

Министерство образования и науки российской федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего
профессионального образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Экономика промышленности и управление проектами»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой ЭПиУП,
к.э.н., доцент
_____/Н.С. Дзензелюк/
« ____ » _____ 2018 г.

Разработка проекта по созданию Арт-кофейни «AURA»
ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.03.02.2018.285. ВКР

Руководитель,
к.э.н., доцент каф. ЭПиУП
_____/Н.В.Правдина /
« ____ » _____ 2018 г.

Автор,
студент группы ЭУ-452
_____/Ю.А.Коломейцева/
« ____ » _____ 2018 г.

Нормоконтролер,
ученый секретарь каф. ЭПиУП
_____/ Е.Н. Машкова /
« ____ » _____ 2018 г.

Челябинск 2018

АННОТАЦИЯ

Коломейцева Ю.А. Разработка проекта по созданию Арт-кофейни «AURA»
Выпускная квалификационная работа. – Челябинск: ЮУрГУ, ЭПиУП, 2018. – 145 с., 35 ил., 44 табл., библиогр. список – 66 наим., 5 прил.

Выпускная квалификационная работа состоит из аннотации, оглавления, введения, трех глав, заключения и библиографического списка.

В данной выпускной квалификационной работе был разработан план по созданию Арт-кофейни «AURA» в городе Челябинске. В кофейне «AURA» есть уникальная особенность, которая заключается в том, что помимо подачи свежего горячего кофе и десертов, также осуществляется организация различных мероприятий (литературные вечера, музыкальные вечеринки и многое другое).

В процессе работы закрепляются теоретические аспекты курса и приобретаются практические навыки разработки бизнес-плана проекта с обоснованием актуальности идеи и решения, конкурентоспособности, экономической эффективности проекта.

Для оценки стратегической позиции предприятия применены методы PEST и SWOT-анализа.

Для обоснования эффективности проекта в выпускной квалификационной работе использованы методы финансового прогнозирования и планирования в сочетании с финансовым анализом прогнозного состояния предприятия.

Результаты выпускной квалификационной работы имеют практическую ценность.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ОПИСАНИЕ ПРОЕКТА ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ (ВКР)	8
1.1 Краткая характеристика Арт-кофейни «AURA».....	8
1.2 Бизнес план идеи проекта	8
1.2.1 Резюме проекта «Арт-кофейня «AURA».....	8
1.2.2 Подробное описание сути проекта	9
1.2.3 Планирование проекта.....	13
1.2.4 Торговый и финансовый план.....	17
1.3 Маркетинговое исследование.....	21
1.3.1 Объем и динамика развития Российского рынка кофеен и кофейных заведений.....	21
1.3.2 Анализ рынка кофеен в городе Челябинск.....	24
1.3.3 План маркетинга.....	29
1.3.4 Анкетирование потенциальных потребителей.....	35
1.4 Стратегический анализ проекта	38
1.4.1 Анализ внешней среды	38
1.4.2 Анализ внешней макросреды.....	39
1.4.3 Анализ внешней микросреды	42
1.4.4 Оценка факторов внешней среды.....	47
1.4.5 Анализ внутренней среды	50
1.4.6 Оценка факторов внутренней среды	53
1.4.7 SWOT – анализ	57
Выводы по разделу один.....	61
2 ПЛАНИРОВАНИЕ И МОДЕЛИРОВАНИЕ ПРОЕКТА	64
2.1 Планирование проекта	64
2.1.1 Иерархическая структура работ проекта и сетевое планирование методом Arrow Diagramming Method	64
2.1.2 Организационная структура проекта	75
2.1.3 Матрица разделения административных задач управления (РАЗУ)	76
2.2 Разработка финансовой модели в «Project Expert»	78

