

**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
"Национальный исследовательский университет
"Высшая школа экономики"**

Бизнес-план

**в рамках майнора «Корпоративные инвестиции и проектный
бизнес»**

Тема: «Кафе Махеев»

Студент: Пыжов Илья Игоревич

Группа: БИВ225

Преподаватель: Тарасова Ю. А.

Дата: 27.05.2024

Оценка:

Москва, 2024

Оглавление	
Краткое описание планируемого бизнеса	3
Бизнес-модель планируемой организации	3
Дополнительная информационная сводка.....	4
Рассчитанные показатели и экономические данные родительской компании АО «Эссен Продакшн АГ».....	4
Анализ рыночной ситуации и конкурентов	7
Описание целевой аудитории	7
Расчет емкости рынка.....	8
Анализ конкурентов.....	8
SWOT-анализ.....	10
Финансовое планирование.....	11
Оценка первоначального объема финансирования и годового оттока денежных средств	11
Тип планируемого финансирования	12
Инвестиционное планирование.....	13
Ставка дисконтирования. WACC	13
Чистая приведенная прибыль (NPV) и другие метрики эффективности	14
Выводы	15

Краткое описание планируемого бизнеса

В рамках рассматриваемого проекта предполагается организация «Кафе Махеевъ». Кафе Махеевъ — дочерний бизнес АО «Эссен Продакшн АГ», одного из крупнейших производителей продуктов питания в России.

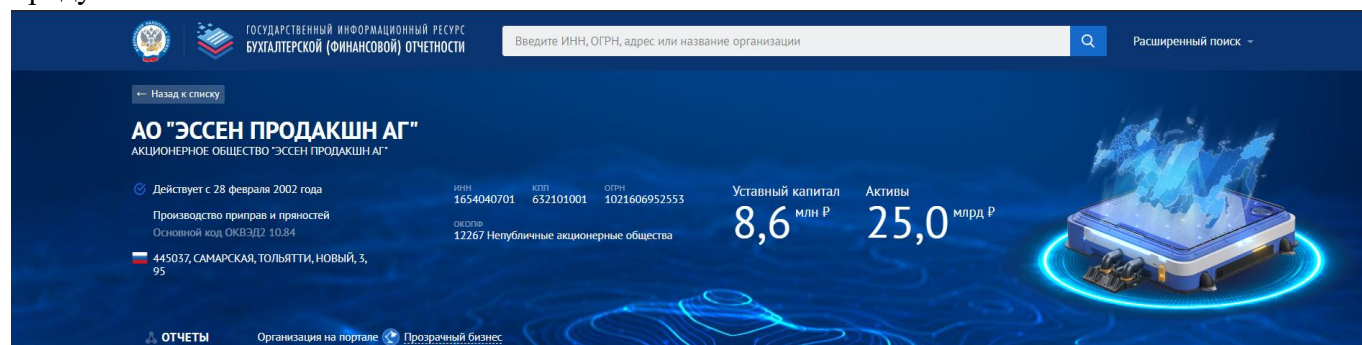


Рис. 1 — краткая справка о компании на сайте Государственного информационного ресурса бухгалтерской (финансовой) отчетности

Бизнес-модель планируемой организации

Для более детального и структурированного описания бизнес-проекта приведем бизнес-модель Канва планируемой компании:

Таблица 1 — Бизнес-модель Канва «Кафе Махеевъ»

Партнеры	Ключевые виды деятельности	Ценностные предложения	Отношение с клиентами	Потребительские сегменты
<ul style="list-style-type: none"> - Основные поставщики: АО «Эссен Продакшн АГ» и его партнеры. - Поставщики продуктов и напитков: локальные фермерские хозяйства и оптовые поставщики продуктов (например, «Алексеевский Молочный Завод») - Производители упаковки и посуды: компании по производству одноразовой и многоразовой посуды и Производители упаковочных материалов (например, «Данафлекс») - Логистические компании 	Ключевые ресурсы	<ul style="list-style-type: none"> - Все блюда — с продукцией «Махеевъ» в составе, а именно: джемы, соусы и др. - Интересные интерпретации блюд различной кухни с применением соусов и другой продукции «Махеевъ» 	Каналы сбыта	<ul style="list-style-type: none"> - Люди средних лет и среднего заработка - Кафе ориентировано на семейный сегмент: семейные пары, дети и подростки
	<ul style="list-style-type: none"> - Физические ресурсы: помещение, кухонное оборудование, мебель и интерьер - Человеческие ресурсы (персонал, администрация) - Материальные ресурсы: продукты и напитки, посуда и 		<ul style="list-style-type: none"> - Собственные точки (кафе) - Доставка 	

