

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

«Южно-Уральский государственный университет (национальный
исследовательский университет)»

Высшая школа экономики и управления

Кафедра «Финансовые технологии»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой, проф., д.э.н.

_____ И.А. Баев

« ___ » _____ 2019 г.

Разработка бизнес-плана проекта создания кулинарной студии «Изюм»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(бакалаврская работа)

ЮУрГУ – 38.03.02.2019.072.ВКР

Руководитель работы,
д.э.н., профессор кафедры
_____ Л.Ш. Морозова
« ___ » _____ 2019 г.

Автор работы,
студент группы ВШЭУ–407
_____ М.И. Крылова
« ___ » _____ 2019 г.

Нормоконтролер,
ст. преподаватель
_____ Е.Ю. Куркина
« ___ » _____ 2019 г.

Челябинск 2019

АННОТАЦИЯ

Крылова М.И. Разработка бизнес-плана проекта создания кулинарной студии «Изюм». – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-407, 2019. – 88 с., 24 табл., 16 рис., 1 прил., библиографический список – 20 наим.

Тема выпускной квалификационной работы – «Разработка бизнес-плана проекта создания кулинарной студии «Изюм» – в рамках которой была проведена оценка целесообразности и эффективности открытия студии, специализирующейся на обучении кулинарному искусству.

В процессе работы был проведен анализ отрасли и основных тенденций развития рынка кулинарных услуг, стратегический анализ организаций в сфере услуг, предоставляющих мастер-классы, составлен организационный план проекта, определена потребность в финансировании проекта и его источники, разработан план маркетинга, составлен прогнозный план продаж и план производства проекта, рассчитаны ожидаемые финансовые результаты проекта и проанализированы риски проекта. Расчётные данные для их наглядного представления систематизированы в виде таблиц и показаны в виде диаграмм, графиков и схем.

ANNOTATION

Krylova M.I. Development of a business plan for the project to create a culinary Studio "Izum". - Chelyabinsk: SUSU, EU-407, 88 pages, 24 tables, 16 drawings, 1 application, bibliography - 20 names.

The theme of the final qualifying work – "Development of a business plan for the project to create a culinary Studio "Izum" – in which the feasibility and effectiveness of opening a Studio specializing in teaching culinary art was evaluated.

In the course of work the analysis of branch and the main tendencies of development of the market of culinary services, the strategic analysis of the organizations in the sphere of the services providing master classes was carried out, the organizational plan of the project is made, the need for financing of the project and its sources is defined, the marketing plan is developed, the forecast plan of sales and the production plan of the project, the expected financial results of the project are calculated and risks of the project are analyzed. The calculated data for their visual representation are systematized in the form of tables and shown in the form of diagrams, graphs and diagrams.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	8
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ	
1.1 Теоритические основы разработки бизнес-плана.....	10
1.1.1 Цели и задачи бизнес-плана в современных условиях	11
1.1.2 Роль бизнес-плана в современном бизнесе	12
1.1.3 Структура бизнес-плана	14
1.2 Анализ эффективности проекта.....	24
1.3 Анализ рынка	28
2 РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА ПРОЕКТА	
2.1 Резюме проекта.....	34
2.2 Организационный план.....	34
2.2.1 Подробное описание сути проекта.....	34
2.2.2 Планирование проекта.....	39
2.2.3 Определение источника и условий финансирования проекта	43
2.3 План производства	45
2.3.1 Описание технологии производства продукции.....	45
2.3.2 Обоснование потребности в основных средствах	46
2.3.3 Обоснование потребности в оборотных средствах	49
2.3.4 План операционных затрат	50
2.4 План маркетинга.....	52
2.4.1 Обоснование цены продукта проекта	52
2.4.2 Анализ конкурентов.....	54
2.4.3 Анализ покупателей.....	57
2.5 Финансовый план	61
2.5.1 Отчет о финансовых результатах	61
2.5.2 Формирование отчета о движении денежных средств.....	62
2.5.3 Обоснование экономической эффективности.....	64
2.6 Анализ рисков проекта	66
2.6.1 Оценка безубыточности проекта	71
2.6.2 Анализ чувствительности проекта	73

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	78
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	80
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Стратегический анализ.....	82

ВВЕДЕНИЕ

Ежедневным занятием каждого человека является покупка, приготовление и поглощение еды, в то время как рацион требует новых разнообразных вкусовых ощущений. На сегодняшний день кулинария превратилась в новый вид досуга, совмещающий несколько полезных моментов – общение, обучение и вкусный ужин. У потребителей появляется устойчивое желание не просто купить, попробовать блюдо и получить удовольствие, а понять, как оно приготовлено и, возможно, попытаться повторить дома этот шедевр.

В наши дни полезно и модно посещать различные курсы и мастер-классы – компьютерные, языковые, а в последнее время стали пользоваться популярностью кулинарные школы и студии.

Кулинарная студия – это специально оборудованная кухня-студия, где шеф-повара проводят мастер-классы для всех желающих. В студии можно получить полезные навыки, завести новые знакомства и просто вкусно поесть.

Помимо этого, сейчас в мире наблюдается ситуация с развитием и пропагандой здорового образа жизни. Люди все больше стремятся питаться только полезной пищей, убирая фаст-фуд из своей жизни. Следовательно, данная сфера услуг будет все больше набирать популярность. В России такой вид бизнеса пока что является новым, развивающимся, в то время как на Западе кулинарные школы и студии уже давно предоставляют свои услуги и с каждым годом набирают новых поклонников.

Бизнес-план является одной из самых важных составляющих внутрифирменного планирования. Этот план дает характеристику процесса, как функционирует предприятие, показывает, как руководители будут достигать поставленные задачи. Разработанный бизнес-план нового предприятия может помочь в привлечении необходимого капитала, оценке перспектив организации бизнеса и его экономической эффективности и целесообразности.

Исходя из вышеизложенного, вытекает цель написания выпускной квалификационной работы – оценить инвестиционную привлекательность

рассматриваемого рынка и разработать бизнес-план открытия кулинарной студии в г. Челябинск. В связи с поставленной целью можно выделить следующие задачи:

1. Изучение теоретических основ бизнес-планирования;
2. Анализ рынка кулинарных услуг;
3. Проведение анализа основных конкурентов и разработка плана маркетинга;
4. Разработка организационного и производственного планов;
5. Разработка финансового плана и оценка рисков проекта;
6. Анализ эффективности проекта, а также его безубыточности и чувствительности.

Работа состоит из введения, двух разделов и заключения.

В первом разделе выпускной квалификационной работы рассмотрены теоретические основы бизнес-планирования: цели, задачи и роль бизнес-плана в современном бизнесе, структура его основных разделов, а также проведен анализ рынка кулинарных услуг.

Во втором разделе описана разработка бизнес-плана открытия кулинарной студии: разработаны план маркетинга, организационный, производственный и финансовый планы, оценены экономическая эффективность и возможные риски проекта.

После составления бизнес-плана предприниматель получает пошаговую инструкцию к созданию и развитию нового бизнеса.

1 ТЕОРИТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

1.1 Теоретические основы разработки бизнес-плана

Основными объектами бизнес-планирования в свободных экономических отношениях служат коммерчески успешные и конкурентоспособные инновационные проекты [4].

Предмет планирования - деятельность организации, заключающаяся в стремлении к достижению целей, соответствующих миссии компании.

Бизнес-план – основной документ, разрабатываемый предприятием и представляемый инвестору (кредитору) по реальному инвестиционному проекту или проекту санации данного предприятия при угрозе его банкротства.

Бизнес-план в наши дни не просто модное в России слово. Это официальный документ, который является одним из главных инструментов по добыванию денег. Бизнес-план появился в РФ в начале 90-х годов и был принципиально отличным от действующих документов.

Многие поначалу не обратили на него внимание, другие, обратив, не придали должного значения. Вскоре необходимость в бизнес-плане стала настолько очевидной и острой, что уже в 1994-1995 гг. он стал обязательным. В январе 1995 г. было опубликовано распоряжение, в котором правительство рекомендовало бизнес-план «в целях совершенствования методов расчета экономической эффективности проектных решений и коммерческой целесообразности вложений инвестиций в проектирование и строительство объектов и градостроительных комплексов» [8].

Бизнес-план должен быть представлен в форме, позволяющей заинтересованному лицу получить конкретное представление о существе дела, степени своего участия в нем. Объем и степень детализации разделов бизнес-плана определяются спецификой и областью деятельности.

1.1.1 Цели и задачи бизнес-плана в современных условиях

Как уже отмечалось, бизнес-план создания бизнеса - это план создания предприятия, описание предлагаемого бизнеса, документальное обоснование прибыльности создаваемого проекта.

Если говорить кратко, то бизнес-план позволяет понять, как мы можем использовать ограниченные ресурсы максимально эффективно для получения максимально возможной прибыли, при этом удовлетворяя потребности рынка.

Если углубиться, то можно выделить пять основных целей бизнес – планирования:

1. Разработка стратегии бизнеса. В первую очередь, это необходимо при первоначальном создании бизнеса, либо при запуске каких-либо инновационных вопросов. Здесь мы должны ответить на вопросы: «что», «как» и «для кого» будем производить;

2. Планирование. Анализирует все сферы деятельности будущего предприятия, определяет уровень конкурентоспособности, предполагаемую долю рынка, рассчитывает затраты и прогнозирует получаемую прибыль;

3. Учет возможных рисков и угроз. Желательно, в данном разделе использовать таблицу SWOT-анализа. Что мы знаем об этой отрасли? Как часто здесь происходят «технологические перевороты», которые смещают старых игроков, освобождая место для новых? Каков срок жизни компаний этого сегмента? Какие рыночные условия могут помешать получению запланированной прибыли?

4. Привлечение инвестиций. Это одна из основных задач бизнес-плана. Инвесторы должны понимать, сколько денег они вложат, сколько получат, через какой промежуток времени. Если доходность нашего проекта будет выше альтернативных издержек, мы сможем получить инвестиции;

5. Вовлечение сотрудников в процесс создания бизнес – плана. Если каждый

из сотрудников будет осознавать не только свои цели и задачи, но и миссию всей компании, то его продуктивность будет гораздо выше [5].

Являясь базой для сравнения, бизнес-план позволяет выявить отклонения от заданного курса действий, определить причины этих отклонений и наметить мероприятия для их устранения.

Каждый инвестор хочет оценить выгодность инвестирования в предлагаемый инвестиционный проект и оценить соотношение возможной отдачи от проекта и рискованности своих вложений, а лучший способ для этого - изучить и проанализировать бизнес-план инвестиционного проекта.

Бизнес-план, по сути - визитная карточка инвестиционного проекта. Он дает инвестору ответ на вопрос, стоит ли вкладывать средства в данный проект и при каких условиях он будет наиболее эффективен при допустимой для инвестора степени риска.

В соответствии с целями бизнес-плана существует несколько задач, связанных с функционированием фирмы:

1. Оценить затраты, необходимые для производства и сбыта продукции, соотнести их с ценой продажи с целью определения потенциальной прибыльности проекта;
2. Определить направления деятельности предприятия и перспективные рынки сбыта продукции;
3. Проанализировать, соответствуют ли материальные и финансовые ресурсы фирмы достижению намеченных целей;
4. Предусмотреть и по возможности устранить риски, которые могут создать трудности при реализации бизнес-плана [4].

1.1.2 Роль бизнес-плана в современном бизнесе

Создание нового проекта предполагает предварительное экономическое обоснование целесообразности бизнеса и последующее планирование необходимых затрат на осуществление ожидаемых конечных результатов.

Бизнес-план главным образом предназначается для того, чтобы способствовать выходу на рынок высококонкурентных видов товаров и услуг. Следовательно, любой бизнес-проект должен иметь соответствующий бизнес-план обоснования оптимальных показателей производства и продажи товаров и услуг [8].

По мере развития рыночной экономики и международных связей бизнес-план становится обязательным документом, применяемым в целях совершенствования способов расчета экономической эффективности проектных решений и коммерческой целесообразности инвестиций.

В мировой практике практически все инвестиционные проекты описываются с помощью бизнес-планов. Решение задач укрепления рыночных позиций предприятия, достижение им экономического успеха требуют нахождения оптимального сочетания источников финансовых ресурсов, их рационального использования в оперативной и стратегической перспективе. Решение этой задачи в современных условиях становится возможным лишь в системе стратегического планирования и бизнес-планирования. Это означает, что весьма актуальными в большей мере становятся вопросы освоения организациями всей совокупности методов разработки бизнес-планов инвестиционных проектов.

Бизнес-план является одним из главных инструментов эффективного управления предприятием. В условиях рынка бизнес-план может использоваться не только при реализации того или иного инвестиционного проекта, хотя это является его основной функцией, часто он применяется в качестве рабочего документа, который позволяет оценить экономическое содержание любого перспективного направления деятельности организации в создавшихся или прогнозируемых условиях [4].

Бизнес-план – специальный инструмент менеджмента, используемый в современной рыночной экономике вне зависимости от масштабов, формы предпринимательства и сферы деятельности. Успех в обычной рыночной торговле, выход фирмы с новым продуктом на рынок без четкого представления о перспективах предпринимаемого дела не возможны без разработки реального

плана действий. Бизнес-план позволяет очертить круг проблем и препятствий, с которыми столкнется предприниматель при реализации своих целей в постоянно меняющейся, неопределенной, конкурентной хозяйственной среде, сформировать и обеспечить пути решения этих проблем, снизить степень риска [5].

В связи с тем, что бизнес-план представляет собой результат исследований и организационной работы, имеющей целью изучение конкретного направления деятельности предприятия (продукта или услуги) на определенном рынке в сложившихся организационно-экономических условиях, он опирается на:

- конкретный проект производства определенного товара (услуг) – создание нового типа изделий или оказание новых услуг;
- всесторонний анализ производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности, целью которого является выделение его сильных и слабых сторон, специфики и отличий от других аналогичных предприятий;
- изучение конкретных финансовых, технико-экономических и организационных механизмов, используемых в экономике для реализации конкретных задач.

Бизнес-план можно без преувеличения назвать основой управления как коммерческим проектом, так и самим предприятием, осуществляющим этот проект. Ведь благодаря бизнес-плану у руководства появляется уникальная возможность взглянуть на собственное предприятие со стороны глазами придирчивого эксперта.

Таким образом, бизнес-план используется независимо от сферы деятельности, масштабов, собственности и организационно-правовой формы предприятия [16].

1.1.3 Структура бизнес-плана

В мировой практике подготовка бизнес-плана происходит на основе стандартных требований к оформлению. В связи с этим разработана типовая структура бизнес-плана. Содержание бизнес-плана зависит от специфики проекта, которая определяется рядом факторов:

- отраслевой направленностью проекта;
- размером предприятия;
- характером проекта (расширение существующего или создание нового предприятия);
- условиями финансирования (наличие или отсутствие потребности во внешних источниках).

Очевидно, что на содержание, характер и размер отдельных разделов влияет направление деятельности предприятия. Различные виды производства и услуг предполагают использование различных технологических и экономических показателей, анализируемых в бизнес-плане [5].

Существуют некоторые различия между бизнес-планом действующего и создаваемого предприятий. В первом случае он опирается на характеристику функционирующего предприятия, а также результаты и опыт его работы. При этом упор делается на возможности улучшения и изменения, которые, в связи с этим предстоит осуществить. Во втором случае приходится опираться в основном на прогнозные и оценочные данные, разрабатывать и создавать с нуля производственную, маркетинговую и организационные структуры нового предприятия. Предпринимателю следует четко формулировать основную идею проекта и уметь обосновать ее на базе результатов анализа рыночных возможностей, разработать комплекс мероприятий, уметь правильно оценить общую стоимость проекта, потребность во внешнем финансировании и конечные финансовые результаты.

Таким образом, бизнес-план – это документ, анализирующий все основные аспекты будущего коммерческого предприятия с учетом всех проблем, с которыми оно может столкнуться и определяющий способы решения этих проблем.

Содержание и структура бизнес-плана могут варьироваться в зависимости от его цели составления и области применения (производственные, сервисные, торговые и др. компании). В настоящее время существуют несколько групп стандартов составления бизнес-плана.

Самыми распространенными среди них являются стандарты:

1) Европейского Союза в рамках программы по содействию ускорению процесса экономических реформ в содружестве независимых государствах (TACIS);

2) Организацией Объединённых Наций по промышленному развитию (UNIDO);

3) Федерального фондом поддержки малого предпринимательства (ФФПМП);

4) Международной сети фирм, предоставляющих аудиторские, налоговые и консультационные услуги KMPG;

5) Европейского банка реконструкции и развития (ЕБРР);

6) Министерства финансов РФ [16].

Для наглядности приведем пример структуры бизнес-плана по стандарту UNIDO (таблица 1).

