

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Предпринимательство

(направленность (профиль) / специализация)

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Разработка плана по созданию и развитию бизнеса без образования
юридического лица

Обучающийся

А.Р. Оганисян

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук Е.А. Потапова

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Консультант

канд. пед. наук., доцент, О.Н. Брега

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2025

Аннотация

Тема бакалаврской работы – «Разработка плана по созданию и развитию бизнеса без образования юридического лица».

В современных условиях динамичного развития российской экономики и повышения интереса к предпринимательской деятельности особую значимость приобретает разработка эффективных бизнес-планов для малого бизнеса, в том числе без образования юридического лица. Индивидуальное предпринимательство и самозанятость становятся популярными формами ведения бизнеса благодаря упрощенным процедурам регистрации, гибкости управления и доступным налоговым режимам. В условиях высокой конкуренции и ограниченных ресурсов разработка бизнес-плана, адаптированного к специфике деятельности без образования юридического лица, становится ключевым фактором успеха, обеспечивающим устойчивость и конкурентоспособность бизнеса.

Цель бакалаврской работы – исследование теоретических и практических аспектов разработки плана по созданию и развитию бизнеса без образования юридического лица.

Объект исследования – процесс бизнес-планирования для предпринимательской деятельности без образования юридического лица.

Предмет исследования – разработка бизнес-плана для кафетерия.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы. Первая глава посвящена теоретическим аспектам бизнес-планирования и особенностям его применения для деятельности без образования юридического лица. Вторая глава раскрывает разработку бизнес-плана кафетерия, включая анализ рынка, маркетинговую стратегию, производственный и организационный планы. Третья глава содержит оценку экономической эффективности проекта и анализ рисков. В заключении подведены итоги исследования, сформулированы основные выводы и рекомендации.

Abstract

The bachelor's thesis topic is «Development of a plan for creating and growing a business without establishing a legal entity».

In the context of the dynamic development of the Russian economy and growing interest in entrepreneurial activities, the development of effective business plans for small businesses, including those operating without forming a legal entity, is of particular importance. Individual entrepreneurship and self-employment are becoming popular forms of business due to simplified registration procedures, management flexibility, and accessible tax regimes. Amid high competition and limited resources, creating a business plan tailored to the specifics of operations without a legal entity is a key factor for success, ensuring business sustainability and competitiveness.

The purpose of the bachelor's thesis is to investigate the theoretical and practical aspects of developing a plan for creating and growing a business without forming a legal entity.

The object of the study is the process of business planning for entrepreneurial activities conducted without establishing a legal entity.

The subject of the study is the development of a business plan for a cafeteria.

The bachelor's thesis consists of an introduction, three chapters, a conclusion, and a list of references. The first chapter is devoted to the theoretical aspects of business planning and the specifics of its application to business activities conducted without establishing a legal entity. The second chapter details the development of the cafeteria's business plan, including market analysis, marketing strategy, and production and organizational plans. The third chapter provides an assessment of the project's economic efficiency and risk analysis. The conclusion summarizes the research findings, presenting key conclusions and recommendations.

Оглавление

Введение.....	5
Глава 1 Теоретические аспекты разработки плана по созданию и развитию бизнеса без образования юридического лица	8
1.1 Экономическая сущность бизнес-планирования.....	8
1.2 Особенности разработки плана по созданию и развитию бизнеса без образования юридического лица	12
1.3 Структура и содержание разделов бизнес-плана	18
Глава 2 Разработка плана по созданию и развитию бизнеса без образования юридического лица	26
2.1 Характеристика проекта по созданию и развитию бизнеса без образования юридического лица.....	26
2.2 Анализ рынка и разработка маркетингового плана проекта.....	28
2.3 Производственный и организационный планы проекта.....	37
Глава 3 Оценка экономической эффективности и рисков предлагаемого проекта по созданию и развитию бизнеса без образования юридического лица	44
3.1 Финансовый план проекта	44
3.2 Оценка рисков проекта.....	48
Заключение	54
Список используемой литературы	56

Введение

В современных условиях динамичного развития российской экономики и повышения интереса к предпринимательской деятельности особую значимость приобретает разработка эффективных бизнес-планов для малого бизнеса, в том числе без образования юридического лица. Индивидуальное предпринимательство и самозанятость становятся популярными формами ведения бизнеса благодаря упрощенным процедурам регистрации, гибкости управления и доступным налоговым режимам. В условиях высокой конкуренции и ограниченных ресурсов разработка бизнес-плана, адаптированного к специфике деятельности без образования юридического лица, становится ключевым фактором успеха, обеспечивающим устойчивость и конкурентоспособность бизнеса.

Особую актуальность тема приобретает в рамках локального рынка Тольятти, где сфера общественного питания демонстрирует устойчивый рост. Согласно данным аналитических агентств, российский рынок кондитерских изделий в 2024 году вырос на 2,7%, а интерес к трендовым десертам, включая восточные сладости, поддерживается активным продвижением в социальных сетях [5]. В то же время индивидуальные предприниматели сталкиваются с вызовами, связанными с ограниченными финансовыми ресурсами, высокой чувствительностью к рыночным рискам и необходимостью формирования личного бренда. Разработка бизнес-плана, учитывающего эти особенности, позволяет минимизировать риски и обеспечить эффективное использование ресурсов, что особенно важно для начинающих предпринимателей.

Цель бакалаврской работы – исследование теоретических и практических аспектов разработки плана по созданию и развитию бизнеса без образования юридического лица.

Задачи исследования:

- изучить теоретические аспекты разработки плана по созданию и развитию бизнеса без образования юридического лица;

- разработать план по созданию и развитию бизнеса без образования юридического лица на примере кафетерия;
- оценить экономическую эффективность и риски предлагаемого проекта.

Объект исследования – процесс бизнес-планирования для предпринимательской деятельности без образования юридического лица.

Предмет исследования – разработка бизнес-плана для кафетерия.

Теоретическая база исследования сформирована на основе работ отечественных и зарубежных авторов, посвященных бизнес-планированию и предпринимательству. Ключевые источники включают исследования И.Ю. Бринк, Н.А. Савельевой, А.А. Окнянской, Е.А. Железняковой, Б.М. Эрве, А.В. Терентьева, Ю.Н. Полякова, Н.А. Ховрина, И.А. Крусс, Е.С. Лысенко, Т.С. Колесовой. Международный опыт представлен работами J. Brinckmann, Y. Chen, F. Delmar, F.J. Greene, N.A. Lukashuk и C. Welter, подтверждающими значимость бизнес-планирования для малого бизнеса.

Информационная база исследования включает нормативно-правовые акты (Гражданский и Налоговый кодексы Российской Федерации), аналитические отчеты BusinesStat и Ассоциации предприятий кондитерской промышленности «Асконд», материалы сетевого издания TAdviser, а также результаты локального опроса жителей Тольятти.

Методы исследования включают анализ научной литературы, сравнительный анализ, систематизацию, экономическое моделирование, прогнозирование финансовых показателей, качественную оценку рисков, методы маркетингового анализа (модель 4Р, сегментация целевой аудитории, конкурентный анализ), опрос.

Практическая значимость исследования заключается в разработке бизнес-плана, который может быть использован индивидуальными предпринимателями для запуска и развития бизнеса в сфере общественного питания. Предложенные решения обеспечивают практическую ценность для начинающих предпринимателей, стремящихся занять нишу на конкурентном

рынке. Результаты исследования могут быть применены для масштабирования бизнеса и адаптации к другим регионам.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы.

Первая глава посвящена теоретическим аспектам бизнес-планирования и особенностям его применения для деятельности без образования юридического лица. Вторая глава раскрывает разработку бизнес-плана кафетерия, включая анализ рынка, маркетинговую стратегию, производственный и организационный планы. Третья глава содержит оценку экономической эффективности проекта и анализ рисков. В заключении подведены итоги исследования, сформулированы основные выводы и рекомендации.

Глава 1 Теоретические аспекты разработки плана по созданию и развитию бизнеса без образования юридического лица

1.1 Экономическая сущность бизнес-планирования

Раскрывая экономическую сущность бизнес-планирования, следует отметить, что бизнес-планирование представляет собой фундаментальную категорию в современной теории и практике управления бизнесом. Оно включает в себя совокупность мероприятий, направленных на определение целей предпринимательской деятельности и формирование комплекса действий по их достижению с учетом имеющихся ресурсов и условий внешней среды.

В научной литературе существуют различные подходы к определению экономической сущности бизнес-планирования.

Так, А.В. Терентьев, Ю.Н. Поляков отмечают, что «бизнес-планирование понимается, во-первых, как управленческая технология, позволяющая облегчить труд руководителей, повысить качество принимаемых управленческих решений, способствующая разработке мероприятий, направленных на решение проблем, определению стратегических целей развития бизнеса, во-вторых, как технологии – совокупности последовательных логических операций поиска менеджерами различных функциональных областей оптимальных управленческих решений повышения эффективности бизнеса, исходя из возможностей внешней и потенциала внутренней среды, в третьих, как методологии-совокупности принципов, подходов, способов, методов по определению оценки эффективности достижения целей (конечного состояния бизнеса)» [11, с. 99].

И.Ю. Бринк и Н.А. Савельева полагают, что «бизнес-планирование – это совокупность последовательных действий, связанных с постановкой целей бизнес-планирования, разработкой бизнес-плана, продвижением бизнес-плана

на рынок инноваций, контролем за его реализацией, ситуационным анализом окружающей среды» [1, с. 42].

А.В. Курлыкова видит бизнес-планирование как «процесс разработки бизнес-плана» [7, с. 12].

Т.А. Шабалина и П.Ю. Гусева дают следующее определение: «Бизнес-планирование – совокупность методов, способов, приемов, которые взаимосвязаны друг с другом, ориентированы на разработку эффективных плановых решений для достижения поставленных целей развития» [14, с. 53].

В целом выделяют несколько ключевых подходов к пониманию сущности бизнес-планирования:

- процессный подход рассматривает бизнес-планирование как последовательность взаимосвязанных действий, направленных на достижение конкретного результата;
- системный подход акцентирует внимание на комплексности и взаимосвязанности всех элементов бизнес-планирования, его интегрированность в общую систему управления;
- инструментальный подход фокусируется на бизнес-планировании как средстве достижения конкретных целей предпринимательской деятельности;
- коммуникативный подход подчеркивает значимость бизнес-планирования для взаимодействия с внешними стейкхолдерами;
- интеграционный подход рассматривает бизнес-планирование в контексте общей системы стратегического управления.

В.В. Ярова и Д.А. Жукова справедливо замечают, что «бизнес-планирование является гибким инструментом, и может применяться как к созданию нового бизнеса, к расширению существующего бизнеса и пр.» [15, с. 45].

Следует выделить ключевые функции бизнес-планирования в современных экономических условиях, отраженные в таблице 1.

Таблица 1 – Функциональный анализ бизнес-планирования

Функция	Содержание
Целеполагание	Определение конкретных измеримых целей, достижение которых обеспечит развитие бизнеса
Прогнозирование	Формирование представления о вероятных сценариях развития бизнеса в будущем
Координация	Обеспечение согласованности действий всех участников бизнес-процессов
Контроль	Создание механизма сопоставления фактических и плановых показателей деятельности
Мотивация	Стимулирование участников бизнес-процессов к достижению поставленных целей
Коммуникация	Обеспечение информационного взаимодействия с внутренними и внешними стейкхолдерами
Оптимизация	Выбор наиболее эффективных способов достижения целей с учетом имеющихся ресурсов
Адаптация	Обеспечение гибкости и приспособляемости бизнеса к изменяющимся условиям внешней среды

Важным представляется разграничение понятий «бизнес-планирование» и «бизнес-план». В то время как бизнес-планирование представляет собой процесс, бизнес-план является конкретным документом, отражающим результаты этого процесса. И.Ю. Бринк и Н.А. Савельева определяют бизнес-план как «понятное, доступное, точное и краткое описание будущего бизнеса, важнейший инструмент при оценке разных ситуаций, который позволяет выбрать наиболее перспективные решения и выявить средства их достижения» [1, с. 42].