- Агентства цифрового маркетинга и рекламные агентства - Местные культурные и спортивные организации	столовые приборы, упаковочные материалы			
Структура затрат		Потоки доходов		
- Фиксированные затраты: аренда помещения, амортизация оборудования, коммунальные услуги, зарплата административного персонала, лицензии и разрешения, страхование - Переменные затраты: закупка продуктов и ингредиентов, зарплата обслуживающего персонала, маркетинг и реклама, расходные материалы, техническое обслуживание и ремонт		- Продажа еды и напитков - Доход от доставки и еды на вынос - Проведение мероприятий и банкетов - Дополнительные услуги (кейтеринг, мастер-классы и кулинарные уроки) - Партнерства и спонсорство		

Дополнительная информационная сводка

Предполагаемая организационно-правовая форма: Общество с ограниченной ответственностью;

Дата запуска проекта: 2025 год;

Отрасль деятельности компании: Деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания;

Территориальное расположение: Россия, г. Москва

Краткосрочные цели: Открытие одной точки сбыта

Долгосрочные цели: 1) Укрепление и расширение бренда «Махеевъ», 2) Открытие сети кафе

Таким образом «Кафе Махеевъ» — бизнес, ориентированный на поддержание и развитие бренда «Махеевъ», в этом заключается **ценностная миссия** планируемой организации. С развитием «Кафе Махеевъ» возможно территориальное расширение, открытие новых точек сбыта в том числе в других городах России.

Рассчитанные показатели и экономические данные родительской компании АО «Эссен Продакшн АГ»

Данные с Государственного информационного ресурса бухгалтерской (финансовой) отчетности:



Рисунок 2 — Краткие сведения о состоянии бухгалтерского баланса «Эссен Продакшн АГ»



Рисунок 3 — Краткие сведения о финансовом состоянии «Эссен Продакшн АГ»

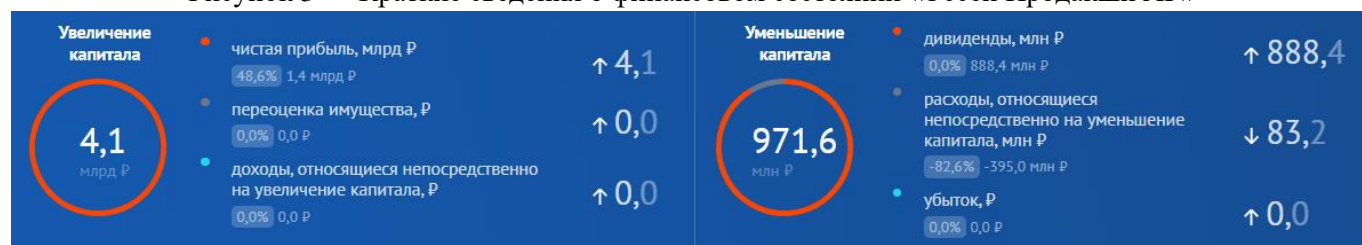


Рисунок 4 — Краткие сведения изменениях капитала «Эссен Продакшн АГ»

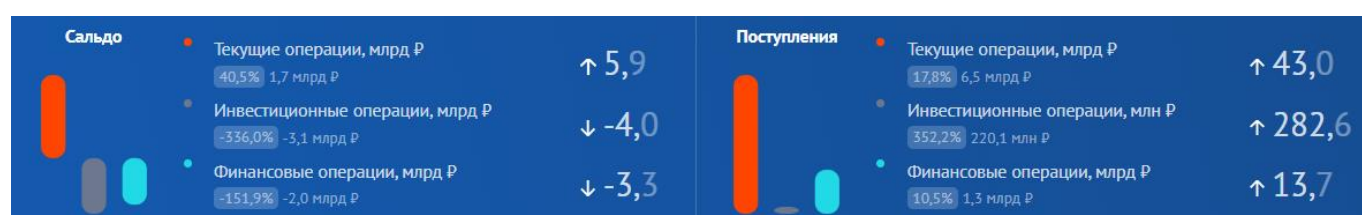


Рисунок 5 — Краткие сведения о потоках денежных средств «Эссен Продакшн АГ»

Некоторые рассчитанные показатели, демонстрирующие тенденции финансового развития:

