

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

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
И. о. заведующего кафедрой, д.э.н., проф.  
\_\_\_\_\_ И.А. Соловьева  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

Разработка бизнес-плана открытия чайного магазина «Чайный дом»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
ЮУрГУ – 38.03.01.2021.(301/29).ВКР

Руководитель работы, д.э.н., доцент, проф.  
\_\_\_\_\_ Е.В. Кучина  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

Автор  
студент группы ВШЭУ – 565  
\_\_\_\_\_ Д.Р. Аблаева  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

Нормоконтролёр, ст. преподаватель  
\_\_\_\_\_ Е.Ю. Куркина  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

Челябинск 2021

## АННОТАЦИЯ

Аблаева Д.Р. Разработка бизнес-плана открытия чайного магазина «Чайный дом». – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУз-565, 2021, 72 с., 8 ил., 10 табл., библиогр. список – 64 наим.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка и экономическое обоснование бизнес-плана проекта по открытию специализированного чайного магазина.

В работе проведены исследования теоретических основ бизнес-планирования, а именно рассмотрена сущность и назначение бизнес-плана, проанализирован состав и структура бизнес-плана, выделены особенности бизнес-планирования в России и за рубежом, а так же рассмотрены показатели оценки эффективности бизнес-плана. Разработан бизнес-план магазина «Чайный дом». Разработка бизнес-плана включала в себя следующие мероприятия. Представлено описание идеи проекта по созданию специализированного чайного магазина, проведен анализ рынка сбыта и рыночной ситуации и анализ конкурентов и перспектив бизнеса. Кроме того, сформирован организационный план и финансовый план бизнес-проекта, а так же проанализированы возможные риски проекта.

Результаты выпускной квалификационной работы могут быть использованы при осуществлении бизнес-планирования деятельности специализированного чайного магазина и аналогичных предприятий.

## ANNOTATION

Ablaeva D.R. Development of a business plan for opening a tea shop "Tea House". – Chelyabinsk: SUSU, EUz-565, 2021, 76 pp., 8 fig., 10 tab., bibliography – 64 titles., 4 app.

The purpose of the final qualification work is the development and economic substantiation of a business plan for a project to open a specialized tea shop.

The study carried out research on the theoretical foundations of business planning, namely, the essence and purpose of a business plan is considered, the composition and structure of plan, the features of business planning in Russia and abroad are highlighted, as well as indicators for assessing the effectiveness of a business plan. A business plan for the Tea House store has been developed. The development of a business plan included the following activities. The description of the project idea for the creation of a specialized tea shop is presented, the analysis of the sales market and the market situation and the analysis of competitors and business prospects are carried out. In addition, an organizational plan and a financial plan of a business project were formed, as well as possible risks of the project were analyzed.

The results of the final qualification work can be used in the implementation of business planning for the activities of a specialized tea shop and similar enterprises.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ.....	8
1.1 Бизнес-план: сущность и назначение.....	8
1.2 Состав и структура бизнес-плана.....	12
1.3 Особенности бизнес-планирования в России и за рубежом.....	19
1.4 Показатели оценки эффективности бизнес-плана.....	22
2. БИЗНЕС-ПЛАН МАГАЗИНА «ЧАЙНЫЙ ДОМ».....	30
2.1 Описание идеи проекта по созданию специализированного чайного магазина.....	30
2.2. Анализ рынка сбыта и рыночной ситуации.....	31
2.3. Анализ конкурентов и перспектив бизнеса.....	34
2.4 Организационный план.....	38
2.5 Финансовый план.....	51
2.6 Анализ рисков проекта.....	54
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	61
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	62
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А.....	68
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	69
ПРИЛОЖЕНИЕ В.....	70
ПРИЛОЖЕНИЕ Г.....	71

## ВВЕДЕНИЕ

В рыночных отношениях, определяющих экономические условия ведения бизнеса, организации совершенствуют процессы производства и сбыта продукции, целью которых является удовлетворение потребностей рынка и получение прибыли. Это становится реальностью только когда организация всецело стремится следовать требованиям рынка, проводя мероприятия, направленные на развитие научно-технической деятельности, производства и сбыта, а также целесообразное использование накопленных материальных и интеллектуальных ресурсов.

При существующем многообразии форм предпринимательской деятельности существуют ключевые положения, используемые практически во всех сферах коммерческой деятельности и для разных организаций, но необходимые в целях своевременной подготовки к решению потенциальных трудностей и опасностей, к снижению рисков при достижении поставленных целей.

Важной задачей является проблема привлечения инвестиций в действующие и развивающиеся организации. Для этого необходимо аргументировать и обосновать оформление проектов, требующих инвестиций. Для этих и некоторых других целей применяется бизнес-план. Бизнес-план является одним из основных аргументов, определяющих стратегию развития фирмы. Вместе с тем он базируется на общей концепции развития фирмы, более подробно разрабатывает экономический и финансовый аспект стратегии, дает технико-экономическое обоснование конкретным мероприятиям. Бизнес-план охватывает одну из частей инвестиционной программы, рок реализации которой обычно ограничен одним или несколькими годами, часто корреспондирующими со сроками средне- и долгосрочных кредитов, позволяющий дать четкую экономическую оценку намеченным мероприятиям.

Бизнес-план является одной из самых важных составляющих внутрифирменного планирования. Этот план дает характеристику процесса, как

функционирует организация, показывает, как руководители будут достигать поставленные задачи, в первую очередь – увеличения прибыли компании.

Бизнес-план выполняет три основные функции. Во-первых, он отражает концепцию ведения и развития бизнеса. Возникает возможность тщательной проработки стратегии организации бизнеса, что позволяет избежать ошибок еще «на бумаге». Для этого необходимо рассмотреть бизнес со всех сторон: маркетинга, производственной деятельности и финансов. Во-вторых, бизнес-план позволяет сравнить фактические Результаты деятельности с ранее намеченными. Например, финансовый раздел бизнес-плана может служить основой бюджета производства, инструментом контроля.

Благоприятные или нежелательные отклонения позволяют уточнить развитие бизнеса на перспективу. В-третьих, бизнес-план нужен для привлечения и управления денежными средствами, поскольку ни один уважающий себя инвестор или кредитор не вложит свои средства, не посмотрев бизнес -план.

Таким образом, составление бизнес-плана актуально для организаций различных сфер деятельности, поскольку позволяет спланировать и оптимизировать ресурсы для максимизации финансового результата компании.

Этим и определяется актуальность темы данной выпускной квалификационной работы.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка и экономическое обоснование бизнес-плана проекта по открытию специализированного чайного магазина.

Данная цель определила следующие задачи:

- рассмотреть сущность и назначение бизнес-плана;
- описать состав и структуру бизнес-плана;
- проанализировать особенности бизнес-планирования в России и за рубежом;
- представить показатели оценки эффективности бизнес-плана;
- осуществить описание идеи проекта по созданию специализированного чайного магазина;

- провести анализ рынка сбыта и рыночной ситуации;
- провести анализ конкурентов и перспектив бизнеса;
- представить организационный план;
- представить финансовый план;
- провести анализ рисков проекта.

Предмет работы – бизнес-план открытия организации.

Объект работы – специализированный чайный магазин.

Теоретической и информационной основой выпускной квалификационной работы выступили труды таких российских ученых в области маркетинга, менеджмента, бизнес планирования и инвестиционного анализа.

В процессе написания выпускной квалификационной работы была применена совокупность методов экономического и маркетингового анализа, таких как горизонтальный, вертикальный и коэффициентный анализ, а также общенаучные методы анализа и синтеза экономической информации.

Результаты выпускной квалификационной работы могут быть использованы при осуществлении бизнес-планирования деятельности специализированного чайного магазина и аналогичных предприятий.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

## 1.1 Бизнес-план: сущность и назначение

На данный момент экономическая ситуация (где активно развиваются рыночные отношения) заставляет предприятия искать свежий подход к планированию. Эта ситуация диктует формы и модели поведения фирмы, которые помогут обеспечить ей наиболее эффективность в принятии решений [66].

Бизнес-план будет лучшей прогрессивной формой плана для достижения таких решений.

Успех бизнеса главным образом зависит от ниже представленных элементов:

- осознания общего состояния рынка на сегодняшний день;
- представления, какого уровня, мы хотим добиться;
- планирования следующего шага, который мы делаем, переходя с одной ступени на другую [4, с. 111].

Как правило, часто предприниматель недооценивает важность бизнес-планирования, игнорирует данный этап, а это в свою очередь приводит к неожиданным последствиям. В пример можно привести множество случаев в международной и российской практике, которые доказывают, что планирование предпринимательской деятельности играет огромную роль в первоначальном развитии предприятия.

Наличие корректно разработанного бизнес-плана помогает предпринимателю заинтересовать в своём проекте достаточную базу инвесторов, партнёров, кредиторов. Бизнес-план одновременно совмещает в себе исполнение и действие поставленных целей и задач. Он включает в себя проверку идей, целей и повышение эффективности управления предприятием [6, с. 13].

На данный момент существует множество различных определений понятия «бизнес-план». Так, согласно толковому словарю Кузнецова, под бизнес-планом понимается план коммерческой и хозяйственной деятельности, который содержит

анализ процессов снабжения, производства и сбыта продукции, а также описывается потенциальная прибыль [10, с. 102].

По мнению В.Л. Горбунова, это понятие подразумевает под собой многоплановый управленческий документ, который, независимо от своей функциональной направленности, служит для решения как стратегических, так и тактических задач. Кроме того, как считает данный автор, бизнес-план дает оценку состояния организации или предприятия с точки зрения управленческо-организационной и финансово-экономической, выявляет их преимущества и недостатки, а также потенциальные возможности, и, что не мало важно, позволяет сформировать инвестиционные цели на рассматриваемый период [7, с. 25].

Бизнес-планирование – это широко используемый инструмент планирования инвестиционных проектов, который используется во всех сферах экономической деятельности. Бизнес-план потребуется в случае необходимости использования кредитных средств, для привлечения соинвесторов, партнеров к проекту, для получения государственных субсидий при участии компании в различных государственных программах, конкурсах на предоставление грантов и т.п. [24, с. 42].

Бизнес-план – документ, включающий в себя финансовые показатели, которые характеризуют начинания владельца предприятия, а также анализ проблем, с которыми может столкнуться бизнес, и способы их преодоления. Для создания бизнес-плана нужно владеть обширной информацией о рынках, состоянии отрасли, изменениях в технологиях и т.д. [28, с. 499].

В нём содержится теоретическая информация и практические данные о сфере в которой будет развиваться бизнес, о товарах и услугах, предоставляемых потребителю, рынках сбыта, маркетинговой политике компании, предполагаемом уровне эффективности производства.

Очень часто, предпринимателю приходится принимать решения в ситуациях, связанных с риском, некоторой неопределённостью, в тех случаях, когда нужно выбрать лишь один верный вариант из множества, когда практически невозможно

сказать, к чему это решение в дальнейшем приведёт. Неважно, будет положительный или отрицательный результат, риск существует в любой деятельности.

Целью бизнес-плана является дать оценку перспектив выбранного предприятия, т.е. дать прогноз на то, как в дальнейшем будет развиваться данная фирма. Исходя из потребностей финансового рынка и то, как эта фирма будет удовлетворять покупательский спрос. Также цель складывается из нескольких задач [43, с. 85].

Бизнес-план должен решать следующие задачи:

- выявить конкретную сферу рынка, в которой планируется осуществлять данный бизнес и решить, какую нишу он будет занимать;
- задать точные цели фирмы на ближайшее время и в долгосрочной перспективе, а также сформировать пути их достижения;
- определить численные показатели товаров и услуг, предлагаемых данным предприятием, выбрать их номенклатуру и подсчитать издержки по реализации этих товаров и услуг и оценить издержки по их реализации;
- продумать правильную мотивацию кадров предприятия для того, чтобы достигнуть поставленных целей и оценить соответствие их труда с требованиями по их достижению;
- продумать маркетинговые мероприятия, исходя из анализа рынка (например, рекламная кампания, каким образом можно простимулировать продажи, также выявить каналы сбыта и т.д.);
- понять, как оставаться прибыльным предприятием при условии жёсткой конкуренции;
- максимизировать прибыль исходя из конкретных условий;
- проверить соответствует ли финансовая сторона фирмы с имеющимися ресурсами, полагаясь на заданные цели;
- предусмотреть те трудности, с которыми фирма может столкнуться в перспективе;

– заинтересовать инвесторов, чтобы привлечь инвестиции, которые послужат инструментом финансирования компании;

– продвигать фирму и создавать репутацию на выбранном рынке [45, с. 16].

Сущность разработки бизнес-плана заключается в убеждении частного инвестора вложить свои средства в новый проект либо в проект развития существующего предприятия. Бизнес-план является средством доказательства перспективности и прибыльности бизнес-идеи [52, с. 11].

Банк, на основе предоставленного бизнес-плана может оценить уровень рентабельности и деловой активности предприятия или инвестиционного проекта; оценить величину инвестиционных вложений и источники возврата заемных средств. Также бизнес-план содержит интегральные показатели экономической эффективности проекта.

Бизнес-план интересен не только инвестору или коммерческому банку, но и внутренним пользователям, поскольку отражает ключевые параметры развития предприятия, которые ранее могли игнорироваться по различным причинам.

В том случае, когда бизнес-план разрабатывается для внутреннего пользования и не ставит целью привлечение финансовых ресурсов, он предназначен для повышения эффективности работы предприятия за счет внутренних резервов. Еще на первом этапе разработки бизнес-плана собственник или его руководство могут сделать вывод о целесообразности бизнес-идеи и целесообразности вложения денежных средств.

Следовательно, бизнес-план решает направленный на решение основополагающей задачи – выбора оптимального и эффективного способа работы на рынке с учетом ограниченности финансовых и денежных ресурсов [55, с. 60].

Таким образом, можно представить определение понятия «бизнес-план» с точки зрения его инвестиционной направленности – это целенаправленная деятельность по изменению сложившейся системы с определенными требованиями к результату, лимитированная временными рамками, с установленными границами расходов

материальных, финансовых средств и ресурсов, четко структурированная и организованная в сфере разработки и реализации данного проекта.

## 1.2 Состав и структура бизнес-плана

Структура бизнес-плана – это чётко прописанное описание того и иного проекта, а также денежных затрат на реализацию этого продукта и сроки его исполнения. Этот план должен давать характеристику этого проекта и объяснять его целесообразность. Исходя из того, в какой сфере находится проект и от того, какого размера он планируется, во многом зависит и бизнес-план. Например, при изготовлении нового вида продукта или оказания новой услуги необходимо создать очень подробный бизнес-план, в котором должен быть письменно описан процесс изготовления продукта (или услуги) и еще прописаны все его преимущества. Или если мы хотим открыть какой-то торговый объект, а в бизнесплане должны присутствовать только пункты с расчётом сроков окупаемости, рисков и кратким описанием.

Структура бизнес-плана и его содержание очень важна для начала деятельности того или иного предприятия. Так, рассмотрим понятие подробная структура бизнес-плана, которая включает в себя ряд элементов, каждый из которых несет в себе разную степень важности [55-60].