2.2.1	Описание компании	78
2.2.2	Описание окружения проекта	79
2.2.3	Инвестиционный план (календарный график проекта)	81
2.2.4	Операционный план	82
2.2.5	Описание финансирования.....	85
2.2.6	Результаты проекта	86
2.2.6.1	Отчёт о финансовых результатах проекта.....	87
2.2.6.2	Формирование отчёта о движении денежных средств.....	88
2.2.6.3	Обоснование ставки дисконтирования	89
2.2.6.4	Интегральные показатели эффективности	91
2.2.7	Анализ рисков проекта	95
2.2.7.1	Анализ безубыточности.....	95
2.2.7.2	Оценка чувствительности проекта	96
2.2.7.3	Оценка рисков методом Монте-Карло.....	98
	Выводы по разделу два	99
3	АНАЛИЗ ПРОГНОЗНОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	101
3.1	Составление прогнозной отчётности предприятия.....	101
3.2	Оценка финансового состояния предприятия	104
3.2.1	Горизонтальный и вертикальный анализ баланса	104
3.2.2	Анализ ликвидности	109
3.2.3	Оценка финансовой устойчивости	114
3.2.4	Оценка деловой активности	120
3.2.5	Оценка рентабельности	124
	Выводы по разделу три.....	126
	ЗАКЛЮЧЕНИЕ	128
	БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	132
	ПРИЛОЖЕНИЯ.....	137
	ПРИЛОЖЕНИЕ А	137
	ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	138
	ПРИЛОЖЕНИЕ В	141
	ПРИЛОЖЕНИЕ Г	140
	ПРИЛОЖЕНИЕ Д	141

ВВЕДЕНИЕ

Выпускная квалификационная работа является логическим завершением теоретического обучения, курсовых работ, учебной и производственной практик. Одновременно это результат активной учебной деятельности, участия в различных конкурсах и олимпиадах по управлению проектами.

Выбранная тема выпускной квалификационной работы достаточно актуальна, поскольку большой и малый бизнес в современном мире очень быстро развивается, особенно это касается малого предпринимательства. Одной из наиболее перспективных в денежном плане сфер является сфера обслуживания и торговля.

Тема данной выпускной квалификационной работы: «Разработка проекта по созданию Арт-кофейни «AURA», является актуальной, она подчеркивается тем, что в последние годы в стране произошла переориентация с промышленного производства на сферу услуг, и общепит приносит в бюджет немалые деньги, становясь важной частью экономики. В связи с этим сфера общественного питания является одним из наиболее привлекательных объектов вложения инвестиций, а изучение рынка ресторанного бизнеса в качестве основы принятия решений предприятиями питания представляет собой актуальность исследования. Современные темпы изменений в экономике и потребность в экономических знаниях из всех методов планирования обуславливают необходимость планирования, формального прогнозирования будущих проблем и возможностей.

Объект исследования – проект по созданию Арт-кофейни «AURA» в городе Челябинск.

Предмет исследования – эффективность проекта по созданию Арт-кофейни «AURA» в городе Челябинск.

Цель работы: разработать и обосновать проект по открытию Арт-кофейни «AURA» в городе Челябинск, а также оценить его эффективность.

Задачи, поставленные в работе:

- кратко охарактеризовать ООО «AURA»;
- доказать актуальность объекта исследования ВКР;

- провести стратегический анализ проекта;
- провести маркетинговое исследование проекта;
- смоделировать проект в системе «Project Expert»;
- провести анализ финансово-хозяйственной деятельности.

В процессе выполнения работы были использованы следующие методы: PEST-анализ, анализ конкурентных сил (модель пяти сил конкуренции Портера), системный подход, SWOT-анализ, метод сегментирования потребителей «AID», планирование работ проекта с помощью диаграммы Гантта, формализованные методы оценки рисков – анализ безубыточности, анализ чувствительности, анализ методом Монте-Карло, горизонтальный и вертикальный анализ, анализ ликвидности, анализ финансовой устойчивости, анализ деловой активности (оборачиваемости) и рентабельности.

