

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 «Прикладная экономика»

РАБОТА (ПРОЕКТ) ПРОВЕРЕНА

Рецензент,
Бухгалтер ОАО «Хлебпром»

_____ И.Г. Назайкина

« ____ » _____ 2021 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой,
д.э.н., доцент

_____ Т.А. Худякова

« ____ » _____ 2021 г.

Разработка бизнес-плана открытия предприятия
общественного питания в г. Челябинске

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ– 38.03.01.2021.886.ПЗ ВКР

Руководитель работы

к.э.н., доцент

_____ В.В. Журавлёв

« ____ » _____ 2021 г.

Автор работы

студент группы ЭУз-568

_____ А.А. Ягмур

« ____ » _____ 2021 г.

Нормоконтролёр,

старший преподаватель

_____ Н.В. Тихонова

« ____ » _____ 2021 г.

Челябинск 2021 г.

АННОТАЦИЯ

Ягмур А.А. Разработка бизнес-плана открытия предприятия общественного питания в г. Челябинске. – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-568, ПЭ, 2021, 82 с., 14 ил., 33 табл., библиогр. список – 81 наим., 17 л. раздаточного материала.

В выпускной квалификационной работе представлены разработка и обоснование бизнес-плана по открытию предприятия общественного питания в г. Челябинске.

Теоретическая часть данной квалификационной работы содержит основные теоретические положения бизнес-планирования, а также понятий экономической эффективности.

Практическая часть выпускной квалификационной работы содержит характеристику рынка общественного питания в РФ и за рубежом, обоснование проекта по открытию ИП в Челябинске, расчеты доходных показателей инвестиционной привлекательности и экономического эффекта данного проекта.

В результате проведенного исследования был разработан и обоснован проект по открытию ресторана общественного питания, а также доказана экономическая эффективность проекта.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	7
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ.....	11
1.1 Сущность и значение бизнес-планирования	11
1.2 Стратегическое планирование. Сущностные аспекты стратегического планирования.....	14
1.3 Бизнес-план: сущность, этапы, содержание.....	22
2 ОБОСНОВАНИЕ И РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА ПРОЕКТА.....	27
2.1 Анализ международного и отечественного опыта деятельности в сфере ресторанного бизнеса	27
2.2 Описание предприятия	36
2.3 Организационный план	40
2.4 Маркетинговый план	46
2.5 Производственный план.....	59
3 ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА.....	63
3.1 Характеристика эффективности проекта.....	63
3.2 Оценка рисков проекта	70
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	74
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	76

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Сфера услуг, обслуживания, общественного питания играет большую роль в экономике РФ.

В настоящее время на рынке общественного питания и за рубежом, и в России разработано и внедрено множество новых концепций по построению бизнеса в общественном питании, поэтому необходимо постоянно совершенствовать деятельность, вводить инновационные технологии, так как это позволит повысить эффективность своего бизнеса. Постоянное повышение эффективности деятельности – это успех функционирования организации своего бизнеса и ее преимущества над конкурентами, которые тоже стараются внедрять новшества в свое производство при активном развитии рыночной экономики, что особенно значимо в настоящее время, когда каждый предприниматель ищет свободные ниши для себя.

Настоящая выпускная работа содержит теоретические и практические аспекты, касающиеся оценки эффективности организационной деятельности.

В теоретической части содержатся понятие бизнес-планирования, показатели его оценки.

Практическая часть обосновывает эффективность данного проекта. В данной связи определены такие понятия, как инвестиции, инвестиционная привлекательность, а также перечислены основные направления инвестиционного анализа. Кроме того, сделан анализ зарубежного и российского рынков общественного питания.

Объект данной выпускной квалификационной работы – предприятие общественного питания в г. Челябинске.

Предмет – обоснование бизнес-плана открытия указанного предприятия.

Цель работы – обоснование и разработка бизнес-плана открытия предприятия общественного питания в г. Челябинске.

Задачи работы:

– рассмотреть теоретические аспекты бизнес-планирования;

- рассмотреть основные понятия бизнес-планирования;
- представить построение разрабатываемого бизнес-плана;
- дать оценку инвестиционной привлекательности проекта;
- оценить экономическую эффективность данного проекта.

В процессе исследования были проанализированы работы многих авторов по различным аспектам бизнес-планирования. Так, Анискин Ю.П. и Павлова А.М. в своей работе «Планирование и контроллинг» рассматривают основополагающие положения, принципы, цели, которые необходимо учитывать при формировании современной системы планирования. Также представлены материалы по стратегическому планированию на предприятии, обращается внимание на текущее и оперативное планирование, на основы стратегического и текущего контроллинга, уделено внимание внешним и внутренним факторам, влияющим на экономическое развитие предприятия. Дается понятие высшего уровня руководства, когда топ-менеджеры отвечают за миссию, стратегию, планирование и цели предприятия. Подробно описаны этапы планирования (анализ состояния предприятия, определение целей, установление основных положений и ориентиров плана).

Выработаны методические рекомендации по планированию и реализации инновационных процессов, обращено внимание на хозяйственный риск в принятии плановых решений, а также много другой полезной для планирования и работы информации.

Большой интерес по этому вопросу вызывает работа под редакцией Касьянова А.В. «Бизнес-план предприятия», которая состоит из трех частей (теория, практика и модельные бизнес-планы). В теоретической части дано понятие бизнес-плана – современные подходы к бизнес-планированию, цель, задачи и особенности составления плана, функции бизнес-плана, бизнес-планирование при разработке инновационных проектов. Во втором разделе расписаны основы разработки бизнес-плана (предприятие, продукция и маркетинг). В третьем – инвестиционная программа и финансово-

экономический анализ. Вторая часть посвящена практике, в частности, в ней рассмотрены технология составления бизнес-плана, плана маркетинга и производственной программы, а также финансового плана. В третьей части помещены пять бизнес-планов по открытию конкретных предприятий. В конце работы приведены приложения (тест, схема и т.д.).

Маниловский Р.Г. в своей монографии подробно описывает подходы к бизнес-планированию.

В упрощенной форме был проведен анализ проблем установки нынешней концепции бизнес-планирования, проработаны вопросы анализа осуществимости бизнес-проекта, трудности в исправлении типичных ошибок, погрешностей и недостатков в планировании, рассмотрена методика использования ситуационного анализа бизнеса, представлена примерная конструкция бизнес-плана, осмотрены его основные разделы и приложения.

Так, бизнес-план состоит из следующих разделов: утверждение вывода о разработке проекта, полный отчет о разработке бизнес-плана, разработка структуры финансового обеспечения, разработки бизнес-плана и открытие финансирования для данного проекта, формулировка задач бизнес-плана, формулировка ожиданий от бизнес-плана, выработка начальных данных, подбор оптимальных технологий расчета и компьютерных систем, проведение технико-экономических расчетов, проведение социально-технологических расчетов, приобретение информации и услуг специализированных фирм, экспертиза бизнес-плана с привлечением внешних экспертов, организация и проведение презентации бизнес-плана, установление вариации бизнес-плана, проведение переговоров с потенциальными партнерами, внесение корректив в бизнес-план, установка уровней участия партнеров в реализации бизнес-плана, обсуждение условий ведения совместного дела с партнерами и координирование условных отношений, утверждение бизнес-плана [46].

Бекетова О.Н «Бизнес-планирование» глубоко и всесторонне раскрывает подходы к этой важной теме. Она дает понятие слова «бизнес» от английского –

занятие, дело, приносящее доход. Понятие «бизнесмен» – человек, занимающийся бизнесом. Бизнес – это деятельность, которая приносит доход. Она пишет, что бизнесом также является совокупность участников этой деятельности. Участники – это, собственно, предприниматели, индивидуальные и коллективные потребители продукции, работники, осуществляющие трудовую деятельность, государственные органы, учреждения и организации. Здесь речь идет о предоставлении правительственных заказов предпринимателям, определении цен, объема льгот и т.д. [4].

Вышеназванные авторы, а также Васильева Л.С, Бочаров В.В, Ляско В.И., Ефремов В.С, Стерлин А.Р. и другие рассматривают бизнес-планирование в качестве главного аспекта при открытии бизнеса, однако подходы и методика к описанию в любом случае зиждется на основных принципах. Это изучение рынка, оценивание своих возможностей, наличие материально-технической базы, трудовых ресурсов, взаимодействие с партнерами, возможность получения финансовой составляющей, расчет возможных рисков, нахождение рынков сбыта своей продукции и ряд других. В частности, Касьянов выделяет при составлении бизнес-плана такие особенности, как специфика отрасли, общая стратегия предприятия, концепция продукта.

Бизнес-план должны отличать четкая структура разделов, простота изложения, наглядность и обоснованность материалов, объективность и достоверность используемой информации, обоснованный анализ рисков и трудностей, которые могут помешать его успешной реализации, точность финансовых расчетов, достоверность показателей и документов. Анискин Ю.И. и Павлова А.М. разработали конкретные методические рекомендации по планированию, что очень поможет начинающим бизнесменам в работе. Маниловский Р.Г. обращает внимание на современные концепции при разработке бизнес-планов, на возникающие проблемы, уделяет внимание вопросам анализа работы, а также в качестве примера приводит образцы бизнес-планов.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

1.1 Сущность и значение бизнес-планирования

В настоящее время предприятия малого и среднего бизнеса работают в условиях высокой конкуренции и постоянно меняющейся внешней среды, когда ценность ресурсов, имеющих ограниченную величину, резко возрастает [1].

Соответственно, для достижения стратегических целей и выполнения тактических задач организации своего бизнеса есть необходимость постоянно внедрять новшества в процессы планирования и прогнозирования хозяйственной деятельности.

Планирование – это определение конкретной цели развития управляемого объекта, методов и средств ее достижения, разработка новой программы, плана действия различной степени детализации на ближайшую и будущую перспективу [2].

Планирование – одна из важнейших предпосылок эффективного управления производством. В настоящее время имеется множество форм рыночного предпринимательства, однако существуют ключевые положения, применяемые в обязательном порядке во всех областях коммерческой деятельности, которые необходимы для того, чтобы своевременно подготовиться, устранить предполагаемые трудности, возникающие опасности и уменьшить риск в достижении поставленных целей.

Стратегическая и тактическая политика производственно-хозяйственной деятельности организации – это важнейшая задача для любого бизнеса, а планирование – потребность всякой предпринимательской деятельности. Современные условия создают абсолютно новую экономическую ситуацию, а она, в свою очередь, вынуждает предприятия использовать новые методы и подходы стратегического планирования. Эти методы, нормы, формы планирования должны не только соответствовать экономическим требованиям, но и повышать эффективность предприятия в решении стратегических задач.

Задачи планирования в процессе практической деятельности:

- четко сформулировать состав предстоящих плановых проблем;
- определить систему ожидаемых рисков и намечаемых возможностей развития предприятия;
- обосновать поставленные стратегии, цели и задачи, которые предполагает осуществить предприятие в определенный период времени;
- наметить желаемое будущее организации;
- сконцентрировать необходимые средства для выполнения намеченной цели;
- рассчитать потребности ресурсов, запланировать объем и структуры необходимых ресурсов и сроки их поступления;
- определить сроки внедрения намеченных планов и контроль за их выполнением [3].

Имеется множество видов предпринимательской деятельности, однако можно отметить основные принципы, которые существуют во всех областях коммерческой деятельности, и для разнообразных по своим задачам фирм в том числе. Без таковых принципов невозможно быть готовым к всевозможным рискам, а также отсутствует возможность принятия мер, которые дадут возможность избежать или ликвидировать их, что позволит исправить возникающие проблемы. Вот почему такое исключительное значение придается в этот момент бизнес-планированию. Когда ставится задача открытия нового предприятия, следует, в первую очередь, начинать с бизнес-плана. В современных реалиях такой план нужен всем: коммерсанту, желающему дать оценку правильности задуманного, сотрудникам компании для оценки своих возможностей в карьере, а также предполагаемым инвесторам. Без четкого планирования будущий предприниматель не сможет качественно построить свой бизнес. Необходимо иметь в виду, что бизнес будет успешным при условии качественного и продуманного планирования. Бизнес-план необходим и в случае, если дополнительное финансирование не требуется. К примеру, планируется открыть небольшой магазин по продаже сладкой продукции, в этом случае качественный бизнес-план даст возможность развитию данного бизнеса [4].

В современных условиях многие крупные компании и корпорации приложили свои усилия на разработку собственного бизнес-плана. Основная их цель – привлечение инвестиций. Хорошо известно, что чаще всего сложность представляет поиск инвесторов. В этой связи предприниматели должны конкретно обосновать свои бизнес-идеи, на воплощение которых они и хотят получить финансовые средства. Этот вопрос и является внешней функцией бизнес-плана. Внутренняя функция – это бизнес-план в качестве главного инструмента по внутреннему планированию предприятия, она позволяет рассмотреть процесс деятельности фирмы, показывает, какими средствами топ-менеджеры компании планируют достичь намеченного и увеличить доход предприятия. Известно, что любой компании необходимы финансовые и людские ресурсы. Конкретно разработанный бизнес-план поможет компании успешно развиваться на рынке и продвигать новые идеи [12].

Бизнес-план – это постоянный документ, который при необходимости можно частично обновить, исходя из возникших потребностей, а также в связи с изменениями в самой компании. Подавляющее большинство компаний разрабатывают бизнес-планы по своим собственным методикам. Они составляют перечень вопросов, на которые необходимо получить ответы. Кроме того, и коммерческие банки, и государственные компании требуют от партнеров предоставления бизнес-планов при заключении с ними контракта.

Вследствие того, что бизнес-план отражает конкретные результаты работы по организации и исследованию предприятия, цель которого – изучение выбранного вида деятельности фирмы в выбранной сфере в сложившихся в условиях организации и экономики, он обращается к:

- обозначенному направлению производства указанного товара или услуги для создания какого-либо вида продукта или услуги;
- всестороннему анализу производственно-коммерческой и хозяйственной сфер фирмы с целью выделения сильных и слабых мест, а также их различий с конкурирующими предприятиями;

– итогам исследования данных организационных, а также финансовых механизмов, которые используются в экономике для достижения конкретных целей.

Как видим, бизнес-план – это база для управления и коммерческим проектом, и самой фирмой, которая воплощает данный проект. И это не является большим преувеличением. Отсюда следует, что процедура разработки бизнес-плана, в которую входит тщательный разбор экономических и организационных вопросов, помогает сконцентрироваться и заставляет осознанно подходить к планированию предполагаемой деятельности.

Изучив бизнес-план, каждый человек может получить четкое понимание цели предприятия и степень своего участия в этом деле. Доступность бизнес-плана, его конкретизация и общий объем должны опираться на сферу бизнеса указанной деятельности [5].

Вопросы бизнес-планирования подробно и понятно рассмотрены отечественными учеными Бекетовой О.Н, Бланком И.А, Васильевой Л.С, Владимировой Л.И, Ефремовым В.С, Касьяновым А.В, Ляско В.И, Маниловским Р.Г, Маслевич Т.П, Павловой А.М, Пашкиной Т.И. и многими другими.

1.2 Стратегическое планирование. Сущностные аспекты стратегического планирования

В древности стратегия считалась «искусством полководцев». И ее значение в современном мире не умаляется. Стратегию современного бизнеса можно рассмотреть в качестве «великолепного пути к богатству». Во все времена талантливые стратеги-полководцы одерживали со своими армиями достойные победы в военном деле. Это и Суворов, и Кутузов, и Чингисхан, и Наполеон, и известные советские генералы, победившие Гитлера. И в мирной жизни роль стратегии остается высокой. Любая компания в своем развитии обязательно опирается на продуманную стратегию, которую следует рассматривать в широком

и узком смыслах. В широком смысле – это особое умение самого главного менеджера довольно продолжительное время предвидеть всевозможные вызовы, внутренние и внешние угрозы, уметь адаптироваться к рынку, выявлять проблемы и принимать решения [7].

В узком смысле стратегия – это план перспективного развития предприятия с конкретной установкой планирования, который может привести бизнес к положительному результату. Под таким результатом понимается видоизмененное состояние бизнеса касательно его роли и места в расстановке аналогичных сил. Еще говорить более конкретно о понятии «стратегия», следует отметить, что это документ, над составлением которого трудился коллектив профессионалов, и такая форма отображения перспективного замысла приобретает в рыночных условиях все большее значение [6].

Основа планирования стратегий складывается из нескольких ключевых аспектов самой бизнес-стратегии.

Во-первых, конкретный процесс планирования обязан исключить причину корневой проблемы бизнеса и укрепить его позиции на рынке. Негативные нюансы и отдельные возникающие трудности очень часто возникают внутри системы управления и контроля компании, что создают проблемы в отражении внешних и внутренних рыночных угроз в правильном и должном образе.

Во-вторых, на предприятии стратегическое планирование позволяет создать баланс между всевозможными проблемными ситуациями, связанных с рисками, возможностями предприятия, шансами его для достижения долгосрочных целей.