Мы можем разделить бизнес-план на различные разделы, о которых пойдёт речь в дальнейшем.

Раздел 1 – титульный лист.

На титульном листе должно быть указано название фирмы, которая будет реализовать проект, также непосредственно название проекта. Номер телефона предприятия, его место нахождения и дата составления этого документа. Если мы хотим показать наш план возможным инвесторам, то мы должны также указать сколько времени потребуется для того, чтобы окупить проект, и отметить потребность в финансовом аспекте.

Раздел 2 – меморандум о конфиденциальности.

Этот раздел обеспечивает защиту авторских прав создателей данного проекта. Если же данный раздел имеет достаточно краткий характер, то его можно прописать и на титульном листе. Главной задачей меморандума является предупреждение лиц, которые будут ознакомления с данным бизнес-планом, что информация, которая в нем находится, строго конфиденциальна. И что данное лицо обязуется не распространять сведения из него, без получения, но то согласия разработчика. Еще можно прописать запрет на копирование информации, которая содержится в бизнес-плане. А также можно письменно потребовать возврат создателю плана самого плана, если этот документ не вызовет интереса.

Раздел 3 – резюме.

Как мы знаем, данный раздел должен быть готовым в заключение работы. После того, как мы закончим все другие разделы. И со всеми своими сотрудниками и внешними консультантами придём к полному пониманию всех сторон нашего проекта. Очень важно грамотно продумать резюме, просто потому что чрезвычайно необходимо произвести хорошее впечатление, в противном случае бизнес-план могут даже не прочитать, не говоря уже о том, чтобы дать на него деньги. По своей сути, резюме даёт понимание всего бизнес-плана, при этом будучи его сокращённой версией.

В нем стоит отметить потребность именно в этом продукте у покупателей и объяснить его преимущества перед основными конкурентами.

Рекомендуется придерживаться именно такой структуры при составлении резюме:

- сокращенное описание проекта, его целей и задач;
- обеспеченность необходимыми ресурсами;
- механизм реализации;
- уникальность данного продукта и его плюсы перед конкурентами;
- объем финансирования;
- прогнозирование дохода фирмы (и объёма продаж);

- возврат займов инвесторам;
- основные показатели эффективности предприятия.

Одним из самых главных требований при составлении резюме является простота формы написанного и минимизации технических терминов. Также следует учесть, что резюме не должно занимать более 1-2 страниц.

Раздел 4 – цели и задачи проекта.

В данном разделе требуется определить и дать описание, тем продуктам или услугам, которые планируется вывести на рынок. Еще необходимо отметить некоторые технологические моменты, которые требуются для производства товаров или услуг.

Особое внимание следует уделить преимуществам продукции перед конкурентами и сделать акцент на необходимости покупки этого товара у предполагаемых покупателей, а не заикливаться на технических сторонах вопроса. Техническая сторона может быть преподнесена в приложении.

Еще стоит подчеркнуть новизну или отличия этого продукта от остальных. Уникальность может заключаться в разных аспектах, например:

- новая технология;
- низкая стоимость;
- качество товара или услуги и т.д.

Также стоит обратить внимание на возможность дальнейшего совершенствования этого продукта.

Очень важно прописать патенты или авторские права, для того чтобы ограничить присутствие конкурентов на рынке.

Раздел 5 – анализ рынка в данной области.

В этом разделе можно найти результаты маркетинговых исследований и отследить положение конкурентов на рынке. Эта информация представляет собой большой интерес для потенциальных инвесторов.

Следует чётко изложить главную идею нового проекта, а особое внимание уделить ее уникальности, исходя из текущего состояния рынка. Важно показать

глубинное понимание положения данного предприятия. Еще в этом разделе необходимо написать краткий экскурс по состоянию всей отрасли, и назвать всех прямых конкурентов, перечислив их основные преимущества и недостатки.

Раздел 6 – положение предприятия во всей отрасли.

В этом разделе содержится наиболее полный и детальный анализ состояния фирмы в данной сфере и приводится перечень основных организационных характеристик (виды деятельности фирмы, перечень товаров или услуг, которые планируется продавать). Еще нужно указать правовую форму фирмы, учредителей и рабочий персонал. После пишется следующий ряд данных:

- основной перечень экономических показателей этого предприятия;
- адрес организации и тип помещения (а также можно указать требуется ли ремонт данного помещения);
- график работы фирмы.

Если же главной целью бизнес-плана является открытие нового дела с нуля, то данный раздел будет в себе нести серьёзную смысловую нагрузку. В этом случае здесь должны быть такие пункты, которые показывают, что предприятие будет иметь успех в отрасли и покажут опытность составителя в этой отрасли. Следует описать сущность предприятия, если проект будет иметь статус индивидуального предпринимателя [60, с. 29].

Целью данного раздела является обоснование целесообразности существования этого проекта с финансовой точки зрения для привлечения инвесторов.

Раздел 7 – описание продукта.

В этом разделе должна быть указана подробная информация о продукте, а также прописаны его потребительские характеристики и преимущества. И еще главные преимущества самого предприятия перед прямыми конкурентами. В этот раздел можно прикрепить как приложение образец готового продукта (или его фотографии), еще сюда можно включить документацию с описанием технических аспектов. Если продукт производства состоит из нескольких деталей, следует описать каждый из них.

Структура этого раздела такова:

- описание и наименование товара;
- назначение и область применения продукта;
- описание ключевых характеристик;
- преимущества перед конкурентами;
- авторские права или патент (если таковые имеются);
- сертификат качества;
- условия эксплуатации;
- экологичность продукции.

Раздел 8 – маркетинговый план.

Здесь предоставляется текущее положение дел на рынке. Разрабатывается тактика поведения в этой отрасли. И делается предположение, в каких объёмах будет продаваться продукция или услуга. А также объясняются способы воздействия на покупательскую активность. Указываются основные способы продажи товара или услуги, и планируются цены.

Этот раздел должен объяснить, почему потенциальный покупатель захочет приобрести данный товар.

У потребителей здесь характеристики, например, по месту цепочки поставок. Также они могут иметь разный статус: юридическое или физическое лицо.

При описании покупательских характеристик бизнес-плана, особое внимание необходимо уделить внешнему виду продукта, его цене, долговечности и безопасности, исходя из этого, определяется степень привлекательности данного продукта. Также в этом разделе подвергается анализу потенциальные потребители, конкуренты и описываются преимущества продукта. Еще рассматривается рынок сбыта продукции или услуги, описывается логистика и указываются лицо, которое будет доставлять продукт до конечного потребителя.

Этот раздел будет неполным, если не указать стратегию по привлечению покупателей и рекламная кампания, что может включить раздачу бесплатных образцов и много другое. Кроме того, здесь мы указываем цены и даём прогноз по

объёму продаж. Подсчитываем срок окупаемости и проводим расчёт рентабельности. Некоторые детали маркетинговой стратегии могут оказаться весьма сложными и включать такие области, как маркетинговая расстановка и многое другое [60, с. 45].

Раздел 9 – производственный план.

Данный раздел является необходимой частью бизнес-плана, если мы хотим открыть предприятие с нуля. В этом случае нужно собрать все процессы, которые участвуют в производстве продуктов. Кроме того, в этом разделе описывается помещение, оборудование и его правильное расположение в этом помещении. На плане производства также описываются производственные помещения, склады и цеха. И еще пути по перемещению по ним продукта [41, 47].

Если главной целью будет создание новой производственной организации, то необходимо прописать полное и чёткое описание производственного процесса, как именно будет осуществляться контроль и указать систему выпуска товара. Также нужно предоставить сведения о процессах, которые будут получены субподрядчикам. И указать, по каким причинам был выбран тот или иной субподряд.

Кроме того, нужно иметь перечень оборудования и сырья. А по операциям, которые будут осуществляться самостоятельно, необходимо создать схему производственных потоков.

В этом разделе даётся описание затрат на производство и рассчитывается себестоимость товара. А также определяются постоянные и переменные затраты.

Раздел должен иметь примерно такую структуру:

- данные о структуре производства;
- использованная технология;
- необходимость конкретных производственных помещений;
- необходимость в сотрудниках;
- удовлетворение безопасности и экологичности;
- мощности производства;

- характеристики используемого оборудования;
- необходимость сырья;
- выбор субподрядчика;
- список производственных затрат;
- анализ себестоимости.

Раздел 10 – организационный план.

В организационном плане рассматриваются организационные вопросы. Также прописываются нормативные документы и график реализации.

Раздел 11 – финансовый план.

Финансовый план следует осуществлять, анализируя составляя основные финансовые документы, такие как, план доходов и расходов, план движения денежных средств т.д. Здесь проводится анализ инвестиционных вложений (например, на приобретение оборудования или на создание оборотных средств). Еще здесь будут прописаны пути, откуда планируется брать средства на финансирование, и продуман механизм возврата кредитных денежных ресурсов [12, 34-38].

Методика проектного анализа позволяет с помощью анализа эффективности проекта подойти к завершению этого раздела.

Данный раздел должен иметь примерно такую структуру:

- отчёт о получении прибыли;
- отчёт о налоговых платежах;
- отчёт о движении средств;
- кредитные затраты;
- отчёт об эффективности предприятия;
- потребность в финансировании.

Раздел 12 – инвестиционный план.

В инвестиционном плане указывается: цель привлечения заемных средств; объем требуемых ресурсов; срок кредитования; способность компании заемщика своевременно производить выплаты по кредиту; наличие залога или обеспечения.

Фактор риска оказывает большое влияние на финансово-хозяйственную деятельность предприятия, поэтому необходимо знать и учитывать, как минимум следующие виды рисков: производственные; коммерческие; финансовые; риски, связанные с форс-мажорными обстоятельствами.

Раздел 13 – приложения.

Приложения – это, документы, предлагающиеся к бизнес-плану, и на основе которых он был разработан. Среди документов могут быть: описания, продуктов, маркетинговые исследования, характеристики конкурентов, контракты, заключения экспертов.

В приложение могут быть вынесены все документы, которые не являются предметом планирования, но на которые ссылаются в основных разделах бизнес - плана: копии контрактов, лицензии и т.п.; копии документов, из которых взяты исходные данные; прејскуранты поставщиков; таблицы расчетов финансовых показателей, не вошедшие в основные разделы.

Бизнес-план хранит в себе множество коммерческой информации, следовательно, является конфиденциальным документом, доступ к которому ограничен и подлежит защите.

### 1.3 Особенности бизнес-планирования в России и за рубежом

Зарубежная практика управления предприятиями, достигшими значительных успехов в бизнесе, среди множества применяемых методов менеджмента использует бизнес-планирование. Топ-менеджмент предприятий освоили подходы к написанию бизнес-плана и научились уделять внимание стратегическому развитию компании, решать вопросы финансирования. В ходе проведения исследований деятельности зарубежных фирм были сделаны выводы, что причинами банкротств компаний, является отсутствие такого документа, как бизнес-план.

Применение бизнес-планирования на российских предприятиях остается не на высоком уровне и не является обязательным. Многие руководители не имеют представления философии бизнес-планирования и скептически относятся к его полезности. Они привыкли полагаться на свой прошлый опыт. Для большинства предприятий в России бизнес-план является новым документом.

Бизнес-планирование в России имеет свои особенности:

- не стабильная экономическая ситуация вынуждает постоянно вести борьбу с конкурентами;
- руководители плохо представляют и прогнозируют экономические проблемы;
- предприниматели должны уметь обосновывать свои заявки, доказывая инвесторам целесообразность их деятельности [58, с. 68].

Консалтинг в Америке уже давно стал самостоятельной отраслью. Консультационные услуги являются важнейшим элементом, поддерживающим функционирование бизнеса. На сегодняшний день лидерами управленческого консалтинга является американская так называемая «большая тройка» McKinsey & Co, BCG – Бостонская консалтинговая группа, там самая, которой принадлежит матрица «Жизненный цикл товара и эффекта масштаба производства» и Bain & Company. Все эти компании специализируются на стратегическом консалтинге.

Поддержку бизнесу в нашей стране профессионально оказывают в основном местные частные консалтинговые фирмы, а также действуют и зарубежные консультационные фирмы.

Преимуществом зарубежных консалтинговых фирм является владение методами консультирования. Аудиторские и другие заключения признаются за рубежом выше, что является важным фактом в привлечении иностранных инвесторов. Помимо подготовки к выходу на зарубежных партнеров, консультанты приносят новую деловую и общую культуру в организацию, подают пример организованности, исполнительности и точности в срок, чему российским компаниям стоит поучиться.

На сегодняшний день в России действуют такие организации, как Ассоциация консультантов по экономике и управлению, Ассоциация для консультантов по управлению и организационному развитию. Ассоциации выдают сертификаты, контролируют квалификацию их членов-фирм.

В мировой практике участие руководителя организации является необходимостью при разработке бизнес-плана. При несоблюдении указанного условия зарубежные банки и инвестиционные фонды вправе отказать в рассмотрении заявки на выделение финансовых ресурсов.

Бизнес-план – это продукт внутренней управленческой деятельности, хотя потребителем его являются чаще всего внешние контрагенты: инвесторы, кредиторы, деловые партнеры.

В России выделяют четыре типа бизнес-планов:

1. Внутренний бизнес-план организации.
2. Бизнес-план для получения кредитов с целью пополнения оборотных средств (коммерческого кредита).
3. Инвестиционный бизнес-план.
4. Бизнес-план финансового оздоровления.

В западных компаниях бизнес-план тоже пережил эволюцию: лишь в последние 10–15 лет он используется не только как инструмент для привлечения инвестиций, но и как основа корпоративного планирования [58, с. 30].

Проанализировав данную информацию, можно сказать, что развитие российских методик по составлению и оценке экономической эффективности инвестиционного проекта строится на заимствовании западного опыта. Но, несмотря на это в отечественной методике часто отсутствует раздел, связанный с маркетинговой концепцией. Это является серьезным недостатком, так как при исследовании рынка сильно снижается степень неопределённости при принятии важных решений.

Кроме того, повышение вовлеченности руководителей в составление бизнес-плана, упрощает процесс его внедрения, так как руководители становятся более мотивированы в его реализации.

#### 1.4 Показатели оценки эффективности бизнес-плана

Эффективность бизнес-плана означает соответствие результатов бизнес-плана целям и интересам его участников. Решение проблем управления материальными потоками, а также оценка потребности в материально-технических ресурсах является важной составляющей процесса определения параметров при разработке, реализации и анализе бизнес-планов любого типа. Жизненный цикл бизнес-плана состоит из трех основных этапов: приобретение (предпроектная стадия), использование (реализация проекта), ликвидация (послепроектная стадия) [48, с. 18].

Применение и потребление (трансформация) ресурсов проекта составляют суть основной деятельности предприятия и формируют большую долю затрат и доходов (табл. 1.1).