Основные источники информации: учебное пособие Л.А. Баева, Н.С. Дзензелюк «Компьютерные технологии в имитационном моделировании экономических процессов на предприятиях и в научных исследованиях», учебное пособие по курсовому проектированию Л.А. Баева и М.Г. Литке «Разработка бизнес-плана проекта», учебное пособие Л.А. Баева «Основы анализа инвестиционных проектов, сведения из сети Интернет, законодательные документы, информационные бюллетени и сборники.

Предмет защиты – разработанный инвестиционный проект по открытию Арт-кофейни «AURA» в городе Челябинск. Практическая ценность работы и элементы её новизны: проект имеет практическую ценность как для учебного процесса, так и для разработки будущих инвестиционных проектов.

Данная работа состоит из трёх глав.

В первой главе описывается объект выпускной квалификационной работы, проводится стратегический анализ проекта, маркетинговое исследование.

Вторая глава посвящена планированию и моделированию проекта. Планирование осуществляется с помощью иерархической структуры работ, сетевого графика, организационной структуры проекта и матрицы

административных задач управления. Моделирование происходит в программе «Project Expert».

В третьей главе прогнозируется будущее состояние предприятия при использовании методов прогнозирования и финансового планирования.

1 ОПИСАНИЕ ПРОЕКТА ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ (ВКР)

Объектом исследования данной выпускной квалификационной работы является проект по созданию Арт-кофейни «AURA» в городе Челябинск.

1.1 Краткая характеристика Арт-кофейни «AURA»

Планируется создание Арт-кофейни «AURA» – это уникальное, вдохновляющее заведение с уютным интерьером и располагающей фоновой музыкой, которое предлагает посетителям большой выбор кофе и чая, а также десерты и мороженое, также Арт-кофейня предлагает и площадку для проведения различных мероприятий. В данном арт-пространстве планируется регулярно проводить публичные лекции, литературные вечера, музыкальные вечеринки, также можно выбрать книжку и насладиться ее чтением и многое другое. Каждый посетитель найдет себе занятие по вкусу или предложит что-то своё!

1.2 Бизнес план идеи проекта

Бизнес план — это документ, дающий развернутое обоснование проекта и возможность всесторонне оценить эффективность принятых решений, планируемых мероприятий, ответить на вопрос, стоит ли вкладывать деньги в данный проект [17].

1.2.1 Резюме проекта «Арт-кофейня «AURA»

Создание Арт-кофейни, ориентированного на людей со средними доходами и стремлением провести время весело.

Арт-кофейня планирует заниматься деятельностью кофейни и Арт-площадки, т.е. обслуживание посетителей вкусными напитками и десертами, а также

предоставлять дополнительные услуги: игра в приставку, литературные вечера, музыкальные вечеринки, выставки картин, где услуга часа игры или входа на мероприятие – платная.

Предлагается использовать стратегию цены, ориентированной на конкурентов [40]. Политика ценообразования включает в себя оптовую цену и наценку Арт-помещения, а также платежеспособность населения.

Продвижение Арт-кофейни планируется за счет Интернет-ресурсов, наружной рекламы.

Основные параметры бизнес-плана:

- место реализации проекта – г. Челябинск;
- необходимая площадь – 80 кв.м.;
- права собственности на помещения – долгосрочная аренда;
- режим работы – с 10:00 до 22:00;
- штат – 11 человек;
- средний чек – 300 руб.;
- необходимые ресурсы – 1 484 350 рублей;
- источники финансирования – собственные средства, заемные средства.

1.2.2 Подробное описание сути проекта

Сегодня весьма модным трендом, как за рубежом, так и в России и странах СНГ стали разнообразные тематические заведения [1]. Среди них особенно можно выделить Арт-кофейни.

Арт-кофейня – это тематическое концептуальное заведение общепита, предлагающее посетителям, помимо обычной еды, еще и «духовную» пищу [1]. Как правило, Арт-кофейни имеют следующую направленность: театральные, кино, музыкальные или литературные. Таким образом, подобное заведение – это своего рода клуб по интересам, где можно не только пообщаться с единомышленниками в уютной и располагающей обстановке, но и вкусно поесть. Основные посетители – это люди в возрасте от 16 до 40 лет со средним или высоким доходом. К слову,

главным достоинством подобных заведений есть то, что больше половины посетителей становятся постоянными клиентами, приносящими стабильную прибыль.

