

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. Зав. кафедрой, проф., д.э.н.  
\_\_\_\_\_ И.А. Соловьева  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 г.

Разработка бизнес-плана открытия кафе-кондитерской в городе Челябинске

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

ЮУрГУ – 38.03.01.2021.097.ВКР

Руководитель работы,  
ст. преподаватель кафедры  
\_\_\_\_\_ П.Я. Тишин  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 г.

Автор работы,  
студент группы ЭУз-566  
\_\_\_\_\_ Е.В. Воробьева  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 г.

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

Челябинск 2021

## АННОТАЦИЯ

Воробьева Е.В. Разработка бизнес-плана открытия кафе-кондитерской в городе Челябинске. – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУз-566, 98 с., 8 ил., 33 таб., библиограф. список – 20 наим.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки бизнес-плана открытия кафе-кондитерской в городе Челябинске.

В первой главе рассмотрены теоретические основы и особенности бизнес планирования, раскрыта структура бизнес-плана, оценка экономической эффективности проекта, а также, особенности отечественного и зарубежного бизнес-планирования.

Во второй главе был проведено полное описание планируемого проекта, анализ рынка в сфере кафе-кондитерских, рассмотрены основные конкуренты, определены потенциальные потребители. После чего был разработан план маркетинга, производственный, инвестиционный, финансовый план, рассчитаны показатели эффективности проекта, проведен анализ чувствительности. На основании проделанной работы были сделаны выводы о целесообразности открытия кафе-кондитерской.

## ABSTRACT

Vorobyova E. V. Development of a business-plan for opening a cafe-confectionery in the city of Chelyabinsk. – Chelyabinsk: SUSU, EUz-566, 98 pages., 8 drawings., 33 tables., bibliography – 20 names.

The final qualification work was carried out in order to develop a business plan for opening a cafe-confectionery in the city of Chelyabinsk.

In the first chapter, the theoretical foundations and features of business planning are considered, the structure of the business plan is disclosed, as well as the criteria for evaluating the economic efficiency of the business plan.

In the second chapter, a full description of the planned project was carried out, the market analysis in the field of cafes and confectionery was carried out, the main competitors were considered, and potential consumers were identified. After that, a marketing plan, production, investment, and financial plan were developed, project performance indicators were calculated, and sensitivity analysis was performed. Based on the work done, conclusions were drawn about the expediency of opening a cafe-confectionery.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	8
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ	
1.1 Сущность, цели, задачи и особенности бизнес-планирования.....	10
1.2 Структура бизнес-плана и содержание основных его разделов.....	21
1.3 Оценка экономической эффективности проекта.....	31
1.4 Особенности отечественного и зарубежного бизнес-планирования.....	40
2 РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА ПО ОТКРЫТИЮ КАФЕ-КОНДИТЕРСКОЙ	
2.1 Бизнес-идея.....	53
2.2 Резюме.....	55
2.3 Анализ рынка.....	56
2.4 Анализ конкурентов.....	60
2.5 План маркетинга.....	63
2.5.1 Продукт.....	63
2.5.2 Цена.....	64
2.5.3 Политика сбыта.....	66
2.5.4 Политика продвижения.....	66
2.6 SWOT-анализ.....	69
2.7 Анализ потребителей.....	71
2.8 Прогноз выручки.....	74
2.9 Организационный план.....	76
2.10 Инвестиционный план.....	79
2.11 Финансовый план.....	84
2.12 Оценка экономической эффективности проекта.....	86
2.13 Оценка рисков проекта.....	89
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	98
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	99

## ВВЕДЕНИЕ

Деятельность любого предприятия начинается с планирования, без организации которого невозможно добиться позитивных результатов.

Планирование – это неотъемлемая составная часть менеджмента, позволяющая предвидеть цели, ресурсы и итоги деятельности предприятия, которые необходимы для достижения намеченных целей. Как показала практика, планирование отражает будущее предприятия и содержит ответы на следующие вопросы: на каком рынке будет действовать предприятие; кто будут основные конкуренты; как будет осуществляться конкурентная борьба; какие ценности может предложить организация потенциальным потребителям; насколько прибыльной будет компания.

Важным элементом процесса планирования на предприятии является составление бизнес-плана. Бизнес-план – это документ, который отображает новые аспекты будущей организации, рассматривает все проблемы, с которыми может столкнуться предприятие, а также рассматривает эффективность принятых решений, планируемых мероприятий. Готовый бизнес-план помогает ответить на вопрос, стоит ли инвестировать денежные средства в данный бизнес-проект. Таким образом, составление бизнес-плана актуально для предприятия, поскольку позволяет спланировать оптимизировать ресурсы для получения наилучшего финансового результата организации.

На сегодняшний день общественное питание играет все более возрастающую роль в жизни современного общества, так как главной задачей данной отрасли является удовлетворение потребностей человека. Выбирая сферу, в которой можно успешно реализовать бизнес-проект, многие отдают предпочтение сфере общественного питания. Открыть кафе-кондитерскую это отличный способ начать предпринимательскую деятельность. Причин, делающих подобный бизнес популярным, среди молодых предпринимателей, целый ряд: рост денежных средств жителей города; старание вести современный образ жизни; общения с друзьями и

родными в уютной и комфортной обстановке; празднование торжеств, семейных мероприятий.

Цель работы – Разработать бизнес-план кафе-кондитерской в г. Челябинск

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы бизнес-планирования;
- понять тенденции развития рынка кафе-кондитерской;
- провести анализ потенциальных потребителей и возможных конкурентов;
- разработать стратегию и план развития для нового кафе-кондитерской;
- разработать организационный, инвестиционный, финансовый разделы для бизнес-плана.

Источниками для написания выпускной квалификационной работы послужили методические пособия по теории и методологии разработки бизнес-плана, инвестированию, анализу экономической эффективности проекта, интернет-ресурсы

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

## 1.1 Сущность, цели, задачи и особенности бизнес-планирования

Задумка составления бизнес-планов возникла в Соединённых штатах более тридцати лет назад. Появление и развитие высокотехнологичных компаний (в области компьютерных технологий, медицине, связи и т.д.) требовало привлечения высокого уровня финансовых ресурсов и инвестирования. Для осуществления своих бизнес-проектов предпринимателям практически регулярно приходилось обращаться за помощью к финансовым организациям, например, к инвестиционным и венчурным фондам, а также к индивидуальным инвесторам («бизнес ангелам»).

Но перед тем как предоставить денежные средства инвесторы требовали предоставить в письменной форме сведения информацию о том, куда будут направлены предоставленные средства, на какие цели они используются, будет ли проект эффективным и приносить доход. Дальнейший опыт показал, что чем более точные, обоснованные и ёмкие сведения предоставляла компания, тем более благополучный сценарий развития она имела. Со временем форма предоставления информации о фирме была стандартизирована и стала использоваться повсеместно. В следствие инвестирования средств в венчурные проекты на свет появились такие компании мирового значения, как Microsoft, Apple, Intel.

Из США концепция бизнес-планов пришла в Европу и к другим странам, а чуть позже они стали применяться организациями в качестве основы функционирования, управления и развития бизнеса. После перехода России к рыночной экономике, бизнес-планы стали использоваться и отечественными компаниями прежде всего с целью привлечения внешних инвесторов.

В истории развития бизнес-плана в России можно выделить несколько этапов.

Первый этап заключается в усиленном применении управляющими в названии документации нового, популярного понятия «бизнес-план», не имеющего ничего общего с реальными задачами и функциями бизнес-планирования. Единственным основанием их составления были попытки предпринимателей привлечь приток

капитала со стороны западных кредиторов и инвесторов, но в большинстве случаев это было безрезультатно. Это связано с тем, что иностранные инвесторы быстро раскусили задумку российских предприятий, ведь предоставляемые сведения были не информативные и принимать решения на их основании было невозможно. Поэтому можно сделать вывод, что без обоснованного, полноценного бизнес-проекта очень мало вероятно получить внешнее финансирование и как следствие возможность беспрепятственного развития деятельности фирмы.

Второй этап продемонстрировал обширный выход на рынок консалтинговых услуг по бизнес-планированию. Предлагаемые услуги были весьма разнообразны, начиная от предложения по составлению бизнес-плана организации за пару часов до разработки цельного, обоснованного документа, который можно смело предоставить потенциальным партнёрам или кредиторам.

Третий этап отличился осознанием подавляющей частью предпринимателей в необходимости бизнес-планирования для целей эффективного стратегического управления и для определения сильных и слабых сторон своего бизнеса. Теперь помимо специализированных организаций составлением бизнес-планов стали заниматься предприятия самостоятельно.

Таким образом, произошло осознание полезности бизнес-планирования, как для внутренних, так и для внешних целей компании. Внутренняя потребность фирм в планировании заключается в возможности постоянно и систематизированно анализировать процесс развития бизнеса, осуществлять контроль и надзор за ним, своевременно обнаруживать возникшие проблемы и устранять их. Внешняя заинтересованность организаций отражается в потребности стать кредитоспособным, платёжеспособным и конкурентоспособным.

В настоящее время экономическая сфера жизни характеризуется постоянной изменчивостью, скорость которой постоянно растёт ввиду широкой информационной открытости общества и глобализации экономики. В связи с этим руководители организаций должны быстро и своевременно реагировать на перемены внешней среды и учитывать их при планировании своей деятельности.



Руководителю любого предприятия нужно в первую очередь точно осознавать свои потребности в материальных, интеллектуальных, трудовых и финансовых ресурсах и чтобы быть эффективным в данных условиях рыночных отношений, владелец бизнеса должен опираться на анализ своих возможностей, активность своих конкурентов и развитие целевых рынков, на основании которых будет составлена грамотная стратегия развития бизнеса и управления им. Систематическим методом разработки соответствующих стратегий и действий является бизнес-планирование.

Успешное развитие бизнеса осуществляется на основе планирования, которое включает в себя все процедуры, от поиска бизнес-идеи и её непосредственной реализации, до осуществления управленческих решений и их анализа. Бизнес-планы могут разрабатывать как новые, только создающиеся организации, так и уже действующие предприятия, например, при осуществлении расширения своей деятельности путём ввода новой продукции, техники или оборудования. Следовательно, целесообразно осуществление бизнес-планов на разных этапах существования компании: зарождение, рост, зрелость и даже упадок, когда предприятию необходим толчок в сторону укрепления и сохранения положения на рынке, а в некоторых случаях и в сторону выхода из предбанкротного состояния.

Бизнес-план характеризует основные показатели деятельности предприятия, демонстрирует полную и объективную информацию о состоянии дел организации, обнаруживает и анализирует возможные проблемы и подбирает наиболее действенные пути решения. Но вместе с тем он разрабатывается с целью поиска проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка.

Иными словами, в первом случае бизнес-план осуществляется систематически и регулярно, во втором же носит характер единовременного планирования для решения конкретной стратегической задачи.

Понятие бизнес плана может быть сформулировано следующим образом: Бизнес план – это письменный документ, который является подробным, структурированным и четко обоснованным планом создания или дальнейшего развития биз-

неса. Он демонстрирует текущее состояние организации, её цели, пути и сроки их достижения и ожидаемые результаты реализации данного плана компании.

Бизнес-план предоставляет возможность предприятию взглянуть на свою деятельность с другой стороны и является основой управления коммерческого проекта и предприятием в целом. Он необходим для создания или обновления предоставляемого продуктового ассортимента и услуг, для возможности реализации нового инвестиционного проекта, а также при реконструкции деятельности фирмы.

Объектами бизнес-планирования являются организации в целом, так и её отдельные бизнес-процессы. Предметом является технология создания бизнес-плана, представляющая собой описание целей данного проекта, его условий и способов реализации.

Разработка и эффективная реализация бизнес-плана играет первостепенную роль в успешном видении бизнеса организацией. Развёрнутый план может быть подготовлен руководителем, менеджером, консалтинговой организацией или экспертами и представлять собой планирование хозяйственной деятельности фирмы на ближайший год. Наиболее крупные компании составляют план на срок до 5 лет, реже на период более пяти лет. Процесс составления бизнес-плана длится около одного месяца, в этот период происходит ознакомление и изучение предоставляемой документации и производятся соответствующие расчёты. Существует ситуация, при которой по согласованию с клиентом разрабатываются несколько альтернативных вариантов бизнес-проекта, в этом случае исходя из сравнительной характеристики представленных вариантов заказчиком выбирается один, наиболее привлекательный для него.

При подготовке бизнес-плана должны быть учтены интересы и мнения всех заинтересованных сторон:

- заказчика или инвестора, осуществляющего капитальные вложения в проект;
- муниципальных органов, определяющих желания и предпочтения согласно общей концепции развития, утверждающих задания для проек-

- тов, рассматривающих заявки и составляющих необходимую документацию, осуществляющих сбор налогов в бюджет, исполняющих функцию контроля и надзора;
- подрядных фирм, уточняющих детали бизнес-идеи, осуществляющих проектирование, составление сметы, авторский надзор;
  - потребителя, использующего товары и услуги.

Едиственного всеобъемлющего бизнес-плана, который бы подошёл для любого типа организации и для любой ситуации, не существует, нужно точно осознавать для какой аудитории создаётся бизнес-план и какие цели при этом он преследует, потому что от этого будет зависеть его направленность. В общем порядке можно выделить две основные цели бизнес – планирования: внешнюю и внутреннюю.

Внешняя цель заключается в привлечении денежных средств инвестора (кредитора) для реализации предприятием поставленных задач.

Внутренней целью является создание основы для управления, развития и функционирования компании при помощи разработанного и периодически обновляемого бизнес-плана.

Помимо основных целей существуют и другие сопутствующие цели бизнес-плана:

- социальные цели – избежание дефицита товаров и услуг, расширение деловых контактов, международных связей, борьба с экологическими проблемами, создание духовных и культурных ценностей, развитие творческого и научно-технического потенциала людей;
- повышение статуса компании – развитие экономического потенциала предприятия и как следствие отличная репутация и известность, доверие покупателей к качеству производимых товаров и услуг;
- иные цели – налаживание деловых контактов, в том числе и с зарубежными предпринимателями, вхождение в различные ассоциации и др.

Содержание, объём и структура бизнес-плана зависит от его типа, размера и поставленных целей. Первостепенно в бизнес-планировании нуждаются малые и

средние предприятия, у которых объём имеющихся ресурсов на осуществление деятельности ограничен по сравнению с наиболее крупными компаниями, поэтому им нужно с большим вниманием подходить к эффективности их использования, но при этом их бизнес-план будет меньшего размера и облегчён по составу в отличие от наиболее значительных представителей рынка.

Исходя из выше представленных целей можно сформулировать основные задачи бизнес-плана:

проанализировать рынок сбыта, определить перспективы его развития и место фирмы на нём;

- оценить результаты деятельности предприятия, а в частности затраты на изготовление и сбыт продукции, определить потенциальную прибыльность проекта, выявить отклонения от запланированного уровня и осуществить мероприятия по оптимизации;
- выявить соответствие рабочих кадров установленным нормам по ожидаемым от них результатам и выполнению важных для бизнеса целей, а также определить условия для мотивации сотрудников;
- проанализировать уровень соответствия материального и финансового положения предприятия поставленным целям;
- определить финансовые аспекты бизнеса, критерии и показатели, по которым можно будет регулярно определять эффективность и экономическую целесообразность проекта;
- выяснить конкурентоспособность реализуемой продукции;
- оценить уровень взаимоотношений с партнёрами, инвесторами, кредиторами, государственными и налоговыми органами;
- выявить возможные риски и подготовить мероприятия по их минимизации.

Грамотно поставленные цели и задачи разработки бизнес-плана являются залогом успешного управления бизнесом. Но важно отметить, что главенствующую роль играет не только содержание, но и оформление бизнес плана. Безупречный,

безошибочно напечатанный документ вызывает доверие у читающего, а также отражает профессионализм и опыт автора, составляющего план.

Бизнес-план может создаваться как новым, только появившимся на рынке предприятием, так и уже существующей и крепко стоящей на ногах компанией. Большинство только создающихся организаций производят товары, оказывают работы и услуги, которые уже представлены в ассортименте фирм-конкурентов. Поэтому при разработке бизнес-плана действующие предприниматели обладают некими привилегиями и преимуществами в осуществлении своей деятельности, так как покупатели отдадут предпочтение уже знакомой им продукции, расчёты и результаты деятельности таких компаний являются основой для формирования собственной отчётности новых представителей рынка, также планирование будущей деятельности стабильных предприятий основывается на уже полученном опыте прошлых лет. Но если продукт или услуга предприятия, только выходящего на рынок, является исключительной и уникальной и может принести потенциальную прибыль своему производителю, тогда необходимо держать свои разработки и изобретения в максимальной тайне от конкурентов и убедить покупателей приобретать данную продукцию, используя свои конкурентные преимущества и желания клиентов, и в случае успеха может создаться даже новый рынок.

На практике можно выделить следующие 5 функций бизнес-планирования:

- актуальность бизнес-плана. Функция играет основополагающую роль при создании нового предприятия, разработке его стратегии и новых направлений деятельности.
- функция планирования. Даёт возможность оценить перспективы развития нового бизнеса и осуществлять контроль за внутрифирменными процессами.
- функция привлечения денежных средств. В сложившихся современных реалиях воплотить важный и крупный проект без заёмных средств фактически нереально, а получить кредит не простая задача. Недоверие кредиторов к предприятиям связано с высокой степенью невозвратности предоставленных средств, поэтому кредитные организации прибегают к

ужесточению требований по предоставлению кредитов. Организация для получения кредита должна предоставить банку гарантии, залог и конечно же качественно разработанный бизнес-план.

- привлечение инвесторов и партнёров. Данная функция заключается в привлечении ресурсов, капитала, технологий инвесторов и своё производство, а для этого предприниматель обязан предоставить бизнес-план, отражающий возможные перспективы развития его бизнеса на определенный период времени.
- вовлечение всех сотрудников в разработку бизнес-плана, что позволит поднять уровень их информированности о составляющемся проекте, выбрать возможные пути их мотивации и согласовать усилия.

Таким образом, бизнес-планирование отражает реальность для открытия или расширения бизнеса, демонстрирует пути достижения поставленных целей при существующем потенциале, а также возможности привлечения финансирования.

Рассмотрим несколько классификаций бизнес-проектов, которых в экономической литературе существует огромное многообразие.

По полноте содержащейся информации, объёму, научно-техническому подтверждению содержания бизнес-плана и документарному отражению выделяют:

- полный, в котором представлен целостные сведения о произведённых расчётах показателей, акты, справки и отчёты, отражающие возможные результаты практического применения. Такой план доступен для просмотра ограниченному кругу лиц, например, инвестору;
- достаточный, включающий в себя все необходимый разделы, но только по одному предпочтительному варианту, расчёты альтернативный проектов могут быть не представлены. Такой проект аргументирует возможность получения успешных результатов при его реализации;
- в виде резюме, представляет собой короткое, ёмкое комментирование каждого раздела плана без подтверждения высказываний расчётами. В данном виде бизнеса плана отражаются краткие сведения (от одной до четырёх страниц) о компании или о продукции, которую она производит.