На первом этапе важнейшей проблемой является оценка суммы капитальных вложений, необходимых для реализации проекта. Часто при оценке величины капитальных вложений не уделяют должного внимания тем капитальным вложениям, которые связаны с формированием достаточного объема оборотного капитала, сосредоточившись на основных фондах. Между тем капитальные вложения в формирование оборотного капитала проекта необходимы для покрытия затрат на проведение подготовительного процесса, формирование запасов, создание резерва средств в счет дебиторской задолженности по проданной продукции на период до получения платежей. Частично эти затраты удается покрывать за счет роста кредиторской задолженности, устойчиво находящейся в обороте бизнес-организации (задолженность по заработной плате, сумма

инвестиционного налогового кредита и т.п.). Чистый прирост оборотного капитала финансируется за счет единовременных (капитальных) затрат.

Таблица 1.1 – Ресурсы и затраты бизнес-планов различного типа на разных стадиях жизненного цикла

Стадия жизненного цикла проекта	Тип проекта		
	Инвестиционный		
	Инновационный		Венчурный
Развитие материальных постоянных активов (ОФ)	Совершенствование нематериальных активов (НА)		
Предпроектная стадия	материальные ресурсы на научно-исследовательские и проектно-изыскательские работы	материальные и финансовые ресурсы на патенты, лицензии, ИТ	материальные и финансовые ресурсы на патенты, лицензии, научно-исследовательские и проектно-изыскательские работы, ИТ
Стадия реализации проекта	запасы и затраты на осуществление строительно-монтажных и пусконаладочных работ на объекте, на развитие которого направлен проект	запасы и затраты на внедрение ИТ, реновацию процессов управления; создание брэндов и т.п.	запасы и затраты на осуществление строительно-монтажных и пусконаладочных работ на внедряемом объекте
Послепроектная стадия	затраты на ликвидацию и выручка от реализации ОФ; высвобождение оборотных средств	выручка от реализации элементов НА; высвобождение оборотных средств	получение дохода на вложенный капитал

Таким образом, в период приобретения активов одной из важных составляющих затрат, связанных с осуществлением инвестиций, наряду с капитальными затратами в основные средства и нематериальные активы, является чистый оборотный капитал, представляющий собой затраты на прирост оборотных средств (текущих активов) [47, с. 15].

Полноту учета необходимых элементов оборотных средств важно обеспечить уже на стадии оценки инвестиционного проекта. Как отмечалось, при оценке суммы капитальных вложений в проект часто не уделяют должного внимания корректной оценке потребности в оборотных средствах, обеспечивающих

основную (операционную) деятельность хозяйствующего субъекта. К тому же при разработке бизнес-плана, оценке эффективности технологий, положенных в их основу, редко учитывается необходимость авансирования средств на покрытие потребности в запасах и затратах, использование которых связано с обеспечением различных аспектов безопасности предпринимательской деятельности, а оборотные средства на нужды социального развития и вовсе не предусматривается [38, с. 41]. Советы по таким затратам в методических рекомендациях по оценке эффективности инвестиционных проектов не представлены.

Система оценки эффективности бизнес-плана включает три группы методов (таблица 1.2).

Таблица 1.2 – Методы оценки эффективности инвестиционных проектов [29, с. 42]

Методы оценки эффективности проектов	Примеры показателей оценки
1) традиционные методы – на основе учетного (бухгалтерского) сопоставления затрат и выгод, без введения в анализ риска и временной стоимости денег	- средняя доходность инвестиций - простой срок окупаемости
2) современные (классические) методы – ориентированы на создание рыночной стоимости и базируются на модели дисконтированного потока денежных средств (DCF)	- чистая приведенная стоимость / чистый дисконтированный доход - внутренняя норма доходности - индексы доходности затрат
3) нестандартные методы - ориентированы на создание стоимости и учитывают ценность гибкого поведения менеджмента при реализации инвестиционного решения	метод реальных опционов (real options method, ROV)

Между тем уже на этапе проектирования производственного объекта адекватная оценка потребности в средствах, обеспечивающих необходимый и достаточный уровень текущих активов бизнес-организации, является фундаментом для эффективного решения вопроса о схемах финансирования операционной деятельности предприятия и, соответственно, основой организации бесперебойного основного технологического процесса. Мониторинг состояния капитала предприятия при стабильных внешних и внутренних условиях производственно-хозяйственной деятельности и определение новых или корректирование действующих нормативов оборотных средств при изменении этих условий имеет

не меньшее значение для повышения эффективности производства и обеспечения устойчивого финансового состояния организации. Величина каждого элемента оборотных активов должна быть минимально необходимой и достаточной в проектируемых или сложившихся условиях функционирования хозяйствующего субъекта.

В настоящее время методы оценки эффективности бизнес-плана с учетом фактора времени достаточно детально разработаны, формализованы и автоматизированы [24, с. 43].

При расчёте чистого дохода проекта в составе результатов инвестиционной деятельности в сумму начальных капитальных вложений необходимо включить сумму средств, авансированных в покрытие потребности проекта в оборотных средствах, а при окончании жизненного цикла проекта – их высвобождение.

В случае если расчет ведётся подробно, по периодам, эти различия можно учесть, приняв шаг расчета либо равным, либо кратным периоду оборачиваемости самого мобильного элемента текущих активов.

Таким образом, при определении эффективности бизнес-плана на стадии предварительного технико-экономического обоснования основных решений вполне оправдано использование упрощённых расчётов результатов операционной деятельности.

Таблица 1.3 – Показатели эффективности бизнес-плана [7, с. 68]

Наименование показателя	Формула	Комментарий
Средняя доходность инвестиций (ARR)	$ARR = \frac{NP}{\frac{1}{2}(I_0 + I_{кон})}, (1)$ <p>где NP – среднегодовая прибыль,            I<sub>0</sub> – первоначальные инвестиции,            I<sub>кон</sub> – инвестиции на конец проекта (обычно это разность между первоначальными инвестициями и ликвидационной стоимостью)</p>	Чем больше средняя доходность по проекту (ARR или SRR) превышает целевой коэффициент доходности, тем более привлекателен проект.

Продолжение таблицы 1.3

Наименование показателя	Формула	Комментарий
-------------------------	---------	-------------

Простая норма прибыли (SRR)	$SRR = \frac{NP}{I_0}, \quad (2)$ <p>где NP – среднегодовая прибыль, I<sub>0</sub> – первоначальные инвестиции</p>	
Простой срок окупаемости (PP)	$PP = \frac{I_0}{\overline{CF}}, \quad (3)$ <p>где <math>\overline{CF}</math> – среднегодовой поток денежных средств от реализации проекта</p>	Его применяют в случаях, когда денежные поступления равны по годам (периодам)
Чистый доход	$NV = \sum_{t=1}^n CF_t - I_0, \quad (4)$ <p>где I<sub>0</sub> – первоначальные инвестиционные затраты.</p>	Для признания проекта эффективным с точки зрения инвестора необходимо, чтобы ЧД и ЧДД проекта были положительными. При сравнении альтернативных проектов предпочтение должно отдаваться проекту с большим значением ЧД и ЧДД (при выполнении условия их положительности).
Чистый дисконтированный доход	$NPV = \sum_{t=1}^n DCF_t - I_0 = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+E)^t} - I_0, \quad (5)$ <p>где t – номер шага (t = 0, 1, 2, 3, n), E – ставка (норма) дисконта (коэффициент, %), отражающий процентное снижение стоимости денег за 1 период (например, за один год)</p>	
Внутренняя норма доходности	<p>Процесс расчета ВНД методом итерационного подбора достаточно трудоемок и дает неточный результат, поэтому на практике для расчетов ВНД используют специальные финансовые калькуляторы (или встроенные функции в компьютерных программах. Например, в «Excel» в финансовых функциях присутствует встроенная функция ВСД.</p>	Инвестиционный проект следует принять (признать эффективным), если он генерирует доходность (ВНД) выше, чем затраты на капитал (установленная инвестором норма дисконта).
Срок окупаемости с учетом дисконтирования (DPP)	$DPP = T - \frac{DCF_{T_{\text{нак}}}}{DCF_{T+1}}, \quad (6)$ <p>где T – число шагов до смены знака накопленных дисконтированных денежных потоков, DCF<sub>t</sub> – отрицательная величина накопленного денежного потока на шаге до момента окупаемости, DCF<sub>t+1</sub> – величина чистого дисконтированного денежного потока на шаге момента окупаемости (T+1)</p>	При оценке эффективности срок окупаемости, как правило, выступает только в качестве ограничения (короткий срок окупаемости не свидетельствует о более высокой эффективности бизнес-плана)

Упрощение, однако, не предполагает игнорирования таких важных аспектов, как учёт затрат на обеспечение социальных аспектов деятельности бизнес-организации. Чрезвычайно важной проблемой следует признать моделирование

механизма возврата инвестируемых сумм. Для обеспечения адекватности алгоритма учёта возмещения единовременных затрат в расчётах результатов инвестиционной деятельности следует учесть приток средств амортизационного фонда (в виде средств на воспроизводство основных фондов или учёта их износа; или средств, обеспечивающих возврат инвестиций) [10, с. 66]. В этом же разделе должно быть учтено имущество организации, остающееся по окончании использования бизнес-проекта.

Чувствительность проекта по разным параметрам измеряется как частное от деления процентного изменения выходного параметра к изменению входного параметра. Например, если рост цены на 2% приведет к росту чистого дисконтированного дохода на 25%, то уровень чувствительности проекта по цене составляет 12,5%, то есть изменение цены на 1% приведет к изменению ЧДД в том же направлении на 12,5%. Чувствительность измеряется к тем параметрам внешней среды, которые оказывают влияние на итоговые показатели: уровень цен, доля средних переменных затрат; цены на материалы и т.п. Параметры выбираются индивидуально для проекта.

Инвестиционная деятельность сама по себе является рискованной, в условиях нестабильной внешней среды уровень риска возрастает. Все риски, которые идентифицируются при разработке проекта, должны быть управляемыми, иначе проект не осуществим. Если в ходе разработки проекта выясняется, что он обладает высокой чувствительностью по одному или нескольким параметрам, то необходимо вносить корректировки в бизнес-план в ходе его написания. Например, если проект показывает чувствительность к цене на сырьё и материалы, то есть смысл более глубоко проанализировать рынок и найти альтернативных поставщиков или же рассмотреть другие технологии, в которых не задействованы данные материалы. Снижать риски, связанные с недобросовестным поведением поставщиков, следует в том числе путем внесения в договоры пункта о штрафах и пени за просрочку поставок [12, с. 59].

В случае использования инновационных идей будет разумным изучить опыт других регионов по внедрению аналогичных проектов. Очень редко осуществляется внедрение абсолютно новой идеи, чаще всего планируются к выпуску продукты, которые схожи по своим характеристикам с уже имеющимися. В этой связи полезно использовать опыт внедрения подобных проектов, можно даже связаться с разработчиками, если они не являются прямыми конкурентами.

Таким образом, в настоящее время в ходе бизнес-планирования приобретают большую ценность не только и не столько финансовые ресурсы, сколько интеллектуальные и информационно-организационные. Наличие важной информации, например, об открытии государственных закупок определенного товара или грантовой программе становится более важно, чем доступ к финансам. Инициаторы проекта владеют интеллектуальным продуктом – бизнес-идеей, способом сбыта для которой является бизнес-план. Именно таково, на наш взгляд, современное понимание бизнес-плана. Благодаря правильному выполнению и верному структурированию может выделить основные аспекты и уникальность бизнес-идеи, что позволит привлечь необходимое финансирование и довести бизнес-проект до стадии его реализации. Наиболее важным разделом бизнес-плана в условиях нестабильности внешней среды является управление рисками, которое нужно выполнять, используя анализ чувствительности проекта.

Кроме того, особое внимание следует уделить капитальным вложениям, поскольку залогом успешной деятельности хозяйствующего субъекта-реципиента является адекватная оценка размера активов, достаточных для осуществления стратегической программы бизнес-организации; обеспечения её эффективной производственной и финансовой деятельности в долгосрочной перспективе; поддержания структуры оборотного капитала в пропорциях, оптимально обеспечивающих потребность в финансовых ресурсах; обоснования источников её покрытия и поддержания рационального соотношения между источниками финансирования.

Выводы по разделу 1.

В работе были рассмотрены понятие и сущность бизнес-плана, цели бизнес-планирования и конечная цель создания. Сущность планирования проявляется в грамотном построении стратегии развития предприятия, а различные методы планирования позволяют достичь желаемого результата. Бизнес-план – это документ, в котором содержатся не только информация о планируемом проекте, но также и список проблем, с которым может столкнуться предприятие и которые нужно решить. Одна из основных целей бизнес-плана – привлечение инвесторов и убеждение их с помощью расчетов и всей информации о проекте, вложить денежные средства. Кроме того была подробно рассмотрена структура бизнес-плана, а также раскрыт состав каждого раздела. Структура бизнес-плана и его содержание очень важна для начала деятельности того или иного предприятия. Так, рассмотрим понятие подробная структура бизнес-плана, которая включает в себя ряд элементов, каждый из которых несет в себе разную степень важности

Был проведён анализ отечественных и зарубежных подходов к оценке эффективности инвестиций. Были выявлены сходства и различия методик. Бизнес-план оценивает проект в целом. Рассматривает все внешние и внутренние показатели. Он используется для выявления и исправления недостатков на раннем этапе планирования, для развития организационно-производственной структуры.

Кроме того, в работе описаны способы экономической оценки с помощью простых и дисконтированных показателей. Эти показатели рассчитываются для того, чтобы определить привлекательность для возможных участников и инвесторов. Грамотно составленный бизнес-план должен содержать в себе все необходимые разделы с полным описанием и анализом. Итоговая информация должна быть основана на точных расчетах, а также подтверждена достоверными исходными данными.

## 2. БИЗНЕС-ПЛАН МАГАЗИНА ЧАЙНЫЙ ДОМ»

## 2.1 Описание идеи проекта по созданию специализированного чайного магазина

Бизнес-идея проекта – «Чайный дом» по реализации различных сортов чая.

Новизна бизнес-проекта состоит в том, что средствами дизайна создано уникальное пространство Чайной лавки, в которой самодостаточно существуют традиции и культура стран – России, Китая и Индии. Они не накладываются друг на друга, но при этом объединены теплой сказочной атмосферой.

Практическая ценность бизнес-проекта выражается в использовании принципа эстетической и функциональной организации пространства, постоянной организации дегустационных мероприятий.

Планируемое расположение Чайного дома – прогулочная зона на берегу реки Миасс. С берега открывается вид на реку. Такое расположение позволяет вписать здание в окружающий ландшафт и привлечь посетителей.

Миссия магазина – максимальное удовлетворение пожеланий клиентов высококачественным чаем.

Предметом деятельности магазина будут являться:

- продажа китайского чая;
- продажа индийского чая;
- продажа чая российских производителей.

Чайный дом ориентирована на любого посетителя, любящего чай, ценящего комфорт и уют, стремящегося к познанию окружающего мира. Для создания образов в интерьере будут использованы формообразующие элементы, цветы, посуда, кухонная утварь, материалы, способствующие погружению посетителей в атмосферу культуры России и Китая. Конструктивные задачи решаются путем создания демонстрационных зон в виде подиумов для дегустации чая; использование информационных средств (видео- и аудиосистем). В отделке помещения будет предусмотрено применение современных экологических материалов, учтены требования технической и пожарной безопасности.