А.А. Окнянская дает более развернутое определение, отмечая, что «бизнес-план при переводе с английского языка означает «план предпринимательской деятельности» и подразумевает, по меньшей мере, две составляющих: бизнес и план. Во-первых, бизнес-план – это документ, который описывает все основополагающие аспекты будущего проекта (бизнеса), анализирует все проблемы и риски, с которыми оно может столкнуться, а также находит пути их решения или уменьшения. Во-вторых, бизнес-план – незаменимый в условиях рынка инструмент технического,

организационного, экономического, финансового, управленческого подтверждения целесообразности деятельности, включая взаимодействие с банками и инвестиционными, посредниками, потребителями и т.д. В-третьих, бизнес-план – это главный документ, на основании которого партнеры и инвесторы вкладывают свои деньги (или капитал) в данное дело» [10, с. 63]. Данная трактовка подчеркивает комплексность и аналитический характер бизнес-плана.

Е.А. Железнякова и Б.М. Эрве подчеркивают методологический аспект разработки бизнес-плана, рассматривая его как форму стратегического документа, базирующегося на определённой методике (UNIDO, ЕБРР, KPMG), выбор которой зависит от масштабов бизнеса и специфики деятельности [3, с. 64]. Такой подход указывает на необходимость адаптации структуры и содержания бизнес-плана к конкретным условиям и целям его разработки.

Важным аспектом современного бизнес-планирования является его интеграция в общую систему стратегического управления. Н.А. Ховрин отмечает, что бизнес-планирование должно органично встраиваться в систему стратегического управления, обеспечивая трансформацию долгосрочных целей в конкретные тактические и оперативные задачи [12, с. 85]. Это обеспечивает согласованность всех уровней планирования и повышает эффективность реализации стратегии бизнеса.

В условиях высокой динамичности и неопределенности внешней среды особую значимость приобретает адаптивный характер бизнес-планирования. N.A. Lukashuk и H.A. Nisham подчеркивают, что современное бизнес-планирование должно основываться на сценарном подходе, предусматривающем разработку нескольких вариантов развития событий и соответствующих им планов действий [20, с. 170]. Представленная позиция позволяет повысить устойчивость бизнеса к неожиданным изменениям внешней среды и минимизировать связанные с ними риски.

Международные исследования подтверждают значимость бизнес-планирования для предпринимателей. Y. Chen и др. в своем обзоре заключили, что бизнес-планирование эффективно, выделяя его экономические (повышение устойчивости и прибыльности), внешние/символические (улучшение принятия решений для внешнего финансирования) и внутренние/психологические (усиление когнитивных способностей предпринимателей) эффекты [17]. С. Welter и др. установили, что предприниматели, сочетающие традиционное бизнес-планирование с методами lean startup, достигают более высоких показателей успеха [21]. F.J. Greene предоставил эмпирические данные, показывающие, что стартапы с формальными бизнес-планами на 16% чаще достигают жизнеспособности [19]. J. Brinckmann и др. подчеркивают, что бизнес-планирование способствует лучшему пониманию рыночных возможностей и стратегическому управлению [16]. F. Delmar и S. Shane отмечают, что планирование снижает неопределенность и улучшает принятие решений, особенно для индивидуальных предпринимателей [18].

Итак, бизнес-планирование представляет собой комплексный, многофункциональный процесс, направленный на определение целей предпринимательской деятельности и разработку конкретных мероприятий по их достижению. Результатом этого процесса является бизнес-план – документ, отражающий ключевые аспекты будущего бизнеса и обосновывающий его жизнеспособность и перспективность.

1.2 Особенности разработки плана по созданию и развитию бизнеса без образования юридического лица

Предпринимательская деятельность без образования юридического лица представляет собой особый феномен, обладающий собственной нормативной, экономической и управленческой спецификой. К числу

субъектов такой деятельности относятся индивидуальные предприниматели и самозанятые граждане.

И.А. Крусс подчеркивает, что физическое лицо может осуществлять предпринимательство, не создавая юридическое лицо, если зарегистрировано в установленном порядке как индивидуальный предприниматель или как плательщик налога на профессиональный доход [6, с. 19]. Данное положение закреплено в российском законодательстве и определяет легальные формы ведения бизнеса без образования юридического лица.

Е.С. Лысенко и Т.С. Колесова проводят детальный анализ правовых аспектов деятельности без образования юридического лица, отмечая, что самозанятые могут вести деятельность без привлечения наемных работников, при этом сохраняется обязанность по уплате налога на профессиональный доход в размере 4–6% [8, с. 82]. Данное ограничение существенно влияет на возможности масштабирования бизнеса и должно учитываться при разработке бизнес-плана.

Специфика предпринимательской деятельности без образования юридического лица проявляется в различных аспектах, которые систематизированы в таблице 2.

Таблица 2 – Особенности предпринимательской деятельности без образования юридического лица

Аспект	Характеристика	Влияние на бизнес-планирование
Правовой статус	Индивидуальный предприниматель (ИП) или самозанятый гражданин (плательщик НПД) [2]	Необходимость учета особенностей правового регулирования разных форм
Характер ответственности	Полная имущественная ответственность предпринимателя всем принадлежащим ему имуществом	Повышенное внимание к разделу управления рисками в бизнес-плане
Налоговый режим	ИП: ОСН, УСН, ПСН, ЕСХН, НПД; самозанятые: НПД (4% с доходов от физических лиц, 6% - от юридических) [9]	Детальная проработка налоговой стратегии и её влияния на финансовые показатели

Продолжение таблицы 2

Аспект	Характеристика	Влияние на бизнес-планирование
Система учета	Упрощенная система налогового учета, отсутствие обязанности ведения бухгалтерского учета (кроме ИП на ОСНО)	Упрощенная структура финансового раздела бизнес-плана
Возможность найма работников	ИП: без ограничений; самозанятые: запрет на привлечение наемных работников	Учет ограничений по масштабированию бизнеса в стратегическом разделе
Максимальный доход	ИП: зависит от налогового режима; самозанятые: 2,4 млн руб. в год	Ограничения по планируемым объемам выручки
Административные процедуры	Упрощенная процедура регистрации и ликвидации, сокращенный документооборот	Сокращение временных и финансовых затрат на организационные мероприятия
Доступ к кредитам и инвестициям	Ограниченные возможности привлечения банковского финансирования, отсутствие механизма привлечения инвестиций через увеличение уставного капитала	Акцент на альтернативных источниках финансирования в финансовом разделе

Основные этапы перед регистрацией деятельности индивидуального предпринимателя отражены на рисунке 1.

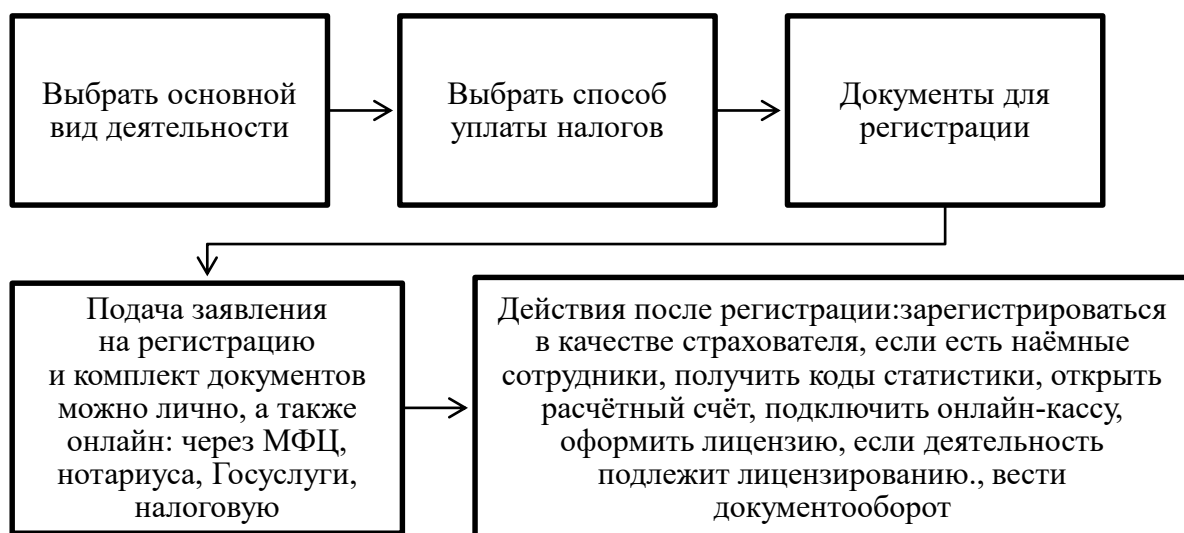


Рисунок 1 – Основные этапы перед регистрацией деятельности индивидуального предпринимателя

По умолчанию в качестве режима налогообложения всегда применяется общая система налогообложения (ОСНО), при этом зачастую предприниматели выбирают специальный налоговый режим.

Специальные налоговые режимы перечислены на рисунке 2.

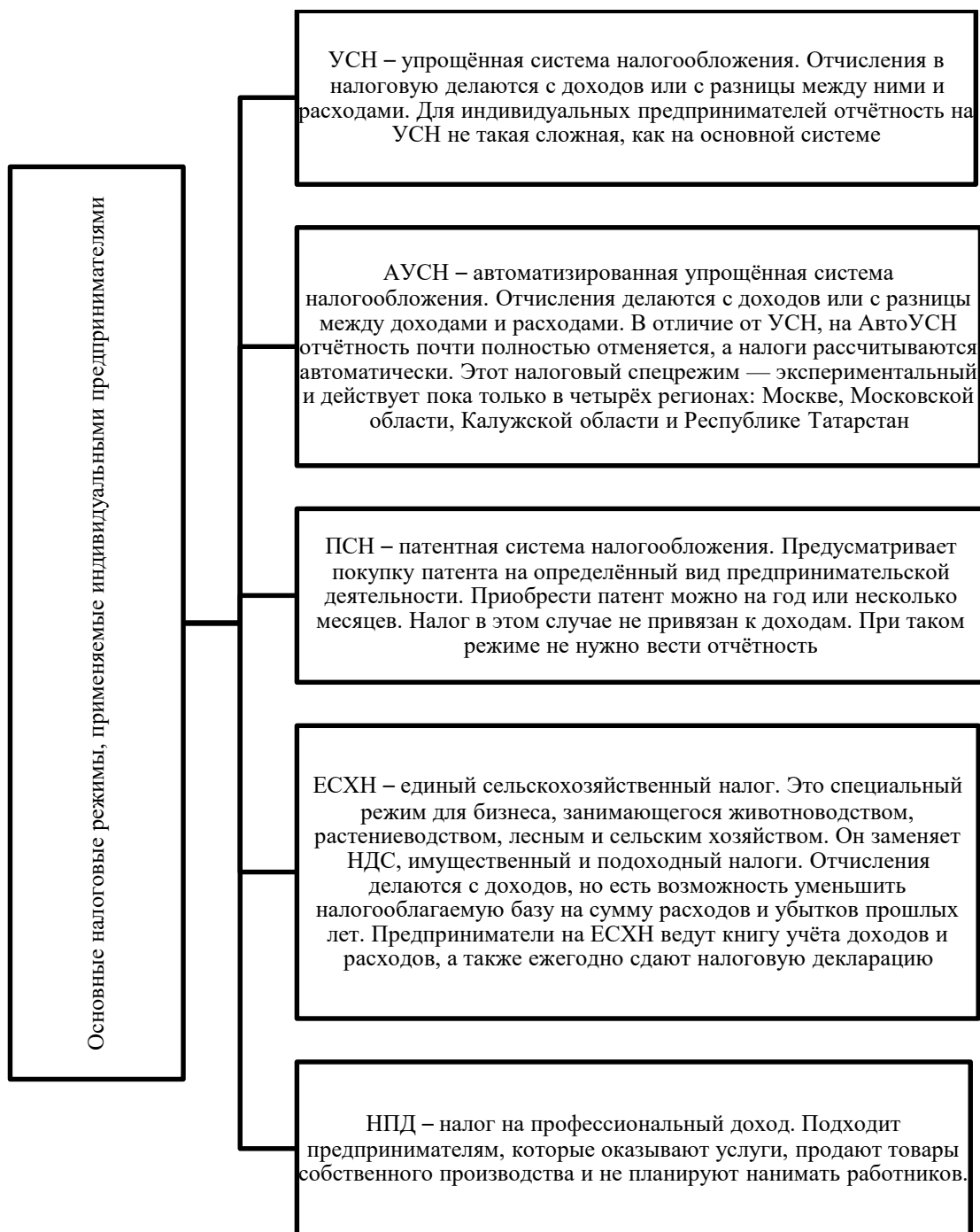


Рисунок 2 – Основные налоговые режимы, применяемые индивидуальными предпринимателями

Перед тем как регистрироваться в качестве ИП, нужно составить бизнес-план, учесть все планируемые доходы и расходы.