По целевому назначению можно выделить следующие типы бизнес-планов:

- бизнес-план инвестиционного проекта или коммерческой идеи отражает информацию, полученную в процессе маркетингового исследования, аргументирует возможности достижения результатов финансовой деятельности и обосновывает выбор стратегии проникновения на рынок. Данный план обычно составляется для потенциальных инвесторов и партнёров, которые особое внимание уделяют возможным рискам и способам борьбы с ними;
- концепт-бизнес-план инвестиционного проекта или коммерческой идеи (бизнес-предложение) предполагается его использование во время переговоров с возможными инвесторами и партнёрами для определения возможности их участия в данном проекте и установления их заинтересованности в целом;
- бизнес-план структурного подразделения (центра финансовой ответственности) представляет собой демонстрацию результатов деятельности подразделения перед руководством компании, имеющую направление в сторону развития, для обоснования целей использования предоставленных ресурсов или величины прироста прибыли подразделения, которая остаётся в его личном пользовании;
- бизнес-план группы предприятий передаёт аспекты развития фирм в следующем периоде собранию акционеров и совету директоров в виде основных хозяйственных и бюджетных показателей, характеризующих необходимый объём ресурсов и инвестиций. Предназначен для всестороннего рассмотрения деятельности организации и оперативного управления её денежными потоками;
- бизнес-план развития региона (страны). В нем рассматриваются перспективы социально-экономического развития региона. Его ключевым элементом является определение объемов финансирования программ, принятых к реализации;
- бизнес-план, разработанный для открытия нового вида бизнеса, включает в себя анализ привлекательности рынка, на который собирается выходить

- предприятие, определение своей целевой аудитории, рассмотрение всей собранной информации о потенциальных угрозах и рисках, с которыми фирма может столкнуться в процессе реализации своей деятельности, формирование конкурентных преимуществ и оценку возможных финансовых результатов с точки зрения окупаемости проекта, эффективности и доходности;
- бизнес-план продажи уже существующего бизнеса помогает предпринимателю показать состояние дел в фирме с выгодного ракурса, чтобы заинтересовать возможного покупателя. Для этого необходимо доказать инвестору эффективность и самостоятельность бизнеса, продемонстрировать перспективы развития бизнеса в будущем, состояние дел рынка на котором функционирует организация, показать возможность возрастания положительного результата его бизнеса путём интеграции с бизнесом инвестора, предоставить все необходимые финансовые показатели и отчётность;
  - бизнес-план развития организации разрабатывается уже функционирующей компанией с целью оценить эффективность своей деятельности путём сравнения результативности новых коммерческих или инвестиционных проектов. Такой план носит кратковременный характер и осуществляется примерно на год;
  - бизнес-план разработки стратегии развития бизнеса необходим предприятию, которое намеревается создать стратегию долгосрочного развития своей деятельности на 10 – 15 лет вперёд. Для этого фирма должна провести детальный анализ внешней среды и рынка, на котором она функционирует, определиться с миссией своих действий и наметить потенциально возможные результаты развития бизнеса и её концепцию;
  - бизнес-план в качестве заявки на кредит создаётся для возможности получения заемных средств от кредитора (банка) на коммерческой основе. Необходимо предоставить доказательства о высоком уровне платёжеспособности компании, необходимости и направлении использования займа, чтобы банк убедился в том, что кредитуемый сможет через определённый



период вернуть предоставленные средства и в состоянии платить проценты по кредиту;

- бизнес-план в качестве заявки на грант, чтобы получить средства или ресурсы от государства направленность бизнес-проекта должна быть на решение социальных или политических проблем с доказательством его пользы для общества и субъектов страны. Стоит отметить, что шанс предоставления государственного финансирования весьма мал, поэтому, не смотря на возможность разработки такого проекта предпринимателем, толково и веско обосновать его может не каждый.

Так же существуют классификации бизнес-планов по масштабу, а именно по его размеру, количеству участников и силе влияния на внутреннюю и внешнюю среду (мелкие, средние, крупные, очень крупные), по длительности выделяют краткосрочные (до трех лет), среднесрочные (от трех до пяти), долгосрочные (свыше пяти лет).

Преобладающее большинство бизнес-проектов носит затратный характер, то есть требует вложения инвестиций для их осуществления. Их размер определяется в соответствии с приведёнными выше классификациями, но в большей степени зависит от длительности, масштаба, направленности и сложности бизнес-плана.

## 1.2 Структура бизнес-плана и содержание основных его разделов

Состав разделов конкретного бизнес-плана и степень их детализации зависят от отраслевой принадлежности предприятия, размера предприятия, стратегии предприятия (расширение, создание), условий финансирования.

Определим основные требования, предъявляемые к формированию бизнес-плана:

- эффективность;
- структурированность, логичность и компактность итоговой версии;
- достижимость поставленных целей;
- полнота приводимой информации;

- реалистичность, надежность и достоверность информации;
- прозрачность и ясность изложения, наглядность подачи и качественность оформления;
- релевантность сведений, содержащихся в бизнес-плане;
- нейтральность и объективность описаний;
- обоснованность используемых экономических и финансовых показателей.

Бизнес-план включает следующие разделы:

- Титульный лист;
- Резюме;
- Описание отрасли и предприятия;
- Описание продукции;
- Анализ рынка и разработка плана маркетинга;
- Производственный план;
- Организационный план;
- Финансовый план;
- Анализ рисков, чувствительности и устойчивости проекта;
- Приложения к бизнес-плану.

Рассмотрим каждый пункт бизнес-плана подробно и опишем его составляющие.

Резюме и титульный лист документа оформляются в последнюю очередь. Самым сложным здесь является подготовка резюме, которое формируется как рекламный проспект проекта как некий «бизнес-план в миниатюре». Принято им заниматься после того, как основные разделы уже заполнены, и это вполне обоснованно. Связано это с тем, что важной составляющей обзорного раздела являются выводы по экономическим результатам и эффективности проекта, возникающим в конце расчетов.

Сначала рассмотрим титульный лист бизнес-плана. Именно с него инвесторы или партнеры начинают знакомство с инвестиционным бизнес-планом. Титуль-

ный лист бизнес-плана должен быть аккуратно оформлен, быть лаконичным и привлекательным для глаз, не содержать лишней информации. Он должен привлечь внимание потенциального читателя и дать ему минимальную информацию о содержании предлагаемого бизнес-плана.

В состав титульного листа могут входить:

- название проекта;
- название организации, которая будет заниматься его реализацией, ее месторасположение;
- данные для связи (номер телефона) с контактным лицом;
- дата и время составления бизнес-плана.

Если бизнес-план будет преподнесен инвестору или кредитной организации, то необходимо указать потребность в финансовой части и отметить, через сколько времени проект окупится.

Резюме составляется, как правило, уже после того, как составлены все разделы бизнес-план, поскольку в нем собираются все данные по проекту, которые отражены во всех других частях бизнес-плана, и представляет собой предельно краткое изложение сути делового предложения.

Цель составления резюме – привлечь внимание тех, кому адресован данный бизнес-план. Нужно четко и убедительно изложить основные положения предлагаемого проекта, а именно: чем будет заниматься создаваемое предприятие, сколько денег потребуется в него вложить, какой ожидается спрос на его продукцию и почему предприниматель считает, что это предприятие добьется успеха.

Резюме, как правило, содержит следующие элементы:

- наименование проекта и назначение бизнес-плана;
- краткая информация о компании, ее конкурентные преимущества;
- суть проекта;
- общая сумма инвестиций в проект и источники их финансирования;
- основные финансовые результаты и оценки эффективности проекта;
- факты, подтверждающие надежность деятельности предприятия, юридические и экономические гарантии.

Можно выделить следующие основные требования к резюме:

- краткость;
- точность и достоверность;
- связность и последовательность изложения материала;
- привлекательный и понятный потенциальным читателям стиль и язык;
- отражение всех ключевых моментов бизнес-плана;
- обоснованность представленных в резюме данных.

Далее следует описание отрасли и предприятия. В этом разделе излагаются результаты анализа текущей ситуации и тенденций развития отрасли и делаются выводы об их влиянии на реализацию и результаты проекта. Очень важно преподнести идею нового проекта в контексте сложившегося состояния дел в отрасли. Необходимо продемонстрировать глубокое понимание состояния организации и той отрасли индустрии, в которой оно будет работать и конкурировать.

Даются следующие характеристики рынка:

- размеры,
- масштабы конкуренции,
- уровень и тенденции развития рынка,
- динамика цен за последние 5 лет,
- направления и темпы технологических изменений,
- барьеры входа/выхода,
- специфические особенности,
- независимые прогнозы относительно развития рынка в будущем.

Также в данном разделе должна быть представлена характеристика предприятия, которая включает:

- общие положения о предприятии, его организационно-правовую форму;
- основные виды деятельности предприятия;
- положение предприятия на рынке;
- основные финансово-экономические показатели деятельности;
- структуру управления, кадровый состав;

- специфику работы;
- конкурентоспособность товаров, отличие предприятия от других компаний;
- проблемы и цели создаваемого бизнеса;
- перспективы его развития.

Данный раздел имеет особое значение, если цель бизнес-плана – создание нового предприятия. В этом случае он должен содержать пункты обоснования успеха создаваемого предприятия, предпринимательский опыт руководителя проекта в данной сфере бизнеса. Возможны ссылки на договоры или предварительные договоренности с поставщиками или потребителями. Раздел должен убедить инвестора в надежности и перспективности фирмы, предлагающей проект. Следующим пунктом дадим общую технико-экономическую и потребительскую характеристику тех видов продукции (услуг), которые выпускает (планирует к выпуску) предприятие.

Цель подраздела – дать ясное представление о потребительских свойствах продукции (услуг) и их конкурентных преимуществах.

Данный раздел может содержать в себе приложения в виде натурального образца продукта, а также фотографии, документации с описанием технической стороны и так далее. Если продуктом труда является несколько единиц, то в разделе описывается каждая из них.

Этот раздел имеет следующую структуру:

- наименование продукции (услуги);
- область его применения и основное назначение;
- краткое описание и основные характеристики;
- конкурентные преимущества;
- основные потребители и направление использования продукции;
- ассортимент и структура выпуска продукции;
- авторские права, если таковые имеются;
- наличие или необходимость лицензирования выпуска продукции;

- сертификат качества, гарантии;
- безопасность и экологичность продукта;
- условия поставки и упаковки;
- эксплуатация и сервис.

Анализ рынка и разработка плана маркетинга является одним из самых важных разделов бизнес-плана.

Результатом данного раздела должен быть показатель – объем продаж производимой продукции по всему ассортименту и в целом по предприятию. Данный показатель влияет на все дальнейшие финансовые расчеты бизнес-плана. Здесь необходимо выявить рынок, проанализировать его и разработать стратегию поведения на рынке.

Информация раздела призвана убедить потенциального потребителя бизнес-плана в существовании рынка сбыта для предмета планирования и способности лиц, реализующих проект, ее продавать.

Примерная структура раздела такова:

- анализ потребителей: почему, в каком объеме и какие потребители будут покупать продукцию, как можно воздействовать на спрос; требования к продукции (услуге) и возможностей их удовлетворения;
- анализ конкуренции: наличие конкурентов, их сильные и слабые стороны, собственные возможности в конкурентной борьбе;
- анализ рынка сбыта продукции (услуги): размер рынка и его рост, оценочная доля на рынке;
- план маркетинга, включающий товарную политику, ценовую политику, сбытовую политику и политику продвижения. Здесь можно использовать стратегию «маркетинг-микс» – совокупность маркетинговых инструментов, через которые компания стремится воздействовать на спрос товаров или услуг. Это также совокупность мероприятий (стратегия), которые формируют спрос на определенный товар по определенной цене в определенном месте с помощью определенного продвижения. Стан-

дартный маркетинг-микс, как правило, охватывает мероприятия по четырем составляющим тактической деятельности.

Рассмотрим подробнее инструменты, которые предлагает нам данная стратегия.

- Товар (вариации с ассортиментом продукции и потребительскими свойствами: технические параметры, дизайн, упаковка, сервис, доставка и т. п.);
- Цена (установление цен, оптимальных с точки зрения соотношения выгод компании-продавца и покупателя, а также скидок на цену продукта для разных случаев и разных групп покупателей);
- Место продаж (выбор каналов распределения, компаний-дистрибьюторов, подбор торговых точек и т. п.);
- Продвижение (такие направления действий, как разработка и осуществление рекламных мероприятий, стимулирование сбыта, организация связей с общественностью и персональных продаж).

Следующий раздел, который мы рассмотрим, это производственный план.

В данном разделе подробно описывается, как организация сможет обеспечить выпуск запланированных объемов товаров. Именно план производства позволяет оценить реалистичность составления бизнес-плана. Здесь же собираются все процессы, связанные с персоналом, производством товара, потребностями в сырье и материалах, рассматривается вся ситуация с помещениями, а также с их оборудованием и грамотным расположением.

В разделе описывается производственные затраты, рассчитывается себестоимость продукции, составляется смета по затратам, определяются переменные и постоянные затраты. Также выделяется технология, качество и сертификация производства; транспорт и связь, энергетическое и инженерное обеспечение проекта.

Организационный план включает характеристику организационной структуры компании, ее преобразования и возможности, описание нормативно-правовой базы, организации управления реализацией проекта.

В этом разделе указываются законодательные, нормативные и другие документы, имеющие правовую силу и отношение к данному проекту, а также график реализации проекта. Также отражается команда управления проектом и ведущие специалисты, партнеры по реализации проекта, имеющиеся или возможные партнеры по реализации проекта, поддержка и льготы, график реализации проекта.

Финансовый план является ключевым. И здесь мы подошли к самому, вероятно, сложному разделу бизнес-плана.

В финансовом плане все изложенное в предыдущих разделах словами находит цифровое выражение, позволяющее оценить выгодность предприятия в конкретных категориях эффективности и целесообразность проекта.

В этом разделе планируются инвестиционные вложения (на приобретение оборудования, строительные-монтажные работы, создание оборотных средств и другие, связанные с подготовительным периодом проекта), а также финансирование проекта.

В данном разделе формируется финансовая модель предприятия, реализующего проект: отражаются доходы и расходы проекта, денежные потоки от всех видов деятельности, ожидаемые финансовые результаты деятельности предприятия; приводятся: график выполнения работ; подробная смета расходов; потребность в финансовых ресурсах, а также предполагаемые источники и схемы финансирования; график погашения кредитов; отчет о движении денежных средств; отчет о прибылях и убытках.

Можно выделить следующие шаги в разработке финансового плана:

- Определение потребности в инвестициях в основной и оборотный капитал, источников финансирования проекта, условий и графиков обслуживания источников финансирования;
- Определение базовых предположений и допущений для финансово-экономических расчетов: расчетный период, шаг расчета, валюта проекта, налоги, влияние фактора инфляции, способ отнесения выплат, процентов по кредитам;
- Определение доходов проекта;



- Определение расходов проекта (расходы: на персонал, прямые и косвенные расходы на производство продукции, постоянные расходы на производство продукции, калькуляция себестоимости продукции и смета затрат на производство, источники финансирования и выплат, налоговые выплаты);
- Составление отчета о прибылях и убытках, отчета о движении денежных средств, прогнозного баланса предприятия. В финансовый план также входит оценка экономической эффективности и финансовой реализуемости проекта, где рассчитываются основные показатели эффективности.

Для этих целей можно использовать методику проектного анализа (по показателям чистого дисконтированного дохода, индекса доходности, внутренней нормы доходности, срока окупаемости проекта), методы экономического анализа финансово-хозяйственной деятельности фирмы (рентабельность, финансовая устойчивость проекта и т.п.).

Анализ рисков, чувствительности и устойчивости проекта является наиболее сложным, непредсказуемым и интригующим разделом бизнес-плана. Современный бизнес невозможен без риска.

В предпринимательской деятельности риск принято отождествлять с возможностью потери предприятием части своих ресурсов, снижение планируемых доходов или появление дополнительных расходов в результате осуществления определенной производственной и финансовой деятельности.

В разделе ориентировочно оценивается, какие предпринимательские риски и форс-мажорные обстоятельства наиболее вероятны для проекта и во что они в случае их реализации могут обойтись, а также представляются результаты анализа чувствительности и устойчивости проекта, анализ финансовых коэффициентов. Также предусматриваются меры по предотвращению или снижению возможных потерь, приводятся гарантии партнерам и потенциальным инвесторам.

Необходимо оценить следующие виды рисков:

- организационный и управленческий риск;

- риск материально-технического обеспечения;
- финансовые риски;
- экономические риски.

Наличие альтернативных программ и стратегий для потенциального инвестора будет свидетельствовать о том, что предприниматель знает о возможных трудностях и заранее к ним готов.

Риск можно оценить методами качественного анализа, который заключается в определении факторов, областей и видов риска. Эта работа осуществляется экспертным путем на основе опыта работы поданному направлению (например, SWOT-анализ), а также методами количественного анализа.

Количественный анализ дает возможность определить объем потерь по каждому виду риска. В количественном анализе используются методы аналогий, статистический, экспертный, моделирования и др.

Анализ чувствительности проекта необходим для анализа устойчивости проекта к возможным изменениям как экономической ситуации в целом (изменение структуры и темпов инфляции, увеличении сроков задержки платежей), так и внутренних показателей проекта (изменение объемов сбыта, цены продукции). Степень устойчивости проекта по отношению к возможным изменениям условий реализации может быть охарактеризована показателями границ безубыточности (предельных уровней) объемов производства, цен производимой продукции и иных параметров.

Анализ безубыточности основывается на информации, полученной из отчета о результатах и анализа движения денежных средств. Он позволяет показать объем дохода от реализации, который необходим для покрытия постоянных и переменных расходов, связанных с деятельностью предприятия.

Последним пунктом бизнес-плана идет приложение, куда включаются документы, подтверждающие или дополняющие информацию, которая содержится в бизнес-плане:

- результаты маркетинговых исследований;
- заключения аудиторов;

- резюме на руководителей предприятия с подтверждением квалификации;
- договоры, лицензии, разрешения и сертификаты, отзывы и т.п.;
- описание технических характеристик и фото продукции;
- гарантийные письма или контракты с поставщиками и потребителями продукции;
- договоры аренды, найма, лицензионные соглашения;
- проектно-сметная документация;
- заключения служб государственного надзора по вопросам экологии и безопасности, санитарно-эпидемиологических служб.

Итак, конечная цель бизнес-плана – убедительно показать, каким образом деньги или иные ресурсы инвестора превратятся в еще большие деньги для того же инвестора. Иными словами, инвестор должен увидеть прибыль не после, а до того, как истратит деньги на предлагаемый проект.