Мотивы совершения покупки:

1. Высокое качество продукции
2. Широкий ассортимент
3. Постоянное обновление ассортимента
4. Возможность узнать и попробовать что-то новое.

Магазин «Чайный дом» предполагается открыть в торговом комплексе «Павловский», адрес торгового места – г. Челябинск, ул. Труда 182, режим работы с 9:00 - 21:00, арендуемая площадь 30 кв.м. товар предполагается закупать у прямых производителей, доставка грузоперевозкой срок 3-4 дня.

Здание имеет частичное панорамное остекление по внешнему контуру павильонов, что обеспечивает максимальное естественное освещение интерьеров.

## 2.2. Анализ рынка сбыта и рыночной ситуации

Чай – один из самых популярных напитков на планете. Люди ценят его за вкусовые качества, доступность и полезные свойства. Если раньше знали только о черном и зеленом чае, то сейчас на прилавках магазинов можно встретить красный, желтый, синий чай. Помимо этого, существуют чайные напитки с различными добавками: фруктами, ягодами, травами.

Сегодня чай выращивают почти в сорока странах мира, и его производство неуклонно растет с каждым годом. Самые известные страны по выращиванию чая - это Индия, Китай и Шри-Ланка (цейлонский чай). Также чай растет в Кении, Индонезии (на островах Ява и Суматра), Вьетнаме, Турции и т.д. Основными импортерами чая в мире являются Россия, Япония, Пакистан, Великобритания и США. На российском рынке преобладает чай из Индии, на его долю приходится 30,7% всего поставляемого чая. Далее идут Шри-Ланка и Кения, на них приходится 22,7 и 13,1% соответственно.

В Российскую Федерацию чай в основном поставляется уже в фасованном виде, и лишь небольшая часть остается за российским производством. Под ним

понимается расфасовка и упаковка уже ферментированного чайного листа, который покупается на аукционах в местах выращивания (Индия, Шри-Ланка и т.д.). В 2018 г. произошло снижение объема импорта на 32% по сравнению с 2017 г. Это говорит о том, что вкусовые предпочтения жителей России изменились. Доля чая уменьшилась из-за потребления других напитков (например, кофе), что привело к резкому уменьшению объемов импорта в 2018 г. Согласно таможенной статистике в 2018 г. помимо снижения объемов импорта был отмечен и спад экспортных поставок. Так, объемы экспорта снизились на 34,3% по сравнению с 2017 г. и составили 11,1 тыс. т. [1].

Ведущим отечественным производителем черного чая является группа компаний «Орими Трэйд». На долю компании приходится 40,3% объема производства в денежном выражении. Компания владеет такими известными брендами чая, как Greenfield, TESS, «Принцесса Нури», «Принцесса Ява», «Принцесса Канди», «Принцесса Гита». Второе место по производству черного чая занимает компания «Май», ее доля составляет 18,3%. Третье место и 10,1% объема принадлежат одному из мировых лидеров на рынке пищевых продуктов, нидерландско-британской компании Unilever. Далее следуют компании Ahmad Tea Ltd, Akbar Brothers Ltd и др.

Розничная торговля чаем в г. Челябинске осуществляется в магазинах разного формата и форм собственности (гипермаркеты, супермаркеты, специализированные магазины по торговле чаем, магазины формата у дома, торговые точки на рынках и др.), которые формируют ассортимент чая исходя из многих факторов [2].

Одним из популярных магазинов г. Челябинск является гипермаркет «Лента». Ассортимент представлен черным чаем – 174 наименования, зеленым чаем – 64 наименования, другие чаи (чайные напитки, чаи для похудения, травяные чаи, фруктово-травяные чаи, пуэр и др.) – 63 наименования. Чай представлен торговыми марками группы компаний «Орими Трэйд»: Greenfield, TESS, «Принцесса Нури», «Принцесса Ява», «Принцесса Канди», «Принцесса Гита» (рисунок 2.1).

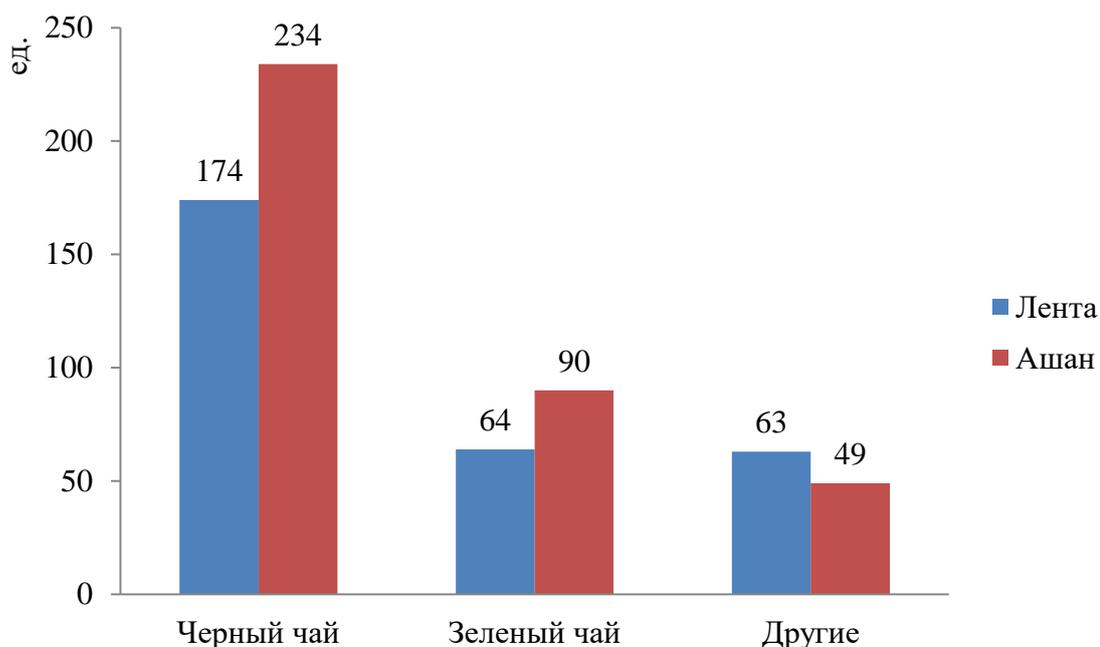


Рисунок 2.1 – Ассортимент чая гипермаркетов «Лента» и «Ашан» по видам

Ассортимента чая в гипермаркете «Ашан» более обширный. Имеется 234 наименования черного чая, что почти в полтора раза больше, чем в «Ленте». Всего же представлено 373 позиции чая и чайных напитков (рисунок). При этом ассортимент чая «Ашан» преобладает не по всем наименованиям. Так, чай производителей «Орими Трэйд» и «Май» представлены большим количеством наименований в гипермаркете «Лента».

Специализированные чайные магазины в Челябинске представлены магазинами «Чайкофф», принадлежащими компании «ПростоЧаево». Компания «ПростоЧаево» – производитель и поставщик высококачественного чая и кофе класса «премиум», широко известного в Европе натуральным экологически чистым сырьем с оригинальной рецептурой и технологией производства, максимально сохраняющей целебные свойства продукта [3]. В городе Челябинске уже открыто более 20 фирменных магазинов-салонов.

Ассортимент магазинов «Чайкофф» значительно отличается от ассортимента гипермаркетов и супермаркетов. В первую очередь здесь широко представлен весовой чай. Перед покупкой можно оценить аромат и рассмотреть чайники. Также в специализированных магазинах «Чайкофф» не встречаются привычные

потребителю торговые марки чая. В основном здесь импортные премиальные чаи, которые доставлены непосредственно из стран, где чай выращен. Встречается множество наименований пуэра, улуна (оолонга), белого и желтого чая. Есть чаи с различными добавками: экзотическими фруктами и ягодами, ароматическими маслами, корочками какао-бобов, розовым перцем и другими необычными сочетаниями. Это такие чаи, как «Император Романов», «Екатерина Великая», «Сбитень», «Влюбленное сердце», «Мелодии поднебесной» и др.

Ассортимент чая на рынке г. Челябинске очень разнообразный и представлен в разных ценовых категориях. Можно найти как чай для ежедневного употребления, так и необычный или дорогой чай для ценителей вкуса или для подарка. Специализированные чайные магазины предлагают оригинальные и премиальные чаи и чаи с различными необычными добавками. На полках гипермаркетов встречаются достаточно качественные чаи в разных ценовых категориях.

### 2.3. Анализ конкурентов и перспектив бизнеса

Степень подробности анализа зависит от наличия соответствующей информации и степени опасности рассматриваемого конкурента.

Ассортимент шире в фирмах примерно одинаковые наименования товаров и предоставляемых услуг. В «Чайный дом» будет единственная которая планирует размещать рекламу в интернет-справочниках.

«Чайный дом» планирует предоставлять большой ассортимент по сравнению с другими конкурентами. Выявленные недостатки в деятельности конкурентов используются для разработки собственной маркетинговой стратегии, выявленные сильные стороны используются для их изучения и внедрения в собственной фирме.

Таблица 2.1 – Сравнение конкурентов (описательное)

Параметры	Оценки сильных и слабых сторон фирмы (сравнительные описательные характеристики)		
	«Чайкофф»	«Контанта»	«Чайный дом»

Цена	Рост цен не критичен,	Рост цен не критичен Цены выше конкурентов.	Рост цен не критичен.
Дополнительные услуги – заказ товара которого на данный момент нет в магазине	Осуществляет заказ, но только на ходовые товары	Очень редко	Осуществляет заказ товара которого на данный момент нет в магазине.
Представленность в сети интернет	Не размещает рекламу в интернет-справочниках. Не имеет интернет-сайт. Проводит рекламу в социальных сетях.	Не размещает рекламу в интернет-справочниках. Имеет интернет-сайт. Проводит рекламу в социальных сетях.	Размещает рекламу в интернет-справочниках. Не имеет интернет-сайт. Не проводит рекламу в социальных сетях.
Активность коммуникационной политики	Реклама в интернет, реклама в соц.сетях	Реклама в интернет, реклама в соц.сетях, SMS-оповещение	Листовки, журналы, газеты, билборд, телевидение
Ассортимент товаров	Около 2500 наименований. Зависимость от многочисленных поставщиков товаров	Более 2700 наименований. Зависимость от многочисленных поставщиков товаров	Около 2200 наименований. Зависимость от многочисленных поставщиков товаров
Присутствие парковочных мест к магазину	У организации достаточное количество парковочных мест и организовано место для загрузки-разгрузки товара.	Магазин находится у дороги. Не имеет специально организованных парковочных мест. Не оборудовано место для загрузки-разгрузки товара.	Магазин будет находиться в бизнес-центре, поэтому парковка имеется

Сравнительная оценка конкурентов представлена в таблице 2.2.

Каждый критерий получает оценку от 0 (наиболее слабая позиция) до 5 (наиболее сильная позиция). Анализ проводился на основе информации, представленной в сети Интернет.

Таблица 2.2 – Лист оценки конкурентоспособности «Чайный дом»

Факторы конкурентоспособности	«Чайный дом»	Конкуренты	
		«Чайкофф»	«Контанта»
Уровень цен	4	4	3
Дополнительные услуги – заказ товара которого на данный момент нет в магазине	5	3	1

Представленность в сети интернет	1	3	4
Активность коммуникационной политики	3	4	4
Ассортимент продукции	5	4	4
Присутствие парковочных мест к магазину	4	5	1
Итого:	23	21	14

Анализ таблицы 2.2 показал, что «Чайный дом» уступает анализируемым предприятиям по активности коммуникационной политики (так как предприятие только планируется к открытию), ассортименту продукции, что не дает преимущество рассматриваемому предприятию.

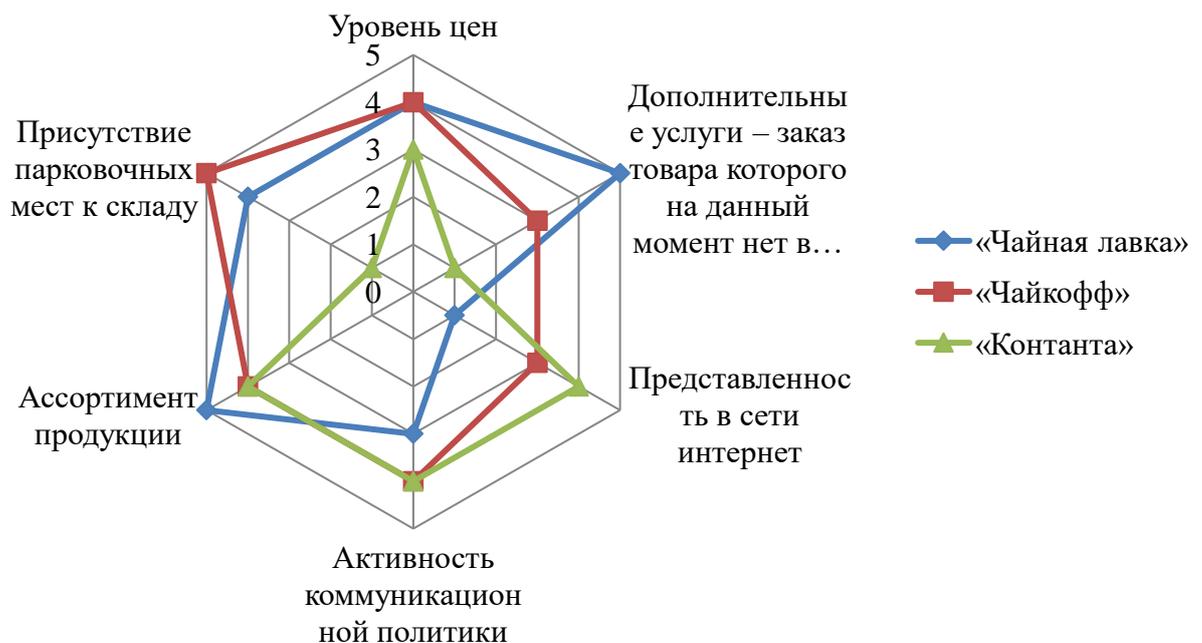


Рисунок 2 – Многоугольник конкурентоспособности «Чайный дом»

Оценка критериев проводится по 5 - бальной системе.

Преимущество предприятий-конкурентов – это уровень цен, маркетинговые преимущества, ассортимент продукции.

Ассортимент планируемой продукции компанией «Чайный дом» широк и разнообразен. Отношения с продавцами компании «Чайный дом» будут поддерживаться на достойном уровне за счет обучения персонала.

Замена бракованного товара происходит всегда. Если есть вина «Чайный дом» или производителя, то товар забирают, меняют на другой или находят альтернативу. Другой вопрос, что иногда этот процесс затягивается, что послужило проставлению не самой высшей оценке.

К своевременному уведомлению об акциях и скидках есть проблемы, так как анализируемая компания не внедрила пока у себя скидочных карт или карт лояльности. Так же пока у компании нет сайта.

