

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  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Разработка бизнес-плана открытия сервиса доставки еды «Bon Appetit»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
ЮУрГУ – 38.03.01.2020.(121-189).ВКР

Руководитель работы, старший  
преподаватель  
\_\_\_\_\_ П.Я. Тишин  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Автор  
студент группы ВШЭУ – 540/3  
\_\_\_\_\_ К.В. Синева  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Нормоконтролёр, ст. преподаватель  
\_\_\_\_\_ Е.Ю. Куркина  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

## АННОТАЦИЯ

Синева К.В. Разработка бизнес-плана открытия сервиса доставки еды «Bon Appetit» – Челябинск: ЮУрГУ, ВШЭУ-540, 80 с., 6 рис., 29 табл., библиогр. список – 14 наим., 5 прил.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки бизнес-плана открытия сервиса доставки «Bon Appetit».

Объектом данной работы является бизнес-план открытия сервиса.

Предметом работы является его инвестиционная привлекательность.

В первом разделе рассматриваются теоретические основы бизнес-планирования:

- сущность бизнес-планирования: функции, задачи, стадии, цели;
- структура и основные разделы бизнес-плана;
- виды бизнес-плана;
- анализ эффективности проекта: оценка и ее методы.

Во втором разделе разрабатывается бизнес-план открытия нового предприятия. Проведен стратегический анализ, составлен организационный план, описаны маркетинговые мероприятия, прогнозируется выручка, определяется перечень инвестиционных и операционных затрат, а также оценивается реализуемость и эффективность проекта.

## ABSTRACT

Sineva K.V. Development of a business plan for the opening of the food delivery service «Bon Appetit» – Chelyabinsk: SUSU, HSEM-540, 80 pages, 6 pictures, 29 tables, bibliography – 14 names, 5 applications

Final qualification work was carried out with the aim of developing a business plan for opening the delivery service «Bon Appetit».

The object of this work is a business plan for opening a service.

The subject of the work is its investment attractiveness.

The first chapter discusses the theoretical foundations of business planning:

- essence of business planning: functions, tasks, stages, goals;
- structure and main sections of the business plan;
- types of business plan;
- analysis of project effectiveness: assessment and its methods.

The second chapter develops a business plan for opening a new enterprise. A strategic analysis is carried out, an organizational plan is drawn up, marketing measures are described, revenue is forecasted, a list of investment and operating costs is determined, and the feasibility and effectiveness of the project are evaluated.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	8
1 ТЕОРИТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ	
1.1 Сущность бизнес-планирования.....	9
1.2 Структура и основные разделы бизнес-плана.....	14
1.3 Виды бизнес-плана.....	19
1.4 Анализ эффективности проекта.....	22
2 РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА ОТКРЫТИЯ СЕРВИСА ДОСТАВКИ ЕДЫ «BON APPÉTIT»	
2.1 Резюме проекта.....	29
2.2 Стратегический анализ проекта.....	30
2.2.1 Анализ внешней среды .....	30
2.2.2 SWOT – анализ .....	36
2.3 Организационный план.....	41
2.3.1 Планирование проекта.....	41
2.3.2 Выбор организационно-правовой формы.....	42
2.3.3 Организационная структура проекта .....	44
2.3.4 Меню сервиса и себестоимость продукции.....	47
2.4 Маркетинговый план .....	51
2.5 Инвестиционный план .....	54
2.6 Финансовый план .....	59
2.7 Оценка экономической эффективности проекта .....	64
2.8 Оценка рисков проекта .....	67
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	71
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	73
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Анализ конкурентов.....	75
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Операционные затраты.....	77
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Расчет денежных потоков проекта .....	78
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Оценка экономической эффективности проекта.....	80
ПРИЛОЖЕНИЕ Д. Операционный анализ.....	81

## ВВЕДЕНИЕ

В последнее время бизнес-планирование занимает немалое место в деятельности фирмы. Бизнес-план необходим как при создании малого, среднего, или крупного бизнеса, так и для его модернизации или реструктуризации. Он является одним из основных документов, определяющих стратегию развития бизнеса, в нем более подробно разбираются экономические и финансовые вопросы, дается технико-экономическое обоснование конкретных мероприятий. Но ценность бизнес-плана не ограничивается бизнес-предложением при переговорах с будущими партнерами. Он так же важен для управленческого персонала не только потому, что определяет цели, задачи и время их достижения, но и позволяет обнаружить проблемы перед тем, как привлекать заемные ресурсы.

Доставка готовой еды на дом – перспективная и активно развивающаяся отрасль рынка. Все больше людей предпочитают заказать готовую еду, а не тратить время и силы на изучение рецептов приготовления и на сам процесс приготовления. Людям проще сделать заказ из множества блюд, приготовленных профессионалом, и потратить время на работу, учебу, общение с семьей или любимое дело.

Цель работы – разработка бизнес-плана открытия сервиса доставки еды.

Задачи работы:

- рассмотреть теоретические основы бизнес-планирования;
- разработать стратегический анализ;
- разработать план маркетинга;
- разработать организационный и инвестиционный планы;
- разработать финансовый план и оценить финансовую реализуемость проекта;
- оценить экономическую эффективность проекта;
- оценить риски проекта.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

## 1.1 Сущность бизнес-планирования

Эффективная деятельность предприятий в условиях рыночной экономики в значительной степени зависит от того, насколько достоверно они предвидят дальнюю и ближнюю перспективу своего развития, т.е. планирования. [1, с.47].

Планирование – это разработка и установление руководством предприятия системы количественных показателей развития предприятия, в которых определяются темпы, пропорции и тенденции развития данного предприятия как в текущем периоде, так и на перспективу. Планирование является центральным звеном всей системы хозяйственного механизма управления и регулирования производства. [3, с.103].

Функции бизнес-планирования делятся на внутренние и внешние. Внутренние функций и их значение даны в таблице 1.

Таблица 1 – Внутренние функции бизнес-планирования

Функция	Значение
Стратегическое планирование	Разработка плана развития компании, формирование целей, разработка и выбор методов их исполнения
Прогнозирование	Составление прогноза деятельности предприятия (финансового, прогноз производственных показателей)
Организация и управление	Разработка организационной структуры управления, системы оплаты труда, системы контроля за результатами деятельности
Оценка деятельности организации	Анализ ресурсного потенциала организации, выявление и оценка резервов. Анализ финансового состояния организации

Далее рассмотрим внешние функции бизнес-планирования. Внешние функции бизнес-планирования и их значение представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Внешние функции бизнес-планирования

Функции	Значение
Анализ макросреды	Рассмотрение и анализ влияния на деятельность компании политических, социально-культурных, научно-технологических, экономических, демографических и природных факторов
Анализ внешней микросреды	Оценка влияния на деятельность компании контактных аудиторий, конкурентов, поставщиков, партнеров, потребителей
Привлечение финансирования	Привлечение заемного капитала, государственных средств на безвозвратной основе, спонсорских средств, инвестиций со стороны частных лиц и организаций
Расширение деловых контактов и сфер влияния	Проведение переговоров, рекламные мероприятия: конференции или пресс-конференции, презентации, промоакции и другое

Составление бизнес-плана позволяет решить следующие задачи [7, с.59]:

- раскрыть идею инвестиционного бизнес-плана;
- выявить стратегию действия;
- высветить алгоритм проведения работ и временные рамки исполнения мероприятий;
- раскрыть сущность и порядок контрольных процедур;
- провести расчет затрат и определить рентабельность проводимых мероприятий и их окупаемость;
- обозначить пути финансирования;
- выяснить проблематичные стороны и разработать мероприятия по устранению проблем и рисков.

В процессе бизнес-планирования можно выделить таких участников [7, с.63]:

- инициаторы бизнес-плана;
- реализаторы бизнес-плана;
- оценщики бизнес-плана.

Можно выделить следующие основные четыре стадии процесса бизнес-планирования:

- подготовка;
- разработка;
- продвижение бизнес-плана на рынок интеллектуальной собственности;
- реализация.

Самым важным моментом на стадии подготовки и во всем бизнес-планировании, в принципе, является формирование перспективной бизнес-идеи. Бизнес-идея – это идея, которая может быть направлена на создание нового продукта, новой услуги для уже существующей компании, так и идея, которая несет в себе концепцию создания абсолютно нового предприятия. [5, с.134] Источники формирования бизнес-идеи: внутренняя и внешняя информация, собранная на предприятии:

- маркетинг;
- конкуренты;
- потребительские отзывы;
- публикации федерального правительства о патентах;
- проводимые научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы.

Вторая стадия бизнес-планирования заключается в составлении и разработке бизнес-плана нового проекта, в котором отражаются все необходимые организационные, маркетинговые, инвестиционные и финансовые мероприятия.

В бизнес-плане описываются все финансовые затраты для реализации проекта, стадии его становления – от возникновения идеи до воплощения проекта в жизнь, а также бизнес-план содержит в себе программу будущих действий развития и упрочения проекта на рынке.



Стадия продвижения бизнес-плана – организация переговоров с будущими инвесторами, на которых будет проведена презентация бизнес-плана: подобранная команда, которая будет заниматься осуществлением данного бизнес-плана, существующие конкуренты, маркетинговая кампания, финансовые задачи, оценка экономической эффективности проекта, необходимый объем денежных средств, сроки и условия реализации целей проекта.

Стадия реализации бизнес-плана – разработка плана реализации, осуществление программы работ, оценка и анализ соответствия поставленных и достигнутых целей. Контроль и систематическое перепланирование.

Сейчас бизнес-план занимает одну из главных составляющих в планировании деятельности компании. Он играет важную роль не только в создании новых предприятий, но и в формировании будущей деятельности уже функционирующих компаний, так как позволяет выявить сильные и слабые стороны деятельности организации, а также определить дальнейшие действия для ее развития.

В менеджмент предприятий вошел термин «бизнес-планирование», определяет процесс постановки новых целей для предприятия, обнаружение проблем и способов их решения, включая все нюансы организации работы предприятия: снабженческой, производственной, сбытовой, финансовой.

Бизнес-план применяется для различных целей, как для привлечения финансовых средств, так и для более эффективного использования имеющихся ресурсов компании:

- создание нового предприятия или смена парадигмы деятельности (или отдельной отрасли) уже существующего предприятия;
- необходимость в дополнительном капитале для развития компании. В данном случае могут быть использованы заемные средства в виде кредита, займа или инвестиции;

- оценка возможности восстановления платежеспособности предприятия, находящегося в кризисной ситуации без смены сферы деятельности, то есть его финансовое оздоровление.

Основные цели разработки бизнес-плана:

1. привлечение денежных средств. В этом случае бизнес-план рассылается потенциальным кредиторам и инвесторам с целью убедить их вложить свои средства в проект предприятия и доказать, что эти средства будут вовремя и полностью возвращены с определенной прибылью. Написанный с этой целью бизнес-план должен быть полным и отражать все аспекты деятельности предприятия. Особое внимание в бизнес-плане уделяется расчету и анализу финансовых показателей;
2. повышение эффективности деятельности предприятия. Этот план может использоваться внутри предприятия, чтобы убедить управленческую команду в жизнеспособности того или иного проекта. Основное его предназначение — конкретизировать цели предприятия, ставить новые цели, показать, как их можно достичь и какую роль в достижении этих целей играет каждое подразделение предприятия;
3. получение поддержки со стороны партнеров. Здесь имеется в виду поддержка со стороны поставщиков, клиентов, покупателей. В этой ситуации другая сторона захочет оценить кредитоспособность и жизнеспособность предприятия, профессионализм ее управляющих. В этом случае составляется краткий бизнес-план, содержащий прошлые финансовые показатели предприятия и информацию о его истории, деятельности, основных заказчиках и поставщиках, видах выпускаемой продукции, выполняемых работах и оказываемых услугах.

В бизнес-плане решаются следующие конкретные задачи:

- приводится анализ исходных данных: объекта планирования, показателей состояния бизнеса и др.;
- расчет возможных потерь при организации деятельности;

- формирование проектного предложения создания нового бизнеса с анализом возможных вариантов развития;
- определяются формы и условия реализации проектного предложения.

## 1.2 Структура и основные разделы бизнес-плана

В российском малом и большом предпринимательстве в последние годы значительно расширилась практика составления бизнес-планов с учетом специфики новых рыночных отношений.

Наличие типового содержания бизнес-плана расширяет границы его применения не только на больших, но и на малых предприятиях. Вместе с тем следует иметь в виду, что действующее российское законодательство не закрепляет не только формы и порядок бизнес-планирования, но и саму обязательность разработки таких планов. Однако бизнес-план уже занял свое прочное место в российском предпринимательстве.

Для качественной разработки бизнес-планов необходима достоверная исходная маркетинговая, производственная, финансовая и другая плано-экономическая информация. В связи с этим рассмотрим примерную структуру действующих на зарубежных фирмах бизнес-планов, раскрывающих более подробно как исходную информацию, так и разрабатываемые на ее основе плановые показатели.

Титульный лист и оглавление.

Титульный лист имеет следующее содержание:

- заголовок плана;
- дата его подготовки;
- кто подготовил план, полное название и адрес фирмы, имя предпринимателя;
- для кого подготовлен план;

- иногда рекомендуют включить в титульный лист заявление о том, что содержащиеся в документе сведения не подлежат разглашению, так фиксируется право предпринимателя на свою идею.

Оглавление должно дать чёткое представление о всём содержании бизнес-плана. Оглавление не должно быть перенасыщено деталями, однако необходимо выделить подзаголовки наиболее значимых отделов плане и не забыть пронумеровать страницы.

Резюме. Оно пишется в последнюю очередь, после того как бизнес-план в целом составлен. Оно должно включать в себя основные положения и идеи бизнес-плана, выводы, к которым пришёл предприниматель.

Структура резюме должна состоять из 3-х частей:

- введение: включает цели плана, кратко выраженную суть проекта;
- основное содержание: сжатое всех ключевых элементов бизнес-плана и её основных частей: род деятельности, прогноз спроса, источники финансирования и т. д.;
- заключение: суммирует факторы будущего успеха предпринимателя, может включать описание основных способов действий предпринимателя.

Резюме должно быть кратким, обычно в три-четыре страницы, но лучше, если резюме поместится на одной странице. Резюме – это ключевая часть документа, «продающая» его инвестору, и она должна быть составлена так, чтобы у читателя возникло желание продолжить чтение бизнес-плана. То есть резюме должно привлекать не количеством, а качеством, учитывая специфику деятельности и запросов потенциальных инвесторов.