Идея создания Арт-кофейни «AURA» ориентирована на людей со средним уровнем дохода, кто стремится весело провести время и любителей качественного и вкусного кофе.

Целью проекта являются: получение прибыли от предоставления услуг кофейни и Арт-площадки.

Данное Арт-заведение будет специализироваться как кофейня, где можно насладиться чашечкой вкусного и качественного кофе и небольшим десертом, а также местом, где можно стать не только зрителем, но и участником таких выступлений как: литературные чтения; музыкальные вечера; тематические лекции; также можно поиграть в игровую приставку или просто почитать книгу.

Для открытия Арт-кофейни создается новое предприятие путем регистрации ООО (общества с ограниченной ответственностью) одним учредителем [4], который будет осуществлять управление Арт-кофейни, планировать и контролировать ее деятельность, являться директором и бухгалтером в одном лице.

Планируется арендовать помещение по адресу: ул. Свободы, д.32, Челябинск, Челябинская обл., 454006 [3] (рисунок 1.1).

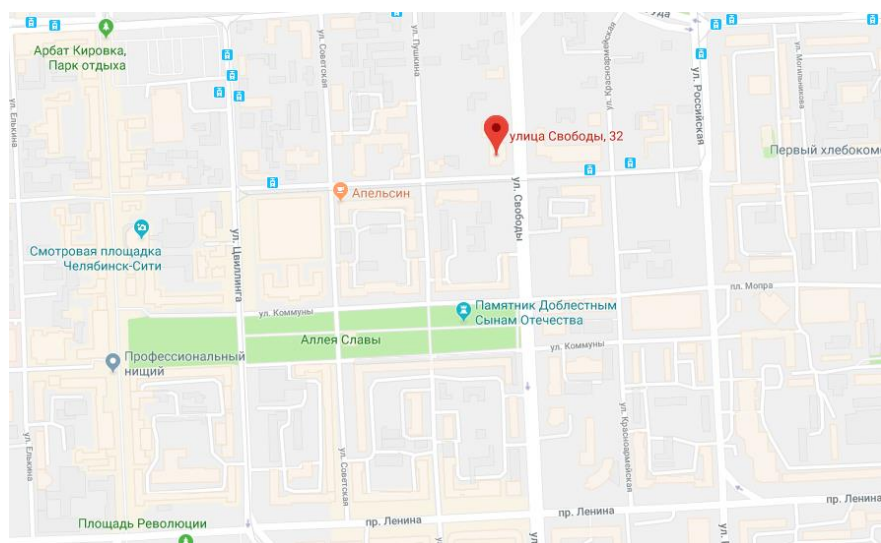


Рисунок 1.1 – Расположение арендуемого помещения

Выбор указанного месторасположения Арт-кофейни также имеет свои преимущества: наличие существующего помещения с ремонтом и проведенными коммуникациями, прекрасная связь с городской системой транспортных коммуникаций, благодаря чему до Арт-кофейни без труда можно добраться практически из любой части города.

В данном месте города отсутствуют Арт-кофейни, при этом выбранный район города достаточно посещаем людьми. В настоящее время заключен договор с администрацией здания, согласно которому помещение площадью в 80 м² (таблица 1.1), предполагаемое под организацию Арт-кофейни, взято в аренду сроком на 2 года. Месячная арендная плата составляет по договору 84 000 рублей [3]. Проведение строительно-монтажных работ не требуется, так выбранное помещение уже оборудовано под заведение общественного питания. В помещении уже имеются: барная стойка, посудомоечная машина, раковина, шкафчики и стеллажи для посуды. Кроме того, данное помещение находится в новом корпусе, и по оценке специалиста имеет хорошее состояние.