В-третьих, функции и сущность стратегического планирования представляет собой модель будущего компании, учитывая выработанные цели и концепции перспективного развития.

В-четвертых, стратегическое планирование представляет из себя процедуру своевременного ориентирования и корректировки своих планов вследствие изменения ситуации, не затрагивая при этом видение, миссию, ценности и долгосрочные цели [8].

Стратегическое планирование. Его цели и задачи.

Стратегическое планирование организации – это владельческая инициатива и прерогатива его деятельности. Владельцы, акционеры предприятия берут самоотвод от управления оперативного ведения бизнеса или же отведены законодательно. Это зависит от организационно правовой формы организации или от стадий жизненного цикла коммерческой организации. Акционеры и владельцы заключают контракт с генеральным директором организации. В этом контракте, в соответствии со стратегией, обговорены основные моменты его деятельности, за которую он будет нести ответственность за результат [4].

Таким образом, между акционерами, генеральными директорами и владельцами бизнесов проводится «документированная граница» или «линия ответственности» в стратегической форме. На ней завершается круг полномочий владельцев, предоставляемых советом директоров, и начинается карт-бланш и ручательство генерального директора. Смысл и задумка стратегического планирования и заключается в том, чтобы обозначиться прибором для подобной передачи полномочий, ответственности и карт-бланша, что даст привилегии, власть и компетенцию на действия по управлению на длительный срок по контракту. Учитывая представленные выше замечания, обозначим основные этапы планирования на стратегическом уровне (рисунок 1) [9]:

- составить план многообещающего состояния организации, подходящий под миссии, вызовы и сферы ее деятельности;
- выработать систему миссий ведущему менеджеру на время его контрактного управления компанией.



Рисунок 1 – Основные этапы стратегического планирования

Стратегическое планирование в организации руководительской политики управления бизнесом обновляется с установленной временной периодичностью, или же действует, когда появляются немаловажные изменения во внешней среде. Опираясь на этих обозначенных замечаниях, можно выделить соответствующие виды планирования.

Вместе с тем отсутствие методологической проработки классов предоставленного варианта деятельности указывает то, что развитие стратегического менеджмента в России даже не прошло стадию «юности», не говоря уже, о «зрелости». Видовое разделение деятельности обуславливается и областью экономики, в которой действует бизнес, и достаточным заполнением процесса планирования. Традиционно стратегическое планирование выполняет следующие четыре функции:

- функция мобилизационного развертывания и взаимосвязи внутри маркетинга фирмы;
- функция приспособления компании к переменным условиям ведения хозяйства;
- функция перераспределения и размещения ресурсов компании;
- функция выработки системных управленческих решений [10].

При анализе положения современного финансового рынка видно, что без четкого планирования невозможно добиться определенного успеха, в связи с чем большинство предпринимателей приходят к разработке

основательного бизнес-плана. Вместе с тем необходимо организовать мониторинг положения дел на рынке, особенно у прямых конкурентов, работающих в данной отрасли.

В учебнике Фроловой Т.А. «Экономика предприятия» очень подробно и понятно рассматривается подготовительный процесс к открытию своего бизнеса. Надо верно оценивать свои возможности и перспективы дальнейшего роста собственного бизнеса, цели и направления деятельности. В условиях рыночных взаимоотношений организация является основным звеном всей экономики, поскольку именно на этом уровне создается нужная обществу продукция, оказываются необходимые услуги. «Предприятие – это самостоятельный, организационно обособленный хозяйствующий субъект, который производит и реализует продукцию, выполняет работы промышленного характера или предоставляет платные услуги. Любое предприятие является юридическим лицом, имеет законченную систему учета и отчетности, самостоятельный бухгалтерский баланс, расчетный и другие счета, печать с собственным наименованием и товарный знак (марку). По цели и характеру деятельности можно выделить два вида предприятий: предпринимательские (коммерческие) и непредпринимательские (некоммерческие), существование которых обеспечивается бюджетным финансированием государства» [67].

Предприятия классифицируются на группы, исходя из их факторов:

- эксплуатируемые ресурсы;
- принадлежность к определенным отраслям;
- локация;
- масштаб и размер;
- форма собственности;
- организационно-правовая форма.

По эксплуатации ресурсов предприятия делятся на:

- трудоемкие;
- фондоемкие;

– материалоемкие.

Трудоемкие предприятия вынуждены иметь высокую заработную плату работникам, так как в таких предприятиях делается акцент на трудовые ресурсы. (таблица 1) [68].

Таблица 1 – Преимущества и недостатки трудоемких предприятий

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none">– применяются возможности персонала– отличная эксплуатация машин– улучшение мастерства– рост производительности труда– акцент на местоположение	<ul style="list-style-type: none">– заболевания в связи односторонней загрузки– утрата смысла– монотонная работа– узкая специализация– отсутствие интереса у рабочих

Фондоемкие предприятия делают акцент на использование средств предприятия, то есть замену ручного труда автоматизированным. Это возникает за счет использования технического прогресса. Автоматизация имеет место в случае применения вычислительной техники, для управления производственным процессом. Механизация позволяет сделать производственный процесс не гибким, удобным, но увеличиваются издержки производства и предприятие вынуждено решать проблемы, которые относятся к эффективности использования основных и оборотных средств. Материалоемкие предприятия имеют огромные затраты ресурсов. Еще один минус данных предприятий заключается в том, чтобы решать экологические проблемы, вызванные отходами производства. Иногда возникают трудности в их утилизации.

В соответствии с отраслевой принадлежностью предприятия подразделяются на:

- промышленные;
- торговые;
- банки;
- транспортные;
- страховые организации;
- предприятия в сфере услуг.

Предприятия выбирают такое местоположение, которое позволяет им повысить рентабельность, эффективность, не создавая экологических проблем при этом.

Обычно выбор расположения предприятия имеет ориентации на некоторые критерии, среди них:

- ориентация на материалы существенно важна для материалоемких предприятий. Это позволяет снизить транспортные расходы и расходы на материалы;

- ориентация на трудовые ресурсы особенно важна для трудоемких предприятий, количество людей и размер их заработной платы;

- ориентация на продажу товаров и налоги обосновывается тем, что предприятие выбирает подходящее расположение, в зависимости от размера оплаты налогов в том или ином регионе и наличие актуального спроса продукции на разные регионы;

- ориентация на транспортные средства важна для предприятий, которым жизненно необходимо иметь транспортные развязки, порты, аэропорты, автомагистрали. Чаще всего на это ориентируются предприятия, которые делают акцент на транспортировку готовой продукции и/или ресурсов;

- ориентация на источники энергии имело большой смысл раньше. Но сейчас, в связи с расширением и широким спектром услуг по использованию электроэнергии, данный критерий не столь важен. Исключение только предприятия, эксплуатирующие солнечную энергию;

- ориентация на окружающую среду. Такому критерию уделяют существенное внимания организации, деятельность которых напрямую связана с экологией, химией, биологией и другими. Обычно выбирают место, дабы не ухудшить экологическую ситуацию на предприятии и в регионе;

- ориентация на потребителя важна для торговых предприятий. Важно иметь представление о возможной покупателях в том или ином месте;

– ориентация на особенности местности характерна для предприятий, которым важен плоский ландшафт. Такие предприятия обычно занимаются грузоперевозками. Достаточно быстрее доставить товар, если организация не находится на вершине горы;

– ориентация на зарубежных партнеров имеет место быть, когда предприятие сотрудничает с зарубежными компаниями. Необходимо место, например, возле границы страны для более удобной деятельности и быстроте.

Вопросы стратегического планирования подробно рассмотрены такими учеными, как Ефремов В.С, Ляско В.И, Владимирова Л.И, Габуева Л.А, Стерлин А.Р., Лахмейкина Н.И. и другими.

В.И. Владимирова в своем учебном пособии «Прогнозирование и планирование в условиях рынка» считает, что российский бизнес еще не столь успешен и развит, как на Западе, он очень специфичен, и, кажется, в ближайшие десятилетия его национальные черты будут только укрепляться. Таким образом, новая продуктивная концепция стратегического планирования выстраивается с опорой на государственную идеологию и стратегию развития бизнеса. Определенные сдвиги в этом направлении уже присутствуют, но недостаточны [12]. Не трудно сделать вывод, что нашей стране необходим новый образцовый метод принятия решения, исходя из опыта ведения бизнеса у развитых стран. В случае использования данной парадигмы стратегического менеджмента, у Российской Федерации есть все шансы на выход на международные рынки. Приступая к организации работы по открытию своего бизнеса, необходимо учитывать все тонкости и нюансы, взвесить свои возможности. И только все досконально просчитав и проверив, приступать к этапу планирования.

1.3 Бизнес-план: сущность, этапы, содержание

Бизнес-план приводит в порядок проведенные исследования. Он служит для объективной оценки действий компаний в прошлом. Показывает финансовое и экономическое состояние компании на данный момент времени и позволяет оценить и предсказать возможности компаний в будущем. Бизнес-план помогает в сохранении текущих инвесторов и в привлечении новых. Любой хорошо проработанный бизнес-план должен:

- формулировать цели и устанавливать задачи для их достижения;
- увидеть проблемы, которым организация не уделила внимания;
- укрепить и улучшить качество менеджмента организации;
- анализировать каждую ситуацию и давать представление о ней;
- способствовать стратегическому видению [11].

Бизнес-план – это одна из самых важных составляющих планирования. Прежде всего он дает характеристику функционирования предприятия, показывает, как руководители будут достигать поставленных задач, в первую очередь, – увеличения прибыли компании [5].

Бизнес-план – это подробно сформированный документ, основательно продуманный и тщательно подготовленный менеджерами, предвидящий то, к чему стремится предприятие, как оно будет добиваться этой цели, и каков будет конечный результат после осуществления поставленных задач.

Бизнес-план – это краткое, точное, доступное и понятное описание предполагаемого бизнеса, важнейший инструмент при рассмотрении большого количества возникающих порой ситуаций, позволяющий выбрать наиболее приемлемые в данном случае решения и определить оптимальные средства для их достижения [12].

Бизнес-план – это документ, который позволяет организации более гибко управлять. Это документ, который является одновременно и элементом стратегического планирования, и также его можно рассматривать как сам процесс планирования и инструмент внутрифирменного управления.

Бизнес-план – это, можно сказать, документ, который страхует организацию, ее успех, в случае недавнего начала ее функционирования.

Самой важной целью бизнес-плана является планирование хозяйственной деятельности организацию как на короткий период, так и на длительный срок с учетом изменений и влияний рынка [55].

Кроме основной цели бизнес-плана, в чем должны отражаться следующие, немало значимые:

- социальные цели – слежение за тем, чтобы не было дефицита в товарах и услуг, создание благоприятного климата, создание благоприятной экологической ситуации [56];

- повышение статуса предпринимателя – эта цель является крайней важной потому, что, в случае, если у предпринимателя достаточно высокое качество имиджа, то по нему можно судить, что товар, которым он занимается, будет такого же достаточно высокого качества [13];

- иные, специальные цели и задачи – занятие благотворительностью, открытие социальных фондов, наращивание контактов, получение связей с другими лицами о взаимопомощи и т. д.

Основа бизнес-плана – концентрация на использование финансовых ресурсов для улучшения эффективности работы предприятия. Бизнес-план помогает предпринимателю выполнять следующие функции и задачи:

- формировать направление деятельности своей организации с учетом рынка [57];

- контролировать затраты, считать расходы и потенциально возможные доходы своей фирмы [14];

- оценивать трудовые резервы своей организации, контролировать мотивацию сотрудников, их стимул, применять меры для повышения производительности труда;

- определять качество финансовых и материальных ресурсов своей компании, проводить их мониторинг для достижения своих целей;

– рассчитать, предугадать и исключить риски, которые могут встать на пути [15].

Необходимо обратить внимание на такое понятие, как функция бизнес-планирования. В современной экономике и ведении бизнеса обязательным условием является, что бы выполнялись все пять функций бизнес-планирования.

Первая – возможность его использования для разработки стратегии бизнеса.

Вторая – планирование. Данная функция позволяет в случае перехода организации на новый вид деятельности, спланировать и оценить его возможности [59].

Третья функция – привлечение денежных средств – ссуд, кредитов. Эта функция дает возможность найти банк с оптимальной процентной ставкой. Помимо этого, некоторые банки применяют комплекс мер для возвращения своих денег.

Четвертая функция – привлечение к организации новых партнеров. Они помогут повысить эффективность предприятия, добавить свои идеи, наработки, капитальные вложения, что положительно скажется на прибыли [58].

Пятая функция – вовлечение сотрудников в процесс работы. Многие предприятия закрывают глаза на творческий потенциал сотрудников, что является грубейшей ошибкой, так как они могут внести существенные плюсы в работу. Также эта функция дает представление о мотивации сотрудников, необходимость в ее поднятии и повышению качества труда [16].

Первостепенное значение имеет не только разработка бизнес-плана, но и его эффективное использование. Как правило, бизнес-план может быть разработан генеральным директором, консалтинговой фирмой, менеджером, группой менеджеров или специально выбранным для этого дела лицом.

Развернутый бизнес-план является основополагающей для определения стратегии предприятия. Привлечение возможных инвесторов и партнеров известно уже на стадии разработки этого бизнес-плана. Существуют три вида временного периода прогнозирования. Недавно открывшиеся компании,

неуверенные в себе руководители, предпочитают разрабатывать бизнес-план на один год. Сроком до 5 лет чаще всего пользуются компании, которые хотят сменить вид деятельности в связи с появлением каких-либо неудач или проблем. Сроком более 5 лет составляют крупные компании, которые занимают ведущую позицию на рынке, у которых нет проблем, и они уверенные в себе [60].

Разумеется, государство контролирует деятельность компаний, что позволяет ему диктовать требования, в частности – госзаказы. Не только на микроуровне должно функционировать предприятия. Бизнес-планирование позволяет вести деятельность предприятия также и на макроуровне. Например, проводить мониторинг политики в стране, позволяя тем самым подстраиваться, и, разумеется, не нарушать экономическую ситуацию в стране, так как все равно экономику регулирует государство.

Таким образом, бизнес-план позволяет регулировать процессы как внутри организации, так и снаружи, на макроуровне. Он позволяет не только контролировать деятельность фирмы, но и искать потенциальных партнеров и инвесторов. Ни для кого не секрет, что крупные предприятия контактируют друг с другом, а иногда и синхронизируются. Это выгодно для обеих сторон потому, что существует обилие заказов, бывают проблемы с налогами, проблемы на макросреде. Бизнес-план позволяет двум предприятиям находить совместные пути решения, перекладывать тяжелую ношу в обмен на что-то и т. д. Также бизнес-план позволяет двум организациям приобрести акции друг друга, акции других компаний. Последнее утверждение очень важно для крупных предприятий и для государства в целом, потому что есть риск нарушения экономической политики.

Вывод по разделу один

В первом разделе были раскрыты сущность, цели и этапы бизнес-плана. Бизнес-план – это конструктивно и кропотливо проработанный документ, который помогает компании в ее стратегическом планировании, решении

финансовых проблем, выявлении и предотвращении всевозможных рисков для предприятия. Бизнес-план является незаменимым инструментом руководителя в процессе принятия решений, касающихся руководства компании. Он отражает как прошлое и настоящее, так и перспективы и заделы на будущее для компании. Главная особенность бизнес-плана – сводный, глубоко системный, четко формулирующий характер предприятия. В нем выражены абсолютно все составляющие, с помощью которых можно оценить все факторы, определяющие взаимодействие на микро и на макро уровнях для указанного предприятия. Цель бизнес-плана – продемонстрировать явственно, аргументированную, целостную, высококачественную и системную оценку возможностей деловитости фирмы, предсказать и предугадать перспективу развития предприятия. Также одной из главных целей бизнес-плана является – удовлетворение эффективностью организации исходя из потребностей и изменений рынка. Бизнес-план играет главенствующую роль в деятельности каждого предприятия, позволяет тщательно проанализировать возможности деятельности предприятия и всесторонне обосновать выбор именно обозначенных в нем целей, определить конкретную стратегию функционирования фирмы.

В зависимости от числа работников, единогодичного оборота, размера основного капитала, количества рабочих мест, затраты на оплату труда, эксплуатации исходных материалов предприятия делятся на малые, крупные и средние. Система организационных и правовых норм финансово-хозяйственной деятельности, которая применяется экономистами Российской Федерации, введенная в основном Гражданским кодексом РФ, включает в себя лишь две формы предпринимательства без обязательного открытия юридического лица, и по семь форм коммерческих и некоммерческих фирм с каждой из типов. Ее основа очень схожа с несколькими странами, такими как Португалия, Швеция, Франция, Испания.