Описание продуктов или услуг. И сам предприниматель, и его инвесторы точно должны знать, какие продукты и услуги планируется предлагать рынку. То есть бизнес-план должен включать детальное описание будущего товара:

- конкретное описание товара и способов его применения. При этом свойства товара должны быть сопряжены с потребностями его покупателей;

- тенденция применения выбранного товара (будет ли с течением времени его потребление возрастать или уменьшаться, возможны ли новые способы его применения). Каким фирма видит жизненный цикл своего товара;
- каков диапазон подобных продуктов/услуг, предлагаемых конкурентами. Обладает ли выбранный товар уникальностью по сравнению с моделями конкурентов;
- каков уровень защиты товара, то есть располагает ли предприниматель патентом, авторскими правами, зарегистрированной торговой маркой и т.д.

Стратегический анализ. Описывая отрасль, важно показать абсолютные размеры рынка, склонен ли этот рынок к росту или застою, основные сегменты рынка (группы потребителей). Нужно определить, насколько чувствителен рынок к различным внутренним и внешним факторам, подвержен ли он циклическим и сезонным колебаниям и т. д. Необходимо описать своих конкурентов, долю рынка, которую они захватили, сегменты, на которые ориентируются, учесть другие отраслевые факторы.

В бизнес-плане должны быть описаны выбранные стратегии и их применение.

Если предприниматель всерьёз решил изменить свою стратегию или только внедряется на конкурентный рынок, он должен предусмотреть возможные ответные действия конкурентов:

- степень вероятности ответных действий;
- их возможное воздействие на фирму;
- когда это может произойти;
- насколько агрессивными они будут;
- есть ли возможность уклониться от особо агрессивных воздействий.

План производства. Цель производства представить технологический процесс, посредством которого предприятие планирует эффективно производить продукцию и поставлять данную продукцию потребителю.

План маркетинга. Для того чтобы достичь успеха, фирма должна создать эффективный рынок для своего товара. Основные шаги по созданию такого рынка описывает маркетинговый раздел бизнес-плана.

Мало просто произвести хороший продукт, предложить яркую техническую инновацию. Нужно также завоевать покупателей этого товара, привлечь к нему людей, которые обладают способностью оплачивать покупки, то есть создать платёжеспособный спрос на свой товар. В российском предпринимательстве не сложилась маркетинговая деятельность, среди всех элементов устойчивых традиций маркетинговой деятельности преобладает реклама. Между тем планирование маркетинга насущно необходимо.

Организационный план. Он знакомит с формой собственности, выбранной фирмой, вопросами руководства, распределения полномочий и ответственности, типом организационной структуры фирмы.

Если фирма существует уже несколько лет, необходимо описать историю формирования собственности, изменения, которые произошли в ней. Рассказать также о родительской компании или дочерних, если таковые существуют. С этой точки зрения схема организации может быть дополнена сведениями о доле акции, которая владеет каждая из компаний, и её права при голосовании.

Финансовый план. Финансовый раздел бизнес-плана включает в себя три основных плановых документа: баланс организации, план прибылей и убытков и прогноз движения наличности.

Кроме того, при составлении бизнес-плана проводится так называемый анализ чувствительности.

Анализ чувствительности – это метод изучения эффекта изменений текущей чистой стоимости (чистой дисконтированной стоимости) проекта в связи с изменением ключевых параметров проекта – затрат на исследование и разработки, строительных издержек, размеров рынка, цены, издержек производства, затрат на рекламу и сбыт и т. п.

Чистая дисконтированная стоимость – это показатель эффективности инвестиций, принятых в рамках предпринимательского проекта.

Дисконтирование стоимости – это определение текущей стоимости будущих денежных доходов фирмы, которые должны быть получены в результате реализации проекта. Чем выше дисконтированная стоимость проекта, тем он эффективнее.

Критерием эффективности бизнес-плана является положительная величина чистой дисконтированной стоимости. Таким образом, анализ чувствительности позволяет определить, не приведут ли изменения ключевых параметров проекта к снижению чистой дисконтированной стоимости до отрицательной величины, то есть к утрате эффективности проекта. Другими словами, этот метод определяет, насколько чувствителен проект к изменениям. Предварительное применение анализа чувствительности в рамках бизнес-планирования позволяет снижать предпринимательских риск, избегать непроизводительных вложений капитала.

Ещё одна важная составляющая финансового раздела бизнес-плана – это определение источников капитала (фондов), необходимых для деятельности фирмы. Эта часть финансового плана актуальна как для небольших, только вступающих в бизнес фирм, так и для крупных предприятий, нуждающихся в дополнительном притоке капитала.

Данные об источниках капитала должны быть увязаны с использованием фондов при конкретном указании способов и направления использования капитала.

При определении источников финансирования рекомендуется проводить активную политику поисков необходимого капитала, разнообразить способы их получения - от обращения в банк, к венчурным капиталистам и выпуска акции и облигации, до поиска помощи у федерального правительства и муниципальных структур через государственные субсидии, схемы финансирования малого бизнеса.

План исследований и разработок. Не каждая фирма обладает необходимыми возможностями для проведения научных исследований и разработок (НИОКР). Ведь эта сфера деятельности требует значительных вложений капитала, наличия высококвалифицированных специалистов и менеджеров, высокой степени специализации производства. Поэтому небольшие фирмы, только осваивающие бизнес, часто довольствуются использованием уже существующих разработок, имитацией тех или иных технологий производства и товаров.

Оценка риска. Слабые стороны предприятия; вероятность появления новых технологий; альтернативные стратегии; надежность партнеров и поставщиков.

### 1.3 Виды бизнес-плана

Бизнес-планом называется документ, содержащий экономическое обоснование развития предприятия, выпуска новой продукции или реализацию других коммерческих идей. [6, с.98]

В зависимости от рыночной ситуации и цели составления, бизнес-планы могут быть различны. По объектам бизнеса, бизнес-планы можно классифицировать(рис.1):

- бизнес-план инвестиционного проекта;
- бизнес-план организации:
  - вновь создаваемой;
  - функционирующей;
  - финансового оздоровления;
  - развития;
  - отдельного подразделения;
  - всей организации.



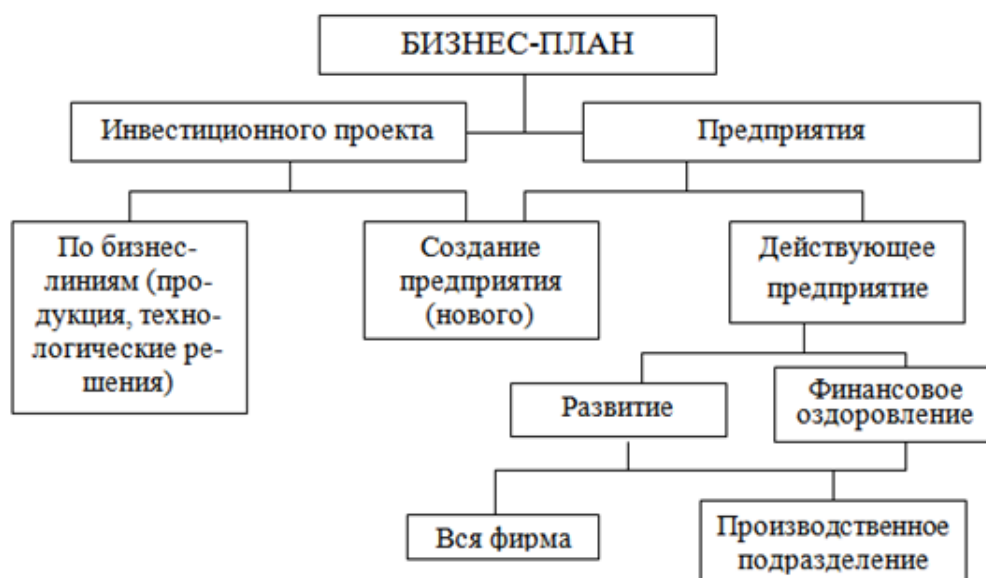


Рисунок 1 – Классификация бизнес-планов

Оба эти вида бизнес-планов широко применяются в практической деятельности. У каждого из них имеется свое место и свой предмет в сфере внутрипроизводственного планирования.

На предприятиях даже средних размеров возможно, наряду с бизнес-планом работы предприятия, наличие нескольких, а иногда до десятка и более, бизнес-планов инвестиционных проектов.

Сравнение бизнес-планов предприятий и бизнес-планов инвестиционных проектов позволяет выделить основные отличительные черты:

Таблица 3 – Отличительные черты видов бизнес-плана

Бизнес-план нового проекта	Бизнес-план работы предприятия
В основе – одна цель.	Охватывает комплекс целей предприятия.
Имеет четко очерченные временные рамки выполнения.	Предусматривает комплексное непрерывное планирование.

Может разрабатываться на длительный период – срок жизни проекта.	Разрабатывается обычно на 3-5 лет с детальным планированием на год.
Основная задача – привлечение финансовых средств.	Регламентация параметров работы предприятия на определенный период.

Выделим следующие основные виды бизнес-планов:

По целям разработки бизнес-планы, предназначенные для:

- получения внешнего финансирования;
- выработки стратегии развития;
- планирования деятельности компании.

По используемым методикам:

- международная методика ЮНИДО;
- российские методики;
- новые западные методики.

В бизнес-плане может планироваться деятельность следующих субъектов:

- инвестиционного проекта;
- компании;
- группы компаний;
- бизнес-единицы (направления бизнеса).

Бизнес-планы разрабатываются в различных модификациях в зависимости от назначения:

- по бизнес-линиям (продукция, работы, услуги);
- по предприятию в целом (новому или уже действующему).

Бизнес-план может быть нацелен как на развитие предприятия, так и на его финансовое оздоровление. Также может планироваться деятельность всего предприятия или его отдельного подразделения. Назначение бизнес-плана инвестиционного проекта состоит в том, чтобы помочь предпринимателям и экономистам решить четыре основные задачи [12, с. 77]:

- изучить емкость и перспективы будущего рынка сбыта;
- оценить затраты необходимые для изготовления и сбыта продукции, и соизмерить их с ценами, по которым можно будет продавать свои товары, чтобы определить потенциальную прибыльность;
- обнаружить «подводные камни», подстерегающие новое дело в первые годы его существования;
- определить те показатели, по которым можно будет регулярно определять эффективность деятельности.

Каждый предприниматель, начиная свою деятельность, должен ясно представлять потребность на перспективу в финансовых, материальных, трудовых и интеллектуальных ресурсах, источники их получения, а также уметь четко рассчитать эффективность использования ресурсов в процессе работы фирмы. В рыночной экономике предприниматели не смогут добиться стабильного успеха, если не будут четко и эффективно планировать свою деятельность, постоянно собирать и аккумулировать информацию о состоянии целевых рынков.

#### 1.4 Анализ эффективности проекта

Инвестиции могут быть утрачены инвестором при вложении в неудачный проект. В таком случае особую актуальность для инвесторов приобретает предварительная оценка инвестиционных проектов. Для большинства инвесторов оценка эффективности инвестиционных проектов является обычной процедурой, неизменным атрибутом процесса инвестирования, тестовой проверкой целесообразности инвестирования.

Оценка всех инвестиционных проектов опирается на общие принципы оценки эффективности инвестиционных проектов:

- оценка должна учитывать взаимоотношения участников проекта и их экономического окружения;
- учет влияния проекта на изменение будущего;

- учет изменения стоимости денег во времени;
- учет влияния инфляции на цену ресурсов в течение срока существования проекта;
- учет влияния рисков, связанных с реализацией проекта.

Методы оценки проекта делятся на статистические (в данный момент) и динамические (учитывающие фактор времени).

Статические методы оценки инвестиционных проектов включают показатели, отражающие эффективность проекта в данный момент или усредненную оценку за период вложений инвестиций. Они составляют группу показателей:

- $P$  – рентабельность инвестиций;
- $PP$  – срок окупаемости инвестиций;
- $ARR$  – коэффициент эффективности инвестиций.

Рентабельность инвестиций показывает отношение всей полученной прибыли за период действия проекта к размеру инвестиций, вложенных в него. Этот показатель отражает уровень отдачи вложенных средств в виде процента прибыли на 1 рубль вложений. Например,  $P$  равно 25%, это означает, что каждый рубль инвестиций обеспечил 25 копеек прибыли.

Срок окупаемости инвестиций показывает тот момент, в который сумма полученных доходов от деятельности предприятия равна сумме вложенных в него инвестиционных средств. Этот показатель измеряется в месяцах и годах. Таким образом:

$$PP = \min t, \text{ при котором } P(CF) = I, \quad (1)$$

где  $P(CF)$  — сальдо накопленного денежного потока;

$I$  – размер первоначальных инвестиций в проект.

Его можно также рассчитать по формуле:

$$PP = I / YNB, \quad (2)$$

где YNB (Yealy net benefit) — годовая чистая прибыль.

Коэффициент эффективности инвестиций или коэффициент рентабельности инвестиций показывает отношение среднегодовой прибыли полученной от реализации инвестиций к средней величине инвестиций. Он рассчитывается по формуле:

$$ARR = \bar{P} / 2\bar{I}$$

(3)

где:  $\bar{P}$  – среднегодовая величина прибыли;

$\bar{I}$  – средняя величина первоначальных инвестиций.

Если по окончании проекта он прекращает свое существование, то формула расчета ARR приобретает следующий вид:

$$ARR = \frac{\bar{P}}{2(I_0 - I_{л})}, \quad (4)$$

где:  $I_0$  – размер начальных инвестиций в проект;

$I_{л}$  – ликвидационная стоимость первоначальных инвестиций.

Статические методы оценки не учитывают особенности оценки инвестиционных проектов во времени, что существенно сужает область их использования. Тем не менее простота расчетов и наглядность этих показателей практически всегда дополняет анализ эффективности инвестиционных проектов.

Динамические методы оценки эффективности инвестиционных проектов с учетом фактора времени включает группу показателей:

- PI – коэффициент рентабельности инвестиций;
- NPV – чистый дисконтированный доход;
- IRR – внутренняя норма рентабельности проекта;
- DPP – дисконтированный срок окупаемости.

Коэффициент рентабельности инвестиций отражает отношение чистого дисконтированного дохода (NPV) к размеру инвестиций в проект (I). То есть:

$$PI = NPV / I, \quad (5)$$

где NPV – чистый дисконтированный доход;

I – начальные инвестиции в проект.

Показатели коэффициента:

- если  $PI > 1$  – проект рентабелен и может быть реализован;
- если  $PI < 1$  – проект не рентабелен и отвергается;
- если  $PI = 1$  – проект требует дополнительного рассмотрения по другим показателям эффективности.