Таблица 1 - Структура и содержание бизнес-плана по стандарту UNIDO

Структура	Содержание
Резюме	
Описание предприятия и отрасли	<ol style="list-style-type: none"> 1. Общие сведения о предприятии 2. Финансово-экономические показатели деятельности предприятия 3. Структура управления и кадровый состав 4. Направления деятельности, продукция, достижения и перспективы 5. Отрасль экономики и ее перспективы 6. Партнерские связи и социальная активность
Описание продукции (услуг)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Краткое описание продукции, основные характеристики 2. Конкурентоспособность продукции (услуги) 3. Патентоспособность и авторские права 4. Лицензия 5. Условия поставки 6. Безопасность 7. Гарантий и сервис 8. Эксплуатация и утилизация

<p>Маркетинг и сбыт продукции (услуг)</p>	<ol style="list-style-type: none">1. Требования потребителей к продукции2. Описание конкуренции3. Описание рынка сбыта продукции4. Описание поставки товара5. Стратегия привлечения потребителей
---	--

Окончание таблицы 1

Структура	Содержание
Производственный план	<ol style="list-style-type: none"> 1. Общие сведения о предприятии 2. Технология и уровень квалификации исполнителей 3. Кадровое обеспечение 4. Объем производства 5. Расходы на персонал, сырье, смете текущих затрат. 6. Расчет переменных и постоянных издержек
Организационный план	<ol style="list-style-type: none"> 1. Описание руководящей группы 2. Организационная структура 3. Механизм поддержки и мотивации 4. Правовое обеспечение
Финансовый план	<ol style="list-style-type: none"> 1. Затраты подготовительного периода 2. Затраты текущего (основного) периода 3. Расчет поступлений от проекта 4. Затраты, связанные с обслуживанием кредита (лизинга) 5. Расчет налоговых платежей 6. Другие поступления и выплаты 7. Отчет о прибылях и убытках 8. Поток реальных денег 9. Прогнозный баланс
Направленность и эффективность проекта	<ol style="list-style-type: none"> 1. Направленность и значимость проекта 2. Показатели эффективности его реализации 3. Анализ чувствительности проекта
Риски и гарантии	<ol style="list-style-type: none"> 1. Предпринимательские риски и возможные форс-мажорные обстоятельства 2. Гарантии возврата средств партнерам и инвесторам
Приложения	

Таким образом, на основании анализа стандартов можно выделить следующую типовую структуру бизнес-плана:

1. Титульный лист;
2. Резюме;
3. Характеристика предприятия;
4. Характеристика продукта;
5. Маркетинговый план;

6. Организационный план;
7. План производства;
8. Финансовый план;
9. Оценка рисков;
10. Приложения.

Титульный лист. Любой бизнес-план начинается с титульного листа. На нем важно указать название проекта, которое привлечет инвесторов, а также разместить логотип, который создаст визуальный образ будущего проекта.

Так как бизнес-план – это конфиденциальная информация, то обязательно составляется меморандум о конфиденциальности, который должны подписать все, кто будет иметь доступ к документу.

Далее следует содержание, затем аннотация. Желательно, чтобы аннотация не занимала больше, чем 1 страницу. Она должна быть ёмкой, максимально ясно отражающей цели, задачи проекта и его перспективы. Прочитав ее, инвестора проект должен заинтересовать.

Резюме/Вводная часть. Главной задачей раздела является укрепление заинтересованности потенциального инвестора в проекте на основе краткого освещения его наиболее значимых положений. В зависимости от общей величины бизнес-плана объем данного раздела может составить 1-4 страницы. Второй раздел включает:

- более подробную характеристику направления деятельности предприятия;
- общую оценку состояния спроса на данный товар (услугу) на основе анализа рыночной ситуации и перспектив ее изменения в будущем;
- обоснование перспективности проекта;
- необходимый объем инвестиций для реализации проекта;
- контрольные сроки по проекту.

Как правило, резюме пишут уже по окончании всей работы. Цель резюме – дать понять инвестору, сколько денег необходимо вложить, как скоро они окупятся, какова будет эффективность вложений и каковы риски проекта.

Характеристика предприятия. Этот раздел должен определить для потенциального читателя, с чем он будет иметь дело, о каком предприятии идет речь, и чем оно будет заниматься.

Для удобства пункты, которые должны быть обязательно указаны представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Данные организации

Данные организации	Предприятия	
	Существ	Новые
Название, полное и сокращенное, дата создания, место реги-страции, номер регистрационного удостоверения		
Наличие филиалов, представительств		
Принадлежность предприятия к различным объединениям		
Юридический и почтовый адреса, сайт, электронный адрес		
Местоположение (карта), транспортные магистрали		
Банковские реквизиты (рублевые и валютные счета, депозиты)		
Тип бизнеса, основные виды деятельности		
Характеристика отрасли, роль и тенденции развития предприятия внутри отрасли		
История развития, основные этапы, основные достижения и неудачи		
Организационно-правовая форма		
Размер уставного капитала		
Форма и структура собственности, учредители предприятия с указанием их доли в уставном капитале		
Руководство (ФИО, должности, квалификация, краткая характеристика)		
Персонал, структура численности, средняя заработная плата по каждой категории работников		
Продукт и описание бизнес-процессов		
Уровень технологии и производственные мощности		
Краткие финансовые показатели за последнее время (активы, выручка, прибыль)		
Основные средства (недвижимые и движимые)		
Нематериальные активы, лицензии, сертификаты и т.д.		
Оборотные средства и поставщики (расположение)		
Рынки сбыта (расположение, характеристики)		

Окончание таблицы 2

Данные организации	Существ.	Новые
Оценка залоговых средств		
Инфраструктура предприятия, наличие господдержки		
SWOT-анализ		

SWOT-анализ – это анализ, посвященный выявлению (strong) сильных сторон, (weak) слабых сторон, (opportunities) возможностей и (threats) угроз (рисунок 1).



Рисунок 1 – Таблица для SWOT-анализа

Данный вид анализа позволяет выявить сильные стороны и найти пути их укрепления, выявить слабые стороны и разработать мероприятия по устранению угроз, а также определить тенденцию развития предприятия [14].

Характеристика продукта. Данный раздел должен отвечать на вопрос, почему именно наш продукт предпочтут потребители продукту конкурента, в чем его преимущества. Как правило, в качестве характеристик продукта принято указывать:

- функцию продукта, способы использования;
- универсальность продукта;
- соответствие продукта стандартам качества;
- требования к гарантийному обслуживанию и поддержке потребителей;
- стадия разработки продукта в настоящее время;
- себестоимость единицы продукта;
- способы производства продукта;

- анализ продукции конкурентов;
- результаты последних исследований в области совершенствования продукта.

План маркетинга. В пятом разделе определяются задачи по всем элементам комплекса маркетинга с указанием, что должно быть сделано, кем, когда и какие для этого потребуются средства.

Часто бизнесмены не уделяют достаточного внимания анализу рынка, и их проекты прогорают. В рамках маркетингового исследования необходимо оценить емкость рынка, а также спрос и предложение на аналогичный товар.

При характеристике рынка раскрывается информация об общей отраслевой ситуации; о действующих на рынке конкурентах; о тенденциях развития отрасли; о предпочтениях потребителей.

План маркетинга включает в себя: общую стратегию маркетинга; соотношение спроса и предложения на выбранном рынке; сезонные колебания; потребительские предпочтения; конкурентные преимущества и недостатки нашей продукции; используемые рекламные каналы продвижения продукта; организация постпродажного обслуживания покупателей [7].

План продаж включает в себя: способы ценообразования; товарную логистику; условия дисконтирования и лимитирования; политику определения запасных резервов; установление гарантийного срока.

Производственный план. Шестой раздел содержит перечень всех задач, которые возникают в сфере производства, и способы их решения. При разработке раздела необходимо осветить следующие моменты:

- производственные мощности;
- описание всего технологического процесса с выделением охватываемой проектом части, а также операций, передаваемых субподрядчикам;
- субподрядчики;
- оборудование;
- производственные площади;
- сырье;

- себестоимость.

Организационный план. Задача этого раздела связана с разработкой мер по организационному обеспечению проекта. Для существующих предприятий это связано с оценкой степени соответствия их структуры и применяемых методов управления специфике поставленных целей и путям их достижения, для создаваемых предприятий – с проектированием всех структур, в максимальной степени связанных с основными стратегическими положениями проекта. Традиционная структура раздела обычно включает следующие элементы:

- организационно-правовая форма;
- организационная структура управления, включающая схему, положения и инструкции, взаимосвязи подразделений;
- характеристика учредителей;
- характеристика руководящего состава;
- материально-техническая обеспеченность управления;
- работа с персоналом;
- местонахождение предприятия.

Финансовый план. Данный раздел является самым важным для потенциальных инвесторов, так как именно он даст ответ на вопрос о том, какую прибыль сгенерирует проект. Этот раздел обобщает все проведенные ранее расчеты, подводя итоги в стоимостном выражении.

При составлении финансового плана нужно руководствоваться следующими принципами:

– данные должны быть достоверными; в случае обнаружения ошибки, допущенной специально или случайно, доверие со стороны инвесторов будет потеряно;

– расчеты должны быть максимально точными – ошибка в определении себестоимости в 1-2 рубля при производстве миллиона экземпляров товара существенно снизит прибыль, если вообще не приведет к убыткам;

– Должно быть представлено к рассмотрению несколько вариантов развития событий с учетом различных рисков – оптимистичный, реалистичный и

пессимистичный;

– Бизнес-план должен быть гибким – так как он создается на несколько лет, а рыночные условия постоянно изменяются, нужно постоянно его корректировать для достижения наилучшего результата.

Финансовый план представлен тремя основными видами документов:

– 1 форма бухгалтерского учета или «Баланс» предприятия – отражает структуру активов и источники их формирования;

– 2 форма бухгалтерского учета или «Отчет о прибылях и убытках» - отражает путь формирования доходов, расходов, различных видов прибыли;

– 4 форма бухгалтерского учета или «Отчет о движении денежных средств» [10].

Оценка рисков. Назначение девятого раздела – в определении потенциальных проблем, с которыми неизбежно придется столкнуться в ходе реализации проекта. Инвестор должен убедиться, что предприниматель трезво смотрит на вещи и готов к трудностям, которые всегда сопровождают осуществление любого, даже самого подготовленного, мероприятия. В этом разделе приводятся следующие сведения:

- перечисляются все возможные проблемы, которые могут осложнить реализацию проекта;
- определяется комплекс предупреждающих мер, которые уменьшат вероятность возникновения той или иной проблемы или ослабят ее отрицательное воздействие;
- разрабатываются сценарии поведения в случае наступления неблагоприятных событий;
- обосновывается низкая вероятность столкновения с проблемами, которые были учтены и которыми, в силу этого, можно пренебречь [6].

Приложения. В заключительной части бизнес-плана приводятся источники и документы, которые были использованы при его подготовке, и на которые есть ссылки в основном тексте.

Бизнес-план, в итоге, должен дать правильный ответ на такие важные вопросы

рыночных отношений, как возможная стоимость проекта и планируемые доходы.

1.2 Анализ эффективности проекта

Анализ эффективности инвестиционного проекта состоит в оценке коммерческой (финансовой) эффективности, эффективности инвестиций, а также в оценке чувствительности проекта к изменениям параметров, принятых при разработке бизнес-плана.

Коммерческая эффективность инвестиционного проекта характеризуется рядом финансовых показателей, определяемых на основе данных баланса, отчета о прибылях и убытках и плана денежных потоков. С помощью данных показателей оцениваются эффективность операционной деятельности предприятия, а также его текущее и перспективное финансовое состояние [9].

Многочисленные рассчитываемые финансовые показатели и коэффициенты чаще всего группируются по нескольким ключевым направлениям анализа.

Показатели ликвидности характеризуют способность предприятия удовлетворять претензии держателей краткосрочных долговых обязательств.

Показатели платежеспособности отражают способность компании отвечать по долгосрочным обязательствам без ликвидации долгосрочных активов.

Показатели деловой активности дают понятие о том, насколько эффективно руководство организации будет использовать активы, которые находятся в их распоряжении.

Показатели финансовой устойчивости позволяют оценить, какова будет степень долговой зависимости компании и сделать выводы о стабильности предприятия, а также о способности привлечь дополнительный капитал.

Показатели рентабельности определяют ожидаемую прибыльность деятельности предприятия.

Инвестиционные коэффициенты оценивают стоимость и доходность акций предприятия.

Оценка эффективности инвестиций занимает центральное место в процессе обоснования вложения средств в проект (бизнес) предприятия. Главная цель

подобной оценки – ответить на вопрос: «Стоит ли начинать проект, принесет ли он доходы и окупятся ли инвестиционные затраты?»

Оценка эффективности инвестиционных затрат в проект проводится по интегральным показателям, которые рассчитываются с учетом ставки дисконтирования. При этом используется метод приведения будущих доходов и инвестиционных расходов к текущей стоимости.

Под инвестициями могут пониматься не только затраты на капитальные вложения, но и вложения в оборотный капитал предприятия, выраженные в виде любых платежей.

Все расчеты показателей эффективности выполняются с дисконтированными потоками, представляющими притоки наличности (поступления денежных средств) и оттоки наличности (выплаты денежных средств) в процессе реализации проекта [11].

Рассмотрим некоторые показатели эффективности проекта.

1. Чистый приведенный эффект сводится к расчету чистой текущей стоимости (Net Present Value, NPV), которая определяется следующим образом: текущая стоимость денежных притоков за вычетом текущей стоимости денежных оттоков.

Данный метод предусматривает дисконтирование денежных потоков с целью определения эффективности инвестиций.

Поскольку приток денежных средств распределен во времени, его дисконтирование производится по процентной ставке. Важным моментом является выбор уровня процентной ставки, по которой производится дисконтирование. Следует учесть, что дисконтирование производится с «нулевого года».

$$NPV = \sum_{i=0}^n \frac{P_k - IC}{(1+i)^k}, \quad (1)$$

где P_k – годовые денежные поступления в течение k -лет;

IC – стартовые инвестиции;

i – процентная ставка.

Если NPV имеет положительное значение, то проект эффективен и его следует принять, но если отрицательное – то это свидетельствует о неэффективности использования денежных средств.

Необходимо отметить, что показатель NPV отражает прогнозную оценку изменения экономического потенциала предприятия в случае принятия рассматриваемого проекта. Этот показатель аддитивен во временном аспекте, т.е. NPV различных проектов можно суммировать. Это очень важное свойство, выделяющее этот критерий из всех остальных и позволяющее использовать его в качестве основного при анализе оптимальности инвестиционного портфеля [16].

2. Срок окупаемости (Payback Period, PP) – временной период, за который инвестиционные вложения покрываются суммарной разностью результатов и затрат.

Рассчитывается по формуле (2):

$$PP = \frac{\sum_{i=0}^k \frac{IC}{(1+i)^k}}{\sum_{i=0}^k \frac{P_k}{(1+i)^k}}, \quad (2)$$

где P_k – годовые денежные поступления в течение k -лет;

IC – стартовые инвестиции;

i – процентная ставка,

k – период реализации проекта.

Основной недостаток этого показателя как меры эффективности заключается в том, что он не учитывает весь период функционирования инвестиций, и, следовательно на него не влияет вся отдача, которая лежит за пределами срока окупаемости.

Поэтому показатель срока окупаемости не может служить критерием выбора, а может использоваться только в виде ограничения при принятии решения. Т.е., если срок окупаемости проекта больше, чем принятые ограничения, то этот

инвестиционный проект исключается из списка всех возможных.

3. Внутренняя норма доходности прибыли (Internal Rate of Return, IRR) инвестиционного проекта, выражаемая дисконтной ставкой, по которой будущая стоимость чистого денежного потока приводится к настоящей стоимости инвестиционных затрат.

Практическое определение этого показателя сводится к последовательной многократной обработке данных, с помощью которой находится дисконтирующий множитель, обеспечивающий равенство $NPV = 0$.

С помощью расчетов выбираются два значения коэффициента дисконтирования $V_1 < V_2$, таким образом, чтобы в интервале (V_1, V_2) функция $NPV = f(V)$ меняла свое значение с "+" на "-" или наоборот.

$$IRR = i_1 + \frac{NPV_{(i_1)}}{NPV_{(i_1)} - NPV_{(i_2)}} * (i_2 - i_1) \quad \text{или} \quad (3)$$

$$IRR = \frac{i_2 * NPV_{(i_1)} + i_1 * NPV_{(i_2)}}{NPV_{(i_1)} + NPV_{(i_2)}}, \quad (4)$$

где i_1 – значение процентной ставки в дисконтном множителе, при котором $f(i_1) < 0$, ($f(i_1) > 0$);

i_2 – значение процентной ставки в дисконтном множителе, при котором $f(i_2) < 0$, ($f(i_2) > 0$).

Точность вычислений обратна длине интервала (i_1, i_2) . Поэтому лучшая аппроксимация достигается в случае, когда длина интервала минимальна (1%).

Полученное значение IRR является верхним пределом процентной ставки, по которой компания может окупить кредит для финансирования инвестиционного проекта. Для получения прибыли предприятие должно брать кредит по ставке менее полученного значения [11].

4. Индекс рентабельности (Profitability Index, PI) также соотносит объем инвестиционных затрат с представленным чистым денежным потоком по проекту. Он также показывает относительную прибыльность проекта или дисконтированную стоимость денежных поступлений в расчете на единицу

вложений. Метод расчета данного показателя является продолжением расчета чистого приведенного дохода (NPV). Показатель PI рассчитывается по следующей формуле (5):

$$PI = \frac{\sum_{i=0}^k \frac{P_k}{(1+i)^k}}{\sum_{i=0}^k \frac{IC}{(1+i)^k}}, \quad (5)$$

где P_k – чистый доход;

IC – стартовые инвестиции;

i – дисконтный множитель;

k – количество лет.

Если показатель $PI > 1$, то это значит, что доходность инвестирования превышает норматив рентабельности, следовательно инвестиции рентабельны.

Проекты с наибольшим значением индекса прибыльности являются более устойчивыми. Однако следует помнить, что очень большие значения индекса прибыльности не всегда соответствуют высокому значению NPV и наоборот [9].

1.3 Анализ рынка

Общественное питание было и остается одной из самых инвестиционно-привлекательных сфер предпринимательской деятельности.

Вопрос о привлекательности ресторанного бизнеса в РФ был и остается открытым. Единственное, в чем сходятся мнения многих специалистов, это то, что ресторанный бизнес не требует таких серьезных инвестиций, как, например, в производственную сферу.

Российский ресторанный бизнес пока достаточно молод. Новая эра отечественной ресторанной индустрии началась около двадцати лет назад, когда государство утратило монополию на общественное питание. С тех пор рынок услуг питания в России имеет устойчивую тенденцию к росту и развитию [13].

Говоря о состоянии рынка ресторанного бизнеса в РФ сегодня, нельзя не

отметить, что рынок услуг напрямую зависит от общих экономических показателей страны. Изменяющийся менталитет и платежеспособность жителей России, которые все больше ориентируются на западные стандарты, определяют расходы на питание «вне дома».

