

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
Заведующий кафедрой, д.э.н., проф.
_____ И.А. Баев
« ____ » _____ 2019 г.

Разработка бизнес-плана открытия блинной в городе Челябинске

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.03.01.2019.178.ВКР

Руководитель работы, доц. к.э.н.
_____ Т.Г. Каримова
« ____ » _____ 2019 г.

Автор
студент группы ВШЭУ – 403
_____ О.С.Бурлакова
« ____ » _____ 2019 г.

Нормоконтролёр, ст. преподаватель
_____ Е.Ю. Куркина
« ____ » _____ 2019 г.

Челябинск 2019

АННОТАЦИЯ

Бурлакова О.С. Разработка бизнес-плана открытия блинной в городе Челябинске. – Челябинск: ЮУрГУ, ВШЭУ-403, 80 с., 23 табл., 16 рис., библиогр. список – 21 наим., 1 прил.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка бизнес-плана проекта открытия блинной «БлинСake» в городе Челябинске.

Для достижения данной цели были рассмотрены теоретические аспекты бизнес-планирования, был проведён анализ рынка общественного питания по России и в городе Челябинске, оценены достоинства и недостатки основных конкурентов, а также был составлен организационно-производственный, инвестиционный и финансовый планы.

Были спрогнозированы денежные потоки проекта от разных видов деятельности за 2 года с разбивкой по месяцам в первый год и по кварталам во второй. Была оценена финансовая реализуемость проекта и его экономическая эффективность. А также был проведён анализ рисков по проекту и выявлены факторы, к которым проект наиболее чувствителен.

ABSTRACT

Burlakova O.S. Develop a business plan for a pancake in the Chelyabinsk city. – Chelyabinsk: SUSU, EM-403, 80 pages, 23 tables, 16 drawings, bibliography – 21 names, 1 applications.

The purpose of the final qualifying work is develop a business plan for a pancake cafe "БлинСake" for the Chelyabinsk city.

For achieve this goal, were reviewed theoretical aspects of business planning, and did an analysis of the catering market of the Russia and the city of the Chelyabinsk. Was conduct analysis of advantages and disadvantages for main competitors. Were assess and drawn up for organizational, industrial, investment and financial plans.

Was made forecasts for cash flows for project from different types of activities for 2 years and divide by months for first year and by quarters in the second year. Was evaluate for economic efficiency and financial feasibility of the project. Also, was made a risk analysis of the project and identify most sensitive factors for the project.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	8
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ БИЗНЕС-ПЛАНА	
1.1 Теоретические основы бизнес-планирования.....	9
1.2 Содержание и суть разделов бизнес-плана.....	12
1.3 Анализ современных отечественных и зарубежных методик бизнес-планирования.....	30
2 БИЗНЕС-ПЛАН ОТКРЫТИЯ БЛИННОЙ В ГОРОДЕ ЧЕЛЯБИНСКЕ	
2.1 Резюме.....	35
2.2 Описание бизнес-идеи.....	36
2.3 Исследование рынка общественного питания.....	37
2.4 Анализ основных конкурентов.....	46
2.5 Анализ потребителей.....	50
2.6 Расчёт себестоимости и план продаж.....	53
2.7 Организационно-производственный план.....	58
2.8 Инвестиционный план.....	61
2.9 Финансовый план.....	63
2.10 Расчёт интегральных показателей.....	71
2.11 Анализ рисков по проекту.....	71
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	76
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	77
ПРИЛОЖЕНИЕ А.....	79

ВВЕДЕНИЕ

Блины – это исконно русская еда. На сегодняшний день в рационе обычного человека они занимают очень мало места, так как для их приготовления требуется время, а многие предпочтения отдают полуфабрикатам, так как они дают возможность быстро и без хлопот приготовить пищу. Поэтому я предлагаю построить свой бизнес на приготовлении блинов.

Блины сегодня это лакомство, которое люди готовят всё реже и реже, и как следствие навык по их приготовлению пропадает, а следующие поколения не готовят их вовсе. Из этого можно сделать вывод, что блинчики становятся всё более любимым лакомством, ведь всегда хочется того, что труднее всего получить. А это значит, что кафе, продающее блины будет пользоваться большим спросом.

Из вышеперечисленного можно сделать вывод об актуальности выбранной темы для выпускной квалификационной работы.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка бизнес плана проекта открытия блинной в города Челябинск. Для достижения данной цели необходимо решить ряд задач:

- 1) рассмотреть теоретические основы бизнес-планирования;
- 2) сделать анализ рынка общественного питания в городе Челябинске;
- 3) провести анализ основных конкурентов
- 4) выявить потенциальных потребителей;
- 5) разработать стратегию ведения бизнеса и план маркетинг;
- 6) провести финансовый анализ.

В ходе реализации поставленных задач в выпускной квалификационной работе использовалась различная литература, разнообразные приёмы и методы, которые позволили качественно и количественно оценить реализацию проекта.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ БИЗНЕС-ПЛАНА

1.1 Теоретические основы бизнес - планирования

Многочисленные исследования в Соединённых Штатах Америки ещё в прошлом веке смогли выявить прямую зависимость между планированием и успешным ведением дела. Фирмы, имеющие высокие экономические результаты, пользуются планированием в своей деятельности, по сравнению с теми, кто этим пренебрегает.

Поэтому каждый, кто планирует заниматься предпринимательской деятельностью в рыночной среде и получать в дальнейшем прибыль, должен иметь хорошо продуманный и всесторонне обоснованный детальный план – это документ, который определяет стратегию и тактику ведения бизнеса, выбор цели, техники, технологии организации производства и реализации продукции [1].

В современной быстроменяющейся экономической ситуации бывает сложно добиться хороших результатов, не планируя своих действий и не прогнозируя последствий.

Составление и дальнейшая реализация плана – это непрерывный процесс, который должен осуществляться на постоянной и регулярной основе, он наглядно представлен на следующей схеме (рисунок 1) [1].



Рисунок 1 – Составление и реализация плана

С планирования начинается деятельность любой организации. Любой грамотный руководитель знает, что все эффективные решения сначала рождаются на бумаге, а только затем воплощаются в реальности. Результаты рыночной деятельности свидетельствуют о том, что справедлива формула: «Прогнозирование – Планирование – Реализация – Успех».

Современная методология формирования на научной основе стратегического и внутрифирменного плана деятельности любой формы является методология бизнес-планирования.

На сегодняшний день бизнес-планирование – это некий неотъемлемый инструмент предпринимательской деятельности, который позволяет предпринимателям рассматривать различные варианты реализации и исхода проекта, а также позволяет разработать выходы из проекта на каждом этапе в случае неудачного исхода [3].

Бизнес-план – это важный и полезный инструмент как для начинающего предпринимателя, планирующего начать свой бизнес, так и для действующего бизнесмена, ищущего способы привлечения инвесторов. Он описывает все основные аспекты будущей коммерческой деятельности предприятия или фирмы, даёт возможность проанализировать все проблемы, с которыми они могут столкнуться, определяет способы решения данных проблем.

Успех любого бизнеса в основном зависит от того, насколько удачно выбрана сфера предпринимательства, правильно оценена рыночная конъюнктура, выбрана стратегия и разработана тактика её реализации. При этом необходимо учитывать, что современные проекты требуют крупных капиталовложений, которые не всегда есть у предприятия.

Принятие решений об инвестициях является стратегической задачей, одной из самых сложных и важных задач менеджмента фирмы. В сфере интересов инвестора есть почти все аспекты экономической деятельности предприятия, начиная от окружающей социально-экономической макросреды, показателей инфляции, условий налогообложения, состояния и перспектив развития целевых рынков,

наличия производственных мощностей, материальных ресурсов и до стратегии финансирования проекта.

При привлечении инвестиций предпринимателю необходимо учитывать, что потенциальных кредиторов (инвесторов) фирмы в первую очередь интересуют ответы на два главных вопроса: «Что они получают при успешной реализации проекта?» и «Каков риск потери ими вложенных средств?» Поэтому предприниматель должен показать инвестору суть своего бизнеса, показать ряд преимуществ предлагаемого партнёрства, а самое главное, доходы которые они получают.

Комплексность данной задачи предъявляет особые требования к создаваемому руководством фирмы хозяйственному механизму, который должен обеспечить очень быструю адаптацию деятельности фирмы к условиям макросреды и микросреды, которые изменяются за счёт применения современных методов стратегического планирования.

Стратегическое планирование – это управленческая деятельность по созданию и поддержанию стратегического соответствия между целями фирмы и её потенциальными материальными и технологическими возможностями и шансами в сфере маркетинга и по достижению стратегического преимущества перед конкурентами [3].

Основной смысл стратегического планирования состоит в:

- 1) создании условий для сдерживания стремления руководителей только к максимизации прибыли в ущерб достижению долговременных целей фирмы;
- 2) ориентировании руководителей в большей степени на предвидение будущих изменений макросреды и микросреды фирмы, чем на реагирование на уже произошедшие изменения;
- 3) определении условий для установления обоснованных приоритетов распределения обычно ограниченных производственных ресурсов с целью из мобилизации для достижения ими поставленных конкретных целей;
- 4) уменьшении риска в хозяйственной деятельности и обеспечении концентрации имеющихся ресурсов на выбранных приоритетных направлениях.

Одним из ключевых элементов стратегического планирования является бизнес-план.

1.2 Содержание и суть разделов бизнес-плана

В условиях рыночной экономики бизнес-планирование – необходимый инструмент технического, финансового, управленческого и экономического обоснования дела, включающий взаимоотношения с банками, инвестиционными, страховыми и другими организациями, посредниками, потребителями.

Во-первых, ещё на подготовительном этапе, до создания бизнес-плана, необходимо собрать полный комплекс информации, то есть определить источники нужной информации. Ими могут стать:

- Учебники по бизнес-планированию;
- Аналитические сайты, правительственные учреждения;
- Отраслевые издания;
- Аудиторские фирмы;
- Знакомые, коллеги.

Во-вторых, формирование бизнес-плана, идеи создания новой или существенного изменения уже действующей фирмы проходит несколько этапов, представленных на рисунке 2, которые можно укрупнять и детализировать в разной степени [6].

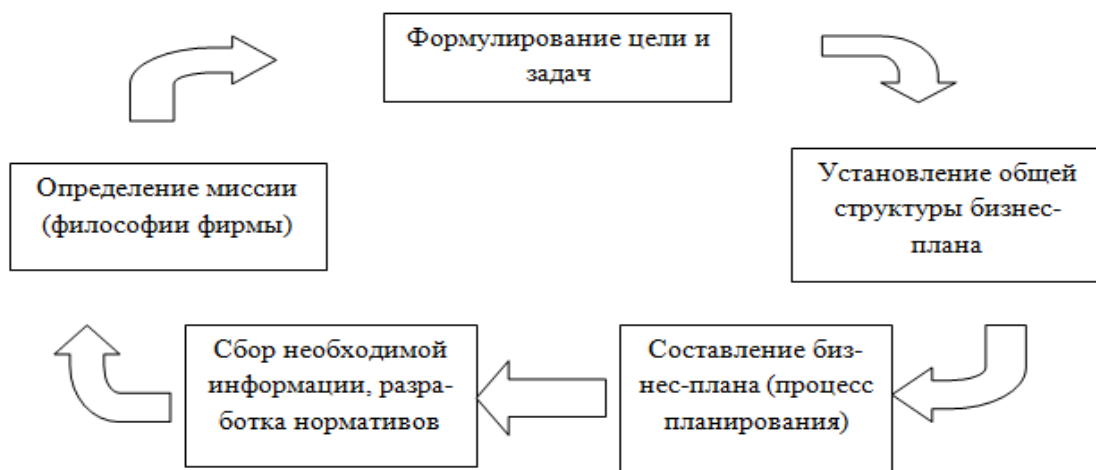


Рисунок 2 – Этапы создания новой или изменения действующей фирмы

На первом этапе подготовки бизнес-плана определяется миссия (видение предприятия) – краткое описание хозяйственной единицы, ее основных целей, предназначения, сферы деятельности, норм поведения и роли в решении социальных задач региона, общества.

Предприятие в данном случае выступает в виде системы и понимается как [4]:

- 1) производитель товаров (услуг, работ) для обеспечения рынка;
- 2) социальная организация, в которой сотрудники могут проявлять свои способности и удовлетворять потребности;
- 3) конкурент другим товаропроизводителям;
- 4) социальная единица, учитывающая интересы всего общества;
- 5) часть рыночной многоукладной экономики.

Миссия коммерческих организаций в России обычно формируется очень просто и весьма прямолинейно – максимум прибыли, минимум затрат. У опытных предпринимателей такой циничный подход вызывает в лучшем случае застенчивую улыбку, а для потребителей продукции предприятия размер его прибыли не только не представляет никакого интереса, но и более того – их цели противоположны. Прибыль – чисто внутренняя проблема предприятия, которую выставлять на показ не всегда прилично, а тем более записывать в учредительные документы. Любое предприятие является открытой системой и успешно развиваться оно может только в случае, если будет удовлетворять определенный спрос потребителей, находящихся за его пределами во внешней среде. Если предприятие способно выполнить такую миссию, то оно одновременно будет получать необходимую прибыль. Именно из-за этого миссию принято называть внешним посылом, который направлен на потребителей.

Второй этап – определение целей разработки бизнес-плана. Цель – это будущее желаемое состояние предприятия, мотив или повелитель поведения и действий его работников. В США до 98% всех неудач в бизнесе связано с отсутствием у предпринимателей ясных целей.

Бизнес-план служит следующим целям [8]:

- 1) дает инвестору ответ на вопрос: «Стоит ли вкладывать в это дело?»;
- 2) служит источником информации для лиц, непосредственно реализующих проект;
- 3) использование бизнес-плана для разработки стратегии бизнеса, что особенно важно в условиях создания нового предприятия, реструктуризации, перехода на выпуск новой продукции или при смене собственника;
- 4) Разработка и технико-экономическое, финансовое и социальное обоснование бизнес - проектов, программ развития фирмы, а также коммерческих проектов;
- 5) планирование текущей и будущей деятельности;
- 6) привлечение потенциальных партнеров, как в качестве инвесторов, так и в качестве контрагентов;
- 7) оценка научно-технического, производственного и коммерческого потенциала отдельной фирмы и компании в целом;
- 8) инструмент контроля управления. Бизнес-план является «пошаговым руководством» для реализации тех или иных целей, а значит, служит удобным инструментом для контроля достижения плановых результатов.

Классификация бизнес-планов по назначению представлена на рисунке 3 [7].

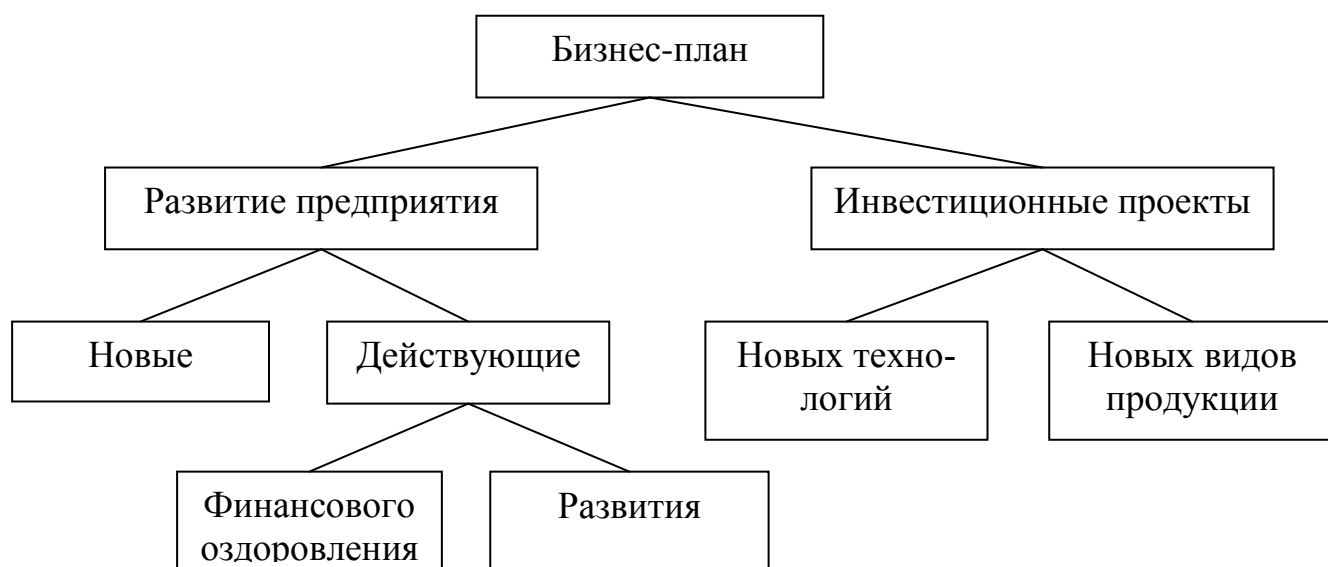


Рисунок 3 – Классификация бизнес-планов по назначению

Бизнес-план может выполнять следующие функции [7]:

- 1) обоснование для привлечения денежных средств;
- 2) помогает при разработке стратегии бизнеса;
- 3) планирование. Позволяет оценить возможности развития нового направления, контролировать процессы внутри организации;
- 4) привлечение к реализации плана потенциальных инвесторов и партнеров;
- 5) оценка результатов работы предприятия и контроль выполнения различных бюджетов.