Чистый дисконтированный доход отражает суммарный доход от инвестиций с учетом изменения цены денег во времени, рассчитывается по формуле:

$$NPV = -I + \sum_t^n \frac{NCF_t}{(1+r)^t}, \quad (6)$$

где  $NCF_t$  – чистый денежный поток от реализации вложенных средств в t-й год;

r – ставка дисконтирования;

n – время жизни проекта в годах от  $t=1$  до n;

I – начальные инвестиции в проект.

Ставка дисконтирования при расчетах NPV берется в зависимости от того какой капитал использует инвестор. Если инвестор кредитруется в банке, то ставка дисконтирования должна быть не меньше ставки кредита на проект. Если инвестор вкладывает собственные средства, то ставка дисконтирования должна быть не меньше отдачи действующего капитала инвестора. Рассмотрение проекта на основе этого показателя аналогично оценке коэффициента рентабельности:

- если  $NPV > 1$  – проект прибыльный, а капитал инвестора увеличивается на размер  $NPV$ ;
- если  $NPV < 1$  – проект убыточный и снимается с рассмотрения;
- если  $NPV = 1$  – проект требует дополнительного рассмотрения.

Внутренняя норма рентабельности  $IRR$  – показатель, используемый при равной оценке предыдущих показателей, и при сравнении нескольких инвестиционных проектов. Одновременно он показывает предельно допустимый уровень нормы доходности проекта при использовании заемного капитала, т.е.  $IRR$  не может быть меньше ставки кредита. Для большинства инвесторов методы анализа эффективности инвестиционных проектов с помощью  $IRR$  оказываются достаточными при принятии решения об инвестировании в тот или иной проект.

Уровень показателя  $IRR$  должен быть выше цены инвестиционных средств, иначе инвестору нет смысла вкладывать деньги в проект, то есть, показатель является ограничителем доходности проекта.

Показатель рассчитывается при условии  $NPV = 0$ . Расчет проводится по специальной программе на компьютере, результаты расчетов формируются в таблицу, из которой, можно определить  $IRR$  для выбранных показателей проекта:

- $IRR > r(CC)$  – инвестор принимает проект к рассмотрению на предмет инвестирования;
- $IRR < r(CC)$  – инвестор отвергает проект;
- $IRR = r(CC)$  – если остальные показатели ( $NPV$  и  $PI$ ) не показывают прибыльности, то проект также отвергается, так как прибыльным он не будет.

Данный показатель хорошо работает для оценок если денежный поток, инициируемый инвестициями, является релевантным, если же в течение жизни проекта периодически возникают убытки, показатель не отражает реальную картину. Но если релевантность денежного потока обеспечивается, показатель может быть использован для оценки инвестиционных проектов вне зависимости от размера инвестиций.

Экономическая оценка инвестиционных проектов может быть дополнена показателем окупаемости проекта с учетом времени DPP (Discounted payback period) – дисконтированного срока окупаемости инвестиционных вложений, который определяется как:

$$DPP = 1 - \frac{\sum_t^n NCF_t - I_0}{NCF_n}, \quad (7)$$

где  $NCF_t$  – чистый денежный поток нарастающим потоком (при расчете берется первая сумма, которая больше вложенных инвестиций);

$NCF_n$  – чистый денежный поток за определенный период;

$I_0$  – начальные инвестиции;

$t$  – количество периодов.

Дисконтированный срок окупаемости инвестиций – срок окупаемости инвестиций в текущих стоимостях. Так, показатель DPP, также используемый при определении количества временных периодов, требуемых для возмещения инвестиционных расходов, принимает в расчет изменение стоимости денег во времени. В то время как при вычислении окупаемости просто суммируются ежегодные денежные поступления для определения того года, в котором они превзойдут первоначальные расходы денежных средств, при вычислении дисконтированного срока окупаемости инвестиций суммируются дисконтированные денежные поступления, то есть те, что учитывают изменение стоимости денег во времени.

Таким образом, проанализировав все показатели, инвестор может сделать вывод о целесообразности вложения средств. Также компании смогут оценить эффективность новых направлений компании и финансовых оздоровлений.

Выводы по разделу один



В данной главе были рассмотрены теоретические основы бизнес-планирования:

1. сущность бизнес-планирования: функции, задачи, стадии и его цели;
2. структура и основные разделы бизнес-плана: стратегический анализ – анализ внешней и внутренней среды проекта, маркетинговый план, включающий в себя разработку рекламных мероприятий, организационный план, производственный план, в котором отражены технологии изготовления продукции и необходимые условия для этого, финансовый план;
3. виды бизнес-планирования;
4. основные показатели, которые используются для оценки эффективности инвестиционных проектов. Данные показатели будут использоваться для оценки нашего проекта. К ним относятся: NPV, PI, IRR, DPP.

## 2 РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА ОТКРЫТИЯ СЕРВИСА ДОСТАВКИ ЕДЫ «BON APPÉTIT»

### 2.1 Резюме проекта

Название предприятия - Bon Appétit.

Основное направление деятельности фирмы - организация кухни для доставки еды по городу.

Форма собственности: ИП «Bon Appétit»

Бизнес-план несет в себе информацию о приготовлении и доставке еды. Компания «Bon Appétit» собирается готовить в специально оборудованном помещении и доставлять заказанную еду в офисы и домой, также будет существовать условие самовывоза. Меню включает в себя три вида кухни. Клиент может совмещать блюда из разных кухонь при заказе, выбирая свои любимые блюда.

Данное предприятие представляет собой сервис доставки еды по городу Челябинску со своим меню и собственной кухней, доставка производится по средствам работы курьера, приготовление еды обеспечивают повара, прием и оформление заказов выполняется администратором. Время работы предприятия с 11:00 до 23:00.

Источники и условия финансирования проекта:

Источником финансирования может стать кредит «Бизнес-доверие» от Сбербанка под 15% годовых. В данном бизнес-проекте кредит будет браться сроком на 1 год.

Рисками проекта являются:

- недостаточная известность на рынке;
- платная доставка;
- высокая конкуренция;
- ненадежность поставщиков;
- большое количество продуктов-заменителей.

## 2.2 Стратегический анализ проекта

Стратегический анализ – это процесс выявления внутренних и внешних факторов, влияющих на состояние компании, путем изучения и оценки её сферы деятельности. Информация, полученная в процессе стратегического анализа, позволяет частично снять неопределенность при принятии стратегических решений и, таким образом, способствует их большей эффективности путем разработки минимизации рисков. Компетентно проделанный стратегический анализ становится весьма конкурентным преимуществом фирмы, потому что наделяет ее остроактуальной и нужной информацией, к примеру, относительно положения ситуации в отрасли. [2, с. 51]

Стратегический анализ может быть разделен на два основных этапа:

1. сравнение намеченных фирмой ориентиров и реальных возможностей, предлагаемых средой, анализ разрыва между ними;
2. анализ возможных вариантов будущего фирмы, определение стратегических альтернатив.

Когда стратегические альтернативы определены, фирма ступает к завершающему этапу разработки стратегии - выбору определенного варианта стратегии и подготовке стратегического плана.

Стратегический анализ включает в себя анализ внешней и внутренней среды рынка и выявление потребности в проекте.

### 2.2.1 Анализ внешней среды

Анализ внешней среды служит инструментом, при помощи которого разработчики стратегии контролируют внешние по отношению к организации факторы с целью предвидеть потенциальные угрозы и вновь открывающиеся возможности. Анализ внешней среды позволяет организации своевременно спрогнозировать появление угроз и возможностей, разработать ситуационные

планы на случаи возникновения непредвиденных обстоятельств, а также стратегию достижения целей и превращения потенциальных угроз в выгодные возможности.

Анализ внешней среды – процесс стратегического анализа, предназначенный для контроля внешних факторов с целью определения возможностей и опасностей.

Для анализа внешней среды необходимо разобраться в макро и микросреде предприятия, которое собирается открываться.

Анализ макросреды. PEST - анализ. Чтобы проанализировать макросреду проведем PEST-анализ. Этот анализ позволяет выявить политические, экономические, социальные и технологические факторы, оказывающие влияние на предприятие, а соответственно и проект.

P (Political) — факторы политико-правового окружения компании. При анализе политико-правового окружения отрасли, рынка или страны рекомендуется ответить на вопросы относительно ключевых изменений в области политической стабильности и правового регулирования.

Во-первых, изменится ли в ближайшее время законодательная база страны, рынка, отрасли, в которой функционирует компания. Повлияют ли изменения законодательной базы на деятельность компании (в первую очередь в сфере прибыльности бизнеса).

Во-вторых, необходимо обратить внимание на уровень вмешательства государства в бизнес компании: его значение, возможные изменения. И, в-третьих, отношение страны с другими странами или международными организациями.

E (Economic) — факторы экономического состояния рынка. В ходе анализа данной группы факторов необходимо определить параметры, характеризующие состояние экономики страны/ рынка, на котором функционирует компания.

S (Socio — cultural) — факторы социального и культурного состояния рынка.

T (Technological) — факторы, характеризующие технологический прогресс в отрасли. Данная группа факторов требует детального анализа, так как в эпоху технологического процесса именно изменение в технологии может кардинально изменить устоявшееся состояние рынка.

Теперь зная, что такое PEST-анализ можно воспользоваться знаниями и составить таблицу 4.

Таблица 4 – Анализ PEST-факторов.

Политические	Экономические
Поддержка государством малого бизнеса Законодательство в сфере санитарии и гигиены труда	Рост экономики в регионе Относительно стабильный показатель инфляции Рост дохода на душу населения в регионе
Социальные	Технологические
Убыль населения Разнообразные слои населения	Инновационные способы хранения продукции Инновационные технологии в сфере интернет-маркетинга

Рассмотрим, почему политические факторы, представленные в таблице 4, могут оказать влияние:

- поддержка государством малого бизнеса: гарантийные фонды. Для упрощения процедуры получения банковских кредитов начинающим предпринимателям фонды дают своё поручительство. Гарантийный фонд в каждом отдельно взятом регионе формируется как из местного, так и из федерального бюджетов;
- законодательство в области производственной санитарии и гигиены труда: на кухне обязательно должны соблюдаться правила и техника безопасности.

Теперь рассмотрим экономические факторы, оказывающие влияние на проект:

- – рост экономики в регионе обуславливает увеличение доходов населения, а значит, и способность людей покупать больше товаров и услуг;
- относительно стабильный показатель инфляции: по данным Росстата и Минэкономразвития на конец 2018, 2019 и в начале 2020 инфляция сохраняется на уровне около 4%. Инфляция может оказать влияние на сотрудничество с поставщиками и на ценообразование продукции.

Социальные факторы, которые могут повлиять на компанию:

- убыль населения: данный фактор может повлиять на спрос, но в регионе, где будет осуществляться деятельность предприятия, доля убывающего населения мала относительно общей численности;
- разнообразные слои населения: сфера деятельности данной компании в плане аудитории велика, так как еда – одна из важнейших потребностей человека любого возраста, социального слоя, дохода.

Технологические факторы:

- инновационные технологии в сфере хранения продуктов: хранение продуктов в специальных герметически закупоренных тарах, термо-сумки;
- инновационные технологии в сфере интернет-маркетинга: легкое создание сайта, реклама в социальных сетях и многое другое.

Исходя из полученных данных, можно сказать, что PEST-анализ помог определить, какие факторы могут повлиять на проект с внешней среды.

Анализ факторов микросреды. 5 сил Портера. Модель 5 сил конкуренции Портера используется для понимания структуры отрасли, анализа ее привлекательности с точки зрения получения прибыли, оценки конкуренции и разработки стратегии бизнеса. Создана Майклом Портером в Гарвардской бизнес-школе в 1979 году. Наиболее популярна среди бизнесменов. Назначение модели: организация должна осуществить поиск такой сферы деятельности, в которой она защищена от действия конкурентных сил, или создать уникальную бизнес-модель и получать прибыль выше, чем в среднем по отрасли.

Анализ конкурентных сил проводится путем идентификации 5 основных конкурентных сил:

1. анализ появления продуктов-заменителей (Threat of substitutes);
2. анализ появления новых игроков (Entry of competitors);
3. анализ рыночной власти поставщиков (Bargaining power of suppliers);
4. анализ рыночной власти потребителей (Bargaining power of buyers);
5. анализ конкуренции среди игроков (Rivalry among the players).

При анализе микросреды по модели 5 сил Портера были выявлены следующие факторы, указанные в таблице 5.

Таблица 5 – Анализ 5-ти сил Портера

Сила	Фактор
Угроза появления продуктов-заменителей	Высокая возможность появления продуктов-заменителей
Угроза появления новых игроков	Низкие входные барьеры Небольшие стартовые затраты
Рыночная власть поставщиков	Достаточное количество поставщиков-заменителей Большая конкуренция среди поставщиков продуктов
Рыночная власть потребителей	Рост спроса на доставку еды Постоянный спрос на еду
Уровень конкурентной борьбы	Высокий уровень конкуренции

Рассмотрим данные из таблицы 5 подробнее:

1. угроза появления продуктов-заменителей: высокая возможность появления товаров-заменителей. От видов кухонь и способа приготовления блюд до местоположения и их получения;
2. угроза появления новых игроков: низкие входные барьеры в отрасль;
3. рыночная власть поставщиков: поставщиков продукции очень много, их можно классифицировать по различным признакам, в большей части по

ценовому сегменту и качеству продукции. При планировании деятельности имеется возможность выбора поставщика любого ценового сегмента;

4. рыночная власть потребителей: рост спроса на доставку еды в Челябинске в связи с большей занятостью населения и заинтересованностью получить ресторанный еду дома, постоянный спрос на еду - этот спрос будет существовать всегда;
5. уровень конкурентной борьбы: высокий уровень конкуренции, множество доставок еды в городе.

По результатам проведенных анализов необходимо составить количественную оценку макро- и микросреды. Она нужна для того, чтобы посчитать оказываемое влияние внешней среды на наш проект. Таблица 6 может показать выгоден ли нам наш проект с влиянием окружающей среды.

Таблица 6 – Количественная оценка макро- и микросреды

Фактор	Оценка	Вес	Средневзвеш
Поддержка государством малого бизнеса	+3	0,04	+0,12
Законодательство в сфере санитарии и гигиены труда	-2	0,02	-0,04
Рост экономики в регионе	+3	0,05	+0,15
Относительно стабильный показатель инфляции	-1	0,01	-0,01
Рост дохода на душу населения в регионе	+5	0,15	+0,75
Убыль населения	-1	0,02	-0,02
Инновационные способы хранения продукции	+4	0,01	+0,04
Инновационные технологии в сфере интернет-маркетинга	+4	0,01	+0,04
Высокая возможность появления продуктов-заменителей	-4	0,01	-0,04
Низкие входные барьеры	+1	0,15	+0,15



Небольшие стартовые затраты	+1	0,1	+0,1
Достаточное количество поставщиков-заменителей	+4	0,09	+0,36
Рост спроса на доставку еды	+5	0,15	+0,75
Постоянный спрос на еду	+3	0,24	+0,12
Высокий уровень конкуренции	-5	0,15	-0,75
Итого:		1	+1,72

Исходя из этого, уже можно сделать вывод, что возможности преобладают над угрозами, следовательно, проект выгоден на внешнем рынке.