Ежедневным занятием каждого человека является покупка, приготовление и поглощение еды, в то время как рацион требует новых разнообразных вкусовых ощущений. У потребителей появляется устойчивое желание не просто купить, попробовать блюдо и получить удовольствие, а понять, как оно приготовлено и, возможно, попытаться повторить дома этот шедевр. В наши дни полезно и модно посещать различные курсы и мастер-классы – компьютерные, языковые, а в последнее время стали пользоваться популярностью кулинарные школы и студии [12].

Кулинарная студия – это специально оборудованная кухня-студия, где шеф-повара проводят мастер-классы для всех желающих. В студии можно получить полезные навыки, завести новые знакомства и просто вкусно поесть.

Ситуация на рынке аналогичных услуг спокойная, ввиду относительной новизны такого рода бизнеса.

Рынок кулинарных школ включает в себя несколько направлений: групповые и индивидуальные мастер-классы, любительские и профессиональные курсы.

Существует несколько форматов мероприятий, проводимых в студии. Исходя из этого, примеры возможных форматов:

- индивидуальные мастер-классы - все просто - 1-6 участников, один шеф-повар в студии, камерно, уютно. Есть возможность провести праздник, корпоратив, встречу с друзьями без посторонних людей;
- групповые мастер-классы - число участников ограниченное, как правило до 20 человек, один шеф-повар, который показывает и рассказывает по шагам, как то или иное блюдо готовится, все гости участвуют в приготовлении ужина (завтрака, обеда) в той или иной мере и в конце мастер-класса вместе трапезничают.

На первом этапе работы рассмотрим ситуацию с доходами населения. В соответствии с данными, представленными на сайте Федеральной службы

государственной статистики, я получила следующие данные, которые представила в динамике, рисунок 2.

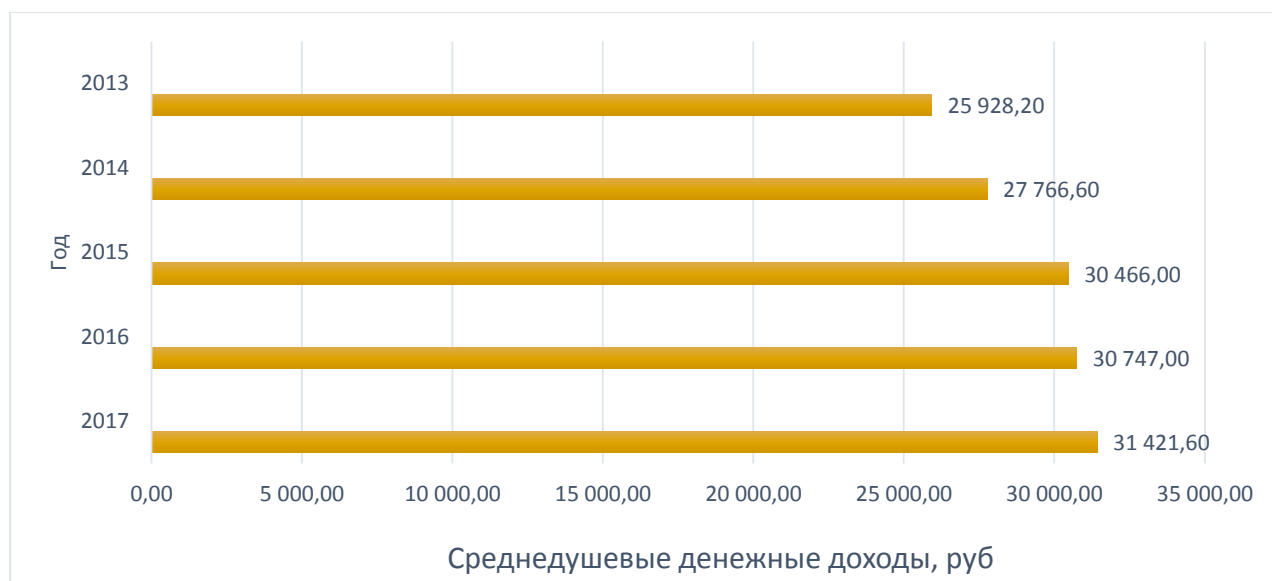


Рисунок 2 – Динамика среднедушевых денежных доходов населения по РФ за 2013-2017гг.

По данным, представленным на рисунке 2, можно сделать вывод о том, что с каждым годом доходы населения стабильно возрастают. По сравнению с 2013 годом прирост на 2017 год составил 21,1%. Это свидетельствует о повышении уровня жизни населения России и, соответственно, о увеличении расходов на потребление, услуги и т.д.

Сопоставим данную динамику с объемом платных услуг населению, представленную также в виде графика (рисунок 3).

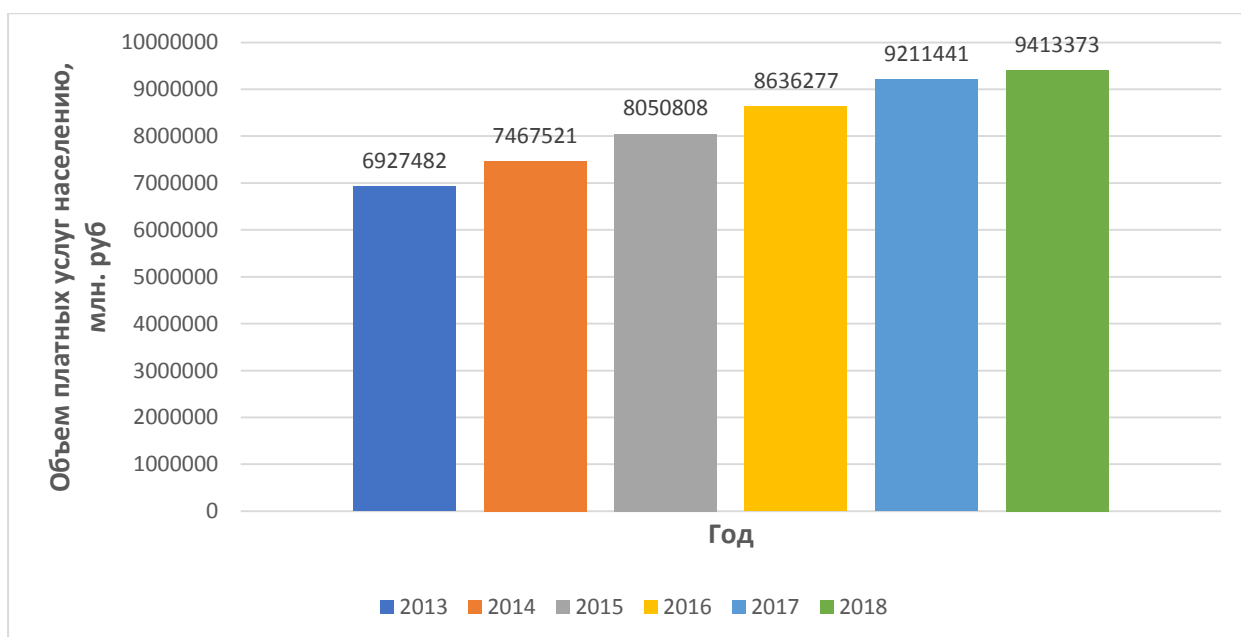


Рисунок 3 - Динамика объема платных услуг населению за 2013-2018гг.

В 2018 году рынок платных услуг вырос на 35,9% по сравнению с 2013 годом. Этому способствует также повышение уровня жизни населения и установлению новых жизненных ценностей.

В соответствии с Общероссийским классификатором услуг населению (ОКУН) платные услуги по обучению кулинарному делу входят в услуги системы образования. Поэтому целесообразно будет посмотреть состав платных услуг населению по видам деятельности. Представим данные в виде графика (рисунок 4).



Рисунок 4 - Распределение платных услуг населению по видам на 2017г.

Услуги в сфере системы образования в общем объеме платных услуг населению занимают 6,7% от общего числа всех платных услуг, оказываемых населению.

Теперь подробнее рассмотрим развитие деятельности в сфере кулинарных услуг в Москве, Санкт-Петербурге, Екатеринбурге и Челябинске. Для этого потребуется сравнить количество кулинарных школ, студий и др., которые предлагают обучающие курсы по кулинарному мастерству (рисунок 5).

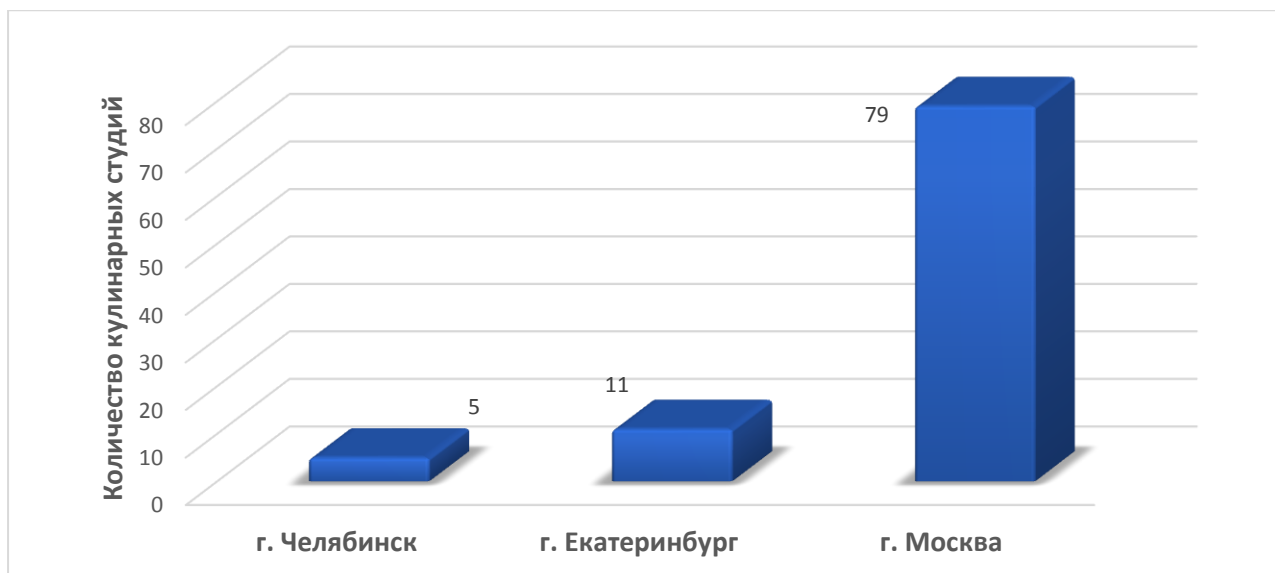


Рисунок 5 – Количество кулинарных школ и студий в отдельных городах РФ на 2018 г.

Безусловно, г. Челябинск значительно уступает в численности населения г. Москва, но по «грубым расчетам», на 1 кулинарную студию приходится около 1,3% населения в г. Москва, в г. Екатеринбург – 9%, а в г. Челябинск на 1 кулинарную студию приходится 20% населения. На основании этой статистики можно сделать вывод о новизне данной сферы услуг в г. Челябинске.

Данный сегмент рынка – кулинарных школ и студий - в Челябинске еще очень далек от насыщения. Очевидно, что основой для его развития является, прежде всего, возрастающий уровень доходов населения. И, в то же время, емкость данного рынка еще достаточно велика.

Выводы по разделу один

Бизнес-план – это основа будущего предприятия, в котором формулируется краткое, точное, доступное и понятное описание предполагаемого бизнеса. Он является документом, позволяющим управлять бизнесом, поэтому его можно представить как неотъемлемый элемент стратегического планирования и как руководство для исполнения и контроля.

Анализ статистических данных показал, что с каждым годом доходы населения РФ стабильно возрастают, это свидетельствует о повышении уровня жизни населения России и, соответственно, о увеличении расходов на услуги. Анализ рынка кулинарных услуг показал, что с каждым годом люди все больше заинтересованы в платных услугах системы образования как в целом, так и в частности услугами кулинарных студий и школ.

Но данное направление только начинает появляться на российском рынке и его можно назвать перспективным. Также, в г. Челябинск на 1 кулинарную студию приходится 20% от всего населения, в то время как в г. Москва – около 1,3%. Это свидетельствует о недостаточности насыщения рынка данной сферой услуг. Простыми словами, спрос превышает предложение, а значит, этот бизнес-проект имеет место быть реализованным и успешным.

Тем самым, суммируя все вышеперечисленное, можно сказать, что у рынка кулинарных студий существует огромный потенциал для развития и роста.

2 РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА ПРОЕКТА

2.1 Резюме проекта

Суть проекта: открытие кулинарной студии, специализирующейся на проведении мастер-классов по приготовлению еды для взрослых и детей, а также индивидуальных мастер-классов.

Данный проект представляет собой бизнес-план создания организации, занимающейся проведением кулинарных мастер-классов для взрослых и детей, а также проведение индивидуальных мастер-классов. Организацию планируется зарегистрировать в форме индивидуального предпринимателя без образования юридического лица.

Кадровый состав: 6 человек.

Финансирование проекта осуществляется за счет инвестиционного кредита на 3 года под 14 % годовых по программе малого бизнеса.

Интегральные показатели экономической эффективности проекта за три года: NPV = 1 626 975 рублей, PI = 2,5, IRR=64%, срок окупаемости проекта – 17 месяцев

Наиболее существенный риск для проекта – коммерческий риск, который связан с такими факторами как снижение посещаемости студии и платежеспособного спроса потребителей.

Объем безубыточности проекта для мастер-классов для взрослых составил 109 мастер - классов при запасе финансовой прочности 43 %; объем безубыточности для мастер-классов для детей составил 107 мастер-классов при запасе финансовой прочности 22%.

2.2 Организационный план

2.2.1 Подробное описание сути проекта

Суть проекта заключается в создании кулинарной студии в г. Челябинск для открытых мастер-классов по приготовлению блюд различной кухни для взрослых

и детей, а также проведения индивидуальных мастер-классов (рисунок 6).

Планируется три основных направления предоставления услуг:

- 1) проведение мастер-классов для взрослых;
- 2) проведение мастер-классов для детей;
- 3) организация праздников.



Рисунок 6 – Кулинарные курсы

Кулинарный мастер-класс – это мероприятие, на котором любители определенной кухни или просто желающие узнать нечто новое могут на практике обучиться приготовлению нескольких современных, необычных и вкусных блюд. Кроме того, там можно познакомиться с единомышленниками и получше узнать устройство ресторанной кухни изнутри.

К особенностям кулинарных мастер-классов можно отнести разбивку по кухням разных стран и народов, а также глубокое погружение в культурную среду. На мастер-классах выделяют конкретную кухню, которой и посвящается целиком весь мастер-класс. Например, на итальянском уроке можно приготовить пиццу или пасту, на китайском – утку по-пекински или жареный рис, на французском – рататуй или луковый суп.

При этом гости смогут близко соприкоснуться как с особенностями работы ресторанов и профессиональных поваров, так и с культурой страны или народа, чья кухня представлена на мастер-классе.

Кулинарные мастер-классы проходят примерно по следующему сценарию:

- 1) знакомство с шеф-поваром и меню мастер-класса;
- 2) дегустация угощений и напитков;
- 3) приготовление 1-2 основных блюд;
- 4) приготовление десерта;
- 5) обучение сервировке и подаче приготовленных блюд;
- 6) совместный ужин (обед).

Детские кулинарные мастер-классы доступны для участников от 3-4-х лет (рисунок 7). Самые простые их вариации – это приготовление бутербродов, пиццы, выпекание печенья, приготовление салата из готовых кусочков фруктов или овощей. Чем меньше участники, тем больше заготовок нужно сделать заранее.

Сегодня сложно удивить детей, а проведения детского дня рождения в виде детских мастер-классов также набирает обороты. Можно выделить несколько преимуществ этого формата торжества по сравнению с традиционными празднествами, что во многом также обеспечивает спрос на данные услуги:

- реализация творческого потенциала ребенка;
- возможность увлечь всех детей одним делом в одном месте, что облегчает контроль за ними;
- облегченная подготовка к празднику: не нужно готовить много блюд (дети многое приготовят сами);
- культурно-развлекательная программа (гости будут увлечены кулинарным делом);
- развивающее значение мероприятия (развитие мелкой моторики);
- воспитательная функция праздника (дети, заинтересовавшись готовкой, с удовольствием будут помогать родителям на кухне);
- познавательная роль кулинарного шоу (ребята узнают много нового, учатся

пользоваться кухонной утварью, знакомятся с кулинарными тонкостями).



Рисунок 7 – Кулинарные мастер-классы для детей

Также в дальнейшем возможно организовать кулинарные курсы по приготовлению блюд – это курсы, предполагающие некое обучение не одному-двум блюдам, как на мастер-классах, а более продолжительное изучение техники и вариаций приготовления различных блюд. Как правило, на курсах, учатся готовить около 20 блюд. Занятия проводятся 2-3 раза в неделю по 3-4 часа. Такой формат обычно предполагает обучение в небольших группах (12 человек максимум).

Организация праздников – организация проведения какого-либо торжества, будь то дня рождения, девичника, или детского мероприятия с уклоном на приготовление каких-либо блюд. Данное направление также активно развивается в этой сфере, потому как обычное празднование людям надоедает, становится неактуальным.

Основной целью предприятия является получение прибыли путем осуществления предпринимательской деятельности.

Поскольку масштабы деятельности невелики, организационно-правовая форма индивидуальный предприниматель, физическое лицо, зарегистрированное в

установленном законом порядке и осуществляющее предпринимательскую деятельность без образования юридического лица.

Организационная структура управления проектом представлена на рисунке 8.