Следует отметить, что бизнес-план для предпринимателя без образования юридического лица должен учитывать не только экономическую эффективность проекта, но и его устойчивость к внешним рискам, поскольку малый масштаб деятельности делает такие бизнесы особенно уязвимыми [4, с. 174].

Важно заметить, что для предпринимателей без образования юридического лица особое значение имеет личный бренд и репутация, которые становятся ключевыми нематериальными активами и факторами конкурентоспособности. Это обстоятельство должно найти отражение в маркетинговом разделе бизнес-плана, где особое внимание следует уделить стратегии формирования и продвижения личного бренда предпринимателя.

Можно обратить внимание на отраслевую специфику предпринимательства без образования юридического лица. Так, наиболее распространенными сферами деятельности для ИП и самозанятых являются сфера услуг, мелкорозничная торговля, IT-консалтинг, образовательные услуги и творческие индустрии. Данная особенность определяет специфику планирования производственно-технологических процессов, где акцент смещается от материального производства к сервисным и интеллектуальным видам деятельности.

Основные различия в подходах к разработке бизнес-плана для бизнеса с образованием юридического лица и без него представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Сравнительный анализ подходов к разработке бизнес-плана

Раздел бизнес-плана	С образованием юридического лица	Без образования юридического лица
Резюме	Акцент на юридическую форму, структуру собственности и управления	Акцент на личность предпринимателя, его опыт и компетенции

Продолжение таблицы 3

Раздел бизнес-плана	С образованием юридического лица	Без образования юридического лица
Анализ рынка	Широкий географический охват, множественные сегменты	Фокус на локальных рынках и нишевых сегментах
Маркетинговый план	Акцент на бренд и продвижение	Акцент на личный бренд предпринимателя и сетевой маркетинг
Организационный план	Детальная проработка организационной структуры и системы управления	Упрощенная структура, акцент на личной эффективности предпринимателя и возможностях аутсорсинга
Финансовый план	Комплексный финансовый анализ с учетом корпоративного налогообложения	Упрощенная финансовая модель с акцентом на выбор оптимального налогового режима
Оценка рисков	Фокус на бизнес-риски и репутационные риски	Акцент на личные риски предпринимателя, включая риски здоровья и работоспособности
Приложения	Корпоративные документы, сертификаты, лицензии	Документы, подтверждающие квалификацию и опыт предпринимателя

Бизнес-планирование для предпринимателей без образования юридического лица должно базироваться на принципах гибкости, простоты и практичности, обеспечивая сбалансированность между стратегической оптимизацией и оперативной адаптивностью. Бизнес-планирование для субъектов малого предпринимательства должно органично сочетать стратегическую перспективу с тактической гибкостью, обеспечивая баланс между долгосрочными целями и краткосрочной устойчивостью.

Ховрин Н.А. подчеркивает важность интеграции бизнес-планирования в общую систему управления деятельностью предпринимателя, отмечая, что бизнес-план для ИП или самозанятого должен быть не формальным документом, а реальным инструментом управления, используемым для принятия решений и контроля достижения поставленных целей [12, с. 86]. Это требует разработки не только самого бизнес-плана, но и системы мониторинга его реализации, включающей ключевые показатели эффективности и механизмы контроля их достижения.

N.A. Lukashuk и Н.А. Hisham акцентируют внимание на международном опыте бизнес-планирования для малого предпринимательства, обращая внимание на то, что опыт развитых стран показывает, что успешные предприниматели уделяют особое внимание не столько детализации плана, сколько выработке четкой бизнес-модели, ясно определяющей механизмы создания и доставки ценности потребителям [20, с. 171].

Таким образом, бизнес-планирование для предпринимателей без образования юридического лица имеет ряд существенных особенностей, обусловленных правовым статусом субъекта предпринимательства, масштабом деятельности, характером ответственности и отраслевой спецификой. Учет этих особенностей позволяет разработать эффективный бизнес-план, обеспечивающий устойчивое развитие бизнеса в долгосрочной перспективе.

1.3 Структура и содержание разделов бизнес-плана

Структура бизнес-плана для предпринимателей без образования юридического лица подчиняется общим методологическим принципам бизнес-планирования, но имеет определенную специфику, обусловленную особенностями данной формы предпринимательской деятельности. В научной литературе представлены различные подходы к структурированию бизнес-плана, отражающие как общепринятые стандарты, так и авторские методики.

И.Ю. Бринк и Н.А. Савельева предлагают следующую базовую структуру бизнес-плана: резюме; характеристика бизнеса и продукции; исследование и анализ рынка; план маркетинга; план производства; организационный план; финансовый план; оценка эффективности и рисков [1, с. 89].

Е.А. Железнякова и Б.М. Эрве проводят сравнительный анализ международных методик бизнес-планирования, выделяя три основных подхода: методику UNIDO (Организации Объединенных Наций по

промышленному развитию), методику ЕБРР (Европейского банка реконструкции и развития) и методику KPMG (международной консалтинговой компании) [3, с. 65].

Особый интерес представляет структура, предложенная А.А. Окнянской, которая дополняет традиционный перечень разделов рядом важных элементов. По мнению исследователя, бизнес-план должен включать такие элементы, как титульный лист, содержание, меморандум о конфиденциальности, концепцию бизнеса, правовое обеспечение деятельности и оценку рисков с обязательным описанием мер по их минимизации. Кроме того, Окнянская подчеркивает важность предварительных этапов: оценки текущего состояния бизнеса, анализа внешней среды и формулировки стратегических целей. Она пишет: «Содержание бизнес-плана и его детализация определяются, прежде всего, направлением и масштабностью задуманного дела, а также сферой деятельности фирмы, организационной структурой, размерами целевого рынка, степенью конкуренции на рынке и т.д.» [10, с. 89].

Таким образом, подход А.А. Окнянской акцентирует внимание не только на содержательной стороне бизнес-плана, но и на стратегической логике его построения. Такой подход позволяет сделать бизнес-план не просто операционным документом, но и стратегическим ориентиром развития бизнеса.

Бизнес-план представляет собой комплексный документ, отражающий основные аспекты планируемого или существующего бизнеса. Грамотно составленный бизнес-план является не только инструментом для привлечения инвестиций, но и дорожной картой для развития бизнеса. Рассмотрим структуру и содержание основных разделов бизнес-плана подробнее.

Первым элементом бизнес-плана является титульный лист, который содержит название бизнеса, логотип, адрес и другую контактную информацию. Титульный лист формирует первое впечатление, поэтому

должен быть оформлен профессионально и содержать всю необходимую информацию для связи.

Следующий важный раздел – резюме бизнес-плана. «Резюме – это краткое описание ключевых компонентов бизнес-плана. Оно должно стимулировать интерес к прочтению всего бизнес-плана. Резюме не является предисловием или аннотацией к бизнес-плану, оно представляет собой бизнес-план в сжатой форме» [15, с. 43]. Хотя резюме располагается в начале документа, его составление происходит на заключительном этапе разработки бизнес-плана, когда все исследования и расчеты уже проведены. Эффективное резюме должно быть кратким, убедительным и способным привлечь внимание потенциальных инвесторов или кредиторов.

Раздел «Описание бизнеса» включает информацию об организационной структуре, форме бизнеса, видении и миссии, целях развития, а также содержит исторические данные (для существующего бизнеса), текущем статусе и планах на будущее. Здесь же приводится обзор отрасли или сегмента рынка. Данный раздел должен четко определять местоположение офиса бизнеса и других объектов с обоснованием выбора места расположения. В описании бизнеса необходимо указать миссию, его цели и задачи, которые должны быть «конкретными, измеримыми, достижимыми, мотивационными и ограниченными по времени» [15, с. 43].

Значимым элементом бизнес-плана является раздел «Описание продукции (работ, услуг)», в котором дается подробная характеристика предлагаемых продуктов и/или услуг. Описание должно быть максимально детальным и фактическим, поскольку является частью процесса брендинга. В данном разделе необходимо указать стадию жизненного цикла продукта/услуги (введение, рост, насыщение, зрелость) и время первоначальной разработки. Особое внимание уделяется уникальным особенностям продуктов и услуг, а также преимуществам, которые получают клиенты. Здесь же могут быть представлены планы бизнеса относительно разработки нового поколения продуктов или услуг.

Раздел «Анализ рынка и конкурентов» является одним из ключевых в бизнес-плане, поскольку позволяет оценить потенциал и перспективы бизнеса на рынке. В данном разделе необходимо указать целевой рынок, отрасль, существующих и потенциальных покупателей, а также нынешних и потенциальных конкурентов. Важно объяснить ключевые факторы рынка, подходы к принятию решений о покупке, сегментацию рынка, позиционирование и стратегию конкуренции.

Отраслевой анализ позволяет оценить структуру отрасли и факторы, определяющие конкуренцию. Тщательный анализ рынка и конкурентов помогает определить целевую аудиторию и понять поведение клиентов, их потребности и ожидания. В данном разделе также проводится сегментация клиентов (существующих и потенциальных) на рынке, определяются будущие перспективы рынка и его стадия развития (рост или зрелость).

Анализ конкурентов предполагает перечисление основных/прямых конкурентов и определение способов конкуренции с ними. Это достигается путем сравнения сильных и слабых сторон бизнеса с ведущими конкурентами. «Успех бизнеса зависит от его способности отвоевать долю рынка у конкурентов или сосредоточиться на сегменте рынка, на который они не обращают внимания» [15, с. 43].

Раздел «Маркетинговая стратегия» отражает подходы, которые планируется использовать для достижения целей на рынке. Здесь описываются планы действий по удовлетворению потребностей, существующих на рынке. Маркетинговая стратегия должна включать:

- стратегию сегментации рынка;
- стратегию таргетинга, которая определяет подходы к каждому выбранному сегменту рынка;
- стратегию позиционирования, касающуюся того, как позиционировать продукты и услуги на рынке;
- ценовую стратегию, которая является ключевым фактором успеха бизнеса;

- стратегию распространения, определяющую каналы сбыта (оптовики, розничные продавцы, дистрибьюторы);
- стратегию рекламы и продвижения, описывающую способы информирования целевого рынка о продукте/услуге, его доступности и преимуществах.