2 ОБОСНОВАНИЕ И РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА ПРОЕКТА

2.1 Анализ международного и отечественного опыта деятельности в сфере ресторанного бизнеса

Гастрономия отличается от остальных видов бизнеса. В данном предприятии требуется не только экономические и финансовые знания, но и умение мыслить философски, знать психологию личности. Если брать в отчет, что по статистике в мире из 100 ресторанов 70 закрываются спустя 3–4 года, все равно оборот у данного вида деятельности весьма велик.

Фаст-фуд, уличные деликатесы, «блюдо на скорую руку», быстрая еда, «ускоренная готовка» – эти и многие другие названия используют для обозначения ресторанов общественного питания, которые не требуют длительного ожидания в приготовлении и подачи готовых блюд.

Рынок фаст-фуда в России относительно молод, не говоря уже о ресторанном бизнесе. 20 лет назад государство перестало монополизировать общественное питание. После распада СССР в России начали функционировать первые заведения с нетрадиционной для нашего народа кухней. Первая бургерная открылась в России в 1995 году. Владельцем был американский повар-кулинар. Заведение было похоже на заправку с уникальным дизайном и интерьером, что вызвало у жителей симпатию [18].

Анализ функционирования ресторанного бизнеса за рубежом позволил выявить общие тенденции его развития в современных условиях хозяйствования:

– гастрономические заведения пытаются держать путь все выше и выше. Элитные рестораны с каждым годом все увеличивают и увеличивают пафос, интерьер, стиль и, соответственно, цены на готовую продукцию. Очевидно, что такие рестораны по карману не всем, а только состоятельным людям, называемые себя элитой общества;

– наибольший спрос идет на рестораны со средним ценовым сегментом. У них наблюдается несколько тенденций развития: открытая кухня, интересный дизайн, тематические блюда (Fish and Chips, Piggers skin, open wounds);

– повышение спроса на полезную для здоровья продукцию. Многие рестораны сейчас напрямую работают с сельскохозяйственными фермами и закупают продукцию напрямую, что привлекает гостей;

– активное внедрение и пропаганда традиционных национальных блюд;

– развитие кухни «фьюжн» (означает «слияние, сплав»);

– ориентация на качество и внешний вид блюда;

– активное развитие «молекулярной кухни»;

– создание сетей и дальнейшее увеличение ее размеров.

Причем, следует выделить два основных типа сетей:

– унифицированные – предусматривающие стандартизацию всех составляющих концепции;

– смешанные – предполагающие совокупность маркетинговой, рекламной компании, а также ценовой программы лояльности и др.;

– развитие специализированных предприятия с сокращенным набором предлагаемых услуг и блюд. Специализация их может быть разнообразной, рестораны могут специализироваться, как правило, на приготовлении национальных блюд, ужинов, завтраков. А иногда рестораны специализируются на создании определенной атмосферы, например, «Дикий Запад» и др.

Особое место среди конкурентоспособности ресторанов является рестораны с типом «Free flow». Основная идея данной концепции заключается в том, что люди, приходящие в данные рестораны, абсолютно свободно размещаются и передвигаются по всей территории заведения. Особенности концепции в том, что нет официантов, блюда готовятся на всеобщее обозрение, что позволяет само лично видеть, что добавляют в ваше блюдо. Также от этого создается атмосфера непринужденности, свободы действий. Еще одной отличительной чертой таких ресторанов является то, что ценовой сегмент в них ориентирован на средний класс и позволяет отдохнуть любому человеку с любым доходом. Также в заведениях расположены островки с баром, где гости могут собственными руками выбрать и взять любой интересующий их напиток. Напоминает

современные антикафе. Нельзя не отметить рестораны, которые делают акцент не на качество блюд, а на оригинальность своего заведения. Например, в Париже есть ресторан Navire Couli. Блюда абсолютно не соответствуют позиции цена–качество. Они отличаются своим дизайном. Ресторан является точной копией известного затонувшего судна «Титаник». В Челябинске есть нечто подобное под названием «Титаник 2000».

Если говорить конкретно о ресторанах России, то ведение такого бизнеса зависит от демографической ситуации в стране. Так сложилось, что в разных регионах страны разный менталитет и платежеспособность. Многие люди предпочитают питаться не дома, также выбирая рестораны с американской или европейской кухней. В среднем в период с 2007 по 2012 гг. жители России тратили на этот вид услуг от 3 до 4% всех расходов личного бюджета. Это составило 5 091 руб. на человека, что в сравнении с развитыми странами очень мало. Для сравнения оборот общественного питания развитых стран на душу населения по отношению к РФ: США – 1 375%, Германия – 840%, Великобритания – 1 410%, Литва – 420 %, Латвия – 280%

Гастрономические заведения в России в данный момент имеют 3 вида:

- рестораны быстрого питания и обслуживания;
- рестораны среднего сегмента и среднего качества;
- высокого уровня рестораны с блюдами высокого ценового сегмента.

В 2008 году в нашей стране произошел кризис, в следствие чего оборот дорогих ресторанов класса Люкс упал на 10–20%. Такой же показатель имеется у ресторанов среднего ценового сегмента. В 2020 году нашу страну охватила эпидемия, в следствие чего многие заведения попросту закрылись. А вот «Fast-food» показал увеличение оборота до 35%.

Существуют некоторые сложности в ресторанном бизнесе России. Основная – это недостаточный профессионализм поваров. Как ни странно, владельцы не хотят вкладывать деньги в обучение персонала, отправку на кулинарные курсы для развития собственного кулинарного профессионализма. Также много

помещений абсолютно не соответствуют требованиям для концепции ресторана. Необходимость в получении огромного количества разрешений и документации, зависимость от инфляции и необходимость подстраиваться под требования населения. Нехватка кадров, нежелание работодателей вкладывать деньги в обучение персонала, сдерживает развитие ресторанной отрасли в целом. Без постоянного притока профессионалов поварского искусства, торгового сервиса трудно оценивать перспективы. В нашей стране лишь шеф-повар Константин Ивлев способен из любого помещения сделать хороший ресторан с постоянным притоком гостей, однако ему в этом помогла его знаменитость и PR. Таких людей в нашей стране достаточно мало.

В 1998 году из 10 ресторанов, открытых в США, 8 являлись независимыми предприятиями, и только оставшиеся 2 представляли собой члена крупной сети ресторанов [18]. Если рассматривать этот рынок на данный момент, то, можно сказать, что эти числа поменялись в пользу крупных сетей ресторанного бизнеса. Необходимо указать, что именно в США появилась такая форма ведения бизнеса в этой отрасли, как сетевая форма. Крупными игроками на этом рынке являются KFC, Subway и McDonald's [61]. Их заведения открываются ежегодно за рубежом. Каждая из этих трех сетей имеет в своем владении более тысячи ресторанов.

Европейский рынок отрасли общественного питания за последние десять лет также показывает успешные результаты, с точки зрения темпа роста. Если посмотреть таблицу 2, то можно сделать вывод, что лидерами по обороту в сфере ресторанного бизнеса на европейском рынке являются Великобритания и Франция.

Таблица 2 – Топ-10 стран Европы по обороту в сфере ресторанного бизнеса

Место	Страна	Место	Страна
1	Великобритания	6	Нидерланды
2	Франция	7	Швейцария
3	Италия	8	Бельгия
4	Германия	9	Швеция
5	Испания	10	Австралия

В сфере общественного питания в Европе, наибольшую долю занимают рестораны быстрого питания (РБП) – 43%. Второе место занимают организации по доставке еды, которые называются «Кейтеринг» – 26% [21].

Более подробные данные представлены на рисунке 2.

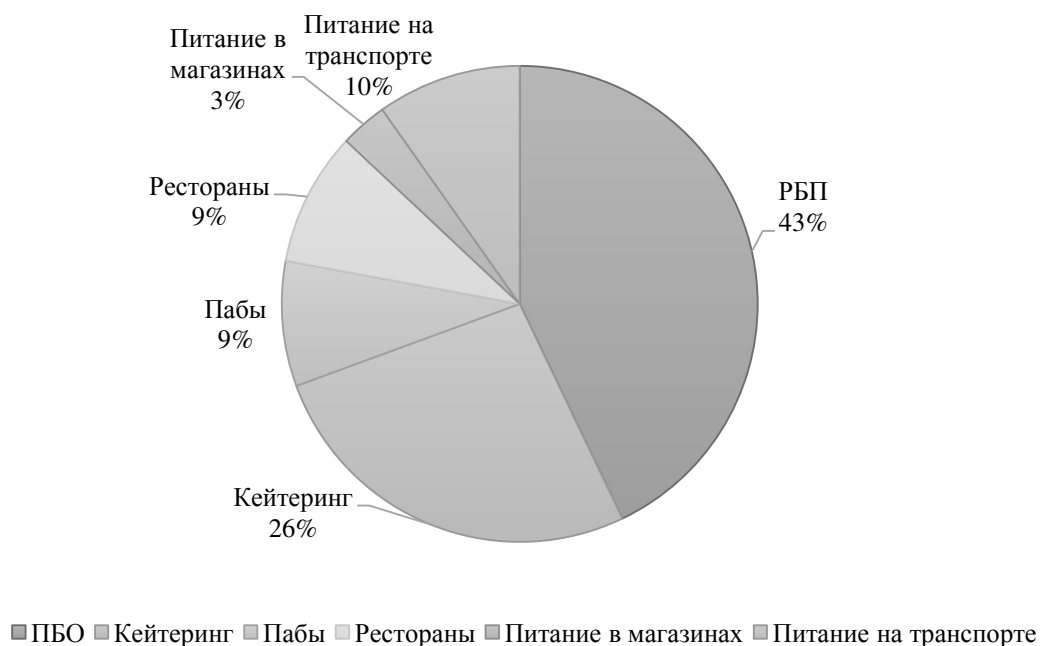


Рисунок 2 – Распределение рынка общественного питания по видам услуг
Отличительные черты европейских стран представлены в таблице 3 [22].

Таблица 3 – Характеристики развития ресторанных рынков по географическому признаку [63]

Страна	Ключевая характеристика рынка
Великобритания	Наиболее сгруппированный европейский рынок
США	Отсутствие огромного числа транснациональных компаний, доминируют рестораны быстрого питания
Франция	Рынок представлен между крупными группами компаний
Германия	Рынок в полной мере не освоен и имеет небольшое число известных брендов
Скандинавские страны	Доминируют операторы, использующие весь спектр каналов сбыта
Страны Восточной Европы	Национальные операторы развиваются более высокими темпами

Лидер мирового рынка «McDonalds». По итогам 2018 года открыл около 30 000 ресторанов в 118 странах мира, из которых примерно 25 000 работают по франшизе, а остальные открыты по лицензии [39]. Лидирующие позиции на рынке занимают представители пяти стран («McDonald's» – США, «KFC» – США, «Subway» – США, «Burger King» – США) [64].

«McDonald's» без сомнения является лидером ресторанов быстрого питания в мире. Компания к 2019 открыла 30 000 в 118 странах мира, из которых 25 000 работают по франшизе [24]. Такого ошеломительного успеха компания смогла добиться благодаря правильной рекламной компании, а также нововведениям в индустрию быстрого питания.

Лидером абсолютного роста сейчас является «Subway» с 44 000 новыми торговыми точками. Следом за «Subway» расположился «Burger King», который добавил в свое владение уже более 12 000 точек [65].

«Subway» – компания, которая была создана в 1965 г. На сегодняшний день они лидеры по количеству ресторанов. Число заведений «Subway» по всему миру составляет около 44 000 [25].

Концепция «вкусно и недорого» от «McDonald's», рожденная в США и уже появившаяся в 118 странах мира [26]. Добилась потрясающего успеха в США, где в каждом городе есть ресторан «McDonald's».

Доходы «McDonald's» в целом выросли за последнее время.

«McDonald's» может похвастаться более 30 000 точками продаж, что говорит о 15%-м росте за год. Цена на «биг-мак» составляет, около 1,30 долларов, «биг-тейсти» покупают за 1,70 доллара. Средний чек составляет, примерно 3,5–4 доллара. Продажи бургеров приносят 55% всей прибыли. Продажа на вынос составляет 25% [27].

Число бургерных на мировом рынке в 2018 году выросло на 24%, что свидетельствует положительной динамике развития отрасли. Лидирующие позиции на зарубежном рынке кофеен занимают такие компании как,

«McDonald's», «Subway», «Burger King». Абсолютным же лидером является компания «McDonald's». Компания имеет в своем владении свыше 30 000 бургерных по всему миру [28].

Отрасль ресторанного бизнеса в России является молодой сферой. Лишь 20 лет назад началось новое развитие ресторанного бизнеса [66]. Начиная с 2002 года рынок общественного питания в России наблюдается рост рынка услуг питания. В 2017 году объем рынка ресторанной сферы составил чуть более 1,4 трлн. рублей. В потребительском секторе, данный рынок является одним из самых динамично развивающихся, по причине того, что объема начиная с 2002 года увеличился в более чем 15 раз [29].

Динамика оборота ресторанного рынка в РФ представлена на рисунке 3.

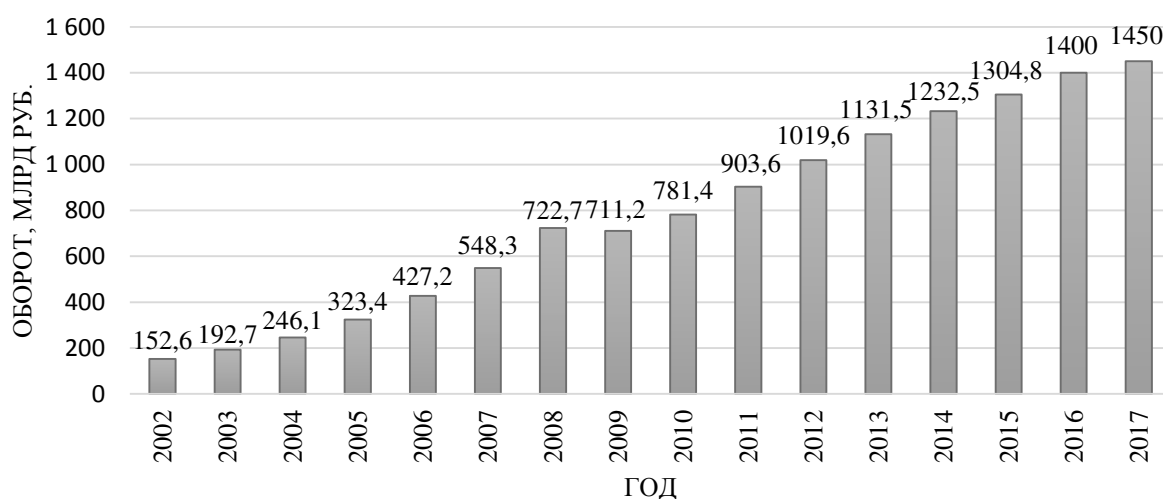


Рисунок 3 – Динамика оборота ресторанного рынка в РФ

Ресторанный рынок России имеет высокий потенциал развития и роста, по причине того, что он недостаточно полон и насыщен различного рода компаниями.

С точки зрения оборота в ресторанном бизнесе, можно рассмотреть показатели с позиции территориальной принадлежности. Более 55% оборота по всей стране приходится на такие федеральные округа как, Приволжский, Уральский

и Центральный. Данные по остальным федеральным округам можно рассмотреть на рисунке 4.

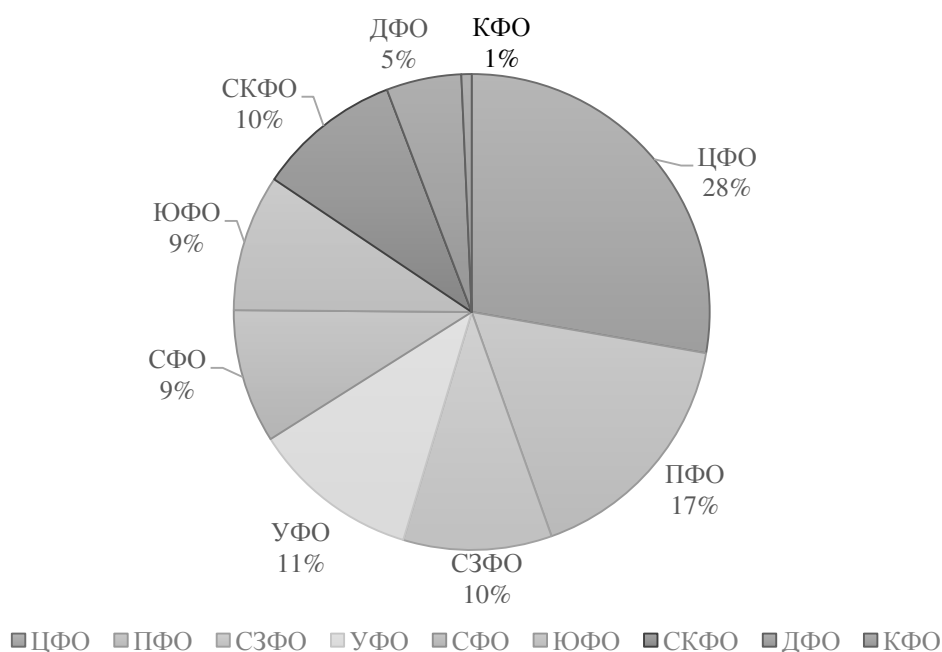


Рисунок 4 – Распределение оборота индустрии общественного питания по федеральным округам

Рассмотрим факторы, влияющие на оборот отрасли общественного питания в округах:

– социально-экономическое развитие территории. Так, регионы, в которых сосредоточены денежные потоки, насчитывают большее количество людей с высоким средним доходом на душу населения [67];

– экономическая разница между регионами. Регионы, которые связаны с добычей полезных ископаемых (например, нефти и газа), имеют высокое развитие ресторанной сферы, по причине того, что уровень доходов населения способствует появлению новых компаний и организаций ресторанной отрасли;

– граница с другими странами. В пограничных регионах ощущается влияние сопредельных государств: в Хабаровске и Владивостоке находится большое количество недорогих японских ресторанов, а в Калининграде – ресторанов в европейском стиле [68].