### 2.2.2 SWOT – анализ

SWOT-анализ — метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории.

Под SWOT-анализом понимаются исследования, направленные на определение и оценку сильных и слабых сторон предприятия, оценку его возможностей и потенциальных угроз. Возможности определяются как нечто, дающее фирме шанс сделать что-то новое: выпустить новый продукт, завоевать новых клиентов, внедрить новую технологию, перестроить бизнес-процессы и т.п. Угроза — это то, что может нанести ущерб фирме, лишить ее существующих преимуществ: появление новых конкурентов, появление товаров-заменителей и т.п.

Сильные (S) и слабые (W) стороны являются факторами внутренней среды объекта анализа, (то есть тем, на что сам объект способен повлиять); возможности (O) и угрозы (T) являются факторами внешней среды (то есть тем, что может повлиять на объект извне и при этом не контролируется объектом). Например, предприятие управляет собственным торговым ассортиментом – это фактор внутренней среды, но законы о торговле не подконтрольны предприятию – это фактор внешней среды.

Таблица 7 – Факторы внешней и внутренней среды

Сильные стороны	Слабые стороны
Индивидуальный подход к клиенту Удачное месторасположение Разнообразие кухонь	Недостаточная известность на рынке Платная доставка
Возможности	Угрозы
Рост доходов населения Спрос на доставку еды Инновационные технологии хранения и приготовления пищи	Высокая конкуренция Ненадежность поставщиков Большое количество продуктов-заменителей

Чтобы понять силу влияния факторов на проект, нужно провести их количественную оценку. Количественная оценка представлена в таблице 8.

Таблица 8 - Количественная оценка взаимовлияния SWOT-факторов

		Сильные стороны			Слабые стороны		И т о г о
		Индивидуальный подход к клиенту	Удачное месторасположение	Разнообразие кухонь	Недостаточная известность на рынке	Платная доставка	
Угрозы	Высокая конкуренция	5	4	4	4	4	21
	Ненадежность поставщиков	3	4	2	5	5	19
	Большое количество продуктов-заменителей	5	5	4	5	3	22
Возмож	Рост доходов населения	5	3	4	5	2	19

Спрос на доставку еды	4	5	3	4	5	21
Итого:	22	21	17	23	19	

На основе таблицы 5 мы можем получить матрицу совокупной количественной оценки факторов, что позволит увидеть нам, какие факторы оказывают или могут оказать влияние на дальнейшую деятельность предприятия. Это можно увидеть в таблице 9.

Таблица 9 - Матрица совокупной количественной оценки SWOT-факторов

Сильные стороны		Слабые стороны	
Индивидуальный подход к клиенту	22	Недостаточная известность на рынке	23
Удачное месторасположение	21	Платная доставка	19
Разнообразие кухонь	17		

Окончание таблицы 9

Возможности		Угрозы	
Рост доходов населения	19	Высокая конкуренция	21
Спрос на доставку еды	21	Ненадежность поставщиков	19
		Большое количество продуктов-заменителей	22

Рассмотрев таблицу 9 можно сказать, что наиболее сильным преимуществом над конкурентами будет индивидуальный подход к клиенту. В то же время будет самой слабой стороной недостаточная известность на рынке, что может помешать притоку клиентов. Но с течением времени и правильным подходом к маркетинговым мероприятиям компания станет известной и у некоторых избранной доставкой, что будет обеспечивать стабильный доход и позволит проводить анализ смены вкусов и приоритетов у потребителей нашей продукции, что позволит вовремя вносить новшества в процесс работы.

Спрос на доставку еды говорит о том, что люди будут заинтересованы в виде таких услуг, а значит, заказов будет все больше, компания будет развиваться как в плане сервиса доставки, так и обслуживания клиентуры.

Самой большой угрозой является большое количество продуктов-заменителей. Но правильная маркетинговая политика может повлечь за собой привлечение большего количества людей. Упор в рекламе на то, что доставка поможет сэкономить не только время, но и деньги, также упор на то, что в сервисе доставки человек может выбрать блюдо любой кухни, получить ресторанный еду, не выходя из дома или офиса приведет к тому, что огромная часть аудитории заинтересуется сервисом. А далее индивидуальный подход, качественное обслуживание и стабильная обратная связь помогут удержать клиентов.

Все это говорит о том, что открывать сервис в городе Челябинск выгодно.

Теперь разработаем ряд мероприятий для улучшения. Мероприятия можно наблюдать в таблице 10.

Таблица 10 – Разработка мероприятий

		Сильные стороны			Слабые стороны	
		Индивидуальный подход к клиенту	Удачное месторасположение	Разнообразие кухонь	Недостаточная известность на рынке	Платная доставка
Угрозы	Высокая конкуренция	Мотивация персонала		Разработка мероприятий по маркетингу		
	Ненадежность поставщиков	Поиск надежных поставщиков			Поиск надежных поставщиков	
	Большое количество продуктов-заменителей				Разработка мероприятий по маркетингу	

Возможности	Рост доходов населения	Мотивация персонала	Разработка мероприятий по маркетингу
	Спрос на доставку еды		

Поиск надежных поставщиков необходим, чтобы компания могла действовать без перебоев на производстве.

Мотивация персонала необходима для вовлечения коллектива в рабочий процесс и желание действовать по инициативе, то есть готовить вкусно, обслуживать качественно, это может привлечь к увеличению постоянных клиентов.

Разработка мероприятий по маркетингу необходима для привлечения новых клиентов и удержания старых. Конкуренция на рынке очень велика, привлечение новых клиентов и удержание старых позволяет упрочить свое положение на рынке и противостоять конкурентам.

На основе полученных данных составим таблицу 11.

Таблица 11 – Рейтинг решений

Ранг	Наименование решения	Сумма баллов
1	Разработка мероприятий по маркетингу	43
2	Поиск надежных поставщиков	33
3	Мотивация персонала	26

Вывод: на основе таблицы 11 можно подвести итог, что разработка маркетинговых решений у компании стоит на первом месте, так как предприятие начинает свой путь и обязано завоевывать своих потребителей, а также разработать стратегию индивидуального подхода.

На втором месте стоит поиск надежных поставщиков. Это говорит о значимости предоставляемой продукции. Качество оборудования, закупаемого сырья и сопутствующих продуктов влияет на репутацию фирмы. Также чем

надежнее поставщики, тем меньше будет проблем при закупке, оплате, эксплуатации поставляемой ими продукции. Надежные поставщики особенно важны в сфере общепита, у них должна быть отличная репутация, всегда свежая и качественная продукция.

На третьем месте стоит мотивация персонала. Команде нужны комфортные условия, а также четко поставленные задачи, за выполнение которых они могут получить бонус.

## 2.3 Организационный план

### 2.3.1 Планирование проекта

Планирование проекта предполагает в себе разработку задач для создания и развития предприятия. Календарное планирование - это процесс составления календарного плана работ в проекте, который включает определение перечня работ проекта, их логические взаимосвязи, исполнителей и продолжительности работ; ресурсные, временные и внешние ограничения и, на их основе, сроки выполнения работ проекта. [4, с.156]

Чтобы исполнители понимали сроки, необходимо составить таблицу 12.

Таблица 12 – Календарный план

Этап	Дата начала	Дата окончания	Длительность, дн.
Разработка технического задания проекта	15.08.2020	31.08.2020	15
Поиск инвестора	1.09.2020	15.09.2020	15
Поиск арендатора	15.09.2020	21.09.2020	7
Заключение договора с инвестором	15.09.2020	21.09.2020	7
Заключение договора аренды	21.09.2020	23.09.2020	3
Поиск поставщиков оборудования и материалов	15.09.2020	19.09.2020	5

Заключение договоров с поставщиками	21.09.2020	21.09.2020	1
Покупка оборудования	23.09.2020	23.09.2020	1
Поставка и монтаж оборудования	25.09.2020	26.09.2020	2
Закупка материалов	24.09.2020	27.09.2020	4
Поиск персонала	01.09.2020	26.09.2020	26
Обучение персонала	27.09.2020	30.09.2020	4

Согласно таблице 12, завершение этапов для запуска проекта произойдет 30 сентября 2020 года. Теперь заглянув в эту таблицу можно увидеть, понять или исправить данные сроки. Благодаря дедлайну делается все гораздо проще. Дедлайн — крайний срок (дата или время), к которому должна быть выполнена задача. Это позволит людям быстрее решать все существующие задания.

### 2.3.2 Выбор организационно-правовой формы

По российскому законодательству осуществлять деятельность в сфере общественного питания имеют право, как физические лица, так и юридические. Чтобы предприятие могло пользоваться упрощенной системой налогообложения, оно должно быть либо формой индивидуального предпринимателя, либо общества с ограниченной ответственностью.

Для того, чтобы определиться необходимо проанализировать преимущества и недостатки обеих форм.

Таблица 13 – Анализ формы ИП и формы ООО

	ИП	ООО
Необходимо для регистрации	Минимум документов, отсутствие стартовых затрат на уставный капитал.	Устав ООО, внесение 10 000 рублей в качестве уставного капитала.

Ограничения деятельности	ИП не может заниматься: производством алкоголя, оптовой и розничной торговлей алкоголем(за исключением пива и пивосодержащих продуктов); страхованием (т.е. являться страховщиком); деятельностью банков и ломбардов; туроператорской деятельностью.	Ограничений нет
Ответственность	Полная финансовая ответственность предпринимателя по своим обязательствам всем своим имуществом	Учредители несут равную финансовую ответственность по обязательствам и долгам ООО.
Учет	Упрощенный бухгалтерский учет	Полный бухгалтерский учёт
Полученные доходы	Может распоряжаться всеми полученными после уплаты обязательных налогов и платежей деньгами по своему усмотрению	Может потратить заработанные деньги только на выплату зарплаты или на выплату дивидендов учредителям
Уставной капитал	Вносить не нужно	По закону уставной капитал ООО не может быть меньше 10 000 руб. Внести в течение 4 месяцев с момента регистрации.
Привлечение инвестиций	Привлечь инвестиции в чистом виде нельзя. Как правило, приходится брать кредит, займ или лизинг	Можно найти инвесторов, но взамен вложенных средств потребуется выделить долю в ООО
Прекращение деятельности	Может в любой момент прекратить предпринимательскую деятельность	Процедура ликвидации или процедура банкротства

Проведя анализ, видно, что лучше выбрать организационно-правовую форму ИП, так как это упрощает открытие нового предприятия.

Далее нужно получить разрешение следующих органов:

- пожарная служба;
- СЭС;
- Роспотребнадзор.



Также нужно определиться с системой налогообложения. Виды налогообложения для ИП в 2020 году:

- общая система налогообложения (ОСНО);
- упрощенная система налогообложения (УСН), в рамках данной системы налог можно считать с доходов (6%) или с доходов, уменьшенных на сумму расходов (15%);
- единый налог на вмененный доход (ЕНВД);
- единый сельскохозяйственный налог (ЕСХН);
- патентная система налогообложения (ПСН);
- налог на профессиональный доход (НПД).

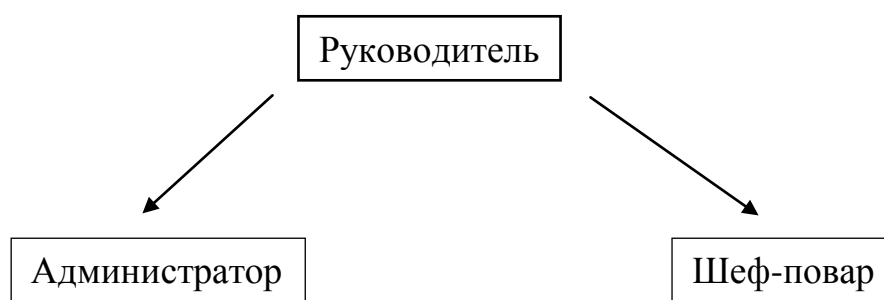
Для расчета налогов данного предприятия будет использоваться УСН со ставкой 15% с доходов, уменьшенных на расходы.

### 2.3.3 Организационная структура проекта

Для того, чтобы лучше понимать, как будет организована работа внутри коллектива необходимо создать организационную структуру компании. Организационная структура предприятия будет линейно-функциональной, что позволяет рационально распределить степень ответственности и объем работы персонала.

Команда проекта будет включать в себя создателя бизнес-плана и будущего владельца компании «Bon Appétit», 3 поваров, администратора, 2 курьеров и уборщика.

Организационная структура компании отражается на рисунке 2:



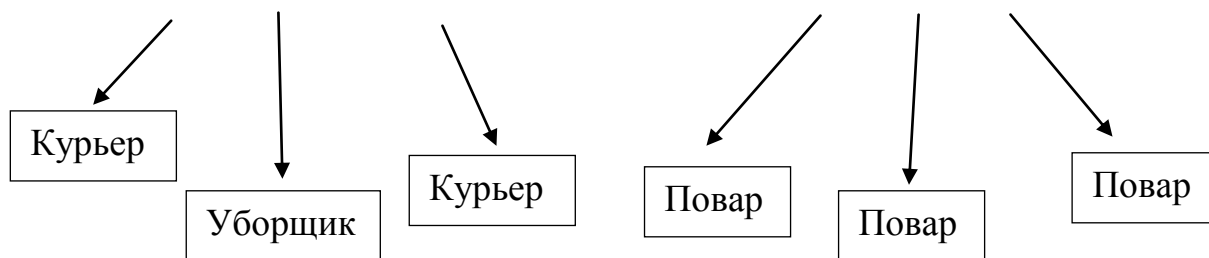


Рисунок 2 – Организационная структура предприятия

В обязанности руководителя будет входить:

- бухгалтерские обязанности;
- разработка дальнейших стратегий компании;
- расчет персонала.

В обязанности администратора:

- координирование работы персонала;
- прием и оформление заказов;
- отдача заказов для самовывоза;
- обратная связь с потребителями;
- продвижение продукта.

В обязанности шеф-повара:

- координирование работы на кухне;
- приготовление блюд;
- закупка необходимых продуктов и сопутствующих товаров;
- составление и проверка рецептуры.

В обязанности поваров будет входить приготовление блюд.