Мы рассмотрели структуру бизнес-плана, используемую для проектов.

### 1.3 Оценка экономической эффективности проекта

Эффективность инвестиционного проекта – это категория, отражающая соответствие результатов инвестиционного проекта целям и интересам его участников.

Эффективность проекта определяется, прежде всего, для того, чтобы определить потенциальную привлекательность для его возможных участников, а также с целью поиска спонсоров. Далее выделим основные цели оценки эффективности:

- анализ ситуации;
- анализ капиталовложений и производительности;
- выбор наиболее эффективного проекта;
- финансирование роста.

Эффективность проекта характеризуется рядом показателей, отражающих соотношение затрат и результатов. Различают следующие виды показателей:

- показатели финансовой эффективности, учитывающие финансовые последствия;
- показатели бюджетной эффективности, отражающие финансовые последствия реализации бизнес-плана для федерального, регионального и местного бюджета;
- показатели экономической эффективности, которые учитывают затраты и результаты, связанные с реализацией проекта.

Эффективность инвестиционного проекта оценивается в течение всего жизненного цикла (расчетного периода), то есть временной интервал от начала проекта до его завершения, который называется горизонтом расчета.

В основу эффективности инвестиционных проектов заложены следующие принципы:

1. Моделирование денежных потоков. Такие денежные поступления и расходы, которые связаны с осуществлением проекта.

2. Сопоставимость и сравнение различных вариантов проекта.

3. Принцип положительности и максимума проекта. С точки зрения инвестора проект должен развиваться, приносить максимальную прибыль, а не быть убыточным.

4. Необходимость учета фактора времени. При оценке эффективности проекта должны учитываться различные аспекты фактора времени, а именно разрывы во времени между производством продукции или поступлением материалов на склад и их оплатой; неравноценности разновременных затрат и (или) результатов и т.п.

5. Учет влияния инфляции. Учет изменения цен на различные виды продукции в период реализации проекта. Принятие решений об эффективности проекта определяется в зависимости от целей разработчика инвестиционного проекта. Полученные показатели распределяются по их значимости.

Практика обоснования инвестиционных проектов выделяет 2 группы показателей, позволяющих подготовить решение о целесообразности вложения средств.

Простые методы оценки инвестиций

Простые методы оценки инвестиций относятся к числу наиболее старых и широко использовались еще до того, как концепция дисконтирования денежных потоков приобрела всеобщее признание в качестве способа получения самой точной оценки приемлемости инвестиций. Однако и в настоящее время эти методы используются разработчиками и аналитиками инвестиционных проектов, поскольку дают своего рода дополнительную информацию о проекте, что в совокупности позволяет снижать риск неудачного вложения денежных средств.

1. Простой срок окупаемости инвестиций Простым сроком окупаемости инвестиций называется продолжительность периода от начального момента до момента окупаемости. Начальным моментом обычно является начало первого шага или начало операционной деятельности. Моментом окупаемости называется тот наиболее ранний момент времени в расчетном периоде, после которого текущие чистые денежные поступления  $NV$  становятся и в дальнейшем остаются неотрицательными. Формула расчета срока окупаемости имеет вид (формула 1):

$$PP = \frac{K_0}{CF_{cr}}, \quad (1)$$

где  $PP$  – срок окупаемости инвестиций (лет);  
 $K_0$  – первоначальные инвестиции;  
 $CF_{cr}$  – среднегодовая стоимость денежных поступлений от реализации инвестиционного проекта.

Простой срок окупаемости является широко используемым показателем для оценки того, возместятся ли первоначальные инвестиции в течение срока их экономического жизненного цикла инвестиционного проекта.

С одной стороны, простой срок окупаемости инвестиций рассчитать достаточно просто, что, вероятно, и является причиной популярности этого показателя, но с другой стороны, при его применении возникает ряд проблем. Показатель предусматривает возмещение первоначальных инвестиций на так называемой «взносо-

вой» основе, т.е. в данном случае подразумевается вопрос: «Сколько времени пройдет, пока мы не получим свои деньги обратно?».

Просто возместить капитал будет недостаточно, потому что с экономической точки зрения инвестор дополнительно надеется получить прибыль на вложенный в дело капитал.

Модификацией показателя простой окупаемости является показатель, использующий в знаменателе величину средней чистой прибыли (т.е. после уплаты налогов) вместо общей суммы поступлений денежных средств после уплаты налогов (формула 2):

$$PP = \frac{K_0}{ПЧ_{ст}}, \quad (2)$$

где  $ПЧ_{ст}$  – среднегодовая чистая прибыль.

Преимущество этого показателя заключается в том, что приращение прибыли на вложенные инвестиции, не учитывает ежегодных амортизационных отчислений.

Этот показатель показывает, за сколько лет будет получена чистая прибыль, которая по сумме будет равна величине первоначально авансированного капитала.

Показатель простой окупаемости инвестиций завоевал широкое признание благодаря своей простоте и легкости расчета даже теми специалистами, которые не обладают финансовой подготовкой.

Пользуясь показателем простой окупаемости, надо всегда помнить, что он хорошо работает только при справедливости следующих допущений:

1. Все сопоставляемые с его помощью инвестиционные проекты имеют одинаковый экономический срок жизни.
2. Все проекты предполагают разовое вложение первоначальных инвестиций.

3. После завершения вложения средств инвестор начинает получать примерно одинаковые ежегодные денежные поступления на протяжении всего периода экономической жизни инвестиционных проектов.

Использование в России показателя простой окупаемости как одного из критериев оценки инвестиций имеет еще одно серьезное основание наряду с простотой расчета и ясностью для понимания. Этот показатель довольно точно «говорит» о степени рискованности проекта.

Таким образом, наряду с указанными достоинствами метод расчета простого срока окупаемости обладает очень серьезными недостатками, так как игнорирует три важных обстоятельства:

1. Различие ценности денег во времени.
2. Существование денежных поступлений и после окончания срока окупаемости.
3. Разные по величине денежные поступления от хозяйственной деятельности по годам реализации инвестиционного проекта.

Именно по этим причинам расчет срока окупаемости не рекомендуется использовать как основной метод оценки приемлемости инвестиций. К нему целесообразно обращаться только ради получения дополнительной информации, расширяющей представление о различных аспектах оцениваемого инвестиционного проекта.

2. Показатель расчетной нормы прибыли является обратным по содержанию сроку окупаемости капитальных вложений. Расчетная норма прибыли отражает эффективность инвестиций в виде процентного отношения денежных поступлений к сумме первоначальных инвестиций. Формула имеет следующий вид (формула 3):

$$ARR = \frac{CF_{ср}}{K_0}, \quad (3)$$

где  $ARR$  – расчетная норма прибыли инвестиций,

$CF_{ст}$  – среднегодовые денежные поступления от хозяйственной деятельности,  
 $K_0$  – стоимость первоначальных инвестиций.

Этому показателю присущи все недостатки, свойственные показателю срока окупаемости. Он принимает в расчет только два критических аспекта, инвестиции и денежные поступления от текущей хозяйственной деятельности и игнорирует продолжительность экономического срока жизни инвестиций.

Применение показателей расчетной рентабельности основано на сопоставлении его расчетного уровня со стандартными для фирмы уровнями рентабельности.

Использование данного вида показателя и по сей день во многих фирмах и странах мира объясняется рядом достоинств этого показателя. Во-первых, он прост и очевиден при расчете, а также не требует использования таких изощренных приемов, как дисконтирование денежных потоков. Во-вторых, показатель ARR удобен для встраивания его в систему стимулирования руководящего персонала фирм. Именно поэтому те фирмы, которые увязывают системы поощрения управляющих своих филиалов и подразделений с результативностью их инвестиций, обращаются к ARR.

Слабости же показателя расчетной рентабельности инвестиций являются оборотной стороной его достоинств. Во-первых, так же, как показатель периода окупаемости, ARR не учитывает разноценности денежных средств во времени. Во-вторых, этот метод игнорирует различия в продолжительности эксплуатации активов, созданных благодаря инвестированию. В-третьих, расчеты на основе ARR носят более «витринный» характер, чем расчеты на основе показателей, использующих данные о денежных потоках. Последние показывают реальное изменение ценности фирмы в результате инвестиций, тогда как ARR ориентирована преимущественно на получение оценки проектов, адекватной ожиданиям и требованиям акционеров и других лиц и фирм «со стороны».

### 3. Чистые денежные поступления



Чистыми денежными поступлениями (чистый доход, чистый денежный поток) называется накопленный эффект (сальдо денежного потока) за расчетный период (формула 4):

$$\text{ЧДП} = \sum_m (\Pi_m - O_m), \quad (4)$$

где  $\Pi_m$  – приток денежных средств на  $m$ -м шаге;  
 $O_m$  – отток денежных средств на  $m$ -м шаге.

Суммирование распространяется на все шаги расчетного периода.

#### 4. Индекс доходности инвестиций

Отношение суммы элементов денежного потока от операционной деятельности к абсолютной величине суммы элементов денежного потока от инвестиционной деятельности. Он равен увеличенному на единицу отношению ЧДП к накопленному объему инвестиций.

Формула выглядит следующим образом (5):

$$\text{ЧДП} = \sum_m (\Pi_m - O_m) - \sum_m K_m, \quad (5)$$

где  $O_m$  – величина оттока денежных средств на  $m$ -м шаге без капиталовложений (инвестиций) на том же шаге.

При расчете индекса доходности могут учитываться либо все капиталовложения за расчетный период, включая вложения в замещение выбывающих основных фондов, либо только первоначальные капиталовложения, осуществляемые до ввода предприятия в эксплуатацию.

Индекс доходности инвестиций превышает 1, если, и только если, для этого потока чистые денежные поступления имеют положительные значения.

Дисконтированные показатели оценки эффективности

Группа этих показателей иногда дополняется показателями, характеризующими денежные потоки в процессе инвестирования.

1. NPV (чистый дисконтированный доход). Разница между приведенными к настоящей стоимости суммой чистого денежного потока за период эксплуатации инвестиционного проекта и суммой инвестиционных затрат на его реализацию (формула 6):

$$\text{NPV} = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=0}^n \frac{I_t}{(1+r)^t}, \quad (6)$$

где  $CF_t$  – чистый годовой поток денежных средств от реализации инвестиционного проекта;

$I_t$  – сумма инвестиционных затрат по отдельным шагам горизонта расчета;  
 $r$  – дисконтная ставка;  
 $n$  – сумма числа периодов (горизонт расчета);  
 $t$  – шаг расчета

2. Индекс доходности инвестиций. Отношение предстоящего денежного потока по проекту к объему инвестиционных затрат (формула 7):

$$I = \frac{\sum_{t=1}^n CF_t / (1+r)^t}{\sum_{i=0}^T I_t / (1+r)^t}, \quad (7)$$

где  $I$  – индекс доходности инвестиций.

3. Дисконтированный срок окупаемости. Период времени от начала финансирования проекта до момента, когда разность между накопленной суммой дисконтированных доходов и дисконтированными затратами по проекту принимает положительное значение (формула 8):

$$DPP = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} \geq \sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+r)^t}, \quad (8)$$

где DPP – дисконтированный период окупаемости.

4. Внутренняя норма доходности инвестиционного проекта. Ставка дисконтирования, при которой проект становится безубыточным, т.е. чистый дисконтированный доход обращается в ноль. IRR определяется как решение следующего уравнения (формула 9):

$$\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} = \sum_{t=0}^n \frac{I_t}{(1+IRR)^t} \quad (9)$$

где IRR – внутренняя норма доходности.

То есть, при равенстве доходов и инвестиций полученная норма представляет собой нижнюю границу ставки доходности, при которой инвестирование не целесообразно. Если полученный показатель IRR будет ниже средневзвешенной доходности капитала инвестируемого объекта, от проекта надо отказываться.

Кроме этого, полученная внутренняя норма доходности может служить нормой дисконтирования денежных потоков при расчетах показателей оценки инвестиционных проектов.

При сравнении нескольких инвестиционных вариантов IRR служит критерием отбора более эффективного варианта. Показатель IRR выражается в процентах, поэтому как относительный показатель, он используется для сравнения даже разномасштабных проектов и с различными жизненными циклами.

Расчет показателя ведется методом последовательного приближения. Функция NPV имеет нелинейный характер, поскольку знаменатель в вышеприведенном уравнении имеет степенную функцию. Поэтому определяются  $r$ , близкие к показателю  $NPV = 0$ , и в этом диапазоне осуществляется подбор  $r$ , при котором выполняется уравнение  $NPV = 0$ .

#### 5. Модифицированная внутренняя ставка доходности

Представляет собой процентную ставку, при наращении по которой в течение срока реализации проекта общей суммы всех дисконтированных на начальный момент вложений получается величина, равная сумме всех притоков денежных средств, наращенных по той же ставке на момент окончания реализации проекта (формула 10).

$$MIRR = \sqrt[n]{\frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_{\text{притоков}t}}{(1+r)^{n-t}}}{\sum_{t=1}^n \frac{CF_{\text{оттоков}t}}{(1+r)^t}}} - 1, \quad (10)$$

где  $MIRR$  – модифицированная внутренняя ставка доходности.

Порядок расчета:

1. Рассчитывается дисконтированная сумма всех оттоков.
2. Рассчитывается наращенная стоимость всех притоков (терминальная стоимость).
3. Далее определяется ставка, которая уравнивает суммарную текущую стоимость оттоков и наращенную стоимость притоков. В случае если наращенная стоимость притоков превышает дисконтированную стоимость оттоков, такая ставка найдется и будет единственной.

#### 1.4 Особенности отечественного и зарубежного бизнес-планирования

Успешная зарубежная политика управления организациями помимо разнообразных методик менеджмента активно полагается на бизнес-планирование. Руководители крупных иностранных компаний уже достаточно давно осознали логику функционирования и полезность проведения планирования своего бизнеса. Они грамотно используют полученную информацию от разработки бизнес-плана для эффективного и упорядоченного использования ресурсов, возможности своевременно среагировать на изменения внешней рыночной среды, получения инвестирования и определения основных направлений своего бизнеса. Зарубежные компании на собственном опыте убедились, что причиной подавляющего большинства банкротств фирм является отсутствие планирования их деятельности и ошибочные ожидания.

Российская же практика управлениями предприятиями, путём использования бизнес-планирования, в большей своей части была основана на уже имеющемся зарубежном опыте. Так сложилось в виду того, что к началу 90-х годов XX века для получения финансирования от инвесторов российские компании сначала должны были предоставить бизнес-план, с разработкой которого они не сталкивались на практике.

Сейчас современный российский рынок активно развивается и планирование каждого шага в деятельности фирмы необходимо, как никогда ранее. Практически

невозможно получать стабильный доход от своего бизнеса, полагаясь лишь на случай или удачу, поэтому для координации своего менеджмента компании используют бизнес-планы, чтобы уменьшить свои риски и избежать возможные проблемы. Но к сожалению, широкому распространению бизнес-планирования между российскими предпринимателями мешает недостаточная мотивация внешней среды на постоянное, регулярное и долговременное планирование, а также двойственность мнений участников бизнеса. Одни считают, что тщательно разработанный и грамотно оформленный бизнес-план является гарантом эффективной деятельности компании. Другие придерживаются мнения, что осуществление планирования бизнеса никак не соотносится с их реальной деятельностью.

Использование плановых инструментов в отечественном бизнесе сводится к копированию лишь внешних признаков западного опыта, а не его фундаментальных основ. Поэтому несмотря на активное внедрение бизнес-планирования на рынок нашей страны, резервы плана в полном размере ещё не используются.

Существуют два основных подхода к созданию бизнес-плана. Первый, предпочитаемый иностранными предпринимателями, представляет собой разработку проекта его авторами с обязательным участием руководителя фирмы, получая при необходимости методические рекомендации специалистов. В таком бизнес-плане помимо инициаторов проекта активное участие принимают финансисты, которые блестяще ориентируются на кредитном рынке и знают возможные риски данного бизнеса. Во втором подходе созданием бизнес-плана занимаются специальные организации, консалтинговые фирмы и эксперты, а не сами авторы проекта, которые здесь являются заказчиками.

Спрос на консультационные услуги по осуществлению планирования своего бизнеса российскими организациями активно повышается, но потребность в таких услугах возникает в основном у крупных предприятий, занимающихся долгосрочным планированием. В настоящее время заказчиков можно разделить на две категории. К первой относятся мощные компании, которые осуществляют долгосрочное планирование своей деятельности. Во вторую входят предприятия, кото-

рые обращаются к услугам консультантов только в случае возникновения весьма сложных ситуаций.

Далее рассмотрим, какие зарубежные методики широко используются отечественными организациями для разработки бизнес-плана. Из огромного множества таких методик наиболее популярными в России являются:

- UNIDO (Организация объединенных наций по промышленному развитию) и ее электронная версия COMFAR;
- методика международной сети компаний KPMG;
- иные методики фирм, занимающихся консультационно-аудиторскими услугами.

Самой распространённой для разработки бизнес-планов является методика UNIDO. Бизнес-план, составленный согласно данной методике, смело можно предоставить на рассмотрение зарубежным инвесторам и финансистам. Следует отметить, что у модели есть и компьютерный вариант COMFAR. Такая система широко используется для выполнения своих операций Мировым и Европейским Банками реконструкции и развития и является наиболее популярной по сравнению с российскими компьютерными программами.

KPMG – международная сеть организаций, выполняющая услуги по оказанию консультаций, проведению аудита и другие. Бизнес-план, разработанный согласно методике компании, KPMG будет ориентироваться на управление предприятия, а не на привлечение потенциальных инвесторов, поэтому важным разделом такого бизнес-плана будет «менеджмент», который будет отражать бизнес-план в разрезе руководства организации, а также её сотрудников.

На сегодняшний день отечественные и иностранные модели разработки бизнес-планов содержат разработанные компьютерные версии, которые способствуют подробному и развёрнутому составлению бизнес-плана, который так необходим предприятию в вопросах управления им и привлечении финансирования.

Рассмотрим поподробнее пакет прикладных программ COMFAR, который позволяет проводить расчёты в любой удобной пользователю валюте и отдельно отслеживать отечественные и зарубежные инвестиции. Пакет производит расчёт

финансовых потоков и показателей и представляет собой три программных блока, отвечающих за ввод исходных данных, осуществление необходимых расчётов и выдачу результатов. Помимо основных, существуют ещё и дополнительные блоки, например, графический, который предоставляет возможность строить графики и диаграммы для более наглядного представления и понимания финансового состояния анализируемой организации.