По состоянию на 2018 год в РФ функционирует более 180 тыс. предприятий общественного питания. На рисунке 5 указано деление этих предприятий по типу заведения [31].

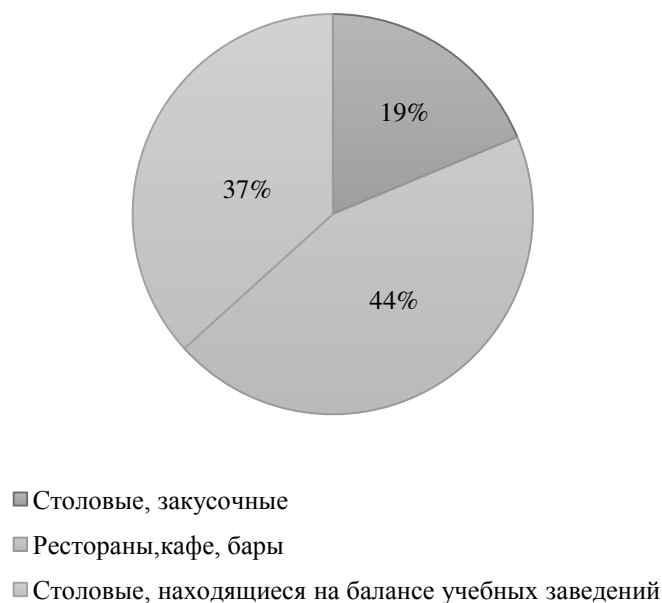


Рисунок 5 – Распределение организаций общественного питания по типу

В настоящий момент российских посетителей все больше обращают внимание на атмосферу, которая создается заведением. Там они общаются с близкими и друзьями отдыхают. Именно поэтому наиболее успешные заведения стараются создать обстановку, в которой было бы комфортно находиться клиенту, развлечь его, сделать так, чтобы это заведение стало для человека «вторым домом» [32].

Состояние ресторанной отрасли в России можно охарактеризовать так:

- развитие отрасли неравномерно;
- требования посетителей заведений постоянно растут;
- представление новых идей, которые будут наиболее эффективно удовлетворять запросы потребителей;
- компании одиночки занимают большую часть рынка, в отличие от сетевых организаций;

– ликвидность ресторанный бизнеса в России является одной из самых больших.

Ситуация, при которой, вложенные инвестиции не окупаются, а проекты закрываются, на данный момент встречается очень часто. Статистика указывает нам на то, что из 10 открытых предприятия, по истечении года работы, 7 из них закрывается [33].

2.2 Описание предприятия

Объектом исследования является бургерная ИП Ягмур. Данное предприятие относится к отрасли общественного питания.

Бургерная – гастрономическое заведение, место для встреч и общения, где главным является бургер, так же различные добавки к нему, и десерты [69].

Анализ рынка заведений быстрого питания в Москве, согласно данным крупного российского агрегатора, показывает увеличение количества этого и других видов заведений. Особенный рост наблюдается в городах с численностью населения свыше миллиона. Максимальный рост продолжается в таких городах как Воронеж, Москва и Уфа – в среднем на 10%. Санкт-Петербург, Челябинск и Екатеринбург продолжают рейтинг со средним распространением сетевого ритейла на 5 процентов [34].

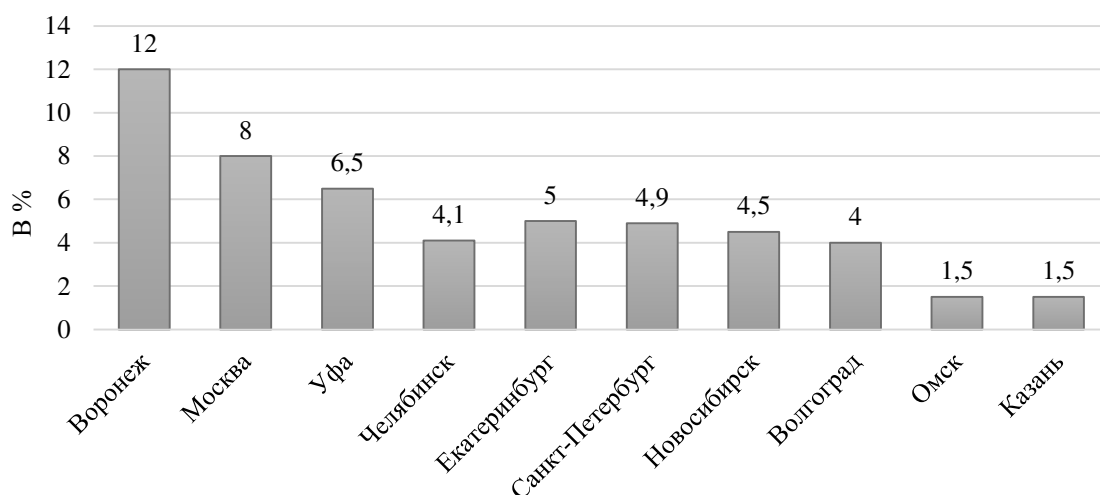


Рисунок 6 – Рынок фаст-фуда от всего рынка общественного питания

В России, по данным маркетинговых исследований, отраслевой рынок фаст-фуда располагается в стадии динамичного развития, это видно на графике (рисунок 7) [35].

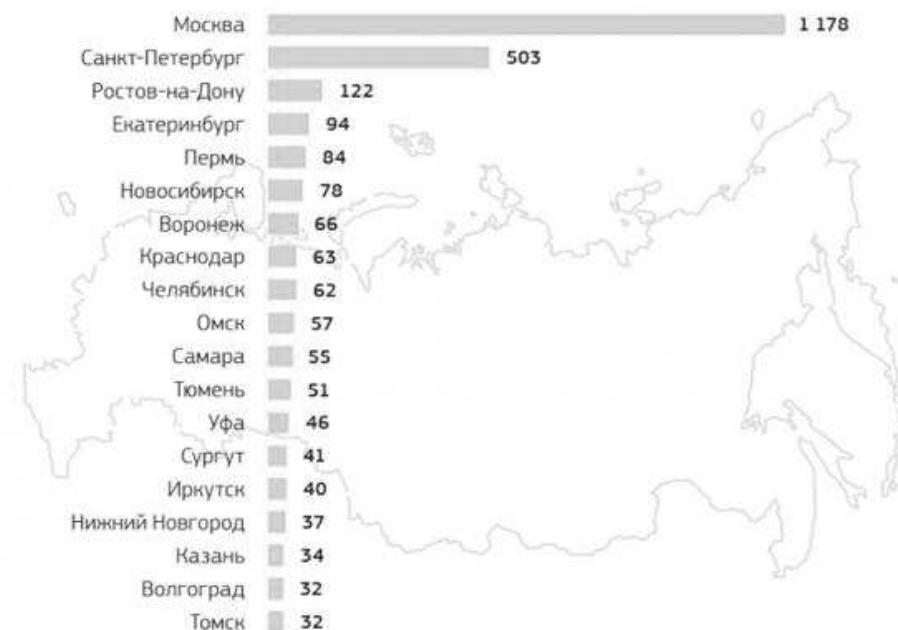


Рисунок 7 – График количества фаст-фуда в России

На сегодняшний момент 80% рынка состоит из сетевых мест и 20% из единичных заведений, из-за этого замедляется прогрессивное развитие этого рынка. Существенная часть отечественного рынка фаст-фуда находится под влиянием больших сетевых компаний. Более 60% рынка в стоимостном выражении приходится на трех фаворитов: «McDonalds», «KFC» и «Burger King». По данным исследовательской группы, примерно по 25% сегмента фаст-фуда контролирует «McDonalds» и «Burger King», и 10% – KFC [36].

Лидером на рынке является «McDonalds» – сеть, которая является крупнейшей в России. Она насчитывает самое большое количество точек в Москве, а также успешно продвигается на рынках других городов – Санкт-Петербург, Казань [70].

Всех представителей правильного рынка фаст-фуда делят на две категории: на дорогие заведения, где средний чек составляет 1 000 рублей («Мясо», «Папа Может», «Стейк-хаус»), и заведения, рассчитанные на посетителя со средним

уровнем дохода, и сумма среднего чека составляет 450 рублей («McDonalds», «KFC», «Burger King») [37]. Первая категория делает акцент, прежде всего на качестве, эксклюзивности, и на отношении к клиенту. Основные потребители этой категории состоятельные люди, ставшие постоянными клиентами. Вторая категория заведений предлагает традиционный ассортимент (бургеры, напитки, кофе, чай, десерты и т.д.), обладающий хорошими потребительскими свойствами. В таблице 4 показаны основные игроки рынка бургерных по городу Москва и сумма среднего чека данного заведения.

Таблица 4 – Название сети бургерных и ее средний чек

Название сети	Количество точек, шт.	Средний чек, руб.
McDonalds	125	550
Burger King	98	350
KFC	72	500
Стейк-хаус	17	1 000
Папа Может	11	1 200
Мясо есть	8	1 500

Развитие отрасли в Челябинске.

В 2015 году на рынке фаст-фуда г. Челябинск действовало 151 заведение. За последние три года открылось и продолжили работать 400 заведений. По итогу в 2019 году в г. Челябинск представлено 551 заведение [40].

Основным показателем роста служит спрос населения на мраморную говядину в бургерах, которые активно выходят на рынок и завоевывают его. Активный рост рынка начался в 2016 году [71].

В денежном выражении объем рынка бургерных в Челябинске составляет 85,7 млн. руб. [38].

Расположение бургерных в городе Челябинск показано на рисунке 8.



Рисунок 8 – Размещение бургерных на карте г. Челябинск

В таблице 5 представлены основные игроки на рынке бургерных в городе Челябинске.

Таблица 5 – основные игроки на Челябинском рынке

Название сети	Количество точек	Средний чек, руб.
McDonalds	5	550
Burger King	15	350
KFC	6	500
Subway	16	500
GrillHouse	2	1 200

Согласно выборке, в Челябинске преобладают формат сетевых мест.

В представленной выборке среди заведений самый большой средний чек составляет 1 200 руб., а минимальная 350 руб. [41].

Таким образом, открываемая бургерная ИП Ягмур в городе Челябинск будет востребована, так как в данном городе не так много подобных предприятий. Потребители будут нас выбирать из-за своего рода новизны товара, его качества и безопасности. В данной бургерной будет «открытая» кухня, что привлечет клиентов, особенно заботящихся за безопасность продукции и ее приготовления. Это будет нашим уникальным торговым предложением. Оборудование мы будем заказывать за границей именно то, которое будет максимально высокотехнологичным. Для корректной работы оборудования будут дополнительно приняты на работу высококвалифицированные техники. В их обязанности будет входить установка, обслуживание и ремонт техники.

Резюме проекта.

Бизнес-план открытия бургерной ИП Ягмур с организационно правовой формой ИП. Штат сотрудников включает в себя 15 человек.

Оборот за последний год составит 21 338 254 рублей.

Суть проекта заключается в открытии бургерной ИП Ягмур в городе Челябинск. Предполагаемый результат проекта – 62 547 538 рублей с горизонтом планирования 5 лет.

2.3 Организационный план

В наше время открытие ресторана быстрого питания, а именно бургерной, довольно перспективно, так как есть хороший спрос. Как раз с ростом экономики – вырос спрос на питание «не дома». При этом бургерная находится в доступном ценовом диапазоне для большинства жителей города Челябинск.

В городе Челябинск и Челябинской области на данный момент бургерных относительно немного. Это является плюсом, так как в будущем ожидается открытие большого количества бургерных.

На основе анализа рынка были выявлены следующие моменты:

- посетители предпочитают интересный дизайн заведения;
- для посетителей важно качество продукции;
- посетителей больше привлекают уникальные заведения (особенный дизайн, подача, идея ресторана).

В открываемом заведении в штате помимо владельца будет управляющий, администраторы, шеф-повар, повара и официанты. На рисунке 9 представлена организационная структура проекта.

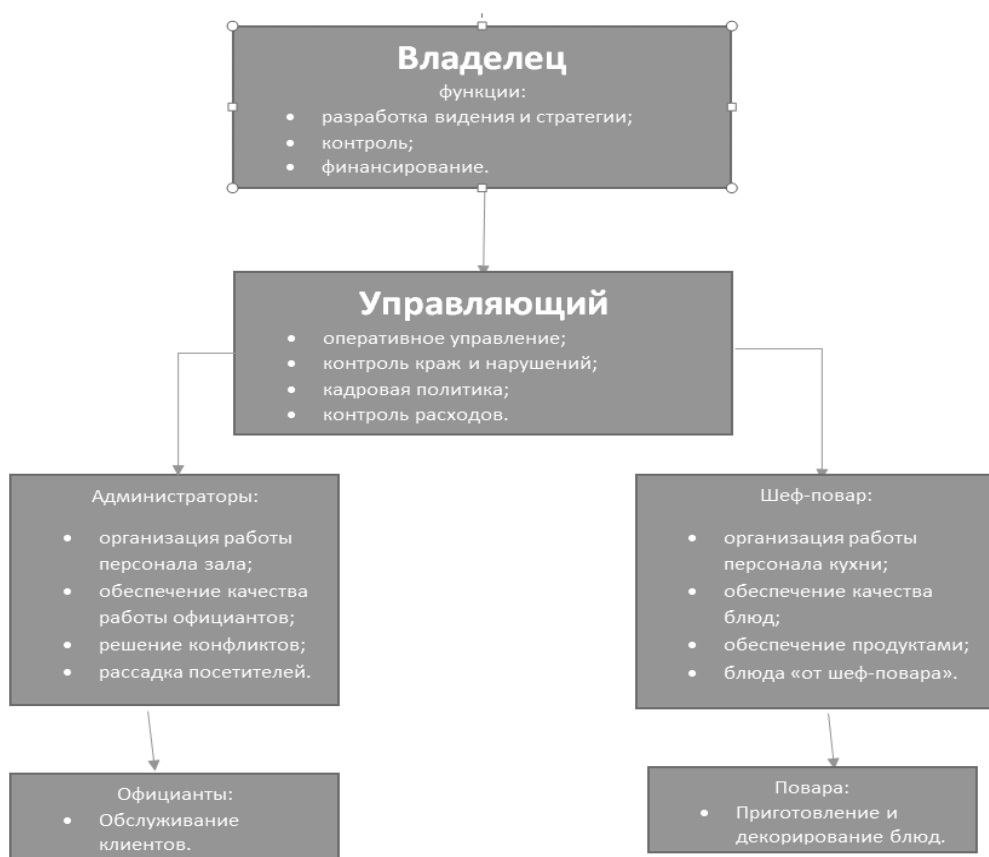


Рисунок 9 – Организационная структура проекта

Анализ внешней среды объекта исследования.

Оценка конкурентоспособности на основе PEST-анализа.

PEST анализ – простой и удобный метод для анализа макросреды (внешней среды) предприятия. PEST-анализ является аббревиатурой следующих показателей отрасли: политические (P), экономические (E), социально-культурные (S) и технологические (T).

Был произведен PEST-анализ, полученные данные представлены в таблице 6.

Таблица 6 – PEST-матрица

Политические факторы	Экономические факторы
– ужесточение законов – ужесточение подоходного налога – ужесточение в трудовом законодательстве – изменение отношения к отрасли общественного питания – отток жителей из Челябинской области	– увеличение цен на продукцию – сокращение уровня безработицы – понижение доходов клиентов – ускорение технологического развития отрасли

Методика PEST анализа часто используется для оценки ключевых рыночных тенденций отрасли, а результаты PEST анализа можно использовать для определения списка угроз и возможностей при составлении SWOT анализа компании. PEST анализ является инструментом долгосрочного стратегического планирования и составляется на 3–5 лет вперед, с ежегодным обновлением данных. Может быть выполнен в виде матрицы из 4 квадрантов.

Оценка на основе модели М. Портера.