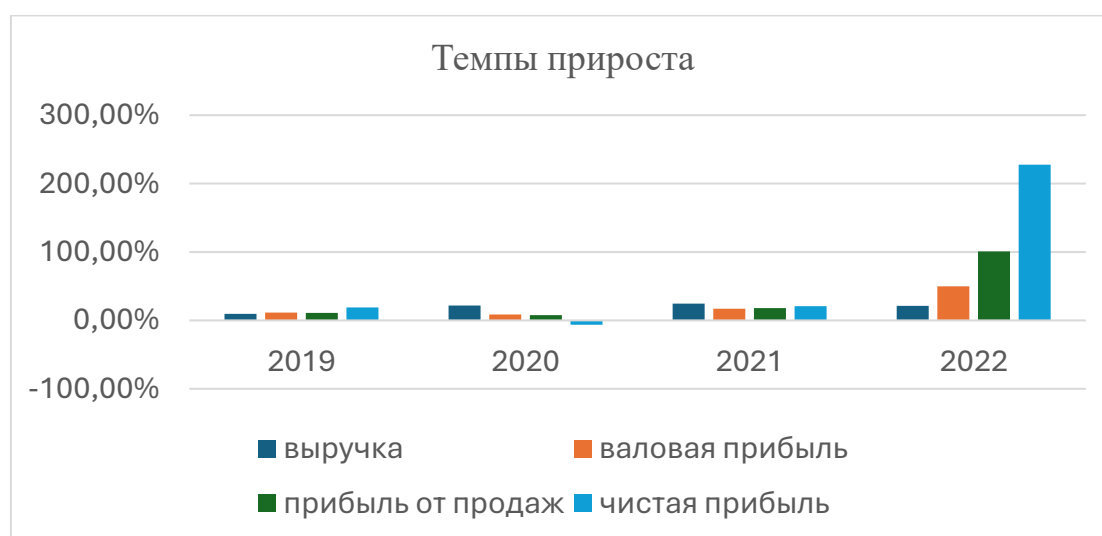


Рисунок 6 — Темпы роста выручки, валовой прибыли, прибыли от продаж и чистой прибыли