Эффективность конкурентной стратегии определена в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Эффективность конкурентной стратегии «Чайный дом»

Факторы успеха в будущем	Действующие стратегии	Возможные стратегии успеха	Уровень эффективности стратегий (KS)
Расширение ассортимента, диверсификация	Предложение потребителям широкого ассортимента	Расширение индивидуальных предложений	0,95
Темп роста данного сектора экономики	Рост вместе с рынком	Расширение рынка	0,80
Рост числа потребителей	Минимизация цен	Стимулирование рынка	0,75
Средний уровень насыщения спроса	Высокое качество	Формирование устойчивого круга потребителей	0,80
стабильность структуры рынка	Захват доли рынка	Увеличение доли рынка	0,75
			KS = 0,81

Норматив возможностей (КР) представлен в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Норматив возможностей (КР) «Чайный дом»

Общая функция	Факторы текущего потенциала	Факторы потенциала для оптимальной стратегии	Норматив возможностей (кр)
1. Общее управление	технологии	нововведения	0,6
2. Финансовое управление	анализ продаж	инвестиции	0,7
3. Маркетинг	исследование рынка	стимулирование сбыта	0,9
4. Основная деятельность	техническая готовность	управление запасами	0,7
5. Нововведения	исследование	исследование	0,9

Конкурентный статус предприятия непосредственно зависит от его конкурентных преимуществ, которые в большей своей части зависят от эффективности использования разных видов ресурсов в процессе производства, сбыта и последующего сервисного обслуживания покупателей.

Учесть все характеристики предприятия невозможно, поэтому следует выбирать наиболее важные группы и наиболее важные свойства в группе.

«Чайный дом» имеет средний конкурентный статус.

## 2.4 Организационный план

Открытие магазина «Чайный дом» включает в себя шесть основных этапов: регистрация, выбор месторасположения и помещения, подбор кадров, приобретение оборудования, поиск поставщиков чайной продукции, планирование продаж и закупка товара. Далее подробно рассмотрим каждый из них.

1. Регистрация в государственных органах. Розничная торговля чаем является не лицензируемой деятельностью, что упрощает процесс сбора документов, необходимых для открытия магазина «Чайный дом». Организационно-правовая форма предприятия может быть ИП или ООО. Для магазина «Чайный дом» рекомендуется зарегистрировать ИП с упрощенной системой налогообложения («доходы» по ставке 6%).

Виды деятельности согласно ОКВЭД-2:

– ОКВЭД 47.29.35 «Торговля розничная чаем, кофе, какао в специализированных магазинах».

– ОКВЭД 47.29.39 «Торговля розничная прочими пищевыми продуктами в специализированных магазинах, не включенными в другие группировки».

– 47.78.3 «Торговля розничная сувенирами, изделиями народных художественных промыслов»;

– 82.92 «Деятельность по упаковыванию товаров».

Перечень необходимых документов для открытия магазина «Чайный дом»: разрешение на торговлю; программа санитарно-производственного контроля получается единой после согласования в Роспотребнадзоре; договора на дератизацию, дезинсекцию и дезинфекцию; договор на обслуживание системы вентиляции и кондиционирования; договор на вывоз и утилизацию ТБО; внутренняя документация: журнал учета дезинфицирующих средств; гигиеническое разрешение СЭС или соответствующие сертификаты качества.

2. Выбор торгового помещения и заключение договора аренды. Главный критерий выбора местоположения – высокий трафик людей. Магазин «Чайный дом» предполагается открыть в торговом комплексе «Павловский», адрес торгового места – г. Челябинск, ул. Труда 182, режим работы с 9:00 - 21:00, арендуемая площадь 30 кв.м.

3. Подбор кадров. Главными сотрудниками магазина «Чайный дом» являются продавцы. Рекомендуется ответственно отнестись к выбору продавцов и нанять профессиональных сотрудников, поскольку именно от них зависит качество предоставляемых услуг. При ежедневной работе магазина с 9:00 до 21:00 потребуется два продавца, которые будут работать посменно.

4. Приобретение оборудования. В магазине «Чайный дом» необходимо поддерживать комфортную температуру от +20° до +25° С для чайной продукции. Также необходимо учитывать расходы на прилавки, кассовый аппарат, онлайн кассу, терминал безналичной оплаты и т.п.

5. Заключение договоров с поставщиками чайной продукции. Этот момент является одним из ключевых при организации чайного бизнеса, поскольку от надежности поставщиков зависит работа магазина и качество конечной продукции. Поиск партнеров может осуществляться через тематические форумы и сайты, знакомых.

6. Планирование продаж и закупка чайной продукции. Планирование объемов реализации – достаточно важный этап, поскольку от него зависят поставки чайной продукции. Неправильно рассчитанные сроки могут привести к простоею магазина

и убыткам вследствие просрочки продукции. Из этого следует еще одна задача – налаженная система доставки чайной продукции.

В целях планирования составим календарный план проекта в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Календарный план проекта

Название мероприятия	Дата начала	Дата окончания	Длительности, дни	Ответственный
Регистрация в государственных органах	01.07.2021	20.07.2021	21	Директор, главный бухгалтер
Выбор торгового помещения и заключение договора аренды	21.07.2021	15.08.2021	15	Директор, заместитель директора
Подбор кадров и найм персонала	15.08.2021	01.10.2021	28	Директор, заместитель директора
Приобретение оборудования	01.10.2021	20.11.2021	40	Директор, заместитель директора
Доставка и установка оборудования	10.11.2021	30.11.2021	20	Директор, заместитель директора
Заключение договоров с поставщиками чайной продукции	01.12.2021	17.12.2021	18	Директор, заместитель директора
Планирование продаж и заказ чайной продукции	17.12.2021	31.12.2021	14	Директор, заместитель директора
Открытие магазина «Чайный дом»	10.01.2022	10.01.2022	1	Директор, заместитель директора

Таким образом, инвестиционная фаза проекта начинается 01 июля 2021 г. и заканчивается 10 января 2021 г.

Следующим этапом планирования является определение потребности в финансировании проекта на каждом из этапов проект, расчет которой составляется с учетом потребности в первоначальных (единовременных) средствах проекта и затрат на приращение оборотного капитала) (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Расчет потребности в финансировании

Наименование этапа	Статья затрат	Стоимость, тыс. руб.	Поставщик
--------------------	---------------	----------------------	-----------

Единовременные затраты проекта			
Регистрация в государственных органах	Затраты на регистрацию предприятия	0,8	ИФНС России по Калининскому району г. Челябинска
Выбор торгового помещения и заключение договора аренды	Косметический ремонт помещения	100	Строительная фирма
	Ремонт входной группы	55	Строительная фирма
	Изготовление вывески	20	Рекламная фирма
Затраты на продвижение рекламы	Реклама магазина «Чайный дом»	150	Рекламная фирма
Приобретение оборудования	Покупка оборудования и мебели	450	Специализированная фирма по поставкам оборудования для магазинов
Итого единовременные затраты проекта		775,8	-
Затраты на приращение оборотного капитала			
Приобретение расходных материалов	Планирование продаж и закупка чайной продукции для продажи в первый месяц	150	Поставщики чая
Кассовый разрыв		11	
Итого затрат на приращение оборотного капитала		161	-
Итого потребность в финансировании		936,8	-

Общая потребность в финансировании составит 936,8 тыс. руб., при этом единовременные затраты составят 775,8 тыс. руб., затраты на приращение оборотного капитала – 150 тыс. руб., кассовый разрыв – 11 тыс. руб.

Структура финансирования проекта представлена в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Структура финансирования проекта

Источник	Сумма, тыс. руб.	Доля, в %	Условия
1. Собственные средства	626,8	66,91	-
2. Заемные средства (банковский кредит)	310,0	33,09	14% годовых, 1 год
Итого	936,8	100,00	-

В качестве источников финансирования рассматривается как собственные средства учредителя в размере 626,8 тыс. руб. направляемые на приращение оборотного капитала, так и получение банковского кредита в размере 310 тыс. руб.

В качестве основного источника инвестиций предприятие будет рассматривать получение долгосрочного кредита на 1 год (12 месяцев) с процентной ставкой 14% и ежемесячным погашением процентов (Кредит «Бизнес-Актив» ПАО «Сбербанк России»). График погашения кредита представлен в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – График погашения кредита, руб.

№ платежа	Сумма платежа	Основной долг	Начисленные проценты	Остаток задолженности
1	27 834,01	24 217,34	3 616,67	285 782,66
2	27 834,01	24 499,88	3 334,13	261 282,78
3	27 834,01	24 785,71	3 048,30	236 497,08
4	27 834,01	25 074,87	2 759,13	211 422,20
5	27 834,01	25 367,41	2 466,59	186 054,79
6	27 834,01	25 663,37	2 170,64	160 391,42
7	27 834,01	25 962,77	1 871,23	134 428,65
8	27 834,01	26 265,67	1 568,33	108 162,98
9	27 834,01	26 572,11	1 261,90	81 590,87
10	27 834,01	26 882,11	951,89	54 708,76
11	27 834,01	27 195,74	638,27	27 513,02
12	27 834,01	27 513,02	320,99	0,00
Итого по кредиту	334 008,08	310 000,00	24 008,08	-

Общая сумма кредита составит 310 тыс. руб., сумма начисленных и уплаченных процентов за 12 месяцев составит 24 тыс. руб.

Таблица 2.9 – Диапазон цен на чайную и сопутствующую продукцию

№	Наименование	Описание	Стоимость, руб.
Чайная продукция			
1	Черный чай	Черный чай. Стоимость за 100 г.	250-1250
2	Зеленый чай	Зеленый чай. Стоимость за 100 г.	350-1350
3	Черный чай ароматизированный	Черный чай ароматизированный. Стоимость за 100 г.	190-750
4	Зеленый чай ароматизированный	Зеленый чай ароматизированный. Стоимость за 100 г.	190-1150
5	Белый чай	Белый чай. Стоимость за 100 г.	350-2350
6	Оолонг (улун)	Оолонг (улун). Стоимость за 100 г.	250-2950
7	Связанный чай	Связанный чай. Стоимость за 100 г.	610-1280
8	Красный чай	Красный чай. Стоимость за 100 г.	250-650

9	Пуэр	Пуэр. Стоимость за 100 г.	250-2550
10	Купажи	Купажи	190-470
Сопутствующая продукция			
11	Сервиз чайный	Сервиз чайный	600-4980
12	Доска для чайной церемонии	Доска для чайной церемонии	1500-3500
13	Ложка чайная	Ложка чайная	150-295
14	Чайник	Чайник глиняный, стеклянный, керамический	380-4950
15	Пиала	Пиала	250-390
16	Ча Хай	Ча Хай	150-475
17	Гайвань	Гайвань	290-475
18	Нож для пуэра	Нож для пуэра	100-250
19	Ситечко на чашку	Ситечко на чашку	175-390
20	Фильтр-пакет для заваривания	Фильтр-пакет для заваривания	180-490
21	Шарик для заваривания	Шарик для заваривания	180-400
22	Банка подарочная	Банка подарочная	150-350
23	Пакет подарочный	Пакет подарочный	85-150

Далее проведем расчет прогноза объема продаж. Расчеты представим в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Расчет объема продаж (план) на 2021 гг.

Наименование показателей	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Итого за год
Выручка - итого	680	900	1140	888	1108	1908	1720	1720	2192	1360	888	888	15392

Сезонность выручки можно объяснить следующим, повышение продаж в марте объясняется праздниками (компания будет предоставлять услугу формирования наборов), в апреле, как правило, продажи снижаются, май – выпускные обеспечат очередное повышения продаж.

Сентябрь, октябрь – начало учебного года и день учителя – так же обеспечат повышение объема продаж.

В случае полного удовлетворения спроса на услуги выручка от продаж составит 15392 тыс. руб. за год.

Услуги и продукция проектируемого магазина «Чайный дом» будут продвигаться силами рекламного агентства в г. Челябинск. Полный комплекс услуг по продвижению услуги на рынок включает:

- создание и продвижение сайта в поисковых системах;
- продвижение в СМИ и интернет-изданиях;
- продвижение в социальных сетях;
- контекстная, баннерная, тизерная реклама;
- продвижение услуг в блогах.

Средняя стоимость такой услуги в г. Челябинск по данным официальных сайтов рекламных агентств составляет около 50 тыс. руб. в первый месяц и 25 тыс. руб. в последующие месяцы.

Также необходимо будет провести день торжественного открытия магазина с проведением бесплатного мастер-класса по оформлению чайных наборов и дегустации продукции и прочими праздничными мероприятиями. По опыту открытия подобных магазинов затраты на эти мероприятия составят около 50 тыс. руб.

Затраты на продвижение услуг и рекламу магазина «Чайный дом» представлены в таблице 2.11.

Затраты на продвижение услуг и рекламу составят 450 тыс. руб. за год.

Таким образом, основными факторами конкурентоспособности проектируемого магазина чая можно назвать наличие собственного сайта в сети Интернет, уровень цен, ассортимент дополнительных услуг, график работы и удобство расположения, возможность доставки курьером по городу Челябинску.

Таблица 2.11 – Затраты на продвижение услуг и рекламу магазина «Чайный дом» за год

Наименование затрат	Затраты за год, тыс. руб.
Создание сайта-визитки	25
Создание рекламного макета	50
Услуги по продвижению (единовременный платеж в первый месяц)	50

Ежемесячная плата за услуги по продвижению (25 тыс. руб. x 11 мес.)	275
Проведение дня торжественного открытия (день открытых дверей)	50
Всего	450

В рамках проекта будет использован метод ориентации на текущие цены, который состоит в том, что каждый продавец устанавливает цену исходя из уровня рыночных цен. Услуги и продукция проектируемого магазина «Чайный дом» будут продвигаться силами рекламного агентства в г. Челябинск.

Составим организационный план проекта. Организационная структура управления проектируемым чайным магазином представлена на рисунке 2.2.

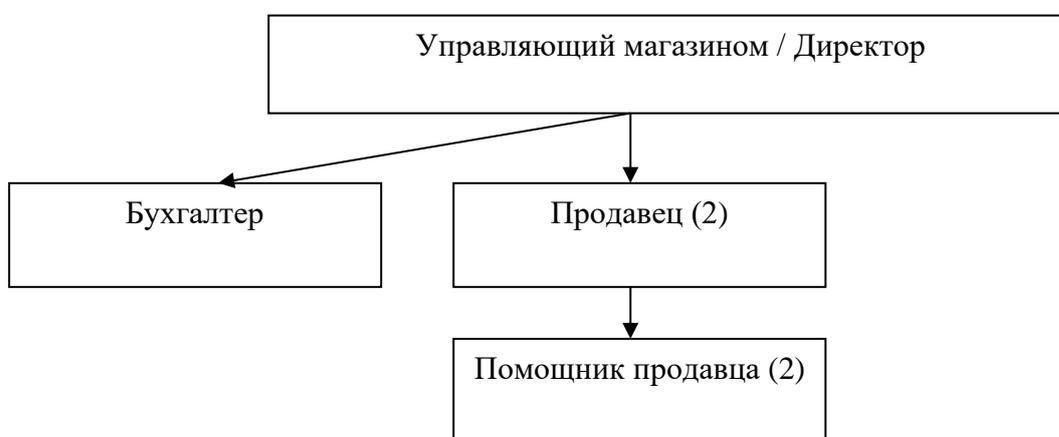


Рисунок 2.2 – Организационная структура проектируемого магазина «Чайный дом»

Директор является не только владельцем магазина, но и выполняет функции управляющего.