В разделе «Организация и управление» содержится описание управленческой команды и ключевого персонала. Качество управленческой команды является критически важным аспектом бизнес-плана, поскольку инвесторы предпочитают иметь дело с компетентными руководителями, имеющими подтвержденные достижения. В данном разделе необходимо представить ключевой персонал с указанием имен, должностей, обязанностей и краткого описания опыта работы. Важно продемонстрировать способность управленческой команды эффективно планировать, организовывать и руководить бизнесом.

Также в этом разделе описывается существующая или планируемая организационная структура, обычно представленная в виде организационной диаграммы. Здесь же приводится информация об объектах, оборудовании и персонале, включая их роли, навыки и обязанности. Полезно также указать ключевых советников и консультантов, включая правление, юристов, аудиторов и банкиров, что повышает доверие к управленческой команде.

Раздел «Операционный план» детально описывает, как будет функционировать бизнес и какие процессы будут использоваться для доставки продуктов и услуг на рынок (производство, транспортировка, логистика, доставка, обслуживание клиентов, техническое обслуживание). Операционный план должен соответствовать целям бизнеса на рынке и содержать подробное описание масштабов деятельности, этапов и сроков выполнения различных видов работ.

Операционный план должен быть согласован с маркетинговой стратегией и описывать, как будет реализовываться эта стратегия. Кроме того, он должен охватывать другие важные аспекты деятельности, включая методы

производства, контроль затрат, административный и финансовый контроль, методы управления запасами, кредитную политику и подходы к управлению оборотным капиталом.

Финансовый раздел бизнес-плана включает информацию о прошлом и текущем финансовом положении, а также прогнозируемые финансовые отчеты на соответствующий период. Кредиторы и инвесторы считают финансовый раздел наиболее важным элементом бизнес-плана, особенно для нового бизнеса или тех, кто ищет финансирование. Для существующего бизнеса финансовая отчетность позволяет оценить способность бизнеса погашать кредиты, получать прибыль или выплачивать дивиденды.

К основным документам финансового плана относятся прогноз отчета о финансовых результатах, прогнозный отчет о движении денежных средств и прогнозируемый баланс. Рекомендуется включать прогнозы на трехлетний период. Финансовый план также устанавливает общую потребность в финансировании бизнеса, указывает причины, по которым требуется финансирование, и способы его использования.

Завершающим элементом бизнес-плана являются приложения, которые содержат дополнительную документацию, используемую для более полного раскрытия информации, представленной в основных разделах. Приложения могут включать стартовый бюджет, финансовую историю и коэффициенты, анализ безубыточности, детальные финансовые прогнозы, данные исследования рынка, результаты опросов, резюме членов управленческой команды, штатное расписание, фотографии продукции, основные контракты, информацию о ценах и ссылки.

После разработки бизнес-плана необходимо обеспечить его реализацию. Важно, чтобы сотрудники понимали бизнес-план и брали на себя ответственность за его успешное выполнение. Реализация бизнес-плана требует постоянного мониторинга и оценки со стороны менеджмента с использованием таких показателей, как объем продаж, контрольные показатели производительности и статистика доли рынка.

Таким образом, бизнес-план является гибким инструментом, который может применяться как для создания нового бизнеса, так и для расширения существующего бизнеса. Грамотно составленный и реализованный бизнес-план существенно повышает шансы на успех и привлечение инвестиций.

Ключевые разделы бизнес-плана систематизированы в таблице 4.

Таблица 4 – Ключевые разделы бизнес-плана

Раздел бизнес-плана	Содержание раздела	Значение для бизнеса
Титульный лист	Наименование, логотип, адрес и контактная информация	Создает первое впечатление, обеспечивает быстрый доступ к контактными данным
Резюме	Краткое описание ключевых компонентов бизнес-плана в сжатой форме	Стимулирует интерес инвесторов и кредиторов к проекту, дает общее представление о бизнесе
Описание бизнеса	Организационная структура, юридическая форма, миссия, цели, история бизнеса, текущий статус и планы на будущее	Демонстрирует общее видение бизнеса, определяет его место на рынке и перспективы развития
Описание продукции (работ, услуг)	Подробная характеристика продуктов/услуг, их уникальные особенности, стадия жизненного цикла, преимущества для клиентов	Выделяет конкурентные преимущества продукции/услуг, подчеркивает их ценность для целевой аудитории
Анализ рынка и конкурентов	Характеристика целевого рынка, отрасли, клиентов и конкурентов, сегментация рынка, тенденции и перспективы	Позволяет оценить потенциал и перспективы бизнеса, определить способы конкурентной борьбы
Маркетинговая стратегия	Стратегии сегментации, таргетинга, позиционирования, ценообразования, распространения, рекламы и продвижения	Обеспечивает реализацию планов по удовлетворению потребностей целевой аудитории и достижению рыночных целей
Организация и управление	Описание управленческой команды, персонала, организационной структуры, объектов и оборудования	Демонстрирует компетентность руководства и способность эффективно управлять бизнесом
Операционный план	Описание производственных и бизнес-процессов, методов контроля качества, логистики, обслуживания клиентов	Показывает, как будет функционировать бизнес для эффективной доставки продуктов/услуг на рынок

Продолжение таблицы 4

Раздел бизнес-плана	Содержание раздела	Значение для бизнеса
Финансовый план	Текущее финансовое положение, прогнозируемые финансовые отчеты, потребность в финансировании, методы финансового контроля	Оценивает финансовую жизнеспособность проекта, окупаемость и прибыльность бизнеса
Приложения	Дополнительная документация (бюджеты, финансовые коэффициенты, анализ безубыточности, результаты исследований и т.д.)	Предоставляет детальную информацию для подтверждения данных, приведенных в основных разделах

Таблица структурирует ключевые разделы бизнес-плана, их содержание и значение для бизнеса. Она наглядно демонстрирует логическую последовательность элементов бизнес-плана и их взаимосвязь. Использование такой структуры при разработке бизнес-плана позволяет обеспечить полноту и комплексность документа, учитывая все важные аспекты планируемого или существующего бизнеса.

Итак, в первой главе рассмотрены теоретические основы бизнес-планирования, особенности его реализации в рамках предпринимательской деятельности без образования юридического лица, а также структура и содержание бизнес-плана. Анализ научных подходов позволил выявить многоаспектный характер бизнес-планирования как инструмента стратегического и оперативного управления, способного не только обосновать экономическую целесообразность проекта, но и повысить его устойчивость к внешним рискам. Учет специфики деятельности индивидуальных предпринимателей и самозанятых обеспечивает адаптацию бизнес-плана к реальным условиям ведения малого бизнеса, делая его эффективным инструментом планирования и развития.

Глава 2 Разработка плана по созданию и развитию бизнеса без образования юридического лица

2.1 Характеристика проекта по созданию и развитию бизнеса без образования юридического лица

Разрабатываемый бизнес-проект ориентирован на создание кафетерия, предлагающего уникальный ассортимент восточных кондитерских изделий, таких как cheese Dubai bomb, дубайский шоколад, кадаиф и пахлава, дополненный французскими круассанами, авторскими тортами, блинами с оригинальными начинками и премиальными кофейными напитками. Выбор формы индивидуального предпринимательства обусловлен стремлением минимизировать организационные и финансовые барьеры на старте, обеспечив оперативность принятия решений и упрощение налоговых процедур. Такой подход позволяет сосредоточиться на формировании конкурентоспособного предложения и эффективной операционной деятельности.

Основная цель проекта заключается в создании устойчивого бизнеса в сфере общественного питания, ориентированного на массового потребителя, с акцентом на эстетику подачи, использование высококачественных ингредиентов и предоставление первоклассного сервиса.

Достижение этой цели предполагает решение комплекса взаимосвязанных задач, включающих разработку и регистрацию бренда, соответствующего концепции заведения; организацию производственного процесса с учетом специфики восточных десертов; подбор и обучение квалифицированного персонала; поиск надежных поставщиков ингредиентов; установление партнерских отношений с сервисами доставки; а также интенсивное продвижение через социальные сети и офлайн-мероприятия.

После открытия приоритетными направлениями станут поддержание стабильного качества продукции и высокий уровень клиентского сервиса, что обеспечит формирование лояльной клиентской базы.

Проект ориентирован на быстрорастущий сегмент потребителей, чувствительных к новизне, эстетике и вкусовым экспериментам. Маркетинговая стратегия направлена на формирование эмоциональной лояльности через создание комфортной атмосферы, производство привлекательного визуального контента и регулярное обновление ассортимента в соответствии с актуальными трендами.

Долгосрочная стратегия предусматривает масштабирование бизнеса путем открытия дополнительных точек в Тольятти и развития онлайн-продаж с собственной службой доставки, а также расширение ассортимента с учетом предпочтений аудитории и включением сезонных позиций.

Для систематизации ключевых параметров проекта представлена следующая таблица – таблица 5.

Таблица 5 – Характеристика бизнес-проекта

Параметр	Характеристика
Форма	Индивидуальный предприниматель (ИП)
Месторасположение	Город Тольятти, район с высокой проходимостью (торговый центр)
Формат бизнеса	Кафетерий (зал на 20–30 мест) с производственным участком
Основная продукция	Восточные кондитерские изделия, круассаны, блины, торты, кофейные напитки
Отличие от конкурентов	Уникальный ассортимент, эстетика подачи, ориентация на тренды
Целевая аудитория	Подростки, молодежь, офисные работники, семьи с детьми
Каналы сбыта	Продажа в заведении, доставка, самовывоз
Экологический компонент	Использование перерабатываемой упаковки

Характеристика проекта подчеркивает его уникальность и рыночную актуальность. Формат ИП обеспечивает гибкость и экономическую эффективность, а фокус на восточные десерты и визуальную эстетику

позволяет занять свободную нишу на рынке Тольятти. Стратегическое видение, ориентированное на масштабирование и лояльность клиентов, создает прочный фундамент для устойчивого развития.

2.2 Анализ рынка и разработка маркетингового плана проекта

Российский рынок кондитерских изделий демонстрирует устойчивый рост, несмотря на макроэкономические вызовы. Согласно данным BusinesStat, в 2024 г. объем рынка составил 3,95 млн тонн, увеличившись на 2,7% по сравнению с 2023 г. Продажи в денежном выражении достигли 2,1 трлн р., что на 11,4% выше уровня предыдущего года, по данным Ассоциации предприятий кондитерской промышленности «Асконд» [5]. Основным драйвером роста является высокий внутренний спрос, поддерживаемый пищевыми привычками населения, для которого кондитерские изделия остаются элементом ежедневного рациона и способом улучшения эмоционального состояния.

Особое внимание привлекает сегмент мучных десертов, продажи которых в 2024 г. выросли на 3,7%, включая сладкое печенье, пряники, кексы и вафли. В то же время спрос на пирожные и торты снизился, что может быть связано с их более высокой стоимостью. Шоколадная продукция показала рост продаж на 1,1%, несмотря на мировой дефицит какао и рост цен на сырье (фьючерсы на какао-бобы достигали \$12000 за тонну). Потребители переориентировались на молочный шоколад и доступные глазированные конфеты, что подчеркивает универсальность этих продуктов как для повседневного потребления, так и в качестве подарков. Наиболее динамично растущими категориями стали зефир (+21,9%) и шоколадное драже (+15,9%), что отражает интерес к легким и визуально привлекательным сладостям [5].