Значительным преимуществом пакета COMFAR является закрытость в его функциях контроля, иными словами в работу программы нельзя внести изменения, а это значит, что полученные данные будут правдивыми и подлинными в результате такой добросовестной обработки. Но к сожалению, у пакета есть такая дискомфортность, заключающаяся в отсутствии гибкости механизма задания темпов инфляции, которые существенно влияют на издержки и соотношения валют, а также программа не учитывает возможные задержки и отсрочки платежей. Немало важно отметить, что пакет имеет иную схему учёта налогов, не в полной мере подходящую под российскую. COMFAR прямо учитывает только те налоги, которые относятся и вычисляются исходя из прибыли, расчёт в программе осуществляется только на год и описание сетевого графика разрабатываемого плана весьма осложнено, поэтому предприятиям приходится вместе с этой программой использовать и другие, для облегчения своей работы.

Ещё одним пакетом программ, которым компании могут воспользоваться, если не планирует обращаться к специалистам по разработке бизнес-планов, является Project Expert, который позиционирует себя как средство для создания бизнес-планов по международным стандартам.

Автоматизированная система, как и в других программах предусматривает разделение на несколько смысловых блоков, в которые нужно вносить данные. Развёрнуто и подробно представлен налоговый блок, что нельзя было сказать о пакете COMFAR.

Project Expert включает в себя инструменты, необходимые для детального анализа бизнес-плана, учитывающие влияние внешних экономических факторов, таких как инфляция и изменение курсов валют. Также программа помогает опре-



делить необходимый объём и структуру затрат на производственный процесс, рекомендуемую оплату труда персонала, условия привлечения капитала и эффективность его использования (условия постоянных поставок, оплата поставленных материалов и комплектующих, объём необходимых запасов на складе и затраты на оплату складских помещений).

Пакет проводит расчёт финансовых показателей и показателей эффективности и представляет результаты финансового анализа в виде графиков, диаграмм и таблиц, которые можно даже распечатать. Также существует возможность в проведении анализа чувствительности проекта, разработать технико-экономическое обоснование проекта с учётом российских условий и согласно международным стандартам.

Программный продукт Project Expert создан компанией «Про-Инвест- Консалт». Разработчики пакета рекомендуют его к использованию предприятиям малого и среднего бизнеса, а также крупным корпорациям (специальная версия пакета), как программу удобную и понятную в использовании с широкой системой подсказок. Система используется как на стадии разработки нового проекта предприятия, так и на стадии его реализации и использования.

Бизнес-план, созданный в данной компьютерной программе, делает акцент на наиболее детальной характеристике следующих разделов бизнес-плана:

- финансирование проекта (также рассматривает такие варианты, как акционерный капитал, лизинг и другое);
- анализ проекта (отражает финансовые показатели, эффективность инвестиций, возможные доходы участников).

Особенные возможности у программы есть в части осуществления контроля за процессом реализации разрабатываемого проекта и рассогласованием по результатам сравнения запланированных результатов с фактическими. На основе отчёта о проведённом контроле происходит принятие важных решений в управлении и осуществлении бизнес-плана или даже закрытие проекта в случае его несостоятельности.

Помимо программных разработок в создании бизнес-планов могут использоваться интернет ресурсы на всех стадиях разработки плана. При этом в современном мире постоянно появляются новые пакеты программ или же обновляются версии уже существующих для ещё более удобного использования их, согласно нуждам предпринимателей.

Следует отметить, что существуют сложности в адаптации зарубежных методик в России, ведь отечественное бизнес-планирование имеет свои особенности, например, уровень инфляции, который имеет сильное влияние на заработную плату, банковские ставки и другое. При этом предприятия обязаны использовать общепринятые международные стандарты по разработке бизнес-планов, хоть они и не всегда применимы в сложившихся условиях.

Единого государственного стандарта на форму и содержание бизнес-плана в нашей стране нет, в связи с этим каждый потенциальный инвестор в праве предъявлять к авторам разрабатываемого проекта свои требования. Часто случается так, что разработчики бизнес-планов не до конца понимают, что от них требуется и на что нужно обратить особое внимание. Обычно упор приходится на финансовый аспект и эффективность проекта, что безусловно важно, но при этом пренебрегают анализом рынка товаров и их конкурентоспособности.

Опыт российских и иностранных компаний показал, что низкий уровень исследования рынка является причиной несостоятельности многих бизнес-проектов. Необходимо качественно изучить спрос и рассчитать ёмкость рынка по каждому конкретному виду продукции. Это поможет спрогнозировать объёмы продаж товаров и услуг. От качества исследования рынка во многом будет зависеть будущая эффективная деятельность предприятия и доля, которую оно займёт на этом рынке. Анализируя рыночные потребности необходимо проявить реализм, что весьма сложно. Часто случается, что компания преувеличивает свои возможности или недооценивает своих конкурентов, что приводит к неудовлетворительной маркетинговой политике и возникновению недоверия к организации и её руководству.

К сожалению, у российских компаний, существует сложности с получением информации о реальной ситуации на рынке, в то время как иностранным предпринимателям в этом способствует возможность объединяться в торговые или отраслевые ассоциации. Все члены ассоциации предоставляют все необходимые данные на добровольной основе и абсолютно бесплатно, при этом каждый участник в свою очередь сам регулярно получает информацию об изменениях спроса на продукцию их отрасли и цены на необходимые для производства их товаров материалы и комплектующих. То есть чтобы ясно осознавать сложившуюся ситуацию на рынке конкуренты делятся друг с другом известной им информацией для всеобщего успешного функционирования. Такие ассоциации были бы весьма полезны для экономики нашей страны.

Как было сказано ранее, разделы бизнес-плана носят исключительно рекомендательный характер, при этом ориентировочная структура разработанных проектов в различных странах отличается. Проведём анализ структуры различных форм бизнес-планов (Таблица 1).

Очень важным аспектом, на который западные авторы обращают пристальное внимание является оформление бизнес-плана, а именно качество бумаги, крепление листов, папка и другое. Внешний вид грамотно написанного и составленного документа будет демонстрировать профессионализм предприятия и вызывать доверие у читающего. Такой бизнес-план должен иметь объём не более сорока страниц, спиральное крепление листов, название организации на обложке, адрес, наименование компании и номер копии на титульном листе, а также оглавление, представленное в конце документа.

Таблица 1 – Сравнительная оценка структуры существующих форм бизнес-планов

Разделы	Формы бизнес-планов		
	Международная	Американская типовая	Российская типовая
Вводная часть	I. Резюме	Титульный лист I. Вводная часть	Титульный лист II. Вводная часть (резюме)
Описание проекта	II. Идея и сущность проекта	III. Существо предлагаемого проекта	IV. Описание продукции (работ, услуг)
Текущая деятельность организации	-	II. Анализ положения дел в отрасли	I. Информация о предприятии III. Анализ положения дел в отрасли и описание предприятия
Сбыт маркетинг	III. Оценка рынка сбыта IV. План маркетинга	-	V. Маркетинг и сбыт продукции (работ, услуг)
Логистика	-	-	VI. Логистика производства
Производство	V. План производства VI. Организационный план	IV. Производственный план V. Организационный план	VII. Производственный план VIII. Организационный план
Риски, эффективность	-	VI. Оценка риска	X. Оценка эффективности проекта и риска его реализации
Финансирование	VII. Финансовый план	VII. Финансовый план	IX. Финансовый план

Очень важным аспектом, на который западные авторы обращают пристальное внимание является оформление бизнес-плана, а именно качество бумаги, крепление листов, папка и другое. Внешний вид грамотно написанного и составленного документа будет демонстрировать профессионализм предприятия и вызывать доверие у читающего. Такой бизнес-план должен иметь объём не более сорока страниц, спиральное крепление листов, название организации на обложке, адрес,

наименование компании и номер копии на титульном листе, а также оглавление, представленное в конце документа.

В самом тексте отражаются полные сведения о ведущих работниках и инвесторах, а ещё комментарии консультантов по бухгалтерскому учёту, раскрывающие пути развития предприятия. Ещё одной отличительной особенностью идеального бизнес-плана является то, что каждая страница печатается только с правой стороны, левая же сторона остаётся пустой или на ней размещаются короткие параграфы, в которых сжато отражались особенности текста, размещённого справа. Читатель бизнес-плана может прочитать текст только на левой стороне, чтобы получить общее представление о содержании всего документа. Если данная информация его заинтересует, то он имеет возможность прочитать подробный текст, помещённый на страницах справа.

Особенностью американского бизнес-планирования является то, что его предпринимательская деятельность, находится под постоянным влиянием рыночных механизмов и давлением конкуренции, поэтому предприятие должно самостоятельно прочувствовать такое влияние, оценить его и приспособиться.

Ведение бизнеса в США непосредственно связано с показателем отдачи капитала, конечно доход в абсолютном выражении не является основополагающим в деятельности фирмы, но денежные средства, вложенные в проект обязательно должны приносить больше дохода, чем депозит в банке.

В американской практике ведения бизнеса широко распространено консультирование и информационное обслуживание со стороны государства. А ведение бухгалтерского учёта в США является инструментом для лучшего понимания своей деятельности, увеличения её доходности и эффективности. В отличие от России, где учёт осуществляется для предоставления отчёта органам контроля.

Также стоит заметить, разницу в финансировании проектов в России по сравнению с другими странами. В нашей стране создаются холдинги, которые обеспечивают внутреннее кредитование и соответственно стабильность совместной деятельности, хотя иногда и приходится привлекать внешние кредиты. В зарубежных же странах предпочитают не рисковать собственными средствами, а вкладывать в

дело «чужие», в качестве которых могут служить средства банка или деньги населения.

Российскому планированию бизнеса не стоит во всём полагаться на зарубежный опыт хотя бы потому, что он не учитывает отечественные особенности ведения учёта и проведения процедуры финансирования. Но при этом многие стороны российского предпринимательства ещё не регулируются законодательно, поэтому необходимо с особым вниманием подходить к юридическим вопросам составления бизнес-планов и отношению внутри коллектива сотрудников. Также в России остро ощущается дефицит квалифицированных и грамотных специалистов по составлению, продвижению и успешной реализации бизнес-планов. Очень часто бывает, что, обращаясь в специализированную организацию, занимающуюся разработкой проектов для бизнеса и созданием новых предприятий, вам предлагают типовой вариант плана, который не подходит для всех существующих организационно-правовых форм организаций. Помимо этого, возникает необходимость в разработке мероприятий по привлечению отечественных и иностранных инвесторов.

Сложности связанные с внедрением бизнес-планирования в Россию помимо всего выше сказанного создаёт отсутствие практических знаний об анализе конкурентоспособности производимой продукции, а также о стратегии компании в целом и конкурентной среде. Необходимо, чтобы предприятия в полной мере учитывали и прогнозировали качество произведённых товаров и услуг, а кроме того учитывали интересы всех заинтересованных инвесторов, потенциальных партнёров и кредиторов. На западе предприятиям сразу очевидно, что если качество продукции не способно конкурировать по этому параметру со своими аналогами, то такой продукт снимается с производства беспромедлительно, в России частенько такой фактор не берётся в расчёт.

Как бы то ни было, не смотря на благотворное содействие и эффективность планирования бизнеса, все его потенциальные возможности, чаще всего, не используются. Это связано с тем, что в условиях складывающейся экономической неопределённости существуют проблемы с планированием в общем, а не только в

аспектах, касающихся бизнеса. Также развитию бизнес-планирования мешает низкое качество экономических знаний у тех, кто принимает какие-либо решения в ведении бизнеса, особенно у малых предприятий. Но положительная динамика всё же наблюдается, предприятия постепенно начинают разбираться в преимуществах планирования своего бизнеса.

### Выводы по разделу один

Для написания успешного бизнес-плана необходимы знания о таких предметах, как инвестиции и инвестиционный анализ, финансовый менеджмент, и, конечно же, бизнес-планирование.

В первом разделе данной главы мною были рассмотрены понятие бизнес-плана, не только конечная цель его создания, но и внешние цели бизнес-планирования. Сущность планирования проявляется в четком развитии предприятия, а различные методы планирования позволяют достичь предприятию желаемого результата.

Бизнес-план представляет собой документ, в котором содержатся не только начинания предпринимателя, но также и список проблем, с которыми, возможно, столкнётся предприятие. Также бизнес-план необходим для того, чтобы привлечь вероятного инвестора, убедить его с помощью расчетов и подробных сведений о проекте в целесообразности вложения денежных средств.

В следующем разделе я подробно рассмотрела структуру бизнес-плана и раскрыла суть «Плана маркетинга», «Плана производства», «Финансового и Организационного плана».

Также необходимо учесть способы экономической оценки инвестиционных проектов, которые осуществляются благодаря простым и дисконтированным показателям. Эти показатели рассчитываются, прежде всего, для того, чтобы определить потенциальную привлекательность для его возможных участников, а также с целью поиска инвесторов.

В заключительном разделе был проведен анализ особенностей отечественного и зарубежного бизнес-планирования. В данном анализе были выявлены сходства и отличия различных методик, а также выбор определенной методики по разработке бизнес-плана, вариантность решений и др.

Бизнес-план оценивает перспективную ситуацию как внутри предприятия, так и вне его. Он используется для обоснования мероприятий по совершенствованию и развитию организационно-производственной структуры предприятия. Грамотный и полный бизнес-план должен содержать все необходимые разделы, которые должны быть проанализированы и описаны. Конечная информация должна быть основана на точных расчетах, а также подкреплена достоверными исходными данными.



## 2 РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА ПО ОТКРЫТИЮ КАФЕ-КОНДИТЕРСКАЯ

### 2.1 Бизнес-идея

Исследования экспертов демонстрируют, что в 2020-2021 годах снижается спрос на «универсальные» заведения общественного питания в виде «суши – пицца – коктейли». Потребительский интерес смещается в сторону узконаправленных точек, владельцы которых способны предложить клиенту действительно вкусный, качественно приготовленный продукт. В этих условиях все более востребованным становится формат кафе-кондитерской. Свежая выпечка и сладости пользуются круглогодичным спросом, разместить кондитерский цех с залом для гостей можно и в спальном районе, и в центре города, а затраты на его открытие невысоки по сравнению с «традиционным» рестораном или караоке-баром. Такую кафе-кондитерскую и планируется открыть и на территории г. Челябинска.

Краткосрочные цели проекта:

- Выход нового кафе-кондитерской на рынок.
- Создание высокорентабельной фирмы.
- Стремление к положительному имиджу кафе-кондитерской для привлечения потребителей.
- Получение стабильной прибыли от оказания услуг.

Долгосрочные цели проекта:

- Расширение списка предоставляемых услуг.
- Обеспечение стабильного материального положения фирмы на целевом рынке.

Задача проекта: открытие кафе-кондитерской в г. Челябинске в среднем ценовом сегменте.

Месторасположение будущего кафе-кондитерской выбрано исходя из:

- близости к центру города;
- транспортной доступности;
- наличия парковочных мест;
- близости к жилым домам.

В таблице 2 представлена организация производства бизнес-плана

Таблица 2 – Организация производства бизнес-плана

Критерии	Расшифровка
Место реализации проекта	г. Челябинск, пр. Ленина, 74
Обеспеченность транспортной, инженерной, социальной инфраструктурой	Транспортная доступность во все районы города, хорошая обеспеченность инженерной и социальной инфраструктурой.
Наличие спортивных площадей и их размер	Планируется арендовать помещение не менее 60 м <sup>2</sup>
Состояние площадей	Отличное
Наличие собственных площадей для реализации проекта	Площадь под кафе-кондитерскую будет арендована
Договоренность на аренду помещений	Аренда на 3 года

Важным составляющим успеха любой кафе-кондитерской является высококвалифицированный персонал. В кондитерской всегда будут присутствовать администратор, который готов ответить на любой вопрос. Как упоминалось ранее, площадь для реализации проекта планируется арендовать. Исходя из заявленных параметров было подобрано помещение, а именно отдельно стоящее здание по адресу проспект Ленина, дом 74. Общая площадь помещения на втором этаже составляет 64 м<sup>2</sup>, объект представляет собой половину торгового зала, из которого дверь в соседнюю комнату и отдельная комната. В здании имеется интернет, электросеть. Отличительной особенностью является, что находится в жилом районе, который представлен многоквартирными домами и студенческими общежитиями, а также офисными зданиями. Арендная плата за месяц составит 45 000 рублей (коммунальные платежи не включены в стоимость).

Месторасположение объекта представлено на рисунке 1.

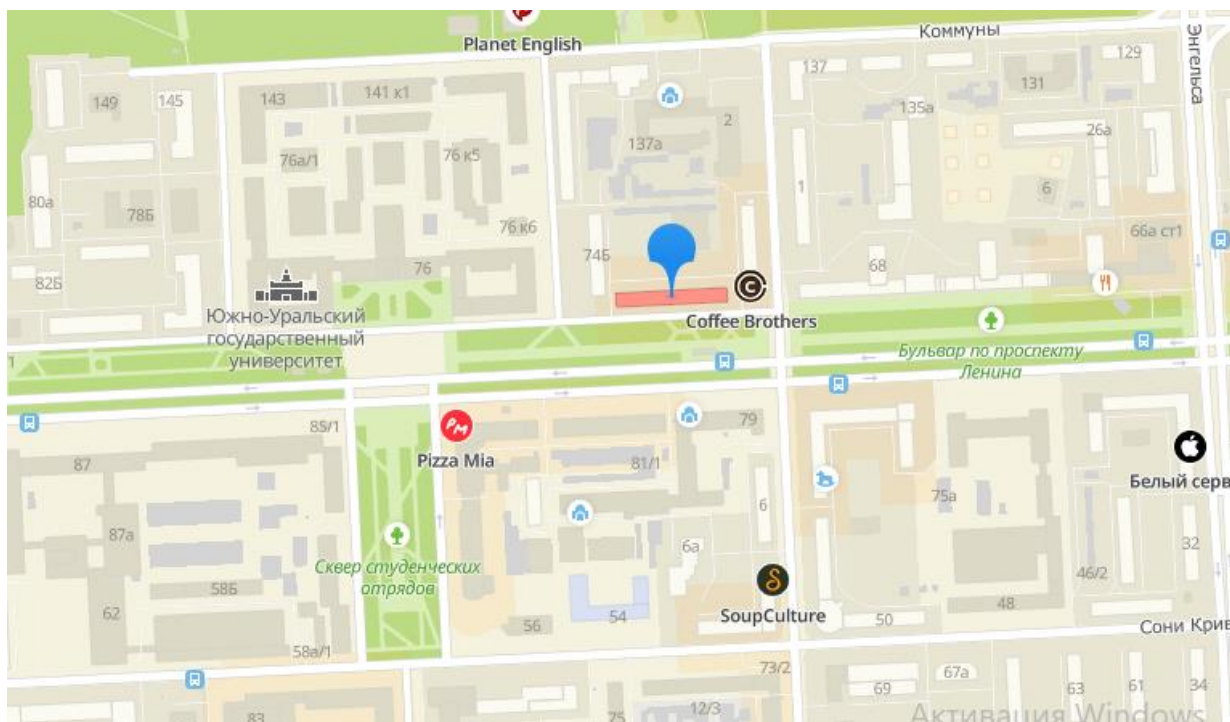


Рисунок 1 – Месторасположение планируемого кафе-кондитерской на карте

Перейдем к составлению бизнес-плана.