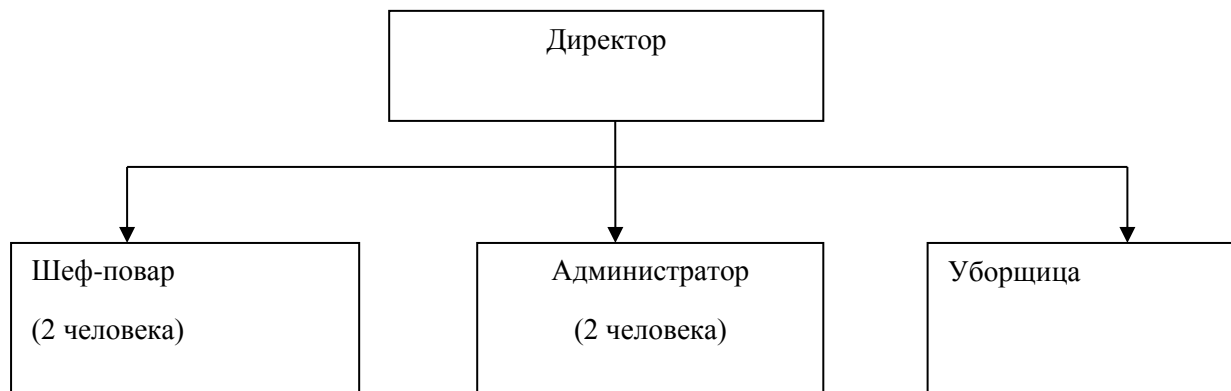


Рисунок 8 – Организационная структура управления проектом

Проект имеет линейную организационную структуру управления проектом. Для начала работы будет достаточно штата сотрудников в 6 человек. Во главе штата находится директор организации, который также осуществляет функции бухгалтера, поскольку владеет соответствующими навыками, также самостоятельно проводит собеседование и подбор персонала.

Шеф-повар – это главное ответственное лицо, технолог. Основной задачей шеф-повара является то, что он должен не только уметь создавать блюда неповторимые по вкусу и аромату, но и уметь преподавать, таким образом, что у любого посетителя курсов получилось создать вкусное блюдо. Помимо этого, именно шеф-повар должен составлять заявки на нужные продовольственные полуфабрикаты и другое пищевое сырье, обеспечивая их своевременное поступление, контролируя ассортимент, качество, количество и сроки их получения и реализации.

Администратор занимается встречей гостей, записывает всех желающих на кулинарные курсы и мастер-классы, обговаривает условия, отвечает на все интересующие вопросы потребителя. Также в задачи администратора входит обновление актуальной информации на страницах социальных сетей о предстоящих курсах и мастер-классах.

Оборудование, необходимое для производства продукции будет закупаться на заемные средства. Помещения для проекта (проведения мастер-классов) будет арендовано.

2.2.2 Планирование проекта

Календарное планирование проекта – это ключевой и важный процесс, результатом которого является утвержденный руководством компании календарный план проекта.

Цель календарного планирования – получить точное и полное расписание проекта с учетом работ, их длительностей, необходимых ресурсов, которое служит основой для исполнения проекта.

Календарное планирование включает в себя:

- 1) определение последовательности работ;
- 2) планирование сроков, длительности и логических связей работ, построение диаграммы Ганта;
- 3) определение потребностей в ресурсах (люди, оборудование, материалы).
- 4) календарное планирование проекта представляет собой планирование работ по двум этапам:
 - 5) подготовительный этап (пред инвестиционный этап и инвестиционный этап);
 - 6) этап реализации проекта – предполагающий запуск проекта и получение дохода от его реализации (эксплуатационный этап).

На подготовительном этапе проекта планируется разработать бизнес-план проекта. Бизнес-план будет разрабатываться руководителем проекта самостоятельно, так как он обладает соответствующими компетенциями.

Следующий этап – поиск заемных средств и регистрация без образования юридического лица в форме индивидуального предпринимателя.

Третий этап – подбор арендуемого помещения.

Четвертый этап – покупка основных средств (духовой шкаф, холодильники, морозильные камеры и т.п). Их доставка до планируемого места открытия кулинарной студии. Наладка оборудования.

Пятый этап – поиск и подбор необходимых студии сотрудников. Подбор персонала будет осуществлять руководитель организации. Проводить личные собеседования. Заключат с сотрудниками трудовые договора.

Шестой этап – поиск и поставка необходимого сырья и материалов, то есть главным образом необходимых продуктов питания для осуществления различных мастер-классов и курсов по кулинарии.

В таблице 3 представлен календарный план проекта.

Таблица 3 — Календарный график проекта

В днях

Наименование этапа	Дата начала	Дата окончания	Длительность этапа
Подготовительный этап			
Разработка бизнес-плана проекта	01.01.2020	15.01.2020	14
Поиск заемных средств	16.01.2020	26.01.2020	10
Подбор арендуемой площади	27.01.2020	06.02.2020	10
Покупка основных средств. Доставка. Наладка оборудования.	07.02.2020	19.02.2020	12
Подбор персонала. Прием на работу	19.02.2020	24.02.2020	5
Закупка сырья и материалов	25.02.2020	02.03.2020	6
Этап реализации			
Запуск проекта в реализацию	03.03.2020	-	-
Итого длительность подготовительного этапа			57

Самый продолжительный этап согласно таблице 3 – это непосредственно грамотная и детальная разработка бизнес-плана. Второй по длительности этап – поиск необходимого оборудования. Его наладка. Таким образом, длительность подготовительно этапа составит 57 дней, что составляет примерно два месяца.

Для наглядности выполнения задач проекта построим диаграмму Гантта. Это популярный тип столбчатых диаграмм, который используется для иллюстрации плана, графика работ по какому-либо проекту.

Диаграмма Гантта — это инструмент планирования, управления задачами, который придумал американский инженер Генри Гантт (Henry Gantt). Выглядит

это как горизонтальные полосы, расположенные между двумя осями: списком задач по вертикали и датами по горизонтали. На диаграмме видны не только сами задачи, но и их последовательность. Это позволяет ни о чём не забыть и делать всё своевременно [15].

На рисунке 9 представлена диаграмма Гантта.

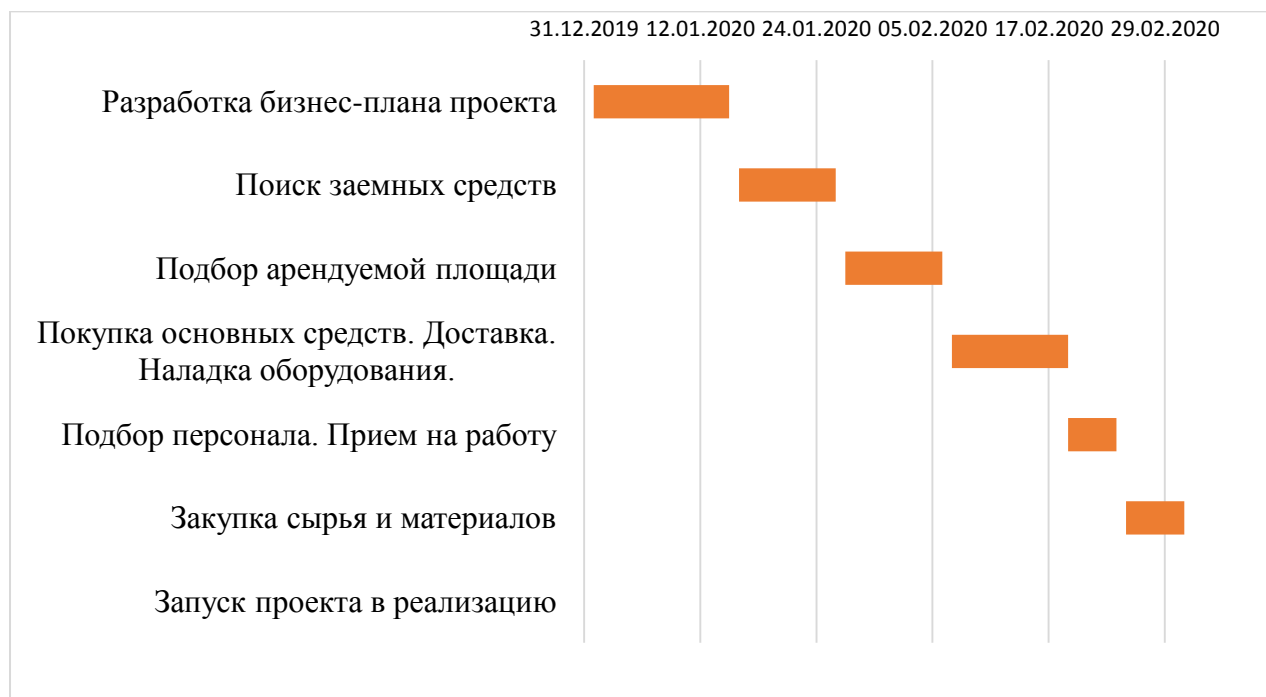


Рисунок 9 – Диаграмма Гантта

Из диаграммы Гантта наглядно видно, что самый продолжительный этап – это грамотная и детальная разработка бизнес-плана. Таким образом, запуск проекта в реализацию планируется 3 марта 2020 г.

На основании данных таблицы 3 произведем расчет потребности в финансировании в таблице 4.

Таблица 4 – Расчет потребности в финансировании

В рублях

Наименование	Количество	Стоимость	Сумма	Поставщик
Единовременные затраты проекта				
1.Машина посудомоечная МПК-400Ф	1	55 000	55 000	ООО «Торглизинг», ул.Худякова 12 а

2. Стол с подогревом сквозной NICOLD TS T 18 GN O	1	45 000	45 000	ООО «Торглизинг», ул. Худякова 12 а
3. Шкаф холодильный ШХн-0,7-02 краш., нижн. агрегат	2	44 000	88 000	ООО «Торглизинг», ул. Худякова 12 а

Продолжение таблицы 4

В рублях

Наименование	Количество	Стоимость	Сумма	Поставщик
4. Миксер планетарный FIMAR EasyLine SMX5	3	20 000	60 000	ООО «Торглизинг», ул. Худякова 12 а
5. Микроволновая печь AIRHOT WP900G	1	7 000	7 000	ООО «Торглизинг», ул. Худякова 12 а
6. Мясорубка электрическая промышленная МЭП-300	1	25 000	25 000	ООО «Торглизинг», ул. Худякова 12 а
7. Соковыжималка для цитрусовых ERGO SJ-CJ6	1	8 000	8 000	ООО «Торглизинг», ул. Худякова 12 а
8. Духовой шкаф	2	35 000	70 000	ООО «Торглизинг», ул. Худякова 12 а
9. Духовые поверхности	6	19 000	114 000	ООО «Московский центр Торговых Технологий»
10. Блендер Maxima	12	2 200	26 400	ООО «Московский центр Торговых Технологий»
11. Вафельница MW-1573 Maxwell	6	1 200	7 200	ООО «Московский центр Торговых Технологий»
12. Кофеварка RCM-1503 Redmond	1	14 000	14 000	ООО «Московский центр Торговых Технологий»
13. Набор ножей Bergner, 6 предметов	10	2 400	24 000	ПосудаЦентр, Молодогвардейцев7
14. Посуда для приготовления еды			120 000	ПосудаЦентр, Молодогвардейцев7
15. Столовые приборы			30 000	ПосудаЦентр, Молодогвардейцев7
16. Посуда для подачи готовых блюд			50 000	ПосудаЦентр, Молодогвардейцев7
17. Предметы сервировки и интерьера			60 000	ИКЕА
18. Столешницы			70 000	"ЛеруаМерлен", ТРК Алмаз
19. Стулья	12	2 300	27 600	"ЛеруаМерлен", ТРК Алмаз

20. Прочая мебель			54 000	"ЛеруаМерлен", ТРК Алмаз
21. Фирменная одежда	14	1 200	16 800	ООО "Фабрика пошива и печати АТРИБУТ"

Окончание таблицы 4

В рублях

Наименование	Количество	Стоимость	Сумма	Поставщик
Итого единовременные затраты проекта			972 000	-
Затраты на приращение оборотного капитала				
1.Аренда производственного помещения	1	20 000	20 000	Ул.Ак.Сахарова 11, Челябинск
2.Материалы	-	-	120 000	
Итого затраты на приращение оборотного капитала			140 000	-
Итого потребность в финансировании			1 112 000	-

Таким образом, для реализации проекта необходимо финансирование в размере 1 112 000 рублей.

2.2.3 Определение источника и условий финансирования проекта

Финансирование в размере 1 112 000 рублей, что составляет 100% необходимых средств, планируется получить с помощью кредитования для малого бизнеса в ВТБ 24 на 36 месяцев под 14 % годовых. Структура финансирования проекта представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Структура финансирования проекта

Источник	Сумма, руб.	Доля, %	Условия
1.Собственные средства	0	0	-
2.Заёмные средства	1 112 000	100	14 % годовых
Итого	1 112 000	100	-

График погашения кредита представлен в таблице 6. График платежей по

кредиту – документ, в котором в форме таблицы выведены все предстоящие платежи по кредиту. Как правило, является приложением к договору о предоставлении займа и выдается клиенту банком под роспись. Он позволяет клиенту заранее знать, когда, сколько он должен выплатить, чтобы планировать свои финансы. При этом чаще всего такое расписание платежей не является абсолютно точным. Ежемесячные платежи аннуитетные.

Таблица 6 – График погашения кредита

В рублях

Месяц	Остаток по кредиту	Погашение долга	Проценты	Ежемесячный платеж
1	1 086 967,81	25 032,19	12 973,33	38 005,52
2	1 061 643,58	25 324,23	12 681,29	38 005,52
3	1 036 023,89	25 619,68	12 385,84	38 005,52
4	1 010 105,31	25 918,58	12 086,95	38 005,52
5	983 884,35	26 220,96	11 784,56	38 005,52
6	957 357,48	26 526,87	11 478,65	38 005,52
7	930 521,12	26 836,35	11 169,17	38 005,52
8	903 371,68	27 149,44	10 856,08	38 005,52
9	875 905,49	27 466,19	10 539,34	38 005,52
10	848 118,87	27 786,63	10 218,90	38 005,52
11	820 008,06	28 110,80	9 894,72	38 005,52
12	791 569,30	28 438,76	9 566,76	38 005,52
13	762 798,75	28 770,55	9 234,98	38 005,52
14	733 692,54	29 106,21	8 899,32	38 005,52
15	704 246,77	29 445,78	8 559,75	38 005,52
16	674 457,45	29 789,31	8 216,21	38 005,52
17	644 320,60	30 136,85	7 868,67	38 005,52
18	613 832,15	30 488,45	7 517,07	38 005,52
19	582 988,00	30 844,15	7 161,38	38 005,52
20	551 784,00	31 204,00	6 801,53	38 005,52
21	520 215,96	31 568,04	6 437,48	38 005,52
22	488 279,62	31 936,34	6 069,19	38 005,52

23	455 970,69	32 308,93	5 696,60	38 005,52
24	423 284,82	32 685,87	5 319,66	38 005,52
25	390 217,62	33 067,20	4 938,32	38 005,52
26	356 764,64	33 452,99	4 552,54	38 005,52

Месяц	Остаток по кредиту	Погашение долга	Проценты	Ежемесячный платеж
27	322 921,37	33 843,27	4 162,25	38 005,52
28	288 683,26	34 238,11	3 767,42	38 005,52
29	254 045,71	34 637,55	3 367,97	38 005,52
30	219 004,05	35 041,66	2 963,87	38 005,52
31	183 553,57	35 450,48	2 555,05	38 005,52
32	147 689,51	35 864,07	2 141,46	38 005,52
33	111 407,03	36 282,48	1 723,04	38 005,52
34	74 701,25	36 705,78	1 299,75	38 005,52
35	37 567,24	37 134,01	871,51	38 005,52
36	0,00	37 567,24	438,28	38 005,52

Ежемесячный платеж составляет 38 006 рублей. За первый квартал выплаты по кредиту составят 114 017 рублей, за год – 456 066 рублей.

2.3 План производства

2.3.1 Описание технологии производства продукции

Шеф-повар на мастер-классе привлекает участников к выполнению определенных шагов, но финальную сборку блюда всегда делает сам, т. к. необходимо показать эталонный вкус и элементы сервировки. Но любой мастер-класс требует подготовки. Рассмотрим процесс заготовки продуктов перед мастер-классами:

- 1) подбор необходимых продуктов для того или иного мастер-класса;
- 2) предварительная их обработка: мойка, обсушивание, удаление кожуры, если необходимо замачивание (рисунок 10);
- 3) если это мясные продукты: разделка (разделка большого куска мяса на отдельные части) и обвалка (отделение мякоти от кости);
- 4) если необходимо, предварительная нарезка каких - либо продуктов (рисунок 11).



Рисунок 10 – Производственный процесс: мойка продуктов

Помимо предварительной заготовки продуктов для мастер-классов, сразу же заготавливают весь необходимый кухонный инвентарь: посуда, приборы, емкости и т.д.



Рисунок 11 – Производственный процесс: нарезка продуктов

2.3.2 Обоснование потребности в основных средствах

Для реализации проекта потребуются основные средства, представленные в таблице 5. Срок амортизации для первой группировки составляет 9 лет. Срок амортизации для второй группировки составляет 5 лет, а для третьей – 7 лет.