Производство шоколада и какао-продуктов в 2024 г. увеличилось на 4%, достигнув 1.35 млн тонн, что свидетельствует о стабилизации отрасли после колебаний 2020–2022 гг. Ведущие производители, такие как ЗАО «Ферреро

Россия», ООО «КДВ Воронеж» и АО «Эссен Продакшн АГ», продолжают доминировать, адаптируясь к ограниченной доступности импорта путем расширения ассортимента и мощностей. Импорт жевательного мармелада сократился на 11,4% до 7,1 тыс. тонн в 2023 г., что усилило позиции отечественных производителей, таких как Union Group и Кондитерская фабрика «Пермская», выпускающих аналоги продукции Haribo. Потребление шоколада в России достигло 7,6 кг на человека в год, превысив европейские показатели, что подтверждает благоприятную рыночную конъюнктуру [5]. Восточные десерты, такие как дубайский шоколад и кадаиф, набирают популярность благодаря вирусному распространению в социальных сетях, особенно среди аудитории 18–35 лет.

Согласно проведенному опросу, 78% жителей Тольятти заинтересованы в новых форматах кондитерских с необычными десертами, что подтверждает актуальность концепции кафетерия. Опрос проводился в апреле 2025 г. методом онлайн-анкетирования через платформу Yandex Forms с привлечением жителей Тольятти в возрасте 18-55 лет. Общий объем выборки составил 200 респондентов, из которых 58% - женщины, 42% - мужчины, преимущественно из Автозаводского и Центрального районов. Анкета включала следующие вопросы:

- как часто вы посещаете кондитерские или кафе? (ежедневно / раз в неделю / раз в месяц / реже);
- какие десерты вы предпочитаете? (европейские / восточные / другое);
- готовы ли вы попробовать новые форматы десертов, например, восточные сладости? (да / нет / зависит от цены);
- какие факторы влияют на выбор кафе? (качество / цена / ассортимент / атмосфера / другое);
- пользуетесь ли вы услугами доставки десертов? (да / нет).

Результаты опроса следующие:

- 78% респондентов заинтересованы в новых форматах кондитерских;

- 65% предпочитают восточные десерты или готовы их попробовать;
- 52% посещают кафе раз в неделю или чаще;
- 70% считают качество и атмосферу ключевыми факторами;
- 45% активно пользуются доставкой.

Результаты опроса подтверждают высокий интерес к новым форматам десертов, особенно среди молодежи (18-35 лет), и подчеркивают важность визуальной привлекательности и качества продукции.

Динамика российского рынка кондитерских изделий представлена в таблице 6.

Таблица 6 – Динамика российского рынка кондитерских изделий (2020–2024 гг.) [5]

Год	Объем продаж, млн тонн	Прирост, %
2020	3,50	-
2021	3,60	2,7
2022	3,73	3,6
2023	3,84	3,2
2024	3,95	2,7

Анализ рынка подтверждает устойчивый рост спроса на кондитерские изделия, особенно в сегментах мучных десертов, зефира и шоколадной продукции. Восточные десерты, поддерживаемые социальными сетями, представляют перспективную нишу, особенно на локальном рынке Тольятти. Переход к анализу конкурентной среды позволит уточнить позиционирование кафетерия.

Для формирования эффективной стратегии развития бизнеса необходимо глубокое понимание конкурентной среды Тольятти.

Конкурентную среду формируют специализированные кондитерские, кафе с десертным меню, а также мобильные форматы, такие как кофейни на колесах и фудтраки. На локальном рынке функционирует ряд заведений, представляющих как прямую, так и косвенную конкуренцию. Основное давление оказывают известные бренды, такие как Cinnabon, Lefren и «У Палыча», однако ни один из них не специализируется на восточных десертах, что создает уникальную рыночную нишу.

Конкурентный анализ представлен в таблице 7.

Таблица 7 – Конкурентный анализ

Название	Локация	Ассортимент	Ценовой сегмент	Конкурентные преимущества	Слабые стороны	Отличие от проектируемого кафетерия
Cinnabon	Центральный, Автозаводский районы	Синнабон, кофейные напитки	Выше среднего	Узнаваемый бренд, стабильное качество	Ограниченный ассортимент, высокие цены	Узкая специализация, отсутствие восточных десертов
Lefren	Автозаводский район	Выпечка, блюда, кофе	Выше среднего	Широкий ассортимент, популярность среди местных	Недостаточный фокус на десертах	Отсутствие восточных десертов, менее трендовое меню
Белый фартук	Автозаводский, Комсомольский районы	Выпечка, напитки	Средний	Оптимальное соотношение цены и качества	Традиционное меню без инноваций	Традиционное меню, отсутствие уникальных десертов
У Палыча	Центральный, Автозаводский районы	Кондитерские изделия	Средний	Известный бренд, стабильное качество	Отсутствие кофейных напитков	Консервативное меню, отсутствие премиального кофе
Testo	Центральный, Автозаводский	Хлебобулочные изделия	Средний	Доступные цены, удобное расположение	Ориентация на массовый сегмент, низкая эстетика	Стандартные десерты, отсутствие восточных сладостей

Ценовая политика конкурентов варьируется от средней (Testo, Белый фардук) до выше среднего (Cinnabon, Lefren, У Палыча). При формировании ценовой стратегии проекта учитываются себестоимость, конкурентная ситуация, сезонные колебания цен на сырье и восприятие бренда как премиального, но доступного.

Помимо традиционных конкурентов, восточные десерты, такие как пахлава или кадаиф, доступны на маркетплейсах (Ozon, Wildberries) и через частных лиц, предлагающих продукцию в социальных сетях. Однако покупка у таких источников сопряжена с рисками: отсутствие контроля качества, несоблюдение санитарных норм и непрозрачность происхождения ингредиентов. Кафетерий, напротив, обеспечивает сертифицированное производство, соблюдение СанПиН 2.3.6.1079-01, использование премиальных ингредиентов и прозрачность процессов. Атмосфера заведения и возможность дегустации на месте создают эмоциональную связь с клиентами, повышая доверие и лояльность в сравнении с обезличенными онлайн-покупками.

Анализ конкурентной среды выявил свободную нишу для кафетерия, специализирующегося на восточных десертах. Отсутствие прямых конкурентов с аналогичным ассортиментом и ориентация на визуальную привлекательность создают уникальное конкурентное преимущество.

В таблице 8 представлен SWOT-анализ кафетерия.

Таблица 8 – SWOT-анализ кафетерия

Параметр	Описание
Сильные стороны	Уникальный ассортимент восточных десертов, высокое качество, эстетика подачи
Слабые стороны	Ограниченные ресурсы на старте, высокая зависимость от поставок сырья
Возможности	Рост спроса на трендовые десерты, развитие онлайн-продаж, масштабирование
Угрозы	Усиление конкуренции, изменение потребительских предпочтений, инфляция

В таблице 9 представлен PEST-анализ кафетерия.

Таблица 9 – PEST-анализ кафетерия

Фактор	Описание
Политический	Стабильное законодательство, поддержка бизнеса, в том числе МСП
Экономический	Рост цен на сырье (какао, орехи), стабильный спрос на кондитерские изделия
Социальный	Высокий интерес к визуально привлекательным десертам, тренды в соцсетях
Технологический	Доступность облачных POS-систем, развитие доставки через агрегаторы

Комплексный анализ потребительского спроса и конкурентной среды позволил выделить ключевые сегменты целевой аудитории, что легло в основу маркетинговой стратегии.

Характеристика целевой аудитории представлена в таблице 10.

Таблица 10 – Характеристика целевой аудитории

Сегмент	Возраст	Демографические характеристики	Поведенческие паттерны	Ценности и предпочтения
Подростки и молодежь	15–24	Студенты, ограниченный доход	Активность в соцсетях, следование трендам, фотографирование еды	Необычная подача, визуальная привлекательность, контент для соцсетей
Молодые семьи	25–35	Специалисты с детьми	Поиск мест для досуга, важность комфорта	Качество, безопасность ингредиентов, удобство
Офисные сотрудники	22–45	Регулярный доход	Бизнес-ланчи, деловые встречи, отдых	Скорость, стабильное качество, рабочая атмосфера
Гурманы	25–60	Любовь к десертам	Поиск новых вкусов	Аутентичность, высокое качество

Выделение целевой аудитории позволяет сфокусировать маркетинговые усилия на ключевых сегментах, чувствительных к визуальной эстетике,

качеству и новизне. Переход к маркетинговому плану обеспечит разработку стратегии, соответствующей потребностям этих групп.

Маркетинговая стратегия структурирована по модели 4Р (Продукт, Цена, Место, Продвижение), что обеспечивает системный подход к привлечению и удержанию клиентов.

Стратегия базируется на трех принципах: эмоциональное вовлечение через уникальный гастрономический опыт, акцент на визуальную привлекательность как инструмент органического маркетинга и активное цифровое присутствие.

Характеристика первого элемента – продукта – представлена в таблице 11.

Таблица 11 – Продукт (элемент 4Р)

Элемент	Описание	Стратегическая цель
Основное предложение	Восточные десерты (cheese Dubai bomb, кадаиф, пахлава), круассаны, премиальный кофе	Дифференциация через уникальный ассортимент, популярный в соцсетях
Качество	Премиальные ингредиенты (импортные фисташки, высококачественный шоколад), аутентичные рецепты	Формирование репутации за счет высокого качества и лояльности
Упаковка	Экологичная упаковка с эстетичным дизайном	Привлечение экологически осознанных клиентов, усиление эффекта
Сезонные позиции	Ограниченные серии (например, десерты к Рамадану или Новому году)	Поддержание интереса через новизну и соответствие культурным предпочтениям

Продуктовая стратегия фокусируется на уникальности и качестве, что соответствует рыночным трендам и предпочтениям целевой аудитории. Соответствие культурным предпочтениям подразумевает учет локальных традиций и праздников (например, Нового года или Рамадана), что усиливает эмоциональную связь с клиентами через сезонные десерты, отражающие культурные события.

Следующий элемент – цена – определяет доступность предложения и его восприятие на рынке – таблица 12.

Таблица 12 – Цена (элемент 4Р)

Элемент	Описание	Стратегическая цель
Стратегия ценообразования	Средний сегмент	Привлечение широкой аудитории с сохранением премиального восприятия
Рыночные данные	Средняя цена десертов в Тольятти: 200–350 руб.	Обеспечение конкурентоспособности в рамках локального рынка
Скидки	10% для новых клиентов через промокоды в соцсетях	Стимулирование пробных покупок и привлечение аудитории
Программа лояльности	Цифровая карта (9 покупок + 1 бесплатно)	Увеличение повторных визитов на 15–25%

Ценовая стратегия сбалансирована между доступностью и премиальностью, что позволяет конкурировать с брендами, такими как Cinnabon, и привлекать массовую аудиторию.

Следующий элемент – место – определяет каналы сбыта и географическое позиционирование – таблица 13.

Таблица 13 – Место (элемент 4Р)

Элемент	Описание	Стратегическая цель
Основная локация	Автозаводский район, рядом с ТРЦ	Максимальный охват аудитории
Каналы доставки	Партнерство с Яндекс Еда и Delivery Club	Захват 15% онлайн-продаж, соответствующих рыночным трендам
Самовывоз	Выделенная зона выдачи заказов	Удобство для клиентов, сокращение времени ожидания
Планы расширения	Открытие второй точки через 18 месяцев	Увеличение охвата и масштабирование бизнеса

Стратегия распределения ориентирована на высокую проходимость и удобство клиентов, что усиливает конкурентные преимущества.

Завершающий элемент – продвижение – детализирует маркетинговые активности для привлечения аудитории – таблица 14.