## 2.2 Резюме

Бизнес-план кафе-кондитерской позволит создать положительный образ предприятия в глазах потребителей, а также обеспечить устойчивое финансовое положение в отрасли общественного питания.

Производственная программа открытия кафе-кондитерской включает в себя следующие этапы:

- регистрация предприятия;
- поиск и аренда помещения;
- монтаж необходимых систем;
- ремонт помещения;
- приобретение, установка оборудования;
- получение необходимых разрешений;
- набор персонала;

- проведение рекламной компании;
- открытие кафе-кондитерской.

Помещение планируется взять в аренду. Основным требованием к персоналу является наличие необходимой профессиональной квалификации.

На сегодняшний день в городе работает около 100 кафе-кондитерских, что является достаточно низким показателем для города-миллионника, поэтому рынок достаточно свободен и еще только начинает развиваться. Основную конкуренцию предприятию могут составить кофейни, но интерес к ним со стороны потребителей в достаточной степени угас, новых кофеен появляется достаточно мало, а старые практически не инвестируют в свое дальнейшее развитие.

По данным исследований, в период с 2016 по 2020 год посещаемость кофеен увеличивалась стабильно высокими темпами: примерно на 12% в год. Эксперты считают рынок ненасыщенным, т.е. в отрасли есть место для новых перспективных игроков.

Срок окупаемости проекта составляет 1,6 года. Для наглядности проект был рассчитан на 3 года. К окончанию 3 года предприятие предварительно получит 3 131 355 рублей прибыли, которой будет достаточно для компенсации всех затрат по долговым обязательствам. Оставшаяся часть прибыли может быть направлена на дальнейшее развитие кафе-кондитерской, а также на расширение ассортимента. Данный бизнес-план позволит укрепить положение организации на рынке, обеспечить базой клиентов и максимизировать прибыль.

### 2.3 Анализ рынка

На сегодняшний день проблема общественного питания в густонаселенных районах города достаточно актуальна. Особенно остро это ощущается в Центральном районе г. Челябинска, который является административным, деловым и культурным центром города, особенно в районе проспекта Ленина, который также является местом большого скопления людей (место предполагаемого размещения кафе). На территории проспекта Ленина находятся государственные учре-

ждения, банки, офисы крупных и средних фирм, крупных предприятий торговли, высшие учебные заведения, объекты культурного назначения.

В настоящее время в этом районе существуют как крупные, так и мелкие предприятия общественного питания быстрого обслуживания. Это закусочные и кафе (например, «Pizza-Mia», «Помидор», «Blueberry», «Coffee box», «Badar»), которые предлагают широкий ассортимент блюд за умеренную цену. Но общей их отличительной чертой является ограниченный ассортимент выпускаемых кондитерских изделий, что вызвано небольшими размерами занимаемых ими помещений.

Данный проект предусматривает создание предприятия, которое должно занять пустующую на сегодняшний день нишу кафе-кондитерских на рынке общественного питания в данном районе.

Значительных сезонных колебаний спроса не предполагается, так как в рабочие дни основными потребителями будут люди, работающие в близлежащих зданиях и студенты, а в вечернее время и выходные дни - люди приезжающие из других районов для культурного отдыха и гости города.

Ценовая политика ориентирована на потребителей со средним уровнем дохода.

В силу того, что предприятий общественного питания подобного уровня в данном районе нет, и ниша, на которую будет ориентировано кафе-кондитерская, практически свободна, серьезной конкурентной борьбы не предполагается.

Диапазон среднего чека в кафе города Челябинска и конкретные примеры представлены ниже в таблице 3.

Таблица 3 – Диапазон среднего чека в кафе г. Челябинска

		В рублях
Название кафе	Наименование сегмента	Диапазон цен
Coffee box, Роше, Klukwa и др.	Кафе-кондитерские ниже среднего	От 150
Andrew Baker, La Petite, Поль Бейкери и др.	Кафе-кондитерские среднего сегмента	От 300

Продолжение таблицы 3

В рублях

Название кафе	Наименование сегмента	Диапазон цен.
Pro.Coffee, Пенка, Gallette, Ватрушка и др.	Кафе-кондитерские элитного класса	От 500

Открытие кафе-кондитерской – сложная задача, на пути которой встречается много ограничений. Главная проблема – большие первоначальные вложения. Строительство кафе-кондитерской премиум-класса площадью 100 кв. метров на сегодняшний день составляет примерно 3,5 миллионов, в отличие от демократичного кафе в 2 миллиона. Стоит учитывать тот фактор, что запросы посетителей постоянно растут, а это, соответственно, увеличивает объем первоначальных инвестиций. Теперь посетители обращают внимание не только на интерьер залов, но и на ассортимент продукции, наличие столов и столиков и пр.

Второй барьер – дорогие кредиты с высокой процентной ставкой. Третьим нюансом могут выступать высокие арендные ставки и темпы их роста. А также можно выделить тот момент, что для участников рынка отсутствуют льготные условия по налогообложению. Все эти моменты ведут к увеличению срока окупаемости проекта и снижению привлекательности нашего бизнеса.

В этих условных рамках кафе-кондитерские всеми силами пытаются минимизировать потери и нарастить выручку. Так, например, продавая продукцию, вчерашнего изготовления предоставляется скидка 10-15 % от первоначальной стоимости.

Наконец, последнее ограничение, на которое стоит обратить особое внимание – кадры. Как показывает практика, ответственными сотрудниками должны быть не только технолог, повара-кондитеры, но и продавцы и уборщицы, иначе все усилия напрасны. Как правило, поварами-кондитерами становятся выпускники кулинарных училищ, либо сотрудники, прошедшие профессиональные кондитер-

ские курсы. Поэтому стоит уделить внимание выбору высококлассных повар-кондитеров.

Город Челябинск административно делится на 7 районов: Калининский район, Курчатовский район, Ленинский район, Metallургический район, Советский район, Тракторозаводской район и Центральный район. Наиболее крупными районами по населению являются Калининский район (224391 человек или 18,7% от общего населения города), Курчатовский район (223566 человек или 18,6% от общего населения города) и Ленинский район (191288 человек или 16,0%). Самым маленьким районом по населению является Центральный район (100015 человек или 8,3% от общего населения города).

Что касается площади, то самыми большими районами города являются Metallургический район (110,5 квадратных километров или 22,0% от общей площади города), Советский район (81,3 квадратный километр или 16,2% от общей площади города) и Ленинский район (78,2 квадратных километра или 15,6% от общей площади города). Самым маленьким по площади районом Челябинска, как и в случае с населением, является Центральный район (45,9 квадратных километров или 9,1% от общей площади города).

Однако, несмотря на то, что Центральный район является самым маленьким по населению и по площади, в нём находится наибольшее количество кафе-кондитерских. Это можно объяснить тем, что в данном районе сконцентрировано наибольшее количество бизнес-площадей, и, таким образом, невзирая на небольшое население, агломерация данного района фактически распространяется на весь город и ближайшие города, которые расположены в Челябинской области. В Центральном районе Челябинска находится 26 кондитерских или 30,6% от общего их количества в городе. Также крупным районом по количеству мини-пекарен является Калининский район, в котором находится 18 кондитерских или 21,2% от общего количества в городе. Столь высокое значение у Калининского района обусловлено двумя факторами: во-первых, данный район находится ближе всего к Центральному району и, по сути, является второй частью центра города; а во-

вторых, данный район является лидером по населению в Челябинске, что обеспечивает довольно высокую проходимость.

В остальных районах Челябинска, в свою очередь, находится немного кондитерских и примерно на одном уровне. Наименьшее количество кондитерских находится в Металлургическом районе (6 кондитерских или 7,1% от общего количества в городе) и Ленинский район (7 кондитерских или 8,2% от общего количества мини-пекарен в городе).

Что касается относительных показателей (квадратных километров на 1 кондитерских и численность населения на 1 кондитерских), то тут ситуация аналогична количеству кондитерских. Лидерами являются Центральный район (1 кондитерских на каждые 1,76 квадратных километров площади района и 1 кондитерских на 3847 человек жителей района) и Калининский район (1 кондитерских на каждые 2,78 квадратных километров площади района и 1 кондитерских на 12466 человек жителей района). У всех остальных районов Челябинска данные показатели значительно хуже, чем у районов-лидеров.

## 2.4 Анализ конкурентов

Для того чтобы определить основных конкурентов в отрасли, проанализируем самых крупных их представителей в г. Челябинске.

Условно все находящиеся на территории города кафе-кондитерских можно разделить на 3 сегмента, доля каждой из группы на рынке представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Структура рынка кафе-кондитерских в г. Челябинске

Сегмент	Название кафе	Диапазон цен, руб.	Доля рынка, %
Эконом	Coffee box, Роше, Klukwa	От 150	20-30
Средний класс	Andrew Baker, La Petite, Польш Бейкери	От 300	60-80
Люкс	Pro.Coffee, Пенка,	От 500	10-20



	Galette		
--	---------	--	--

Рассмотрим основных представителей каждого из сегментов:

1. Klukwa – сеть кафе-кондитерских в г. Челябинске, имеющая 2 филиала. Первое кафе открылось в сентябре 2017г., далее в июле 2019г., – общая площадь одного кафе - примерно 50 м<sup>2</sup> ; – среднее количество посещений – более 75 человек в день; – средняя стоимость заказа – 150 рублей; – часы работы – с 9:00 до 20:00.

2. Andrew Baker – сеть кафе-кондитерских в г. Челябинске, имеющая на сегодняшний день 4 филиала. 13 июля 2013г. команда Andrew Baker открывает свое первое кафе в Челябинске. В 2017 году открывается второй филиал. В конце июля 2020г. открывается и третье кафе. В ноябре 2020г. открывается 4 филиал кондитерской в ТРК «Фокус»– общая площадь - примерно 100 м<sup>2</sup> ; – среднее количество посещений - более 100 человек в день; – средняя стоимость заказа – от 300 рублей; – часы работы – с 8:00 до 21:00.

3. Gallette – сеть кафе-кондитерских в г. Челябинске, имеющая 2 филиала. Первое кафе было открыто декабре 2018 г. Второй филиал открывается в июле 2019г. в ТРК «Фокус». Общая площадь одного кафе - примерно 70 м<sup>2</sup> ; – среднее количество посещений – более 100 человек в день; – средняя стоимость заказа – более 500 руб.; – часы работы – пн-пт с 07:30 до 22:00; сб с 09:00 до 22:00; вс с 10:00 до 22:00.

Кафе-кондитерская «Прованс» при выходе на рынок изначально будет принадлежать к 1 сегменту с долей рынка менее 1%, но в дальнейшем ситуация может измениться и в положительную сторону, и кафе-кондитерская «перейдет» во вторую группу.

В том районе, где планируется открыть кондитерскую, явных конкурентов нет. Для наглядности возьмем еще несколько ближайших кондитерских, подходящих под сегмент. Конкурентная стратегия кафе направлена на то, чтобы добиться устойчивой и выгодной позиции, позволяющей противостоять тем кафе-кондитерским, которые находятся на рынке. В кондитерской будет применяться

стратегия минимизации издержек, которая обеспечивает более низкие системные издержки на услуги по сравнению с конкурентами (таблица 5).

Таблица 5 – Основные конкуренты планируемого кафе-кондитерской

Название кондитерской по удаленности	Наличие сайта	Удобство сайта, актуальность информации	Наличие парковки	Транспортная доступность и близость к остановке общественного транспорта	Наличие ассортимента	Большое скопление народу, очереди
Бон-бисквит	✓	✓	–	✓	–	✓
Кофейня-кондитерская	–	–	✓	✓	–	✓
Теплый кот	–	–	✓	✓	–	–
Ватрушка	✓	✓	✓	✓	✓	–
Поль Бейкери	✓	✓	✓	✓	–	–
Десертик	–	–	✓	✓	–	–

Расположение ближайших основных конкурентов планируемой кафе-кондитерской представлена на рисунке 2

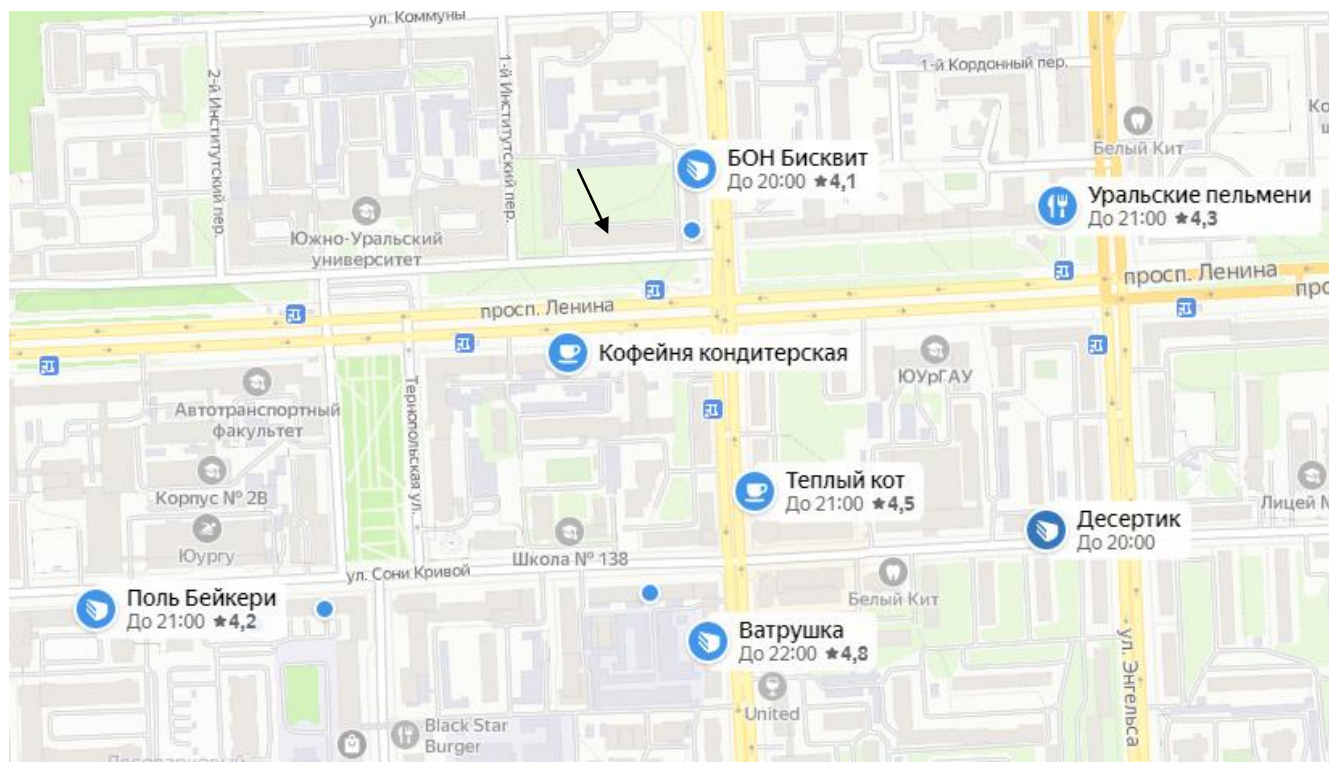


Рисунок 2 – Расположение ближайших основных конкурентов планируемой кафе-

## кондитерской

Выделим основные методы преодоления конкуренции:

- способность удовлетворять различные потребности клиентов;
- повышение качества предоставляемых услуг;
- широкий ассортимент предоставления услуг;
- низкая стоимость услуги.

Таким образом, из всего вышесказанного можно сделать вывод о том, что планируемый кафе-кондитерскую вполне сможет составить конкуренцию при грамотной маркетинговой политике тем кондитерским, которые уже есть на рынке.

Для стимуляции роста продаж и создания конкурентных преимуществ кондитерских будет использовать в работе следующие методы:

- возможность оплаты безналичным расчетом;
- скидки для постоянных клиентов;
- большой ассортимент товара;
- оригинальное оформление интерьера кафе-кондитерской;
- привлечение профессиональных пекарей с опытом;
- удобная и просторная парковка у входа.

## 2.5 План маркетинга

### 2.5.1 Продукт

Виды услуг, предоставляемые потребителям в кафе-кондитерской «Прованс»:

- услуги по изготовлению кондитерских изделий и напитков;
- реализации кондитерских изделий в кафе-кондитерской;
- услуги по организации потребления;
- изготовления изделий на заказ (например, изготовление букетов из капкейков - свадебные или тематические);
- «еда на вынос»;
- бесплатный Wi-Fi;

- подарочные сертификаты;
- скидка именинникам.

Общая площадь кафе-кондитерской «Прованс» 44 м<sup>2</sup>. Расположение – помещение в многоквартирном доме в Центральном районе г. Челябинска.