Таблица 7 – Потребность в основных средствах

В рублях

Наименование этапа	Количество	Стоимость, руб.	Сумма, руб.	Срок амортизации	Итого амортизации (в год)
Первая группировка					
1. Машина посудомоечная МПК-400Ф	1	55 000	55 000	9	51 566
2. Стол с подогревом сквозной NICOLD TS T 18 GN O	1	45 000	45 000		
3. Шкаф холодильный ШХН-0,7-02	2	44 000	88 000		
4. Миксер планетарный FIMAR EasyLine SMX5	3	20 000	60 000		
5. Микроволновая печь AIRHOT WP900G	1	7 000	7 000		
6. Мясорубка электрическая промышленная МЭП-300	1	25 000	25 000		
7. Духовой шкаф	2	35 000	70 000		
8. Духовые поверхности	6	19 000	114 000		
Итого	–	–	464 000		
Вторая группировка					
9. Соковыжималка для цитрусовых ERGO SJ-CJ6	1	8 000	8 000	5	33 120
10. Блендер Maxima 7.	12	2 200	26 400		
11. Вафельница MW-1573 Maxwell	6	1 200	7 200		
12. Столешницы			70 000		
13. Прочая мебель			54 000		
Итого			165 600		

Окончание таблицы 7

В рублях

Наименование этапа	Количество	Стоимость, руб.	Сумма, руб.	Срок амортизации	Итого амортизаци я (в год)
Третья группировка					
14. Кофеварка RCM-1503 Redmond	1	14 000	14 000	7	45 800
15. Набор ножей Bergner, 6 предметов	10	2 400	24 000		
16. Посуда для приготовления еды			120 000		
17. Столовые приборы			30 000		
18. Посуда для подачи готовых блюд			50 000		
19. Предметы сервировки и интерьера			60 000		
20. Стулья	12	2 300	27 600		
Итого:			320 600		
Итого амортизация в год (суммарная годовая)					130 486

В таблице 7 рассчитана потребность в основных средствах и сумма амортизационных отчислений, исходя из срока амортизации основных средств.

Суммарная годовая амортизация (по трем группировкам - 5, 7 и 9 лет) составила 130 486 рублей. Амортизация начислялась линейным методом.

Линейный метод амортизации подразумевает списание стоимости основного средства одинаковыми пропорциональными частями на протяжении всего времени его использования.

Следует отметить, что амортизация – это постепенный перенос понесенных затрат, произведенных для покупки или строительства объекта основных средств на себестоимость готовой продукции, товаров, работ или услуг. Иными словами, с ее помощью компенсируются денежные средства, которые были потрачены на строительство или покупку имущества [10].

2.3.3 Обоснование потребности в оборотных средствах

Проанализировав рынок кулинарных студий и затрат на проведение мастер-классов и курсов, была рассчитана удельная потребность в оборотных средствах (на один мастер-класс в расчете на 10-12 человек в группе), представленная в таблице 8.

Таблица 8 – Удельная потребность в оборотных средствах

В рублях

Наименование услуги	Сырье, материалы, комплектующие	Единицы измерения	Цена	Удельная потребность	Стоимость
Мастер-класс (взрослые)	Мясо	кг	350	5	1750
	Овощи	кг	70	5	350
	Приправы	упаковки	45	5	225
	Соусы	мл	200	5	1000
	Итого удельная потребность, руб.				
Мастер-класс (детские)	Мука	кг	65	2	130
	Шоколад	упаковки	40	10	400
	Начинки	спец.тара	75	10	750
	Кондитерские специи	упаковки	60	8	480
	Итого удельная потребность, руб.				

На мастер-классах для взрослых обычно готовят мясо (свинина) с использованием различных овощей, специй и соусов. А при выборе детского мастер-класса были выбраны шоколад, мука, кондитерские специи, начинки различные (в виде конфитюра), так как в основном детские мастер-классы ориентированы на выпечку (панкейки, домашнее печенье, вареники, кексы).

При расчете себестоимости были использованы цены представленных поставщиков. Рассчитана была средняя удельная потребность, так как в зависимости от тематики мастер-класса, виды продуктов могут немного видоизменяться, может меняться потребность в оборотных средствах.

Таким образом, удельная потребность в материалах на мастер-класс для

взрослых примерно составила 3 325 рублей на группу из 10-12 человек, а на детский мастер-класс составила 1 760 рублей.

2.3.4 План операционных затрат

Постоянные затраты представляют собой траты, не зависящие от масштабов производства и продаж, реализации услуг. Эти расходы представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Постоянные затраты проекта

Статья затрат	В рублях					
	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	2 год	3 год
Заработная плата с учетом страх. взносов адм.персонала	210 600	210 600	210 600	210 600	884 520	928 746
Электроэнергия	2 400	2 400	2 400	2 400	10 080	10 584
Водоресурсы	4 800	4 800	4 800	4 800	20 160	21 168
Амортизация	32 622	32 622	32 622	32 622	130 486	130 486
Затраты на рекламу	10 000	2 000	2 000	10 000	25 200	26 460
Арендные платежи	60 000	60 000	60 000	60 000	240 000	240 000
Проценты по кредиту	38 040	78 666	32 565	29 680	87 782	32 781
ИТОГО:	358 462	391 088	344 986	350 102	1 398 228	1 390 225

Согласно таблице 9, в постоянные расходы проекта входят заработная плата всех работников, кроме шеф-поваров, амортизация, арендные платежи, затраты на рекламу и проценты по кредиту. Также электроэнергия и водоснабжение учтены в постоянных затратах, т. к. на этапе планирования мы не знаем точные суммы платежей за коммунальные услуги и, опираясь на средние показатели, распределили их. Сумма постоянных расходов за первый год работы составила 1 401 322 рубля.

В таблице 10 представлен план по персоналу на 1 год работы, занятому в

процессе реализации проекта.

Таблица 10 – План по персоналу

В рублях

Должность	Количество служащих	Основная заработная плата единицы персонала, руб.	Основная заработная плата, руб	Страховые взносы, руб	Итого, руб.
Директор	1	20 000	20 000	6 000	26 000
Шеф-повар	2	28 000	56 000	16 800	72 800
Администратор	2	14 000	28 000	8 400	36 400
Уборщица	1	6 000	6 000	1 800	7 800
ИТОГО:	6	68 000	110 000	33 000	143 000

В процессе реализации проекта планируется создание кадрового состава в размере 6 человек. В первый год работы выплаты заработной платы с учетом страховых взносов составляют 143 000 рублей.

В таблице 11 представлен расчет заработной платы сотрудников поквартально для первого года работы и за 2 и 3 год реализации проекта с учетом инфляции, а также расчет годового фонда оплаты труда.

Таблица 11 – Заработная плата

В рублях

Наименование показателя	Период					
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	2 год	3 год
Основная заработная плата персонала	330 000	330 000	330 000	330 000	1 386 000	1 455 300
Страховые взносы	99 000	99 000	99 000	99 000	415 800	436 590
ИТОГО:	429 000	429 000	429 000	429 000	1 801 800	1 891 890

Годовой фонд оплаты труда составляет с учетом страховых взносов составляет 1 716 000 рублей в первый год работы (годовой фонд оплаты труда –

это количество денег, которые начисляют работникам за целый год).

К переменным затратам следует относить издержки, прямо связанные с объемом выпуска и сбыта товарной продукции. Это расходы, которые изменяются в прямой пропорции в соответствии с увеличением или уменьшением объемов предоставления услуг.

К переменным затратам относятся затраты на расходные материалы, комплектующие, расходуемые в процессе основной деятельности и т. д., а также заработная плата шеф-поваров. В течение всей производственно-хозяйственной деятельности компании они меняются по количеству, структуре и качеству. Переменные расходы проекта представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Переменные затраты проекта

Статья затрат	В рублях					
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	2 год	3год
Зарботная плата с учетом страх. взносов шеф-поваров	218 400	218 400	218 400	218 400	917 280	963 144
Сырье	199 880	190 100	154 900	336 400	969 095	1 065 320
ИТОГО:	418 280	408 500	373 300	554 800	1 886 375	2 028 464

Сумма переменных затрат за первый год работы составила 1 754 880 рублей.

2.4 План маркетинга

2.4.1 Обоснование цены продукта проекта

Оценив рынок услуг кулинарных студий в первом разделе, мы выявили, что рынок имеет большой потенциал, он растет и развивается, все больше появляется потребность в таких заведениях, для проведения досуга как детей, так и для взрослых. К тому же она выступает как образовательная: человек получает навыки в приготовлении различного рода блюд.

Основными направлениями в продвижении продукции являются:

- 1) активное продвижение через социальные сети Вконтакте и Instagram,

Facebook;

2) создание собственного сайта со всей необходимой информацией о предстоящих мастер-классах, ценами, контактами, фотографиями;

3) сотрудничество с различными магазинами, офисами;

4) заказ статей в местных новостных порталах.

Для того, чтобы установить цену за услуги, нам необходимо, в первую очередь, изучить рынок. Узнать объемы продаж наших потенциальных конкурентов. А также провести маркетинговое исследование ожиданий покупателей. Далее необходимо сопоставить первоначальную (желаемую) цену реализации с ценами конкурентов или с уровнем ожиданий покупателей.

Рациональная цена продукции лежит в диапазоне между себестоимостью ее производства и рыночной ценой подобных услуг. Сопоставляя расчетную величину себестоимости и максимально возможную рыночную цену, предприниматель самостоятельно определяет конечную цену продажи с учетом наценки.

Себестоимость – это стоимостная оценка, используемых в производстве продукции природных ресурсов, сырья, материалов, топлива, энергии, основных фондов, трудовых ресурсов и других затрат на её производство и сбыт [10].

Себестоимость услуги позволит составить более точное впечатление о значимости показателя для экономического обоснования эффективности, определения рентабельности. Расчет себестоимости единицы продукции представлен в таблице 13.

Таблица 13 – Расчет себестоимости единицы продукции

В рублях

Наименование	Стоимость	Наименование	Стоимость
Мастер-класс для взрослых		Мастер-класс для детей	
Доля товара в общем объеме производства	58%	Доля товара в общем объеме производства	42%

Общие переменные затраты	1 017 830	Общие переменные затраты	737 050
-----------------------------	-----------	-----------------------------	---------

Наименование	Стоимость	Наименование	Стоимость
Мастер-класс для взрослых		Мастер-класс для детей	
Удельные переменные затраты	5 301	Удельные переменные затраты	5 341
Общие постоянные затраты	837 890	Общие постоянные затраты	606 748
Удельные постоянные затраты	4 364	Удельные постоянные затраты	4 397
Итого себестоимость	9 665	Итого себестоимость	9 738

Таким образом, себестоимость 1 мастер-класс для взрослых составляет 9 665 рублей, мастер-класса для детей – 9 738 рублей.

2.4.2 Анализ конкурентов

Анализ конкурентов – это процесс выявления основных конкурентов, оценка их целей, стратегий, сильных и слабых сторон и спектра вероятных ответных действий, а также выбор конкурентов, которых следует атаковать либо избегать.

На сегодняшний день кулинарных студий в Челябинске всего пять. Поэтому мы планируем развиваться именно в этом направлении за счет лучшего качества продукции, дизайна студии и достаточно низких цен. Рассмотрим подробнее и сравним эти компании: Кулинарная студия «Базилик»; Кулинарная студия «Буфет»; Кулинарная студия «Рататуй»; Кулинарная студия «Parmesun»; Кулинарная студия «Кукуруза».

А также субъективно оценим данные заведения вместе с нашей предполагаемой кулинарной студией «Изюм» по 5-ти балльной системе. Критерии для анализа конкурентов были подобраны с учетом специфики отрасли. Анализ конкурентов представлен в таблице 14.

Таблица 14 – Анализ конкурентов, предлагающих кулинарные курсы в г. Челябинск

Характеристика	Кулинарная студия «Рататуй»	оценка	Кулинарная студия «Буфет»	оценка	Кулинарная студия «Кукуруза»	оценка	Кулинарная студия «Базилик»	оценка	Кулинарная студия «Parmesun»	оценка	Кулинарная студия «Изюм»	оценка
Местоположение	Ул. Цвиллинга, 50	5	Ул. Первой Пятилетки, 45	3	Ул. 40-летия Победы, 4А	4	Ул. Свободы, 104	5	Ул. Скульптора Головницкого, 2А	3	Ул. Академика Сахарова, 11	5
Режим работы	Ежедневно 10:00-21:00	4	Ежедневно 9:00-00:00	5	Ежедневно 10:00-22:00	4	Ежедневно 12:00-23:00	3	Ежедневно 10:00-23:00	4	Ежедневно 10:00-00:00	5
Информативность сайта и наличие аккаунтов в соц. сетях	Есть, информация полная	5	Нет сайта, соц. Сети не развиты	2	Нет сайта, соц. Сети развиты слабо	3	Нет сайта, хорошо развиты соц. сети	4	Нет сайта, соц. Сети развиты слабо	3	Сайт со всей информацией, очень развиты соц. сети	5
Цена 1 мастер-класса	От 1 000 руб.	5	От 1 500 руб.	3	1 100 - 2 700 руб.	4	1 500 руб.	3	1 200 -1 600 руб.	4	1 100 – 1 300 руб.	5
Длительность 1 мастер-класса	3-4 часа	5	3 часа	5	3 часа	5	3-4 часа	5	3 часа	5	3-4 часа	5
Широта предоставляемых услуг	Тематические мастер-классы детские корпоративы	5	Корпоративы Взрослые мастер-классы	3	тематические мастер-классы детские корпоративы	5	Корпоративы Взрослые мастер-классы Детские	4	Корпоративы Взрослые мастер-классы Детские	4	Тематические, взрослые и дет. мастер-классы Корпоративы	5
Итого:		29		21		25		26		23		30

Исходя из сравнительной таблицы, мы наблюдаем такую картину: Челябинские кулинарные студии далеко не идеальны. Основная проблема почти всех студий – неразвитая информационная поддержка (отсутствие сайта и слабо развитые аккаунты в социальных сетях Вконтакте и Instagram). Это является достаточно большой проблемой, именно полное описание предоставляемых услуг, цен и др. на сайте в интернете позволяет привлечь все больше клиентов, ведь интернет сейчас является одним из главных источников получения информации.

В сравнении с конкурентами кулинарная студия «Изюм» имеет более выгодное местоположение (новый микрорайон «Тополинка» с относительно спокойным движением), более выгодную цену за 1 мастер-класс и планируемый интернет-сайт с полным информационным оснащением. Тем самым, на общем фоне, наша студия выигрывает среди прочих конкурентов.

Следующим шагом необходимо определить цену продукции. Основанием для установления цены будет служить себестоимость и среднерыночная цена конкурента. Но стоит учитывать тот факт, что мастер-класс проводятся в группах для 10-12 человек, поэтому цена будет также представлена в целом за мастер-класс с группы. Данные представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Определение цены продукции

В рублях

Наименование продукции	Себестоимость продукции	Среднерыночная цена	Цена реализации
Мастер-класс для взрослых	9 665	15 000 (в расчете 1 500 с человека)	13 000 (1 300 с человека)
Мастер-класс для детей	9 738	12 000 (в расчете 1 200 с ребенка)	11 000 (1 100 с человека)

Из таблицы 15 видно, что цена реализации продукции (это та цена, по которой вы продаете свой товар/продукцию/услуги) несколько ниже среднерыночных цен.

Она зависит напрямую от многих факторов: от состояния рынка и средних цен на аналогичные товары, от себестоимости и затрат на производство, от покупательской способности целевой группы, от количества конкурентов и выбранной конкурентной стратегии.

Цена реализации выбрана немного ниже на первоначальном этапе работы с целью привлечения потребителей. Но при этом, качество предоставления услуг будет высоким, студия будет иметь неповторимый дизайн, а также наши повара найдут индивидуальный подход к каждому посетителю.

2.4.3 Анализ покупателей

Прежде чем открывать кулинарные курсы, необходимо определиться с тем, для кого будут проводиться занятия, так как от этого зависят не только доходы, но и расходы на преподавателей, оснащение кухни и аренда помещения.

Целевая аудитория кулинарных мастер-классов в основном женщины, но и мужчины не прочь надеть фартук и присоединиться к прекрасной половине человечества. Женщины учатся вкусно готовить, мужчины любят не менее вкусно поесть.

Курсы будут интересны как людям в возрасте, которые хотят расширить свои навыки в области готовки, так и молодежи, которые просто хотят научиться готовить. Также это молодые мамы, которые, как правило, не только сами приходят на эти мастер-классы для повышения своего кулинарного мастерства, но и приводят своих детей (дети от 6-7 лет) на детские мастер-классы.

Не менее важны в наши дни и тренинги по командообразованию (сплочению коллектива) для различных компаний, которые также можно организовать с помощью кулинарной студии, ведь в приготовлении блюда все должны взаимодействовать друг с другом, распределять обязанности и т.д.

Кулинарный корпоратив – это отличная альтернатива простым и скучным застольям, вечеринка с коллегами в формате мастер-класса прекрасно сближает, а также раскрывает новые способности и таланты.

Представим портрет потребителя на следующих графиках (рисунки 12 и 13).