Курьеры будут обязаны доставлять еду по городу и должны иметь личный автомобиль, ответственность за обслуживание и ремонт которого они несут сами. Их заработная плата строится полностью из стоимости доставки заказов (150 рублей по району и 200 рублей по городу), то есть зависеть от количества заказов. Уборщик будет обязан убирать в помещении утром и вечером.

Фонд заработной платы показан в таблице 14.

Таблица 14 – Фонд заработной платы

Должность	Количество сотрудников	Оклад, руб./мес.	Фонд зарплаты, руб.	Страховые взносы, руб.	Фонд оплаты труда, руб.
Администратор	1	23 000	23 000	6 946	29 946
Шеф-повар	1	40 000	40 000	12 080	52 080
Повар	3	27 000	81 000	24 462	105 462
Уборщик	1	7 000	7 000	2 114	9 114
Итого	6	97 000	151 000	45 602	196 602

Оплата курьерам зависит от количества заказов на доставку по городу, по району, то есть курьер сразу получает оплату труда у клиента, рассчитаем примерную заработную плату курьерам, учитывая количество чеков.

Таблица 15 – Оплата курьерам

Квар-тал	Кол-во чеков	Самовывоз	Доставка по району	Доставка по городу	Итого оплата на 2 курьеров, руб.	Итого оплата за месяц на 1 курьера, руб.
1	1 766	883	589	294	147 167	24 528
2	1 872	936	624	312	156 000	26 000
3	1 984	992	661	331	165 333	27 556
4	2 103	1 052	701	351	175 250	29 208
5	2 229	1 115	743	372	185 750	30 958
6	2 362	1 389	648	324	162 098	27 016
7	2 503	1 472	687	344	171 775	28 629
8	2 653	1 561	728	364	182 069	30 345
9	2 812	1 875	625	312	156 222	26 037
10	2 980	1 987	662	331	165 556	27 593
11	3 158	2 105	702	351	175 444	29 241
12	3 347	2 231	744	372	185 944	30 991

Помещение и оборудование. Для открытия новой компании нужно найти помещение, на котором будет кухня и склад. На этапе открытия покупка помещения не совсем оправдана, так как потребует больших инвестиционных затрат, поэтому помещение будет арендовано.

В результате поиска было подобрано помещение по адресу: Академика Королева 10. Оно подходит по всем нужным параметрам: кухня и склад будут

смежными помещениями, стойка администратора и вход отдельно. Площадь 50 кв.м, а стоимость 35 000 в месяц, включая коммунальные расходы. Данное помещение соответствует и имеет все необходимые разрешения, поэтому нужно только оформить договор аренды на владельца новой фирмы. Также это удачное месторасположение, так как находится в спальном районе города, а значит, будет больше заказов с доставкой на дом и продаж с условием самовывоза.

Для того, чтобы оборудовать всем необходимым помещение нужно будет закупить: бытовую технику, мебель, кухонные принадлежности, технику для организации работы.

Оборудование будет заказано у разных поставщиков, которые специализируются на определенных сферах производства, так как таким образом профессиональное оборудование будет полностью соответствовать необходимым параметрам и требованиям.

Для закупа продуктов выбран магазин оптовой торговли «METRO», так как он предоставляет возможность закупать продукты, кухонные принадлежности по оптовым ценам, а также имеет систему доставки.

Данные о покупке оборудования, продуктов и расходных материалов представлены в инвестиционном плане.

#### 2.3.4 Меню сервиса и себестоимость продукции

Разработаем первоначальное меню, рассмотрим какие продукты будут нужны для деятельности фирмы, а также рассчитаем себестоимость.

Себестоимость изделия рассчитывается по раскладке технологической карты, с учетом текущих цен на сырье и материалы, включая переменные расходы для каждого изделия (для пиццы – коробки, для роллов - это контейнер, пакет, палочки и салфетки по 5 штук на заказ, бургеры - это коробка, салфетки и пакет, картофель фри - это пакетик для упаковки, салфетки и пакет и соусы - это контейнер для них; расчеты по этим материалам рассчитаны в таблице 19).

Таблица 16 – Детализация меню и расчет себестоимости блюд

Наименование	Необходимое количество на продукт, г/шт	Цена за 100г/1 шт, в рублях	Стоимость, в рублях
<b>Пицца мясная</b>			
Мука	250	4	10
Дрожжи	15	62,5	9,4
Оливковое масло	34	66,5	22,6
Соус для пиццы	20	10	2
Бекон	40	80	32
Ветчина	40	52	20,8
Салями	40	90	36
Помидоры	60	20	12
Сыр чеддер	50	100	50
Сыр моцарелла	50	110	55
Готовый продукт, г	610	Итого с/с:	227,74
<b>Пицца Маргарита</b>			
Мука	250	4	10
Дрожжи	15	62,5	9,4
Оливковое масло	34	66,5	22,6
Соус для пиццы	30	10	3
Помидоры	100	20	20
Сыр моцарелла	100	110	110
Готовый продукт, г	480	Итого с/с:	184,94
<b>Пицца ветчина-грибы</b>			
Мука	250	4	10
Дрожжи	15	62,5	9,4
Оливковое масло	34	66,5	22,6
Соус для пиццы	20	10	2
Ветчина	50	52	26
Шампиньоны	70	30	21
Маслины	10	40	4
Помидоры	60	20	12
<b>Продолжение таблицы 16</b>			
Наименование	Необходимое количество на продукт, г/шт	Цена за 100г/1 шт, в рублях	Стоимость, в рублях
Сыр чеддер	50	100	50
Сыр моцарелла	50	110	55
Готовый продукт, г	600	Итого с/с:	221,94
<b>Ролл Филадельфия</b>			

Лосось	70	61,5	43
Сливочный сыр	30	34,9	10,5
Рис	100	12,9	12,9
Нори	1	25	25
Соевый соус	30	6	1,8
Имбирь	15	21,3	3,2
Васаби (порошок)	5	40	2
Готовый продукт, г	250	Итого с/с:	118,1
Ролл с огурцом			
Огурец	80	15	12
Рис	70	12,9	9
Нори	1	25	25
Соевый соус	30	6	1,8
Имбирь	15	21,3	3,2
Васаби (порошок)	5	40	2
Готовый продукт, г	195	Итого с/с:	72,7
Чизбургер			
Фарш из говядины	200	35	70
Салат	5	46,9	2
Огурец малосоленый	10	25	2,5
Кетчуп	20	20	4
Красный лук	10	5	0,5
Сыр для гамбургеров	18	66,7	12
Мука	50	4	2
Дрожжи	2	62,5	1
Молоко	20	6	1
Сливочное масло	4	60	2,5
Кунжут	1	62	6
Готовый продукт, г	320	Итого с/с:	120,92
Чикенбургер			
Фарш из курицы	200	25	50
Салат	5	46,9	2

Окончание таблицы 16

Наименование	Необходимое количество на продукт, г/шт	Цена за 100г/1 шт, в рублях	Стоимость, в рублях
Помидоры	10	20	2
Майонез	25	12,5	4
Красный лук	10	5	0,5
Мука	50	4	2
Дрожжи	2	62,5	1

Молоко	20	6	1
Сливочное масло	4	60	2,5
Кунжут	1	62	6
Готовый продукт, г	290	Итого с/с:	88,42
Картофель фри			
Картофель фри	190	3,5	6,7
Масло растительное	40	8	3,3
Готовый продукт, г	150	Итого с/с:	22,42
Соусы			
Кетчуп	25	20	5
Итого с/с:			6,95
Майонез	25	12,5	3,1
Итого с/с:			5,05
Сырный	25	22,7	5,7
Итого с/с:			7,65
Чесночный	25	22,7	5,7
Итого с/с:			7,65
Соевый	25	6	1,5
Итого с/с:			3,45
Васаби	12,5	40	5
Итого с/с:			6,95
Напитки			
Газ. напитки в ассортименте	0,5	39,6	39,6
Газ. и негаз. вода	0,5	23,5	23,5
Холодный чай в ассортименте	0,5	34,9	34,9

Для того, чтобы избежать, так называемого, затаривания, предположим, что на заказ 1 человека в среднем приходится 5 позиций из меню (пицца или бургер, картофель фри, порция роллов, напитков и соус), а заказов будет около 20 в день, рассчитаем примерную сумму затрат на первую закупку в таблице 16. 20 заказов в день – это 560 заказов за месяц, далее разделим данное число между позициями в отдельных сегментах меню. Таким образом, мы получим исходные данные для подсчета примерной суммы закупа, которая со временем будет меняться.

Таблица 17 – Расчет суммы на первый закуп продуктов

Наименование	Количество	Сумма в руб.
Пицца мясная	112	24 393,6
Пицца Маргарита	112	19 600
Пицца ветчина-грибы	112	23 744
Ролл Филадельфия	280	27 552
Ролл огурец	280	14 840
Чизбургер	112	11 592
Чикенбургер	112	7 952
Картофель фри	560	5 600
Соус кетчуп	94	470
Соус майонез	94	291,4
Соус сырный	94	2 133,8
Соус чесночный	94	2 133,8
Соус соевый	94	564
Соус васаби	94	470
Газ. напиток	187	7 405,2
Газ и негаз. вода	187	4 394,5
Холодный чай	187	6 526,3
Итого:		159 662,6

Для покупки продуктов на первый месяц нам понадобится около 159 662,6 рублей, далее данный аспект будет оцениваться заново, учитывая количество заказов и их содержание.

#### 2.4 Маркетинговый план

Рекламную кампанию следует начинать за 2 недели до начала работы. Наиболее действенным способом предварительной рекламы услуг доставки являются посты в социальных сетях, таких как «VK», «Instagram», «TikTok». Посты будут выкладываться в тематических сообществах и аккаунтах. Это привлечет максимум аудитории, так как данные социальные сети сейчас на пике посещаемости.



Реклама в «VK»: посты будут публиковаться на 3 публичных страницах с охватом аудитории не менее 30 000 человек. Стоимость такой рекламы в среднем 10 000 рублей, то есть затраты на рекламу в «VK» будет 30 000.

Реклама в «Instagram»: для проекта будет создан свой аккаунт для фотографий еды, описания продукта, акций. Ведение аккаунта входит в обязанности администратора.

Реклама в «TikTok»: в этой социальной сети будут выкладываться короткие видео о компании. Ведение аккаунта также входит в обязанности администратора.

Также для того, чтобы клиенты могли ознакомиться с меню, ценами и условиями доставки, нужно создать удобный, интуитивно понятный сайт, стилизованный специально для сферы доставки еды.

Отдельное внимание следует уделить системе заказа через сайт. Основной поток клиентов сначала проходит через систему онлайн-заказа и только после этого связывается с менеджером компании. Поэтому сайт должен непрерывно исправно функционировать. Для этого необходимо нанять опытного специалиста по созданию сайта.

На данный момент стоимость создания и оформления сайта стоит около 30 000 рублей. За данную стоимость специалист полностью разработает проект сайта и создаст его.

Далее следует провести анализ конкурентов в городе Челябинск.

Анализ конкурентов позволяет нам понять, что мы должны продавать, по какой цене лучше это сделать и какие инструменты использовать для увеличения продаж.

Для начала определимся основными конкурентами. Здесь нужно учитывать собственную сферу деятельности, формат своей компании, и многие другие факторы. Географическая привязка конкурентов, если она необходима, к примеру, розничная сеть в Санкт-Петербурге вряд ли будет являться конкурентом аналогичной сети в Москве.

Основными конкурентами данного проекта являются: Мастер Food, Своя компания, Остров, Камакура.

Очень важным здесь будет вопрос о том, что анализировать у конкурентов.

В данном случае нужно проанализировать показатели, которые влияют на конкурентоспособность и завоевание клиентов: виды кухонь, разнообразие меню, цена, время доставки, акции и бонусы.

Далее необходимо провести своего рода анализ чеков конкурента. Он даст понять, какие нужно устанавливать цены. Для этого необходимо изучить меню конкурента, цены на продукцию и составить несколько стандартных наборов для заказа, далее посчитать их стоимость и сделать вывод о том, какая сумма приходится на средний чек одного человека.

После этого обращаем внимание на УТП (уникальное торговое предложение) конкурентов. Основная задача в данном случае – это понимание чем конкурент лучше нас. Доставка, скидка, акции и бонусы – на это нужно обратить пристальное внимание. Какие каналы продаж используют конкуренты, и какие из них не используем мы. Каким образом проходит рекламная компания конкурента, какие основные виды рекламы применяет конкурент, каковы источники размещения рекламы, к примеру, билборды, листовки, реклама в СМИ, в социальных сетях, у блоггеров. Во-первых, УТП – это не только само предложение как таковое, но и способы его преподнесения. Во-вторых, анализ рекламной компании конкурента позволит нам найти новые источники привлечения клиентов.

Из всего вышеперечисленного делаем выводы и разрабатываем стратегию по ведению маркетинговых мероприятий.

Далее проводим анализ конкурентов, он представлен в приложении А.

Исходя из данных можно сделать вывод, что компании для того, чтобы поддерживать оптимальный уровень конкуренции, а также выйти на новый уровень, необходимо сделать упор на:

- время доставки;

- удобство и оформление сайта;
- разработку системы акций и бонусов;
- разработку системы лояльности;
- разнообразие кухонь и меню.

Исходя из анализа конкурентов, можно найти слабые точки и начать развивать их после открытия магазина, что в будущем привлечет новых клиентов и, соответственно, увеличение чистой прибыли.

## 2.5 Инвестиционный план

В данном разделе необходимо рассмотреть какие инвестиционные затраты нужны для открытия сервиса.

Инвестиционные затраты – затраты, которые относятся непосредственно к запуску проекта.

Рассмотрим, какие инвестиционные затраты у данного проекта.

Найденное помещение не требует ремонта, поэтому для того, чтобы его подготовить к открытию проекта необходимо закупить оборудование и установить его.

Для того, чтобы персоналу было удобнее работать, следует подключить платежную систему. Для этого необходимо приобрести онлайн-кассу и подключиться к агрегатору. В качестве агрегатора выберем «UnitPay» с тарифом 2,3% в месяц от проходящих платежей.

Далее рассмотрим перечень необходимого оборудования и рассчитаем его стоимость в таблице 18.