Бизнес-план призван помочь предпринимателю решить следующие основные задачи:

- 1) определить конкретные направления деятельности, перспективные рынки сбыта;
- 2) оценить затраты, необходимые для изготовления и сбыта продукции;
- 3) выявить соответствие кадров фирмы и условия для их мотивации;
- 4) проанализировать материальное и финансовое положение фирмы и определить, соответствует ли данное положение достижению намеченных целей;
- 5) оценить риски и предусмотреть трудности, которые могут возникнуть при реализации бизнес-плана.

На третьем этапе, после определения миссии, целей, стратегии предприятия, устанавливается общая структура самого бизнес-плана. На объем и структуру бизнес-плана влияют размеры предприятия и поставленные задачи. Для небольших фирм обычно составляют план упрощенной структуры – из двух частей: краткого описания проекта и основной части, содержащей более подробные расчеты и обоснования. Такая структура вызвана тем, что резюме часто адресуется внешнему потребителю, к которому предприниматель обращается с предложением о партнерском участии или с просьбой о кредитах. Несмотря на то, структура бизнес-плана зависит от направленности бизнеса, от целей бизнеса, от предпочтений потенциального инвестора, основные разделы стандартны. С учетом отече-

ственного и зарубежного опыта может быть рекомендована следующая примерная структура бизнес плана [7]:

- 1) меморандум о конфиденциальности
- 2) титульный лист
- 3) содержание бизнес-плана
- 4) резюме
- 5) юридическое обеспечение деятельности предприятия
- 6) описание продукции/услуг
- 7) внешняя среда предприятия
- 8) план по маркетингу и сбыту
- 9) организационный план
- 10) производственный план
- 11) финансовый план
- 12) анализ рисков и описание методов их предупреждения.

Меморандум о конфиденциальности составляется с целью предупреждения всех лиц, о неразглашении содержащейся в плане информации и использовании ее исключительно в интересах фирмы, представившей проект.

Сам бизнес план начинается с титульного листа, на котором указывается:

- 1) название субъекта;
- 2) авторы проекта, название и адрес предприятия, телефоны;
- 3) вид деятельности;
- 4) назначение бизнес-плана и его пользователи.

После титульного листа следует содержание бизнес-плана (оглавление) – формулировка разделов плана с указанием страниц и выделением наиболее важных пунктов в соответствии с особенностями конкретного проекта.

Резюме – краткое изложение основных положений предполагаемого плана, включающее следующие данные [3]:

- 1) основная идея, цели и суть проекта;

- 2) особенности предлагаемых товаров и их преимущества в сравнении с аналогичной продукцией конкурентов;
- 3) стратегия и тактика достижения поставленных целей;
- 4) квалификация персонала и особенно ведущих менеджеров;
- 5) прогноз спроса, объемы продаж товаров (услуг, работ) и суммы выручки в ближайший период;
- 6) объем инвестиций;
- 7) ожидаемая чистая прибыль, уровень доходности и срок окупаемости затрат;
- 8) основные факторы успеха – описание способов действий и мероприятий.

Юридическое обеспечение деятельности предприятия подразумевает:

- 1) правовая форма ведения бизнеса (ИП, ООО, ПАО и тд);
- 2) система налогообложения (ОСН, УСНО, ЕНВД и тд);
- 3) лицензии и патенты необходимые для ведения бизнеса.

Описание продукции. Любой предпринимательский проект начинается с формирования идеи продукта, товара, услуги. Задача состоит в том, чтобы достаточно полно представить в бизнес-плане важнейшие характеристики предлагаемого на рынок продукта. Необходимо дать не только общее представление о товаре, но и раскрыть его преимущества в сравнении с аналогами, конкурентоспособность на рынке, спрос на него и т.д.

Любой товар в реальном исполнении имеет ряд характеристик: качество, набор свойств, название, внешнее оформление, упаковка и др., которые надо подробно описать в бизнес-плане.

Во-первых, следует дать четкое описание полезного эффекта, ради которого потребитель будут приобретать этот товар: новые или уникальные свойства, сфера удовлетворяемых потребностей отличная от предлагающихся на рынке аналогов, в том числе:

- 1) способ реализации товара (услуги);

- 2) уровень цены;
- 3) характеристика спроса на предлагаемый товар;
- 4) слабые стороны товара;
- 5) постоянные затраты, связанные с производством;
- 6) преимущества;
- 7) предполагаемый срок жизненного цикла;
- 8) возможности и необходимости модернизации;
- 9) перспектива смены данного товара другим.

Внешняя среда предприятия – это ряд факторов, которые оказывают существенное влияние на компанию независимо от ее деятельности. К таким факторам относятся [14]:

- 1) перечень поставщиков сырья и материалов, условия предоставления;
- 2) описание потребителя, составляется его портрет путём опроса населения;
- 3) перечень основных конкурентов, оценивается их работа, проводится сравнительный анализ товаров и услуг по ассортименту, ценовой категории и качеству продукта;
- 4) составление карты позиционирования;
- 5) анализ сильных и слабых сторон (SWOT-анализ).

SWOT-анализ – это сжатый анализ маркетинговой информации, позволяющий определить сильные и слабые стороны предприятия, выявить возможности и угрозы. Результатом анализа является разработка маркетинговой стратегии или гипотезы для дальнейшей проверки.

Стратегия должна строиться так, чтобы максимально эффективно использовать свои сильные стороны, компенсировать слабые стороны, реализовать скрытые или явные возможности и избегать или снижать негативное воздействие угроз. Существуют определённые факторы, которые необходимо учитывать в SWOT-анализе, они представлены в таблице 1 [8].

Таблица 1 – Факторы SWOT-анализа

	Сильные стороны	Слабые стороны
Внутренняя среда	<ul style="list-style-type: none"> - Чётко проявляемая компетентность; - Адекватные финансовые источники; - Высокое искусство конкуренции; - Хорошее понимание потребителей; - Эффективная реклама; - Собственная уникальная технология; - Надёжная сеть распределения; - Надёжное управление. 	<ul style="list-style-type: none"> - Потеря компетентности; - Недоступность финансов; - Устаревшая технология; - Отсутствие чёткой стратегии; - Слабая политика продвижения; - Рыночное искусство ниже уровня; - Потеря гибкости управления; - Отсутствие анализа потребителей.
Внешняя среда	<ul style="list-style-type: none"> - Обслуживание новых потребителей; - Расширение диапазона товаров; - Снижение барьеров входа на рынок; - Большая доступность ресурсов; - Ослабление законодательства. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ослабление роста рынка; - Увеличение товаров субституттов; - Ожесточение конкуренции; - Усиление требований поставщиков; - Законодательное регулирование цены.

План по маркетингу и сбыту включает в себя оценку рыночных возможностей предприятия, спрос на выпускаемую продукцию, способы продвижения товаров на различные типы рынков.

Анализ рынка в целях предсказания спроса на конкретные товары требует достаточно больших затрат времени и средств и охватывает:

- 1) анализ планов производства и развития соответствующей сферы бизнеса, осуществляемый путем анкетирования персонала организаций, промышленных предприятий, финансовых учреждений и инвесторов;
- 2) анализ потребления товаров и услуг, основанный на выборочном опросе основных групп потребителей;
- 3) анализ торговли, проводимой среди владельцев торговых предприятий.

Эти исследования должны дать достаточно достоверные данные об общем спросе, темпах роста, о сложившейся практике и характерных методах торговли, определить локализацию спроса. Его рост в различных секторах, предпочтения потребителей, изменения во вкусах потребителей или различных групп потребителей, эластичность доходов, цен, мотивации выбора потребителей.

Важной составной частью плана маркетинга является выбор ценовой стратегии предприятия. При планировании предпринимательства следует проводить анализ ценообразования, используя при этом планируемый объем продаж таким образом, чтобы можно было определить доход при различных альтернативных вариантах[2].

В заключительной части маркетингового исследования формируется план сбыта продукции предприятия и дается описание:

- 1) стратегии проникновения на рынок;
- 2) порядок оплаты поставляемых товаров;
- 3) объема продаж по планируемым периодам.

Проникновение товаров на рынок обеспечивается такими средствами маркетинга, как личная продажа, реклама, продвижение товара и организация общественного мнения.

После исследования рынка и его сегментов, определения маркетинговой стратегии продвижения товара на рынок на эти рынки определяется, прогнозируемы объём продаж, а затем – прогнозируемые доходы от продаж. Однако такие оценки не могут быть единовременным и окончательным актом и корректируется в зависимости от мощности предприятия, технологии производства, реальных цен, по которым будет осуществляться проект, совершенствование мероприятий по организации сбыта, тактике продаж. Поэтому детальная разработка программ продаж и доходов от реализации продукции окончательно завершается после завершения бизнес-плана в его финансовом разделе.

Организационный план. В процессе организационного планирования формируется организационная структура предприятия, направленная на установление четких взаимосвязей между его отдельными подразделениями: определяются количество и размер цехов, их взаимная подчиненность, размеры и организационная структура обслуживающих и управленческих подразделений маркетинга, материального обеспечения, сбыта и др., а также администрации [1].

Основными характеристиками организационной структуры являются:

- 1) численность линейного управленческого персонала;
- 2) количество уровней иерархии системы управления предприятием;
- 3) степень централизации управления.

Производственный план. В зависимости от вида деятельности в плане производства дается краткое описание особенностей технологического процесса изготовления продукции или оказания услуг. Производственный план формируется на основе плана сбыта выпускаемой продукции и проектируемых производственных мощностей предприятия [1].

При написании раздела необходимо показать производственную мощность предприятия. Также при написании плана производства для достоверного описания производственного цикла необходимо привлечь специалистов по технологии производства. Если существуют фотографии производственного процесса, то рекомендуется приложить их к бизнес плану: это позволит инвестору наглядно увидеть весь технологический цикл. Необходимо подробно раскрыть виды уже выпускаемой продукции. В данном разделе не следует употреблять производственные термины, так как они могут быть непонятны инвестору [6].

Финансовый план. Для принятия окончательного решения по предпринимательскому проекту необходимо четко определить инвестиции и производственные издержки, учитывая, что прибыльность проекта будет, в конечном счете, зависеть от их размеров, структуры и графика осуществления.

Инвестиции и основные элементы производственных издержек, определенные в предыдущих разделах плана, сводятся в финансовом плане с тем, чтобы рассчитать общие инвестиционные затраты и определить финансовую и экономическую рентабельность проекта [1].

В международной практике оценки экономической эффективности проектов существуют концепции современной стоимости денег, которые основаны на следующем [11]:

- Оценка эффективности использования инвестиционного капитала производится путём составления денежного потока (cash-flow), формирующийся

в процессе реализации инвестиционного проекта и исходных инвестиций. Проект считается эффективным, в том случае, если обеспечивается возврат всей суммы инвестиций и требуемая доходность для инвесторов, которые предоставили капитал.

- Инвестируемый капитал также как и денежный поток приводится к настоящему времени или к определённом расчётному году.
- Процесс дисконтирования капитальных вложений и денежных потоков происходит по различным ставкам дисконта, которые определяются в зависимости от особенностей инвестиционных проектов. При определении ставки дисконта учитывается структура инвестиций и стоимость отдельных составляющих капитала.

Суть всеобщих методов оценки строится на следующей простой схеме: инвестиции при реализации какого-нибудь проекта создают денежный поток CF_1, CF_2, \dots, CF_n . Инвестиции считаются эффективными, если данный поток достаточен для возврата исходной суммы капитальных вложений и обеспечения требуемой отдачи на вложенный капитал [12].

Промежуток времени между моментом появления проекта и моментом его окончания называется жизненным циклом инвестиционного проекта.

Цикл любого проекта состоит из трёх фаз:

1) Прединвестиционная фаза – предварительные исследования до окончательного принятия инвестиционного решения.

– характеризуется отрицательным денежным потоком. Очень часто невозможно четко определить сроки этой фазы;

– поиск инвестиционной концепции (новой идеи);

– предварительные исследования;

– окончательная формулировка проекта, разработка технико-экономической документации, оценка финансовой устойчивости;

– ведутся переговоры с потенциальными инвесторами и другими участниками проекта, выбираются поставщики сырья и оборудования;

– рассмотрение, защита, презентация, принятие окончательного решения о целесообразности реализации проекта.

2) Инвестиционная фаза – в рамках этой фазы осуществляется основной объем инвестиций, и они уже являются необратимыми.

- характеризуется отрицательным денежным потоком;
- заключение договоров подряда на проектирование, строительство, запуск в производство;
- заказывается оборудование;
- готовятся производственные площадки;
- поставляется оборудование и осуществляется его монтаж и пусконаладочные работы;
- обучение персонала;
- производственный маркетинг;
- сдача в эксплуатацию, запуск объекта.

3) Производственная фаза – фаза хозяйственной деятельности предприятия или фаза получения доходов.

- эксплуатация объекта, производственные мощности наращиваются, совершенствуются технологии;
- внедрение новшеств;
- сворачивание производства;
- ликвидация объекта [13].

Оценка экономической эффективности проекта – это техника обоснования целесообразности и выгоды его реализации. Любой проект может быть реализован, опираясь на интуицию, но опираясь на методы количественного обоснования можно сделать более правильные выводы.

В основе принятия управленческих решений инвестиционного характера лежит оценка и сравнение объема предполагаемых инвестиций и будущих денежных поступлений. Общая логика анализа с использованием формализованных критериев очевидна: необходимо сравнить величину требуемых инвестиций с

прогнозируемыми доходами. Поскольку показатели, которые мы сравниваем, относятся к различным моментам времени, главной проблемой здесь является сопоставимость. Относиться к ней можно по-разному в зависимости от существующих объективных и субъективных условий: темпа инфляции, размера инвестиций и генерируемых поступлений, горизонта планирования, уровня квалификации аналитика [14].

В теории и практике инвестиционного анализа разработаны критерии оценки проектов. Критерии, которые используют в анализе, можно разделить на две группы: первая группа – дисконтированные оценки, вторая – учётные оценки. В первом случае во внимание принимается фактор времени, а во втором – нет.

1) Простые показатели:

- срок окупаемости инвестиций (PP);
- учётная норма прибыли (ARR).

2) Дисконтированные показатели:

- чистая дисконтированная стоимость (NPV);
- индекс доходности инвестиций (PI);
- внутренняя норма прибыли (IRR);
- дисконтированный срок окупаемости инвестиций (DPP).

Принятие решений по инвестиционному проекту основывается на комплексе доводов, в их числе может быть один или несколько формализованных критериев.

Рассмотрим основные показатели экономической эффективности инвестиционных проектов:

1) Чистый дисконтированный доход (ЧДД, NPV) – разница между приведённой суммой денежного потока, генерируемого проектом за период его эксплуатации и приведённой суммой инвестиционных затрат на его реализацию. Критерий принимает во внимание временную стоимость денежных средств. Метод основан на сопоставлении величины исходной инвестиции (IC) с общей суммой дисконтированных чистых денежных поступлений, генерируемых ею в течение

нии всего срока. Так как приток денежных средств разделён во времени, он дисконтируется с помощью ставки E , которая считается несколькими методами [14]:

- Формула Фишера полная (формула 1):

$$(1-E) = (1-r_m) \cdot (1-r) \cdot (1-j), \quad (1)$$

Где r_m – минимальная реальная доходность;

r – рискованная премия;

j – уровень инфляции.