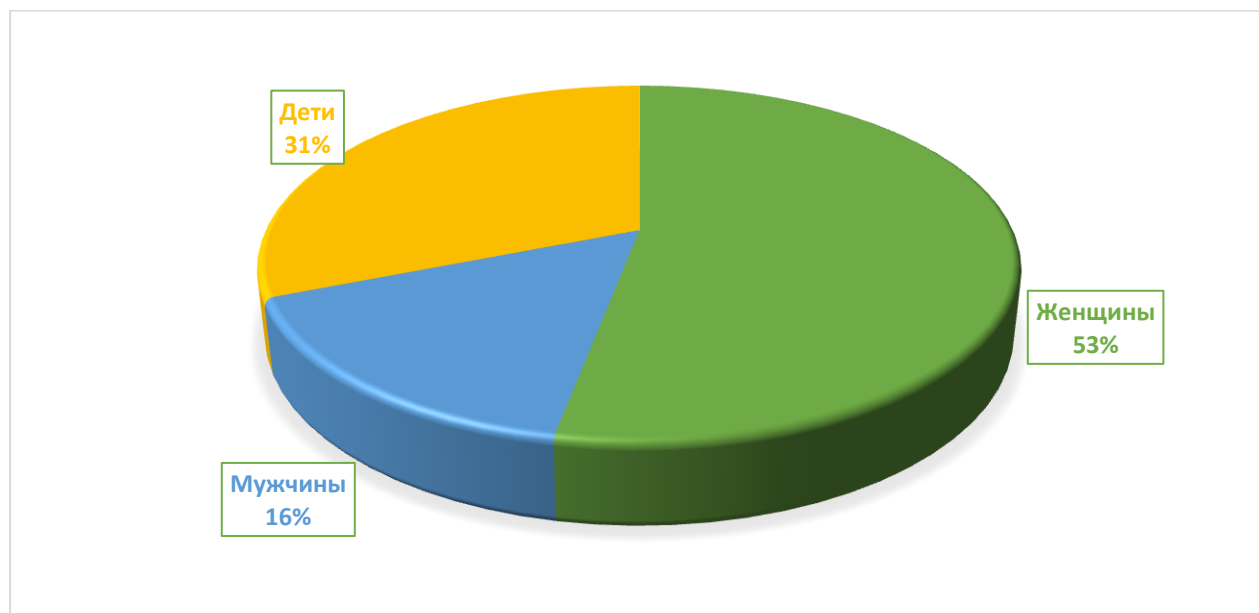


Рисунок 12 – Структура потребителей кулинарных мастер-классов

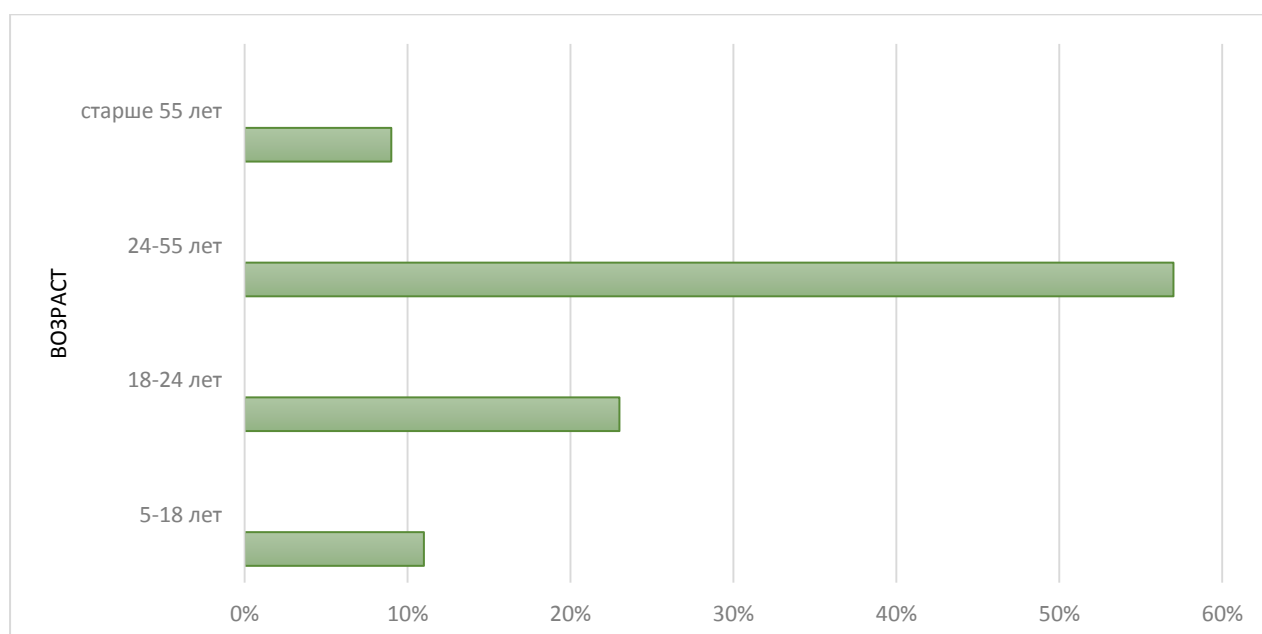


Рисунок 13 – Возрастная структура потребителей кулинарных мастер-классов

Таким образом, женщины составляют большинство в структуре потребителей, а это около 53%. В возрастной структуре лидирует группа в возрасте от 24 до 55 лет, что можно обосновать более высоким уровнем доходов и желанием расслабиться и попробовать что-нибудь новое.

Также мы можем разделить всех потребителей на 5 групп, в соответствии с

возрастом, социальным статусом, уровнем доходов и др. (таблица 16).

Таблица 16 – Группы потребителей кулинарных услуг

Характеристика	Группа 1	Группа 2	Группа 3	Группа 4	Группа 5
Статус	Работающие	Студенты	Дети	Пенсионеры	Организации
Возраст	24-55 лет	18-24 года	5-18 лет	От 55 лет	Любой
Уровень дохода	Средний/выше среднего	Средний/ниже среднего	-	Средний	-
Причины и мотиваторы получения данных услуг	Это основная категория потребителей. Кто-то хочет повысить свое мастерство в кулинарном деле, кто-то приходит за общением и знакомствами, также таким людям будет интересно проводить в студии праздники	Студенты чаще пользуются данными услугами для того, чтобы научиться готовить	Детям интересно будет посещать мастер-классы с целью знакомства со сферой кулинарии, общения со сверстниками, а также веселые проведения дня рождения	Один из видов досуга или способ получения новых навыков в кулинарии	Частные организации чаще всего пользуются услугами студии для проведения мероприятий различного характера (корпоративы, тимбилдинги)
На что ориентируется потребитель	1.Качество услуг 2.Цена 3.Удобное местоположение 1. Приятная атмосфера	1.Цена 2.Удобное местоположение 3.Качество услуг 4.Приятная атмосфера	1.Приятная атмосфера 2.Качество услуг 3.Удобное местоположение 4.Цена	1.Качество услуг 2.Приятная атмосфера 3.Цена	1.Качество услуг 2.Цена 3.Приятная атмосфера 4.Удобное местоположение
Предпочитаемые СМИ	Интернет Радио ТВ	Интернет Листовки Баннеры	Интернет ТВ	Газеты и журналы Радио ТВ	Интернет Листовки ТВ Журналы и газеты

Рассмотрев все возможные группы потребителей – можно выделить основную целевую аудиторию:

- Женщины;
- От 20-40 лет;
- Средний уровень доходов.

План продаж – это один из главных инструментов, который поможет увеличить выручку, долю на рынке, обойти конкурентов и мотивировать персонал.

В первый год работы компании необходимо повысить степень узнаваемость бренда, а также завоевать как можно большую аудиторию.

Планируемый срок проекта 3 года. Разумеется, на прибыль предприятия будет влиять и изменение спроса, и изменения на рынке услуг кулинарных студий, а также инфляционные процессы. Поэтому в таблице 17 представлен пессимистичный план продаж предприятия по годам с учетом инфляционных процессов, увеличением степени узнаваемости бренда, а также роста рынка. Объем прогнозной выручки основан на примере аналогичного объекта на рынке.

Таблица 17 – План продаж

В рублях

Показатели	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	2 год	3 год
Мастер-класс для взрослых, шт	40	36	36	80	211	232
Средняя цена услуги	1 3000	13 000	13 000	13 000	14 000	15 000
Объем продаж (выручка)	520 000	468 000	468 000	1 040 000	2 954 000	3 480 000
Мастер-класс для детей, шт	38	40	20	40	152	167
Средняя цена услуги	11 000	11 000	11 000	11 000	12 000	13 000
Объем продаж (выручка)	418 000	440 000	220 000	440 000	1 824 000	2171000

ИТОГО прогноз выручки от продаж	938 000	908 000	688 000	1 480 000	4 778 000	5 651 000
------------------------------------	---------	---------	---------	-----------	-----------	-----------

В первый год работы студии планируемая выручка от продаж составляет 4 014 000 рублей. С каждым годом показатель стабильно возрастает. Этот план продаж будет реализован с учетом увеличения степени узнаваемости бренда, а также роста рынка.

2.5 Финансовый план

2.5.1 Отчет о финансовых результатах

Эффективность деятельности бизнеса необходимо оценить по чистой прибыли, полученной после вычета из выручки всех расходов деятельности, а также налогов. Чистая прибыль предприятия отражается в отчете о финансовых результатах. Следует отметить, что предприятие находится на упрощенной системе налогообложения, поскольку данная система налогообложения наиболее выгодная для малого предприятия, метод налогообложения выбран «доход-расход», ставка процента 15%.

Отчет о финансовых результатах представлен в таблице 18.

Таблица 18 – Отчет о финансовых результатах

Статья	В рублях					
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	2 год	3 год
Выручка	938 000	908 000	688 000	1 480 000	4 778 000	5 651 000
Себестоимость:						
Заработная плата с учетом страх. взносов	429 000	429 000	429 000	429 000	1 801 800	1 891 890
Электроэнергия	2 400	2 400	2 400	2 400	10 080	10 584
Ворондесурсы	4 800	4 800	4 800	4 800	20 160	21 168
Амортизация	32 622	32 622	32 622	32 622	130 486	130 486

Сырье	199 880	190 100	154 900	336 400	969 095	1 065 320
Арендные платежи	60 000	60 000	60 000	60 000	240 000	240 000

Окончание таблицы 18

В рублях

Статья	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	2 год	3 год
Затраты на рекламу	10 000	2 000	2 000	10 000	25 200	26 460
Проценты по кредиту	38 040	78 666	32 565	29 680	87 782	32 781
Прибыль до налогообложения	161 258	108 412	-30 286	575 098	1 493 397	2 232 311
Налог на прибыль	24 189	16 262	0	86 265	224 010	334 847
Чистая прибыль	137 069	92 150	-30 286	488 833	1 269 388	1 897 464

Несмотря на то, что в 3 квартале 1 года работы мы наблюдаем отрицательную чистую прибыль, в целом в первом году работы чистая прибыль составляет 687 767 рублей. Таким образом, анализируя отчет о финансовых результатах, следует отметить, что каждый год реализации проекта предприятие имеет чистую прибыль, которая имеет тенденцию к увеличению.

2.5.2 Формирование отчета о движении денежных средств

Отчет о движении денежных потоков содержит информацию о денежных поступлениях компании и денежных выплатах компании в течение отчетного периода, показывая, как эти денежные потоки связывают конечный остаток денежных средств на балансе со значением на начало периода. При составлении отчёта разделяют приток и отток наличных по операционной, финансовой и инвестиционной деятельности компании.

Операционная деятельность — основной вид деятельности, создающий поступление и расходование денежных средств компании. Инвестиционная деятельность — вид деятельности, связанной с приобретением, созданием и продажей внеоборотных активов. Финансовая деятельность — вид деятельности, который приводит к изменениям в размере и составе капитала и заёмных средств компании (привлечение или возврат кредитов) [16].

Отчет о движении денежных средств компании представлен в таблице 19.

Таблица 19 – Отчет о движении денежных средств

В рублях

Денежный поток от операционной деятельности							
Показатель	Период						
	0	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	2 год	3 год
Выручка		938 000	908 000	688 000	1 480 000	4 778 000	5 651 000
Переменные затраты		346 040	336 260	301 060	482 560	1 582 967	1 709 886
Постоянные затраты		256 180	245 490	242 705	247 820	975 170	952 539
Налоговые выплаты		166 089	164 659	141 900	228 165	819 990	960 626
ДП от операционной деятельности	0	169 691	161 591	2 335	521 455	1 399 874	2 027 950
Денежный поток от инвестиционной деятельности							
Затраты на приобретение активов	-972 000	-	-	-	-	-	-
Приращение чистого оборотного капитала	-140 000	-	-	-	-	-	-
ДП от инвестиционной деятельности	-1 112 000	0	0	0	0	0	0
Денежный поток от финансовой деятельности							
Собственный капитал	0						
Долгосрочный кредит	1 112 000						
Выплаты основного долга		-75 976	-78 666	-81 452	-84 336	-368 284	-423 285
ДП от финансовой деятельности	1 112 000	-75 976	-78 666	-81 452	-84 336	-368 284	-423 285
ИТОГО ДП НА КОНЕЦ ПЕРИОДА	0	93 715	82 925	-79 117	437 119	1 031 590	1 604 665

2.5.3 Обоснование экономической эффективности

Ставку дисконтирования рассчитаем с помощью модели кумулятивного построения. В рамках этого способа ставка дисконтирования представляет собой сумму безрисковой ставки ожидаемой доходности и суммарного инвестиционного риска по всем типам риска. В общем виде формула (6) расчета выглядит так:

$$\text{Ставка дисконтирования} = \text{Безрисковая ставка} + \text{инфляция} + \sum_{j=1}^n \text{Тип риска}_j \quad (6)$$

В качестве безрисковой рекомендуется выбирать процентную ставку на уровне ключевой ставки ЦБ РФ. В данный момент ключевая ставка составляет 7,75%. Считается, что эта ставка отражает цену денег в экономике. Рост этой ставки влечет удорожание кредита и является следствием нарастания рисков.

Уровень инфляция на 2019 год составляет 5,25%. Инвестиционный риск включает в себя несколько рисков: риск снижения доходов населения (2-3%), а также наш формат предполагает совмещение нескольких видов деятельности – образовательные услуги и ресторанный бизнес, данный продукт новый для инвестора (5%).

Так как сфера не четко очерчена, есть организационные риски деятельности, поэтому введем поправочный коэффициент повышающий риск равный 1,5. В итоге получаем 10% инвестиционный риск.

$$r = 7,75 + 5,25 + 10 = 23\% ,$$

где r – ставка дисконтирования.

Интегральные показатели эффективности проекта рассчитываются на основе моделирования денежных потоков. Они представляют собой набор оценочных показателей, характеризующих экономическую эффективность проекта, целесообразность его финансирования с точки зрения потенциальных инвесторов.

Рассчитаем чистую приведенную стоимость по формуле (7).

$$NPV = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}, \quad (7)$$

где I_0 – первоначальные инвестиции;

CF_t – сальдо денежных потоков от операционной деятельности;

r – ставка дисконтирования;

n – срок проекта.

$$NPV = -1\,112\,000 + \frac{169\,691}{\left(1 + \frac{0,23}{4}\right)^1} + \frac{161\,591}{\left(1 + \frac{0,23}{4}\right)^2} + \frac{2\,335}{\left(1 + \frac{0,23}{4}\right)^3} + \frac{521\,455}{\left(1 + \frac{0,23}{4}\right)^4} + \frac{1\,399\,874}{(1 + 0,23)^2} + \frac{2\,027\,950}{(1 + 0,23)^3} = 1\,626\,975 \text{ рублей}$$

Чистая приведенная стоимость равна 1 626 975 рублей. Поскольку NPV больше нуля, то было бы лучше инвестировать в проект, чем не инвестировать, если нет альтернативы с более высоким NPV.

Рассчитаем индекс доходности по формуле (8).

$$PI = (I_0 + NPV) / I_0 \quad (8)$$

где NPV – чистая приведенная стоимость;

I_0 – единовременные инвестиции.

$$PI = \frac{1\,112\,000 + 1\,626\,975}{1\,112\,000} = 2,5$$

Таким образом, один рубль вложенных средств отдает почти 2,5 рублей дохода. Поскольку индекс доходности больше единицы, проект следует принимать.

Дисконтированный срок окупаемости (DPP) — это период, через который сумма чистых денежных потоков с учетом ставки дисконтирования будет равна сумме инвестиций. Моментом окупаемости с учетом дисконтирования называется тот наиболее ранний момент времени в расчетном периоде, после которого текущая чистая стоимость становится и в дальнейшем остается неотрицательной [9].

Дисконтированный срок окупаемости равен 1 год и 5 месяцев. Значит за это время притоки от проекта покроют инвестиции.

Внутренняя норма доходности (IRR) - это процентная ставка, при

которой чистая приведённая стоимость (NPV) равна 0. IRR показывает ожидаемый темп прироста суммы активов проекта. Если этот темп оказывается ниже ставки дисконтирования, то проект следует признать невыгодным. Расчёт IRR может осуществляться с помощью специализированного финансового калькулятора. Если его нет под рукой, IRR можно рассчитать путём подстановки различных значений коэффициента дисконтирования в формулу расчёта NPV. Для этого выбираются два значения ставки дисконтирования, которые дают, соответственно, положительное и отрицательное значения NPV, наиболее близкие к нулю. Для расчета используем формулу (9):

$$IRR = r_1 + \frac{NPV_1}{NPV_1 - NPV_2} \times (r_2 - r_1) \quad (9)$$

где r_1 и r_2 – ставки дисконтирования;

NPV_1 и NPV_2 – чистые приведенные стоимости.

Путем расчета показателя в Excel, $IRR = 64\%$. Это означает, что проект экономически выгоден, а также что он будет безубыточным при ставке дисконтирования 64%.

NPV положителен, что говорит об экономической эффективности проекта. PI выше единицы, что также говорит об экономической эффективности проекта. Оценив внутреннюю норму доходности, выявили, что внутренняя норма доходности выше требуемой нормы прибыли, что также является положительным эффектом проекта. Срок окупаемости проекта равен 17 месяцев.

Таким образом, все интегральные показатели эффективности свидетельствуют о необходимости инвестирования в проект.

2.6 Анализ рисков проекта

Так как проект основывается на предположениях о будущем и связан с неопределенностью, следует оценить его риски. Основной задачей анализа риска является определение вероятности наступления возможного ущерба от

наступления рискового события.

Следует учесть, что существует 4 вида рисков: производственные, коммерческие, финансовые и связанные с форс-мажорными обстоятельствами. Производственные риски связаны с нарушением производственного цикла по различным причинам, с задержками в поставке сырья.

Коммерческие риски связаны с такими факторами, как уменьшение размеров и емкости рынка, снижение платежеспособного спроса потребителей и появление новых конкурентов. Финансовые риски связаны с инфляцией, взаимными неплатежами, колебаниями валютного курса. Риски, связанные с форс-мажорными обстоятельствами, - это риски в силу чрезвычайных непредвиденных обстоятельств (начиная от смены политического курса и кончая различными стихийными бедствиями).