Таблица 18 – Оборудование и его стоимость

Наименование	Количество	Цена за штуку	Сумма
Поверхность жарочная Hurakan HKN-PSL550	1	7 190	7 190
Пресс-гриль GASTRORAG NPL-EGD10E	1	7 650	7 650

Фритюрница GASTRORAG HEF-82A бл+бл Окончание таблицы 18	1	5 620	5 620
Наименование	Количество	Цена за штуку	Сумма
Печь для пиццы WLBake Piccolo 2M Ø35см	1	40 570	40 570
Стол производственный СПР 1200*600*860 "Base", борт	4	5 680	22 720
Холодильный шкаф Эльтон 1,0К (комбинированный)	1	63 525	63 525
Пресс для нарезки картофеля Фри HURAKAN HKN-HC01	1	5 328	5 328
Гастрономическая машина Gastrorag HBS-361M	1	5 400	5 400
Ванна моечная со столом	1	5 500	5 500
Весы	3	662	1 986
Духовой шкаф	1	9 000	9 000
Вытяжка	1	5 000	5 000
Термосумка (25л)	4	550	2 200
Кухонные принадлежности		7 000	7 000
Стойка ресепшн	1	12 000	12 000
Стеллаж	1	3 500	3 500
Стул администратора	1	2 150	2 150
Стулья	2	899	1 798
Рабочий мобильный телефон (Xiaomi Redmi 8)	1	9 990	9 990
Ноутбук	1	17 990	17 990
Онлайн-касса	1	8 000	8 000
Итого:			244 127

Также рассчитаем сумму расходных материалов, таких как: палочки для роллов, салфетки, контейнеры для соусов, коробки для пиццы, бургеров и картофеля фри, пакеты, пищевую пленку (необходима для приготовления

роллов). Данные материалы не имеют срока годности, поэтому возьмем по 500 штук для позиций, которые идут как главные блюда, по 1 000 на пакетики для закуски, контейнеры для соусов, палочки для роллов и пакеты. Также лучше взять 3 000 салфеток, так как к каждому заказу должно прилагаться по 5 штук.

Таблица 19 – Расходные материалы

Наименование	Количество, шт.	Цена за штуку, руб.	Стоимость, руб.
Палочки для роллов	1 000	1,37	1 370
Салфетки	3 000	0,62	1 860
Пищевая пленка	15	69	1 035
Контейнеры для роллов	500	6,6	3 300
Контейнеры для соусов	1 000	1,95	1 950
Коробки для пиццы	500	9,94	4 970
Коробки для бургеров	500	5,69	2 845
Пакетики для картофеля фри	1 000	0,69	690
Пакеты	1 000	8,63	8 630
Итого:			26 650

Таким образом, учитывая все необходимые закупки и затраты, теперь можно составить таблицу инвестиционных затрат., в которой будет видно какая сумма необходима на конкретные нужды, а также посчитана полная сумма необходимая для запуска проекта, что в дальнейшем позволит рассчитать сумму кредита и ежемесячные платежи.

Таблица 20 – Инвестиционные затраты

Этап	Стоимость, руб
Аренда	35 000
Регистрация ИП	800
Открытие расчетного счета	2 000
Покупка оборудования	244 127
Поставка оборудования	2000
Монтаж оборудования	10 000

Маркетинг	30 000
Создание сайта	30 000
Подключение к провайдеру	2 500

Окончание таблицы 20

Этап	Стоимость, руб
Подключение онлайн-кассы	10 000
Найм персонала	7 500
Обучение персонала	25 000
Заработная плата сотрудникам	196 602
Закуп материалов	159 663
Расходные материалы	26 650
Итого	781 800

В качестве инвестиций возьмем кредит в Сбербанке по программе «Доверие» под 15% годовых на сумму 781 800 рублей на 1 год, так как Сбербанк наиболее надежный банк. Далее рассчитаем ежемесячный платеж и плату по процентам для того, чтобы знать, сколько нужно средств в каждом периоде для обслуживания кредита.

Размер платежа по основному долгу вычисляется следующим образом: необходимо сумму кредита разделить на количество месяцев, за который планируется погашение кредита, полученное число и будет являться платежом по основному долгу. Размер платежа по основному долгу можно рассчитать по следующей формуле:

$$b = S/N, \quad (8)$$

где  $b$  – платеж по основному долгу;

$S$  – размер кредита;

$N$  – количество периодов.

Для расчета начисленных процентов нужно остаток кредита на указанный период умножить на годовую процентную ставку, разделить на 365 дней и умножить на количество дней в периоде. Для данного расчёта воспользуемся формулой:

$$p = \frac{P * n * S_n}{365}, \quad (9)$$

где  $p$  – начисленные проценты;

$P$  – ставка по кредиту;

$S_n$  – остаток по кредиту;

$n$  – количество дней в периоде.

Чтобы рассчитать остаток задолженности на период, т.е. найти величину из приведённой выше формулы, необходимо размер основного платежа умножить на количество прошедших периодов и всё это вычесть из общей суммы платежа.

$$S_n = S - (b * n), \quad (10)$$

где  $n$  – количество прошедших периодов.

Таблица 21 – Расчет выплат по кредиту

Период, мес.	Платеж по основному долгу, руб. в мес.	Платеж по процентам, руб. в мес.	Суммарный платеж, руб. в мес.	Остаток по кредиту, руб.
1	65 150	9 639	74 792	781 800
2	65 150	9 130	74 283	716 688
3	65 150	8 300	73 453	651 535
4	65 150	7 470	72 623	586 381
5	65 150	6 640	71 793	521 228
6	65 150	5 248	70 401	456 074
7	65 150	4 980	70 133	390 921
8	65 150	4 016	69 169	325 767

9	65 150	3 320	68 473	260 614
10	65 150	2 409	67 563	195 460
11	65 150	1 660	66 813	130 307
12	65 150	830	65 983	65 150
Итого:	781 800	63 645	845 487	0

## 2.6 Финансовый план

Для дальнейших расчетов разработаем меню с окончательными ценами. При их установке будем ориентироваться на цены конкурентов.

Таким образом, составим окончательное меню.

Таблица 22 - Меню

Наименование	Цена, руб.
Пицца мясная	650
Пицца Маргарита	450
Пицца ветчина-грибы	550
Ролл Филадельфия	390
Ролл огурец	190
Чизбургер	350
Чикенбургер	280
Картофель фри	120
Соус кетчуп	25
Соус майонез	25
Соус сырный	25
Соус чесночный	25
Соус соевый	25
Соус васаби	25
Газ. напиток	130
Газ и негаз. вода	90
Холодный чай	160

Далее рассчитаем средний чек на одного человека. Как было уже ранее предположено, на 1 стандартный набор приема пищи приходится: 1 бургер или пицца, 1 ролл, картофель фри, соус и напиток. Следовательно, средний чек будет равен 1 018 рублей, что в свою очередь ниже, чем у конкурентов. Но каждый год цены будут увеличиваться на 4%, учитывая инфляцию.



Для расчета среднего чека были скомбинированы разнообразные наборы, посчитана их сумма и поделена на количество получившихся наборов.

В основном, доставка будет производиться по району, где находится предприятие, так как люди предпочитают заказывать еду недалеко от дома, что сокращает время доставки, а также многие пользуются услугами самовывоза.

В районе, в котором будет располагаться компания, проживает порядка 80 тыс. жителей. Потенциальный круг клиентов – люди в возрасте от 20 до 45 лет со средним и ниже среднего уровнем дохода. В процентном соотношении количество жителей, удовлетворяющих вышеуказанным критериям, составляет порядка 25% или 20 тыс. жителей района. Из данного количества жителей, около 10% или 2 000 человек хотя бы 1 раз в месяц пользуются услугами доставки еды.

С учетом того, что кроме нашего сервиса доставки рядом еще находятся рестораны, кафе и бары, мы можем рассчитывать примерно на 50% от количества жителей, кто пользуется услугами доставки, то есть 1 000 человек. Но при запуске из-за неизвестности компании в первом месяце будем рассчитывать, что нашими услугами воспользуются около 50% человек, а с каждым последующим кварталом данное число будет расти.

Зная средний чек и среднее количество клиентов, составим план продаж. Для расчета выручки необходимо умножить количество чеков на сумму среднего чека, далее для расчета прибыли необходимо из выручки вычесть операционные затраты, а прибыль на один чек рассчитывается как отношение прибыли к количеству чеков.

Таблица 23 – План продаж

Период, кв.	1	2	3	4	5	6
Средний чек, руб.	1 018	1 018	1 018	1 018	1 058,7	1 058,7
Прибыль, руб.	262,4	289,2	313,7	336,9	362,7	380,9
Количество чеков	1 766	1 872	1 984	2 103	2 229	2 362
Выручка, тыс. руб.	1 797,8	1 905,7	2 019,7	2 140,9	2 360	2 500,6
Прибыль, тыс. руб.	463,4	541,3	622,3	708,6	808,5	899,7

Период, кв.	7	8	9	10	11	12
Средний чек, руб.	1 058,7	1 058,7	1 101	1 101	1 101	1 101
Прибыль, руб.	398,2	414,5	444,7	459,8	474,2	487,7
Количество чеков	2 503	2 653	2 812	2 980	3 158	3 347
Выручка, тыс. руб.	2 649,9	2 808,7	3 096	3 281	3 477	3 685
Прибыль, тыс. руб.	996,6	1 099,8	1 250,4	1 370,3	1 497,6	1 632,4

Далее необходимо определить структуру операционных затрат.

Операционные затраты – это затраты, которые непосредственно касаются операционной деятельности компании. Операционные затраты обычно делятся на две категории: постоянные затраты и переменные затраты, причем их соотношение у различных компаний может существенно варьироваться.

Постоянные операционные затраты обычно остаются на примерно одинаковом уровне, независимо от того, работает компания, подразделение или оборудование на полную мощность, либо не работает вообще. На нашем предприятии такими затратами выступают аренда, заработная плата, страховые взносы, затраты на рекламу и маркетинг, страховые взносы ИП, затраты на интернет и оплата услуг ОФД (оператор фискальных данных).

Переменные операционные затраты, в свою очередь, практически полностью зависят от объема производства продукции. К переменным затратам относятся затраты на сырье и материалы и ежемесячная комиссия платежному агрегатору.

Помимо страховых взносов за сотрудников ИП должны уплачивать за себя взнос на ОМС и взнос на ОПС.

Размер фиксированного платежа ИП в 2020 году по взносам на обязательное медицинское страхование составляет 8 426 руб.

Абсолютно все ИП, независимо от размера полученного в 2020 году дохода, должны перечислить взнос на ОПС за себя в размере 32 448 руб.

Если годовой доход ИП превысит 300 000 руб., то предприниматель должен перечислить в бюджет, помимо фиксированного взноса на ОПС, взнос на обязательное пенсионное страхование в размере 1% от суммы дохода, превышающей 300 тыс. руб. [9]

Страховые взносы ИП за первый год составляют 40 874 рубля.

Во втором году необходимо заплатить:

$8\,426 + 32\,448 + (7\,864\,100 - 300\,000) * 1\% = 116\,515$  рублей.

В третьем году:

$8\,426 + 32\,448 + (14\,646\,603 - 300\,000) * 1\% = 141\,066$  рублей.

Также для того, чтобы составить полную таблицу операционных затрат, нужно рассчитать амортизацию оборудования. В данном случае рассчитаем ее линейным методом по формуле:

$$A = \text{ПС} / \text{СПИ},$$

(8)

где ПС – первоначальная стоимость в руб.;

СПИ – срок полезного использования в годах.

Кухонное профессиональное оборудование относится к четвертой амортизационной группе, поэтому его СПИ будет 6 лет, а ноутбук и телефон относятся ко 2 амортизационной группе, поэтому их СПИ 3 года.

Отсюда следует, что амортизационные отчисления на кухонное оборудование равно:

$187\,489 : 6 = 31\,248,17$  рублей в год;

$31\,248,17 : 4 = 7\,812$  рублей в квартал.

Амортизационные отчисления на ноутбук и телефон:

$27\,980 : 3 = 9\,326,7$  рублей в год;

$9\,326,7 : 4 = 2\,331,7$  рублей в квартал.

Операционные затраты в рублях представлены в приложении Б.

Затем, проведем расчет налога по УСН. Для того, чтобы рассчитать налог необходимо из всех доходов вычесть сумму расходов проекта, а затем умножить разницу на ставку. Также, в первом квартале мы имеем право уменьшить НБ на расходы, понесенные в инвестиционном периоде на покупку оборудования.

Если сумма налога окажется меньше, чем минимальный размер (1 % от доходов), мы уплачиваем большую из этих двух сумм.

Рассчитаем налог по схеме «доходы – расходы» по кварталам:

1.  $(1\,797\,800 - 1\,334\,400 - 244\,127) * 0,15 = 32891$  рубль;

1%=17 978 рублей;

2.  $(1\,905\,700 - 1\,364\,400) * 0,15 = 98\,232,2$  рубля;

1%= 19 057 рублей;

3.  $(2\,019\,700 - 1\,397\,400) * 0,15 = 93\,345$  рублей;

1%= 20 197 рублей;

4.  $(2\,140\,900 - 1\,432\,300) * 0,15 = 106\,290$  рублей;

1%= 21 409 рублей;

5.  $(2\,360\,000 - 1\,551\,500) * 0,15 = 121\,275$  рублей;

1%= 23 600 рублей;

6.  $(2\,500\,600 - 1\,600\,900) * 0,15 = 134\,955$  рублей;

1%= 25 006 рублей;

7.  $(2\,649\,900 - 1\,653\,300) * 0,15 = 149\,490$  рублей;

1%= 31 718,7 рублей;

8.  $(2\,808\,700 - 1\,708\,900) * 0,15 = 164\,970$  рублей;

1%= 28 087 рублей;

9.  $(3\,096\,000 - 1\,845\,600) * 0,15 = 187\,560$  рублей;

1%= 30 960 рублей;

10.  $(3\,281\,000 - 1\,910\,700) * 0,15 = 205\,545$  рублей;

1%= 32 810 рублей;

11.  $(3\,477\,000 - 1\,979\,400) * 0,15 = 224\,640$  рублей;

1%=34 770 рублей;

12.  $(3\,685\,000 - 2\,052\,600) * 0,15 = 244\,860$  рублей;

1%= 36 850 рублей;

Финансовая реализуемость проекта – наличие достаточного количества денежных средств на всех шагах реализации проекта (расчетного периода).

Другими словами, проект является финансово реализуемым, если на каждом шаге расчетного периода алгебраическая (с учетом знаков) сумма денежных притоков и денежных оттоков проекта является неотрицательной.

В качестве показателя, характеризующего финансовую реализуемость проекта, выступает сальдо реальных денег. При расчете всю деятельность организации по реализации проекта предлагается разделить и рассчитывать отдельно сальдо реальных денег от операционной, инвестиционной и финансовой деятельности.

Расчет денежных потоков проекта представлен в приложении В.

Исходя из результатов, можно сказать, что проект является финансово реализуемым, так как на каждом шаге расчетов денежный поток положителен.