### 2.5.2 Цена

Один из наиболее действующих факторов, определяющих эффективность деятельности - это ценовая политика. Цены определяют будущую прибыль, конкурентоспособность, а также спрос на услуги. Ниже представлена таблица 6 с разновидностями ассортимента и стоимостью каждого из них

Таблица 6 – стоимость ассортимента

В рублях	
Наименование	Цена
Мороженое	
Мороженое гранулированное «Бабл – гам»	150
Мороженое гранулированное «Чизкейк черничный»	150
Мороженое гранулированное «Мятный шоколад»	150
Мороженое гранулированное «Крем-брюле»	150
Мороженое гранулированное «Соленая карамель»	150
Мучные кондитерские изделия	
Торт «Имбирный»	400
Торт «Классика»	400
Торт «Стендаль»	450
Торт «Творожный рай»	450
Торт «Шоколадный с вишней»	500
Торт «Лайм»	500
Торт «Персик»	550
Торт «Классика»	550
Торт «Стендаль»	550
Чизкейк «Нью-Йорк»	400
Тирамису в стаканчике	250
Баноффи в стаканчике	250
Рорс sake шоколадный	150
Рорс sake с вишней и фундуком	150
Рорс sake ванильный	150

Торт шоколадный муссовый	550
Торт ягодный муссовый	550
Торт ореховый муссовый	550

Продолжение таблицы 6

В рублях

Наименование	Цена
Сирсаке ванильный	200
Сирсаке шоколадный	200
Сирсаке лимонный	200
Рипсаке с ягодным сиропом	200
Рипсаке с медом	200
Мягкие вафли с ягодным сиропом	150
Мягкие вафли с мёдом	150
Эклер с шоколадным ганашем	150
Эклер с соленой карамелью	150
Эклер с малиновым ганашем	150
Булочка «Синнабон»	200
Краффин с ванильным кремом	200
Краффин с ореховым кремом	200
Горячие напитки	
Чай «Английский» черный с сахаром	50
Чай «Английский» зеленый с сахаром	50
Чай из цветов ромашки с сахаром	50
Чай травяной из шиповника и гибискуса с сахаром	50
Чай красный «Горные травы» с сахаром	50
Чай с ягодами смородины с сахаром	50
Чай с ягодами малины с сахаром	50
Чай с ягодами облепихи с сахаром	50
Кофе «Эспрессо» с сахаром	100
Кофе «Капучино» с сахаром	150
Раф-кофе с сахаром	150
Кофе «Мокко» с сахаром	150
Кофе «Латте» с сахаром и корицей	200
Кофе с шоколадом и маршмеллоу	200
Какао с молоком и маршмеллоу	200
Шоколад горячий с маршмеллоу	200
Прохладительные напитки	
Вода негазированная «BonAqua»	80
Вода газирования «BonAqua»	80
Сок абрикосовый	70
Сок апельсиновый	70
Сок виноградный	70

Сок персиковый	70
Сок яблочный	70
Холодные напитки (собственного производства)	

Окончание таблицы 6

В рублях

Наименование	Цена
Лимонад «Ягодный»	150
Лимонад «Витаминный»	150
Лимонад «Классика»	150
Лимонад «Апельсинка»	150
Смузи «Бодрящий»	200
Смузи «Бананово-малиновый»	200
Смузи «Освежающий яблочный»	200
Смузи «Кофейно-шоколадный»	200
Диетические кондитерские изделия	
Пирожное «Павлова»	100
Пирожное из творога	100
Пирожное клубничное	150
Пирожное малиновое	150
Пирожное черничное	150
Кекс лимонный	100
Кекс ягодный	100
Кекс с курагой и грецким орехом	150
Кекс ванильный	100
Печенье злаковое	100
Печенье овсяное	100
Торт морковный	100
Запеканка-суфле с грушей	100
Манговый чизкейк	450
Лаймовый чизкейк	400

### 2.5.3 Политика сбыта

Политика сбыта – это выбранное руководством фирмы единство стратегий маркетинга. Исходя из этого, продукция кафе-кондитерской будут реализовываться за счет прямых продаж, то есть непосредственным покупателем и представителем услуг.

#### 2.5.4 Политика продвижения

План маркетинга представляет собой факторы, совокупность которых фирма использует в стремлении вызвать ответную реакцию со стороны целевого рынка.

Цели и стратегии маркетинга:

- Увеличение количества посетителей.
- Создание и укрепление имиджа надежной компании.

В комплекс маркетинга будут входить:

- баннерная реклама;
- рассылка на электронную почту;
- продвижение в социальных сетях;
- сотрудничество с сайтами по продвижению купонов;
- буклеты, листовки.

Исходя из выдвинутых продвижений кафе-кондитерской, рассчитаем затраты на рекламу (таблицы 7,8).

Таблица 7 – Затраты на рекламу в первый месяц работы кафе-кондитерской  
В рублях

Наименование услуг	Стоимость затрат	Количество
Баннерная реклама (вывеска)	16 000	1 баннер – 8 000 рублей, 2 баннера будет размещено в районе расположения кафе-кондитерской
Реклама в социальных сетях	7 500	25 публикаций
Раздача буклетов, листовок	Печать буклетов – 1 000, Услуги промоутера – 1 500	1 000 листовок
Сотрудничество с купонным сайтом Gilmon.ru и оформление «акции дня»	9 000	3 дня, 3 000 рублей/сутки
Всего затрат в 1 месяц работы кафе-кондитерской	35 000	

Таблица 8 – Затраты на рекламу за 11 месяцев работы кафе-кондитерской  
В рублях

Наименование услуг	Стоимость затрат	Количество
Реклама в социальных сетях	7 500	25 публикаций
Раздача буклетов, листовок	Печать буклетов – 1 000, Услуги промоутера – 1 500	1 000 листовок
Сотрудничество с купонным сайтом Gilmon.ru и оформление «акции дня»	9 000	3 дня, 3 000 рублей/ сутки
Всего затрат за 11 месяцев работы кафе-кондитерской	19 000*11=209 000	

Таким образом, общие затраты на рекламу по открытию нового кафе-кондитерской за год составят 244 000 рублей, в том числе 16 000 рублей расходы на вывески, остальные денежные средства планируется потратить на рекламу в социальных сетях, с помощью буклетов, листовок и т.д.

Маркетинг начинается с создания бренда предприятия. Это и фирменный стиль, и концепция внутренней коммуникации. Маркетинг включает в себя название предприятия, логотип, внутренний дизайн, а также оформление визиток, вывески и меню. Иначе говоря, это создание общей концепции, в рамках которой проводятся все рекламные кампании кафе.

Выбор ценовой стратегии напрямую зависит от конкурентов. Так как кондитерская располагается в районе, где имеет небольшое количество конкурентов по своей специализации конкурентов, то можно выбрать стратегию среднерыночных цен - выпуск новых товаров по среднеотраслевой цене. Маркетинговая цель - использование существующего положения. Покупатель - сегмент целевого рынка со средним доходом.



Маркетинг в кафе-кондитерской включает в себя все мероприятия, которые направлены на привлечение клиентов. В него входит и создание концепции кафе, и проработка интерьерных решений, и планирование рекламных мероприятий.

Конечно, самой лучшей рекламой для кафе-кондитерской «Прованс» будет - сарафанное радио. Довольные посетители с большой долей вероятности поделятся информацией о заведении со своими друзьями или, например, выложат фотографии в социальные сети.

Упаковка изделий в «Прованс» будет осуществляться под брендом кафе. Также, будут предоставляться подарочные сертификаты на суммы 300, 500, 1000 рублей. Для именинников (при предъявлении паспорта) будет действовать скидка 10%. При покупке изделий свыше 500 рублей потребителю будет вручена карта постоянного покупателя со скидкой 5%.

Возле барной стойки будут находиться рекламные листы с подробным описанием каждого изделия (которые можно будет взять с собой).

Будет действовать самая популярная акция, которая проводится во многих заведениях – акция «Шестой лимонад/смузи в подарок». Суть акции: при покупке 5 стаканчиков лимонада/смузи, шестой – достаётся в подарок. Цель акции: сделать клиента постоянным покупателем. Срок проведения акции не ограничен.

## 2.6 SWOT-анализ

Для того чтобы реализовать идею с открытием нового кафе-кондитерской, нужно проанализировать и понять его сильные и слабые стороны. Для этого рекомендуется произвести SWOT-анализ, который является предварительным исследовательским этапом при составлении стратегических планов на будущее.

Таблица 10 – SWOT-анализ кафе-кондитерской

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Уровень классификации сотрудников, кондитеров, опыт.	1. Необходимость первоначального инвестирования.
2. Высокий уровень мотивации и по-	2. Отсутствие четкого плана по разви-

<p>становки задач.</p> <p>3. Высокий уровень производительности.</p> <p>4. Эксклюзивные кондитерские изделия.</p> <p>5. Низкий уровень затрат в случае неудачи.</p>	<p>тию бизнеса, необходимость подстраиваться под факторы.</p> <p>3. Неопытность самого бизнесмена.</p> <p>4. Отсутствие подготовленных заранее каналов сбыта.</p>
---	---

#### Окончание таблицы 10

Возможности	Угрозы
<p>1. Широта в использовании ресурсов, большое количество возможных поставщиков.</p> <p>2. При высоком уровне конкуренции предприятия-конкуренты не ведут внутриклассовую борьбу, а занимаются собственным развитием.</p> <p>3. Полное управление расходами и доходами.</p> <p>4. Высокий уровень спроса в отрасли.</p> <p>5. Возможная эксклюзивность идеи.</p> <p>6. Возможность разработки новых рецептур, видов продукции.</p> <p>7. Рост доходов потребителей.</p> <p>8. Любовь потребителя к продукции, выполненной индивидуально на заказ.</p>	<p>1. Большое количество ограничений, что диктует необходимость получения сертификатов.</p> <p>2. Сложность вхождения на рынок и первоначального этапа работа из-за необходимости оформления большого количества документов.</p> <p>3. Воровство идей, которые перестают быть эксклюзивными.</p> <p>4. Возможное появление новых стандартов и требований, под которые придется подстраиваться, законов, СанПиНов и прочего.</p> <p>5. Чувствительность бизнеса к внешним факторам.</p>

Исходя из информации из таблицы, приложенной выше, есть несколько конкретных вопросов, уделить которым внимание стоит заранее чтобы снизить возможные риски:

- Найти опытных и квалифицированных работников. Заняться поиском кондитеров и поваров стоит заранее – рекомендуется детально изучить их портфолио и отзывы о работе.
- Проработать ассортимент будущей кондитерской. Данную задачу поможет решить квалифицированный технолог – он составит меню с весом, особенностями изделий, себестоимостью. Это поможет заранее прикинуть возможные затраты и прибыль. Совместная работа с технологом поможет раз-

работать изделия, которые полностью будут соответствовать стандартам и требованиям законодательства.

- Найти поставщиков сырья. Уделить этому моменту особое внимание. Во-первых, сможем найти компании, которые предложат приобретение сырья по наиболее выгодным ценам, а во-вторых, отдадим предпочтение сырию, которое будет наиболее качественным. Не начинать сотрудничать с первой попавшейся компанией.
- Начать искать клиентов заранее, еще до запуска производства. Сделав это можно запустив качественную рекламную кампанию, принимая предварительные заказы на корпоративные мероприятия, праздники, свадьбы и т. д.

Рекомендуется предварительно оценить возможности будущего предприятия. Как уже упоминалось выше, объем работы и уровень прибыли будет зависеть от количества клиентов.

Очевидное преимущество – это отсутствие сезонного фактора.

## 2.7 Анализ потребителей

Сладости любят и покупают клиенты обоих полов и всех возрастов. Делить аудиторию по географии не вполне корректно: кондитерские заведения посещают не только жители центра города и районов, где есть крупные деловые и торговые-развлекательные центры, кинотеатры. Жители спальных районов не отстают – после работы или в выходной, они не поедут специально в центр за сладостями, если кондитерская есть рядом с домом. Согласно статистике, женщины составляют более 50% от всего количества посетителей кафе-кондитерских. Ниже представлено распределение потенциальных потребителей кафе-кондитерских по полу и возрасту в г. Челябинске (рисунок 3,4).

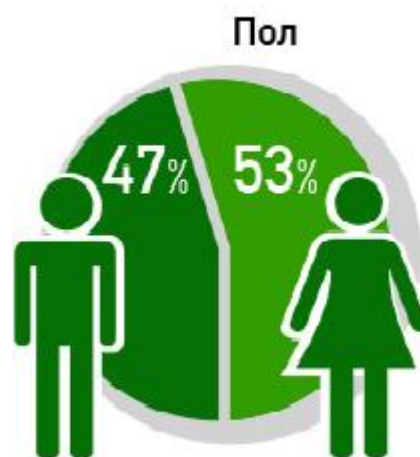


Рисунок 3 – Распределение потребителей кафе-кондитерских по половому признаку

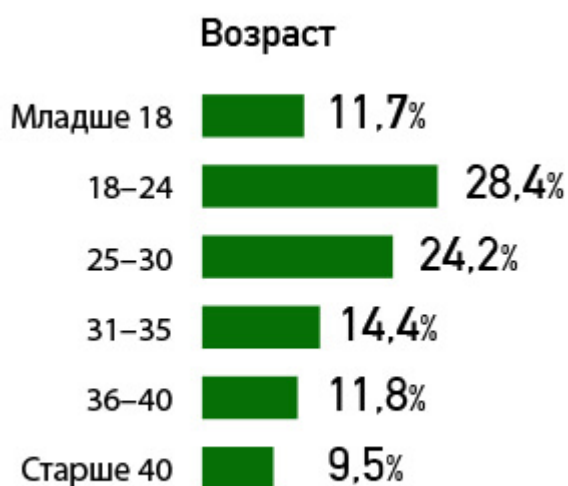


Рисунок 4 – Распределение потребителей кафе-кондитерских по возрастному признаку

Касаемо возрастных характеристик, то в большинстве своём это молодёжь в возрасте от 18 до 24 лет (28,4%).

Спрос на изготовление тортов превысил прошлогодний показатель на 72%, а предложение услуг по их изготовлению увеличилось на 39%. Об этом рассказали «Известиям» аналитики «Авито Услуг».

В период ограничений, введенных на фоне пандемии коронавируса, торты стали самым простым и доступным способом порадовать близких и создать атмосферу торжества на домашних праздниках. Так, в мае прошлого года популярность заказных тортов выросла на 39%, в июне — на 14%, а в июле — на 16% по сравнению с предыдущим месяцем, рассказали в компании.

Аналитики добавили, что с возвращением в офисы торты и другие эксклюзивные сладости стали атрибутом корпоративных праздников, например, к марту 2021 года спрос на них вырос на 72% год к году. При этом за последний месяц по сравнению с январем спрос на эксклюзивные десерты увеличился на 14%.

Как отметил руководитель маркетинговых проектов «Авито Услуг» Иван Чулков, в марте поисковые запросы, связанные с изготовлением таких десертов, составляют более 53% от всех в категории «питание, кейтеринг».

Смоделируем потенциальных потребителей по уровню доходов (таблица 8).

Таблица 8 – Потенциальные потребители кафе-кондитерских по уровню доходов

Группы потребителей	Основные критерии выбора кафе-кондитерская		
	На первом месте	На втором месте	Прочие критерии
«Школьники»	Стоимость услуг	Ассортимент продукции	Наличие качественной продукции
«Студенты»	Стоимость услуг	Ассортимент продукции	Наличие качественной продукции
«Родители с детьми»	Ассортимент продукции	Качество обслуживания	Качество обслуживания
«Пенсионеры»	Стоимость услуг	Наличие качественной продукции	Качество обслуживания
«Случайные клиенты»	Многообразие Ассортимент продукции	Качество обслуживания	Наличие качественной продукции



## 2.8 Прогноз выручки

Для того чтобы понять какой составит объем продаж у планируемого кафе-кондитерской, был произведен опрос кондитерских, находящихся рядом с ним. Согласно данным опроса, объем продаж мороженого составляет 300 штук в месяц, мучных кондитерских изделий – 550 штук в месяц, горячих напитков – 200 штук в месяц, прохладительных напитков - 250 штук в месяц, холодных напитков (собственного производства) – 300 штук в месяц, диетических кондитерских изделий – 500 штук в месяц. Так как у открываемого кафе-кондитерской нет сети, то в первый год работы объем продаж будет существенно ниже по сравнению с конкурентами. Но каждый год планируется увеличивать продажу ассортимента на 8-15%, опираясь на данные опроса.

С учетом целевых показателей инфляции, при ее таргетировании ЦБ РФ, устанавливается ожидание прироста цен в 5%. Соответственно, стоимость каждого из ассортимента поднимется на 5%.

В таблице 9 проведен расчет выручки в первый год.

Таблица 9 – Расчет выручки от реализации продукции в первый год работы планируемого кафе-кондитерской

В рублях

Виды продукции	Первый год работы		
	Цена реализации	Объем продаж, шт.	Выручка
Мороженое	150	3 600	540 000
Мучные кондитерские изделия	315	6 600	2 079 000
Горячие напитки	110	2 400	264 000
Прохладительные напитки	75	3 000	225 000
Холодные напитки (собственного производства)	175	3 600	630 000
Диетические кондитерские изделия	160	6 000	960 000
Всего			4 698 000

Таким образом, по прогнозам в первый год выручка проекта может составить 4 698 000 рублей.

В таблице 10 проведен расчет выручки во второй год.

Таблица 10 – Расчет выручки от реализации продукции во второй год работы планируемого кафе-кондитерской

В рублях

Виды продукции	Второй год работы		
	Цена реализации	Объем продаж, шт.	Выручка
Мороженое	160	4 398	703 800
Мучные кондитерские изделия	330	8 165	2 694 450
Горячие напитки	115	3 000	345 000
Прохладительные напитки	80	3 665	293 250
Холодные напитки (собственного производства)	185	4 475	828 000
Диетические кондитерские изделия	170	7 305	1 242 000
Всего			6 106 500

Таким образом, по прогнозам во второй год выручка проекта может составить 6 106 500 рубля.

В таблице 11 проведен расчет выручки в третий год.

Таблица 11 – Расчет выручки от реализации продукции в третий год работы планируемого кафе-кондитерской

В рублях

Виды продукции	Третий год работы		
	Цена реализации	Объем продаж, шт.	Выручка
Мороженое	170	5 321	904 590
Мучные кондитерские изделия	350	9 975	3 491 200
Горячие напитки	120	3 703	444 360
Прохладительные напитки	85	4 435	376 960
Холодные напитки (собственного производства)	195	6 317	1 231 875
Диетические кондитерские изделия	180	8 816	1 587 000



## Окончание таблицы 11

В рублях

Виды продукции	Третий год работы		
	Цена реализации	Объем продаж, шт.	Выручка
Всего			8 035 985

Таким образом, по прогнозам в третий год выручка проекта может составить 8 035 985 рубль.

### 2.9 Организационный план

Для того чтобы кафе-кондитерская функционировала необходима регистрация в государственных органах, а также получение разрешения в Роспотребнадзор и Гопожнадзор. Стоимость регистрации составит 10 000 рублей, разрешение в Роспотребнадзор предоставляется бесплатно, а также стоимость разрешения в Гопожнадзор будет составлять 7 500.

Кафе-кондитерская «Прованс» будет носить организационно-правовую форму юридического лица как ИП, учрежденное одним физическим лицом. Основным видом деятельности фирмы будет являться оказание услуг общественного питания.

Основные обязанности персонала:

1. Администратор - организует работу торгового зала, контролирует выполнение обязанностей барменов-официантов. Следит за слаженной работой цеха и зала, своевременной отдачей блюд. Занимается обучением барменов-официантов, разработкой маркетинговых акций.

2. Техник-технолог - организует работу цеха, обучает кондитеров, разрабатывает новые фирменные блюда/сезонные предложения, следит за выполнением технологического процесса, проводит контроль качества блюд, обеспечивает производство технологическими карточками и другой технической документацией, осуществляет приёмку сырья.

3. Бухгалтер - ведёт документооборот, сдаёт отчёты в контролирующие органы, снимает кассовые остатки, начисляет и выдаёт заработную плату работникам.

4. Бармен-кассир - следить за чистотой в зале, занимается приготовлением горячих и холодных напитков, обслуживает и рассчитывает потребителей.

5. Кондитер - отвечает за приготовление всех кондитерских изделий в необходимом количестве, согласно технологическому процессу; на работу будут приняты кондитеры с 4 или 5 разрядом.

6. Уборщик производственных помещений - несёт ответственность за поддержание чистоты в зале, служебных помещениях, на кухне, при входе в кафе-кондитерскую.

Ниже представлена организационная структура кафе-кондитерской «Прованс»  
рисунок 5



Рисунок 5 – Организационная структура кафе-кондитерской «Прованс»

Далее представлена таблица 12 с расходами на оплату труда сотрудников.