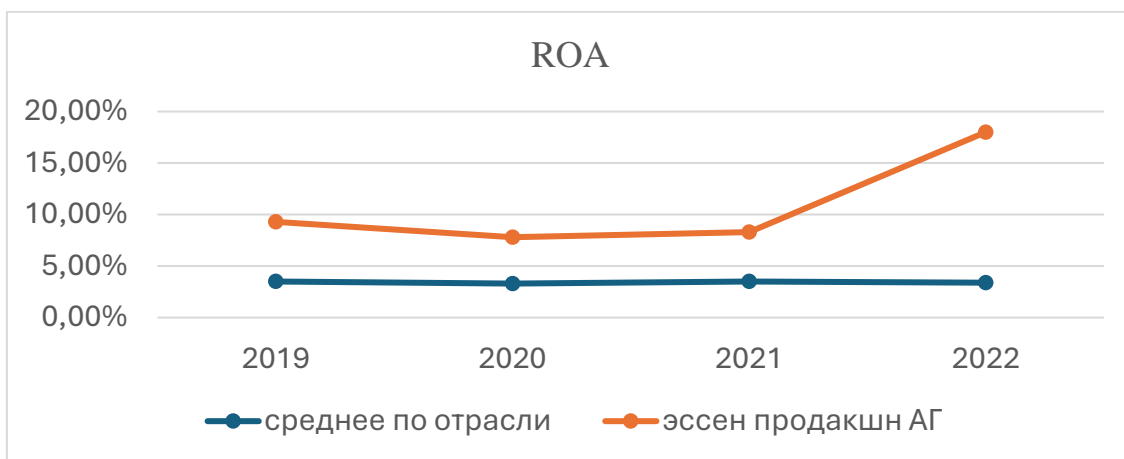


Рисунок 7 — Рентабельность совокупного капитала

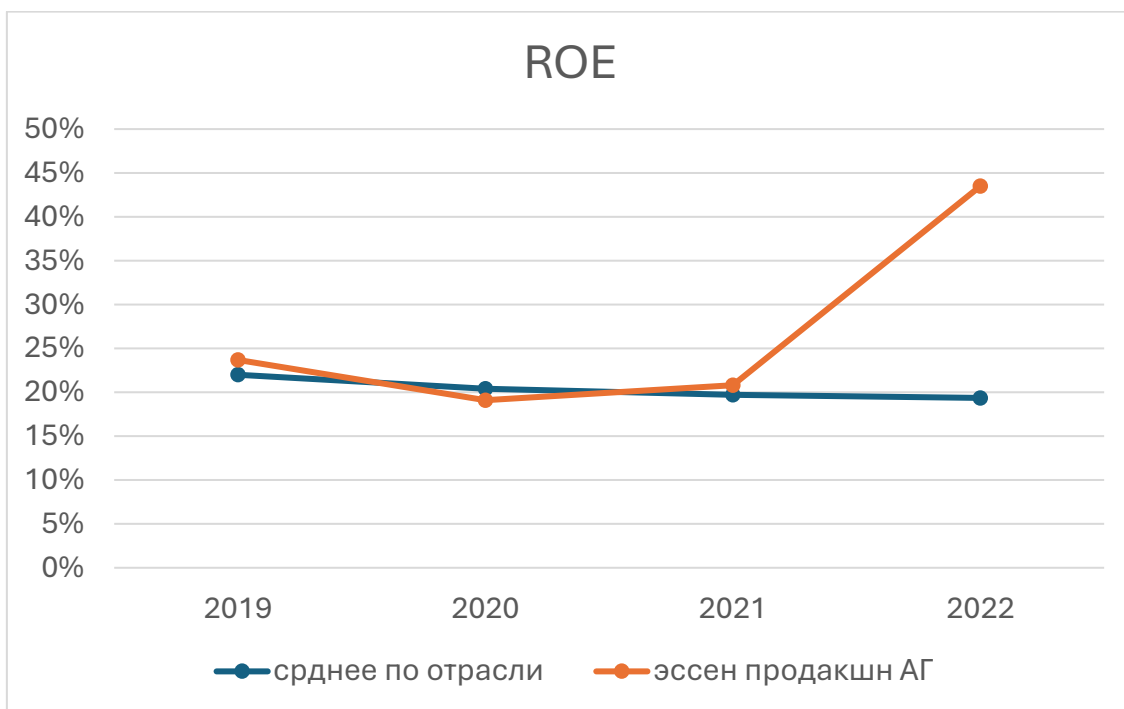


Рисунок 8 — Рентабельность собственного капитала

Исходя из проведенного анализа экономического состояния родительской компании «Эссен Продакшн АГ» можно сделать вывод, что на данный момент поддерживаются благоприятные условия для расширения и развития бизнеса и реализации «Кафе Махеев».

Анализ рыночной ситуации и конкурентов

Описание целевой аудитории

Для «кафе Махеевъ», ориентированного на семейный сегмент, целевая аудитория включает несколько групп, которые объединены общими интересами и потребностями. Подробное описание целевой аудитории можно представить следующим образом:

1. Семьи с детьми младшего возраста (0–10 лет)

Возраст родителей: 25–40 лет.

Доход: средний и выше среднего, с достатком, позволяющим регулярное посещение кафе.

Потребности: безопасное и удобное место для детей, детское меню, наличие развлечений для детей (игровая зона, анимация), дружелюбный и внимательный персонал.

Поведение: предпочитают места с возможностью провести время всей семьей, ценят качество еды и сервис.

2. Семьи с подростками (11–17 лет)

Возраст родителей: 35–50 лет.

Доход: средний и выше среднего.

Потребности: разнообразное меню, включая блюда для подростков, зоны для спокойного отдыха и общения, наличие Wi-Fi и современных удобств, возможность проведения семейных мероприятий.

Поведение: предпочитают места, где могут отдохнуть всей семьей, ценят комфорт и возможность провести время в непринужденной обстановке.

3. Семьи с бабушками и дедушками

Возраст родителей: 30–50 лет.

Возраст старшего поколения: 60+ лет.

Доход: средний и выше среднего.

Потребности: просторные и удобные помещения для больших семей, возможность заказать блюда, подходящие для старшего поколения (здоровое питание, низкокалорийные блюда), доступность для маломобильных посетителей.

Поведение: ценят уют и спокойную атмосферу, где можно провести время всей семьей, предпочитают разнообразное и здоровое меню.

4. Будущие родители и семьи с младенцами

Возраст родителей: 20–35 лет.

Доход: средний и выше среднего.

Потребности: наличие зон для кормления и ухода за младенцами, просторные и удобные помещения для колясок, детские кресла для кормления.

Поведение: ищут места, где можно комфортно провести время с младенцем, ценят внимание к мелочам и дружелюбный персонал.

5. Семьи, празднующие важные события

Возраст родителей: 25–50 лет.

Доход: средний и выше среднего.

Потребности: возможность аренды залов для проведения праздников (дни рождения, юбилеи, семейные торжества), специальные предложения и праздничные меню, услуги по организации мероприятий.