- Формула Фишера сокращённая (формула 2) [14]:

$$E = r_m + r + j, \quad (2)$$

Где r_m – минимальная реальная доходность;

r – рискованная премия;

j – уровень инфляции.

- Ставкой дисконтирования принимается средневзвешенная стоимость капитала или WACC (формула 3) [14]:

$$WACC = \sum_{i=1}^n (d_i \cdot q_i) \cdot 100\%, \quad (3)$$

где d_i – доля i -го источника;

q_i – стоимость i -го источника.

- Ставка дисконтирования базируется на норме прибыли (ROE, ROS средняя рентабельность по отрасли);

- Ставка дисконтирования принимается равной ставке привлечения кредитных ресурсов, доступных предприятию.

Таким образом, общая накопленная величина дисконтированных доходов (PV) и чистая дисконтированная стоимость (NPV) рассчитываются по формулам 4 и 5 соответственно [14]:

$$PV = \sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1+r)^t}, \quad (4)$$

$$NPV = \sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=1}^T \frac{I_t}{(1+r)^t}, \quad (5)$$

где PV – дисконтированный доход;

NPV – чистый дисконтированный доход;

CF_t – годовой поток денежных средств от реализации инвестиционного проекта;

I_t – сумма инвестиционных затрат по отдельным интервалам общего эксплуатационного периода;

t – шаг расчёта;

T – продолжительность периода действия проекта в годах;

r – ставка дисконтирования.

Можно дать экономическую интерпретацию трактовки критерия NPV с позиции её собственников, определяющая логику критерия NPV:

- Если $NPV > 0$ проект следует принять;
- Если $NPV < 0$ проект следует отвергнуть;
- Если $NPV = 0$ проект является ни прибыльным, ни убыточным.

2) Индекс доходности (ИД, PI) – отношение предстоящего денежного потока по проекту к объёму инвестиционных затрат. Критерий принимает во внимание временную ценность денежных средств. Индекс рентабельности также предусматривает сопоставление дисконтированных элементов возвратного потока с исходной инвестицией, но в виде отношения и рассчитывается по формуле 7[14]:

$$PI = \sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1+r)^t} / \sum_{t=1}^T \frac{I_t}{(1+r)^t}, \quad (7)$$

где PI – индекс доходности (рентабельность инвестиций).

Проект считается привлекательным, если $PI > 1$. Индекс доходности это относительный показатель и характеризует уровень доходов на единицу затрат, т.е. эффективность вложений, а значит, чем больше значение показателя, тем выше

отдача каждого рубля, вложенного в данный проект. Из-за этого фактора критерий PI удобен при выборе проекта, если имеется множество альтернативных предложений с примерно одинаковым значением NPV или при комплектовании портфеля инвестиций с целью максимизации суммарного значения NPV.

3) Внутренняя норма прибыли инвестиций (внутренняя доходность, IRR) – это ставка дисконтирования, при которой проект становится безубыточным. Принимается во внимание временная стоимость денежных средств. Рассчитывается по формуле 8 [14]:

$$\sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} = \sum_{t=1}^T \frac{I_t}{(1+IRR)^t}, \quad (8)$$

Также внутреннюю норму доходности можно рассчитать по формуле 9 [14]:

$$IRR = d_2 + \frac{NPV_1}{(NPV_1 - NPV_2)} \cdot (d_2 - d_1), \quad (9)$$

где d_1 – норма дисконта, при которой NPV положителен;

NPV_1 – значение положительного NPV;

d_2 – норма дисконта, при которой NPV отрицателен;

NPV_2 – значение отрицательного NPV.

Показатель IRR измеряется в процентах и означает максимально допустимый уровень затрат по финансированию проекта, при достижении которого реализация проекта не приносит экономического эффекта, но и не даёт убытка. Следовательно, смысл расчёта нормы внутренней нормы прибыли заключается в том, что IRR показывает ожидаемую доходность проекта, а значит максимально допустимый относительный уровень расходов, ассоциирующиеся с данным проектом.

Экономический смысл IRR заключается в том, что коммерческая организация может принимать любые решения инвестиционного характера, уровень рентабельности которых не ниже текущего значения показателя «стоимость капитала» (CC) – WACC или стоимость целевого источника, если такой имеется. Именно с

показателем CC сравнивается IRR , который рассчитывается для проекта, и поэтому между ними имеется следующая связь:

- если $IRR > CC$, то проект следует принять;
- если $IRR < CC$, то проект следует отвергнуть;
- если $IRR = CC$, то проект ни прибылен, ни убыточен.

Чем больше значение IRR , тем проект более предпочтителен.

4) Срок окупаемости инвестиций (PP) применяется для оценки инвестиционных проектов и предусматривает расчет числа базисных периодов, за которое произойдет возмещение вложенных инвестиций без учета фактора времени. Этот метод является самым простым и широко распространённым в мировой практике, и не предполагает временной упорядоченности денежных поступлений. Если прибыль распределяется неравномерно, то PP рассчитывается прямым подсчётом числа лет, в течении которых инвестиция будет погашена кумулятивным доходом. Общая формула имеет вид (формула 10) [14]:

$$\sum_{t=1}^T CF_t \geq \sum_{t=1}^T I_t, PP = \min t, \quad (10)$$

Обычно показатель округляется до целых единиц в большую сторону, но так же показатель может учитываться более точно, т.е. рассматривается дробная часть года, но при этом делается предположение, что потоки распределены равномерно.

Главным недостатком является то, что не учитывается фактор времени. На такой случай применяют модификацию показателя PP – дисконтированный срок окупаемости инвестиций.

5) Дисконтированный срок окупаемости инвестиций (DPP) – это период времени от начал финансирования проекта до момента, когда разность между накопленной суммой дисконтированных доходов и дисконтированных затрат по проекту принимает положительное значение. Рассчитывается по формуле 11 [14]:

$$\sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1+r)^t} \geq \sum_{t=1}^T \frac{I_t}{(1+r)^t}, DPP = \min t, \quad (11)$$

В случае дисконтирования срок окупаемости увеличивается, следовательно $DPP > PP$. Проект, приемлемый по критерию PP , не всегда может быть приемлем по критерию DPP [15].

Также существуют ситуации, когда применение метода, основанного на расчёте срока окупаемости затрат является целесообразным. Например, руководство коммерческой организации в большей степени озабочено решением проблемы ликвидности, а не прибыльности проекта; главное, чтобы инвестиции окупились как можно скорее. Метод хорош, когда инвестиции сопряжены с высокой степенью риска, поэтому, чем короче срок окупаемости, тем менее рискованым является проект. Такая же ситуация характерна для отраслей или видов деятельности, которым присуща большая вероятность быстрых технологических изменений. Таким образом, в отличие от критериев NPV , IRR и PI , критерий PP позволяет получить оценки о ликвидности и рискованности проекта. Понятие ликвидности здесь условно означает как можно более быстрое возмещение сделанных капиталовложений. Относительно сравнительной оценки рискованности проекта с помощью критерия PP логика такова, что денежные поступления удалённых от начала реализации проекта лет трудно спрогнозировать, т.е. более рискованны по сравнению с поступлениями первых лет, поэтому менее рискован тот проект, у которого срок окупаемости меньше [14].

В завершении бизнес-плана составляется анализ рисков и описание методов их предупреждения. Значение раздела состоит в оценке опасности того, что цели, поставленные в плане, могут быть полностью или частично не достигнуты. Оценка проводится по стадиям проекта: подготовительная, строительства и функционирования. После оценки степени риска разрабатывается перечень мер, позволяющих его уменьшить [2].

Важно умение авторов бизнес-плана заранее выявить все типы рисков, с которыми они могут столкнуться, источники этих рисков и момент их возникновения. Установив риски, необходимо разработать меры по их сокращению и минимизации потерь, которые они могут вызвать. Чем глубже проработана эта проблема,

тем выше доверие потенциальных партнёров и инвесторов [7].

В приложения включаются документы, которые могут служить подтверждением или более подробным объяснением сведений, представленных в бизнес-плане [6].

Четвёртый этап бизнес планирования состоит в разработке отдельных разделов и оформление всего бизнес-плана в виде единого документа [1].

1.3 Анализ современных отечественных и зарубежных методик бизнес - планирования

В РФ, как и за рубежом, нет единой методики разработки бизнес-планов. В России наиболее известны следующие методики и стандарты по составлению бизнес планов [3]:

- 1) Методика Российского агентства по поддержке малого и среднего бизнеса.
- 2) Методика консалтинговой компании «Про-Инвест-Консалт».
- 3) Методики компаний, занимающихся разработкой бизнес-планов.

Однако стоит отметить, что иностранные инвесторы требуют предоставлять расчеты с помощью иных лицензированных стандартов, таких как:

- 1) UNIDO;
- 2) Методика всемирного банка реконструкции и развития;
- 3) Методики международных финансовых корпораций.

Методика Российского агентства по поддержке малого и среднего бизнеса разработана с целью помощи предпринимателям при обращении за финансированием к российским инвесторам. Бизнес-план по данной методике должен включать в себя следующие рекомендуемые разделы:

1. Резюме
2. Описание предприятия
3. Описание продукта
4. Анализ рынка
5. Производственный план

6. План сбыта

7. Финансовый план

8. Анализ чувствительности проекта.

Российское агентство по поддержке малого и среднего бизнеса так же утверждает, что Фонд будет рассматривать и бизнес-планы в другой форме. Таким образом, можно сделать вывод, что представленные Фондом разделы бизнес-плана носят рекомендательный характер.

Бизнес-план зависит от наиболее значимых для предприятия ключевых моментов. Составление бизнес-плана неизбежно для владельцев крупного бизнеса, которые хотят привлечь инвесторов. Если руководство компании не хочет обращаться к специалистам для составления бизнес-плана или использовать шаблон, то оно может воспользоваться таким комплексом, как Project Expert.

Программный продукт Project Expert разработан компанией «Про-Инвест-Консалт» и имеет следующие преимущества [6]:

- возможность составления бизнес-плана с максимальным отражением всех сторон проекта;
- ориентация на зарубежных инвесторов, если у владельцев бизнеса есть такая необходимость;

Бизнес-план, составленный в данной компьютерной программе, позволяет более полно отразить такие разделы бизнес-плана как:

- 1) Финансирование проекта;
- 2) Анализ проекта.

Стоит отметить, что в России существуют и другие методики составления бизнес-планов. Методика расчетов, представленная в программном продукте «Альт-Инвест» и «Альт-Инвест-Прим», соответствует рекомендациям международных стандартов и может быть использована для привлечения иностранных инвесторов. Однако, система Project Expert на сегодняшний день является наиболее популярной и технически оснащенной.

Таким образом, какой бы методикой не воспользовалось руководство компании, в структуре бизнес плана будет присутствовать общая внутренняя логика. Любой бизнес-план представляет собой три блока. Первый блок – словесное описание проекта и того состояния бизнеса, которого хотелось бы достичь. Во втором и третьем блоках приводятся те характеристики предприятия, которые поддаются количественному выражению: организационные, инвестиционные и финансовые планы.

Для разработки бизнес плана российские инвесторы используют зарубежные методики или пособия, выбор которых сейчас достаточно широк. В настоящее время, на российском рынке наиболее известны следующие основные западные методики по разработке бизнес-планов [3]:

- 1) UNIDO и ее электронная версия COMFAR;
- 2) Методика международной сети компаний KPMG;
- 3) Методика Европейского банка Реконструкции и Развития (ЕБРР);
- 4) Иные методики фирм, занимающихся консультационно-аудиторскими услугами.

Методика UNIDO является общепризнанной при составлении бизнес-планов. Бизнес-план, составленный по данной методике, может быть представленный для рассмотрения иностранными инвесторами и финансово организации. У данной модели существует электронная версия – COMFAR.

Стоит отметить, что система COMFAR так же использует в своей работе Мировой Банк и Европейский Банк реконструкции и развития, что дает ей неоспоримое преимущество перед российскими компьютерными программами. В отличие от рекомендуемых разделов бизнес-плана по российским методикам, UNIDO отдельными пунктами включает в себя: предысторию проекта, инженерное проектирование, сметную стоимость работ по проекту.

KPMG – это международная сеть компаний, которая предлагает такие виды услуг, как консультационные, аудиторские и другие услуги. Бизнес план, составленный по методике компании KPMG, в большей степени ориентирован на ме-

менеджмент организации, а не на потенциальных инвесторов. В соответствии с этой методикой, в рекомендуемых разделах бизнес-планов отдельным пунктом выделено «Управление», что говорит о том, что данный бизнес-план будет составлен в разрезе руководства предприятия, а также его сотрудников.

Методика Европейского банка реконструкции и развития уделяет большое внимание учету кредитных средств.

Ядром как российских, так и зарубежных методик составления бизнес-планов являются следующие разделы [16]:

- план маркетинга;
- система производства;
- финансовый план.

Сегодня российские и зарубежные модели составления бизнес планов стали включать и разработанные компьютерные версии. С помощью них можно более детально составить бизнес-план, что требуется потенциальному инвестору и может быть полезно менеджменту предприятия.

Вместе с тем, деловое планирование в России имеет свои особенности, что приводит к необходимости адаптации зарубежных методик по бизнес - планированию к ряду трудно предсказуемых факторов, происходящих на российском рынке. Например, уровень инфляции существенно влияет на различные оцениваемые показатели в бизнес плане, такие как оплата труда, банковские ставки и другие. Однако условия развивающегося рынка диктуют необходимость использования общепринятых стандартов по бизнес - планированию для привлечения иностранных инвесторов.

Выводы по главе один

Американскими учёными ещё давно была доказана зависимость между планированием и успешным ведением бизнеса, как следствие бизнес план – это основной инструмент не только начинающих, но и опытных предпринимателей.

При составлении бизнес-плана для нового предприятия необходимо обозначить миссию, цели, саму стратегию ведения данного бизнеса, а также в зависимости от поставленных задач структура самого бизнес плана. Как таковой общей структуры не существует, но особое внимание следует уделить: резюме, описание бизнес идеи, характеристика отрасли, маркетинговый план, а также организационный, производственный и финансовые, анализ рисков и чувствительности.

К основным методам стратегического бизнес планирования можно отнести SWOT и PEST анализ, а также модель М.Портера. Они помогают выбрать модель дальнейших действий и определить позицию на рынке. Также с их помощью можно определить возможные слабости и угрозы, а это значит, что есть вероятность их избежать или устранить.

За рубежом, также как и в России не существует единой методики составления бизнес планов, но и там и там принято уделять внимание плану маркетинга, системе производства и финансовому плану. Сегодня существует много программ по составлению бизнес планов, с помощью которых можно детализировать отдельные моменты, что наиболее интересно инвестору, или что может быть полезно менеджеру.

2 БИЗНЕС-ПЛАН ОТКРЫТИЯ БЛИННОЙ В ГОРОДЕ ЧЕЛЯБИНСК

2.1 Резюме

Данный бизнес-план имеет горизонт планирования 2 года с разбивкой по месяцам и предполагает открытие мини кафе «БлинСake» в городе Челябинске. Время работы: ежедневно с 9:00 до 21:00. Организационно-правовая форма – ИП, система налогообложения УСН «Доходы-Расходы» в целях сокращения налоговой нагрузки.

Основные потребители, согласно опросу, проведённому среди населения города, это люди всех возрастов, семьи с детьми, которые любят разнообразную еду, как дома.

Наша миссия: обеспечить население города вкусной, натуральной едой, создать место отдыха для всей семьи.

Для реализации проекта предполагается взять в аренду помещение в Калининском районе города Челябинска в ЖК «Академ Riversaid» площадью 84 м² за 60 000 рублей в месяц.

Объём инвестиций необходимый для реализации проекта составляет 1 941 315 рублей, из которых 1 000 000 рублей были привлечены в качестве заёмных средств в банке под 15% годовых на 2 года.

По результатам оценки эффективности инвестиционного проекта NPV составляет 4 646 253 рубля, PI – 4,14, IRR – 79,32%, DPP – 9 месяцев.

На основе полученных результатов можно сделать вывод, что данный проект экономически эффективен и целесообразен для реализации.

Общее сальдо по проекту является положительным на каждом этапе реализации, это говорит о финансовой реализуемости проекта.

Проведённый анализ чувствительности показал, что проект не теряет своей эффективности при изменении ключевых факторов. Больше всего NPV чувствителен проект к изменению объёма продаж, но даже при сокращении его на 20% кафе будет приносить прибыль.