Таблица 12 – Расходы на оплату труда сотрудников

В рублях			
Категория сотрудников	Количество сотрудников, чел.	Затраты в месяц	Затраты в год
Администрация			
Администратор	1	30 000	360 000
Бухгалтер	1	30 000	360 000
Работники цеха			
Кондитер	3	20 000	720 000
Техник-технолог	1	25 000	300 000

Обслуживающий персонал			
Бармен-кассир	1	20 000	240 000
Уборщица	1	10 000	120 000

Окончание таблицы 12

В рублях

Категория сотрудников	Количество сотрудников, чел.	Затраты в месяц	Затраты в год
Годовой фонд начисления заработной платы	-	175 000	2 100 000
Страховые взносы	-	52 500	630 000
Сумма выплат	-	-	2 730 000

В страховых взносах будут учитываться отчисления на пенсионное страхование, медицинское страхование и социальное страхование по общей ставке 30%

Таким образом, общее количество персонала, которое будет задействовано в работе планируемого кафе-кондитерской составляет 8 человек. Общий прогнозный фонд оплаты труда составит 2 730 000 рублей.

## 2.10 Инвестиционный план

Кафе-кондитерскую «Прованс» планируется открыть в Центральном районе Челябинска на первом этаже многоквартирного здания. Аренда помещения составляет 42 500 рублей в месяц. В помещении требуется произвести косметический ремонт.

В таблице 13 представлено распределение площадей помещений

Таблица 13 – Распределение площадей помещения

Наименование комнаты	Требуемая площадь помещения	В м <sup>2</sup>
Кабинет администратора, совмещенный с бухгалтером		10
Производственный цех		20
Зал для посетителей		20
Служебное помещение		10
Санузел		4
Всего		64

В таблице 14 представлены затраты на аренду помещения

Таблица 14 – Затраты на аренду помещения

В рублях

Постоянные за- траты	Стоимость аренды 1 м <sup>2</sup>	Арендные плате- жи в месяц	Сумма арендных платежей за год
Аренда помеще- ния	700	45 000	540 000
Коммунальные платежи	-	20 000	240 000
Интернет	-	2 000	24 000
Охранно- пожарная сига- лизация	-	2 000	24 000
Общая сумма		105 000	828 000

В таблице 15 рассчитаем потребность в инвестициях, необходимых для реализа-  
ции проекта. Объектами инвестирования выступают необходимое оборудование и  
мебель для зала для посетителей, кабинета директора.

Таблица 15 – Перечень необходимого оборудования

В рублях

Наименование	Количество, шт.	Стоимость.	Сумма.
<b>1. Кабинет администратора, совмещенного с бухгалтером</b>			
Стол	2	5 000	10 000
Стул	2	2 000	4 000
Компьютер	2	25 000	50 000
Принтер	2	10 000	20 000
Телефон	2	2 500	5 000
Жалюзи	2	2 000	4 000
Шкаф для доку- ментов	3	6 000	18 000
Кондиционер	1	15 000	15 000
Шкаф для одежды	1	5 000	5 000
Зеркало	1	3 000	3 000
Итого по разделу	-	-	134 000
<b>2. Служебное помещение</b>			
Обеденный стол	1	5 000	5 000
Стулья	5	1 000	5 000
Холодильник	1	10 000	10 000

Микроволновка	1	5 000	5 000
Чайник	1	2 500	2 500
Шкаф для одежды	1	5 000	5 000
Зеркало	1	3 000	3 000

Окончание таблицы 15

В рублях

Наименование	Количество, шт.	Стоимость.	Сумма.
Итого по разделу	-	-	35 500
<b>3. Производственный цех</b>			
Плита электрическая	3	25 000	75 000
Шкаф электропечкарский	3	35 000	105 000
Вафельница	3	4 500	13 500
Шкаф холодильный	2	35 000	70 000
Весы электронный	3	1 000	3 000
Миксер планетарный	3	40 000	120 000
Блендер	3	5 000	15 000
Раковина для мытья рук	1	5 000	5 000
Ванна моечная двухсекционная	1	10 000	10 000
Столы производственные	5	1 500	7 500
Полки настенные	5	1 000	5 000
Стеллаж кухонный производственный передвижной	3	1 000	3 000
Мусорный контейнер	2	500	1 000
Вытяжная вентиляция	1	35 000	35 000
Кондитерский инвентарь	3	5 000	15 000
Посуда и столовые приборы	30	5 000	150 000
Стеллажи для хранения посуды	2	10 000	20 000
Итого по разделу	-	-	653 000

4. Зал для посетителей			
Вешалка для одежды	2	1 500	3 000
Стол	5	7 500	37 500
Стулья	10	1 500	15 000

Окончание таблицы 15

В рублях

Наименование	Количество, шт.	Стоимость.	Сумма.
Барная стойка с витриной	1	40 000	40 000
Барные стулья	5	5 000	25 000
Кассовый аппарат	1	25 000	25 000
Телевизор	1	20 000	20 000
Колонки	5	10 000	50 000
Холодильник для напитков	2	25 000	50 000
Сплит-система	1	35 000	35 000
Кофе-машина	1	40 000	40 000
Итого по разделу	-	-	340 500
5. Санузел			
Раковина	1	3 500	3 500
Унитаз	1	3 000	3 000
Туалетный инвентарь	1	5 000	5 000
Мусорное ведро	1	500	500
Зеркало	1	3 000	3 000
Итого по разделу	-	-	15 000
6. Сопутствующие товары			
Регистрация фирмы	1	10 000	10 000
Разрешения	1	7 500	7 500
Вывески	1	10 000	10 000
Форма для сотрудников	8	1 500	12 000
Евроремонт	1	500 000	500 000
Светильники	20	1 500	30 000
Итого по разделу	-	-	569 500
Итого затрат	-	-	1 747 500

Далее представим распределение постоянных и переменных затрат таблица 16,17.

Постоянные затраты - это такие затраты, которые не зависят от объема предоставляемых услуг, в отличие от переменных.

Таблица 16 – Постоянные расходы на реализацию бизнес-плана

В рублях

Наименование постоянных расходов	1 год реализации проекта.	2 год реализации проекта.	3 год реализации проекта.
Арендная плата	828 000	828 000	828 000
Евроремонт	500 000	0	0
Производственные фонды (затраты на приобретение оборудования)	1 247 500	0	0
Заработная плата сотрудников, включая страховые взносы	2 359 738	2 359 738	2 359 738
Итого постоянные расходы	4 935 238	3 187 738	3 187 738

Таблица 17 – Переменные расходы на реализацию бизнес-плана

В рублях

Наименование переменных расходов	1 год реализации проекта.	2 год реализации проекта.	3 год реализации проекта.
Хозяйственные средства (чистящие, моющие средства и т.д.)	15 000	16 500	18 150
Продукты	100 000	110 000	121 000
Канцелярские расходы	15 000	16 500	18 150
Реклама	209 000	219 450	230 422
Итого переменные расходы	339 000	362 450	387 722

В таблице 17 с каждым годом идет повышение расходов, это связано, с тем, что увеличиваются продажи на продукцию.

В таблице 18 представлен расчет инвестиций

Таблица 18 – Расчет инвестиций для реализации проекта

В рублях

Наименование расходов	1 год реализации проекта	2 год реализации проекта	3 год реализации проекта
Постоянные затраты	4 935 238	3 187 738	3 187 738
Переменные затраты	339 000	362 450	387 722
Итого	5 274 238	3 550 188	3 575 460

Таким образом, общие затраты в первый год составят 5 274 238 рублей, во второй год – 3 550 188 рублей, в третий – 3 575 460 рублей. Исходя из суммы данных затрат, получаем сумму необходимого кредита 1 747 500 рублей на покупку оборудования. А также имеется собственный капитал, который составляет 922 000 рублей.

Открытие кафе-кондитерской планируется в октябре 2021 год. Ремонт помещения начнется в июле 2021 года, который будет стоить 500 000 руб., на период ремонта будут наняты 5 рабочих, сумма оплаты труда рабочих будет составлять 120 рублей в час по 8 часов 5 дней в неделю, то есть на период ремонта (2 месяца) будет выплачено 192 000 руб. также будем платить аренду помещения в период ремонта, которая составит 210 000 руб. Установка всего оборудования выйдет на сумму 20 000 руб.

В таблице 19 представлены затраты, связанные с обслуживанием кредита. Процентная ставка 9%, горизонт расчета - 3 года.

Таблица 19 – График погашения кредита аннуитетными платежами

В рублях

Год	Долг на начало года	Платеж	Проценты по кредиту	Основной долг	Долг на конец года
1	1 747 500	476 070	96 888	901 257	868 346
2	868 346	476 070	55 057	489 623	453 625
3	453 625	476 070	22 417	453 625	0



Соответственно, ежегодный платеж по кредиту составит 476 040 рублей, в который входят проценты за пользование кредитом и сумма основного долга. Кредит взят на 3 года.

## 2.11 Финансовый план

Кафе-кондитерские подлежат налогообложению в соответствии с Законом РФ о налогах и сборах. В своей деятельности фирма будет использовать упрощенную систему налогообложения. В таблице 20 представлен финансовый план планируемого кафе-кондитерской.

Таблица 20 – Финансовый план планируемого кафе-кондитерской

В рублях

Наименование показателя	1 год реализации проекта	2 год реализации проекта	3 год реализации проекта
Выручка от продаж	4 698 000	6 106 500	8 035 985
Себестоимость продаж	5 274 238	3 550 188	3 575 460
Переменные затраты	339 000	362 450	387 722
Постоянные затраты	4 935 238	3 187 738	3 187 738
Операционная прибыль	-576 238	2 556 312	4 460 525
Налоги и сборы	0	383 447	669 079
Чистая прибыль	0	2 172 865	3 791 446
Коэффициент прибыльности, %		35,6%	47,2%

В кафе-кондитерской применяется упрощенная система налогообложения, следовательно, при расчете налога, будет применяться УСН при 15% от разницы «доходы-расходы»

Таким образом, проект по открытию кафе-кондитерской является целесообразным. В первый год отрицательное значение прибыли говорит о больших расходах на приобретение оборудования.

Таблица 21 – Денежный поток от всех видов деятельности

В рублях

Наименование показателя	0	1 год реализации проекта	2 год реализации проекта	3 год реализации проекта
<b>ОПЕРАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ</b>		-673 126	2 117 808	3 769 029
в том числе				
Продажи и другие поступления		4 698 000	6 106 500	8 035 985
Затраты		5 274 238	3 550 188	3 575 460
Проценты по кредиту		96 888	55 057	22 417
Налоги и сборы		0	383 447	669 079
<b>ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ</b>	-1 247 500			
в том числе				
Затраты на приобретение активов	-1 247 500			
<b>ФИНАНСОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ</b>				
Собственный капитал				
Долгосрочный кредит	-1 247 500			
Погашение кредита	1 247 500	901 257	489 623	453 625
Сальдо на конец года	0	-1 574 383	1 628 185	3 315 404

Исходя из того, что в первый год работы кафе-кондитерской затраты будут больше, чем выручка, был получен убыток. Но со временем при увеличении объема продаж, сокращению затрат. На второй год реализации проекта чистая прибыль составит 1 628 185 руб. На третий год реализации проекта чистая прибыль увеличилась до 3 315 404 руб.

## 2.12 Оценка экономической эффективности проекта

Для оценки эффективности проекта используем метод чистой приведенной стоимости, который основан на сопоставлении чистой дисконтированной стоимости денежных поступлений за прогнозируемый период и инвестиций.

Ставка дисконтирования рассчитывается по формуле 11:

$$r = R_f + \beta(R_m - R_f), \quad (11)$$

где  $R_f$  – безрисковая ставка дохода;

$\beta$  – коэффициент, определяющий изменение цены на акции компании по сравнению с изменением цен на акции по всем компаниям данного сегмента рынка;

$R_m$  – среднерыночные ставки доходности на фондовом рынке (13,5%),  
( $R_m - R_f$ ) – премия за рыночный риск.

В качестве безрисковых активов рассматриваются обычно государственные ценные бумаги сроком погашения 30 лет. На 2021 год ставка доходности по этим бумагам составляла 7,5%.  $\beta$  – коэффициенты в целом по рынку ценных бумаг принимают равным 1.

Таким образом, ставка дисконтирования будет составлять:

$$r = 0,075 + 1(0,135 - 0,075) = 0,135$$

$$r = 13,5\%$$

1. Чистый дисконтированный доход. Один из важнейших показателей расчета эффективности инвестиционного проекта, используемый в инвестиционном анализе. Вычисляется как разница между дисконтированной стоимостью денежных поступлений от инвестиционного проекта и дисконтированными затратами на проект (инвестиции). Чистый дисконтированный доход составит 900 322 рублей.

Проект эффективен в том случае, если  $NPV > 0$ . По отношению к данному проекту  $NPV = 900\ 322$  рублей, что говорит о том, что данный проект принесет инвесторам прибыль.

2. Индекс доходности характеризует доход на единицу затрат. Формула 12 выглядит следующим образом:

$$PI = \frac{Inv + NPV}{Inv} \quad (12)$$

где  $Inv$  – первоначальные инвестиции.

$$PI = 1,7$$

Данное значение индекса доходности свидетельствует о том, что дисконтированных притоков за 3 года реализации проекта в 1,7 раз больше, чем инвестиций.

3. Дисконтированный срок окупаемости. Период времени от начала финансирования проекта до момента, когда разность между накопленной суммой дисконтированных доходов и дисконтированными затратами по проекту принимает положительное значение (формула 13):

$$DPP = \sum \frac{CF_t}{(1+r)^t} \geq \sum \frac{I_t}{(1+r)^t} \quad (13)$$

$$DPP = 1,6$$

Данное значение индекса доходности свидетельствует о том, что реализуемый проект окупится за 1 год и 6 месяцев.

4. Внутренняя норма доходности инвестиционного проекта - такая ставка дисконтирования, при которой проект становится безубыточным, т.е. чистый дисконтированный доход обращается в ноль. IRR определяется как решение следующего уравнения (формула 14):

$$\sum \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} = \sum \frac{I_t}{(1+IRR)^t} \quad (14)$$

$$IRR = 27\%$$

Данное значение индекса доходности свидетельствует о том, что при ставке 27% NPV будет равен 0.

В таблице 22 представлены показатели экономической эффективности проекта

Таблица 22 – Показатели экономической эффективности проекта

Показатель	Значение
NPV- чистый дисконтированный доход, руб.	900 322
PI – индекс доходности	1,7
DPP- дисконтированный срок окупаемости, год	1,6
IRR- внутренняя норма рентабельности, %	27

Так как чистый дисконтированный доход больше нуля, индекс доходности больше единицы и равен 1,7, а срок окупаемости 1,6 года, следовательно, проект целесообразен к реализации.

В дальнейшем руководителю кафе-кондитерской рекомендуется контролировать и повышать качество предоставляемых услуг, а также повышать квалификацию работников и активизировать работу рекламной деятельности.

### 2.13 Оценка рисков проекта

Существует несколько методов оценки рисков проекта. Рассмотрим два из них: операционный анализ и анализ чувствительности.

1. Операционный анализ. Это элемент управления затратами, сущность которого состоит в изучении зависимостей финансовых результатов деятельности хозяйствующего субъекта от издержек и объемов производства и реализации продукции, товаров и услуг.

Порог рентабельности рассчитывается согласно формуле 15:

$$ПР_d = \frac{Выр * Z_{пост.}}{Выр - Z_{пер.}} \quad (15)$$

где  $ПР_d$  – порог рентабельности в денежном выражении;  
 $Выр$  – выручка;  
 $Z_{пост.}$  – постоянные затраты;  
 $Z_{пер.}$  – переменные затраты.

В таблицах 23, 24 и 25 приведены расчеты порога рентабельности в денежном выражении для каждого вида товара.

Таблица 23 – Порог рентабельности в денежном выражении за первый год

В рублях

Показатель	Мороженое	Мучные кондитерские изделия	Горячие напитки	Прохладительные напитки	Холодные напитки (собственного производства)	Диетические кондитерские изделия
Выручка	540 000	2 079 000	264 000	225 000	630 000	960 000
Затраты переменные	339 000	339 000	339 000	339 000	339 000	339 000
Затраты постоянные	4 935 238	4 935 238	4 935 238	4 935 238	4 935 238	4 935 238
Порог рентабельности	1 226 957	1 633 116	1 834 913	1 002 464	1 661 385	1 086 311

Таблица 24 – Порог рентабельности в денежном выражении за второй год

В рублях

Показатель	Мороженое	Мучные кондитерские изделия	Горячие напитки	Прохладительные напитки	Холодные напитки (собственного производства)	Диетические кондитерские изделия
Выручка	703 800	2 694 450	345 000	293 250	828 000	1 242 000
Затраты переменные	362 450	362 450	362 450	362 450	362 450	362 450
Затраты постоянные	3 187 738	3 187 738	3 187 738	3 187 738	3 187 738	3 187 738
Порог рентабельности	680 500	1 381 713	1 582 336	1 160 767	1 990 098	772 756

Таблица 25 – Порог рентабельности в денежном выражении за третий год

В рублях

Показатель	Мороженое	Мучные кондитерские изделия	Горячие напитки	Прохладительные напитки	Холодные напитки (собственного производства)	Диетические кондитерские изделия
Выручка	904 590	3 491 200	444 360	376 960	1 231 875	1 587 000
Затраты переменные	387 722	387 722	387 722	387 722	387 722	387 722
Затраты постоянные	3 187 738	3 187 738	3 187 738	3 187 738	3 187 738	3 187 738
Порог рентабельности	488 723	1 207 663	1 853 101	1 286 571	1 676 404	724 891

Порог рентабельности в натуральном выражении рассчитывается согласно формуле 16 (точка безубыточности):

$$(16) \quad \text{ПР}_н = \frac{\text{ПР}_д}{\text{Ц}}$$

где  $\text{ПР}_н$  – порог рентабельности в натуральном выражении;  
 $\text{Ц}$  – цена одного абонеента.

В таблицах 26, 27 и 28 приведены расчеты порога рентабельности в натуральном выражении для каждого вида товара.