Для снижения зависимости работы студии от всех типов рисков необходимо предусмотреть меры коммерческого страхования на основе действующих в настоящее время систем: страхование имущества, транспортных перевозок, страхование контрактов на заключаемые сделки через соответствующую российскую страховую компанию.

Причинами неудач также часто оказываются неудобное месторасположение, плохая кухня и/или обслуживание, неадекватные расценки, а также отсутствие узкой специализации.

Риски, связанные с возможным изменением цен на сырье, услуги, используемые предприятием в своей деятельности, имеются. Что касается топливно-энергетических ресурсов, то, приобретая электроэнергию со стороны, предприятие полностью находится в зависимости от субъекта естественной монополии. У предприятия отсутствует выбор источника энергоресурсов. В случае увеличения тарифов предприятие безоговорочно примет эти условия. Однако существующая государственная политика в области контроля за ценообразованием субъектов естественных монополий направлена на защиту прав потребителей и позволяет сделать вывод, что возможные изменения

существенным образом на исполнение предприятием обязательств не повлияют.

Риски, связанные с возможным изменением цен на сырье не очень высокие, поскольку на предприятии предполагается использование тендерной системы выбора поставщиков. Риски, связанные с возможным изменением цен на продукцию и услуги, высоки, поскольку крупные клиенты могут диктовать условия, так как конкуренция в отрасли присутствует, и покупатель выбирает услугу с наиболее высоким качеством и наименьшими ценами.

Предполагаемые действия предприятия в случае наступления указанных событий:

1. расширение ассортимента предлагаемых услуг;
2. разработка программ по снижению затрат на производство и реализацию продукции;
3. изменение политики предприятия в вопросах ценообразования и маркетинга.

Риски, связанные с возможным изменением цен на сырье, используемое предприятием, а также на продукцию и услуги предприятия, в случае их негативного проявления (удорожания сырья, снижения цен на продукцию, услуги) безусловно, отразятся на размере прибыли, получаемой организацией. В случае изменения цен в сторону увеличения - на продукцию и уменьшения - на сырье будет происходить увеличение прибыли, и, соответственно, не возникнет осложнений.

Риски, связанные с изменением валютного регулирования, отсутствуют. Налоговое законодательство напрямую влияет на финансовый результат хозяйствующих субъектов, и поэтому изменения в нем могут существенно повлиять на результаты деятельности эмитента.

Вероятность негативного влияния изменений в налоговой сфере близка к нулю, т. к. по программе оздоровления экономики, утвержденной правительством РФ, планируется изменение налоговых ставок в меньшую сторону, а также отмена некоторых налогов и сборов, что безусловно положительно отразится на

результатах компании.

Риски, связанные с изменением правил таможенного контроля и пошлин, отсутствуют, поскольку продукция предприятия экспортироваться не будет.

Риски, связанные с изменением судебной практики по вопросам, связанным с деятельностью предприятия, которые могут негативно сказаться на результатах его деятельности, практически отсутствуют, поскольку предприятие обязуется добросовестно выполнять свои обязательства по заключаемым договорам, и тем самым предполагает избежать участия в судебных процессах в качестве ответчика.

Риск, связанный с невыполнением договора поставки, имеет очень маленькую вероятность, так как предприятие работает с надежными и проверенными поставщиками. Поставки товаров будут четко спланированы.

Риск, связанный с неустойчивостью спроса. Если, например, падение спроса произойдет по качественным причинам (несоответствие запросам потребителей по качеству и цене товаров), то в этом случае имеет смысл работать с другими поставщиками, а также более тщательно подходить к планированию собственных затрат с целью уменьшения торговой надбавки.

Риск, связанный с действиями конкурентами, достаточно велик, так как их действия могут быть непредсказуемыми, поэтому политика предприятия направлена на внимательное изучение и оценку конкурентов не только в процессе подготовки данного проекта, но и в течение всей деятельности фирмы.

Риск, связанный с износом и ремонтом оборудования, сокращен за счет тщательного подхода к выбору оборудования на подготовительной стадии, а также за счет заключения гарантийных договоров с поставщиками данного оборудования.

Риск, связанный с низкой квалификацией кадров, сокращен за счет тщательного отбора персонала и обучения персонала при приеме на работу.

Риск, связанный с текучестью кадров, сокращен за счет использования предприятием материального и социального стимулирования работников.

Экологические риски сокращены за счет заключения договоров на вывоз мусора, соблюдения санитарно-гигиенических норм на объектах [11].

В таблице 20 представлены наиболее значимые риски для предприятия и методы их предупреждения.

Таблица 20 – Методы предупреждения рисков

Наименование операционного риска	Комментарии и способы его предупреждения
Риск недофинансирования проекта	<p>Данный риск является одним из наиболее распространенных в ресторанном бизнесе. Степень стабильности системы сбыта проекта прямо пропорциональна посещаемостью и интересом населения к ресторану.</p> <p>Недофинансирование данного направления повлечет за собой риск значительного снижения объемов продаж и рентабельности проекта, заинтересованности в посещении ресторана.</p> <p>Способ предупреждения риска: детальная проработка бизнес-плана проекта с учетом особенностей и концепции студии.</p>
Риск снижения конкурентоспособности	<p>Снижение конкурентоспособности студии может быть вызвано одной из следующих причин:</p> <ul style="list-style-type: none"> - снижение качества услуг; - снижение покупательской способности населения; - выход на рынок более крупного или профессионального конкурента. <p>Способ предупреждения риска: комплекс стратегических и операционных рисков проекта студии должен постоянно отслеживаться руководителем предприятия.</p> <p>В случае невозможности нивелировать те или иные риски силами предприятия к решению проблем приглашаются специальные консультанты.</p>
Риск потери доверия к заведению	<p>Потеря доверия к студии может быть вызвана следующими обстоятельствами:</p> <ul style="list-style-type: none"> - резкое ухудшение качества услуг и уровня обслуживания; - случаи отравления посетителей; - злонамеренная информационная борьба конкурентов. <p>Способы предупреждения риска:</p> <ul style="list-style-type: none"> - внедрение программы производственного санитарного контроля; - внедрение жесткой системы штрафов и депремирования с случае нарушения правил системы качества; - жесткий контроль качества входящего сырья; - внедрение корпоративной культуры среди сотрудников; - проведение семинаров по обучению и повышению профессионального мастерства персонала ресторана; - наличие программы по работе с населением, предполагающей непрерывное получение всех негативных отзывов и своевременное реагирование на эти отзывы.

Риск повышения закупочных цен на сырье	Риск повышения закупочных цен на сырье может быть нивелирован следующими способами: -внедрение эффективных механизмов управления себестоимостью продукции; - изменения ассортиментного перечня продукции с большим преобладанием сезонных продуктов питания; - снижение объема закладок продукции; - снижение выходов тех или иных блюд;
--	--

Окончание таблицы 20

Наименование операционного риска	Комментарии и способы его предупреждения
Риск утраты управляемости проектом ресторана	<p>Риск утраты управляемости проектом студии может быть вызван:</p> <ul style="list-style-type: none"> - изменением кадрового состава и уходом его руководителя; - нарушениями в работе системы автоматизации студии; - перманентные случаи нарушения технологий производства <p>Способы предупреждения риска:</p> <ul style="list-style-type: none"> - создание особой системы личной мотивации для сотрудников; - установка системы автоматизации заведения, тестируемой и отлаживаемой удаленно в любую минуту реального времени; - внедрение программы производственного контроля со стороны УК.
Риск злоупотреблений	<p>Риск злоупотреблений может быть связан со следующими обстоятельствами:</p> <ul style="list-style-type: none"> - сговор неблагонадежных сотрудников; - неэффективно работающая система автоматизированного учета; <p>Способы предупреждения рисков:</p> <ul style="list-style-type: none"> - установка систем видеонаблюдения в студии; - внедрение комплексной системы автоматизации.
Риск незаконных методов борьбы со стороны конкурентов	<p>Риск незаконных методов конкурентной борьбы с использованием административного ресурса и недобросовестной пропаганды предупреждается:</p> <ul style="list-style-type: none"> - переговоры с первыми лицами конкурирующих заведений; - повышением режима контроля за качеством продукции и обслуживания в студии.
Риск снижения рентабельности	<p>Риск снижения рентабельности бизнеса может быть связан с:</p> <ul style="list-style-type: none"> - неэффективной политикой закупки продуктов питания; - неэффективной работой логистики; - неэффективными механизмами управления материальной себестоимостью продукции. <p>Данные риски предупреждаются своевременным реагированием на рыночную ситуацию. Подобное реагирование возможно только в случае наличия автоматизированной системы своевременного получения информации для управленца.</p>
Риски проекта студии и способы их страхования	<p>Современные предложения страхования бизнеса делают целесообразной возможность застраховать такие риски как:</p> <ul style="list-style-type: none"> - упущенная выгода; - риск утраты имущества; - риски рейдерского захвата и т.д.

2.6.1 Оценка безубыточности проекта

Точка безубыточности показывает значение выручки, при котором предприятие не несет убытков, но и не имеет прибыли. Рассчитаем безубыточность в натуральном выражении по каждому отдельному продукту,

используя формулу (10).

$$BEP_{ед} = \frac{TFC}{(BB - TVC)} \quad (10)$$

где TFC – общие постоянные расходы;
(BB-TVC) – маржинальная прибыль;
TVC – общие переменные расходы.

Объемы безубыточности представлены в таблице 21.

Таблица 21 – Объем безубыточности

Продукция	Объем безубыточности, ед. (мастер-классов) в год
Мастер-класс для взрослых	109
Мастер-класс для детей	107

Порог рентабельности – выручка компании или объем реализованной продукции в натуральном выражении, которые обеспечивают полное покрытие всех переменных и условно-постоянных затрат компании, при прибыли равной нулю. Порог рентабельности по каждому виду продукции представлен в таблице 22.

Таблица 22 – Порог рентабельности

Продукция	Порог рентабельности
Мастер-класс для взрослых	1 417 000
Мастер-класс для детей	1 177 000

Запас финансовой прочности – показатель финансовой устойчивости фирмы, разность между фактическим объемом выпуска и объемом выпуска в точке безубыточности. Запас финансовой прочности представлен в таблице 23.

Таблица 23 – Запас финансовой прочности

Продукция	Запас финансовой прочности, %.
Мастер-класс для взрослых	43
Мастер-класс для детей	22

2.6.2 Анализ чувствительности проекта

При анализе экономической эффективности инвестиционного проекта необходимо учитывать его неопределенность (неполноту и неточность информации об условиях реализации проекта), и риск (возможность возникновения таких условий, которые приведут к негативным последствиям для всех или отдельных участников проекта). Учет фактора неопределенности и оценку рисков проекта обеспечивает анализ чувствительности.

В широком смысле анализ чувствительности оценивает степень изменчивости выходного параметра к изменению одного из входных параметров при условии, что остальные входные параметры остаются неизменными.

При анализе чувствительности инвестиционного проекта, как правило, оценивается воздействие изменения объема продаж, переменных затрат, постоянных затрат, ставки дисконтирования и так далее.

Если результирующие показатели демонстрируют небольшие и некритичные изменения параметров эффективности, то устойчивость инвестиционного проекта признается допустимой. Одновременно анализ выявляет наиболее воздействующие на результирующие показатели входные параметры [9].

Для наглядности полученных результатов обычно строят график чувствительности, где очевидно, изменение какого фактора может больше всего повлиять на проект как в положительную, так и в отрицательную сторону.

В таблице 24 приведен расчет показателей NPV, PI и IRR при изменении выручки, переменных и постоянных затрат на 10%.

Таблица 24 – Анализ чувствительности

В рублях

NPV			
	-10%	0%	+10%
Чувствительность NPV к изменению выручки	661 069	1 626 975	2 592 881
Чувствительность NPV к изменению переменных затрат	1 950 327	1 626 975	1 303 623
Чувствительность NPV к изменению постоянных затрат	1 829 136	1 626 975	1 424 814
PI			
	-10%	0%	+10%
Чувствительность PI к изменению выручки	1,59	2,46	3,33
Чувствительность PI к изменению переменных затрат	2,75	2,46	2,17
Чувствительность PI к изменению постоянных затрат	2,64	2,46	2,28
IRR			
	-10%	0%	+10%
Чувствительность IRR к изменению выручки	24%	64%	90%
Чувствительность IRR к изменению постоянных затрат	69%	64%	46%
Чувствительность IRR к изменению переменных затрат	65%	64%	50%

В соответствии с таблицей для наглядности построим графики (рисунки 14, 15, 16).

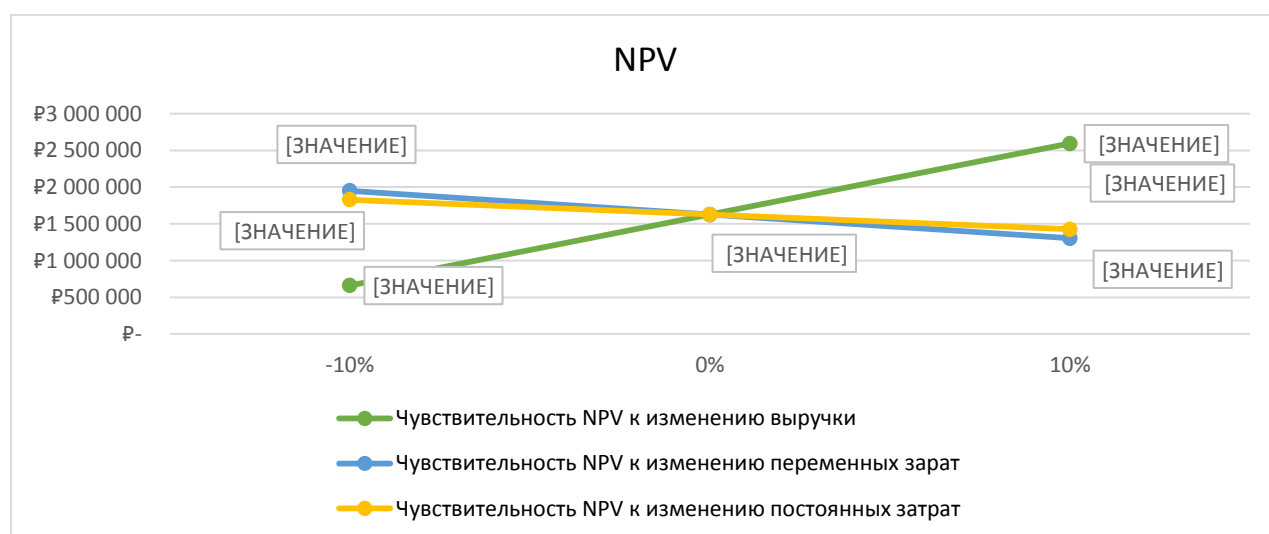


Рисунок 14 – Чувствительность NPV

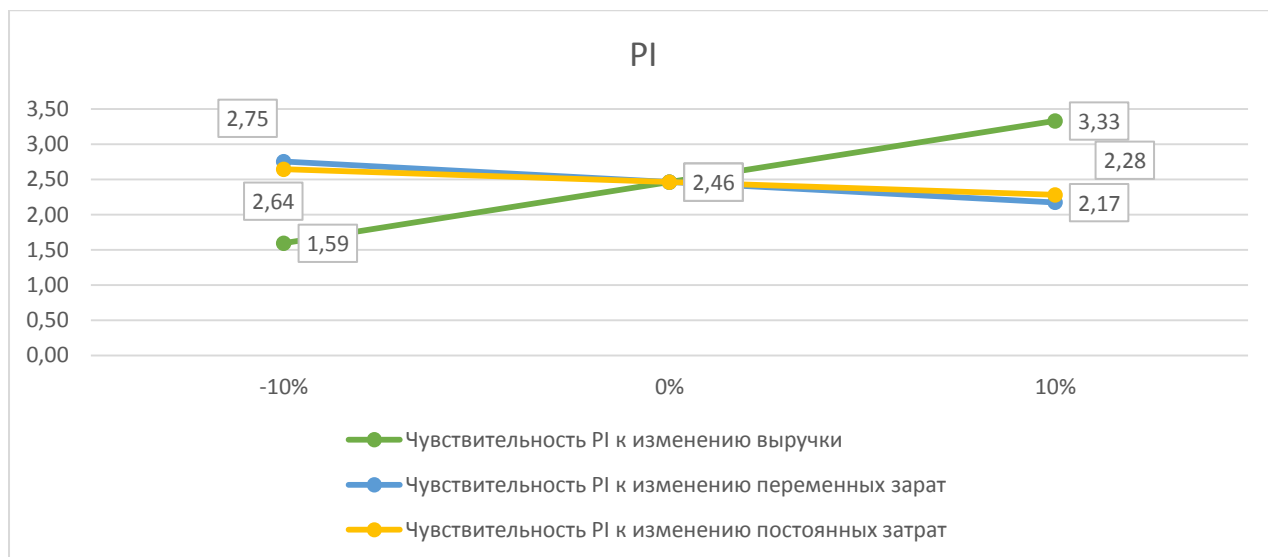


Рисунок 15 – Чувствительность PI

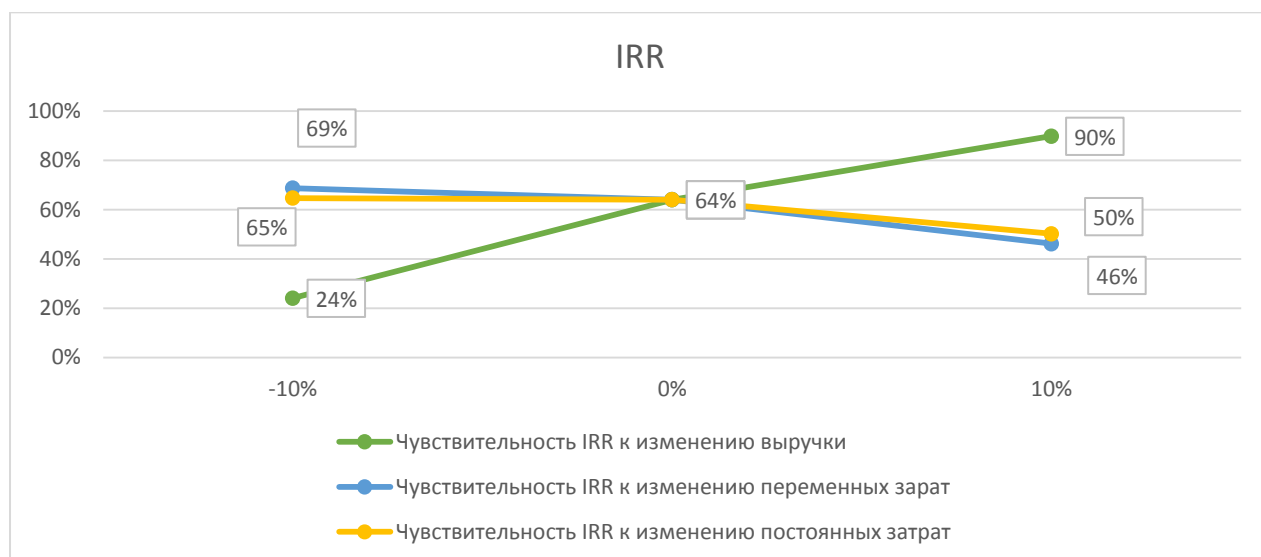


Рисунок 16 – Чувствительность IRR

Согласно таблице 24, проект наиболее чувствителен к изменению выручки. Когда увеличивается выручка, NPV увеличивается относительно исходного уровня почти в 2 раза, что является самым большим приростом, относительно других факторов. Также наиболее сильно возрастает индекс доходности и внутренняя норма доходности.