## 2.7 Оценка экономической эффективности проекта

Оценка инвестиционного проекта (который выступает как объект оценки) представляет собой упорядоченный и целенаправленный процесс определения выгодно или не выгодно вкладывать деньги в конкретный инвестиционный проект или какой проект предпочесть при выборе из нескольких инвестиционных проектов.

Задача оценки эффективности состоит в формировании индивидуальной системы показателей – для данной организации и для данного этапа ее развития в конкретной внешней среде. [8, с. 286]

Необходимо учитывать, что инвестиционный проект можно оценивать по факторам: финансовой состоятельности проекта, профессионализму инициатора проекта, ситуации на рынке, на котором будет работать инициатор и т.д.

Итак, выпишем показатели для расчета. Это:

- чистый дисконтированный доход (чистая текущая стоимость – Net Present Value, NPV), данный показатель должен быть положительным;
- индекс доходности (Profitability Index, PI) больше единицы;

- внутренняя норма доходности (Internal Rate of Return, IRR) больше ставки дисконтирования;
- модифицированная внутренняя норма рентабельности (Modified Internal Rate of Return, IRR);
- дисконтированный срок окупаемости инвестиции (Discounted Payback Period, DPP) меньше горизонта расчета.

Также нам требуется выяснить ставку дисконтирования, это мы будем делать кумулятивным способом:

Таблица 24 – Определение ставки дисконтирования кумулятивным способом

Показатель	Значение, %
Желаемая норма доходности	25
Ставка инфляции	5
Рисковая премия	15
Итого:	45

Желаемая норма доходности равна 25%. Ставка инфляции взята как среднее прогнозируемое значение на 2020-2023 годы по данным Росстата. Рисковая премия 15%. В результате расчетов можно определить коэффициент дисконтирования как 45%.

Далее рассчитаем показатель NPV на рассматриваемый период по формуле:

$$NPV = -I + \sum_t^n \frac{NCF_t}{(1+r)^t}, \quad (11)$$

где  $NCF_t$  – денежный поток от реализации вложенных средств в t-й год;

$I$  – сумма инвестиций;

$r$  – ставка дисконтирования;

$t$  – рассчитываемый период;

Отсюда:

$$NPV = -781,8 + \frac{245,1}{(1+0,1125)} + \frac{257,7}{(1+0,1125)^2} + \frac{343,7}{(1+0,1125)^3} + \frac{417}{(1+0,1125)^4} + \frac{697,4}{(1+0,1125)^5} + \frac{774,9}{(1+0,1125)^6} + \frac{857,3}{(1+0,1125)^7} + \frac{945}{(1+0,1125)^8} + \frac{1072,9}{(1+0,1125)^9} + \frac{1174,9}{(1+0,1125)^{10}} + \frac{1283,1}{(1+0,1125)^{11}} + \frac{1397,6}{(1+0,1125)^{12}} = 3398,8 \text{ тыс.руб.}$$

Для расчета коэффициента рентабельности, который покажет сколько рублей будет приходиться на каждый вложенный рубль воспользуемся формулой:

$$PI = NPV / I, \quad (12)$$

Отсюда:

$$PI = 3398,8 / 781,8 = 4,3 \text{ руб./руб.}$$

Внутренняя норма рентабельности IRR рассчитывается при приведении NPV к 0, то есть:

$$NPV = -I + \sum_t^n \frac{NCF_t}{(1 + IRR)^t} = 0, \quad (13)$$

Рассчитываем IRR, используя возможности Excel (рисунок 3):

Период	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	IRR
ЧДП	-781,8	245,1	257,7	343,7	417	697,4	774,9	857,3	945	1072,9	1174,9	1283,1	1397,6	50%

Рисунок 3 – Расчет показателя IRR

Для того, чтобы знать, через сколько окупится проект, рассчитаем показатель дисконтированного срока окупаемости инвестиций DPP по формуле:

$$DPP = 1 - \frac{\sum_t^n NCF_t - I_0}{NCF_n}, \quad (14)$$

где  $NCF_t$  – чистый денежный поток нарастающим потоком (при расчете берется первая сумма, которая больше вложенных инвестиций);

$NCF_n$  – чистый денежный поток за определенный период;

$I_0$  – начальные инвестиции;

$n$  – количество периодов.

Отсюда:

$$DPP = 1 - (950,3 - 781,84) / 272,2 = 0,38.$$

Так как положительная сумма денежных потоков идет на 4 периоде, значит в целом DPP будет равен 3,38 квартала.

Оценка экономической эффективности проекта представлена в приложении Г.

## 2.8 Оценка рисков проекта

Риск инвестиционного проекта – это возможность возникновения в ходе реализации проекта таких условий, которые приведут к негативным последствиям для всех или отдельных участников проекта.

Оценка рисков проекта включает в себя операционный анализ и анализ чувствительности проекта.

Операционный анализ – это анализ зависимостей финансовых результатов предприятия от издержек и объемов производства (реализации). Этот вид анализа считается одним из наиболее эффективных средств планирования и управления предприятием.

К основным элементам операционного анализа относятся:

- расчет порога рентабельности;
- расчет запаса прочности;
- расчет операционного рычага.

Порог рентабельности – это выручка предприятия, которая покрывает текущие расходы компании без получения прибыли. Рассчитывается как отношение выручки, умноженной на постоянные затраты и разницы между выручкой и переменными затратами (рисунок 4).



A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
Выручка	1797,8	1905,7	2019,7	2140,9	2360	2500,6	2649,9	2808,7	3096	3281	3477	3685	31 722,3
Постоянные затраты	705,8	698,1	691,1	683,7	726,2	726,2	726,2	726,2	762,2	762,2	762,2	762,2	8732,3
Переменные затраты	628,6	666,3	706,3	748,6	825,3	874,7	927,1	982,7	1083,4	1148,5	1217,2	1290,4	11099,1
Порог рентабельности	1085,261	1073,398	1062,749	1051,306	1116,721	1116,88	1116,994	1117,02	1172,499	1172,698	1172,745	1172,934	13431,2

Рисунок 4 – Порог рентабельности

Запас финансовой прочности – показатель финансовой устойчивости фирмы, разность между фактической выручкой и выручкой в точке безубыточности. Эта величина показывает, на сколько процентов может снизиться объем продаж, чтобы предприятию удалось избежать убытка или насколько далеко предприятие от точки безубыточности. Другими словами, расчет запаса финансовой прочности позволяет оценить возможности дополнительного снижения выручки от реализации продукции в границах точки безубыточности.

Сила действия операционного рычага характеризует предпринимательский риск, который несет фирма, т.е. вероятность недополучения либо потери прибыли в результате изменения рыночной конъюнктуры. Чем больше сила операционного рычага, тем больше риск.

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
Постоянные затраты	705,8	698,1	691,1	683,7	726,2	726,2	726,2	726,2	762,2	762,2	762,2	762,2	8732,3
Прибыль	463,4	541,3	622,3	708,6	808,5	899,7	996,6	1099,8	1250,4	1370,3	1497,6	1632,4	11890,9
Операционный рычаг	2,52	2,29	2,11	1,96	1,90	1,81	1,73	1,66	1,61	1,56	1,51	1,47	1,84

Рисунок 5 – Расчет операционного рычага

Операционный анализ представлен в приложении Д.

Прежде чем предпринимать меры по снижению рисков, необходимо сначала оценить их значимость и влияние на эффект (NPV) проекта. Этому может помочь анализ чувствительности.

Анализ чувствительности – оценка влияния изменения исходных параметров проекта на его конечные характеристики, в качестве которых, обычно, используется внутренняя норма прибыли или NPV.

В рамках проекта рассмотрим изменение объема продаж, заработной платы и стоимость продуктов по 6 направлениям: увеличение на 5 %, 10 %, 15 % и уменьшение на 5 %, 10 %, 15 %.

Таблица 25 – Анализ чувствительности

Показатель	Изменение показателя, %						
	-15	-10	-5	0	5	10	15
Изменение объема продаж	25 304	26 793	28 281	29 769	31 257	32 745	34 234
NPV	1 057,8	1 837,5	2 617,2	3 398,8	4 180,4	4 960,1	5 739,8
Изменение NPV	-2 341	-1 561,3	-781,6	-	781,6	1 561,3	2 341

Окончание таблицы 25

Показатель	Изменение показателя, %						
	-15	-10	-5	0	5	10	15
Изменение заработной платы	4 825,6	5 109,5	5 393,3	5 677,2	5 961,1	6 244,9	6 528,8
NPV	3 847,3	3 697,3	3 547,4	3 398,8	3 250,2	3 100,3	2 950,3
Изменение NPV	448,5	298,5	148,6	-	-148,6	-298,5	-448,5
Показатель	Изменение показателя, %						
	-15	-10	-5	0	5	10	15
Изменение стоимости продуктов	7 554,1	7 998,5	8 442,8	8 887,2	9 331,6	9 775,9	10 220,3
NPV	4 052,6	3 834,2	3 615,8	3 398,8	3 181,8	2 963,4	2 772
Изменение NPV	626,8	435,4	217	-	-217	-435,4	-626,8

Исходя из таблицы видно, что больше всего проект чувствителен к изменению объема продаж. Рассмотрим результаты на графике.

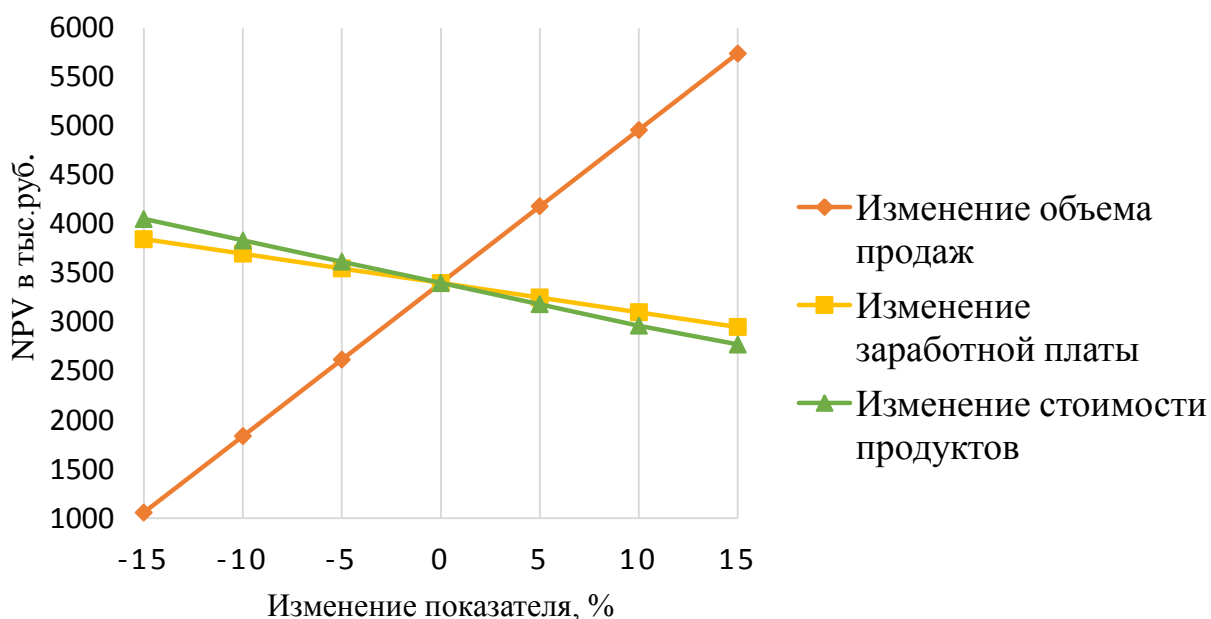


Рисунок 6 – Анализ чувствительности

Таким образом, изменение объема продаж является критическим фактором, и поэтому в ходе реализации следует обратить на него особое внимание с целью сокращения риска инвестиционного проекта. Отсюда следует, что в ходе реализации проекта необходимо постоянно улучшать программу маркетинга.

#### Выводы по разделу два

Стратегический анализ проекта позволил выявить его слабые и сильные стороны, определить, что потребуется для осуществления его деятельности, оценить открывающиеся перспективы, предвидеть возможные трудности. Были выявлены все угрозы и возможности, сильные и слабые стороны предприятия. Разработаны мероприятия по минимизации воздействия данных факторов, выявлено, на что нужно обратить особое внимание.

В организационном плане был построен точный план работ, выбрана организационно-правовая форма предприятия, разработана организационная структура (в данном случае это линейно-функциональная), рассчитана заработная плата сотрудникам и страховые взносы, а также разработано меню и рассчитана себестоимость.

В маркетинговом плане рассмотрены основные конкуренты и выбран вектор направления рекламы, а также разработки маркетинговых мероприятий.

В инвестиционном плане рассчитана сумма необходимая для запуска проекта, а также определен источник финансирования.

Расчет инвестиционных затрат, планируемой выручки и операционных затрат в финансовом плане позволил далее рассчитать такие показатели как: NPV, PI, IRR, DPP, которые в свою очередь определили оценку экономической эффективности проекта.

В данном проекте NPV положителен, PI больше единицы, IRR больше ставки дисконтирования, DPP меньше срока расчета, а значит, проект экономически эффективен.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной выпускной квалификационной работе были рассмотрены теоретические основы бизнес-планирования и разработка бизнес-плана по открытию сервиса доставки еды.

В первом разделе была раскрыта сущность бизнес-планирования, рассмотрены структура, основные разделы, цели и виды бизнес-планирования. Изучены методы оценки эффективности проекта, способы расчета необходимых показателей, применяемые в рамках разработки бизнес-плана.

Во втором разделе представлен бизнес-план открытия сервиса доставки еды. Для его разработки были проведены следующие мероприятия:

1. проведение стратегического анализа, в ходе которого было выявлено, к каким рискам предприятие более чувствительно, к каким менее. На основе полученных результатов были разработаны меры по минимизации рисков;
2. разработка организационного плана, благодаря которому были упорядочены нюансы организации работы предприятия;
3. разработка маркетингового плана позволила выявить главных конкурентов компании, рассмотреть их плюсы и минусы, на основе которых разрабатывается маркетинговая стратегия. Также были выбраны способы рекламирования продукта, учитывая современные тенденции;
4. разработка инвестиционного плана заключалась в расчете необходимых средств для старта проекта, в данном случае это 781 800 рубля;
5. разработка финансового плана позволила увидеть, что проект финансово реализуем, так как на каждом шаге реализации было достаточно денежных средств;
6. проведена оценка экономической эффективности проекта, ее результаты свидетельствуют о том, что проект эффективный, так как  $NPV > 0$ ,  $PI > 1$ ,  $DPP$  меньше горизонта планирования,  $IRR >$  ставка дисконтирования. Срок окупаемости проекта составляет 3,38 квартала;
7. дисконтированный доход составляет 3 398 800 рублей, а ставка дисконтирования, при которой  $NPV$  равен нулю, составляет 50 %.