Теория конкуренции Майкла Портера говорит о том, что на рынке существует пять движущих сил, которые определяют возможный уровень прибыли на рынке. Каждая сила в модели Майкла Портера представляет собой отдельный уровень конкурентоспособности товара:

- рыночная власть покупателей;
- рыночная власть поставщиков;
- угроза вторжения новых участников;
- опасность появления товаров-заменителей;
- уровень конкурентной борьбы или внутриотраслевая конкуренция.

Вышеперечисленные факторы представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Матрица факторов микросреды среды

Рыночная власть потребителей	Рыночная власть поставщиков
– много других производителей – выбирают, что популярно сейчас	– мало качественных производителей продуктов – большое количество с кем работать
Угроза появления новых игроков на рынке	Угроза появления продуктов-заменителей (субститутов)
– популярная отрасль для конкурентов – придумывают новые концепции	– появление более дешевой и качественной продукции
Уровень конкурентной борьбы	
– на рынке работают другие бургерные – высокая насыщенность рынка	

Далее проводится качественная оценка факторов внешней среды. Для этого перемещаются все факторы из таблиц 5 и 6 в таблицу 7 и определяется, какое влияние (положительное или отрицательное) оказывают данные факторы на проект. Таким образом, в таблице 8 представлена качественная оценка факторов внешней среды.

Таблица 8 – Качественная оценка факторов внешней среды

Фактор	Вектор воздействия	Пояснения
Ужесточение законов	–	Возможные повышения НДС и налога на прибыль
Ужесточение подоходного налога	–	
Ужесточение в трудовом законодательстве	–	Отмена определенных выплат в зарплату при применении МРОТ
Увеличение цены на продукцию	–	
Большое количество с кем работать	+	Предоставление рабочих мест
Снижение располагаемых доходов населения	–	Снижение потенциальных потребителей
Снижение ставки рефинансирования	+	Снижение процентной ставки по кредиту
Отток населения из Челябинской области	–	Наблюдается убыль населения в Челябинской области, что уменьшает потенциальный спрос
Изменение отношения к отрасли общественного питания	–	Потребители выбирают более полезные альтернативы питания
Ускорение технологического развития отрасли	+	Появление более новые концепции изготовления продукции
Наличие у потребителей выбора	–	На рынке работают другие бургерные
Дороговизна услуги	–	Не каждый потребитель готов потратить деньги на данную услугу

Окончание таблицы 8

Фактор	Вектор воздействия	Пояснения
Небольшой рынок производителей мяса	–	Малый выбор качественной продукции
Большое разнообразие арендных площадей в Челябинске	+	Мобильность передвижения бизнеса
Низкие инвестиционные затраты при входе в отрасль	+	Доступный вход в отрасль
Потребители требуют высокий уровень предоставления услуг	–	Наличие у потребителя выбора
Появление более дешевой и качественной продукции	–	
На рынке работают другие бургерные	–	
Высокая насыщенность рынка	–	На рынке работают другие бургерные

В таблице 7 были качественно проанализированы факторы, представленные в таблицах 5 и 6, а также представлены необходимые пояснения к их оценкам. В таблице 8 представлена матрица возможностей, в которой факторы из таблицы 5 распределены в зависимости от влияния на проект: в верхнем левом квадранте представлены наиболее перспективные рыночные возможности проекта. Возможности, представленные в нижнем правом квадранте, незначительны и даже не рассматриваются. Возможности, представленные в верхнем правом и нижнем левом квадрантах, должны быть тщательно проанализированы на случай, если через какое-то время их привлекательность и вероятность успеха увеличатся [42].

Исходя из таблицы 9 делаем вывод о том, что необходимо наблюдать факторы:

- увеличение темпов роста экономики;
- тенденция изменения отношения к досугу;
- ускорение технологического развития отрасли;
- низкие инвестиционные затраты при входе в отрасль;
- недостаточная насыщенность рынка.

Над остальными факторами нужно работать – они являются для нас наиболее важными. Threats (угрозы) – силы, факторы, влияния внешней среды, которые могут усложнить достижение ее стратегических целей.

Таблица 9 – Матрица возможностей внешней среды

Вероятность использования возможностей	Влияние на организацию		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая	Много с кем работать.	Малый рынок производителей продукции.	Сокращение уровня безработицы.
Средняя	Поиск новых концепций.	<ul style="list-style-type: none"> – Увеличение стоимости продуктов – Изменение отношение к отрасли – Ускорение технологического развития отрасли – Высокая насыщенность рынка 	–
Низкая	–	–	–

В таблице 10 представлена матрица угроз внешней среды, в которой каждая из выявленных угроз оценивается по степени вероятности и силе воздействия на организацию и заносится в соответствующую ячейку матрицы.

По таблице 10 видно, что можно отбросить фактор ужесточения трудового законодательства и существующие товары-заменители могут обеспечить лучшее соотношение «цена-качество». Работать над факторами: снижение располагаемых доходов населения; наличие у потребителей выбора, так как они являются наиболее значимыми факторами внешней среды представлены в матрице. За остальными факторами нужно наблюдать, либо работать при наличии ресурсов.

Таблица 10 – Матрица угроз внешней среды

Вероятность реализации угрозы	Влияние на организацию			
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
Высокая	–	– Снижение располагаемых доходов населения – Наличие у потребителей выбора	Отток населения из Челябинской области	–
Средняя	–	– Ужесточение законов – На рынке работают другие бургерные	– Ужесточение налогов – Дороговизна услуги – Появление более дешевой и качественной продукции	Ужесточение в трудовом законодательстве
Низкая	–	–	Существующие товары-заменители могут обеспечить лучшее соотношение «цена–качество»	–

Факторы из таблиц 9 и 10 выписываются в таблицу 11 для проведения количественной оценки факторов внешней среды. Для каждого фактора (возможности и угрозы) выбран вес в общей сумме факторов (в сумме – единица), оценка степени влияния на проект (в баллах от одного до пяти, где 1 показывает минимальное влияние, 5 – максимальное). В итоге рассчитывается взвешенная оценка каждого фактора путем умножения вышеописанных величин.

Таблица 11 – Количественная оценка факторов внешней среды

Факторы	Вес фактора в общей сумме факторов	Оценка степени влияния фактора на организацию	Взвешенная оценка в баллах
Возможности			
Ужесточение подоходного налога	0,150	3	0,450
Изменение отношения к отрасли общественного питания	0,200	5	1,000
Мало качественных производителей продукции	0,100	5	0,500
Увеличение количества новых концепций бургерных	0,090	5	0,450
Ускорение технологического развития отрасли	0,075	3	0,225
Низкие инвестиционные затраты при входе в отрасль	0,170	1	0,170
Высокая насыщенность рынка	0,085	3	0,255
Сокращение уровня безработицы	0,065	2	0,130

Окончание таблицы 11

Факторы	Вес фактора в общей сумме факторов	Оценка степени влияния фактора на организацию	Взвешенная оценка в баллах
Возможности			
Итого возможности	1,000	–	3,180
Угрозы			
Увеличение подоходного налога	0,12	5	0,60
Наличие у потребителей выбора	0,18	2	0,36
Снижение темпов роста населения Челябинской области	0,10	2	0,20
Ужесточение законодательства в отношении малого бизнеса	0,10	2	0,20
На рынке работают другие бургерные	0,09	2	0,18
Ужесточение налогового законодательства	0,08	3	0,24
Отток населения из Челябинской области	0,07	3	0,21
Дороговизна услуги	0,08	3	0,24
Потребители требуют высокий уровень предоставления услуг	0,13	2	0,26
Появление более дешевой и качественной продукции	0,05	1	0,50
Итого угрозы	1,00	–	2,99

Таким образом, по результатам анализа внешней среды можно сделать следующие выводы: суммарная взвешенная оценка возможностей (3,18) больше суммарной взвешенной оценки угроз (2,99), что указывает на степень готовности предприятия реагировать на текущие и прогнозируемые факторы. Наиболее значимые возможности – появление более дешевой и качественной продукции; малый рынок производителей продукции; рост значения «имиджа» в обществе и большое разнообразие арендных площадей в Челябинске [40]. Наиболее существенные угрозы – наличие у потребителей выбора; снижение располагаемых доходов населения; снижение темпов роста населения Челябинской области и ужесточение законодательства в отношении малого бизнеса. Следовательно, необходимо принять во внимание вышеизложенные факторы и работать над ними: использовать возможности и стараться минимизировать угрозы.

Внутренняя среда предприятия представляет собой ту часть общей среды, которая находится в рамках организации. Она оказывает постоянное

и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Анализ внутренней среды вскрывает те возможности, тот потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей. Анализ внутренней среды организации включает выделение ее сильных и слабых сторон [43].

Аренда помещения позволяет бизнесу быть мобильным, что особенно актуально для малых предприятий, не привязанных к одной точке. Для предоставления своих услуг населению, предприятию необходимо помещение для функционирования [44].

Базовым принципом программ лояльности выступает поощрение клиента, стимулирование повторных продаж и создание эмоциональной связи между брендом и покупателем. Эмоциональный фактор играет безусловную роль в клиентской лояльности, поскольку в отличие от рациональности, побуждающей выбирать продукцию с оптимальным соотношением цены и качества, эмоциональная привязанность «заставляет» покупать не наиболее дешевый и качественный товар, а тот, к которому клиент лоялен [45].

Расположение в центральной части города позволит привлечь больше клиентов, поскольку здесь наблюдается значительный поток людей, плюс ко всему в шаговой доступности находился автовокзал «Юность», однако сейчас его перенесли и обещают построить что-то новое и интересное. Возможно, будет нечто такое, что также привлечет определенный поток клиентов.

Проект ориентирован на средний ценовой сегмент рынка, так как поход в хорошую бургерную – часть имиджа состоятельных людей, доход которых находится в среднем сегменте. При этом посещение открываемой бургерной могут себе позволить школьники и студенты. Также население с высокими зарплатами найдут в нашей бургерной заманчивое соотношение «цена–качество».

В открываемой бургерной будет идеальный дизайн, профессиональные сотрудники, что повышает качество предоставляемых услуг, а значит, увеличивает лояльность будущих посетителей.

Производитель в условиях рыночной экономики с помощью рекламы и других приемов стимулирования сбыта старается добиться преимущества над конкурентами. Напоминающая реклама в социальных сетях создает эффект постоянного присутствия на рынке, способствует узнаваемости фирмы или товара. Демонстрация предоставляемых услуг, как напоминание нацелена на поддержание сбыта продукции, особенно в периоды падения темпов роста. Имиджевая реклама нацелена на утверждение образа фирмы или товара в представлении реальных или потенциальных потребителей. [46].

Оценка на основе модели «4P».

В таблице 12 были обобщены факторы внутренней среды, которые были описаны в аналитике выше.

Таблица 12 – Матрица факторов внутренней среды (для нового предприятия)

Place	Product
– аренда помещения – расположение в центральной части города – удобное расположение	– использование профессионалов на кухне – широкий разброс продукции для всех возрастов – разработка индивидуального меню
Price	Promotion
– отсутствие лояльности – нет ориентации на сегмент рынка	– использование рекламы как элемента сбыта – реклама в социальных сетях

В таблице 12 рассмотрены факторы внутренней среды, которые были выявлены в предыдущей части работы.

Качественная оценка факторов внутренней среды проведена с помощью представленной таблицы, так как она дает наиболее точное представление об оценке фактора, а также позволяет дать необходимые пояснения. Факторы из таблицы 12 перенесены в таблицу 13 и проведена качественная оценку факторов внутренней среды. В таблице ставится «плюс», если вектор воздействия фактора положителен, минус – отрицателен.

Таблица 13 – Качественная оценка факторов внутренней среды

Фактор	Вектор воздействия	Пояснения
Аренда помещения	+	Мобильность передвижения
Выгодное местоположение	+	Сосредоточение основного человека потока в города
Использование профессионалов на кухне	+	Повышение качества предоставляемых услуг
Широкий разброс продукции для всех возрастов	+	Подход к каждому клиенту
Разработка индивидуального меню	+	Привлечение большего количества потребителей
Система лояльности	+	Интерес для клиента о нашей компании
Ориентация на определенный сегмент рынка	-	Ориентируемся на все сегменты рынка
Демонстрация предоставляемых услуг в социальных сетях	+	Дополнительная возможность привлечения клиента

Вышеперечисленные факторы разделяются на слабые и сильные стороны и переносятся в таблицу 14, и затем проводится количественная оценка факторов внутренней среды.

Таблица 14 – Количественная оценка факторов внутренней среды

Факторы	Вес фактора в общей сумме факторов	Оценка степени влияния фактора на организацию	Взвешенная оценка в баллах
Слабые стороны			
Отсутствие системы лояльности	0,5	3	1,50
Нет ориентации на сегменты рынка	0,5	4	1,24
Итого слабые стороны	1,0	–	3,50
Сильные стороны			
Аренда помещения	0,3	5	1,50
Расположение в центральной части города	0,12	4	0,48
Использование профессионалов на кухне	0,20	4	0,80
Широкий разброс продукции для всех возрастов	0,11	3	0,33
Реклама в социальных сетях	0,09	4	0,36
Разработка индивидуального меню	0,18	4	0,72
Итого сильные стороны	1,00	–	4,19

Таким образом, суммарная взвешенная оценка сильных сторон (4,19) больше суммарной взвешенной оценки слабых сторон (2,93). Необходимо произвести выбор наиболее значимых факторов по каждой группе. Из слабых сторон можно выделить ориентацию на средний ценовой сегмент рынка; низкий спектр предоставляемых услуг. А в сильных – аренда помещения; использование профессионалов на кухне; разработка индивидуального дизайна интерьера и расположение в центральной части города.

SWOT-анализ имеет управленческую и стратегическую ценность, если связывает воедино факторы внутренней и внешней среды и сообщает, какие ресурсы и возможности понадобятся компании в будущем. SWOT-анализ помогает ответить на следующие вопросы:

- используются ли сильные стороны как преимущества компании;
- являются ли слабости компании ее уязвимыми местами;
- какие благоприятные обстоятельства дают шансы на успех;
- на какие угрозы обратить внимание в первую очередь.

Факторы с максимальной оценкой из таблиц количественной оценки факторов внутренней и внешней сред перенесены в таблицу 15.

Таблица 15 – Исходная SWOT-матрица

Слабые стороны	Сильные стороны
<ul style="list-style-type: none"> – низкий спектр предоставляемых услуг – отсутствие системы лояльности – нет ориентации на сегменты рынка 	<ul style="list-style-type: none"> – аренда помещения – разработка индивидуального меню – использование профессионалов на кухне – расположение в центральной части города
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> – малый рынок качественной продукции – новые концепции – недостаточная насыщенность рынка 	<ul style="list-style-type: none"> – снижение располагаемых доходов населения – наличие у потребителей выбора – отток населения из Челябинской области – ужесточение налогового законодательства

Суммарная оценка факторов SWOT представлена в таблице 16.

Таблица 16 – Суммарная оценка факторов SWOT

Сильные стороны	Сумма в баллах	Слабые стороны	Сумма в баллах
– аренда помещения	18	– отсутствие системы лояльности	25
– разработка индивидуального меню	12	– ориентация на средний ценовой сегмент рынка	11
– использование профессионалов на кухне	18	– неизвестность бренда	14
– расположение в центральной части города	15		
	19		
Возможности	Сумма	Угрозы	Сумма
– высокие входные барьеры в отрасль	22	– снижение курса национальной валюты	15
– минимальный уровень конкуренции	13	– изменение в половозрастной группе	17
		– отток населения из Челябинской области	17
		– потеря источников финансирования в пользу конкурентов	26

По результатам суммарной оценки факторов SWOT в таблице 16 можно выделить следующие наиболее значимые факторы:

- сильные стороны – отсутствие похожих объектов в регионе;
- слабые стороны – высокие затраты на рекламу;
- возможности – высокие входные барьеры в отрасль;
- угрозы – потеря источников финансирования в пользу конкурентов.

Проведено формирование проблемных полей/решений в таблице 17.

Необходимо объединить факторы в каждом из полей: СИВ (сильные стороны – возможности); СИУ (сильные стороны – угрозы); СЛВ (слабые стороны – возможности); СЛУ (слабые стороны – угрозы), а затем прописать решения в каждой из групп.

Таблица 17 – Рейтинг решений

Ранг	Проблема/Решение	Сумма в баллах
1	Открытие бургерной	36
2	Разработка индивидуального меню	19
3	Улучшение сервиса	15

По итогу таблицы 17 следует вывод, что самым значимым является открытие бургерной.

Следующий этап – подробный план реализации проекта с поэтапным распределением временных и финансовых затрат. Планирование проекта представлено в таблице 18.