Поведение: предпочитают места, где можно организовать торжество с высоким уровнем сервиса и удобством для всех возрастных категорий.

Расчет емкости рынка

Проанализируем объем рынка общепита в г. Москва:

- По данным информационного портала о Москве [MSK1.ru](https://msk1.ru), в Москве всего 21,6 тысячи заведений общепита на 5 января 2024 года.
- Только 36% из которых — заведения типа TSR (table service restaurant / заведения полного обслуживания). К таким можно отнести: "Шоколадница", "Тануки", рестораны Novikov Group и др. (данные взяты с сайта информационного агентства [INFOLine](https://infoline.ru)).
- По данным [Управления Федеральной службы государственной статистики по г. Москва](https://rosstat.gov.ru) заработком свыше 60 тыс. руб. обладают 53,7% населения столицы.
- В среднем заведения общественного питания посещаются россиянами шесть раз в месяц (данные с новостного портала bcs-express.ru)
- Население Москвы — 13 149 803 человек (по данным [Википедия](https://ru.wikipedia.org))

Проведем расчеты:

$21,6 * 0,36 \approx 7,78$ тыс. заведений TSR;
 $13149803 * 0,537 \approx 7\,061\,444$ человека — примерная размерность целевой аудитории;
 $7\,061\,444 * 6 \approx 42\,368\,664$ — посещений заведений общепита в месяц;
 $42\,368\,664 / 30 \approx 1\,412\,288$ — посещений заведений ежедневно;
 $1\,412\,288 / 7,78 \text{ тыс.} \approx 181$ посещение в среднем на каждое заведение типа TSR в день;

Предположим, что средний чек в планируемом «Кафе Махеевъ» ≈ 1000 руб. Следовательно, выручка в день $\approx 181 * 1000 \text{ руб.} = 181\,000 \text{ руб.}$ или $5\,430\,000 \text{ руб.}$ в месяц, **65 160 000 руб.** в год в среднем.

Анализ конкурентов

Проведем анализ конкурентов на примере кафе-ресторана «Чистая линия».

«Чистая линия» — кафе-мороженое, специализирующееся на блюдах европейской кухни с использованием молочной продукции «Чистая линия».

Некоторые финансовые показатели ООО "ЧИСТАЯ ЛИНИЯ":

(по данным [гос. информационного ресурса бухгалтерской отчетности](https://rosstat.gov.ru))



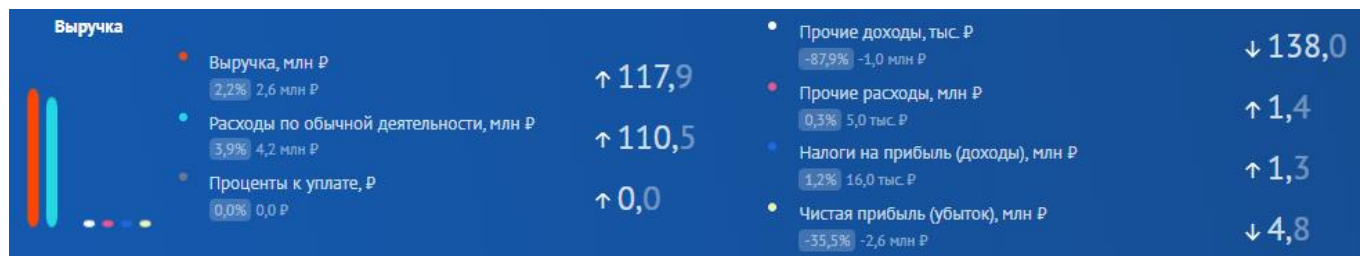
Актив

Наименование показателя	Код	На 31.12.2023	На 31.12.2022	На 31.12.2021
Материальные внеоборотные активы	1150	2 095 +1,3%	2 068	-
Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы	1170	-	-	-
Запасы	1210	6 150 + 21864,3%	28 +1300,0%	2
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	10 733 + -27,4%	14 774 + -5,7%	15 661
Финансовые и другие оборотные активы	1230	64 742 + -4,9%	68 099 + -2,2%	69 597