На основании всего вышеперечисленного можно сделать вывод, что проект экономически эффективен, а значит, привлекателен для инвестиций.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Бизнес-планирование: учебное пособие / В.А. Богомолова, Н.М. Белоусова, О.В. Кублашвили, Р.Ю. Ролдугина; Моск. гос. ун-т печати им. Ивана Федорова. – М.: МГУП им. Ивана Федорова, 2014. – 250 с.
- 2 Боумен, К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумен. – М.: Юнити, 2012. - 51 с.
- 3 Гомола, А.И. Бизнес-планирование: учеб. изд. / А.И. Гомола, П.А. Жанин. – 4-е изд. – М.: Академия, 2008. – 144 с.
- 4 Горемыкин, В.А. Планирование на предприятии / В.А.Горемыкин. – М.:Трикста, 2012. - 415 с.
- 5 Клейнер, Г.Б. Стратегии бизнеса: Справочник / Г. Б. Клейнер. – М.:КОНСЭКО, 2013. - 312 с.
- 6 Липсиц И.А. Бизнес-план – основа успеха: практич. пособие / И.А. Липсиц. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело, 2015. - 112 с.
- 7 Маркарьян Э.А. Экономический анализ хозяйственной деятельности: учеб. пособие / Э.А. Маркарьян, Г.П. Герасименко, С.Э. Маркарьян. М.: Феникс, 2014. – 420 с.
- 8 Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент / В.Д. Маркова. – М.: ИНФРАМ, 2010. – 486 с.
- 9 Налог-налог.ру [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://nalog-nalog.ru>
- 10 Парахина, В.Н. Стратегический менеджмент: учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – М.: КНОРУС, 2011.
- 11 Управление денежными потоками: учебник / И.Я. Лукасевич, П.Е. Жуков. – М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 160 с.
- 12 Уткин Э.А. Бизнес-план компании: учебное пособие / Э.А. Уткин. – М.:ЭКМОС. 2015. – 102 с.
- 13 Торосьян, Е.К. Бизнес-планирование: учебное пособие / Е.К. Торосьян, Л.П. Сажнева, А.В. Варзунов. – СПб: Университет ИТМО, 2015. – 90 с.

14 Яновская, З.П. Менеджмент организации / З.П. Яновская. – М.: ИНФРАМ, 2012. - 420 с.

Таблица А.1 – Анализ конкурентов

Виды кухни	Меню	Доставка	Мин. сумма заказа и средний чек	Акции и бонусы	Удобство сайта
Мастер Food					
Европейская Японская Итальянская Азиатская Американская Домашние пироги	Суши, роллы, пицца, пироги, бургеры, лапша, супы, салаты, десерты, горячие блюда, напитки	От 1 часа, по городу: при заказе до 700 рублей стоимость 100 рублей, по пригородным поселкам до 1 000 рублей - 150 рублей	500 рублей, чек около 1 300 рублей	Подарки на каждые 3 000 рублей, комбо-акции на пиццу	Сайт вполне интуитивно понятен, но некоторые моменты работают не совсем исправно
Своя компания					
Японская Европейская Итальянская	Заготовки для приготовления еды дома, супы, пицца, горячие блюда, детское меню, суши, вегетарианское меню, салаты, закуски	В течение 1 часа 15 минут, доставка бесплатно при заказе по городу от 500 рублей, в пригороде от 1 000	500 рублей, чек около 1 600 рублей	Программа лояльности в виде карты от заведения, на которой накапливаются бонусы при заказе еды. Бонусы позволяют в дальнейшем оплачивать часть заказа	Сайт удобен в использовании, содержит всю необходимую информацию для клиентов



### Окончание таблицы А.1

Виды кухни	Меню	Доставка	Мин. сумма заказа и средний чек	Акции и бонусы	Удобство сайта
Остров					
Японская Итальянская Street food Европейская	Суши, роллы, пицца, закуски, салаты, горячее, сэндвичи	от 1,5 до 2 часов, бесплатно	450 рублей, чек около 1 100 рублей	Комбо-наборы, скидка на наборы роллов	Сайт удобен и содержит всю нужную информацию
Камакура					
Итальянская Японская	Пицца, суши, роллы	От 1 часа, бесплатно	500 рублей по городу, Копейск – 1 000 рублей, отдаленные районы от 1 500 до 2 000 (в зависимости от дальности) Средний чек около 1 300	Комбо-наборы, подарки именинникам	Сайт интуитивно понятен в использовании, дизайн и структура не совсем удовлетворяет

Таблица Б.1 – Операционные затраты

В тыс.руб.

Наименование	Квартал												Итого:
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Постоянные затраты, в т.ч.	705,8	698,1	691,1	683,7	726,2	726,2	726,2	726,2	762,2	762,2	762,2	762,2	8 732,3
-заработная плата	453	453	453	453	472,8	472,8	472,8	472,8	493,5	493,5	493,5	493,5	5677,2
-страховые взносы	136,8	136,8	136,8	136,8	142,8	142,8	142,8	142,8	149	149	149	149	1714,6
-страховые взносы ИП	10,2	10,2	10,2	10,2	29,1	29,1	29,1	29,1	35,3	35,3	35,3	35,3	298,4
-амортизация	10,1	10,1	10,1	10,1	10,1	10,1	10,1	10,1	10,1	10,1	10,1	10,1	121,7
-маркетинг	30	30	30	30	31,2	31,2	31,2	31,2	32,5	32,5	32,5	32,5	374,6
-аренда	35	35	35	35	36,4	36,4	36,4	36,4	37,9	37,9	37,9	37,9	437,2
-услуги ОФД	0,89	0,89	0,89	0,89	0,93	0,93	0,93	0,93	0,96	0,96	0,96	0,96	11,1
-затраты на интернет	2,7	2,7	2,7	2,7	2,8	2,8	2,8	2,8	2,9	2,9	2,9	2,9	33,8
-проценты по кредиту	27,1	19,4	12,3	4,9	0	0	0	0	0	0	0	0	63,7
Переменные затраты, в т.ч.	628,6	666,3	706,3	748,6	825,3	874,7	927,1	982,7	1083,4	1148,5	1217,2	1290,4	11099,1
-продукты	503,3	533,5	565,5	599,4	660,8	700,4	742,4	786,9	867,5	919,6	974,7	1033,2	8 887,2
-расходные материалы	84	89	94,3	100	110,2	116,8	123,8	131,2	144,7	153,4	162,6	172,4	1 482,4
-комиссия агрегатору	41,3	43,8	46,5	49,2	54,3	57,5	60,9	64,6	71,2	75,5	79,9	84,8	729,5
Итого:	1334,4	1364,4	1397,4	1432,3	1551,5	1600,9	1653,3	1708,9	1845,6	1910,7	1979,4	2052,6	19831,4

Таблица В.1 – Расчет денежных потоков проекта

В тыс.руб.

Денежные потоки	Квартал												
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ЧДП по Од		440,5	453,2	539,2	612,5	697,3	774,8	857,2	944,9	1 072,9	1 174,9	1 283	1 397,6
поступления, в т.ч.		1 797,8	1 905,7	2 019,7	2 140,9	2 360	2 500,6	2 649,9	2 808,7	3 096	3 281	3 477	3 685
-выручка		1 797,8	1 905,7	2 019,7	2 140,9	2 360	2 500,6	2 649,9	2 808,7	3 096	3 281	3 477	3 685
выплаты, в т.ч.		1 357,3	1 452,5	1 480,5	1 528,4	1 662,7	1 725,8	1 792,7	1 863,8	2 023,1	2 106,1	2 194	2 287,4
-заработная плата		453	453	453	453	472,8	472,8	472,8	472,8	493,5	493,5	493,5	493,5
-страховые взносы		136,8	136,8	136,8	136,8	142,8	142,8	142,8	142,8	149	149	149	149
-страховые взносы ИП		10,2	10,2	10,2	10,2	29,1	29,1	29,1	29,1	35,3	35,3	35,3	35,3
-маркетинг		30	30	30	30	31,2	31,2	31,2	31,2	32,45	32,45	32,45	32,5
-аренда		35	35	35	35	36,4	36,4	36,4	36,4	37,9	37,9	37,9	37,9
-услуги ОФД		0,89	0,89	0,89	0,89	0,93	0,93	0,93	0,93	0,96	0,96	0,96	0,96
-затраты на интернет		2,7	2,7	2,7	2,7	2,8	2,8	2,8	2,8	2,9	2,9	2,9	2,9
-проценты по кредиту		27,07	19,36	12,32	4,9	0	0	0	0	0	0	0	0
-продукты		503,3	533,5	565,5	599,4	660,8	700,4	742,4	786,9	867,5	919,6	974,7	1 033,2
-расходные материалы		84	89	94,3	100	110,2	116,8	123,8	131,2	144,7	153,4	162,6	172,4
-комиссия агрегатору		41,3	43,8	46,5	49,2	54,3	57,5	60,9	64,6	71,2	75,5	79,9	84,8

## Окончание таблицы В.1

В тыс.руб.

Наименование	Квартал												
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
-налог по УСН		33	98,23	93,3	106,3	121,3	135	149,5	165	187,6	205,5	224,6	244,9
ДП по инвестиционной деятельности	-781,8												
выплаты, в т.ч.	781,8												
-капитальные вложения	781,8												
ДП по финансовой деятельности	781,8												
поступления, в т.ч.	781,8												
-СК	781,8												
выплаты, в т.ч.		195,5	195,5	195,4	195,5								
-погашение кредита		195,5	195,5	195,5	195,5								
Сальдо ДП		245,1	257,7	343,7	417	697,4	774,9	857,3	945	1 072,9	1 174,9	1 283,1	1 397,6
Сальдо ДП нарастающим итогом		245,1	502,8	846,5	1 263,5	1 960,9	2 735,8	3 593,1	4 538,1	5 611	6 785,9	8 069	9 466,6

Таблица Г.1 - Оценка экономической эффективности проекта

Наименование	Квартал												
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ЧДП, тыс. руб.		245,1	257,7	343,7	417	697,4	774,9	857,3	945	1 072,9	1 174,9	1 283,1	1 397,6
Ставка дисконт., %	45												
ЧДП дисконт., тыс. руб.		220,3	208,2	249,6	272,2	410,2	408,7	406,3	402,8	411,1	405,1	397,2	388,9
ЧДП дисконт. нарастающим потоком тыс. руб.		220,3	428,5	678,1	950,3	1 360,5	1 769,2	2 175,5	2 578,3	2 989,4	3 394,5	3 791,7	4 180,6
ЧДП по инвестиционной деятельности, тыс. руб.	-781,8												
Текущий NPV, тыс. руб.	-781,8	-561,5	-353,3	-103,7	168,5	578,7	987,4	1 393,7	1 796,5	2 207,6	2 612,7	3 009,9	3 398,8
NPV, тыс. руб.	3 398,8												
PI, руб./руб	4,3												
IRR, %	50												
DPP, кв.	3,38												

Таблица Д.1 –Операционный анализ

В тыс.руб.

Наименование	Квартал												Итого
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Постоянные затраты, в т.ч.	705,8	698,1	691,1	683,7	726,2	726,2	726,2	726,2	762,2	762,2	762,2	762,2	8 732,3
-заработная плата	453	453	453	453	472,8	472,8	472,8	472,8	493,5	493,5	493,5	493,5	5 677,2
-страховые взносы	136,8	136,8	136,8	136,8	142,8	142,8	142,8	142,8	149	149	149	149	1 714,6
-страховые взносы ИП	10,2	10,2	10,2	10,2	29,1	29,1	29,1	29,1	35,3	35,3	35,3	35,3	298,4
-амортизация	10,1	10,1	10,1	10,1	10,1	10,1	10,1	10,1	10,1	10,1	10,1	10,1	121,7
-маркетинг	30	30	30	30	31,2	31,2	31,2	31,2	32,5	32,5	32,5	32,5	374,6
-аренда	35	35	35	35	36,4	36,4	36,4	36,4	37,9	37,9	37,9	37,9	437,2
-услуги ОФД	0,89	0,89	0,89	0,89	0,93	0,93	0,93	0,93	0,96	0,96	0,96	0,96	11,1
-затраты на интернет	2,7	2,7	2,7	2,7	2,8	2,8	2,8	2,8	2,9	2,9	2,9	2,9	33,8
-проценты по кредиту	27,1	19,4	12,3	4,9	0	0	0	0	0	0	0	0	63,7
Переменные затраты, в т.ч.	628,6	666,3	706,3	748,6	825,3	874,7	927,1	982,7	1 083,4	1 148,5	1 217,2	1 290,4	11 099,1
-продукты	503,3	533,5	565,5	599,4	660,8	700,4	742,4	786,9	867,5	919,6	974,7	1033,2	8 887,2
-расходные материалы	84	89	94,3	100	110,2	116,8	123,8	131,2	144,7	153,4	162,6	172,4	1 482,4
-комиссия агрегатору	41,3	43,8	46,5	49,2	54,3	57,5	60,9	64,6	71,2	75,5	79,9	84,8	729,5
Итого	1 334,4	1 364,4	1 397,4	1 432,3	1 551,5	1 600,9	1 653,3	1 708,9	1 845,6	1 910,7	1 979,4	2 052,6	19 831,4
Выручка	1 797,8	1 905,7	2 019,7	2 140,9	2 360	2 500,6	2 649,9	2 808,7	3 096	3 281	3 477	3 685	31 722,3

## Окончание таблицы Д.1

В тыс.руб.

Наименование	Квартал												Итого
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Прибыль	463,4	541,3	622,3	708,6	808,5	899,7	996,6	1 099,8	1 250,4	1 370,3	1 497,6	1 632,4	11 890,9
Коэффициент маржинальной прибыли	0,65	0,65	0,65	0,65	0,65	0,65	0,65	0,65	0,65	0,65	0,65	0,65	0,65
Порог рентабельности	1 085,3	1 073,4	1 062,7	1 051,3	1 116,7	1 116,9	1 117	1 117	1 172,5	1 172,7	1 172,7	1 172,9	13 431,2
Запас финансовой прочности	712,5	832,3	957	1 089,6	1 243,3	1 383,7	1 532,9	1 691,7	1 923,5	2 108,3	2 304,3	2 512,1	18 291,1
Запас финансовой прочности, %	40	44	47	51	53	55	58	60	62	64	66	68	56
Операционный рычаг	2,52	2,29	2,11	1,96	1,9	1,81	1,73	1,66	1,61	1,56	1,51	1,47	1,84