Таблица 18 – Календарный график проекта (в днях)

Этапы	Планируемые мероприятия	Дата		Длительность, дней
		Начало этапа	Окончание этапа	
Подготовительный этап	Преинвестиционная фаза			
	Стратегический анализ	03.03.2022	03.04.2022	30
	Анализ целесообразности реализации проекта	03.04.2022	05.04.2022	2
	Сравнительный анализ возможных источников инвестиций и выбор оптимального источника	20.04.2022	30.04.2022	10
	Сравнительный анализ возможных вариантов территориального размещения объекта	25.04.2022	10.05.2022	15
	Разработка схемы финансирования капитальных вложений	03.05.2022	23.05.2022	20
	Поиск инвестора	30.03.2022	24.05.2022	55
	Разработка плана производства	17.05.2022	25.05.2022	8
	Разработка плана маркетинга	25.05.2022	02.06.2022	8
	Разработка финансового плана	06.06.2022	16.06.2022	8
	Анализ рисков	06.06.2022	14.06.2022	8
	Защита бизнес-проекта перед инвестором	23.06.2022	01.07.2022	11
		Начало этапа	Окончание этапа	
Подготовительный этап	Инвестиционная фаза			
	Подготовка документов для регистрации	01.07.2022	11.07.2022	10
	Регистрация ИП	11.07.2022	18.07.2022	7
	Поиск поставщиков	01.09.2022	21.09.2022	20
	Закупка оборудования, необходимого кухонного, мебели, хозяйственного инвентаря и материалов	19.09.2022	24.09.2022	5
	Закупка и установка мебели	19.09.2022	24.09.2022	5
	Сантехнические работы	25.08.2022	28.08.2022	3
	Пуско-наладочные работы	24.11.2022	07.12.2022	13
	Набор персонала и его обучение	04.11.2022	07.12.2022	33
	Разовая рекламная акция	01.09.2022	01.10.2022	30
	Эксплуатационная фаза			
Этап реализации	Запуск проекта в реализацию	09.12.2022	11.12.2022	2
Итого длительность подготовительного этапа		–	–	289

Из таблицы 18 видно, что длительность подготовительного этапа составляет 289 дней. Потребность в финансировании проекта) представлена в таблице 19.

Таблица 19 – Расчет потребности в финансировании

Наименование этапа	Статья затрат	Стоимость, руб.	Поставщик
Оформление документации	Затраты на составление учетной документации	30 000	ИФНС
Составление проекта	Технико-экономическое обоснование.	10 000	ООО ГЕНПРОЕКТ
	Составление проектной документации	20 000	ООО ГЕНПРОЕКТ
Практические действия по организации места проекта	Аренда помещения(год)	1 000 000	ООО ГЕНПРОЕКТ
	Система охранной сигнализации	20 000	Дельта
	Внутренняя внешняя отделка	2 000 000	ООО ГЕНПРОЕКТ
Закупка оборудования, необходимого для кухни	Тестомесы	80 000	ТОРГПИТ
	Мясорубка	40 000	
	Овощерезка	20 000	
	Мармит	25 000	
	Пресс для бургеров	15 000	
	Формовщик котлет	10 000	
Закупка хозяйственного инвентаря	Швабры	1 100	Леруа Мерлен (опт)
	Тряпки	750	
Сантехнические работы	Унитазы	55 000	
Мебель	Столы, стулья, диваны.	400 000	ИКЕА
Оборудование (техника)	Компьютеры	150 000	СП-компьютер
	r-keeper	200 000	r-keeper
Хранение продуктов	Стеллажи	55 000	Холод.ру
	Шкаф холодильный	125 000	
	Холодильная камера	100 000	
Оборудование моечного цеха для	Моечная ванна	16 000	ИКЕА для бизнеса
	Рукомойник	11 000	
	Смеситель	22 000	
	Стол для сбора от.	16 000	
Другое оборудование	Фасовочный стол	125 000	ИКЕА для бизнеса
	Стол для напитков	110 000	
	Жарочная поверхность	25 000	
	Дозатор для соусов	13 000	
	Холодильный шкаф	23 000	
Затраты на обучение персонала	Тренинги, инструктаж	27 000	Городская больница – справочный лист

Окончание таблицы 19

Наименование этапа	Статья затрат	Стоимость, руб.	Поставщик
Разовая рекламная акция	Реклама на телевидение, интернете, на баннерах	300 000	Квадрат
Продукты для первого цикла	Продукты	250 000	Метро
Запуск проекта в реализацию	Заработная плата за первый месяц (в т.ч. НДФЛ и отчисления)	317 280	ИП Ягмур
	Коммунальные платежи	13 000	ЖКХ
	Электричество	9 000	Челябэнергосбыт
	Аутсорсинг, бухгалтерия	80 000	Финансы.ру
	Канцелярия	3 000	Ашан
Итого		5 644 720	

Ниже представлена вспомогательная таблица 20, с помощью которой была рассчитана заработная плата для работников в месяц. В итоге потребность в финансировании составили 5 644 720 рублей.

Таблица 20 – Штатная численность и фонд оплаты труда, в рублях

Должность	Оклад, руб./мес.	Количество человек	ФОТ, руб./мес.
Управляющий	40 000	1	40 000
Администратор	20 000	2	40 000
Шеф-повар	30 000	1	30 000
Официанты	15 000	4	60 000
Специалист по оборудованию	22 000	1	22 000
Повары	25 000	4	100 000
Уборщица	12 500	2	25 000
Отчисления во внебюджетные фонды			63456
НДФЛ			34 870
Итого			317 280

Потребность в финансировании состоит из первоначальных затрат, необходимых для открытия бургерной, составляет 5 644 720 рублей. Финансирование проекта будет производиться за счет собственных средств. Собственные средства составляют 7 000 000 рублей

2.4 Маркетинговый план

Маркетинговый план рассмотрен со стороны анализа конкурентов и покупателей, а также обоснования прогнозируемого объема посетителей.

Необходимо определить потенциальных конкурентов (прямых, субституты), описать и провести их сравнение по ряду признаков (критериев).

Конкуренты в городе Челябинск следующие:

- Бургерная «Black Star Burger»;
- Бургерная «Мясо есть»;
- Бургерная «Точка»;
- Бургерная «Super Burger».

Если рассматривать конкурентов по размеру площади залов, то на первом месте будет бургерная «Мясо есть» (350 кв. метров), на последнем – бургерная «Точка» (100 кв. м). У открываемой бургерной будет средняя площадь – 200 кв. м.

По количеству посадочных мест бургерная «Мясо есть» также занимает первое место (40 мест), бургерная «Точка» – последнее (15 мест). У открываемой бургерной будет 25 посадочных мест. Анализ по площади зала и количеству посадочных мест представлен в таблице 21.

Таблица 21 – Площадь зала и количество посадочных мест

Бургерная	Площадь зала, кв. м	Количество посадочных мест
«Мясо есть»	350	40
ИП Ягмур	200	25
«Точка»	100	15

Очень важно подобрать удачное место для открытия бургерной. Под удачным понимается место, находящееся в непосредственной близости с частями города, привлекающими большой поток людей, также имеющее рядом парковку (это привлечет посетителей на автомобилях) и хорошую транспортную развязку, чтобы посетители без собственного автомобиля могли без проблем добраться до заведения.

Бургерная ИП Ягмур будет находиться в городе Челябинск в Центральном районе на Свердловском проспекте, 44 (рисунок 10).

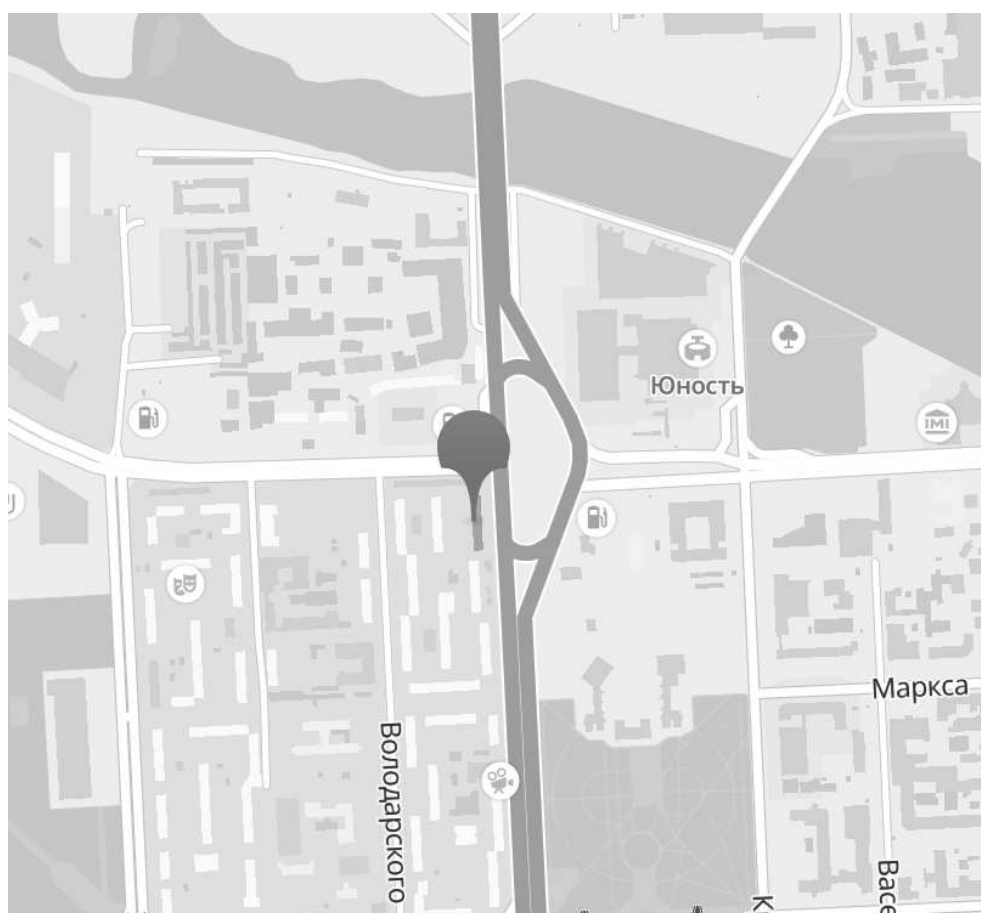


Рисунок 10 – Место расположения бургерной ИП Ягмур

Был произведен анализ конкурентов. Оценки поставлены в баллах, где «0» – плохо, «5» – хорошо (таблица 22).

Таблица 22 – Анализ конкурентов (в баллах)

Бургерные Признак	«Мясо есть»	«Super Burger»	«Точка»	«Black Star Burger»	ИП Ягмур
Площадь помещения	4	4	5	3	4
Средний чек	3	4	3	4	4
Есть ли место для детей	5	5	5	5	5
Удобство расположения	5	2	4	5	5
Качество	3	4	4	5	5
Широта ассортимента предлагаемых услуг	4	4	5	4	4
Итого	24	23	26	26	27

Из таблицы 22 видно, что потенциальными конкурентами, получившими наибольшее количество баллов, являются бургерные: «Black Star Burger», «Мясо есть», и «Точка», которые получили по 26 баллов каждая.

Анализ покупателей проводится с помощью определения целевого сегмента рынка (потенциальных покупателей), прогнозирования объема продаж услуг проекта.

Анализ покупателей был произведен с помощью интервьюирования (проведения опроса).

По результатам опроса выяснилось, что основная доля потенциальных потребителей (50%) – семьи с детьми (где взрослые входят в возрастную категорию 29–45 лет); молодежь, большая часть из которой – женщины (20%); также мужчины и женщины в возрасте 29–45 лет с доходами средними и выше среднего (8%); однако студенты (10%) с доходами ниже среднего изъявили настойчивое желание посещать наше заведение (2 раза в месяц по программе минимум).

Обоснование прогнозного объема продаж продукта проекта.

По результатам опроса можно сделать вывод, что среднее количество посетителей в год будет составлять 20 650. Таким образом, 1 720 посетителей в месяц и 55 посетителя в день. Для построения прогнозного плана продаж заложим увеличение посетителей на 5% ежегодно (таблица 23).

Таблица 23 – Прогнозный план продаж

Наименование показателей	Периоды (по годам)				
	2021	2022	2023	2024	2025
Количество посетителей, чел.	20 650	21 682	22 766	23 904	25 099

Таким образом, проанализировав конкурентов и проведя анализ потенциальных посетителей, был спрогнозирован план продаж бургерной ИП Ягмур на 5 лет.

2.5 Производственный план

Основу управления операционными затратами денежных средств на предприятии составляет их планирование. Основной целью планирования операционных затрат является установление экономически обоснованной суммы и состава текущих расходов предприятия в плановом периоде в разрезе каждого вида выпускаемой продукции, отдельных центров ответственности и по операционной деятельности в целом. Необходимо учесть все затраты, возникающие на этапе реализации проекта (эксплуатационная фаза).

Условно-постоянные расходы – все статьи затрат, которые не зависят от объема выпуска и реализации продукции (услуг, работ):

- коммунальные платежи;
- арендная плата;
- заработная плата (в том случае, если на предприятии принята окладная система оплаты труда);
- амортизация;
- затраты на рекламу.

План по персоналу, занятый в процессе реализации проекта, а также расчет годового фонда оплаты труда приведены в таблице 18. Итоговый годовой ФОТ с учетом страховых взносов равен 6 795 360 рублей из учета на 15 сотрудников.

Для расчета общей суммы постоянных затрат по проекту необходимо определить общие постоянные затраты проекта, представленные в таблице 24. Отметим, что в компании принята окладная система оплаты труда, поэтому затраты по заработной плате персонала относятся к постоянным затратам.

Таблица 24 – Постоянные затраты проекта, в руб.

Статья затрат	Сумма в месяц	Сумма в год
Аренда помещения	83 300	1 000 000
Фонд оплаты труда, в т. ч. НДФЛ и соц. отчисления	317 280	3 807 360
Затраты на рекламу	25 000	300 000
Коммунальные платежи	13 000	156 000
Аутсорсинг бухгалтерии	6 660	80 000
Итого	445 240	5 343 360

Итого общие постоянные затраты проекта составили 5 343 360 рублей в год. Общая сумма постоянных затрат учитывается при расчете себестоимости продукции (услуг, работ).

Далее рассмотрены условно-переменные затраты нашего проекта.

Условно-переменные расходы – расходы, которые напрямую зависят от объема выпуска и реализации продукции (услуг, работ), к ним относятся (таблица 25):

- продукция;
- электроэнергия;
- заработная плата рабочих (при сдельной оплате труда);
- затраты на упаковку и транспортировку и прочее [50].

Таблица 25 – Условно-переменные затраты, в рублях

Статья затрат	Сумма в месяц	Сумма в год
Электричество	90 000	108 000
Продукция для производства	250 000	3 000 000
Водоснабжение	8 000	96 000
Средства для уборки	1 850	22 200
Канцелярия	3 000	36 000
Упаковка	2 000	24 000
Итого	354 850	3 286 200

Исходя из таблицы 24, условно-переменные затраты 3 286 000 рублей.

Обоснование цены продукта проекта.

Была рассчитана себестоимость единицы продукции (среднего чека) методом полных затрат. Результаты расчетов представлены в таблице 26.

Таблица 26 – Расчет себестоимости единицы среднего чека

Наименование	Стоимость	
Удельные переменные затраты, рублей за единицу	66	
Общие постоянные затраты, рублей	5 343 360	
Доля среднего чека в общем объеме производства (продаж)	В относительных единицах / человек	
	100%	20 650
Удельные постоянные затраты, рублей	164	
Итого себестоимость	230	

Себестоимость единицы среднего чека равна 230 рублей. На данном этапе необходимо обосновать рациональную цену продукции, которая лежит в диапазоне между себестоимостью ее производства и рыночной ценой подобных товаров и услуг.

Для определения среднерыночной цены, необходимо проанализировать цены конкурентов (таблица 27). Исходя из опроса, люди готовы в среднем провести в бургерной 2 часа, что позволяет определить среднерыночную цену конкурентов.

Цена на средний чек установлена в пределах среднерыночной цены, что позволит завладеть конкурентным преимуществом.

Таблица 27 – Среднерыночная цена услуг, в руб. [51]

Наименование продукта проекта	Рыночная цена продукта у конкурента				
	«Мясо есть»	«Точка»	«Super Burger»	«BSB»	Средняя рыночная цена
Средний чек	900	650	800	850	800

Валовую выручку от реализации проекта рассчитана с учетом рыночного спроса, покупательной способности потребителей и окончательной цены продукта проекта (таблица 28).

Таблица 28 – План продаж (в рублях)

Наименование показателей	Периоды				
	2022	2023	2024	2025	2026
Объем продаж, ср. чек	20 650	22 766	23 904	25 099	26 353
Цена за ед., руб.	700	700	700	700	700
Выручка от продаж, руб.	14 455 000	15 936 200	16 732 800	17 569 300	18 447 100

В 2022 году выручка составляет 14 455 000 рублей и в течение горизонта планирования увеличивается, так как увеличивается количество посетителей. В плане производства был представлен технологический процесс, рассчитана себестоимость, а также валовая выручка от реализации с учетом рыночного спроса, покупательной способности потребителей и окончательной цены продукта.