2.2 Описание бизнес идеи

Данный бизнес-проект описывает организацию работы блинной «БлинСake» в г. Челябинске.

«БлинСake» создаётся с целью быстрого и качественного обслуживания посетителей с максимальным вниманием к ним и предложением наиболее качественных изделий, которые не будут отличаться от блинов домашнего производства.

Приходя в «БлинСake», посетители смогут вспомнить вкус незабываемых блинчиков, как у бабушки с чашечкой горячего чая или молока.

Основной продукт – блины, приготовленные по классическому рецепту с разнообразными начинками, в дополнение будут предложены супы, салаты и многое другое. Для поддержания посещаемости в утреннее и дневное время в «БлинСake» будут предложены завтраки и бизнес-ланчи. Помимо этого наши клиенты смогут брать любые блюда из меню на вынос. При заказе еды на вынос будут бесплатно предложены контейнеры, столовые приборы и пакет с логотипом «БлинСake», адресом и телефоном.

В настоящее время в Челябинске много заведений общественного питания. Также блины реализуются через магазины в виде полуфабрикатов, либо продаются в местах большого скопления народа.

Преимущество «БлинСake» будет являться возможность проведения детских праздников, корпоративов, также возможность выездных банкетов. На первоначальном этапе ассортимент будет не велик, но по мере завоевания внимания потребителей, он будет расширяться, а в последующем будет возможность доставки продукции домой или в офис, заказа её через сайт. В Приложении А представлено меню «БлинСake». Цены на продукцию были установлены по принципу себестоимость + наценка.

В выходные место отлично подойдёт для отдыха всей семье, а в будние основными посетителями будут работники различных организаций, студенты и школьники.

Уютный интерьер, приветливый персонал, вкусные блины позволят создать незабываемую атмосферу, в которую захочется погрузиться снова.

Принцип работы блинной: посетители делают заказ, им присваивается номер, далее они могут присесть за любой понравившийся столик, когда заказ будет готов на мониторе высветится номер заказа и можно будет его забрать. С такой схемой не возникнет путаницы при большом потоке посетителей.

Данный проект создаётся с целью обеспечения населения хорошими, а главное качественными и всегда свежими изделиями из теста.

2.3 Исследование рынка общественного питания

Питание в нашей жизни, жизни человека, является необходимым, и восполняет одну из главных потребностей человека без которой невозможна жизнь, а также общественная и трудовая деятельность.

В современности уже никак не обойтись без конкуренции, а для этого уже мало просто существовать как заведение общественного питания, необходимо быть лучшим в своём сегменте. Быть лучшим, значит столкнуться с рядом трудностей в реализации проекта, но главная борьба сейчас идёт за качество обслуживания. Остро развивается проблема подбора, обучения и удержания квалифицированных сотрудников.

В настоящий момент выделяют три главных отрасли общественного питания. Большую долю занимают кафе и рестораны – 80% (рисунок 5).

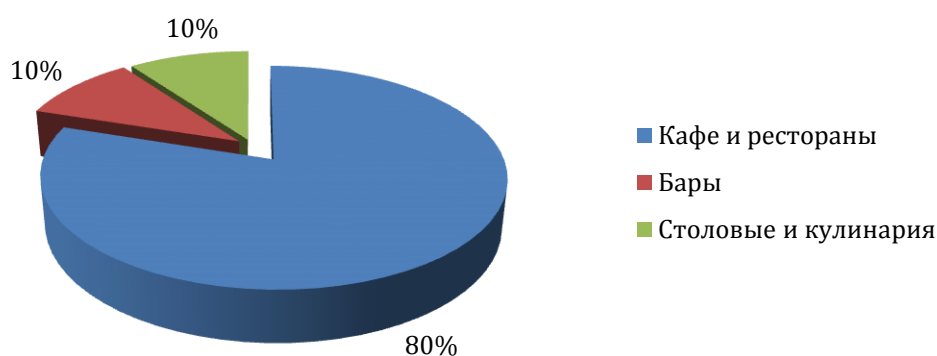


Рисунок 5 – Отрасли общественного питания в России на 2018 год

По данным исследования маркетингового агентства Discovery Research Group в сфере общественного питания можно сделать вывод, что за 10 месяцев (январь-октябрь) 2018 года оборот рынка общественного питания в России повысился на 2% в сравнении с этим же периодом 2017 года, что в общей сложности составляет 1082 млрд рублей [13].

Общий оборот общественного питания в России за 2017 год составил 1305 млрд рублей, то есть повысился за год на 6%. В 2016 году общий оборот был 1234 млрд руб.

В 2017 году на Центральный федеральный округ приходилось 27,8% общероссийского оборота общественного питания. На втором месте по обороту общественного питания находился Приволжский федеральный округ с оборотом 218 млрд руб., что составило 16,8% от общероссийского.

На начало 2018 года в России насчитывалось 176,5 тыс различных объектов общественного питания, вместимостью 10,7 млн мест и общей площадью 19,9 тыс кв. км.

В 2017-2018 годах отмечался бурный рост в сегменте ресторанов и кафе, и, наоборот, спад в сегменте закрытого питания.

В первом квартале 2018 года россияне тратили на общественное питание на 5,4% меньше, чем в первые три месяца 2017 г. Во втором квартале 2018 года расходы возросли и составили 459,2 рублей на одного члена домохозяйств [13].

Игроки рынка предполагают дальнейшее увеличение числа бургерных, кофеен, прочих недорогих форматов заведений по продаже готовой еды. Также относительно свободной остается ниша "экофастфуда". В 2019 году появляются рестораны, предлагающие именно такую еду, или дальнейшая переориентация меню действующих ресторанов быстрого питания под формат здоровой пищи. Кроме этого, продолжают развитие McDonalds, Burger King и KFC.

Поскольку покупательная способность населения не растет, ожидаемый в 2019 году рост оборотов рынка связывают только с предполагаемым увеличением числа действующих на рынке заведений общественного питания.

По оценке Euromonitor International, при благоприятных обстоятельствах можно ожидать, что объем рынка общественного питания уже в 2019 году приблизится к 2 трлн руб.

По данным оценки NeoAnalytics было отмечено, что на российском рынке наблюдается спад экономических показателей в периоде 2014–2015 годах. Но конъюнктура рынка сегодня всё больше приспособливается к новым экономическим условиям, которые непосредственно связаны с сокращением доходов населения, ростом цен на импорт, введением санкций и другие факторы.

В 2017 году объем рынка общественного питания увеличился на 5%, составив около 1,42 трлн рублей. Вектор динамики рынка напрямую коррелирует с обоими финансовыми кризисами в РФ, о чем свидетельствует ретроспективная динамика 2008–2017 годов [5]. Данные представлены на рисунке 6.

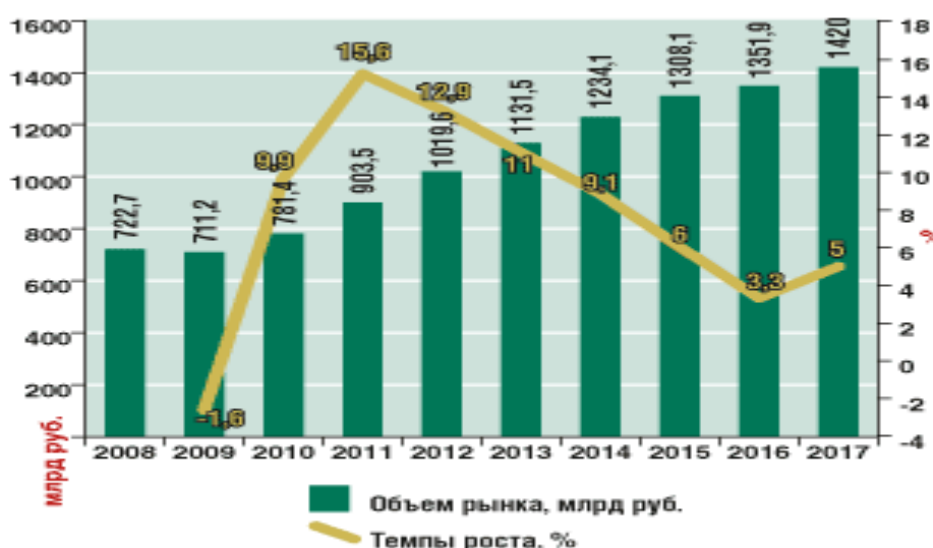


Рисунок 6 – Динамика объёма рынка общественного питания в 2008 – 2017 годах

Однако ретроспективная динамика реально располагаемых расходов была более пессимистичной. Падение объема расходов началось в 2014 году (0,7% по отношению к аналогичному показателю предыдущего года), достигло дна в 2016-м (-5,8% по отношению к аналогичному показателю 2015 года), а в 2017-м наметилась тенденция к росту (-1,7% по отношению к аналогичному показателю предыдущего года) [5]. Данные представлены на рисунке 7.

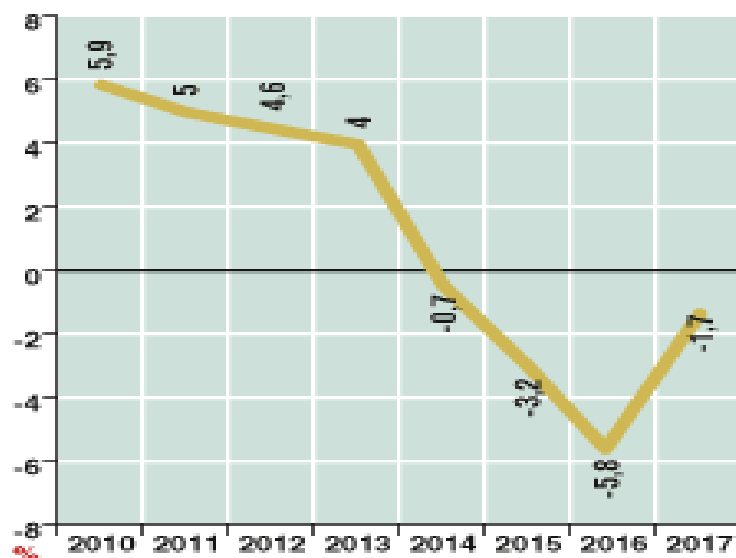


Рисунок 7 – Динамика реально располагаемых доходов населения в 2010–2017 годах

По данным Росстата, в начале 2017 года в России насчитывалось 80,6 тысячи ресторанов, кафе и баров (сетевых и несетевых) общей площадью 10,2 млн кв. метров (рисунок 8). По оценочным данным, за год показатель увеличился на 6,2% и составил 85,6 тысячи единиц. Ретроспективный анализ 2009–2017 годов показывает, что 2015 год, с точки зрения количества ресторанов, кафе и баров, был самым неблагоприятным [11].

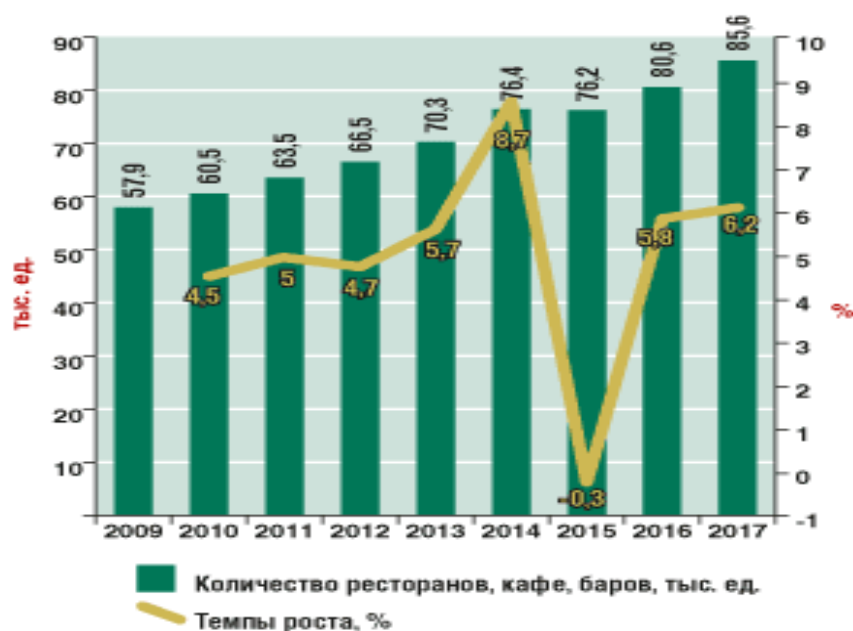


Рисунок 8 – Динамика количества ресторанов, кафе и баров 2009–2017 года

В структуре рынка доля сетевых ресторанов, кафе и баров в 2017 году составила 19,7%. Необходимо отметить, что размер доли критически не меняется на протяжении 5 лет, и в ближайшей перспективе кардинального изменения не будет [11].

Традиционно на рынке выделяют 3 формата заведений общественного питания:

- формат быстрого питания (fast food, street food);
- формат питания для семейных выходов (casual dining);
- формат питания для особых случаев (fine dining).

В настоящее время наиболее стабильно растущими сегментами рынка являются форматы fast food и street food. Это объясняется тем, что они рассчитаны на самую широкую аудиторию. Данный сегмент сохраняет лояльную ценовую политику и удерживает посетителей за счет рекламы и постоянных новинок.

Заведения среднего ценового диапазона (casual dining) наиболее чувствительны к изменению уровня доходов населения. В кризисных условиях посетители среднего ценового формата начинают экономить и уходить в более экономичные сегменты. Данный сегмент больше всего стремится подстроиться под требования потребителей, предлагает разнообразное меню по демократичным ценам. В 2017 году в среднем сегменте рынка наблюдалась стагнация.

Премиальный формат (fine dining), рассчитанный на элитную публику, меньше всего подвергся воздействию кризиса. Такие заведения предлагают изысканную кухню и уникальный дизайн. Однако эта ниша, по мнению рестораторов, исчерпала свое развитие в России. Многие игроки переходят к форматам массовых сегментов, ориентированных на демократичную публику.

В последние годы в связи с изменением потребительского поведения появились новые форматы общественного питания. Так, все большую популярность набирает fast casual, который появился на стыке между fast food и casual dining. Посетителям предлагают поесть за небольшую цену и хорошо провести время. Еда качественнее, чем в fast food, но обслуживание быстрее, чем в ресторане. Данный формат будет востребован долгое время.

Многие игроки в среднем и низком ценовом сегментах постепенно переходят к fast casual. Кофейни и кондитерские добавляют в меню супы и сэндвичи, завтраки и бизнес-ланчи. Такая стратегия позволяет им удерживать клиентов.

Самый высокий средний чек – в заведениях fine dining, самый низкий, соответственно, в точках street food. Средний чек по различным видам заведения представлен на рисунке 9.

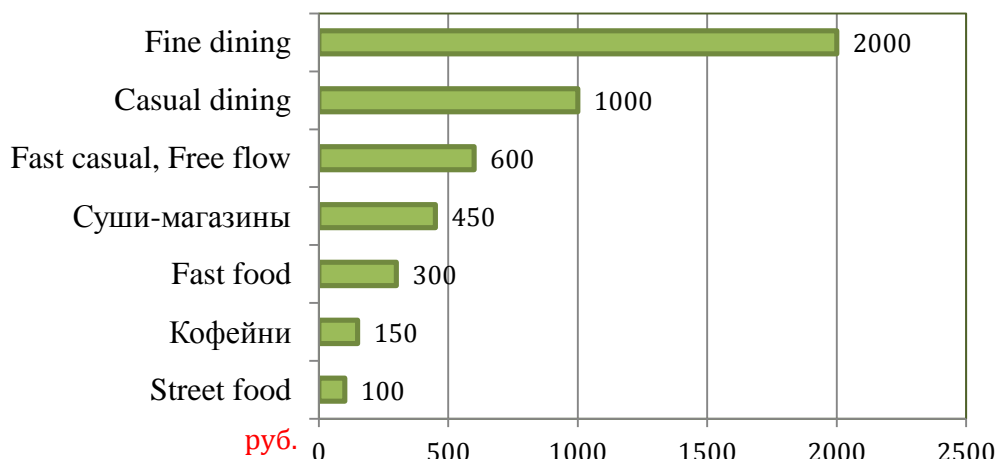


Рисунок 9 – Средний чек по видам заведений сетевого общественного питания в 2017 году

Классификация сетей общественного питания по географическому охвату представлена пятью группами:

- глобальная;
- Россия и страны СНГ;
- федеральная;
- региональная;
- локальная (табл. 2)

Таблица 2 – Классификация сетей общественного питания по географическому охвату

Тип сети	Описание	Пример
Глобальная	Компании присутствующие на международном рынке. Выручка сети формируется рядом стран, а количество точек в разных странах сопоставимо.	Baskin Robbins, Burger King, KFS, McDonalds, Subway, Starbucks и др.