Управляющий выполняет следующие функции: организует эффективную работу персонала; руководит деятельностью магазина.

При подборе персонала на должность продавца будут учитываться навыки составления букетов из чая и умение общаться с клиентами.

Обязанность водителя-курьера состоит в доставке продукции к клиентам.

Бухгалтер занимается ведением первичного бухгалтерского учета, начислением заработной платы, ведением налогового и управленческого учета.

Рассмотрим штатное расписание проектируемого магазина «Чайный дом» в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Штатное расписание проектируемого магазина «Чайный дом»

Должность	Количество человек	Форма оплаты труда
Управляющий	1	Повременная (оклад)
Бухгалтер	1	Повременная (оклад)
Продавец	2	Повременно-премиальная (оклад + процент от выручки)
Помощник продавца	2	Повременно-премиальная (оклад + процент от выручки)
Водитель-курьер	-	Служба доставки
Всего	6	-

Общее количество персонала проектируемого магазина «Чайный дом» составит 6 человек.

Рассчитаем затраты на заработную плату проектируемого магазина «Чайный дом» в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Затраты на заработную плату проектируемого чайного магазина (постоянная часть)

Должность	Количество человек	Оклад, тыс. руб.	ФОТ за месяц, тыс. руб.	ФОТ за год, тыс. руб.
Управляющий	1	25	25	300
Продолжение таблицы 2.13				
Должность	Количество человек	Оклад, тыс. руб.	ФОТ за месяц, тыс. руб.	ФОТ за год, тыс. руб.
Бухгалтер	1	15	15	180
Продавец	2	20	40	480
Помощник продавца	2	15	30	360
Всего	6	-	110	1 320

Затраты на заработную плату проектируемого магазина чая (постоянная часть) составят 1 320 тыс. руб. за год.

Рассчитаем затраты на переменную часть заработной платы персонала проектируемого магазина «Чайный дом» в таблице 2.14.

Таблица 2.14 – Затраты на переменную часть заработной платы, тыс. руб.

Наименование показателей	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Итого за год
Выручка, тыс. руб.	680	900	1140	888	1108	1908	1720	1720	2192	1360	888	888	15392
Заработная плата продавца - 1%, тыс. руб.	6,8	9	11,4	8,88	11,08	19,08	17,2	17,2	21,92	13,6	8,88	8,88	153,92
Заработная плата помощника продавца - 1%, тыс. руб.	6,8	9	11,4	8,9	11,08	19,08	17,2	17,2	21,9	13,6	8,9	8,9	153,92
Курьерская доставка по г. Челябинску, шт.	100	100	100	120	120	120	200	200	280	200	120	120	1780
Оплата курьера, тыс. руб.	10	10	10	12	12	12	20	20	28	20	12	12	178
Итого затраты на заработную плату (переменная часть)	23,6	28	32,8	29,78	34,16	50,16	54,4	54,4	71,82	47,2	29,78	29,78	485,88

Переменная часть заработной платы продавцов составят 1% от выручки, и помощника продавца – 1% от выручки.

Заработная плата курьера зависит от количества заказов за год. Оплата установлена в размере 100 руб. за заказ.

Общие затраты на переменную часть заработной платы составят 485,8 тыс. руб. за год.

Рассчитаем общие затраты на заработную плату за год ежемесячно в таблице 2.15.

Таблица 2.15 – Общие затраты на заработную плату за год ежемесячно тыс. руб.

Наименование	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Итого за год
Заработная плата (постоянная часть)	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	1 320
Заработная плата (переменная часть)	23,6	28	32,8	29,8	34,16	50,16	54,4	54,4	71,8	47,2	29,78	29,78	485,88
Итого затраты на заработную плату	133,6	138	142,8	139,8	144,2	160,2	164,4	164,4	181,8	157,2	139,8	139,8	1805,88
Страховые взносы (постоянная часть) - 30,2%	33,22	33,22	33,22	33,22	33,22	33,22	33,22	33,22	33,22	33,22	33,22	33,22	398,64
Страховые взносы (переменная часть) - 30,2%	7,1272	8,456	9,906	9,000	10,32	15,15	16,43	16,43	21,68	14,25	8,994	8,994	146,736
Итого затраты на страховые взносы	40,3472	41,68	43,13	42,22	43,54	48,37	49,65	49,65	54,90	47,47	42,21	42,21	545,376

В соответствии с требованиями Налогового кодекса РФ и закона о социальном страховании в настоящее время установлены следующие тарифы:

- в Пенсионный Фонд России (ПФР) - 22%;
- в Фонд социального страхования (ФСС) - 2,9%;
- в Федеральный фонд обязательного медицинского страхования (ФФОМС) - 5,1%;

– отчисления на страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний (НС и ПЗ) - 0,2%.

Таким образом, в результате было выявлено, что общее количество персонала проектируемого магазина «Чайный дом» составит 8 человек. Затраты на заработную плату проектируемого магазина чая (постоянная часть) составят 1 320 тыс. руб. за год. Размер отчислений во внебюджетные фонды с заработной платы персонала (постоянная часть) составят 398,64 тыс. руб. в год. Переменная часть заработной платы за год составит 485,88 тыс. руб., Страховые взносы с переменной части заработной платы составят 146,74 тыс. руб. за год.

Для реализации проекта будет арендовано торговое помещение стоимостью 45 000 руб. в месяц.

Помещение магазина необходимо отремонтировать соответствующе стилистике магазина «Чайный дом», а также установить вывеску. Ремонт помещения и монтажные работы составят 100 000 руб. Ремонт входной группы составит 55 тыс. руб., изготовление вывески - 20 тыс. руб.

Расчет затрат на оборудование представлен в таблице 2.16.

Для оборудования магазина необходимо приобрести холодильную камеру для хранения шоколада, сплит-систему для поддержания и регулировки температуры помещения, рабочий стол продавца, прилавки, стеллажи для чая, ящики для чая, кассовый аппарат и др.

Потребность в основных средствах составит 450 тыс. руб.

Поскольку проектируемое предприятие создано в форме индивидуального предпринимателя с объектом обложения доходы – амортизационные платежи по оборудованию не будут предусмотрены.

Таблица 2.16 – Расчет потребности в основных средствах

Наименование оборудования	Цена за единицу, тыс. руб.	Количество, шт.	Стоимость, тыс. руб.
Холодильная камера	55	1	125

Сплит-система (для торгового помещения) Kentatsu KSGC53HFAN1	75	1	75
Витрина	60	1	125
Ящики для чая	5	5	25
Прилавок	15	1	15
Стол	5	2	10
Стулья	5	2	10
Стеллажи	10	3	30
Ноутбук	50	1	40
Кассовый аппарат	30	2	60
Телефон	20	1	20
Онлайн-касса	20	1	20
Терминал безналичной оплаты	20	1	20
Всего	-	-	450

Стоимость исходных материалов в чайных магазинах в среднем по мнению экспертов составляет 50%. Рассчитаем текущие затраты проекта. В арендную плату включаются все коммунальные платежи, а также стоимость электричества, услуги связи, услуги охраны и уборки помещений.

Расчет текущих затрат проекта представлен в Приложении А.

Текущие затраты проекта составят 10887,26 тыс. руб. за год.

Таким образом, для реализации проекта будет арендовано торговое помещение стоимостью 45 000 руб. в месяц. Помещение магазина необходимо отремонтировать соответствующе стилистике магазина «Чайный дом», а также установить вывеску. Ремонт помещения и монтажные работы составят 1 00 000 руб. Ремонт входной группы составит 55 тыс. руб., изготовление вывески - 20 тыс. руб. Потребность в основных средствах составит 450 тыс. руб.

Индивидуальные предприниматели с годовым доходом более 300 000 руб. платят за себя (дополнительно к вышеуказанной сумме 36 238 руб в год.) 1% от дохода, превышающего 300 000 руб.

Финальная сумма инвестиций составила 775,8 тыс. руб.

## 2.5 Финансовый план

План финансовых результатов проекта представлен в Приложении Б.

Как мы видим, чистая прибыль по итогам года составит 2986,075 тыс. руб.

Налоговая база определяется по итогам отчетных периодов: квартал, полугодие, 9 месяцев. Расчет налоговой базы производится как разница между фактически полученным доходом с начала года до конца расчетного периода и суммой понесенных расходов, определяемые, как и доход, с начала года до конца отчетного периода.

Налоговым кодексом предусмотрена минимальная сумма налога, подлежащего уплате в бюджет вне зависимости от результатов работы, предприятия применяющего УСН. Определяется она по итогам года и составляет 1% от величины доходов.

То есть при расчете УСН – доходы минус расходы – следует вычислить 2 величины: 15% от разницы между доходами и расходами и 1% от суммы доходов за год. Из получившихся значений выбирается большее и уплачивается в налоговые органы.

Составим план движения денежных потоков с разделением по видам деятельности в Приложении В.

Таким образом, чистая прибыль по итогам года составит 2986,075 тыс. руб. Согласно плану движения денежных средств, наличие кассовых разрывов говорит о том, что денежных средств от проекта в определённый период будет недостаточно для своевременной и полной оплаты производственных расходов.

В целях оценки эффективности проекта рассчитаем показатели чистой приведенной стоимости, простого срока окупаемости, внутренней нормы доходности и дисконтированного периода окупаемости.

Рассчитаем ставку дисконтирования. За основу расчета был выбран способ – метод кумулятивного построения, который наилучшим образом учитывает все виды рисков инвестиционных вложений, связанные как с факторами общего для отрасли и экономики характера, так и со спецификой оцениваемого предприятия.

Данный метод применим в случаях, когда фондовый рынок недостаточно развит или акции компании не обращаются на рынке, а предприятие-аналог найти сложно. Метод основан на экспертной оценке рисков, связанных с вложением средств в оцениваемый бизнес. Ставка дисконтирования рассчитывается путем сложения всех выявленных рисков и прибавления к безрисковой ставке дохода. Инвестиционные вложения в российский рынок характеризуются повышенным уровнем риска, что приводит к более высокой ставке дисконтирования.

Для определения ставки инвестирования в определенную компанию изучаются следующие наиболее важные факторы (таблица 2.17).

Таблица 2.17 – Определение ставки капитализации

Название фактора	Принятая ставка	Обоснование
Безрисковая ставка	5,0	Учетная ставка по данным Банкам России
Размер компании	4	Небольшие фирмы имеют более неустойчивую динамику развития, чем их крупные отраслевые конкуренты, в связи с этим инвесторы, как правило, требуют дополнительную норму дохода для покрытия риска
Финансовая структура	0,25	Удовлетворительная финансовая структура
Производственная и территориальная диверсификация	3	Уровень риска близок к максимальному
Риск потери клиентуры	0	Низкий риск потери клиентуры

Продолжение таблицы 2.17

Название фактора	Принятая ставка	Обоснование
Способность компании генерировать прибыль	0	Стабильный доход в прогнозном и постпрогночном периоде
Качество управления	4	Высокое качество управления
Политические риски	3	Риски политической нестабильности и изменения в законодательстве и экономике являются общими для всей экономики России, и поэтому они уже учтены в безрисковой ставке и характеризуют уровень странового риска для инвестиций в российскую экономику. К рискам отрасли можно отнести следующие: риск недостатка и

		достоверности информации, отсутствие государственной поддержки, риски фондового рынка и т.п.
--	--	--

Таким образом, ставка дисконтирования определенная по модели кумулятивного построения составила:  $5,0\% + 4\% + 0,25\% + 3\% + 0\% + 0\% + 4\% + 3\% = 19,25\%$ .

Произведем расчет интегральных показателей экономической эффективности проекта. Рассчитаем чистый дисконтированный доход в таблице представленной в Приложении Г. Чистый дисконтированный доход (NPV) составит 1725,55 тыс. руб. Индекс доходности (PI) показывает относительную доходность инвестиционного проекта на единицу вложений.

$$\text{Рассчитаем индекс доходности: } PI = \frac{1725,55}{936,800} = 1,85$$

Индекс доходности составит 1,85.

Простой срок окупаемости (PP - Payback period) – показывает период, за который чистая прибыль покрывает первоначальные капиталовложения.

Рассчитаем простой срок окупаемости проекта (значение 2049,278 тыс. руб. взято из Приложения Г):

$$PP = \frac{936,800}{2049,278} = 0,46$$

Простой срок окупаемости составит 0,46 лет или 5 мес., что совпадает с расчетами представленными в таблице.

Дисконтированный срок окупаемости (DPP - Discounted Payback Period) - время требуемое для покрытия первоначальных инвестиций за счет чистого дисконтированного денежного потока.

Рассчитаем дисконтированный срок окупаемости:

$$DPP = 5 + \frac{377,13}{377,13 + 76,04} = 5,85 \text{ мес.}$$

Дисконтированный срок окупаемости составит 5,85 мес. Проведем оценку соответствия рассчитанных показателей нормативным критериям в таблице 2.18.

Таблица 2.18 – Оценка соответствия показателей эффективности проекта нормативным критериям

Показатель	Значение показателя	Рекомендуемое значение	Соответствие рекомендуемому значению
Чистый дисконтированный доход (NPV), тыс. руб.	1725,55	Больше 0	Соответствует
Индекс доходности (PI)	1,85	Больше 1	Соответствует
Простой срок окупаемости, мес.	5	-	-
Дисконтированный срок окупаемости, мес.	6	-	-

Таким образом, оценка эффективности проекта показала, что чистая дисконтированная стоимость (при горизонте планирования – 1 год) составит 1725,55 тыс. руб., простой срок окупаемости – 5 мес., индекс доходности – 1,85. Проект можно назвать экономически эффективным.

## 2.6 Анализ рисков проекта

Проведем оценку безубыточности проекта.

Точка безубыточности – это показатель, характеризующий объем реализации продукции, при котором выручка предприятия от продажи продукции (работ, услуг) позволяет покрыть все расходы и выйти на нулевой уровень прибыли. Осуществим деление затрат на постоянные и переменные в таблице 2.19.

Таблица 2.19 – Постоянные и переменные затраты проекта тыс. руб.

Наименование показателя	Переменные затраты	Постоянные затраты	Общие затраты
Сырье и материалы	7 696	-	7 696
Арендные платежи	-	540	540
Заработная плата (постоянная часть)	-	1 320	1 320
Страховые взносы (постоянная часть)	-	398	398
Заработная плата (переменная часть)	485	-	485
Страховые взносы (переменная часть)	144	-	144

Затраты на продвижение услуг и рекламу	-	450	450
Всего	8325	2 708	11033

Переменные затраты проекта составят 8325 тыс. руб., постоянные затраты - 2 708 тыс. руб.

Представим исходные данные для анализа безубыточности в таблице 2.20.