Таблица 26 – Порог рентабельности в натуральном выражении за первый год

В штуках

Показатель	Мороженое	Мучные кондитерские изделия	Горячие напитки	Прохладительные напитки	Холодные напитки (собственного производства)	Диетические кондитерские изделия
Порог рентабельности	1 226 957	1 633 116	1 834 913	1 002 464	1 661 385	1 086 311
Цена 1 товара	150	315	110	75	175	160
Порог рентабельности в натуральном выражении	12 269	6 162	27 386	16 707	18 459	10 863

Таблица 27 – Порог рентабельности в натуральном выражении за второй год  
В штуках

Показатель	Мороженое	Мучные кондитерские изделия	Горячие напитки	Прохладительные напитки	Холодные напитки (собственного производства)	Диетические кондитерские изделия
Порог рентабельности	680 500	1 381 713	1 582 336	1 160 767	1 990 098	772 756
Цена 1 товара	160	330	115	80	185	170

Окончание таблицы 27

Показатель	Мороженое	Мучные кондитерские изделия	Горячие напитки	Прохладительные напитки	Холодные напитки (собственного производства)	Диетические кондитерские изделия
Порог рентабельности в натуральном выражении	17 221	4 605	21 097	17 324	19 900	16 284

Таблица 28 – Порог рентабельности в натуральном выражении за третий год  
В штуках

Показатель	Мороженое	Мучные кондитерские изделия	Горячие напитки	Прохладительные напитки	Холодные напитки (собственного производства)	Диетические кондитерские изделия
Порог рентабельности	488 723	1 207 663	1 853 101	1 286 571	1 676 404	724 891
Цена 1 товара	170	350	120	85	195	180
Порог рентабельности в натуральном выражении	14 528	3 594	21 801	17 154	14 577	10 191

Операционный анализ проекта представлен в таблицах 29, 30 и 31.

Таблица 29 – Операционный анализ мороженого



Наименование критерия	Номер шага		
	1	2	3
Длительность шага, мес.	12	12	12
Выручка, руб.	540 000	703 800	904 590
Цена, руб.	150	160	170
Точка безубыточности, шт.	12 269	17 221	14 528
Порог рентабельности, руб	1 226 957	980 500	488 723

Окончание таблицы 29

Наименование критерия	Номер шага		
	1	2	3
Запас финансовой прочности, руб.	-686 957	-276 700	415 867
Запас финансовой прочности, %	-127%	-39%	46%

Запас финансовой прочности должен быть больше 10%, в противном случае кафе-кондитерская может оказаться в зоне риска. Так как выручка с каждым годом увеличивается, то и запас финансовой прочности близится к своему нормальному значению.

Таблица 30 – Операционный анализ мучных кондитерских изделий

Наименование критерия	Номер шага		
	1	2	3
Длительность шага, мес.	12	12	12
Выручка, руб.	2 079 000	2 694 450	3 491 200
Цена, руб.	315	330	350
Точка безубыточности, шт.	6 162	4 605	3 594
Порог рентабельности, руб	1 633 116	1 381 713	1 207 663
Запас финансовой прочности, руб.	445 884	1 312 737	2 283 537
Запас финансовой прочности, %	21,4%	48,7%	65%

Таблица 31 – Операционный анализ диетических кондитерских изделий

Наименование критерия	Номер шага		
	1	2	3
Длительность шага, мес.	12	12	12
Выручка, руб.	960 000	1 242 000	1 587 000
Цена, руб.	160	170	180
Точка безубыточности, шт.	10 863	16 284	10 191

Окончание таблицы 31

Наименование критерия	Номер шага		
	1	2	3
Порог рентабельности, руб	1 086 311	772 756	724 891
Запас финансовой прочности, руб.	-126 311	469 244	862 109
Запас финансовой прочности, %	-13%	37,8%	54%

Из расчетов видно, что кафе-кондитерская безубыточна при реализации в среднем около 4 787 мучных кондитерских изделий в год или 399 продукции в месяц. Таким образом, запас финансовой прочности в первый год реализации составит около 21,4%, что можно считать достаточным для реализации проекта. Уже во второй год этот показатель увеличится до 48,7%.

Следует учитывать, что наращивание прибыли будет происходить лишь в том случае, когда выручка превысит пороговую норму рентабельности. Соответственно, кафе-кондитерская должна реализовывать свои услуги в объеме, большем показателя точки безубыточности.

На рисунках 5,6,7 представлены выручка и порог рентабельности по шагам проекта.

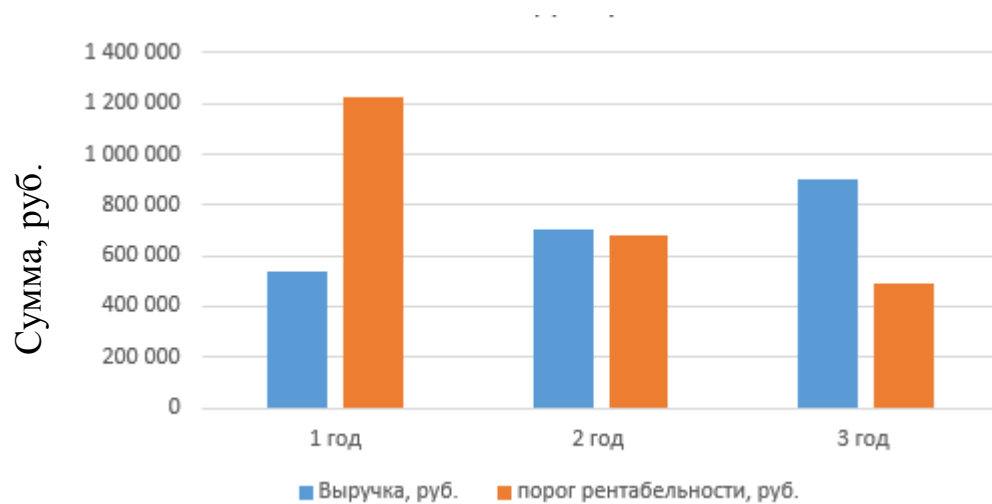


Рисунок 5 – Выручка и порог рентабельности мороженого по шагам проекта

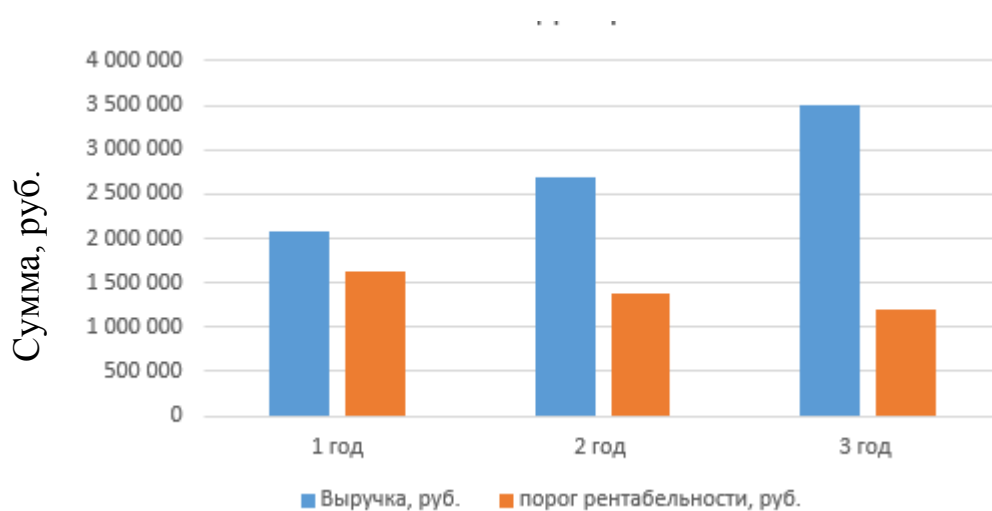


Рисунок 6 – Выручка и порог рентабельности мучных кондитерских изделий по шагам проекта

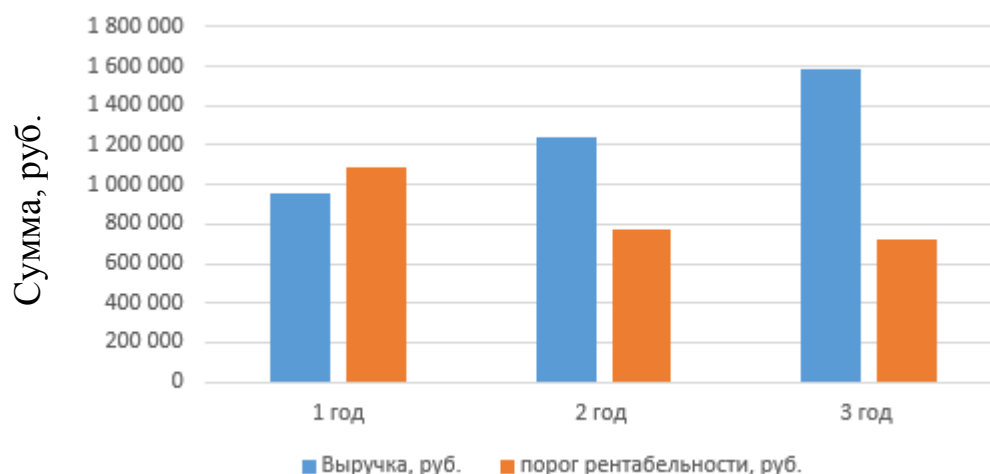


Рисунок 7 – Выручка и порог рентабельности диетических кондитерских изделий по шагам проекта

Для повышения уровня финансовой стабильности фирмы необходимо отслеживать запас финансовой прочности и разрабатывать стратегии его увеличения. Ниже приведен ряд стратегий, позволяющий увеличить данный показатель финансовой устойчивости:

- увеличение общего дохода кафе-кондитерской через увеличение объема продаж;
- уменьшение переменных затрат;
- сокращение постоянных затрат.

Запас финансовой прочности является важным показателем оценки финансового состояния кафе-кондитерская. Ключевую роль на финансовую устойчивость оказывает объем продаж, поэтому главной задачей является создание сети и получение денежного дохода.

2. Анализ чувствительности. Данный вид анализа проводится с целью учета и прогноза влияния изменения входных параметров инвестиционного проекта на итоговые показатели. Здесь главное оценить степень влияния изменения каждого из параметров.

В таблице 32, 33 представлен анализ чувствительности

Таблица 32 – Анализ чувствительности к изменению выручки

В рублях

	Изменение выручки						
	-15%	-10%	-5%	0	5%	10%	15%
Суммарная выручка	16 153 360	17 003 537	17 898 460	18 840 485	19 782 509	20 771 634	21 810 216
NPV	764 664	804 910	847 274	891 867	936 460	983 283	1 031 447

Таблица 33 – Анализ чувствительности к ставке дисконтирования

В рублях

	Изменение ставки дисконтирования						
	-15%	-10%	-5%	0	5%	10%	15%
Ставка дисконтирования	11,5%	12,2%	12,8%	13,5%	14,2%	14,9%	15,5%
NPV	1 254 815	1 125 395	1 003 026	891 867	765 222	688 700	581 952

Также для наглядности отобразим данные изменения графически (рисунок 8).

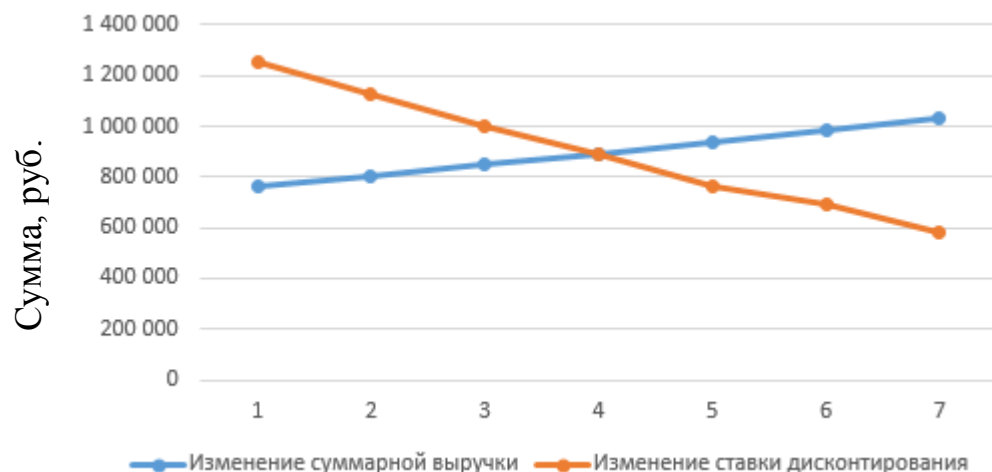


Рисунок 8 – Анализ чувствительности

На графике видно, что показатель NPV меняется прямо пропорционально изменениям выручки. Чем больше выручка, тем, соответственно, показатель NPV больше. И обратно пропорционально изменению ставки дисконтирования. Чем выше ставка, тем показатель NPV ниже.

Выводы по разделу два

В данной главе были рассмотрены и описаны все разделы бизнес-плана по открытию кафе-кондитерской в г. Челябинске. Опираясь на полученные данные можно разделить основных конкурентов кафе-кондитерской на три группы. При выходе на рынок, планируемый кафе-кондитерской будет принадлежать к первой группе, с долей рынка менее 1%. Со временем ситуация может измениться в лучшую сторону.

Далее были рассчитаны прогнозные значения выручки на каждый год с учетом предоставляемой продукции кафе-кондитерской. На третий год реализации проекта, выручка должна составить 8 035 985 рубля. Всего инвестиций, необходимых для закупки инвентаря потребуется в размере 1 747 500 рублей. Также в помещении необходимо сделать косметический ремонт, который обойдется в 500 000 рублей, профинансированный из собственных средств, а также дополнительные расходы в период ремонта 422 000 рубля.

По итогам рассчитанного финансового плана можно сказать о том, что планируемый бизнес является прибыльным и рентабельным. Отрицательное значение чистой прибыли в первый год реализации говорит о наличии в составе постоянных затрат на покупку оборудования.

Также были проведены расчеты основных показателей эффективности проекта. Так как чистый дисконтированный доход больше нуля, индекс доходности больше единицы и равен 1,7, а срок окупаемости 1,6 года, следовательно, проект целесообразен к реализации. В дальнейшем руководителю кафе-кондитерской рекомендуется контролировать и повышать качество предоставляемых услуг, а также повышать квалификацию работников и активизировать работу рекламной деятельности.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Данная выпускная квалификационная работа представляет собой разработку бизнес-плана по открытию кафе-кондитерской в г. Челябинске. В ходе работы были последовательно разработаны основные разделы бизнес-плана, а именно: произведен анализ потенциальных потребителей и конкурентов, разработан план маркетинга, организационный и финансовый планы.

На основе рассчитанных денежных потоков от всех видов деятельности определена финансовая реализуемость и экономическая эффективность данного проекта. Так как NPV больше нуля и равен 900 322 рублей, индекс доходности больше единицы и равен 1,7, а срок окупаемости 1,6 года, следовательно, проект целесообразен к реализации.

Также была произведена оценка рисков по двум методам:

1. Операционный анализ.
2. Анализ чувствительности.

На основе проведенных анализов можно сделать вывод о том, что для повышения уровня финансовой стабильности кафе-кондитерской необходимо отслеживать запас финансовой прочности и разрабатывать стратегии его увеличения.

Анализ чувствительности был не только рассчитан, но и изображен графически. На графике видно, что показатель NPV меняется прямо пропорционально изменениям выручки. Чем больше выручка, тем, соответственно, показатель NPV больше. И обратно пропорционально изменению ставки дисконтирования. Чем выше ставка, тем показатель NPV ниже.

Выполнение данной работы позволило применить уже имеющиеся знания маркетинга, бизнес-планирования, экономического анализа, а также инвестиционного анализа. Работа представляет собой комплекс взаимосвязанных задач, построенных в концепции бизнес-плана.

Таким образом, цель выпускной квалификационной работы достигнута, задачи выполнены, а также получены новые навыки по составлению бизнес-плана.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Сорокина, М.Ю. Отечественные и зарубежные методики оценки эффективности инвестиций: сравнительный анализ / М.Ю. Сорокина, О.А. Крыжановский. – 5-я часть. – М.: Молодой ученый, 2017. – 613 с.
- 2 Бронникова, Т.С. Разработка бизнес-плана проект: методология, практика / Т.С. Бронникова – М.: Канцлер, 2019. – 176 с.
- 3 Борисов, Е.Ф. Экономика: учебник / Е.Ф. Борисов. – М.: Проспект, 2018. – 320 с.
- 4 Баринов, В.А. Бизнес-планирование: Учебное пособие / В. А. Баринов. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2018. – 272 с.
- 5 Гомола, А.И. Бизнес-планирование: Учебное пособие / А. И. Гомола, П.А. Жанин. – М.: Академия, 2016. – 144 с.
- 6 Любушин, Н. П. Анализ финансово - экономической деятельности предприятия: учебное пособие / Н.П. Любушин. – М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2016. – 224 с.
- 7 Маренков, Н. Л. Экономический анализ: учебник для вузов / Н.Л. Маренков, Т.Н. Веселова. – Ростов на Дону: Феникс, 2018. – 412 с.
- 8 Пласкова, Н. С. Экономический анализ: учебник / Н.С. Пласкова. – 2-е издание. – М.: ЭКСМО, 2019. – 704 с.
- 9 Попов, В.М. Бизнес-планирование: анализ ошибок, рисков и конфликтов / В.М. Попов, С.И. Ляпунов. – М.: КноРус, 2017. – 448 с.
- 10 Пястолов, С. М. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: учебник для студ. сред. проф. образ. / С.М. Пястолов. – 3-е изд., стер. – М.: АКАДЕМИЯ, 2017. – 336 с.
- 11 Сухова, Л.Ф. Практикум по разработке бизнес-плана и финансовому анализу предприятия: Учебное пособие /Л.Ф. Сухова, Н.А. Чернова. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 160 с.
- 12 Крохин, К.А. Использование различных методов определения вероятной эффективности проекта / К.А. Крохин // Актуальные вопросы экономических наук. – 2015. – № 42. – С. 32–34.



- 13 Поздняков, В.Я. Производственный менеджмент: учебное пособие для вузов / В.Я. Поздняков, В.М. Прудников. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 412 с.
- 14 Теоретические основы разработки бизнес-плана [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://diplomba.ru/work/73382>
- 15 Любушкин, Н.П. Анализ финансово - экономической деятельности предприятия: учебное пособие / Н.П. Любушин. – М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2016. – 224 с.
- 16 Маренков, Н.Л. Экономический анализ: учебник для вузов / Н.Л. Маренков, Т.Н. Веселова. – Ростов на Дону: Феникс, 2017. – 412 с.
- 17 Пласкова, Н.С. Экономический анализ: учебник / Н.С. Пласкова. – 2-е издание. – М.: ЭКСМО, 2019. – 704 с.
- 18 Попов, В.М. Бизнес-планирование: анализ ошибок, рисков и конфликтов / В.М. Попов, С.И. Ляпунов. – М.: КноРус, 2017. – 448 с.
- 19 Пястолов, С.М. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: учебник для студ. сред. проф. образ. / С.М. Пястолов. – 3-е изд., стер. – М.: АКАДЕМИЯ,
- 20 Сухова, Л.Ф. Практикум по разработке бизнес-плана и финансовому анализу предприятия: Учебное пособие /Л.Ф. Сухова, Н.А. Чернова. – М.: Финансы и статистика, 2018. – 160 с