Выводы по разделу два

Проанализировав данный рынок, был сделан вывод, отрасль общественного питания, и, в частности, рестораны быстрого питания находятся на стадии развития. Также рынок фаст-фуд отрасли в городе Челябинске развит недостаточно хорошо, и этот бизнес в городе Челябинске находится на стадии роста. Поэтому вложение в эту отрасль является целесообразным решением.

По результатам опроса выяснилось, что основная доля потенциальных потребителей (50%) – семьи с детьми (где взрослые входят в возрастную категорию 29–45 лет); молодежь, большая часть из которой – женщины (20%); также мужчины и женщины в возрасте 29–45 лет с доходами средними и выше среднего (8%); однако студенты (10%) с доходами ниже среднего изъявили настойчивое желание посещать наше заведение (2 раза в месяц по программе минимум).

Также был проведен анализ конкурентов, составлен маркетинговый, производственный план, рассчитаны постоянные и переменные расходы проекта, составлен план продаж.

Длительность подготовительного этапа составляет 289 дней.

Потребность в финансировании проекта составляет 5 644 720 рублей.

Себестоимость единицы среднего чека равна 230 рублей.

3 ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА

3.1 Характеристика эффективности проекта

Бизнес-план включает в себя финансовый план. Финансовый план дает представление о планируемых ожидаемых финансовых результатах деятельности открываемого предприятия (в нашем случае бургерной).

Необходимо спрогнозировать прибыль, учитывая, что налог на прибыль установлен в размере 5% с 1.01.2021 для предприятий с 52 кодом ОКВЭД [52]. Чистая прибыль в 2022 году равняется 19 337 248 рублей и увеличивается в течение горизонта планирования (таблица 29).

Таблица 29 – Прогнозируемая прибыль, в рублях

Показатель	0-й год	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год
Капитальные вложения	5 644 720	–	–	–	–	–
Выручка	–	14 455 000	15 936 200	16 732 800	17 569 300	18 447 100
Себестоимость	–	11 305 360	11 920 000	12 441 000	13 193 050	13 380 760
Прибыль до налогообложения	–	3 149 640	4 000 000	4 291 800	4 376 250	5 066 340
Налог, на прибыль (5 %)	–	157 482	200 000	214 590	218 812	253 317
Чистая прибыль	–	2 992 158	3 800 000	4 077 210	4 157 438	4 813 023

Чистую прибыль будем принимать за CF при оценке эффективности проекта. Следовательно, CF за первый год составит 2 992 158 руб., за второй год – 3 800 000., за третий год – 4 077 210 руб., за четвертый год – 4 157 438 руб., за пятый год – 4 813 023 руб.

Характеристика эффективности проекта позволяет видеть плюсы и минусы планируемого проекта. Оценка эффективности проекта проводится с помощью простых и дисконтированных показателей. Расчет будет производиться на основе данных, полученных в предыдущих пунктах.

Будем рассчитывать дисконтированные и не дисконтированные показатели эффективности проекта.

Для начала рассчитаем не дисконтированные показатели.

Чистый доход за 5 лет рассчитаем по формуле (1):

$$NV = \sum_{t=0}^T (TR_t - TC_t) - \sum_{t=0}^T I_t, \quad (1)$$

где TR_t – выручка за расчетный период, руб.;

TC_t – затраты предприятия за расчетный период, руб.;

I_t – общая стоимость инвестиций, руб.;

T – количество периодов, горизонт расчета, лет;

t – период расчета инвестиционного проекта, лет.

Критерием приемлемости проекта является положительный чистый доход, то есть $NV > 0$.

Подставив значения в формулу (1), получим:

$$\begin{aligned} NV &= 2\,992\,157 + 3\,800\,000 + 4\,077\,210 + 4\,057\,438 + 4\,813\,023 - 5\,644\,720 = \\ &= 25\,384\,548 \text{ руб.} \end{aligned}$$

В результате расчетов чистый доход получился положительным ($25\,384\,548 > 0$). Это говорит о том, что проект является приемлемым.

Норма прибыли (ARR) характеризует среднюю величину прибыльности проекта и рассчитывается по формуле (2):

$$ARR = \frac{Pr}{I_t} \cdot 100\%, \quad (2)$$

где Pr – среднегодовая прибыль от проекта, руб.;

I_t – общая стоимость инвестиций, руб.

$$ARR = \frac{(2\,992\,158 + 3\,800\,000 + 4\,077\,210 + 4\,057\,438 + 4\,813\,023) / 5}{5\,644\,720} \cdot 100\% = 69,9\%.$$

Полученное значение нормы прибыли в разы больше среднеотраслевого значения (среднее нормативное значение данного показателя по отрасли ресторанного бизнеса – 20 % [20]). Можно сделать вывод, что проект приемлем.

Не дисконтированный срок окупаемости (PB) характеризует время, которое понадобится для того, чтобы покрыть начальные инвестиций за счет денежного потока и вычисляется по формуле (3):

$$PB = \frac{I}{CF}, \quad (3)$$

где CF – среднегодовая прибыль от проекта, руб.;

I – общая стоимость инвестиций, руб.

Недисконтированный срок окупаемости является приемлемым, если по итогу его значение будет меньше значения показателя «горизонт расчета». Горизонт расчета – это количество лет, на которые рассчитывается экономическая эффективность проекта.

$$PB = \frac{5\,644\,720}{(2\,992\,158 + 3\,800\,000 + 4\,077\,210 + 4\,057\,438 + 4\,813\,023) / 5} = 1,4 \cdot 12 \approx 17 \text{ мес.}$$

Так как горизонт планирования 5 лет, а не дисконтированный срок окупаемости 20 месяцев, что намного меньше горизонта планирования, то можно сделать вывод, что проект приемлем.

Не дисконтированный индекс доходности (PI) показывает, во сколько раз денежные потоки превышают инвестиции и вычисляется по формуле (4):

$$PI = 1 + \frac{\sum_{t=0}^T TR_t - TC_t}{\sum_{t=0}^T I_t}. \quad (4)$$

Подставив значения в формулу (4), получим:

$$PI = 1 + \frac{19\,739\,829}{5\,644\,720} = 3,4.$$

Полученное значение не дисконтированного индекса доходности больше 1, значит проект приемлем. Данный показатель дает нам понять, что на каждый рубль вложенных инвестиций приходится 3 руб. чистого дохода.

Все полученные значения недисконтированных показателей представлены в таблице 30.

Таблица 30 – Значения недисконтированных показателей

Показатель	Полученное значение	Нормативное значение
Чистый доход, руб.	19 739 829	$NV > 0$
Норма прибыли, %	69	$ARR \geq$ среднеотраслевое значение
Не дисконтированный срок окупаемости, мес.	17	$PB < T$
Не дисконтированный индекс доходности	3	$PI > 1$

По данным таблицы 30 можно сделать вывод, что все полученные значения соответствуют нормативным значениям. Это говорит о том, что проект является эффективным и его можно реализовывать.

Помимо недисконтированных показателей, рассчитаем также дисконтированные показатели. Для этого необходимо рассчитать ставку дисконтирования. Для ее расчета воспользуемся сокращенной формулой Фишера.

Как уже отмечалось в первом разделе данной работы, за минимальную реальную доходность примем ставку рефинансирования – 4,5 % [53]. Прогнозируемый уровень инфляции в 2022 году – 4 % [54]. Премия за риск при продвижении на рынок нового продукта, согласно методике, изложенной в «Положении об оценке эффективности инвестиционных проектов при размещении на конкурсной основе централизованных ресурсов бюджета развития Российской Федерации» находится в пределах от 13% до 15%. Возьмем максимальное значение – 15%.

Исходя из этого, ставка дисконтирования будет равняться $r = 4,5 + 4 + 15 = 23,5\%$.

Для дальнейших расчетов продисконтируем денежные потоки по годам по ставке 23,5%.

$$CF_1 = \frac{2\,992\,158}{(1+0,235)^1} = 2\,422\,800 \text{ руб.};$$

$$CF_2 = \frac{3\,800\,000}{(1+0,235)^2} = 2\,491\,803 \text{ руб.};$$

$$CF_3 = \frac{4\,077\,210}{(1+0,235)^3} = 2\,165\,274 \text{ руб.};$$

$$CF_4 = \frac{4\,057\,438}{(1+0,235)^4} = 1\,744\,384 \text{ руб.};$$

$$CF_5 = \frac{4\,813\,023}{(1+0,235)^5} = 1\,677\,011 \text{ руб.}$$

Чистый дисконтированный доход (NPV) – показывает эффективность вложения в бизнес-план: величину денежного потока в течение срока его реализации и приведенную к текущей стоимости (дисконтирование).

Данный показатель показывает текущую стоимость будущих доходов за минусом затрат текущего периода и рассчитывается по формуле (5):

$$NPV = \sum_{t=0}^T \frac{CF(t)}{(1+r)^t} - \sum_t \frac{I(t)}{(1+r)^t}. \quad (5)$$

Чистый дисконтированный доход предусматривает дисконтирование денежных потоков с целью определения эффективности инвестиций.

Критерием приемлемости проекта является чистый дисконтированный доход, больший 0.

$$\begin{aligned} NPV &= 2\,422\,800 + 2\,491\,803 + 2\,165\,274 + 1\,744\,384 + 1\,677\,011 - 5\,644\,720 = \\ &= 4\,856\,552 \text{ руб.} \end{aligned}$$

В результате расчетов чистый дисконтированный доход оказался больше нуля ($4\ 856\ 552 > 0$). Это говорит о том, что проект приемлем.

Дисконтированный индекс доходности (DPI) характеризует эффективность инвестиций, в относительных значениях, отражающий уровень доходов на единицу затрат и рассчитывается по формуле (6):

$$DPI = \frac{\sum_{t=1}^T \frac{CF(t)}{(1+r)^t}}{\sum_{t=1}^T \frac{I(t)}{(1+r)^t}} = 1 + \frac{NPV}{\sum_{t=1}^T \frac{I(t)}{(1+r)^t}}. \quad (6)$$

Проект является приемлемым, если дисконтированный индекс доходности больше 1. Подставив значения в формулу (6), получим:

$$DPI = 1 + \frac{4\ 856\ 552}{5\ 644\ 720} = 1,86.$$

Полученное значение дисконтированного индекса доходности больше единицы ($1,86 > 1$), следовательно, проект приемлем.

Дисконтированный срок окупаемости характеризует время, требуемое для покрытия начальных инвестиций за счет чистого дисконтированного денежного потока и рассчитывается по формуле (7):

$$DBP = \frac{\sum_{t=1}^T \frac{I(t)}{(1+r)^t}}{\sum_{t=1}^T \frac{CF(t)}{(1+r)^t}}. \quad (7)$$

Подставив значения в формулу (7), получим:

$$DPB = \frac{5\ 644\ 720}{(4\ 856\ 552) / 5} = 5,8 \cdot 12 \approx 70 \text{ мес.}$$

Полученное значение дисконтированного денежного потока составляет 70 месяцев. Так как горизонт планирования 5 лет, то можно сделать вывод, что проект приемлем.

Внутреннюю норму доходности рассчитаем методом подбора. Результаты представлены в таблице 31.

Таблица 31 – Зависимость чистого дисконтированного дохода от ставки дисконтирования

r, %	23,5	47,8	61,2
NPV, руб.	4 856 552	0	-164 746

Из таблицы 31 видно, что чистый дисконтированный доход равен нулю при ставке дисконтирования равной 47,8 %.

Представим все полученные значения дисконтированных показателей в таблице 32.

Таблица 32 – Значения дисконтированных показателей

Показатель	Полученное значение	Нормативное значение
Чистый дисконтированный доход, руб.	4 856 552	NPV>0
Дисконтированный индекс доходности	1,86	DPI>1
Дисконтированный срок окупаемости, мес.	70	DPB<T
Внутренняя норма доходности, %	47,8	IRR>r

Из таблицы 32 видно, что все значения дисконтированных показателей соответствуют нормативным значениям. Следовательно, проект является эффективным и его можно реализовывать.

Представим все полученные значения не дисконтированных и дисконтированных показателей в сводную таблицу 33.

Таблица 33 – Значения не дисконтированных и дисконтированных показателей

Показатель	Значение	Нормативное значение
Не дисконтированные показатели		
Чистый доход, руб.	11 062 504	NV>0
Норма прибыли, %	69	ARR ≥ среднеотраслевого значения
Не дисконтированный срок окупаемости, мес.	17	PB<T
Не дисконтированный индекс доходности	3	PI>1
Дисконтированные показатели		
Чистый дисконтированный доход, руб.	4 856 552	NPV>0
Дисконтированный индекс доходности	1,86	DPI>1
Дисконтированный срок окупаемости, мес.	70	DPB<T
Внутренняя норма доходности, %	47,8	IRR>r

Из таблицы 33 видно, что полученные значения дисконтированных и недисконтированных показателей соответствуют нормативным значениям. Это говорит о том, что данный проект является приемлемым и эффективным. Его можно реализовывать.

3.2 Оценка рисков проекта

Проведем анализ рисков проекта с помощью анализа точки безубыточности и анализа чувствительности.

Вычислим точку безубыточности в натуральном выражении по формуле (9). Средний чек предприятия – 700 руб., постоянные затраты в первый год составят 5 343 360, переменные – 3 286 000 руб. Планируемое количество средних чеков бургерной в первый год работы – 20 650 чел.

$$Q_{кр.} = \frac{FC}{P-AVC}, \quad (9)$$

где FC – общие постоянные затраты (руб.);

P – цена услуги (руб.);

AVC – средние переменные затраты (руб.).

Подставив значения в формулу (9), получим:

$$Q_{кр.} = \frac{5\,343\,360}{700 - \left(\frac{3\,286\,000}{20\,650}\right)} = 9\,879 \text{ чека.}$$

Следовательно, для обеспечения безубыточного производства в год бургерную должно посещать минимум 9 879 посетителя. Рассчитаем точку безубыточность в денежном выражении по формуле (10).

При расчете будем учитывать, что выручка за первый год работы составит 14 455 000.

Точка безубыточности в стоимостном выражении:

$$Q_{кр.} = \frac{B \cdot FC}{B - VC}, \quad (10)$$

где B – выручка в стоимостном выражении, руб.;

VC – переменные затраты, руб.

Подставив значения в формулу (10), получим:

$$Q_{кр.} = \frac{14\,455\,000 \cdot 5\,343\,360}{14\,455\,000 - 3\,286\,000} = 6\,915\,414 \text{ руб.}$$

Следовательно, при годовой выручке равной 6 915 414 рубля предприятие не будет получать прибыль, но и не будет нести убытки.

Запас финансовой прочности показывает насколько можно снизить плановый объем продаж до безубыточного состояния и рассчитывается по формуле (11).

$$ЗФП = \frac{(B - Q)}{B}, \quad (11)$$

где B – выручка в стоимостном выражении;

Q – точка безубыточности в стоимостном выражении.

Подставив значения в формулу (11), получим:

$$ЗФП = \frac{(14\,455\,000 - 6\,915\,414)}{14\,455\,000} = 0,52.$$

Расчет точки безубыточности проекта представлен в таблице 33.

Таблица 33 – Расчет безубыточности проекта

Показатель	Значение
Объем продаж (в натур. величинах), ср. чек	20 650
Цена (P), руб.	700
Валовая выручка (B), руб.	14 455 000
Удельные переменные затраты (VC), руб./ср. чек.	66
Совокупные переменные затраты (TVC), руб.	3 286 000
Совокупные постоянные затраты (TFC), руб.	5 343 360
Маржинальная прибыль, руб.	2 519 712
Точка безубыточности (Q), в ср. чек	9 879
Точка безубыточности (Q), в руб.	6 915 414
Запас финансовой прочности (ЗФП), в %	0,52

Зона прибыли начинается в точке безубыточности и является запасом финансовой прочности, что означает, что есть возможность сокращения планируемого объема предоставления услуг до критического объема, при этом не попадая в зону убытков.

Прогнозируемый объем продаж и прогнозируемая выручка больше критических значений, что является положительным фактом и показывает, что фирма будет получать прибыль.

Выводы по разделу три

В данном разделе был разработан проект по открытию бургерной в городе Челябинск. Для реализации данного проекта предприятию необходимы вложения в размере 5 343 360 руб. Финансирование будет производиться за счет собственных средств.

В результате была произведена оценка эффективности реализуемого проекта. Чистый доход составил 11 062 504 руб. При этом вложения окупятся за 17 месяцев. Также на каждый рубль вложенных денег в среднем проект будет

приносить предприятию 3 руб. прибыли. При этом норма прибыли составила 69%, что существенно выше, чем в среднем по отрасли. По результатам расчета не дисконтированных показателей, был сделан вывод, что проект является эффективным и его можно реализовывать.