Таблица 1.1 - Данные по арендуемому помещению

Помещение	Площадь
Общая площадь	80м ² (10м*8м)
Торговый зал	52м ² (8м*7м)
Моечный угол	4м ² (2м*2м)
Сан. узел для посетителей	6м ² (3м*2м)
Офис директора	10м ² (4м*2,5м)
Комната персонала	8м ² (4м*2м)

Организационная структура управления предприятием – это совокупность звеньев (структурных подразделений) и связей между ними [38].

Организационная структура Арт-кофейни выбрана линейная (рисунок 1.2).

Преимущества линейной структуры управления [29]:

- простота структуры, чёткие и логичные управленческие связи;
- простота контроля выполнения распоряжений;
- быстрота реакции исполнителей на прямые приказы.

Недостатки линейной структуры управления [29]:

- высокие требования к уровню высшего руководителя;
- малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации.

Средний возраст сотрудников 30 лет.

Так как проектируемое предприятие относится к сфере обслуживания, то планируемый график работы с 10.00 до 22.00. Таким образом, в соответствии с трудовым кодексом режим работы бариста, ответственного за проведение мероприятий, мойщика посуды устанавливается два через два, без перерывов, с 10.00 до 22.00.

Режим работы административно-управленческого персонала с 10.00 до 18.00 с перерывом на обед пять дней в неделю. Уборщица работает утром (до открытия) и вечером (после закрытия) Арт-кофейни.

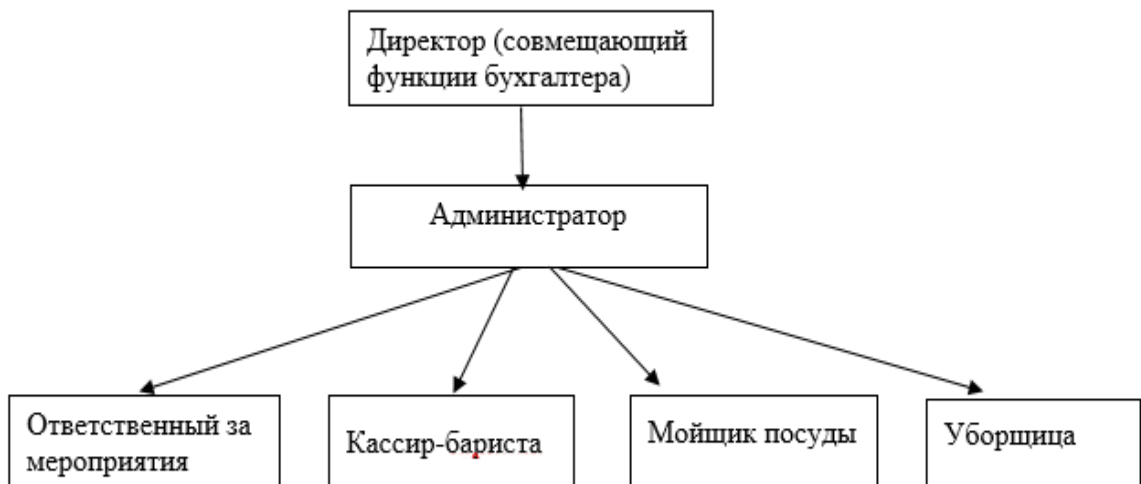


Рисунок 1.2 – Организационная структура арт-кофейни ООО «AURA»

1.2.3 Планирование проекта

Для открытия Арт-кофейни необходимо приобрести технику, оборудование, мебель и элементы декора на общую сумму 775 350 рублей, также необходимо вперед заплатить арендные платежи на 5 месяцев вперед (до начала периода производства), для чего необходимо 420 000 рублей. Планируется, что источником финансирования проекта будет частично собственный капитал учредителя в соответствии с учредительным договором является: Почейкин Сергей Александрович – 100% (700 000 рублей), и средства, полученные в коммерческом банке ПАО «Сбербанк», который предоставляет на год кредит в размере 1 000 000 рублей под 11,3% годовых [60]. Выплата долга и процентов по нему осуществляется ежемесячными платежами.