Окончание таблицы 2

Тип сети	Описание	Пример
Россия и страны СНГ	Российские компании, осуществляющие свою деятельность, как в России, так и в некоторых странах СНГ. Оборóт сети формируется непосредственно за счет деятельности компании в России.	Суши Шоп, Шоколадница и др.
Федеральная	Российские компании, осуществляющие свою деятельность в некоторых федеральных округах страны. При этом оборóт сети формируется за счет нескольких федеральных округов. Количество точек в разных округах сопоставимо.	Додо пицца, Крошка картошка, Суши WOK, теремок и др.
Региональная	Компании, работающие в рамках нескольких регионов, или одного федерального округа.	Prime, Му-му и др.
Локальная	Компании, работающие в пределах одного или двух городов в пределах одного субъекта РФ.	Вокер, Тубетей и др.

По данным Росстата за 2018 год, наибольшая доля рынка сетей общественного питания (по количеству точек) приходилась на локальных игроков – 51,2% (рисунок 10). Федеральным компаниям принадлежало 18,3% и глобальным – 12,2%. В 2018 году значительных изменений в структуре участников не было.



Рисунок 10 – Структура рынка общественного питания по типам сетей в 2018 году

Больше всего сетей общественного питания отмечается в Центральном, Северо-Западном, Южном, Уральском и Приволжском федеральных округах (рисунок 11). Меньше всего сетевых игроков в Дальневосточном, Крымском (входит в состав Южного ФО) и Северо-Кавказском ФО.

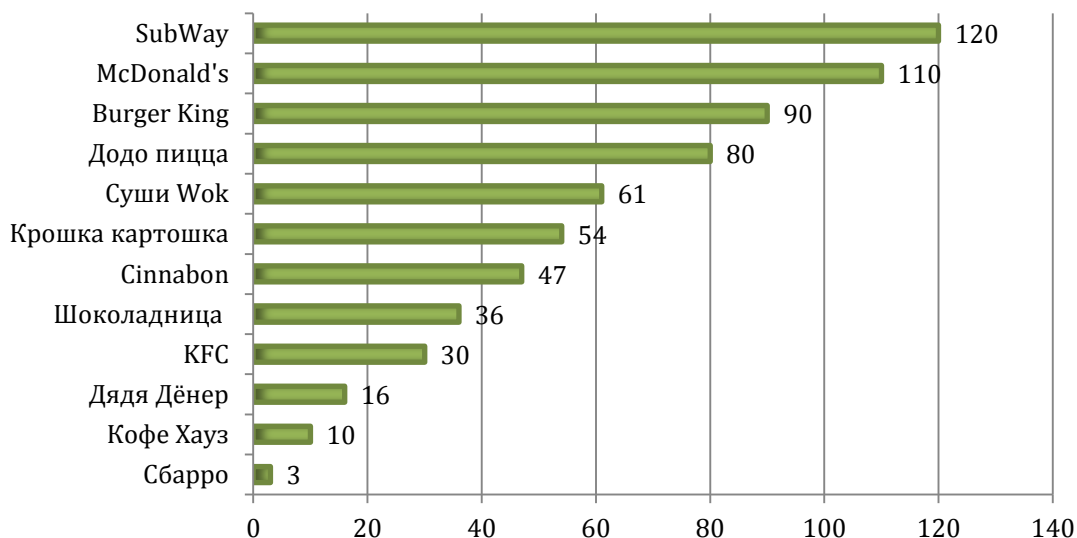


Рисунок 11 – Рейтинг сетей общественного питания в 2018 году

Прогноз темпов роста общественного питания в 2018 – 2020 годах составит 6 – 8% (рисунок 12) [11].

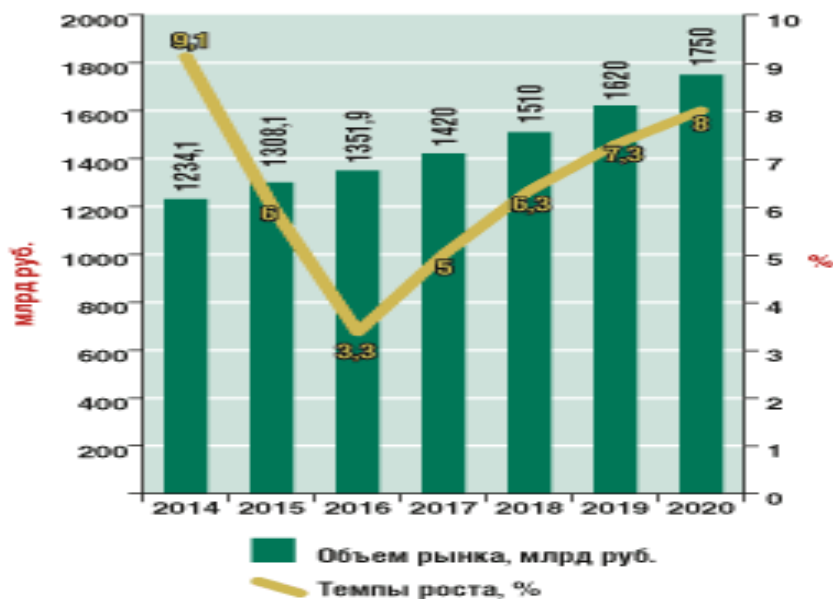


Рисунок 12 – Прогноз развития рынка общественного питания в 2018 – 2020 годах

Главными факторами, способствующими росту, станут восстановление потребительской уверенности, увеличение доходов, а также распространение культуры питания «вне дома».

Наиболее востребованными будут заведения в сегменте «эконом-класс». Популярным форматом останется fast casual. Спросом также будут пользоваться заведения в сегменте fast food, кофейни, «еда с собой», пиццерии и суши-магазины. На рынке существуют незаполненные ниши, в связи с этим ожидается развитие новых форматов заведений (например, «здоровое питание»).

Участники рынка продолжают экспансию, причем наиболее интересными для них станут такие федеральные округа, как Уральский, Сибирский и Дальневосточный. Основной стратегией развития по-прежнему будет франчайзинг.

По итогам 2017 года можно сделать вывод, что рынок общественного питания в Челябинске развивается быстрыми темпами. Большим спросом начинают пользоваться кафе быстрого питания и кулинарии, а столовые наоборот закрываются.

На 1 января 2018 года в городе функционировало 1187 заведений общественного питания, количество посадочных мест в них суммарно составляет 82 255 мест. Рынок общепита в Челябинске набирает обороты и становится всё более активным с каждым годом. Это связано в основном с тем, что люди ленятся в плане приготовления еды, им гораздо проще пойти в кафе быстрого обслуживания или кулинарии.

За прошедший год в городе были открыты и введены в эксплуатацию 158 заведений общественного питания, из них 104 являлись сезонные. Ежегодно в период с мая по октябрь открываются сезонные летние кафе и рестораны в местах большого скопления людей: парки, скверы, центральные районы города. Крайне успешно развиваются заведения общественного питания с национальной кухней. В городе множество заведений, в которых можно попробовать японскую кухню, китайскую, армянскую, итальянскую, французскую и многие другие.

Так же большой интерес у населения вызывают кафе, специализирующиеся на определённом продукте: «Камакура», «Дока пицца», «Рёбрышковая», «Steakman» и другие.

Успешное развитие любого бизнеса заключается в удачном выборе места расположения. Оно должно соответствовать некоторым условиям: удобное для жителей и гостей города, учитывать месторасположение конкурентов, а также стоимость и наличие свободных площадей в городе.

2.4 Анализ основных конкурентов

На данный момент в городе Челябинск в близлежащих домах (в радиусе 1 км) существуют 3 точки основных конкурентов:

1) Пиццерия «Сытый Джо». Предлагают еду на вынос, а также хорошо провести время вечером. Разнообразное меню: пицца, бургеры, шашлык, картофель фри, луковые кольца, сырные шарики, суши, пиво и кофе. Средний чек в данном заведении 400 рублей. Место ориентировано на взрослых людей. Из недостатков – мало места внутри (4 столика и барная стойка). В качестве продвижения устраивают конкурсы ВКонтакте.

2) Кафе «Перец». Средний чек в кафе 250 рублей. Предлагают европейскую и мексиканскую кухню. Разнообразное меню: шашлык, пицца, блюда wok, разнообразные салаты, супы, закуски, десерты, а также коктейли. Из плюсов – большое помещение (около 35 гостей), низкие цены на меню. Из недостатков – по отзывам посетителей некачественные продукты, низкое качество обслуживания. Место напоминает спорт бар, где периодически проводятся трансляции матчей. Реклама осуществляется в группе ВКонтакте и Инстаграм.

3) Сеть ресторанов «Sabway». Работает по системе франчайзинга, успешно развивается и довольно популярно среди населения. Предлагает сэндвичи из американской кухни с овощами, разнообразное количество мясных начинок, различные соусы и хлеб, который выпекают сами. Кафе подходит для проведения

времени с детьми, в меню представлены детские наборы, завтраки и различные напитки.

Сравнительные данные о конкурентах представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Сравнение цен основных конкурентов

Критерий сравнения	«Сытый Джо»	«Перец»	«Sabway»
Режим работы	10:00 – 23:00	9:00 – 00:00	9:00 – 22:00
Средний чек, руб.	400	250	280
Качество еды	среднее	ниже среднего	выше среднего
Размер порций	средний	ниже среднего	средний
Завтрак, бизнес-ланч	–	+	+/-
Разнообразие ассортимента	+	+	+
Атмосфера	–	+	–
Доставка блюд	+	–	+
Обслуживание	официант	официант	самообслуживание
Детские наборы	–	–	+

Произведём оценку конкурентов по пятибалльной шкале, где 1 – параметр не отражен в конкурентном преимуществе, 2-3-4 – отражён не полностью, а 5 – отражен полностью. Распределение баллов представлено в таблице 4.

Таблица 4 – Распределение баллов

Критерий сравнения	«Сытый Джо»	«Перец»	«Sabway»
Средний чек, руб.	3	5	4
Качество еды	4	2	5
Размер порций	4	2	4
Завтрак, бизнес-ланч	1	5	3
Разнообразие ассортимента	5	5	5
Атмосфера	2	4	3
Доставка блюд	5	1	3
Обслуживание	5	5	1
Детские наборы	1	1	5
Сумма баллов	40	30	33

По проведённому анализу конкурентов на сайтах можно сделать вывод, что лучше всего потребности целевой аудитории удовлетворяет «Сытый Джо», но это не предел, есть куда расти. Проанализировав отзывы на сайтах можно сделать вы-

вод, что люди хотят отдыхать в спокойной уютной атмосфере, и отдают предпочтение качеству продукта.

Для выявления лучшего месторасположения «БлинСake» были оценены преимущества и недостатки нескольких улиц города. На данном горизонте планирования покупка помещения будет нецелесообразна, так как это требует больших инвестиций, поэтому принято решение об аренде помещения.

«БлинСake» будет располагаться в Калининском районе г. Челябинска в арендованном помещении на первом этаже жилого дома по адресу Братьев Кашириных 131а (рисунок 13), с площадью 84м². Стоимость аренды составляет 60 000 руб/мес, включая коммунальные платежи. Помещение блинной находится на первой линии, имеет отдельную входную группу и второй вход со стороны двора. Расположен в крупном жилом районе АКАДЕМ Riversaide. Есть необходимые парковочные места рядом с входом.

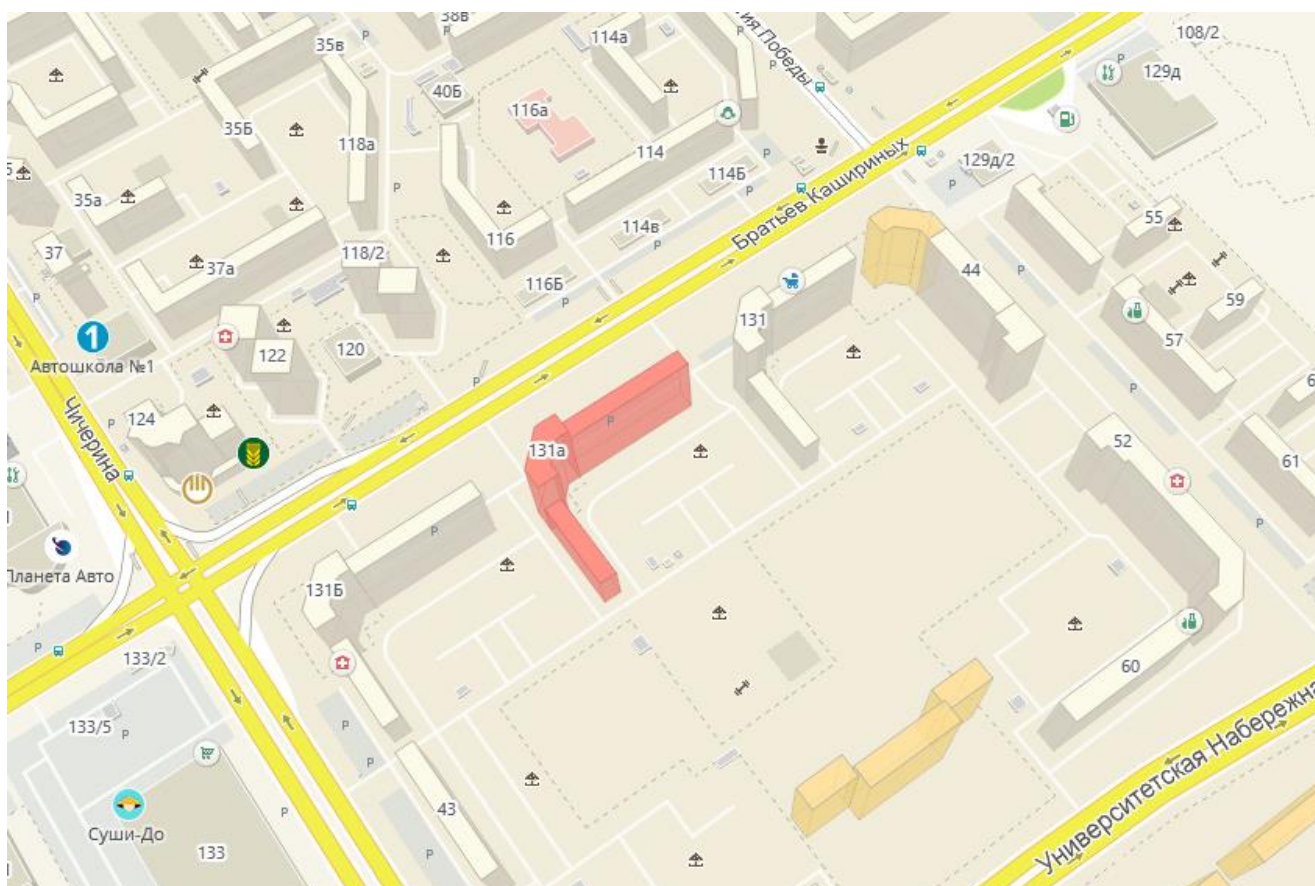


Рисунок 13 – Месторасположение блинной на карте

Хочется отметить факт, что подобных блинных в данном районе нет, а значит данная блинная будет пользоваться спросом.

План внутреннего помещения представлен на рисунке 14. В заведении будет располагаться 11 столов с комфортабельными диванами, стеллажи с книгами и играми, а также за одним из столов можно поиграть в игры на приставке.