Таблица 2.20 – Исходные данные для анализа безубыточности

Показатель	Условное обозначение	1 год
Выручка, тыс. руб.	TR	15392
Средняя цена, тыс. руб.	P	2,2
Объем продаж, ед.	$Q = TR / P$	6996,36
Постоянные расходы, тыс. руб.	FC	2 708
Переменные расходы, тыс. руб.	VC	8325
Среднепеременные расходы	$AVC = VC / Q$	1,19
Точка безубыточности в натуральном выражении, ед.	$TБ = FC \text{ наг } P - AVC$	2 681
Точка безубыточности в стоимостном выражении, тыс. руб.	$TБ = TR * FC \text{ наг } TR - VC$	5 898

Точка безубыточности в стоимостном выражении составит 5 898 тыс. руб. за год. Сформируем график безубыточности. Для этого заполним таблицу 2.21.

График безубыточности для первого года представлен на рисунке 2.3.

Таблица 2.21 – Исходные данные для формирования графика безубыточности (для первого года)

Q, шт.	P, тыс. руб.	AVC, тыс. руб.	VC, тыс. руб.	FC, тыс. руб.	ТС, тыс. руб.	TR, тыс. руб.
1 000	2,2	1,19	1190	2 708	3 898	2200
2 000	2,2	1,19	2380	2 708	5 088	4400
3 000	2,2	1,19	3570	2 708	6 278	6600
4 000	2,2	1,19	4760	2 708	7 468	8800
5 000	2,2	1,19	5950	2 708	8 658	11000

6 000	2,2	1,19	7140	2 708	9 848	13200
7 000	2,2	1,19	8330	2 708	11 038	15400

Как видно из графика, линии выручки и себестоимости пересекаются на уровне 2 898 шт. продукции, то есть в точке где чайный магазин будет способен покрывать все свои затраты без получения прибыли. В последующие годы запас финансовой прочности возрастает.

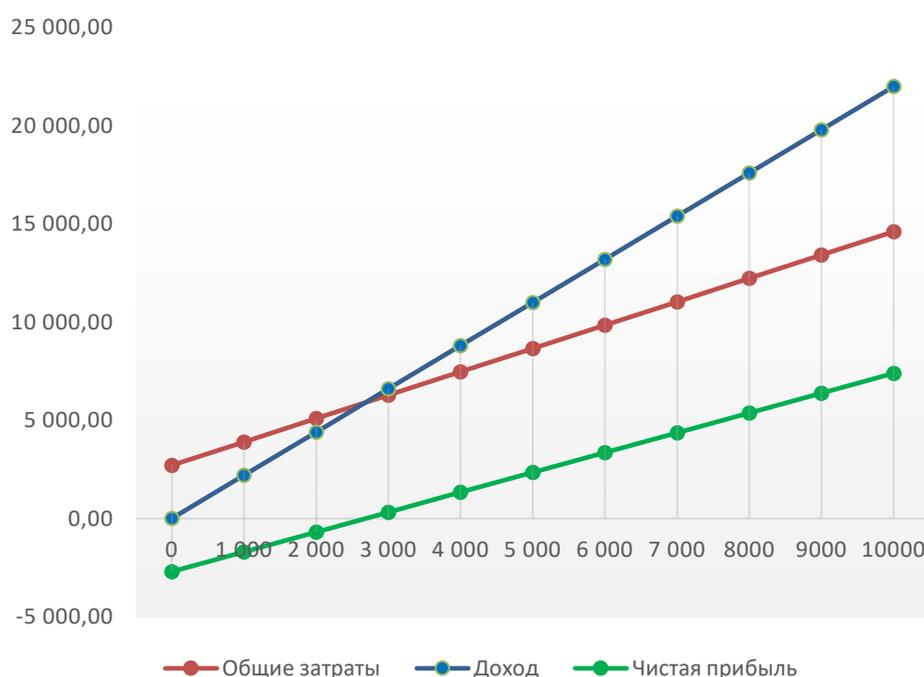


Рисунок 2.3 – График безубыточности для первого года проекта

Проанализируем чувствительность показателей коммерческой эффективности проекта к изменению отдельных параметров проекта.

Рассмотрим чувствительность проекта к показателю ЧДД. Расчеты проводятся с помощью электронных таблиц (EXCEL). Выделим для анализа наиболее значимые факторы: объем производства (продаж), норма дисконта.

Результаты анализа чувствительности представлены в 2.22.

Таблица 2.22 – Анализ чувствительности проекта тыс. руб.

Факторы	Величина ЧДД при изменении фактора на						
	-15%	-10%	-5%	Базовое значение	+5%	+10%	+15%
Выручка	-357,420	322,693	1002,805	1682,924	2363,031	3043,143	3687,553
Постоянные затраты	2799,535	2354,724	1909,912	1682,924	1020,288	575,477	130,665
Прочие расходы	1926,126	1842,032	1761,008	1682,924	1607,657	1535,088	1465,106

Как мы видим, расчеты показали, что при изменении выручки на 15% в сторону сокращения, сумма NPV примет отрицательное значение.

График чувствительности представлен на рисунке 2.4.

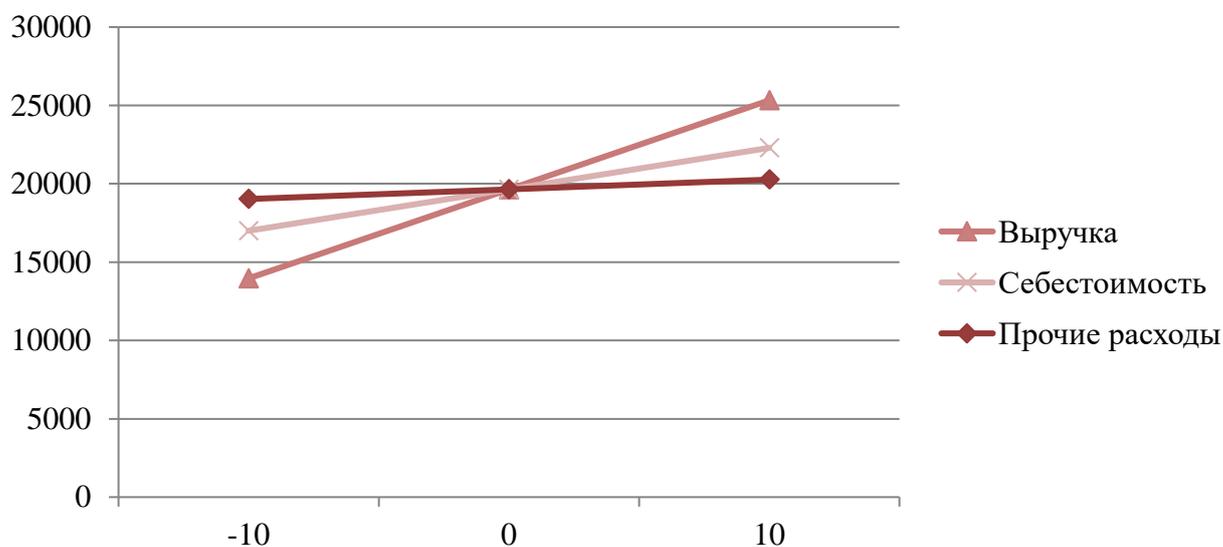


Рисунок 2.4 -График чувствительности проекта

В целом проект можно назвать нечувствительным к изменениям, что является положительным фактором.

Описательный метод оценки рисков представлен в таблице 2.23.

Таблица 2.23 – Описательный метод оценки рисков

Риск	Вероятность наступления события	Последствия
Невыполнение обязательств поставщиком	30%	Срыв сроков проекта
Несвоевременная поставка материалов	20%	Срыв сроков проекта
Превышение расчетной стоимости проекта	30%	Срыв сроков проекта

Невыход на проектную мощность (возникновение технологических или сырьевых ограничений).	20%	Срыв сроков проекта
Выпуск продукции несоответствующего качества	20%	Увеличение стоимости проекта

Наиболее важными рисками для проектируемого предприятия являются превышение расчетной стоимости проекта, невыполнение обязательств поставщиком.

Основными мерами по минимизации рисков являются превышение расчетной стоимости проекта, создание запасов сырья, материалов, комплектующих и готовой продукции, наличие гарантий от поставщиков возврата аванса; надлежащего исполнения контрактов, запрос сертификатов по закупаемую продукцию.

Таким образом, оценка рисков проекта показала, что точка безубыточности в стоимостном выражении составит 5 898 тыс. руб. за год. Также расчеты показали, что при изменении выручки на 15% в сторону сокращения, сумма NPV примет отрицательное значение.

Наиболее важными рисками для проектируемого предприятия являются превышение расчетной стоимости проекта, невыполнение обязательств поставщиком.

## Выводы по разделу 2.

Таким образом, была сформирована бизнес-идея проекта – «Чайный дом» по реализации различных сортов чая. Планируемое расположение Чайного дома – прогулочная зона на берегу реки Миасс. С берега открывается вид на реку. Такое расположение позволяет вписать здание в окружающий ландшафт и привлечь посетителей. Магазин «Чайный дом» предполагается открыть в торговом комплексе «Павловский», адрес торгового места – г. Челябинск, ул. Труда 182,

режим работы с 9:00 - 21:00, арендуемая площадь 30 кв.м. товар предполагается закупать у прямых производителей, доставка грузоперевозкой срок 3-4 дня.

В результате анализа рынка сбыта и рыночной ситуации определено, что ассортимент чая на рынке г. Челябинске очень разнообразный и представлен в разных ценовых категориях. Можно найти как чай для ежедневного употребления, так и необычный или дорогой чай для ценителей вкуса или для подарка. Специализированные чайные магазины предлагают оригинальные и премиальные чаи и чаи с различными необычными добавками. На полках гипермаркетов встречаются достаточно качественные чаи в разных ценовых категориях.

Анализ конкурентов и перспектив бизнеса показал, что проектируемый магазин «Чайный дом» имеет средний конкурентный статус.

Согласно календарному плану, в первый год работы чайный магазин будет получать выручки 9 месяцев в году. Инвестиционная фаза проекта начинается 10 января 2020 г. и заканчивается 1 марта 2020 г. Общая потребность в финансировании составит 936,8 тыс. руб., при этом единовременные затраты составят 775,8 тыс. руб., затраты на приращение оборотного капитала - 150 тыс. руб., затраты на кассовый разрыв составят 11 тыс. руб. В качестве источников финансирования рассматривается как собственные средства учредителя в размере 626,8 тыс. руб. направляемые на приращение оборотного капитала, так и получение банковского кредита в размере 310 тыс. руб.

Основными факторами конкурентоспособности проектируемого магазина чая можно назвать наличие собственного сайта в сети Интернет, уровень цен, ассортимент дополнительных услуг, график работы и удобство расположения, возможность доставки курьером по городу Челябинску. В рамках проекта будет использован метод ориентации на текущие цены, который состоит в том, что каждый продавец устанавливает цену исходя из уровня рыночных цен. Услуги и продукция проектируемого магазина «Чайный дом» будут продвигаться силами рекламного агентства в г. Челябинск.

Для реализации проекта будет арендовано торговое помещение стоимостью 45 000 руб. в месяц. Помещение магазина необходимо отремонтировать соответствующе стилистике магазина «Чайный дом», а также установить вывеску. Ремонт помещения и монтажные работы составят 1 00 000 руб. Ремонт входной группы составит 55 тыс. руб., изготовление вывески - 20 тыс. руб. Потребность в основных средствах составит 450 тыс. руб. Индивидуальные предприниматели с годовым доходом более 300 000 руб. платят за себя (дополнительно к вышеуказанной сумме 36 238 руб в год.) 1% от дохода, превышающего 300 000 руб. Финальная сумма инвестиций составила 775,8 тыс. руб.

Анализ эффективности проекта показал его состоятельность и прибыльность.

А проведенная оценка рисков проекта показала, что точка безубыточности в стоимостном выражении составит 5 898 тыс. руб. за год. Также расчеты показали, что при изменении выручки на 15% в сторону сокращения, сумма NPV примет отрицательное значение. Наиболее важными рисками для проектируемого предприятия являются превышение расчетной стоимости проекта, невыполнение обязательств поставщиком.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате выполнения выпускной квалификационной работы была достигнута поставленная цель – осуществлена разработка и экономическое обоснование бизнес-плана проекта по открытию специализированного магазина по продаже чая.

В работе проведены исследования теоретических основ бизнес-планирования, а именно рассмотрена сущность и назначение бизнес-плана, проанализирован состав и структура бизнес-плана, выделены особенности бизнес-планирования в России и за рубежом, а так же рассмотрены показатели оценки эффективности бизнес-плана.

В ходе исследования определено, что бизнес-план – документ, включающий в себя финансовые показатели, которые характеризуют начинания владельца предприятия, а также анализ проблем, с которыми может столкнуться бизнес, и способы их преодоления. Для создания бизнес-плана нужно владеть обширной информацией о рынках, состоянии отрасли, изменениях в технологиях и т.д.

Далее был разработан бизнес-план магазина «Чайный дом». Разработка бизнес-плана включала в себя следующие мероприятия. Представлено описание идеи проекта по созданию специализированного чайного магазина, проведен анализ рынка сбыта и рыночной ситуации и анализ конкурентов и перспектив бизнеса. Кроме того, сформирован организационный план и финансовый план бизнес-проекта, а так же проанализированы возможные риски проекта.

Оценка эффективности проекта показала, что чистая дисконтированная стоимость (при горизонте планирования – 1 год) составит 1725,55 тыс. руб., простой срок окупаемости – 5 мес., индекс доходности – 1,85. Проект можно назвать экономически эффективным и его можно рекомендовать к внедрению.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. ГОСТ Р ИСО 31000-2010. Менеджмент риска. Принципы и руководство. – Москва: Изд-во: Стандартинформ, 2012. – 19 с.
2. Анализ инвестиционной привлекательности организации: научное издание / Д.А. Ендовицкий [и др.] / под ред. проф. Д.А. Ендовицкого. – М.: КНОРУС, 2018. – 376 с.

3. Багдасарьян, И. С., Сочнева Е. Н. Социальное предпринимательство: место и роль в региональной экономике инновационного развития // *Фундаментальные исследования*, 2020. – № 9 (часть 2). – С. 321–324.
4. Баяндина, В. А., Воронин Д. М. К вопросу об оценке эффективности стратегических инвестиционных проектов на нефтегазодобывающих предприятиях / В. А. Баяндина, Д. М. Воронин // *Вестник Пермского университета. Экономика*, 2019. – № 1(24). – С. 111–123.
5. Болдырев, Е. С., Буренина, И. В., Захарова, И. М. Учет рисков при оценке инвестиционных проектов в нефтегазовой отрасли / Е. С. Болдырев, И. В. Буренина, И. М. Захарова // *Интернет-журнал «Науковедение»*, 2019. – №1. – С. 1–9.
6. Головань, С.И. *Бизнес-планирование* / С.И. Головань – М.: Феникс, 2020. – 320 с.
7. Горбунов, В.Л. *Бизнес-планирование с оценкой рисков и эффективности проектов: Научно-практическое пособие* / В.Л. Горбунов. – М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 248 с.
8. Горфинкель, В.Я. *Экономика предприятия* / В.Я. Горфинкель. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 663 с.
9. Грузин, Н. А. Современные подходы к оценке проектных рисков организации / Н. А. Грузин // *Интернет-журнал «Науковедение»*, 2019. – №6. – С. 1–10.
10. Егоршина, А.П. *Управление бизнес-планом [текст]: Учебное пособие*/А. П. Егоршина. – М. Логос, 2019. – 308 с.
11. Елисеева, Т.П. *Экономика и анализ деятельности предприятий* / Т.П. Елисеева, М.Д. Молев, Н.Г. Трегулова. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2018. – 480 с.
12. Ефимова, Н.Ф., Маховикова Г.А. *Инновационный менеджмент: конспект лекций*. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 131 с.
13. Ендовицкий, Д.А., Бабушкин, В.А. *Анализ капитализации публичной компании и оценка ее инвестиционной привлекательности* // *Экономический анализ: теория и практика*, 2018. – №21 (150). – С. 2–8.