Кофейня считается очень выгодным бизнесом из-за высокой рентабельности [24]. Доходность вложений в данный бизнес определяется не ниже 60% годовых.

На апрель 2018 года в городе Челябинск работают около 3 известных Арт-кофеен подобного формата [1], тем не менее, в некоторых районах города услуги Арт-кофейни были бы очень востребованы, поскольку в непосредственной близости подобные заведения отсутствуют. При проходимости около 70 человек в день и средней сумме чека около 300 рублей Арт-кофейня приносит около 550 000 рублей выручки в месяц.

В подготовительный период необходимо выполнить следующий объем работ: оценить макро и микросреду, зарегистрировать бизнес, разработать бизнес план, получить кредит в банке ПАО «Сбербанк», заключить договор на аренду помещения и уплатить стоимость за первые 5 месяцев аренды, закупить необходимое для организации производственного процесса оборудование, произвести доделку и дооборудование помещения, закупить мебель и элементы декора, произвести подбор персонала, получить разрешения на продажу продуктов питания и оказание услуг в сфере общественного питания, провести рекламную кампанию открытия Арт-кофейни, заключить договора на поставку сырья и

расходных материалов и произвести первичную закупку сырья и материалов, начать работу Арт-кофейни «AURA».

Длительность подготовительного периода составляет 154 дня.

Календарный план проекта Арт-кофейни представлен в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Календарный план

Наименование этапа	Длительность (дней)	Дата начала	Дата окончания	Стоимость этапа (тыс. руб.)
Идея создания Арт-кофейни	1	01.08.2018	01.08.2018	0
Анализ микросреды	6	02.08.2018	07.08.2018	0
Анализ макросреды	6	08.08.2018	13.08.2018	0
Регистрация бизнеса	5	14.08.2018	18.08.2018	6 000
Разработка бизнес-плана	21	19.08.2018	08.09.2018	0
Поиск инвестиций	14	09.09.2018	22.09.2018	0
Получение инвестиций	1	23.09.2018	23.09.2018	0
Поиск помещения	14	24.09.2018	07.10.2018	
Заключение договора аренды	1	08.10.2018	08.10.2018	420 000
Проведение ремонта	27	09.10.2018	04.11.2018	50 000
Покупка кофемашин	21	09.10.2018	29.10.2018	240 000
Покупка различной техники	21	09.10.2018	29.10.2018	298 500
Покупка мебели, посуды, декора	21	09.10.2018	29.10.2018	236 850
Поиск и найм персонала	30	24.09.2018	23.10.2018	0
Обучение персонала	21	24.10.2018	13.11.2018	15 000
Подготовка к открытию (оформление документов, установка ПО)	14	14.11.2018	27.11.2018	48 000
Реклама открытия Арт-кофейни	14	28.11.2018	11.12.2018	20 000
Первичная закупка сырья и материалов	14	12.12.2018	25.12.2018	150 000
Открытие кофейни	1	02.01.2019	02.01.2019	0

Поскольку планируется арендовать помещение, в котором ранее находился бар-ресторан, то придется сделать лишь косметический ремонт и оформление в индивидуальном современном стиле, таким образом затраты на ремонт и отделку

будут минимальны и составят 50 000 рублей. Рассмотрим основные капитальные вложения, которые необходимы для открытия арт-кофейни ООО «AURA» (таблица 1.3).