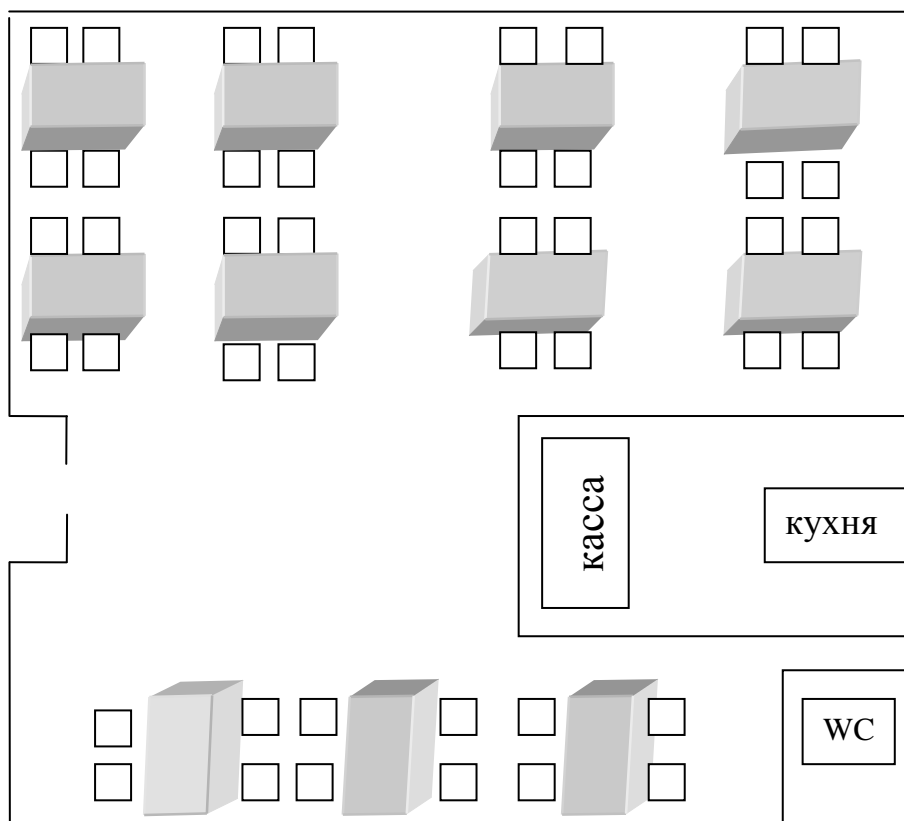


Рисунок 14 – Планировка помещения

Далее необходимо провести анализ среды с помощью такого маркетингового инструмента, как SWOT-анализ. Результаты представлены в таблице 6.

Таблица 6 – SWOT-анализ

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>Удобное местоположение; Широкий ассортимент товара; Низкие цены; Товары собственного производства; Новейшее оборудование.</p>	<p>Начало бизнеса с нуля; Нехватка собственных средств; Недостаточная известность кафе; Возможен брак при выпечке блинов; Недостаточный управленческий опыт.</p>

Возможности	Угрозы
<p>Высока популярность кафе общественного питания;</p> <p>Готовность населения приходить в кафе;</p> <p>Желание людей потреблять данный продукт.</p>	<p>Расширение требований к заведению за счет изменения требований ГОСТа на услуги общественного питания, а также санитарных и противопожарных норм;</p> <p>Высокая конкуренция со стороны уже существующих заведений;</p> <p>Появление товаров-заменителей на рынке.</p>

2.5 Анализ потребителей

Для дальнейшей разработки бизнес-плана необходимо провести анализ основных потребителей. Для выявления потенциальных потребителей был проведён социологический опрос жителей города.

Опрос - самый распространенный метод сбора первичной информации. С его помощью получают почти 90% всех социологических данных. Опрос предполагает обращение к самому участнику и нацелен на получение прямых ответов. Опрос незаменим, когда речь идет об исследовании отдельных характеристик отрасли.

Технология заключается в сборе первичной информации путем прямого задания людям вопросов относительно уровня их знаний, отношений к продукту или предоставляемой услуге. Так же удобство заключается в лёгком подсчёте опрошенных респондентов.

Социологический опрос проводился путём анкетирования, которое проводилось с помощью сервиса Survio и в социальной сети Vkontakte. Всего в анкетировании приняло участие 300 человек.

Результаты опроса и анкета представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Анкетирование

Вопрос	Количество ответов, человек	Количество ответов, %
Ваш возраст:		
• до 15 лет	40	13
• 16 – 25 лет	81	27
• 26 – 35 лет	69	23
• 36 – 45 лет	58	19
• 46 – 60 лет	29	10
• От 61 года	23	8
Пол:		
• М	137	46
• Ж	163	54
Есть ли у Вас семья/дети/внуки	186 человек – ДА	62
Ваш ежемесячный доход:		
• До 15 000	40	13
• 15 000 – 25 000	61	20
• 25 000 – 35 000	79	26
• 35 000 – 45 000	56	19
• Более 45 000	64	21
Какую сумму Вы готовы потратить за одно посещение в кафе (на 1 человека):		
• 200 – 300 руб.	128	42
• 300 – 500 руб.	101	34
• Более 500 руб.	71	24
Важным критерием для Вас является:		
• Качество еды	64	21
• Размер порций	32	11
• Цена	17	6
• Разнообразие ассортимента	44	15
• Наличие завтраков/бизнес-ланчей	71	24
• Наличие детского меню	31	10
• Качество обслуживания	26	9
• Атмосфера	15	5
Посещаете ли Вы такие заведения, как «Блинstreet» и «Блинок»?		
• Да	128	43
• Нет, но слышала	56	19

Окончание таблицы 7

Вопрос	Количество ответов, человек	Количество ответов, %
● Иногда захожу	116	38
Как часто Вы готовы посещать блинную:		
● Ежедневно	94	31
● 2–3 раза в неделю	75	25
● 2–3 раза в месяц	105	35
● Никогда	26	9
Ваше отношение к новинкам:		
● Покупаю одно и тоже	87	29
● Люблю экспериментировать	213	71
Из каких источников Вы узнаете информацию о новых заведениях?		
● ТВ	40	13
● Радио	27	9
● Социальные сети	179	60
● Реклама на улице	53	18

По полученным данным можно сделать следующий вывод:

- Большая доля опрошенных молодые люди от 16 до 25 лет;
- 26% людей имеют ежемесячный доход от 25 000 до 35 000 руб.;
- 43% респондентов готовы потратить на одного человека не больше 300 рублей за одно посещение;
- Качество еды, наличие завтраков/бизнес-ланчей для большинства опрошенных являются важным фактором;
- 72% опрошенных бывают в кафе «Блинstreet» и «Блинок»;
- Самой эффективной рекламой является размещение в соц.сетях.

Исходя из результатов опроса было выяснено, что оптимально для потребителей за посещение тратить не более 250 – 300 рублей.

2.6 Расчёт себестоимости и план продаж

Проводя анализ посещаемости конкурентов было выяснено, что максимальная загрузка приходится на вечер пятницы и выходные, что составляет в среднем около 65%. В будние дни показатель уменьшается и составляет:

- в утренние часы 20%;
- в обеденные часы 30%;
- в вечерние часы 60%.

Данные обоснованы следующей логикой. Прогнозы в первые месяцы «БлинСake» составлялись на основе посещаемости заведений конкурентов. В течении 30 минут в утренние, обеденные и вечерние часы было подсчитано общее количество человек, которые проходят мимо заведения конкурента и количество человек заходящих в него.

Рассчитаем средний чек «БлинСake». Средний чек – это товарооборот в денежном выражении за определённый период, приведённый к количеству чеков за этот же период. Средний чек сложился из себестоимости набора и наценки на него. Наценка была выбрана такая же, как у других блинных города: завтрак – 210%; бизнес-ланч – 270%; некомплексное меню – 310%.

Таблица 8 – Себестоимость наборов

В рублях		
Завтрак		
Наименование	Вес, гр./мл.	Стоимость, руб.
Блин с ветчиной и сыром	160	34,35
Блин с бананом и шоколадом	160	26,10
Кофе	0,2	13,5
Итого		73,95
Бизнес-ланч		
Куриный с лапшой/Суп-пюре с грибами	200	32,70
Салат «Цезарь»	150	46,45
Блин со сгущёнкой	130	20,31
Чай / Морс	0,2	5,20
Итого		104,66

Окончание таблицы 8

Наименование	Вес, гр./мл.	Стоимость, руб.
Некомплексное меню		
Салат «Витаминный»	150	8,15
Блин с курицей в соусе/с грибами в соусе	150	38,40
Молочный коктейль	300	27,50
Итого		74,05

Таблица 9 – Формирование среднего чека

		В рублях
Услуга	Состав	Средний чек, руб.
Завтрак	Блин с ветчиной и сыром Блин с бананом и шоколадом Кофе	155
Бизнес-ланч	Куриный с лапшой/Суп-пюре с грибами Салат «Цезарь» Блин со сгущёнкой Чай / Морс	279
Некомплексное меню	Салат «Витаминный» Блин с курицей в соусе/с грибами в соусе Молочный коктейль	229

Средние чеки конкурентов:

- «Сытый Джо» – 400 рублей;
- «Перец» – 250 рублей;
- «Sabway» – 280 рублей.

Определим количество обслуженных клиентов в утренние, дневные и вечерние часы работы, исходя из среднего чека и загруженности кафе. Данные представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Расчёт количества обслуженных клиентов в день

Услуга	Средний чек, руб.	Пропроходимость, мин.	Период действия услуги, мин.	Кол-во посадочных мест	Коэффициент загрузки, %	Кол-во обслуженных клиентов
9:00 – 12:00	155	60	180	45	20	27
12:00 – 17:00	279	80	300	45	30	50
17:00 – 21:00	229	120	240	45	60	54
Итого						131

Учитывая, что в последующие месяцы будет проводиться эффективная рекламная компания, с каждым разом будут приходить новые посетители. Планируется увеличение количества посетителей каждые 3 месяца на 5%. Погрешность на сезонность делать не будем.

В таблице 11 представлен планируемый прогноз продаж на 2 года. Подготовительный этап проекта длится 2 месяца (апрель – май). На данной стадии ведутся расчетные работы, составляется бизнес план, привлекаются инвестиции. Инвестиционная стадия длится 3 месяца (июнь, июль, август). На данном этапе проводятся проектно-монтажные работы, закупка оборудования, найм и обучение персонала. Открытие планируется в сентябре 2019 года.

Таблица 11 – Прогноз продаж, шт

Услуга	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь
2019												
Завтрак				Подготови- тельный этап проекта	Инвестиционная ста- дия проекта				810	810	810	851
Бизнес-ланч						1 500	1 500	1 500	1 575			
Некомплексное меню						1 620	1 620	1 620	1 701			
Итого						3 930	3 930	3 930	4 127			
2020												
Завтрак	851	851	894	894	894	939	939	939	986	986	986	1 035
Бизнес-ланч	1 575	1 575	1 654	1 654	1 654	1 736	1 736	1 736	1 823	1 823	1 823	1 914
Некомплексное меню	1 701	1 701	1 786	1 786	1 786	1 875	1 875	1 875	1 969	1 969	1 969	2 068
Итого	4 127	4 127	4 334	4 334	4 334	4 550	4 550	4 550	4 778	4 778	4 778	5 017
2021												
Завтрак	1 035	1 035	1 087	1 087	1 087	1 141	1 141	1 141	–	–	–	–
Бизнес-ланч	1 914	1 914	2 010	2 010	2 010	2 111	2 111	2 111	–	–	–	–
Некомплексное меню	2 068	2 068	2 171	2 171	2 171	2 280	2 280	2 280	–	–	–	–
Итого	5 017	5 017	5 268	5 268	5 268	5 532	5 532	5 532	–	–	–	–

Спрогнозируем выручку за два года. Прогноз выручки равен количество проданных услуг на средний чек. Данные представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Прогноз выручки в первые два года реализации проекта

В рублях

Услуга	Стоимость услуги, руб.	Количество проданных ед.	Итого
2019			
Завтрак	155	3 281	508 555
Бизнес-ланч	279	6 075	1 694 925
Некомплексное меню	229	6 561	1 502 469
Итого		15 917	3 705 949
2020			
Завтрак	155	11 194	1 735 070
Бизнес-ланч	279	20 703	5 776 137
Некомплексное меню	229	22 360	5 120 440
Итого		54 257	12 631 647
2021			
Завтрак	155	8 754	1 356 870
Бизнес-ланч	279	16 191	4 517 289
Некомплексное меню	229	17 489	4 004 981
Итого		42 434	9 879 140

В таблице 13 представлены затраты на продукты, исходя из прогноза продаж.

Таблица 13 – Переменные затраты

В рублях

Услуга	Стоимость, руб.
2019	
Завтрак	242 629,9
Бизнес-ланч	635 809,5
Некомплексное меню	485 842,1
2020	
Завтрак	827 796,3
Бизнес-ланч	2 166 775,9
Некомплексное меню	1 655 758
2021	
Завтрак	647 358,3

Окончание таблицы 13

Услуга	Стоимость, руб.
Бизнес-ланч	1 694 550,1
Некомплексное меню	1 295 060,5

2.7 Организационно-производственный план

Данный бизнес-план предусматривает создание конкурентоспособного кафе.

Для открытия блинной необходимо выполнить следующие шаги [1]:

- регистрация ИП;
- подобрать помещение;
- заключить договор аренды и закупку оборудования;
- подобрать персонал;
- осуществить ремонт помещений;
- регистрация кассового аппарата и постановка его на учет в органах налоговой службы;
- получить разрешительную документацию от СЭС и пожарной службы, которая требуется для запуска кафе общественного питания;
- начать работу, провести церемонию открытия.

Организационно правовая форма блинной – индивидуальный предприниматель, так как это наиболее простой и имеет менее затратный порядок регистрации (госпошлина составляет 800 рублей), есть возможность использования полученной прибыли в личных целях. Наиболее выгодной системой налогообложения является УСН «Доходы – Расходы».

Ведение налогового учёта по данной схеме не требует наличие специального образования, это может обойтись дешевле компании, в отличие от найма бухгалтера или пользование услугами специализированной бухгалтерской компании.

Следующий этап в разработке бизнес-плана – это подбор персонала. От правильно подобранного и обученного персонала зависит качество обслуживания –

это главное в сфере общественного питания. Данные о персонале представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Штатное расписание

Должность	Количество работников, чел.	Заработная плата, руб.	Фонд заработной платы, руб.	Страховые взносы (30,2%), руб.
Директор	1	30 000	30 000	9 060
Администратор	1	25 000	25 000	7 550
Кассир	4	15 000	60 000	18 120
Повар	2	18 000	36 000	10 872
Уборщица	2	13 000	26 000	7 852
Итого	10	101 000	177 000	53 454

Директор организует работу предприятия, несёт полную ответственность за него, ведёт переговоры с банками, налоговой, начисляет заработную плату, подписывает договоры, поощряет сотрудников или налагает взыскания.

Администратор работает с поставщиками, принимает на работу сотрудников и увольняет их, отвечает за работу зала, обучает персонал, ведёт контроль за исполнением работниками трудовой и производственной дисциплины.

Кассир обеспечивает своевременное и качественное выполнение заказов, готовит блины, общается с гостем на высоком уровне и предоставляет ему всю необходимую информацию, следит за чистотой и порядком на своём рабочем месте, аккуратно обращается с товарно-материальными ценностями.

Повар ответственен за приготовление блюд (супов, салатов, соусов и др.), следит за чистотой и порядком на кухне, может вносить корректировки в меню.

Уборщица следит за порядком в зале и в помещениях, за ней закреплённых, своевременно убирает разномы после того как гости поели.

Согласно налоговому законодательству, ИП платят страховые взносы не только с работников, но и с себя, причём для ИП с годовым доходом более 300 000 рублей сумма взносов в 2019 году составляет 29 354 рублей (на обязательное пен-

сионное страхование) и 6 884 рублей (на обязательное медицинское страхование) + 1% от дохода, превышающего 300 000 рублей.

Чтобы достичь поставленных целей, необходимо будет провести грандиозную рекламную кампанию, для ознакомления потребителей с продукцией и ценами.

Необходимо выбрать каналы продвижения на рынке. Реклама «БлинСак» должна быть яркой, запоминающейся, «вкусной», чтобы захотелось зайти и попробовать.

Наиболее приемлемым для нас будет раздача рекламных листовок около заведения за несколько дней до и в день открытия, рекламный щит на улице города возле кафе и реклама в социальных сетях. Последнему следует уделить больше всего внимания и сделать упор именно на этом, так как по результатам анкетирования большинство потребителей узнаёт о заведении именно из социальных сетей. Также на страничке «БлинСак» в социальной сети можно проводить различные конкурсы с репостами, это также поможет привлечь большое количество посетителей. Данные о ежемесячных затратах на рекламу и затратах на рекламу на открытие представлены в таблицах 15 и 16 соответственно.