Менее значимыми факторами являются изменение переменных и постоянных затрат, причем почти в равной степени, потому что NPV изменяется в пределах

300 000 рублей, PI в пределах 0,3, а IRR – в пределах 18%.

Выводы по разделу два

Во втором разделе был разработан бизнес-план открытия кулинарной студии «Изюм» в г. Челябинск. Анализ конкурентов показал, что на Челябинском рынке существует всего пять компаний, предоставляющих услуги кулинарных мастер-классов. Но в сравнении с конкурентами студия «Изюм» имеет более выгодное местоположение, более выгодную цену за 1 мастер-класс и планируемый интернет-сайт с полным информационным освещением.

При этом анализ рынка показал, что спрос на данные услуги есть. Потенциальными клиентами являются женщины от 20 до 40 лет со средним доходом, проживающие в г. Челябинск. Тем не менее, мужчины, дети и различные организации также могут быть отнесены к потребителям. Виды деятельности кулинарной студии – проведение тематических мастер-классов по приготовлению блюд различных кухонь мира, проведение групповых занятий, корпоративов, семейных праздников, а также тренингов по командообразованию.

Цены на услуги будут устанавливаться в соответствии с ценами, существующими сегодня на рынке, но чуть ниже на первоначальном этапе. Политика продвижения кулинарной студии «Изюм» включает в себя множество мероприятий, таких как: создание и ведение интернет-сайта, активное продвижение студии через социальные сети Вконтакте, Instagram и Facebook, распространение листовок и визиток в различные офисы и магазины, а также публикации в городских газетах и журналах.

Кулинарная студия «Изюм» будет располагаться по адресу ул. Академика Сахарова, 11 в центральном районе города Челябинска. Форма организации – индивидуальный предприниматель. Система налогообложения – УСН.

Так, для эффективной работы кулинарной студии потребуются: директор (ИП), 2 администратора, 2 шеф-повара, уборщица. Требуемая сумма инвестиций, необходимых для реализации бизнес-плана – 1 112 000 руб. Финансирование

проекта осуществляется за счет инвестиционного кредита на 3 года под 14% годовых по программе малого бизнеса в ВТБ 24.

Все показатели экономической эффективности соблюдены, а это означает, что проект является экономически эффективным и финансово реализуемым. (NPV = 1 626 975 руб., PI = 2,5, IRR=64%, срок окупаемости – 17 месяцев).

Анализ чувствительности показал, что при снижении выручки на 10%, все показатели эффективности снижаются почти в 2 раза. Следовательно, наиболее существенный риск для проекта – коммерческий риск, который связан с такими факторами как снижение посещаемости студии и платежеспособного спроса потребителей.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках выполнения выпускной квалификационной работы был проведен анализ рынка кулинарных услуг, который показал, что кулинарный бизнес в России достаточно новое направление, которое развивается и уже успешно набирает своих поклонников, так как люди все больше стремятся к приготовлению полезной и вкусной пищи. Этому свидетельствует повышение уровня жизни, увеличение доходов населения, а также стремление к здоровому образу жизни.

Количество кулинарных школ и студий в г. Челябинск значительно отличается от того же количества в городах федерального значения, а значит данная сфера является востребованной в нашем городе. Анализ конкурентов показал, что на рынке кулинарных услуг присутствует лишь пять конкурентов в городе. При проведении SWOT-анализа, мы выявили, что наша кулинарная студия будет обладать некоторыми преимуществами перед конкурентами. Потенциальными клиентами являются женщины от 20 до 40 лет со средним доходом и выше, проживающие в г. Челябинск. А также клиентами могут быть мужчины, дети и различные организации. Кулинарная студия «Изюм» будет располагаться в центральном районе города Челябинска по адресу ул. Академика Сахарова, 11. Форма организации – индивидуальный предприниматель. В качестве системы налогообложения применяется УСН.

Предполагается, что студия предоставит широкий спектр услуг: это стандартные и тематические мастер-классы для взрослых и детей, индивидуальные мастер-классы и проведение праздников и корпоративов.

В организационном плане отражена потребность в персонале. Так, для эффективной работы кулинарной студии потребуются: директор (ИП), 2 администратора, 2 шеф-повара и уборщица. Требуемая сумма инвестиций, необходимых для реализации бизнес-плана – 1 112 000 руб. Финансирование

проекта осуществляется за счет инвестиционного кредита на 3 года под 14% годовых по программе малого бизнеса в ВТБ 24.

Все показатели экономической эффективности соблюдены, а это означает, что проект является экономически эффективным и финансово реализуемым. (NPV = 1 626 975 руб., PI = 2,5, IRR=64%, срок окупаемости – 17 месяцев).

Анализ чувствительности показал, что при снижении выручки на 10%, все показатели эффективности снижаются почти в 2 раза. Следовательно, наиболее существенный риск для проекта – коммерческий риск, который связан с такими факторами как снижение посещаемости студии и платежеспособного спроса потребителей.

Таким образом, задачи выпускной квалификационной работы были решены в полном объеме:

1. Изучены теоретические основы бизнес-планирования;
2. Проанализированы основные тенденции рынка кулинарных услуг;
3. Проведен анализ конкурентов и потенциальных потребителей;
4. Разработана стратегия и план маркетинга для новой кулинарной студии;
5. Разработан организационный план работы бизнеса;
6. Рассчитаны необходимые инвестиции и выбрана схема финансирования;
7. Разработан финансовый план проекта;
8. Оценена экономическая эффективность и финансовая реализуемость проекта;
9. Проведен анализ чувствительности и оценены возможные риски проекта.

После написания бизнес-плана можно сделать вывод, что реализация бизнес идеи по открытию кулинарной студии на горизонте планирования 2019-2020 гг. будет иметь успех.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Гражданский кодекс Российской Федерации
- 2 Налоговый кодекс Российской Федерации
- 3 «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Учет основных средств» ПБУ 6/01». Приказ Минфина РФ от 30.03.2001 г. № 26н
- 4 Ковалев, В.В. Бизнес-планирование: учебное пособие / В.В. Ковалев. – М.: Финансы и статистика, 2006. - 320 с.
- 5 Торосян, Е.К. Бизнес-планирование: учебное пособие / Е.К. Торосян. - СПб: Университет ИТМО, 2015. - 90 с.
- 6 Брейли, Р. Принципы корпоративных финансов: учебное пособие / Р. Брейли, С. Майерс, Ф. Аллен. - М.: «Вильямс», 2017. - 576 с.
- 7 Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг / Ф. Котлер, К. Келлер. – Санкт-Петербург: Изд-во: «Питер», 2018. – 448с.
- 8 Богомолова, В.А. Бизнес-планирование: учебное пособие / В.А. Богомолова, Н.М. Белоусова, О.В. Кублашвили, Р.Ю. Ролдугина. - М.: МГУП им. Ивана Федорова, 2014. - 250 с.
- 9 Баев, Л.А. Основы анализа инвестиционных проектов: учебное пособие / Л.А. Баев.- Челябинск: ЮУрГУ, 2017. -286 с.
- 10 Темиргалиева, С.А. Методика анализа затрат на производстве и себестоимости продукции / С.А. Темиргалиева // Молодой ученый. - 2016. – № 30. - С. 278
- 11 Бромвич, М. Анализ экономической эффективности капиталовложений / М. Бромвич. - М.: ИНФРА, 1996. - 426 с.
- 12 Ефимова, О.П. Экономика общественного питания / О.П. Ефимова. – Минск: «Новое издание», 2000. – 304с.
- 13 Кабушкин, Н.И. Менеджмент гостиниц и ресторанов / Н.И. Кабушкин. –

Москва: КноРус, 2013. – 413с.

14 Кузнецова, Е.Ю. Современный стратегический анализ: учебное пособие / Е.Ю. Кузнецова. – Екатеринбург: Изд-во УрФУ, 2016. – 136с.

15 Басовский, Л.Е. Современный стратегический анализ: учебное пособие / Л.Е. Басовский. – Москва: Изд-во «ИНФРА-М», 2013. – 256с.

16 Сатаев, А.М. Азбука бизнес-планирования: учебное пособие / А.М. Сатаев. – М.: Юриспруденция, 2013. — 128 с.

17 Егорова, О.В. Лекционный материал по дисциплине «Бизнес-планирование»

18 Федеральная служба государственной статистики - <http://www.gks.ru> (дата обращения: 02.04.2019)

19 Центральный Банк Российской Федерации - <http://www.cbr.ru/> (дата обращения: 17.04.2019)

20 ВТБ 24 - <https://www.vtb.ru> (дата обращения: 20.04.2019)

ПРИЛОЖЕНИЕ А
Стратегический анализ

Таблица А.1 — Матрица факторов внешней среды: PEST-анализ

Политические факторы	Экономические факторы
Законодательство в области регулирования деятельности организаций общественного питания Политическая стабильность Поддержка малого бизнеса	Повышение уровня инфляции Снижение покупательной способности населения Ужесточение налогового законодательства
Социальные факторы	Технологические факторы
Высокие требования к качеству потребляемых услуг Возрастающая популяризация кулинарных студий	Доступность технического современного оснащения

Таблица А.2 — Матрица факторов внешней среды: Пять сил М.Портера

Рыночная власть потребителей	Рыночная власть поставщиков
Высокие требования к качеству потребляемых услуг	Достаточное количество поставщиков на рынке оборудования и посуды, а также сырья и материалов Надежность поставок Достаточно гибкие условия для постоянных клиентов
Угроза появления новых игроков на рынке	Угроза появления товаров-субститутов
Невысокие барьеры на вход в отрасль	Множество программ по телевидению и онлайн-курсов в интернете
Уровень конкурентной борьбы	

Небольшое количество конкурентов на данном этапе развития отрасли
средняя дифференциация продукта

Продолжение приложения А

Таблица А.3— Матрица факторов внутренней среды: методика «4Р»

Место	Продукт
<p>Выбранная территория открытия-Челябинская область, Академика Сахарова 11.</p> <ul style="list-style-type: none"> • высокая проходимость • стоимость аренды средняя по цене • относительно новый развивающийся микрорайон 	<p>Мастер-классы кулинарной студии для взрослых и детей, организация праздников</p> <ul style="list-style-type: none"> • высокое качество услуг • свежие продукты • индивидуальный подход к клиенту
Цена	Продвижение
<p>Приемлемые цены</p> <ul style="list-style-type: none"> • цена за групповой мастер-класс 1300 рублей • за детский мастер-класс 1100 рублей 	<ul style="list-style-type: none"> • развитие в социальных сетях Instagram, Facebook, Вконтакте • создание собственного сайта • заказ статей в местных новостных порталах • реклама у популярных блоггеров Челябинска • сотрудничество с различными магазинами, офисами и т.д. на взаимовыгодных условиях

Таблица А.4 — Анализ конкурентов

Характеристика	Кулинарная студия «Рататуй»	оценка	Кулинарная студия «Буфет»	оценка	Кулинарная студия «Кукуруза»	оценка	Кулинарная студия «Базилик»	оценка	Кулинарная студия «Parmesun»	оценка	Кулинарная студия «Изюм»	оценка
Местоположение	Ул. Цвиллинга, 50	5	Ул. Первой Пятилетки, 45	3	Ул. 40-летия Победы, 4А	4	Ул. Свободы, 104	5	Ул. Скульптора Головницкого, 2А	3	Ул. Академика Сахарова, 11	5
Режим работы	Ежедневно 10:00-21:00	4	Ежедневно 9:00-00:00	5	Ежедневно 10:00-22:00	4	Ежедневно 12:00-23:00	3	Ежедневно 10:00-23:00	4	Ежедневно 10:00-00:00	5
Информативность сайта и наличие аккаунтов в соц. сетях	Есть, информация полная	5	Нет сайта, соц. Сети не развиты	2	Нет сайта, соц. Сети развиты слабо	3	Нет сайта, хорошо развиты соц. сети	4	Нет сайта, соц. Сети развиты слабо	3	Сайт со всей информацией, очень развиты соц. сети	5
Цена 1 мастер-класса	От 1 000 руб.	5	От 1 500 руб.	3	1 100 - 2 700 руб.	4	1 500 руб.	3	1 200 -1 600 руб.	4	1 100 – 1 300 руб.	5
Длительность 1 мастер-класса	3-4 часа	5	3 часа	5	3 часа	5	3-4 часа	5	3 часа	5	3-4 часа	5
Широта предоставляемых услуг	Тематические мастер-классы детские корпоративы	5	Корпоративы Взрослые мастер-классы	3	Тематические мастер-классы детские корпоративы	5	Корпоративы Взрослые мастер-классы Детские	4	Корпоративы Взрослые мастер-классы Детские	4	Тематические мастер-классы Корпоративы Взрослые мастер-классы Детские	5
Итого:		29		21		25		26		23		30

Таблица А.5 — Средневзвешенная оценка факторов внешней среды: возможности

Фактор	Оценка воздействия фактора	Вес фактора	Средневзвешенная оценка фактора
1. Поддержка малого бизнеса	5	0,15	0,75
2. Доступность технического современного оснащения	5	0,2	1
3. Возрастающая популяризация кулинарных студий	5	0,35	1,75
4. Большое количество поставщиков	4	0,15	0,6
5. Политическая стабильность	2	0,07	0,14
6. Надежность поставок	2	0,08	0,16

Таблица А.6 — Средневзвешенная оценка факторов внутренней среды: угрозы

Фактор	Оценка воздействия фактора	Вес фактора	Средневзвешенная оценка фактора
1. Снижение покупательской способности населения	4	0,4	1,6
2. Появление новых игроков	3	0,4	1,2
3. Повышение уровня инфляции	2	0,05	0,1
4. Доступность товаров-субститутов	2	0,1	0,3
5. Ужесточение налогового законодательства	3	0,05	0,15

Таблица А.7 — Матрица SWOT

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Выгодное местоположение 2. Приемлемые цены 3. Индивидуальный подход к клиенту 4. Ассортимент предоставляемых услуг	1. Низкая звукоизоляция 2. Неразвитый бренд
Возможности	Угрозы
1. Популяризация кулинарных студий 2. Доступность технического современного оснащения 3. Поддержка малого бизнеса 4. Большое количество поставщиков	1. Снижение покупательской способности 2. Появление новых игроков на рынке

Таблица А.8 — Количественная оценка взаимовлияния факторов SWOT

Факторы SWOT		Сильные стороны				Слабые стороны		Итого
		Выгодное местоположение	Приемлемые цены	Ассортимент предоставляемых услуг	Индивидуальный подход к клиенту	Неузнаваемый бренд	Низкая звукоизоляция помещения	
Возможности	Популяризация кулинарных студий	5	5	5	4	3	3	25
	Доступность технического современного оснащения	1	2	1	1	1	3	9
	Поддержка малого бизнеса	5	3	2	2	2	2	16
	Большое количество поставщиков	1	1	3	1	3	4	13
Угрозы	Снижение покупательской способности населения	1	4	2	2	1	1	11
	Появление новых игроков	4	5	4	5	3	3	24
Итого		17	20	17	15	13	16	-

Таблица А.9 — Формирование проблемных полей

Факторы SWOT		Сильные стороны				Слабые стороны		Итого
		Выгодное местоположение	Приемлемые цены	Ассортимент предоставляемых услуг	Индивидуальный подход к клиенту	Неузнаваемый бренд	Низкая звукоизоляция помещения	
Возможности	Популяризация кулинарных студий	5	5	5	4	3	3	25
	Доступность технического современного оснащения	1	2	1	1	1	3	9
	Поддержка малого бизнеса	5	3	2	2	2	2	16
	Большое количество поставщиков	1	1	3	1	3	4	13
Угрозы	Снижение покупательской способности населения	1	4	2	2	1	1	11
	Появление новых игроков	4	5	4	5	3	3	24
Итого		17	20	17	15	13	16	-

Таблица А.10 — Рейтинг решений

Ранг	Решение	Оценка
1	Открытие кулинарной студии "Изюм". Регистрация ИП. Выбор поставщиков оборудования и сырья. Подбор персонала.	44
2	Крупная PR-кампания. Раскрутка бренда кулинарной студии	20
3	Формирование гибкой ценовой политики	18
4	Мероприятия по повышению звукоизоляции помещения студии	16