Пассив

Наименование показателя	Код	На 31.12.2023	На 31.12.2022	На 31.12.2021
Капитал и резервы	1300	8 302 +135,6%	3 524 +190,9%	(3 876)
Целевые средства	1350	-	-	-
Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды	1360	-	-	-
Долгосрочные заемные средства	1410	54 290 +3,8%	52 290 +3,5%	50 540
Другие долгосрочные обязательства	1450	-	-	-
Краткосрочные заемные средства	1510	8 586 +7,1%	8 019 +21,8%	6 585
Кредиторская задолженность	1520	12 542 + -40,7%	21 136 + -34,0%	32 011
Другие краткосрочные обязательства	1550	-	-	-
Баланс	1700	83 720 + -1,5%	84 969 + -0,3%	85 260

Рисунок 9 — Бухгалтерский баланс (Упрощенная форма) ООО "ЧИСТАЯ ЛИНИЯ"



Ед. измерения: тыс. Р

Наименование показателя	Код	За 2023	За 2022
Выручка	2110	117 877 + 2,2%	115 293
Расходы по обычной деятельности	2120	(110 470) + 3,9%	(106 279)
Проценты к уплате	2330	-	-
Прочие доходы	2340	138 + -87,9%	1 139
Прочие расходы	2350	(1 445) + 0,3%	(1 440)
Налоги на прибыль (доходы)	2410	(1 322) + 1,2%	(1 306)
Чистая прибыль (убыток)	2400	4 778 + -35,5%	7 407

Рисунок 10 — Отчет о финансовых результатах (Упрощенная форма) ООО "ЧИСТАЯ ЛИНИЯ"

По приведенным данным можно сделать вывод об устойчивых темпах развития компании. Отрицательный прирост чистой прибыли в 2023 году, судя по данным отчета о фин. результатах, напрямую зависел от снижения прочих доходов, и прироста собственного капитала (запасов в основном, скорее всего, реализуемых в следующем отчетном периоде). Что означает, что планируемый бизнес также может быть прибыльным и успешно развиваться в настоящих реалиях.

Также стоит заметить, что средняя предполагаемая выручка планируемой организации «Кафе Махеевъ» сравнима с реальной годовой выручкой ООО "ЧИСТАЯ ЛИНИЯ", что означает, что оценка спроса и предложения была проведена верно.

SWOT-анализ

Проведем SWOT-анализ планируемой компании:

Таблица 2 — SWOT-анализ «Кафе Махеевъ»

	Сильные стороны	Слабые стороны
Внутренние факторы	<ul style="list-style-type: none"> - Оригинальный концепт, «фишка» — использование и продвижение продукции «Махеевъ»; - Финансовая поддержка со стороны родительской компании АО «Эссен продакшн АГ»; - Уже известные партнеры, предполагаемые инвесторы и поставщики 	<ul style="list-style-type: none"> - Идея может «не стрельнуть» вследствие своей необычности, и кафе не будет пользоваться спросом; - Территориальная ограниченность
	Возможности	Угрозы
Внешние факторы	<ul style="list-style-type: none"> - Возможность расширения и увеличения доли на рынке за счет старта «не с нуля» 	<ul style="list-style-type: none"> - Политико-экономический кризис внутри страны; - Высокий уровень инфляции; - Снижение покупательской способности потребителя

Финансовое планирование

Оценка первоначального объема финансирования и годового оттока денежных средств

Оценим первоначальные затраты компании (годовой отток денежных средств):

- Разработка концепции и бизнес-плана: бесплатно
- Документы (оформление лицензий и заключений различных гос. структур): порядка 400 тыс. руб.

(цифра взята с учетом того, что у родительской компании АО «Эссен продакшн АГ» есть штатные специалисты-юристы)

- Помещение. Ремонт, дизайн и мебель:

- Аренда (с учетом залога на первый и последний месяцы и комиссионных): 600 тыс.

руб./месяц $\approx 7\,200\,000$ руб.

- Дизайн и проектирование: 300 тыс. руб.
 - Материалы для ремонта: 100 тыс. руб.
 - Мебель: 150 тыс. руб.

Итого: 7 750 тыс. руб.

- Оборудование, посуда и аксессуары: порядка 1,5 млн руб.

- Персонал:

- Шеф-повар – средняя зарплата в Москве 60 000 рублей.
 - Минимум 2 повара – по 40 000 рублей (х2).
 - Бармен – 35 000 рублей.
 - Минимум 3 официанта – 20 000 рублей (х3).
 - Уборщик – 20 000 рублей.
 - Аутсорсинг-бухгалтерия – 30 000 рублей.
 - Охранник – 25 000 рублей.

Итого за смену: 310 тыс. руб.

В день 2 смены, тогда: 610 тыс. руб./месяц $\approx 7\,320\,000$ руб. в год.