Помимо не дисконтированных показателей, были рассчитаны дисконтированные показатели. Для их расчета была использована ставка дисконтирования равная 47,8%, посчитанная по сокращенной формуле Фишера. Чистый дисконтированный доход составил 4 856 552 руб. Расчет срока окупаемости показал, что инвестиции окупятся за 70 месяцев. Также каждый рубль вложенных инвестиций будет приносить предприятию 3 руб. дисконтированной прибыли. Ставка, при которой чистый дисконтированный доход будет равен нулю, составила 47,8%. В результате расчета дисконтированных показателей, был сделан вывод, что проект является эффективным.

Помимо этого, был проведен анализ рисков проекта с помощью расчета точки безубыточности и проведения анализа чувствительности. Точка безубыточности в натуральном выражении составила 9 879 шт., при этом выручка предприятия составит 6 915 414 руб. Анализ чувствительности показал, что проект наиболее чувствителен к изменению выручки.

В целом, проект по открытию бургерной в городе Челябинск является эффективным и его можно реализовывать.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной Выпускной Квалификационной Работе (ВКР) был рассмотрен бизнес-план проекта по созданию предприятия общественного питания ИП Ягмур.

Так как спрос на подобные услуги продолжает расти. Людям нравится доступность, разнообразие и вкусность продукции быстрого питания. После того, как было проведено планирование подобной деятельности, были учтены пожелания потенциальных посетителей.

Для оценки стратегической позиции предприятия рассчитали показатели эффективности. Разработан рейтинг решений, направленных на создание ИП Ягмур и принято решение о реализации инвестиционного проекта.

Для обоснования эффективности предлагаемого проекта в курсовом проекте был разработан подробный бизнес-план, который включает в себя:

- выполнено календарное и финансовое планирование;
- маркетинговое исследование рынка;
- анализ внешней среды предприятия;
- анализ внутренней среды предприятия;
- произведен организационный план;
- рассчитан план маркетинга;
- сформирован план производства;
- выполнен финансовый план;
- выполнен анализ рисков анализ рисков.

Во второй главе ВКР была проанализирована отрасль, в которой будет реализован проект. В результате анализа было выявлено, что ниша бургерных мало занята и есть возможность занять значительную часть рынка в пределах Челябинска.

В результате написания третьей главы была рассмотрена актуальная информация внешней и внутренней среды в сфере производства и проанализировав данные видим, что суммарная взвешенная оценка

возможностей больше суммарной взвешенной оценки угроз, оценка сильных сторон больше оценки слабых сторон, что указывает на степень готовности бургерной ИП Ягмур реагировать на текущие и прогнозируемые факторы для успешного производства в сфере производства и коммерческой деятельности.

Были разработаны план производства, организационный, маркетинговый, финансовый планы, оценка рисков. В главе описана конкурентная среда на выбранном рынке, маркетинговые мероприятия, связанные с рекламой, цены на услуги. Была рассмотрена краткая характеристика рынка услуг бургерных города Челябинска и приведены таблицы анализа покупателей по Челябинскому региону. Сформированы постоянные и переменные затраты, определен прогнозный объем производства, рассчитана выручка. Представлена организационно-правовая форма предприятия, структура управления предприятием, заработная плата персонала.

Основным пунктом бизнес-плана является финансовый план, в котором идет определение прибыли, анализ эффективности проекта, успех на рынке.

Также рассматриваются возможные риски проекта пути их снижения, данном предприятии это финансовые просчеты и ухудшение экономической ситуации в стране.

Основным достоинством данного проекта является прибыльность. При расчете дохода и затрат на реализацию услуг, получается, что организация ни разу не терпит убытка, хотя это возможно в будущем из-за непредвиденных обстоятельств.

Данный бизнес-план показывает, что открытие бургерной ИП Ягмур в городе Челябинск и занятие данным видом бизнеса является весьма прибыльным делом, и реализация проекта является экономически целесообразным.

Таким образом, поставленные в работе задачи полностью выполнены, поставленная цель достигнута.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Абрамов, С.И. Управление инвестициями: учеб. пособие / С.И. Абрамов. – М.: Экзамен, 2014. – 387 с.
2. Апонасенко, А.М. Формирование внутренних инвестиционных ресурсов предприятия / А.М. Апонасенко // Бизнес-информ. – 2016. – № 2. – С.8–12.
3. Артеменко, В.Г. Финансовый анализ: учеб. пособие / В.Г. Апонасенко, М.В. Белендир. – М.: ДИС НГАЭиУ, 2016. – 129 с.
4. Бекетова, О.Н. Бизнес-планирование: учеб. пособие / О.Н. Бекетова. – М.: ЮНИТИ, 2015. – 457 с.
5. Бланк, И.А. Финансовый менеджмент: учеб. пособие / И.А. Бланк. – М.: Дело, 2016. – 325 с.
6. Богатин, Ю.В. Экономическая оценка эффективности работы предприятия: учеб. пособие / Ю.В. Богатин. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 223 с.
7. Боумэн, К. Основы стратегического менеджмента: учеб. пособие / К. Боумэн. – М.: ЮНИТИ, 2016. – 182 с.
8. Бочаров, В.В. Инвестиции: учеб. пособие / В.В. Бочаров. – СПб: Питер, 2017. – 385 с.
9. Бочаров, В.В. Инвестиционный менеджмент: учеб. пособие / В.В. Бочаров. – СПб: Питер, 2014. – 161 с.
10. Васильева, Л.С. Финансовый анализ: учеб. пособие / Л.С. Васильева, М.В. Петровская. – М.: КНОРУС, 2016. – 545 с.
11. Вахрин, П.И. Инвестиции: учеб. пособие / П.И. Вахрин. – М.: Дашков и К, 2015. – 381 с.
12. Виленский, П.Л. Оценка эффективности инвестиционных проектов. Теория и практика: учеб. пособие / П.Л. Виленский, В.Н. Лившиц, С.А. Смоляк. – М.: Дело, 2016. – 386 с.
13. Владимирова, Л.П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учеб. пособие / Л.П. Владимирова. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 308 с.

14. Воронова, Л.В. Финансовый менеджмент: учеб. пособие / Л.В. Воронова, М.Е. Суровцев. – М.: ЭКСМО, 2016. – 391 с.
15. Габуева, Л.А. Экономика ЛПУ: экономическая эффективность и бизнес-планирование: учеб. пособие / Л.А. Габуева. – М.: Грантъ, 2017. – 465 с.
16. Герчикова, И.Н. Финансовый менеджмент: учеб. пособие / И.Н. Герчикова. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 209 с.
17. Глазов, М.М. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие / М.М. Глазов. – СПб.: Андреевский издательский дом, 2014. – 449 с.
18. Гришин, В.В. Разрабатываем бизнес-стратегию. Практическое пособие: учеб. пособие / В.В. Гришин, В.В. Гришина. – М.: Дашков и К, 2015. – 234 с.
19. Давыденко, Е.А. Проблемы организации финансового планирования и контроля на отечественных предприятиях / Е.А. Давыденко // Финансовый менеджмент. – 2015. – № 5. – С.12–16.
20. Дробышева, Л.А. Маркетинговая оценка конкурентоспособности производственного предприятия / Л.А. Дробышева // Справочник экономиста. – М.: 2015. – № 5. – С. 32–36
21. Ендовицкий, Д.А. Комплексный анализ и контроль инвестиционной деятельности. Методология и практика: учеб. пособие / Д.А. Ендовицкий. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 411 с.
22. Ефимова, О.В. Финансовый анализ: учеб. пособие / О.В. Ефимова. – М.: Бухгалтерский учет, 2015. – 152 с.
23. Ефремов, В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования: учеб. пособие / В.С. Ефремов. – М.: Финпресс, 2016. – 198 с.
24. Ефремов, В.С. Стратегическое планирование: учеб. пособие / В.С. Ефремов. – М.: Финпресс, 2016. – 240 с.
25. Завлин, П.Н. Основы инновационного менеджмента: учеб. пособие / П.Н. Завлин. – М.: Экономика, 2016. – 294 с.

26. Завлин, П.Н. Оценка эффективности инноваций: учеб. пособие / П.Н. Завлин. – С-Пб.: Бизнес-пресса, 2014. – 216 с.
27. Игонина, Л.Л. Инвестиции: учеб. пособие / Л.Л. Игонина. – М.: Экономистъ, 2017. – 247 с.
28. Кантор, Е.Л. Стратегическое планирование: учеб. пособие / Е.Л. Кантор, Г.А. Маховикова, И.И. Дрогомирецкий. – М.: Вектор, 2015. – 161 с.
29. Касьянов, А.В. Бизнес-план предприятия: учеб. пособие / А.В. Касьянов, Н.Н. Шаш. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 412 с.
30. Кельчевская, Н.Р. Финансовый менеджмент на предприятии: учеб. пособие / Н.Р. Кельчевская, С.А. Сироткин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 266 с.
31. Клименко, В.В. Необходимая составляющая для повышения конкурентоспособности: учеб. пособие / В.В. Клименко. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 564 с.
32. Ковалев, В.В. Инвестиции: учеб. пособие / В.В. Ковалев. – М.: Проспект, 2014. – 442 с.
33. Коган, И.Г. Анализ инвестиционной деятельности предприятий / И.Г. Коган // Экономика. – 2016. – № 7. – С. 11–14.
34. Кони́на, Н.Ю. Конкурентная борьба / Н.Ю. Кони́на. – М.: Проспект, 2018. – 152 с.
35. Кузык, Б.Н. Прогнозирование: учеб. пособие / Б.Н. Кузык. – М.: Экономика, 2014. – 304 с.
36. Лазаренко, А.А. Методы оценки конкурентоспособности / А.А. Лазаренко // Молодой ученый. – 2014. – № 1. – С. 374–377.
37. Лахметкина, Н.И. Инвестиционная стратегия: учеб. пособие / Н.И. Лахметкина. – М.: Кнорус, 2015. – 322 с.
38. Лимитовский, М.А. Основы оценки инвестиционных и финансовых решений: учеб. пособие / М.А. Лимитовский. – М.: ДеКА, 2017. – 157 с.
39. Лихачева, О.Н. Финансовое планирование: учеб. пособие / О.Н. Лихачева. – М.: Проспект, 2015. – 264 с.

40. Лопатников, Л.И. Экономико-математический словарь: Словарь современной экономической науки / Л.И. Лопатников. – М.: Дело, 2015. – 486 с.
41. Лукасевич, И.Я. Финансовый менеджмент / И.Я. Лукасевич. – М.: Проспект, 2014. – 473 с
42. Любушин, М.П. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: учеб. пособие / М.П. Любушин, В.Б. Лещева, В.Г. Дьякова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 565 с.
43. Ляско, В.И. Стратегическое планирование: учеб. пособие / В.И. Ляско. – М.: Экзамен, 2016. – 251 с.
44. Магомедов, Ш.Ш. Конкурентоспособность: учеб. пособие / Ш.Ш. Магомедов. – М.: Дашков и К, 2017. – 294 с.
45. Макарец, Л.И. Экономика производства: учеб. пособие / Л.И. Макарец. – СПб.: Лань, 2015. – 286 с.
46. Маленков, Ю.А. Новые методы инвестиционного менеджмента: учеб. пособие / Ю.А. Маленков. – С-Пб.: Бизнес-пресса, 2017. – 306 с.
47. Маниловский, Р.Г. Бизнес-план: учеб. пособие / Р.Г. Маниловский. – М.: ЮНИТИ, 2016. – 209 с.
48. Маренков, Н.Л. Основы управления инвестициями: учеб. пособие / Н.Л. Маренков. – М.: Едиториал УРСС, 2014. – 194 с.
49. Маркарьян, Э.А. Финансовый анализ: учеб. пособие / Э.А. Маркарьян, Г.П. Герасименко, С.Э. Маркарьян. – М.: ФБК-ПРЕСС, 2015. – 226 с.
50. Маслевич, Т.П. Экономика организации: учебник / Т.П. Маслевич; под редакцией Е.Н. Косаревой. – Москва: Дашков и К, 2019. – 330 с.
51. Мицек, Е.Б. Анализ факторов динамики основных макроэкономических переменных Российской Федерации / Е.Б. Мицек, С.А. Мицек // Вопросы управления. – 2020. – № 1. – С. 47–62.
52. Найденов, А.И. Финансовый менеджмент: учеб. пособие / А.И. Найденов, А.Ф. Виноходова, Р.И. Найденова. – М.: КноРус, 2014. – 341 с.

53. Непомнящий, Е.Г. Инвестиционное проектирование: учеб. пособие / Е.Г. Непомнящий. – Таганрог: ТРТУ, 2015. – 309 с.
54. Нешитой, А.С. Инвестиции: учеб. пособие / А.С. Нешитой. – М.: Дашков и К, 2015. – 373 с.
55. Никитина, Н.В. Финансовый менеджмент: учеб. пособие / Н.В. Никитина. – М.: КноРус, 2014. – 349 с.
56. Павлова, А.М. Планирование и контроллинг: учеб. пособие / А.М. Павлова, Ю.П. Анискин. – М.: Омега-Л, 2015. – 281 с.
57. Пашкина Т.И. Бизнес-планирование предприятия: Учебное пособие / Т.И. Пашкина, Л.Р. Захарова, Р.Д. Алчанова. – Уфа: Уфимск. гос. академия экономики и сервиса, 2015. – 98 с.
58. Подшиваленко, Г.П. Инвестиционная деятельность: учеб. пособие / Г.П. Подшиваленко, Н.В. Кисилева. – М.: Кнорус, 2015. – 363 с.
59. Райзберг, Б.А. Прикладная экономика: учебное пособие / Б.А. Райзберг. – 4-е изд. – Москва: Лаборатория знаний, 2020. – 321 с.
60. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 425 с.
61. Серов, В.М. Инвестиционный менеджмент: учеб. пособие / В.М. Серов. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 319 с.
62. Слепов, В.А. Финансовая политика компании: учеб. пособие / В.А. Слепов, Е.И. Громова, И.Т. Кери. – М.: Экономистъ, 2015. – 284 с.
63. Смекалов, П.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий: учеб. пособие / П.В. Смекалов, Г.А. Ораевская. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 305 с.
64. Староверова, Г.С. Экономическая оценка инвестиций: учеб. пособие / Г.С. Староверова. – М.: Кнорус, 2014. – 325 с.
65. Стерлин, А.Р. Стратегическое планирование: опыт развития и новые явления: учеб. пособие / А.Р. Стерлин. – М.: Наука, 2016. – 363 с.

66. Ткаченко, И.Ю. Инвестиции: учеб. пособие / И.Ю. Ткаченко. – М.: Академия, 2014. – 242 с.
67. Фирсова, О.А. Управление рисками организаций / О.А. Фирсова. – Москва: МОО Межрегиональная общественная организация Академия безопасности и выживания, 2015. – 226 с.
68. Фролова Т.А. Экономика предприятия: учеб. пособие /Т.А. Фролова. – М.: ЮНИТИ, 2017. – 57 с.
69. Хазанович, Э.С. Инвестиции: учеб. пособие/ Э. С. Хазанович. – М.: КноРус, 2011. – 320 с.
70. Худякова Т.А. Инвестиции и инвестиционный анализ: учебное пособие / Т.А. Худякова, А.В. Шмидт. – Издательский центр ЮУрГУ, 2015. – 73 с.
71. Чайникова, Л.Н. Конкурентоспособность предприятия: учеб. пособие / Л.Н. Чайникова, В.Н. Чайников. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2017. – 192 с
72. Черкасова И.О. Анализ хозяйственной деятельности: учеб. пособие / И.О. Черкасова. – СПб.: Нева, 2017. – 192 с.
73. Чиненова, М.В. Инвестиции: учеб. пособие / М.В. Чиненова. – М.: КНОРУС, 2015. – 251 с.
74. Чуев, И.Н. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учеб. пособие / И.Н. Чуев, Л.Н. Чуева. – М.: Дашков и К, 2014. – 369 с.
75. Шаповалов, В.А. Управление маркетингом и маркетинговый анализ: учеб. пособие / В.А. Шаповалов. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2016. – 345 с.
76. Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа: учеб. пособие / А.Д. Шеремет, Е.В. Ненашев. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 211 с.
77. Шредер, Н.Г. Анализ финансовой отчетности: учеб. пособие / Н.Г. Шредер. – М.: Альфа-Пресс, 2015. – 177 с.
78. Шуляк, П.Н. Финансы предприятий / П.Н. Шуляк. – М.: ИД Д и К, 2013. – 130 с.

79. Щеглов, А. Ф. Экономика: учебно–методическое пособие / А.Ф. Щеглов. – Москва: РГУП, 2017. – 184 с.

80. Щегорцов, В.А. Менеджмент: учеб. пособие / В.А. Щегорцов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 544 с.

81. Яркина, Н.Н. Экономика предприятия (организации): учебник / Н.Н. Яркина. – Керчь: КГМТУ, 2020. – 446 с.