Таблица 14 – Продвижение (элемент 4Р)

Элемент	Описание	Стратегическая цель
Социальные сети	Контент в VK, Telegram с профессиональными фото и видео	Построение аудитории 2000 и более подписчиков за 3 месяца
Инфлюенсеры	Коллаборации с 5–7 блогерами Тольятти (10000–20000 подписчиков)	Повышение доверия и узнаваемости
Торжественное открытие	Дегустация, живая музыка	Привлечение 200 и более клиентов, 85% из которых станут покупателями
Локальная реклама	Флаеры в офисах, школах, жилых комплексах	Охват 5000 жителей в радиусе 1 км
Программа лояльности	Цифровое приложение с push-уведомлениями	Увеличение повторных визитов на 20% через персонализированные предложения

Ключевые метрики эффективности включают в себя:

- рост подписчиков в соцсетях: 500 в месяц;
- уровень вовлеченности: ER 3% и выше;
- конверсия из соцсетей в клиентов: 10% (через промокоды);
- средний чек: 450 рублей;
- доля повторных визитов: 35% и выше.

Маркетинговая стратегия, структурированная по модели 4Р, обеспечивает комплексный подход к продвижению, акцентируя уникальность продукта, конкурентоспособную цену, стратегическую локацию и эффективные каналы коммуникации. Ориентация на цифровое присутствие и эмоциональное вовлечение соответствует ожиданиям целевой аудитории и рыночным трендам. Переход к производственному и организационному планам позволит детализировать операционные аспекты реализации проекта.

Прогноз продаж кафетерия основан на анализе рыночного спроса и предполагаемой загрузки заведения. В 2026 г. ожидается средняя посещаемость 60 клиентов в день (50% от плановой мощности 120 мест), с учетом 4–5 циклов посадки и среднего чека 450 р., что дает годовую выручку 9,72 млн р. ($60 \times 450 \times 360$). В 2027 г. посещаемость вырастет до 78 клиентов в день (65% мощности), обеспечивая выручку 12,63 млн р. К 2028 г. прогнозируется 96 клиентов в день (80% мощности), что составит 15,55 млн р. Допущения включают стабильный рост клиентской базы за счет маркетинговых активностей (SMM, коллаборации с блогерами) и сезонные колебания спроса (около 10% в летние месяцы).

2.3 Производственный и организационный планы проекта

Производственный и организационный планы являются ключевыми элементами, обеспечивающими успешную реализацию проекта. Они позволяют прогнозировать ресурсные потребности, определять технологические процессы и выстраивать эффективную управленческую структуру. Каждый аспект подкреплен рыночными данными и детальными расчетами, что минимизирует риски и обеспечивает операционную устойчивость.

Выбор локации кафетерия является критически важным фактором, влияющим на привлечение целевой аудитории. Основными критериями стали высокая проходимость, близость к офисным и торговым центрам, развитая транспортная инфраструктура и отсутствие прямых конкурентов в радиусе 300 метров.

На основе анализа районов Тольятти выбрана локация в Автозаводском районе, рядом с крупным торгово-развлекательным центром (ТРК «Русь на Волге»), обеспечивающим ежедневный трафик около 5000 посетителей. Арендная ставка составляет 85000 рублей в месяц для помещения площадью 85 м², что соответствует рыночным ценам Тольятти (800-1200 руб./м² [13]).

Обоснование выбора локации представлено в таблице 15.

Таблица 15 – Обоснование выбора локации

Критерий	Пояснение
Проходимость	Высокий пешеходный и автомобильный трафик благодаря ТРЦ
Близость к целевой аудитории	Офисы, школы, жилые комплексы привлекают молодежь, семьи, работников
Инфраструктура	Хорошая транспортная доступность, наличие парковки
Конкурентная ситуация	Отсутствие заведений с восточными десертами в радиусе 300 м
Потенциал для расширения	Возможность аренды соседнего помещения в будущем

Выбор локации обеспечивает максимальный охват целевой аудитории и минимизирует конкурентное давление.

Следующий этап – определение функционального зонирования помещения.

Оптимальной площадью для кафетерия признано помещение в 85 м², что позволяет организовать кухню, гостевой зал, зону выдачи заказов и санитарную зону без потери комфорта для персонала и клиентов. Зонирование разработано с учетом операционной эффективности и санитарных требований – таблица 16.

Таблица 16 – Распределение функциональных зон помещения

Зона	Площадь, м ²	Назначение
Кухонная зона	30	Приготовление десертов, хранение сырья, мойка посуды
Гостевой зал	35	Посадочные места на 24 человека, зона ожидания
Зона выдачи/касса	10	Оформление заказов, работа бариста, зона самовывоза
Санитарно-технический блок	10	Санузел, склад инвентаря, уборочный уголок

Зонирование обеспечивает баланс между производственными потребностями и комфортом клиентов. Площадь соответствует стандартам

для малых кафе (70-100 м²), а зал на 24 места поддерживает 100-150 посетителей в день при 4-5 циклах посадки. Зонирование отвечает требованиям СанПиН 2.3.6.1079-01.

Для бесперебойного функционирования кафетерия необходима закупка современного энергоэффективного оборудования с гарантией не менее 12 месяцев. Общая стоимость оборудования составляет 1554645 р., что соответствует рыночным стандартам для малых кафе (таблица 17).

Таблица 17 – Основное оборудование для запуска проекта

Наименование оборудования	Кол-во	Средняя цена, руб.	Сумма, руб.	Обоснование
Кондитерская витрина	2	88500	177000	Привлечение импульсных покупок, составляющих 70% продаж
Электрическая печь (подовая)	2	165000	330000	Производство 200 единиц десертов в день, включая кадаиф и круассаны
Кофемашина профессиональная	1	470000	470000	Обеспечение премиальных кофейных напитков, на которые приходится 30% выручки
Кофемолка	1	45000	45000	Гарантия стабильного качества кофе, поддерживающая высокую маржу
Холодильные шкафы	3	60000	180000	Хранение скоропортящихся ингредиентов (сыр, сливки)
Морозильная камера	2	60000	120000	Сохранность катаифи и других ингредиентов, снижение потерь на 10%
Миксер и блендер	2	6800	13600	Экономия 2 часов в день на приготовлении смесей
Электрокипятильник, темпер, питчеры	-	-	25000	Необходимый инвентарь для кофейной зоны
Прочий инвентарь (формы, весы и пр.)	-	-	194045	Обеспечение точности и качества производства
Итого			1554645	-

Закупка оборудования соответствует рассчитана на производство 6 000 единиц продукции в месяц. Гарантия минимизирует риски поломок, а выбор энергоэффективных моделей снижает эксплуатационные расходы.

Сырьевые затраты являются одной из крупнейших статей расходов – таблица 18. Ежемесячная потребность рассчитана на производство 6000 единиц продукции с себестоимостью 38–42 рубля за единицу. Основу закупок составляют ингредиенты для восточных и европейских десертов, включая катаифи, фисташки, сливочное масло и шоколад. Цены представлены на основе анализа предложений на оптовом рынке.

Таблица 18 – Основные ингредиенты и ежемесячная потребность

Ингредиент	Объем/мес.	Цена за ед., руб.	Сумма, руб.
Мука	100 кг	60	6000
Катаифи	20 кг	700	14000
Фисташки	25 кг	1500	37500
Масло сливочное	50 кг	450	22500
Сыр творожный	25 кг	700	17500
Шоколад	30 кг	700	21000
Яйца	1000 шт.	8	8000
Молоко и сливки	300 л	65	19500
Фрукты/ягоды	25 кг	450	11250
Кофейные зерна	30 кг	1000	30000
Прочее (мед, специи, чай)	-	-	40000

Общая сумма затрат на сырье составляет 227 250 р. в месяц, что позволяет выпускать около 6000 единиц продукции в месяц или 200 единиц продукции в день.

Расчет сырьевых затрат основан на реальных рыночных ценах и прогнозируемом объеме производства, соответствующем 100-150 посетителям в день (1-2 единицы на чек). Локальные и оптовые поставщики минимизируют логистические расходы, а импортные ингредиенты оправдывают премиальное позиционирование.

Далее рассматривается организационная структура.

Структура команды проектируется с учетом малого формата бизнеса и необходимости личного участия владельца. Ключевые управленческие функции берет на себя индивидуальный предприниматель, а операционная деятельность поддерживается компактным штатом. Ежемесячный фонд оплаты труда составляет 285 000 р., с учетом страховых взносов – 371 070 р. – таблица 19.

Таблица 19 – Штатное расписание

Должность	Кол-во ставок	З/п, руб.	Общий фонд в месяц, руб.	Общий фонд в месяц (в том числе страховые взносы), руб.
Руководитель (ИП)	1	-	-	-
Администратор	1	55000	55000	71610
Шеф-кондитер	1	50000	50000	65100
Кондитер	4	40000	160000	208320
Бариста/кассир	2	45000	90000	117180
Уборщица	1	20000	20000	26040
Бухгалтер (аутсорс)	0,5	30000	15000	19530
Итого	-	-	390000	507780

Предлагаемая команда обеспечивает 12-часовую работу с двумя сменами для кондитеров и бариста. Ежемесячный фонд оплаты труда составляет 390 000 р., с учетом страховых взносов (30,2%) – 507 780 р. Зарплаты определены на основе анализа рынка труда Тольятти (hh.ru), что обеспечивает конкурентоспособность для привлечения квалифицированного персонала.

Для начала работы кафетерия необходимо получить следующие разрешения:

- регистрация ИП с кодом ОКВЭД 56.10 (деятельность ресторанов и услуги по доставке);

- уведомление Роспотребнадзора о начале деятельности в соответствии с СанПиН 2.3.6.1079-01;
- заключение СЭС о соответствии помещения санитарным нормам;
- сертификация продукции: декларация соответствия на кондитерские изделия (ТР ТС 021/2011 «О безопасности пищевой продукции»), оформляемая через аккредитованную лабораторию;
- разрешение на размещение вывески от администрации города;
- договоры с поставщиками, подтверждающие качество сырья (сертификаты на фисташки, шоколад и др.).

Эти меры обеспечивают легальность деятельности и соответствие нормативным требованиям, минимизируя риски проверок.

Пошаговый план запуска систематизирует этапы реализации проекта, обеспечивая их последовательность и контроль сроков. Общая продолжительность подготовки составляет 8-10 недель – таблица 20.

Таблица 20 – Этапы запуска проекта

Этап	Сроки	Ответственные
Регистрация ИП и прочие обязательные документы	1 неделя	Владелец
Поиск и аренда помещения	2 недели	Владелец, агент
Разработка бренда и логотипа	1 неделя	Фрилансер/SMM-агент
Ремонт и оснащение	3–4 недели	Подрядчик
Закупка оборудования	2 недели	Владелец
Подбор и обучение персонала	2 недели	Администратор
Маркетинг и промо-дегустации	2 недели	SMM-специалист
Запуск и открытие	1 день	Вся команда

План запуска обеспечивает системную подготовку. Бюджет на предзапуск (брендинг, маркетинг, открытие) составляет 155 000 р., что входит в общий маркетинговый бюджет 225 000 р.

Итак, вторая глава посвящена разработке плана создания и развития кафетерия в формате индивидуального предпринимательства в Тольятти. Проект ориентирован на уникальный ассортимент восточных кондитерских изделий, дополненный европейскими десертами и премиальными кофейными напитками, что позволяет занять свободную нишу на локальном рынке. Анализ рынка выявил устойчивый рост спроса на кондитерские изделия, особенно в сегменте визуально привлекательных и трендовых десертов, поддерживаемых социальными сетями. Маркетинговая стратегия, основанная на модели 4Р, акцентирует эмоциональное вовлечение, цифровое присутствие и конкурентоспособную ценовую политику. Производственный план включает выбор стратегической локации, закупку оборудования и сырья, а организационный план предусматривает компактную команду и четкий график запуска. Разработанные меры обеспечивают операционную эффективность и создают фундамент для устойчивого развития бизнеса.