- Меню и закупка продуктов:

- Разработка меню у подрядчика: 20 тыс. руб.
 - Продуктовые ресурсы на месяц: порядка 400 тыс. руб.
(4 800 000 руб. на год)

Итого: 4 820 000 руб.

- Реклама и маркетинг (рекламная кампании на год): порядка 500 тыс. руб.

Итого за первый год: 22,3 млн рублей

Расчеты проводились по данным за 2017 год. С учетом инфляции рассчитаем примерный отток денежных средств за первый год к 2025 году. Данные о величине индекса инфляции возьмем с [сайта Банка России](#).

Таблица 3 — Нарастание подсчитанной начальной стоимости к 2025 году

Год	Средний индекс инфляции, %	Приведенная стоимость, млн рублей
2017		22,3
2018	3,15	$22,3(1+0,0315) = 23$
2019	4,2	$23(1+0,042) = 24$
2020	3,6	$24(1+0,036) = 24,9$
2021	7,1	$24,9(1+0,071) = 26,7$
2022	13,5	$26,7(1+0,135) = 30,3$
2023	7,9	$30,3(1+0,079) = 32,7$
2024	$\approx 7,7$	$32,7(1+0,077) = 35,2$

Заложим 50% от стоимости материального имущества на непредвиденные и прочие траты:
 $0,5 * 2,15 \text{ млн} = 1,08 \text{ млн руб.}$ С учетом инфляции: $\frac{1,08}{x} = \frac{22,3}{35,2} \rightarrow 1,63 \text{ млн}$

Итого: $35,2 + 1,63 = 36,63 \text{ млн рублей}$

Подсчитаем первоначальный (условно к дню открытия) объем финансирования: $\approx 5 \text{ млн}$ рублей. С учетом инфляции: $\frac{5}{x} = \frac{22,3}{35,2} \rightarrow 7,9 \text{ млн}$

Тип планируемого финансирования

50% первоначального объем необходимого финансирования — внутренние ресурсы. Под внутренними источниками финансирования понимается уставной капитал и некоторые нематериальные активы родительской компании АО «Эссен продакшн АГ». Анализ финансового состояния АО «Эссен продакшн АГ» (см. пункт Рассчитанные показатели и экономические данные родительской компании АО «Эссен Продакшн АГ») показал, что компания без потери экономической устойчивости может вложить денежные средства в реализацию проекта.

Оставшиеся 50% должны быть распределены между внешними источниками финансирования — кредитные средства, полученные в банке, и спонсорская поддержка.

Инвестиционное планирование

Ставка дисконтирования. WACC

Рассчитаем ставку дисконтирования для планируемого проекта, воспользуемся моделью WACC:

$$WACC = Re\left(\frac{E}{E+D}\right) + Rd\left(\frac{D}{E+D}\right)(1 - tc)$$

При расчетах примем значение финансового рычага за единицы в следствие планируемого типа финансирования. То есть:

$$\frac{D}{E} = 1; \frac{E}{E+D} = \frac{D}{E+D} = 0,5$$

tc примем равным 0,2 согласно законодательству РФ (Согласно ст. 284 Налогового кодекса РФ, стандартной считают ставку в 20% от прибыли компании).

Значение ставки доходности по заемному капиталу примем равным ставке доходности по заемному капиталу аналогичной компании (в нашем случае ООО «Чистая линия»), $Rd = 10\%$.

Для расчета требуемой ставки доходности по собственному капиталу воспользуемся моделью CAPM:

$$Re = Rf + \beta e * MPP$$

В качестве безрисковой ставки Rf принимаем доходность десятилетних облигаций федерального займа – 6,5% ([Данные Центрального Банка Российской Федерации](#))

Премия за риск определим согласно методике определения премии за риск, используемой при размещении на конкурсной основе централизованных инвестиционных ресурсов бюджета развития Российской Федерации:

Таблица 4 — Методика определения премии за риск ЦБ РФ

Тип проекта	Рисковая премия
Вложения при интенсификации производства на базе освоенной техники	3-5%
Увеличение объема продаж существующей продукции	8-10%
Производство и продвижение на рынок нового продукта	13-15%
Вложения в исследования и инновации	18-20%

Таким образом, $MPP = 14\%$

Бета-коэффициент пересчитаем с учетом долговых обязательств, воспользовавшись формулой Роберта Хамады:

$$\beta e = \beta 0 \left(1 + (1 - tc) \frac{D}{E}\right)$$

$\beta 0$ выберем из представленных данных и равным 0,49.