Таблица 15 – Затраты на рекламу в расчёте на 1 месяц

Услуга	В рублях Стоимость, руб.
Реклама в группах Вконтакте и Инстаграм	10 000
Рекламный щит напротив кафе	28 000
Спонсорское участие в культурно-массовых мероприятиях	15 000
Проведение конкурсов (в группе Вконтакте)	8 000
Итого	61 000

Таблица 16 – Затраты на рекламу перед открытием

Услуга	В рублях Стоимость, руб.
Рекламные брошюры и визитки (2000 шт.)	3 500
Рекламная растяжка на перила	2 500
Изготовление рекламного щита	10 000
Итого	16 000

2.8 Инвестиционный план

В ходе работы были проанализированы планируемые инвестиционные затраты на оборудование и вспомогательные материалы. Информация о составе и объёме оборудования представлена в таблице 17.

Таблица 17 – Перечень затрат на основное и вспомогательное оборудование

Наименование	Количество, шт.	Цена за ед., руб.	Сумма, руб.
Установка интернета	1	400	400
Моноблок HP	1	20 990	20 990
Ремонт помещения	1	300 000	300 000
Охранная система:			
Охранно-пожарная сигнализация	1	50 000	50 000
Основной зал:			
Вешалка для вещей напольная	10	1500	15 000
Стол +4 стула	3	25 990	77 970
Стол прямоугольный	8	11 500	92 000
Диван модульный с подушками	16	16 300	260 800
Телевизор	2	24 990	49 980
Кондиционер настенный	2	14 990	29 980
Игры, книги	20	500	10 000
Стеллаж	4	4 299	17 196
Светильники	12	1 790	21 480
Кухня, касса:			
Кассовый аппарат	1	25 990	25 990
Прилавок кассовый	1	20 400	20 400
Производственные столы	2	8 700	17 400
Зонт вентиляционный (вытяжка)	2	27 000	54 000
Стол прямоугольный + 2 стула	2	8 100	16 200
Блинница электрическая	1	25 240	25 240
Плита электрическая	1	55 900	55 900
Микроволновая печь	2	7 250	14 500
Кофемашина	1	79 900	79 900
Чайник электрический	1	1 200	1 200
Миксер для молочных коктейлей	1	13 900	13 900
Весы	1	1 590	1 590
Ванна с рабочей поверхностью	1	11 000	11 000
Смеситель	1	4 500	4 500

Окончание таблицы 17

Наименование	Количество, шт.	Цена за ед., руб.	Сумма, руб.
Планетарный миксер	1	81 000	81 000
Рабочая поверхность	2	41 600	83 200
Холодильник	1	50 500	50 500
Витрина холодильная	1	25 000	25 000
Шкаф морозильный	1	11 600	11 600
Прочее	–	–	25 000
Расходы на регистрацию ИП:			
Госпошлина	1	800	800
Изготовление печати	1	500	500
Сантехника:			
Унитаз	1	3 499	3 499
Тумба с умывальником	1	5 700	5 700
Реклама:			
Реклама при открытии	–	–	16 000
Итого:	–	–	1 590 315

Общая потребность в инвестициях для открытия блинной представлена в таблице 18.

Таблица 18 – Общая потребность в инвестициях

Статья затрат	Сумма, руб
Основное и вспомогательное оборудование	1 590 315
Оборотные средства (0,5 месяца)	170 000
Аренда 2 месяца	120 000
Реклама	61 000
Итого	1 941 315

Объём инвестиций, необходимый для запуска проекта составляет 1 941 315 рубль. 941 315 рублей – собственные средства. Остальная сумма будет привлекаться в качестве заёмных средств. Было принято решение в качестве источника финансирования привлечь банковский кредит на сумму 1 000 000 рублей сроком на 2 года под 15% годовых. Наиболее выгодные условия оказались в банке ВТБ.

Погашение долга будет происходить аннуитетными платежами. Схема погашения кредита представлена в таблице 19.

Таблица 19 – Схема погашения кредита

№ платежа	Дата платежа	Сумма платежа	Основной долг	Начисленные проценты	Остаток задолженности
1	01.07.2019	48 486,65	35 986,65	12 500,00	964 013,35
2	01.08.2019	48 486,65	36 436,48	12 050,17	927 576,87
3	01.09.2019	48 486,65	36 891,94	11 594,71	890 684,93
4	01.10.2019	48 486,65	37 353,09	11 133,56	853 331,85
5	01.11.2019	48 486,65	37 820,00	10 666,65	815 511,85
6	01.12.2019	48 486,65	38 292,75	10 193,90	777 219,10
7	01.01.2020	48 486,65	38 771,41	9 715,24	738 447,69
8	01.02.2020	48 486,65	39 256,05	9 230,60	699 191,64
9	01.03.2020	48 486,65	39 746,75	8 739,90	659 444,88
10	01.04.2020	48 486,65	40 243,59	8 243,06	619 201,30
11	01.05.2020	48 486,65	40 746,63	7 740,02	578 454,66
12	01.06.2020	48 486,65	41 255,96	7 230,68	537 198,70
13	01.07.2020	48 486,65	41 771,66	6 714,98	495 427,04
14	01.08.2020	48 486,65	42 293,81	6 192,84	453 133,23
15	01.09.2020	48 486,65	42 822,48	5 664,17	410 310,74
16	01.10.2020	48 486,65	43 357,76	5 128,88	366 952,98
17	01.11.2020	48 486,65	43 899,74	4 586,91	323 053,24
18	01.12.2020	48 486,65	44 448,48	4 038,17	278 604,76
19	01.01.2021	48 486,65	45 004,09	3 482,56	233 600,67
20	01.02.2021	48 486,65	45 566,64	2 920,01	188 034,03
21	01.03.2021	48 486,65	46 136,22	2 350,43	141 897,81
22	01.04.2021	48 486,65	46 712,93	1 773,72	95 184,88
23	01.05.2021	48 486,65	47 296,84	1 189,81	47 888,05
24	01.06.2021	48 486,65	47 888,05	598,60	0,00
Итого по кредиту		1 163 679,55	1 000 000,00	163 679,55	

2.9 Финансовый план

В данном разделе определены текущие доходы и расходы, связанные с проектом. На основе данных, которые будут получены, можно будет сделать вывод о коммерческой и инвестиционной привлекательности проекта. Также проводится

проверка о финансовой реализуемости проекта, путём расчёта денежных потоков по каждому виду деятельности.

Общая сумма постоянных затрат по проекту рассчитывается в таблице 20.

Таблица 20 – Общие постоянные затраты проекта

Статья затрат	В рублях	
	Сумма в месяц	Сумма в год
1. Арендная плата (с коммунальными услугами)	60 000	720 000
2. Заработная плата (со взносами)	230 454	2 765 448
3. Затраты на рекламу	61 000	732 000
5. Платежи за ИП	3 019,8	36 238
6. Телефон, интернет	800	9 600
Итого	355 374	4 263 286

Основную часть общих постоянных затрат проекта представляют заработная плата, аренда и реклама.

Следующим этапом разработки бизнес-плана является оценка финансовой реализуемости проекта. Ставка дисконтирования складывается из безрисковой ставки, премии за риск по отрасли и инфляции, в общем итоге она составляет 20% годовых.

На основе полученных результатов рассчитаем денежные потоки от всех видов деятельности. Результаты представлены в таблице 19.

Таблица 19 – Расчёт денежных потоков от всех видов деятельности

В рублях

Наименование показателя	Месяцы								
	0	Сент 19	Окт 19	Нояб 19	Дек 19	Янв 20	Фев 20	Март 20	Апр 20
<u>I. Инвестиционная деятельность:</u>									
Первоначальные инвестиции	-1 590 315	0	0	0	0	0	0	0	0
Оборотные средства	-351 000								
"Кэш-фло" от инвестиционной деятельности	-1 941 315	0	0	0	0	0	0	0	0
<u>II. Операционная деятельность:</u>									
Выручка от продаж		915 030	915 030	915 030	960 859	960 859	960 859	1 009 030	1 009 030
Переменные затраты		336 850.5	336 850.5	336 850.5	353 730	353 730	353 730	371 472.2	371 472.2
Постоянные затраты		355 374	355 374	355 374	355 374	355 374	355 374	355 374	355 374
Проценты по кредиту		12 500.0	12 050.2	11 594.7	11 133.6	10 666.7	10 193.9	9 715.2	9 230.6
Вычет за инвестиции (первый год)		132 526.3	132 526.3	132 526.3	132 526.3	132 526.3	132 526.3	132 526.3	132 526.3
Выплаты в ПФ 1%		6 150.3	9 150.3	9 150.3	9 608.6	6 608.6	9 608.6	10 090.3	10 090.3
Налоговая база		71 629.0	69 078.8	69 534.2	98 486.6	101 953.5	99 426.3	129 852.0	130 336.6
Налог по УСН (доходы-расходы)		10 744.3	10 361.8	10 430.1	14 773.0	15 293.0	14 913.9	19 477.8	19 550.5
"Кэш-фло" от операционной деятельности		193 410.9	191 243.2	191 630.4	216 239.9	219 186.7	217 038.6	242 900.4	243 312.4
<u>III. Финансовая деятельность:</u>									
Получение кредита	1 000 000								

Продолжение таблицы 19

Наименование показателя	Месяцы								
	0	Сент 19	Окт 19	Нояб 19	Дек 19	Янв 20	Фев 20	Март 20	Апр 20
Собственные средства	941 315								
Возврат кредита		-48 486.65	-48 486.65	-48 486.65	-48 486.65	-48 486.65	-48 486.65	-48 486.65	-48 486.65
"Кэш-фло" от финансовой деятельности	1941315	-48 486.65	-48 486.65	-48 486.65	-48 486.65	-48 486.65	-48 486.65	-48 486.65	-48 486.65
Сальдо денежного потока от всех видов деятельности	0	144 924.2	142 756.6	143 143.7	167 753.2	170 700	168 551.9	194 413.8	194 825.7
Коэффициент дисконтирования	1.00	0.9986	0.9972	0.9959	0.9945	0.9931	0.9918	0.9904	0.9890
Дисконтированный чистый денежный поток от операционной деятельности	0	193 145	190 717	190 840	215 052	217 682	215 252	240 570	240 646
Дисконтированный суммарный чистый денежный поток за вычетом первоначальных инвестиций	-1 941 315	-1 748 170	-1 557 453	-1 366 613	-1 151 561	-933 879	-718 627	-478 057	-237 411

Продолжение таблицы 19

Наименование показателя	Месяцы							
	май.20	июн.20	июл.20	авг.20	сен.20	окт.20	ноя.20	дек.20
<u>I. Инвестиционная деятельность:</u>								
Первоначальные инвестиции	0	0	0	0	0	0	0	0
Оборотные средства								
"Кэш-фло" от инвестиционной деятельности	0	0	0	0	0	0	0	0
<u>II. Операционная деятельность:</u>								
Выручка от продаж	1 009 030	1 059 264	1 059 264	1 059 264	1 112 348	1 112 348	1 112 348	1 168 003
Переменные затраты	371 472.2	389 972.6	389 972.6	389 972.6	409 514.3	409 514.3	409 514.3	429 992.9
Постоянные затраты	355 374	355 374	355 374	355 374	355 374	355 374	355 374	355 374
Проценты по кредиту	8 739.9	8 243.1	7 740.0	7 230.7	6 715.0	6 192.8	5 664.2	5 128.9
Вычет за инвестиции (первый год)	132 526.3	132 526.3	132 526.3	132 526.3	0	0	0	0
УСН в ПФ 1%	10 090.3	10 592.6	10 592.6	10 592.6	11 123.5	11 123.5	11 123.5	11 680.0
Налоговая база	130 827.3	162 555.5	163 058.5	163 567.9	329 621.2	330 143.4	330 672.0	365 827.2
Налог по УСН (доходы–расходы)	19 624.1	24 383.3	24 458.8	24 535.2	49 443.2	49 521.5	49 600.8	54 874.1
"Кэш-фло" от операционной деятельности	243 729.5	270 698.4	271 126.0	271 558.9	280 178.0	280 621.8	281 071.2	310 953.1
<u>III. Финансовая деятельность:</u>								
Получение кредита								
Собственные средства								
Возврат кредита	-48 486.65	-48 486.65	-48 486.65	-48 486.65	-48 486.65	-48 486.65	-48 486.65	-48 486.65

Продолжение таблицы 19

Наименование показателя	Месяцы							
	май.20	июн.20	июл.20	авг.20	сен.20	окт.20	ноя.20	дек.20
"Кэш-фло" от финансовой деятельности	-48 486.65	-48 486.65	-48 486.65	-48 486.65	-48 486.65	-484 86.65	-48 486.65	-48 486.65
Сальдо денежного потока от всех видов деятельности	195 242.9	222 211.8	222 639.4	223 072.3	231 691.4	232 135.2	232 584.6	262 466.5
Коэффициент дисконтирования	0.9877	0.9863	0.9850	0.9836	0.9823	0.9809	0.9796	0.9782
Дисконтированный чистый денежный поток от операционной деятельности	240 726.6	266 995.3	267 048.9	267 107.2	275 205.6	275 262.1	275 323.4	304 174.9
Дисконтированный суммарный чистый денежный поток за вычетом первоначальных инвестиций	3 315.2	270 310.5	537 359.4	804 466.5	1 079 672.1	1 354 934.3	1 630 257.7	1 934 432.6

Продолжение таблицы 19

Наименование показателя	Месяцы							
	январ.21	февр.21	мар.21	апр.21	май.21	июн.21	июл.21	авг.21
<u>I. Инвестиционная деятельность:</u>								
Первоначальные инвестиции	0	0	0	0	0	0	0	0
Оборотные средства								
"Кэш-фло" от инвестиционной деятельности	0	0	0	0	0	0	0	0
<u>II. Операционная деятельность:</u>								
Выручка от продаж	1 168 003	1 168 003	1 226 434	1 226 434	1 226 434	1 287 944	1 287 944	1 287 944
Переменные затраты	429 992.9	429 992.9	451 512.8	451 512.8	451 512.8	474 148.2	474 148.2	474 148.2
Постоянные затраты	355 374	355 374	355 374	355 374	355 374	355 374	355 374	355 374
Проценты по кредиту	4 586.9	4 038.2	3 482.6	2 920.0	2 350.4	1 773.7	1 189.8	598.6
Вычет за инвестиции (первый год)	0	0	0	0	0	0	0	0
Выплаты в ПФ 1%	8 680.0	11 680.0	12 264.3	12 264.3	12 264.3	12 879.4	12 879.4	12 879.4
Налоговая база	369 369.2	366 917.9	403 800.3	404 362.9	404 932.4	443 768.6	444 352.5	444 943.8
Налог по УСН (доходы–расходы)	55 405.4	55 037.7	60 570.0	60 654.4	60 739.9	66 565.3	66 652.9	66 741.6
Вычет за инвестиции (первый год)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
"Кэш-фло" от операционной деятельности	313 963.8	311 880.2	343 230.3	343 708.4	344 192.6	377 203.3	377 699.7	378 202.2
<u>III. Финансовая деятельность:</u>								
Получение кредита								
Собственные средства								

Окончание таблицы 19

Наименование показателя	Месяцы							
	январ.21	февр.21	мар.21	апр.21	май.21	июн.21	июл.21	авг.21
Возврат кредита	-48 486.65	-48 486.65	-48 486.65	-48 486.65	-48 486.65	-48 486.65	-48 486.65	-48 486.65
"Кэш-фло" от финансовой деятельности	-48 486.65	-48 486.65	-48 486.65	-48 486.65	-48 486.65	-48 486.65	-48 486.65	-48 486.65
Сальдо денежного потока от всех видов деятельности	265 477.1	263 393.6	294 743.6	295 221.8	295 705.9	328 716.7	329 213.	329 715.5
Коэффициент дисконтирования	0.9769	0.9755	0.9742	0.9728	0.9715	0.9702	0.9688	0.9675
Дисконтированный чистый денежный поток от операционной деятельности	306 697	304 243	334 364	334 369	334 379	365 944	365 921	365 904
Дисконтированный суммарный чистый денежный поток за вычетом первоначальных инвестиций	2 241 130	2 545 372	2 879 736	3 214 105	3 548 484	3 914 428	4 280 350	4 646 253

Таким образом, сальдо денежных потоков положительно на каждом этапе реализации, этого говорит о том, что проект финансово реализуем.