Глава 3 Оценка экономической эффективности и рисков предлагаемого проекта по созданию и развитию бизнеса без образования юридического лица

3.1 Финансовый план проекта

Для запуска кафетерия необходимы первоначальные инвестиции, финансируемые исключительно собственными средствами индивидуального предпринимателя.

Общая сумма составляет 2 202 145 р., что является реалистичным объемом инвестиций для малого бизнеса в сфере общественного питания, обеспечивая запуск кафетерия с учетом оборудования, ремонта и маркетинга. Основные статьи затрат представлены в таблице 21.

Таблица 21 – Инвестиционные затраты

Наименование	Сумма, руб.	Обоснование
Оборудование	1554645	Закупка кондитерских витрин, печи, кофемашины и др.
Ремонт и оформление помещения	300000	Косметический ремонт, установка мебели, декор
Брендинг и маркетинг	225000	Логотип, SMM, коллаборации с блогерами, открытие
Первоначальный запас сырья	100000	Обеспечение производства на начальный период до выхода на плановую выручку
Регистрация ИП и прочие	5000	Госпошлина, открытие расчетного счета
Итого	2184645	-

Отсутствие кредитного финансирования снижает финансовую нагрузку и риски, связанные с процентными платежами, позволяя направить всю операционную прибыль на развитие бизнеса.

Прогноз финансовых результатов составлен на три года – таблица 22.

Таблица 22 – Прогноз отчета о финансовых результатах (2026-2028 гг.)

Показатель	2026 г., руб.	2027 г., руб.	2028 г., руб.
Выручка	9720000	12636000	15552000
Себестоимость	1674429	2172107	2716143
- Сырье и ингредиенты	1363500	1861178	2405214
- Амортизация оборудования	310929	310929	310929
Валовая прибыль	8045571	10463894	12835857
Коммерческие и управленческие расходы	8017520	8095028	8474779
- Аренда помещения	1020000	1071000	1124550
- ФОТ (включая страховые взносы)	6093360	6398028	6717929
- Коммунальные услуги	120000	126000	132300
- Маркетинг и реклама	784160	500000	500000
Прибыль от продаж	28051	2368866	4361078
Прибыль до налогообложения	28051	2368866	4361078
Налог (УСН 15% от прибыли)	4208	355330	654162
Чистая прибыль	23843	2013536	3706916

Выручка рассчитана исходя из максимальной мощности 120 посетителей в день (4–5 циклов посадки на 24 места):

- 2026 г.: 60 посетителей (50% от 120) × 450 р. × 360 дней = 9720000 р.;
- 2027 г.: 78 посетителей (65% от 120) × 450 р. × 360 дней = 12636000 р.;
- 2028 г.: 96 посетителей (80% от 120) × 450 р. × 360 дней = 15552000 р.

Затраты корректируются на 5% инфляции ежегодно для сырья, аренды, ФОТ и коммунальных услуг. Сырье и ингредиенты рассчитаны, исходя из

значения 227 250 р. в месяц (2 727 000 в год), скорректированного на процент выполнения плана продаж (соответственно 50%, 65%, 80%). Амортизация рассчитана на основе стоимости оборудования (1 554 645 р. на 5 лет – по 310 929 р. в год). Маркетинговые расходы снижаются в 2027 г.

В таблице 23 представлен прогноз денежных потоков.

Таблица 23 – Прогноз денежных потоков (косвенный метод)

Показатель	2025 г., руб.	2026 г., руб.	2027 г., руб.	2028 г., руб.
+ Чистая прибыль	0	23 843	2 013 536	3 706 916
+ Амортизация оборудования	0	310 929	310 929	310 929
Денежный поток от операционной деятельности	0	334 772	2 324 465	4 017 845
- Инвестиции в основной и оборотный капитал	-2 184 645	0	0	0
Денежный поток от инвестиционной деятельности	-2 184 645	0	0	0
+ Поступления от собственника	2 184 645	0	0	0
Денежный поток от финансовой деятельности	2 184 645	0	0	0
Чистый денежный поток	0	334 772	2 324 465	4 017 845
Накопленный денежный поток	0	334 772	2 659 237	6 677 082

Прогноз денежных потоков составлен на четыре года, включая нулевой год (2025 г.), в котором происходят инвестиционные затраты и поступления от собственника в рамках финансовой деятельности. Операционный денежный поток рассчитан косвенным методом на основе чистой прибыли с учетом неденежных статей (амортизация). Предполагается, что изменения в чистом оборотном капитале отсутствуют, так как запасы сырья и расчеты с контрагентами стабильны. В 2025 г.. операционная деятельность отсутствует,

так как бизнес еще не запущен. Инвестиции в оборотный капитал отражены в денежном потоке от инвестиционной деятельности.

Показатели эффективности рассчитаны на горизонте 4 лет (2025–2028 гг.) с дисконтной ставкой 30%, что соответствует текущей безрисковой ставке и премии за риск. В таблице 24 представлен прогноз денежных потоков для оценки эффективности, в том числе дисконтированных.

Таблица 24 – Прогноз денежных потоков для оценки эффективности проекта

Показатель	2025 г., руб.	2026 г., руб.	2027 г., руб.	2028 г., руб.
Денежный поток от операционной деятельности	0	334 772	2 324 465	4 017 845
Денежный поток от инвестиционной деятельности	-2 184 645	0	0	0
Суммарный денежный поток	-2 184 645	334 772	2 324 465	4 017 845
Накопленный денежный поток	-2 184 645	-1 849 873	474 592	4 492 437
Суммарный денежный поток (дисконтированный)	-2 184 645	257 517	1 375 423	1 828 787
Накопленный денежный поток (дисконтированный)	-2 184 645	-1 927 128	-551 705	1 277 082

В таблице 25 представлены результаты расчёта показателей эффективности.

Таблица 25 – Показатели эффективности

Показатель	Значение
Чистая приведенная стоимость (NPV)	1 277 082
Внутренняя норма доходности (IRR)	57%
Дисконтированный срок окупаемости (DPP)	2,3 года

Финансовый план проекта демонстрирует высокую экономическую привлекательность запуска кафетерия в Тольятти.

Первоначальные инвестиции, полностью покрываемые собственными средствами предпринимателя, минимизируют финансовые риски, связанные с заемным капиталом, и обеспечивают гибкость в управлении денежными потоками.

Прогноз финансовых результатов за 2026-2028 гг. отражает устойчивый рост выручки благодаря постепенному увеличению загрузки с 50% до 80% от планового уровня, что соответствует реалистичному сценарию формирования клиентской базы. Чистая прибыль увеличивается с 23 843 р. в первый год до 3 706 916 р. в третий, обеспечивая операционную эффективность.

Денежные потоки, рассчитанные косвенным методом, подтверждают ликвидность проекта: операционный поток покрывает все текущие расходы, а накопленный поток уже во второй год становится положительным.

Показатели эффективности подчеркивают целесообразность проекта: чистая приведенная стоимость составляет 1 277 082 р., внутренняя норма доходности достигает 57%, а дисконтированный срок окупаемости равен 2,3 года. Эти результаты свидетельствуют о быстрой возвратности вложений и устойчивой рентабельности, что делает проект перспективным для реализации.

3.2 Оценка рисков проекта

Идентификация рисков проекта направлена на выявление всех потенциальных угроз, которые могут препятствовать успешному запуску и функционированию кафетерия в Тольятти. Учитывая специфику малого бизнеса в сфере общественного питания, риски классифицированы на операционные, рыночные, финансовые, внешние и технологические – таблица 26.

Таблица 26 – Идентификация рисков

Тип риска	Описание
Операционные	Сбои в качестве продукции из-за нестабильных поставок сырья; ошибки персонала из-за низкой квалификации; высокая текучесть кадров
Рыночные	Снижение спроса из-за изменения потребительских предпочтений; усиление конкуренции; слабая эффективность маркетинга в соцсетях
Финансовые	Дефицит ликвидности на старте; рост затрат на сырье из-за инфляции или валютных скачков
Внешние	Ужесточение санитарных норм, налогов, сертификации; снижение покупательной способности населения; локальные экономические кризисы
Технологические	Поломки оборудования (кофемашина, витрины); сбои в онлайн-заказах; утечка данных клиентов

Операционные риски включают сбои в качестве продукции, обусловленные нестабильностью поставок сырья, например, фисташек, шоколада или сливок, а также ошибки персонала из-за недостаточного опыта или отсутствия стандартизированных процессов. Высокая текучесть кадров, характерная для отрасли, может привести к дополнительным затратам на подбор и обучение новых сотрудников. Рыночные риски связаны с изменением потребительских предпочтений, например, снижением интереса к восточным десертам в пользу других трендов, усилением конкуренции со стороны новых кафе или сетевых игроков, а также недостаточной эффективностью маркетинговых кампаний, особенно в социальных сетях, где формируется основная аудитория. Финансовые риски включают дефицит ликвидности на начальном этапе, если фактическая выручка окажется ниже прогнозируемой из-за медленного роста клиентской базы, а также потенциальный рост затрат на сырье из-за инфляции или валютных колебаний. Внешние риски охватывают изменения в законодательстве, включая ужесточение санитарных норм, налоговых требований или правил сертификации продукции, а также макроэкономические факторы, такие как снижение покупательной способности населения или локальные экономические кризисы. Технологические риски связаны с возможными

поломками оборудования, например, кофемашины или кондитерских витрин, что может нарушить производственный процесс, а также уязвимостями в цифровой инфраструктуре, например, сбоями в онлайн-заказах или утечкой данных клиентов.

Качественная оценка рисков проводится с учетом их вероятности, степени воздействия и потенциальных последствий для проекта – таблица 27.

Таблица 27 – Качественная оценка рисков

Тип риска	Вероятность	Влияние	Комментарий
Операционные	Средняя (50–60%)	Высокое	Потеря клиентов (до 20%) и рост ФОТ из-за качества и текучести
Рыночные	Высокая (70–80%)	Среднее	Снижение выручки на 10–15%; смягчается уникальностью и маркетингом
Финансовые	Низкая (20–30%)	Высокое	Дефицит ликвидности ограничивает маркетинг; маржа падает до 50%
Внешние	Низкая (10–20%)	Высокое	Новые нормы требуют 300–500 т. р.; спрос падает на 20%
Технологические	Средняя (40–50%)	Среднее	Убытки 50–100 т. р. за 1–2 дня; отток 10% онлайн-клиентов

Операционные риски имеют среднюю вероятность (50–60%), так как поставки сырья зависят от надежности поставщиков, а текучесть кадров в общепите высока. Их влияние высокое: некачественная продукция или санитарные нарушения могут привести к потере до 20% клиентов и репутационным убыткам, а затраты на обучение новых сотрудников увеличат ФОТ на 5–10%. Рыночные риски обладают высокой вероятностью (70–80%), учитывая насыщенность рынка Тольятти и волатильность трендов в соцсетях. Влияние среднее: снижение спроса может сократить выручку на 10–15%, но уникальное предложение (восточные десерты) и гибкий маркетинг смягчают эффект. Финансовые риски имеют низкую вероятность (20–30%) благодаря отсутствию долгов и собственному финансированию, но их воздействие высокое: дефицит ликвидности в первый год может ограничить

маркетинговый бюджет, а рост цен на сырье на 15% сократит маржу с 65% до 50%. Внешние риски характеризуются низкой вероятностью (10–20%), так как законодательные изменения происходят постепенно, а экономика региона стабильна. Однако их влияние высокое: новые нормы могут потребовать инвестиций в 300–500 т. р., а падение спроса на 20% снизит выручку до 7,8 млн р. в 2026 г. Технологические риски имеют среднюю вероятность (40–50%), так как оборудование подвержено износу, а цифровые системы уязвимы. Влияние среднее: остановка производства на 1–2 дня сократит выручку на 50–100 т. р., а сбой в онлайн-заказах отпугнут до 10% клиентов. Выводы из оценки подчеркивают, что рыночные и операционные риски являются приоритетными для управления из-за их высокой вероятности и значительного влияния на клиентскую лояльность, репутацию и доходы. Финансовые и внешние риски требуют превентивного планирования, особенно на старте, а технологические риски, хотя и менее критичны, нуждаются в резервировании ресурсов. Комплексное управление рисками позволит минимизировать угрозы, обеспечивая устойчивость и конкурентоспособность проекта.