14. Еремин, В. Н. Маркетинг: основы и маркетинг информации. М.: Кнорус, 2019. – 656 с.
15. Зайцев, Л.Г., Соколова, М.И. Организационное поведение: учебник. ("Бакалавриат"). – М.: Магистр, 2019. – 460с.
16. Зайцева, Н.А. Менеджмент в торговле [текст]: учебное пособие/Н.А. Зайцева. – 2-е изд./доп. – М.: ФОРУМ, 2020. – 368 с.
17. Зингер, М. Презентация бизнес-плана: пример подготовки презентации – М.: Дело, 2018. – 112 с.
18. Имайкина, О.И. Анализ стратегического инновационного потенциала организации как инструмент определения ее внутренних возможностей // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Экономические науки. – 2018. – №3. – С. 59–68.
19. Имайкина, О.И. Анализ инновационного потенциала предприятия как инструмент определения его внутренних возможностей // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. – 2018. – №3 (31). – С. 211–223.
20. Краткий обзор рынка салонов красоты и парикмахерских. Электронный ресурс. Режим доступа: [<http://b2bfirma.ru/entry/19-otkryvayem-salon-krasoty>];
21. Курилова, А. А., Полтева, Т. В. Учет риска и неопределенности при оценке эффективности инвестиционных проектов / А. А. Курилова, Т. В. Полтева // Карельский научный журнал, 2016. – № 4(17). – С. 181–184.
22. Лопатина, Е. Ю. Структура риск-менеджмента в сфере малого предпринимательства [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://docplayer.ru/73057606-Struktura-risk-menedzhmenta-v-predprinimatelstva.html> (дата обращения 29.05.2021).
23. МСП смогут улучшить риск-менеджмент с использованием стандарта ИСО 31000 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.novotest.ru/news/world/msp-smogut-uluchshit-risk-menedzhment-s> (дата обращения 29.05.2021).

24. Муравьева, Н.Н., Иванкова, Н.Н. Обоснование сущности и основных параметров инвестиционного потенциала коммерческих организаций // Новый университет. Серия: Экономика и право. – 2020. – №3 (49). – С. 42–45.

25. Муравьева, Н.Н. Исследование основных параметров инвестиционного потенциала промышленного предприятия // Экономика и бизнес: теория и практика, 2020. – №10. – С. 87–91.

26. Муравьева, Н.Н. Оценка инвестиционной привлекательности промышленных предприятий (на примере ОАО «Волжский абразивный завод») // Экономический анализ: теория и практика, 2020. – №24 (327). – С. 39–46.

27. Муравьева, Н.Н. Методика оценки инвестиционного потенциала коммерческих организаций: комплексный подход // Экономический анализ: теория и практика, 2019. – № 42 (441). – С. 52–66.

28. Муравьева, Н.Н., Федотова А.М. Сравнительный анализ методик интегральной оценки инвестиционной привлекательности коммерческих организаций // Science Time, 2019. – №4(16). – С. 499–504.

29. Муравьева, Н.Н., Жилина, И.В. К вопросу об эффективном управлении инвестиционной привлекательностью коммерческих организаций // Проблемы экономики и менеджмента, 2020. – №2(54). – С. 42–46.

30. Об итогах социально-экономического развития Российской Федерации в 2020 году. – М., 2019. – 206 с.

31. Ростиславов, Р.А. Инвестиционная привлекательность предприятия и факторы, влияющие на нее // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки, 2019. – №2–1. – С. 38–46.

32. Салютин, Т. Ю., Платонова Н. С. Особенности и проблемы комплексного учета рисков при оценке эффективности инвестиционных проектов инфокоммуникационных компаний / Т. Ю. Салютин, Н. С. Платонова // Экономика и качество систем связи, 2020. – № 3. – С. 9–16.

33. Сафронов, Н.А. Экономика организаций (предприятий): учебник. – М.: Экономит, 2019. – 618 с.

34. Сборник бизнес-планов с комментариями и рекомендациями / Под ред. В.М. Попова. – М.: Финансы и статистика, 2018. – 488 с.
35. Сборник бизнес-планов: практическое пособие / ред. Ю. Н. Лапыгин. – М.: Омега-Л, 2019. – 310 с.
36. Составление бизнес-плана: нормы и рекомендации. – М.: Книга сервис, 2019. – 346 с.
37. Сорокина, Н. Ю., Иванов, М. Ю. Методы оценки чувствительности инвестиционного проекта к риску / Н. Ю. Сорокина, М. Ю. Иванов // НИР. Экономика, 2020. – № 4(15). – С. 42–46.
38. Севрюгин, А.С. К вопросу о выборе методов оценки инвестиционной привлекательности промышленных предприятий / А.С. Севрюгин, А.В. Севрюгин // Финансы и кредит: проблемы методологии и практики, 2020. – № 1–2. – С. 41–45.
39. Султанов, И.А. Уровни инвестиционных потенциалов [Эл. ресурс]. URL : [http : //proj ectimo. ru/upravlenie-investiciyami/investicionnyj -potencial.html](http://projectimo.ru/upravlenie-investiciyami/investicionnyj-potencial.html) (дата обращения: 29.05.2021).
40. Селезнева, Н.Н., Ионова, А.Ф. Анализ финансовой отчетности организации: учебное пособие для студентов ВУЗов. – 3-е изд. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 583 с.
41. Семенов, А.К. Психология и этика менеджмента и бизнеса: учебное пособие – М.– Дашков и Ко, 2020. – 272 с.
42. Семенов, А.К., Набоков В.И. Основы менеджмента: учебник. – 4-е изд.– М.: ИТК Дашков и К, 2020. – 556 с.
43. Скобкин, С.С. Бизнес-планирование: учебное пособие для студентов вузов. – М.: Магистр, 2019. – 447 с.
44. Составление бизнес-плана: нормы и рекомендации. – М.: Книга сервис, 2020. – 346 с.
45. Стрекалова, Н.Д. Бизнес-планирование: Учебное пособие. Стандарт третьего поколения / Н.Д. Стрекалова. – СПб.: Питер, 2018. – 352 с.

46. Сфера услуг: экономика, менеджмент, маркетинг: электронный учебник / под.ред. Т.Д. Бурменко. – М.: КНОРУС, 2018. – 478 с.
47. Теория менеджмента [текст]: учебник для бакалавров/В. Я. Афанасьева–2-е изд.– М.: Юрайт, 2019. – 665 с.
48. Толстых, Т.Н., Уланова, Е.М. Проблемы оценки экономического потенциала предприятия: финансовый потенциал // Вопросы оценки, 2020. – №4. – С. 18–22.
49. Тенденции в индустрии розничной торговле // Журнал «Генеральный директор». Электронный ресурс. Режим доступа: [<http://alliancebeauty.ru/site/generalnyj-direktor>]
50. Теория менеджмента: бизнес-планирования за рубежом: Учебник / Т.П. Хохлова. – М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2020. – 384 с.
51. Теория менеджмента: теория организации: Учебное пособие / Л.А. Жигун. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. – 320 с.
52. Уткин, Э.А. Бизнес-план компании / Э.А. Уткин. – М.: Изд-во «ЭКМОС», 2018. – 102 с.
53. Фатхутдинов, Р.А. Инновационный менеджмент: учебник для вузов. – 6-е изд. – СПб.: Питер, 2020. – 448с.
54. Фатхутдинов, Р.А. Производственный менеджмент: учебник для вузов. – 6-е изд.– СПб.: Питер, 2019. – 496 с.
55. Черняк, В.З. Бизнес планирование: Учебник для вузов. – М. ЮНИТИ-ДАНА, 208. – 470 с.
56. Чалдаева, Л.А. Экономика предприятия: учебник и практикум для академического бакалавриата / Л. А. Чалдаева. – Москва: Юрайт, 2019. – 435 с.
57. Черняк, В.З. Бизнес планирование: Учебник для вузов. – М. ЮНИТИ-ДАНА, 2020. – 470 с.
58. Чудновский, А.Д., Жукова, М.А., Кнышова, Е.Н. Бизнес-планирование, отечественный и зарубежный опыт. – М.: ФОРУМ, ИНФРА-М, 2018. – 400 с.

59. Шапкин, И.Н. Менеджмент: учебник для вузов. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 690 с.
60. Шевчук, Д. А. Бизнес-планирование: учеб. пособие / Д. А. Шевчук. – Ростов н/Д.: Феникс, 2020. – 208 с.
61. Шевцова, В.Н. Оценка и прогнозирование инвестиционной привлекательности отрасли / В.Н. Шевцова // Пищевая промышленность. – 2019. – № 5. – С. 74–75
62. Штеле, Е. А., Гусева, М. А., Руди, Л. А. Методика оценки эффективности инвестиционных проектов с учетом рисков / Е. А. Штеле, М. А. Гусева, Л. А. Руди // Вестник СибАДИ, 2019. – № 6(52). – С. 135–140.
63. Яроцкая, Е. В. Применение экономико-математических методов для оценки и минимизации рисков инвестиционных проектов в условиях неопределенности / Е. В. Яроцкая // Научный журнал КубГАУ, 2018. – № 98 (04). – С. 1–16.
64. Обзоры рынков BusinessStat [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://businessstat.ru>

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

Расчет текущих затрат проекта, тыс. руб.

Наименование	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Итого за год
Сырье и материалы	340	450	570	444	554	954	860	860	1096	680	444	444	7696
Арендные платежи	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	540
Заработная плата	133,6	138	142,8	139,8	144,16	160,16	164,4	164,4	181,8	157,2	139,78	139,78	1805,88
Страховые взносы	40,347	41,676	43,126	42,220	43,536	48,368	49,649	49,649	54,904	47,474	42,214	42,214	545,376
Затраты на продвижение услуг и рекламу	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300
Всего	583,95	699,68	825,93	696,02	811,7	1232,5	1144,1	1144,5	1402,7	954,67	695,99	695,99	10887,26

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

План финансовых результатов проекта, тыс. руб.

Наименование	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Итого за год
Выручка - итого	680,000	900,000	1140,000	888,00	1108,0	1908,0	1720,0	1720,0	2192,0	1360,0	888,00	888,00	15392,00
Текущие затраты	583,950	699,680	825,930	696,02	811,70	1232,5	1144,1	1144,5	1402,7	954,67	695,99	695,99	10887,26
Прибыль от продаж	96,050	200,320	314,070	191,98	296,30	675,47	575,95	575,50	789,30	405,33	192,01	192,0	4504,740
Проценты по кредиту	3,620	3,330	3,050	2,760	2,470	2,170	1,870	1,570	1,260	0,950	0,630	0,320	24,000
Прибыль до налогообложения	92,430	196,990	311,020	189,22	293,83	673,30	574,08	573,93	788,04	404,38	191,38	191,69	4480,740
1% от (выр- 300000)	3,800	9,000	11,400	8,880	11,080	19,080	17,200	17,200	21,920	13,600	8,880	8,880	150,920
Платежи за ИП	3,020	3,020	3,020	3,020	3,020	3,020	3,020	3,020	3,020	3,020	3,020	3,020	36,240
Вычет за инвестиции	64,650	64,650	64,650	64,650	64,650	64,650	64,650	64,650	64,650	64,650	64,650	64,650	775,800
Налоговая база	20,960	120,320	231,950	112,67	215,08	586,55	489,21	489,06	698,45	323,11	114,83	115,14	3517,330
Налог на УСН	6,800	18,048	34,793	16,901	32,262	87,983	73,382	73,359	104,77	48,467	17,225	17,271	531,256
Чистая прибыль	14,160	102,272	197,158	95,770	182,82	498,57	415,83	415,70	593,68	274,64	97,606	97,869	2986,075
Чистая прибыль нарастающим итогом	14,160	116,432	313,590	409,36	592,18	1090,8	1506,6	1922,3	2516,0	2790,6	2888,2	2986,1	2986,075

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### План движения денежных потоков, тыс. руб.

Наименование	Подготовительный период	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Итого за год
Сальдо на начало периода	0,000	0,000	0,940	78,712	251,090	321,789	479,237	952,145	1342,003	1731,434	2298,547	2546,310	2616,716	
Операционный поток														
Денежный поток от операционной деятельности	0,000	14,16	102,272	197,158	95,77	182,818	498,568	415,829	415,701	593,683	274,644	97,606	97,869	2986,075
Инвестиционный поток														
Затраты на приобретение активов	-925,800	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Кассовый разрыв	11,000													
Итого инвестиционный денежный поток	-936,800													
Финансовый поток														
Собственные средства	626,800	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Заемные средства	310,000													
Выплаты основного долга	0,000	-24,220	-24,500	-24,780	-25,070	-25,370	-25,660	-25,970	-26,270	-26,570	-26,880	-27,200	-27,510	-310,000
Итого денежный поток финансовой деятельности	936,800	-24,220	-24,500	-24,780	-25,070	-25,370	-25,660	-25,970	-26,270	-26,570	-26,880	-27,200	-27,510	-310,000
Итого сальдо денежных потоков		0,940	77,772	172,378	70,700	157,448	472,908	389,859	389,431	567,113	247,764	70,406	70,359	2687,075
Сальдо на конец периода	0,000	0,940	78,712	251,090	321,789	479,237	952,145	1342,003	1731,434	2298,547	2546,310	2616,716	2687,075	2687,075

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### Расчет чистого дисконтированного дохода

тыс. руб.

Наименование	Подготовительный период	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
Капитальные вложения	-936,8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Чистый денежный поток	-936,800	14,16	102,272	197,158	95,77	182,818	498,568	415,829	415,701	593,683	274,644	97,606	97,869
Чистый денежный поток нарастающим итогом	-936,800	-922,640	-820,368	-623,210	-527,440	-344,622	153,946	569,775	985,476	1579,159	1853,803	1951,409	2049,278
Коэффициент дисконтирования	1,000	0,982	0,964	0,947	0,930	0,913	0,897	0,881	0,865	0,849	0,834	0,819	0,804
Дисконтированный денежный поток	-936,800	13,905	98,623	186,700	89,057	166,943	447,079	366,172	359,469	504,133	229,018	79,926	78,698

Дисконт ированн ый денежны й поток нарастаю щим ИТОГОМ	-936,800	-922,895	-824,272	-637,572	-548,515	-381,571	65,508	431,680	791,149	1295,282	1524,300	1604,226	1682,924
---	----------	----------	----------	----------	----------	----------	--------	---------	---------	----------	----------	----------	----------