2.10 Расчёт интегральных показателей экономической эффективности

По полученным результатам можно сделать вывод о том, что проект является эффективным, поскольку:

– Чистый дисконтированный доход (NPV) проекта положительный и составляет 4 646 253 руб.

– Индекс доходности больше 1 и равен 4,14, то есть каждый рубль инвестиций приносит 4 рубля 14 копейки чистого дисконтированного дохода.

– Внутренняя норма доходности превышает ставку дисконтирования и равна 79,32%. Значит, что в том случае, если ставка дисконтирования вырастет до 79,32%, то NPV будет равен 0.

– Дисконтированный срок окупаемости меньше горизонта расчёта и равен 9 месяцев.

2.11 Анализ рисков по проекту

Одним из направлений оценки риска проекта является расчёт точки безубыточности. Многие экономисты называют её порогом рентабельности. Под порогом рентабельности понимается выручка, при которой предприятие имеет нулевую прибыль. Насколько далеко предприятие находится от точки безубыточности, показывает запас финансовой прочности (ЗФП). Значение порога рентабельности и запаса финансовой прочности представлены в таблице 20.

Таблица 20 – Порог рентабельности и запас финансовой прочности

Показатель	Год	
	1-ый год	2-ой год
Выручка, руб	11 832 549	14 384 187
Постоянные затраты, руб	4 264 488	4 264 488

Окончание таблицы 20

Показатель	Год	
	1-ый год	2-ой год
Переменные затраты, руб	4 356 075,9	5 295 504,7
Порог рентабельности, руб	6 749 139,9	6 749 184,4
ЗФП, %	42,96	53,08

Значение ЗФП более 10%, это говорит о том, что предприятие находится в зоне повышенного риска. На графике отражено соотношение выручки и порога рентабельности (рисунок 15).

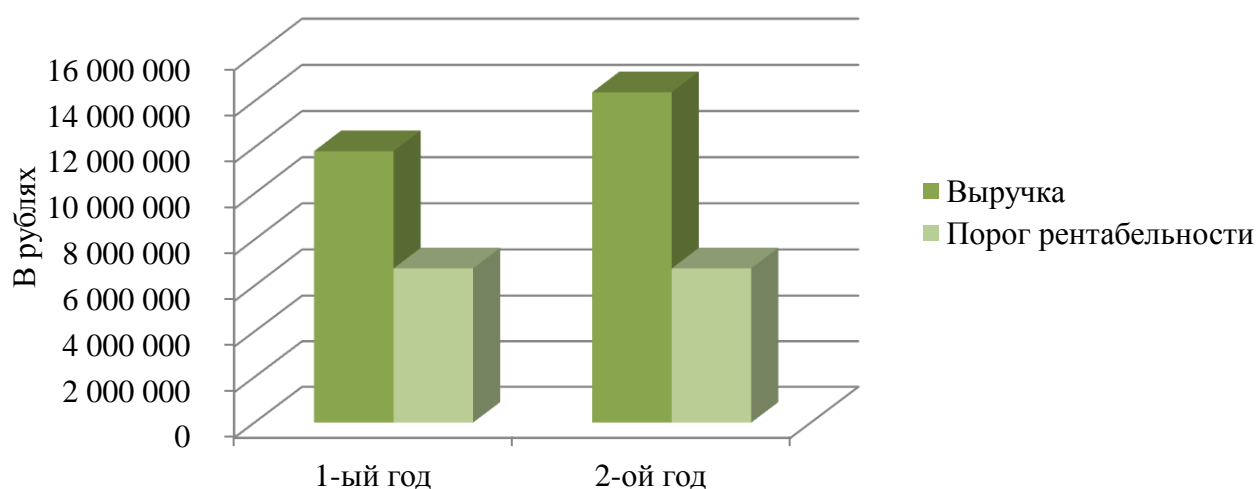


Рисунок 15 – Соотношение выручки и порога рентабельности

Также при определении рисков был использован метод анализа чувствительности. С помощью анализа чувствительности можно определить насколько чистое приведённое значение проекта может изменяться в ответ на данное изменение входной переменной, если другие параметры остаются неизменными.

Для начала рассмотрим основные виды рисков для данного проекта:

- риск изменения объёма продаж;
- риск изменения постоянных затрат;
- риск изменения переменных затрат;

При анализе чувствительности каждую переменную будем сначала увеличивать на 5%, 10%, 15%, 20%, потом уменьшать на 5%, 10%, 15%, 20%. После этого получим изменение значения NPV. Данные представлены в таблицах 21, 22 и 23 соответственно.

Таблица 21 – Чувствительность NPV к изменению объема продаж

В рублях

	Чистая прибыль	NPV
-20%	3 943 472	780 944
-15%	4 636 349	1 461 304
-10%	5 329 226	2 141 665
0%	6 714 980	4 646 253
10%	8 100 734	4 863 108
15%	8 793 611	5 543 469
20%	9 486 488	6 223 830

Таблица 22 – Чувствительность NPV к изменению постоянных затрат

В рублях

	Чистая прибыль	NPV
-20%	8 164 906	4 927 626
-15%	7 802 424	4 571 316
-10%	7 439 943	4 215 006
0%	6 714 980	4 646 253
10%	5 990 017	2 789 767
15%	5 627 535	2 433 457
20%	5 265 054	2 077 147

Таблица 23 – Чувствительность NPV к изменению переменных затрат

В рублях

	Чистая прибыль	NPV
-20%	8 355 749	5 113 516
-15%	7 945 556	4 710 734
-10%	7 535 364	4 307 951
0%	6 714 980	4 646 253
10%	5 894 596	2 696 822
15%	5 484 403	2 294 040
20%	5 074 211	1 891 257

Из таблицы 21 можно увидеть, значение NPV очень чувствительно к объему продаж, но даже в случае снижения его на 20% он будет положителен. Для наглядности примера данные представлены на графике (рисунок 16).

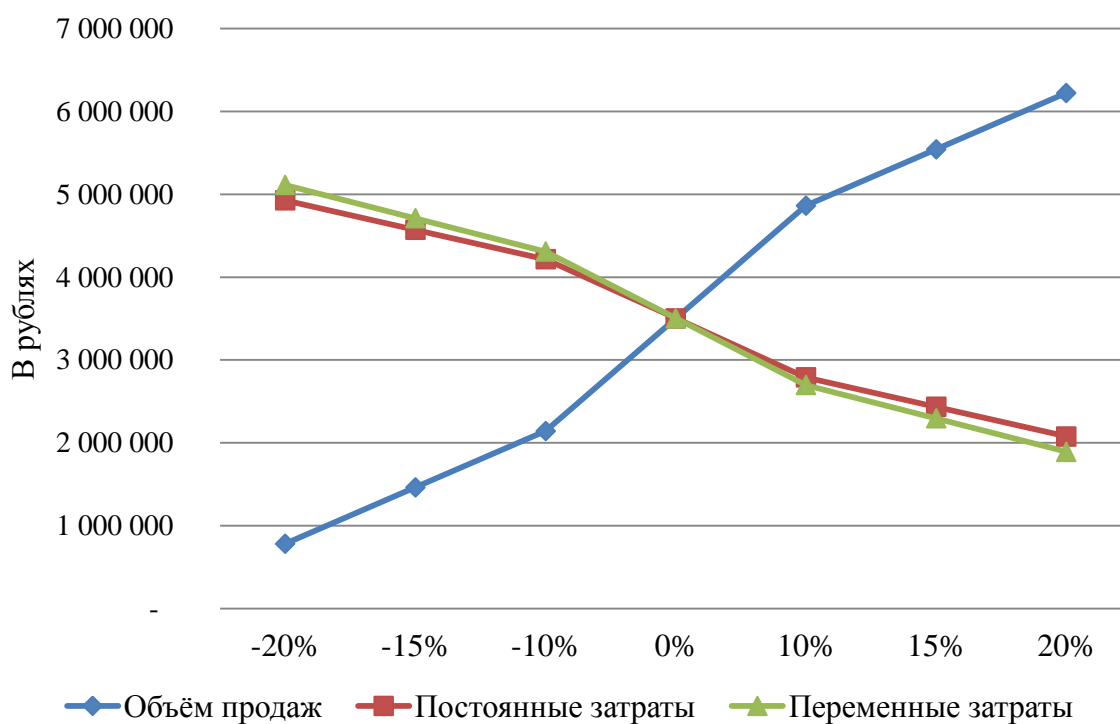


Рисунок 16 – Чувствительность NPV к изменению переменных

Хочется отметить, что ни одна методика расчёта не может учесть все возможные риски для проекта и не может дать никакой гарантии в успешной реализации проекта. К источникам возникновения риска могут относиться: недооценённость конкурентов, снижение спроса на продукт, недостаточность исследования отрасли и другое.

Выводы по главе два

Основная идея проекта заключается в открытии блинной «БлинСake» в городе Челябинске. Был проведён анализ рынка общественного питания в России и городе Челябинске, был разработан план маркетинга.

Также в целях выявления потенциального потребителя был проведён социологический опрос, и было выяснено, что основных конкурентов в данном районе не много, а подобной блинной вообще нет.

Для пессимистического варианта загрузки был рассчитан прогноз плана продаж. Из проделанной работы можно сделать вывод, что несмотря на большое ко-

личество открытых заведений рынок общественного питания успешно развивается, следовательно развитие бизнеса в этом направлении не вызывает никаких сомнений.

Составлен организационно-производственный план. Выяснилось, что лучшим местом для открытия блинной будет жилой район АКАДЕМ Riverside, адрес Братьев Кашириных 131а. В качестве организационно-правовой формы было выбрано ИП, система налогообложения УСН (Доходы – Расходы).

Инвестиционные затраты на открытие составили 1 941 315 рублей, из которых 1 000 000 рублей были привлечены в качестве заёмных средств в банке ВТБ под 15% годовых на 2 года.

Далее был составлен финансовый план по проекту, который показал, что проект является экономически эффективным и финансово реализуемым. В конце был сделан анализ чувствительности NPV к изменению постоянных величин, по результатам которого можно сделать вывод, что проект не теряет своей эффективности при изменении ряда факторов в рассмотренных пределах. Расчёты показали, что данный проект эффективен.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью выпускной квалификационной работы является разработка бизнес-плана проекта открытия блинной «БлинСake» в городе Челябинске. Горизонт планирования проекта составляет 2 года. Для достижения данной цели были выполнены следующие задачи:

1. Рассмотрены теоретические основы бизнес планирования.
2. Проведён анализ рынка общественного питания в России и в городе Челябинске, а также тенденции его развития.
3. Был проведён социологический опрос потенциальных потребителей, который показал, что люди ходят в блинные города и отдыхают там всей семьёй.
4. Выбрана организационно-правовая форма – ИП с системой налогообложения УСН «доходы-расходы» в целях минимизации налогового бремени.
5. Исходя из подсчётов затрат на открытие и оборудование сумма инвестиций составила 1 941 315 рублей, из которых 1 000 000 рублей были привлечены в качестве заёмных средств в банке ВТБ под 15% годовых на 2 года.
6. Спрогнозированы денежные потоки проекта и сделан вывод о том, что проект финансово реализуем и экономически эффективен. Определены показатели экономической эффективности:
 - NPV – 4 646 253 руб.
 - PI – 4,14 %.
 - IRR – 79,32%.
 - DPP – 9 месяцев.
7. Проведён анализ рисков и чувствительности проекта, в результате которого было выявлено, что проект не теряет своей эффективности при изменении ключевых факторов. Больше всего чувствителен проект к изменению объёма продаж.

В заключение отмечу, что цель выпускной квалификационной работы была достигнута, поставленные задачи решены.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Горемыкин, В.А. Бизнес-план: Методика разработки. 45 реальных образцов бизнес-планов: учебник / В.А. Горемыкин, А.Ю. Богомолов. – М.: Ось-89, 2002. – 864 с.
- 2 Пелих, А.С. Бизнес-план, или как организовать собственный бизнес: учебное пособие / А.С. Пелих, Т.Г. Кизилова, А.Г. Пронченко. – М.: Ось-89, 2003. – 96с.
- 3 Черняк, В.З. Бизнес-планирование: учебно-практическое пособие / В.З. Черняк, А.В. Черняк, И.В. Довдиенко. – М.: Издательство Юнити-Дана, 2010. – 272 с.
- 4 Коршунова, Е.М. Бизнес-план инвестиционного проекта: учебное пособие / Е.М. Коршунова, Н.А. Малинина – Санкт-Петербург: СПбГАСУ, 2011. – 135 с.
- 5 Российский обзор рынка общественного питания [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.neoanalytics.ru/pages/issledovaniya/>
- 6 Черняк, В.З. Бизнес-планирование: учебник / В.З. Черняк. – М.: КНОРУС, 2005. – 536 с.
- 7 Морошкин, В.А. Бизнес-планирование: учебное пособие / М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2007. – 256 с.
- 8 Арутюнова, В.Г. Стратегический менеджмент: учебное пособие / В.Г. Арутюнова. – Таганрог: Издательство ГТИ ЮФУ, 2010 – 122 с.
- 9 Модель анализа «5 конкурентных сил Майкла Портера» [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/porter-model/>
- 10 PEST-анализ [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/pest/>
- 11 Российский обзор рынка общественного питания [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: – http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/retail/
- 12 Ковалёва, В.В. Инвестиции: учебник / В.В. Ковалёва, В.В. Иванова. – М.: Издательство Велби, 2003. – 440 с.

- 13 Маркетинговое исследование Discovery Research Group [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://drgroup.ru/sfera-uslug-28/obshchestvennoe-pitanie-restorannyj-biznes-41.html>
- 14 Попов, В.М. Бизнес-планирование: учебник / В.М. Попов, С.И. Ляпунова. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 672 с.
- 15 Горемыкин, В.А. Планирование на предприятии. Учебник и практикум: учебник для бакалавров / В.А. Горемыкин. – 9-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 857 с.
- 16 Голлай, И.Н. Лекции курса «Инвестиции и инвестиционный анализ» / Голлай И.Н. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2009. – 108 с.
- 17 Материалы по нормативным системам «Консультант +» [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://consultant.ru>
- 18 Информационная система «ДубльГис» [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.chelyabinsk.2gis.ru>
- 19 Золин, В.П. Технологическое оборудование предприятий общественного питания: учебное пособие для вузов / Золин В.П. – М.: Академия, 2013. – 256 с.
- 20 Официальная статистика по рынку общественного питания [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.rbc.ru/>
- 21 Пошаговая инструкция разработки бизнес-плана. Бизнес-планирование [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.distanz.ru/video/2924/>

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица А.1 – Меню блинной

Наименование	Цена за 1 порцию, руб.	Вес 1 порции, гр.
Сытные блины		
Блин с маслом	29	110
Блин с сыром	59	150
Блин с ветчиной	61	150
Блин с капустой и яйцом	59	180
Блин с грибами в соусе	85	180
Блин с курицей в соусе	89	180
Блин с сёмгой, салатом и помидором	149	190
Блин с красной икрой	179	140
Блин с фаршем	119	180
Блин «Цезарь»	129	220
Блин «Фирменный»	169	240
Добавки к сытным блинам		
Сыр	40	40
Зелень	10	3
Маринованные огурцы	15	20
Помидор	15	20
Сметана	30	40
Сладкие блины		
Блин с варёной сгущенкой	69	160
Блин с бананом в шоколаде	89	220
Блин с творогом	85	160
Блин с вишней в сиропе	79	160
Добавки к сладким блинам		
Взбитые сливки	29	20
Грецкий орех	20	10
Сгущенное молоко	29	20
Мёд	29	20
Сироп в ассортименте	19	20

Окончание таблицы А.1

Наименование	Цена за 1 порцию, руб.	Вес 1 порции, гр.
Салаты		
Цезарь	99	150
Греческий	89	150
Витаминный	59	150
Супы		
Куриный с лапшой	79	250
Солянка мясная	99	250
Суп пюре с грибами	79	250
Гренки	15	30
Хлеб	5	20
Десерты		
Мороженое ванильное/клубничное/шоколадное	65	90
Пудинг ванильный/шоколадный	55	90
Напитки		
Чай чёрный/зеленый/фруктовый	30	0,2
Кофе зерновой	59	0,2
Морс клюква/смородина	49	0,3
Квас	49	0,3
Молочный коктейль	59	0,3
Сок в ассортименте	39	0,2
Минеральная вода	55	0,5