Инструменты минимизации рисков разработаны для предотвращения и смягчения угроз, обеспечивая устойчивость кафетерия – таблица 28.

Таблица 28 – Инструменты минимизации рисков

Тип риска	Инструменты минимизации
Операционные	Контракты с 3 поставщиками; ежемесячное обучение; ежедневный контроль качества; еженедельные санитарные аудиты; бонусы за выслугу; гибкий график
Рыночные	Таргетированная реклама; 2–3 поста блогеров в месяц; ежеквартальное обновление меню; визуальная подача десертов
Финансовые	Резервный фонд (218 000 р.); отсрочка аренды; финансовый мониторинг; оптовые закупки сырья на 3–6 мес.
Внешние	Ежеквартальные юридические консультации; мониторинг экономики; скидки 10% для лояльных клиентов; акции “2+1”
Технологические	Ежеквартальное ТО оборудования; аренда резервной кофемашины; облачные POS-системы с 2FA; обучение кибергигиене

Для операционных рисков предусмотрены долгосрочные контракты с тремя поставщиками для диверсификации сырья, ежемесячное обучение персонала по стандартам приготовления и обслуживания, а также внедрение системы контроля качества с ежедневными проверками продукции и еженедельными аудитами санитарных норм. Бонусные программы (премии за выслугу) и улучшение условий труда (гибкий график, питание) снизят текучесть кадров на 15–20%.

Рыночные риски минимизируются через таргетированную рекламу в социальных сетях и ежемесячные коллаборации с локальными блогерами (2–3 поста в месяц). Меню будет обновляться раз в квартал на основе отзывов и трендов, а уникальность восточных десертов усилится визуальной подачей и сторителлингом. Финансовые риски снижаются за счет резервного фонда (218 000 р., 10% инвестиций) для покрытия дефицита в первый год, оптимизации затрат через переговоры об отсрочке арендных платежей на 1–2 месяца и ежемесячного финансового мониторинга с анализом маржи. Оптовые закупки сырья (шоколад, орехи) на 3–6 месяцев защитят от ценовых скачков.

Внешние риски управляются через ежеквартальные консультации с юристами и налоговыми специалистами для соответствия нормам, а также мониторинг экономических индикаторов (инфляция, доходы населения) для прогнозирования спроса. Программы лояльности (скидки 10% для постоянных клиентов) и сезонные акции (например, “2+1” на десерты) поддержат выручку при экономическом спаде.

Технологические риски минимизируются через ежеквартальное обслуживание оборудования, аренду резервной кофемашины на случай поломок и использование облачных POS-систем с двухфакторной аутентификацией для защиты данных. Регулярное обновление ПО и обучение персонала кибергигиене снизят риск утечек. Эти инструменты формируют комплексный подход к управлению рисками, позволяя кафетерию адаптироваться к вызовам и сохранять конкурентные преимущества.

Оценка рисков проекта подчеркивает, что запуск кафетерия сопряжен с множеством угроз, среди которых рыночные и операционные риски представляют наибольшую опасность из-за высокой вероятности и значительного влияния на репутацию и доходы. Детальная идентификация позволила выделить конкретные угрозы, такие как нестабильность поставок, текучесть кадров, конкуренция и изменения в законодательстве, а качественная оценка определила их приоритетность и потенциальные последствия, включая потерю до 20% клиентов или дополнительные затраты до 500 тыс. рублей.

Разработанные инструменты минимизации, включая диверсификацию поставок, активный SMM-маркетинг, резервный фонд и юридическое сопровождение, формируют проактивный подход к управлению рисками. Этот подход обеспечивает устойчивость проекта, позволяя минимизировать негативные сценарии и поддерживать конкурентоспособность даже в условиях неопределенности.

Итак, третья глава демонстрирует, что проект кафетерия в Тольятти обладает высокой экономической эффективностью и управляемым уровнем рисков. Финансовый план подтверждает быструю окупаемость (2,3 года) и привлекательную доходность (NPV 1 277 082 р., IRR 57%), подкрепленные реалистичным прогнозом выручки и отсутствием долгов. Оценка рисков выявляет рыночные и операционные угрозы как приоритетные, но комплексные меры минимизации, включая маркетинговую гибкость, контроль качества и финансовые резервы, обеспечивают устойчивость проекта, делая его перспективным для реализации в условиях конкурентного рынка общепита.

Заключение

Разработанный бизнес-план кафетерия в Тольятти, реализованный в формате индивидуального предпринимательства, демонстрирует высокую экономическую целесообразность и стратегическую проработку, обеспечивая устойчивое развитие в условиях конкурентного рынка общественного питания.

В первой главе рассмотрены теоретические основы бизнес-планирования, особенности его реализации в рамках предпринимательской деятельности без образования юридического лица, а также структура и содержание бизнес-плана. Анализ научных подходов позволил выявить многоаспектный характер бизнес-планирования как инструмента стратегического и оперативного управления, способного не только обосновать экономическую целесообразность проекта, но и повысить его устойчивость к внешним рискам. Учет специфики деятельности индивидуальных предпринимателей и самозанятых обеспечивает адаптацию бизнес-плана к реальным условиям ведения малого бизнеса, делая его эффективным инструментом планирования и развития.

Вторая глава посвящена разработке плана создания и развития кафетерия в формате индивидуального предпринимательства в Тольятти. Проект ориентирован на уникальный ассортимент восточных кондитерских изделий, дополненный европейскими десертами и премиальными кофейными напитками, что позволяет занять свободную нишу на локальном рынке. Анализ рынка выявил устойчивый рост спроса на кондитерские изделия, особенно в сегменте визуально привлекательных и трендовых десертов, поддерживаемых социальными сетями. Маркетинговая стратегия, основанная на модели 4P, акцентирует эмоциональное вовлечение, цифровое присутствие и конкурентоспособную ценовую политику. Производственный план включает выбор стратегической локации, закупку оборудования и сырья, а организационный план предусматривает компактную команду и четкий

график запуска. Разработанные меры обеспечивают операционную эффективность и создают фундамент для устойчивого развития бизнеса.

Третья глава демонстрирует, что проект кафетерия в Тольятти обладает высокой экономической эффективностью и управляемым уровнем рисков. Финансовый план подтверждает быструю окупаемость (2,3 года) и привлекательную доходность (NPV 1 277 082 р., IRR 57%), подкрепленные реалистичным прогнозом выручки и отсутствием долгов. Оценка рисков выявляет рыночные и операционные угрозы как приоритетные, но комплексные меры минимизации, включая маркетинговую гибкость, контроль качества и финансовые резервы, обеспечивают устойчивость проекта, делая его перспективным для реализации в условиях конкурентного рынка общепита.

Таким образом, данный бизнес-план не только подтверждает жизнеспособность идеи, но и задает четкий вектор для создания успешного и конкурентоспособного бизнеса, способного стать заметным игроком в сфере общественного питания Тольятти и за его пределами.

Список используемой литературы

- 1 Бринк И.Ю. Бизнес-план предприятия : теория и практика / И.Ю. Бринк, Н.А. Савельева. Ростов-на-Дону : Феникс, 2002. 377 с.
- 2 Гражданский кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/10164072/> (дата обращения 25.03.2025 г.).
- 3 Железнякова Е.А., Эрве Б.М. Анализ методики бизнес-планирования // Вестник Московской международной академии. 2022. № 1. С. 64-67.
- 4 Кирюткин А.О., Заступов А.В. Роль бизнес-планирования в современном предпринимательстве // Проблемы развития предприятий: теория и практика. 2023. № 1-1. С. 171-175.
- 5 Кондитерские изделия (рынок России) // Сетевое издание TAdviser [Электронный ресурс]. URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Кондитерские_изделия_%28рынок_России%29 (дата обращения 01.05.2025 г.).
- 6 Крусс И.А. Правовые аспекты организации предпринимательской деятельности без образования юридического лица // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Право. 2022. № 1(69). С. 18-22.
- 7 Курлыкова А.В. Бизнес-планирование: учебное пособие / А.В. Курлыкова, И.Н. Корабейников. М: Директ-Медиа, 2023. 132 с.
- 8 Лысенко Е.С., Колесова Т.С. Предпринимательская деятельность без образования юридического лица // Аграрное и земельное право. 2020. № 9(189). С. 82-83.
- 9 Налоговый кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: <https://nalog.garant.ru/fns/nk/> (дата обращения 25.03.2025 г.).
- 10 Окнянская А.А. Аспекты бизнес-планирования коммерческого предприятия // Форум. 2022. № 1(27). С. 63-77.
- 11 Терентьев А.В., Поляков Ю.Н. Концепция проектирования и конструирования базового алгоритма процесса бизнес-планирования в

организациях малого и среднего бизнеса // Менеджмент: теория и практика. 2020. № 1-3. С. 99-105.

12 Ховрин Н.А. Интеграция стратегического планирования и бизнес-планирования проектной деятельности // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2023. № 12(230). С. 83-88.

13 Циан [Электронный ресурс]. URL: <https://tolyatti.cian.ru/> (дата обращения 01.05.2025 г.).

14 Шабалина Т.А., Гусева П.Ю. Бизнес-планирование в стратегическом развитии предприятия // Вопросы отраслевой экономики. 2024. № 1(5). С. 50-57.

15 Ярлова В.В., Жукова Д.А. Основные элементы бизнес-планирования на предприятии // Вестник образовательного консорциума Среднерусский университет. Серия: Экономика и управление. 2023. № 21. С. 41-45.

16 Brinckmann J., Grichnik D., Kapsa D. Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning–performance relationship in small firms // Journal of Business Venturing. 2010. Issue 25. Economics and management. Vol. 25(1). P. 24-40. DOI: 10.1016/j.jbusvent.2008.10.007.

17 Chen Y., Zhao Y. и др. Is Business Planning Useful for Entrepreneurs? A Review and Recommendations // Entrepreneurship and Innovation. 2024. Issue 5. Economics and management. Vol. 5(1). P. 10. DOI: 10.3390/jei5010010.

18 Delmar F., Shane S. Does business planning facilitate the development of new ventures? // Strategic Management Journal. 2003. Issue 24. Economics and management. Vol. 24(12). P. 1165-1185. DOI: 10.1002/smj.349.

19 Greene F.J. Research: Writing a Business Plan Makes Your Startup More Likely to Succeed // Harvard Business Review. 2017. URL: <https://hbr.org/2017/07/research-writing-a-business-plan-makes-your-startup-more-likely-to-succeed> (дата обращения: 17.03.2025).

20 Lukashuk N.A., Hisham H.A. International experience in business planning and risk assessment // Proceedings of BSTU. Issue 5. Economics and management. 2021. Vol. 1(244). P. 169-173.

21 Welter C., Scrimshire A., Tolonen D., Obrimah E. The road to entrepreneurial success: business plans, lean startup, or both? // New England Journal of Entrepreneurship. 2021. Issue 24. Economics and management. Vol. 24(1). P. 21-42. DOI: 10.1108/NEJE-08-2020-0031.