Тогда:

$$\beta e = 0,49(1 + (1 - 0,2)1) = 0,32$$

$$Re = 0,065 + 0,32 * 0,14 = 0,1$$

$$WACC = 0,1(0,5) + 0,1(0,5)(1 - 0,2) = 0,09$$

Бета для предприятий различных отраслей, входящих в индекс FTSE 350	
Отрасль (сектор) экономики	Бета-коэффициент
Жилищное строительство	1,15
Реклама	1,08
Туризм	1,00
Информационные технологии	0,98
Промышленное строительство	0,95
Телекоммуникации	0,94
Розничная торговля	0,90
Нефтедобыча и нефтепереработка	0,73
Воздушные перевозки	0,72
Производство и распределение электроэнергии	0,54
Банки	0,51
Пищевая промышленность	0,49

Рисунок 11 — Данные о бета-коэф-х.

Чистая приведенная прибыль (NPV) и другие метрики эффективности

Полученный в прошлом пункте WACC применим для расчета NPV с использованием прогнозных денежных потоков. Расчет произведем для одного года, отток денежных средств за который был подсчитан выше (см. пункт «Оценка первоначального объема финансирования и годового оттока денежных средств»), в качестве объема притока денежных средств возьмем данные из пункта «Расчет емкости рынка». Тогда:

$$NPV = \frac{Cf_1}{(1+r)} - Cf_0$$

Где $r = WACC = 0,09$

$$NPV = \frac{65,16}{(1+0,09)} - 36,63 = 23,14 \text{ млн рублей}$$

Можем сделать вывод, что планируемый проект инвестиционно-привлекателен.

Дисконтируемый срок окупаемости DPP составит период меньше года.

Определим внутреннюю норму доходности IRR , принимая $NPV = 0$:

$$0 = \frac{Cf_1}{(1+IRR)} - Cf_0$$
$$\frac{65,16}{(1+IRR)} - 36,63 = 0$$
$$IRR = 0,78$$

Определим модифицированную норму доходности $MIRR$, в данном случае $IRR = MIRR$

- Сумма дисконтированных оттоков денежных средств: 36,63 млн рублей;
- Нарощенная стоимость всех притоков денежных средств: 65,16 млн рублей;

Тогда:

$$36,63 = \frac{65,16}{(1+MIRR)}$$
$$MIRR = 0,78$$

Рассчитаем индекс рентабельности PI :

$$PI = \frac{\text{дисконтированные притоки}}{\text{дисконтированные оттоки}} = \frac{\frac{65,16}{(1+0,09)}}{36,63} = 1,6$$

$PI > 1$, следовательно, проект рентабелен и его можно принять к рассмотрению

Выводы

Проект «Кафе Махеевъ» представляет собой перспективную инвестицию с высокими показателями доходности и быстрой окупаемостью. При поддержке финансово устойчивой родительской компании АО «Эссен продакшн АГ» и оригинальной концепции, ориентированной на семейный сегмент, проект имеет все шансы на успешную реализацию и расширение в будущем.

Подробнее проанализируем экономические показатели:

Средневзвешенная стоимость капитала (WACC): 0,09

WACC представляет собой средневзвешенную стоимость всех источников капитала, включая собственный и заемный капитал. Значение 0,09 (9%) указывает на сравнительно низкую стоимость капитала для компании, что благоприятно для инвестиций, так как снижает стоимость финансирования проекта.

Чистая приведенная стоимость (NPV): 23,14 млн рублей

NPV показывает текущую стоимость будущих денежных потоков, приведенных к настоящему моменту. Положительное значение NPV (23,14 млн рублей) свидетельствует о том, что проект ожидается прибыльным и создаст дополнительную стоимость для компании.

Дисконтируемый срок окупаемости (DPP): меньше года

DPP показывает время, необходимое для возмещения первоначальных инвестиций с учетом дисконтирования будущих денежных потоков. Период окупаемости менее года свидетельствует о высокой эффективности и быстрой отдаче проекта.

Внутренняя норма доходности (IRR): 0,78

IRR представляет собой процентную ставку, при которой чистая приведенная стоимость проекта равна нулю. Значение 0,78 (78%) указывает на высокую доходность проекта. Это значительно превышает стоимость капитала (WACC), что говорит о высокой привлекательности инвестиций.

Индекс рентабельности (PI): 1,6

PI рассчитывается как отношение приведенной стоимости будущих денежных потоков к первоначальным инвестициям. Значение PI выше 1 (1,6) означает, что на каждый вложенный рубль проект приносит 1,6 рубля, что свидетельствует о его высокой рентабельности.