Таблица 1.3 – Необходимые капитальные вложения в создание Арт-кофейни

Наименование оборудования	Количество, шт	Цена единицы, руб.	Всего по документации, руб.
На ремонт помещения:			50 000
Приобретение кофемашин:			240 000
Кофемашинa	2	120 000	240 000
Приобретение другой техники:			298 500
Холодильник	2	14 000	28 000
Стол разделочный	2	3 000	6 000
Холодильная витрина	1	24 000	24 000
Кофемолка	2	6 300	12 600
Витрина	1	9 500	9 500
Льдогенератор	1	20 000	20 000
Обмягчитель воды	1	8 300	8 300
Кассовый аппарат	2	6 300	12 600
Сплит система (кондиционер)	1	15 000	15 000
Шкаф для книг	1	5 000	5 000
Компьютер	1	14 500	14 500
Микроволновка	1	5 000	5 000
Музыкальный центр	1	11 000	11 000
Микрофон	2	1 500	3 000
Игровая приставка	2	25 000	50 000
Телевизор	2	30 000	60 000
Телефон	1	2 000	2 000
Колонки	2	6 000	12 000
Приобретение мебели декора посуды:			236 850
Диван	1	30 000	30 000
Тарелка средняя	50	125	6 250
Тарелка десертная	50	115	5 750
Набор ножей	1	2 000	2 000
Чашки для кофе	50	130	6 500
Кружки для чая	50	100	5 000
Стаканы для сока	50	85	4 250
Вилка	50	60	3 000

Окончание таблицы 1.3

Наименование оборудования	Количество, шт	Цена единицы, руб.	Всего по документации, руб.
Ложка десертная	50	50	2 500
Ложка чайная	50	50	2 500
Стол	12	2 200	26 400
Гардеробная вешалка	3	1 000	3 000
Стулья	40	1 200	48 000
Кресло-мешок	3	1 400	4 200
Люстры	3	2 500	7 500
Элементы декора	1	80 000	80 000
Подготовка к открытию Арт-кофейни:			48 000
Оформление документов		30 000	30 000
Установка ПО		8 000	8 000
Монтаж оборудования		10 000	10 000
Обучение персонала:		15 000	15 000
Регистрация бизнеса:		6 000	6 000
Аренда помещения(предоплата5 мес.):	5	70 000	420 000
Первичная закупка сырья и материалов:		150 000	150 000
Итого:			1 484 350

По данным таблицы 1.3 основные затраты на открытие арт-кофейни ООО «AURA» составляют 1 484 350 рублей. Поскольку также необходимы оборотные средства на оплату продукции поставщика и выплату заработной платы, было принято решение использовать для открытия Арт-кофейни собственные денежные средства в размере 700 000 рублей, которые вносятся учредителем, и взять кредит в банке на сумму 1 000 000 рублей.

Таким образом, на начальном этапе ООО «AURA» будет обладать суммой в 1 700 000 рублей. Отразим источники средств ООО «AURA» в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Источники средств ООО «AURA»

Наименование источников	Средства на начало реализации проекта
Собственные средства	
Взнос в уставный капитал в денежной форме	700 000

Окончание таблицы 1.4

Наименование источников	Средства на начало реализации проекта
Нераспределенная прибыль (фонд накопления)	.
Неиспользованная амортизация основных средств	
Амортизация нематериальных активов	-
Результат от продажи основных средств	-
Собственных средства, всего	700 000
Заемные и привлеченные средства	
Кредиты банков	1 000 000
Заемные средства других организаций	
Долевое участие в строительстве	-
Прочие	-
Заемные и привлеченные средства, всего	1 000 000
Предполагаемая государственная поддержка проекта	0
Итого	1 700 000

Меню будет акцентировано на следующих позициях: разнообразный кофе, чай, соки, десерты, мороженое. В дополнительные услуги входит: игра в игровую приставку, вход на мероприятия: музыкальная вечеринка, лекции, литературные чтения, выставки творчества.

Предполагается, что средний чек будет составлять около 300 рублей (данные получены на основе мониторинга рынка и анализа конкурентов) [22].

Количество посадочных мест в Арт-кофейне – 35.

1.2.4 Торговый и финансовый план

Потребность в сырье и материалах, необходимых для реализации услуг, складывается из следующих основных составляющих:

- потребность в продуктах, напитках и готовых блюдах, необходимых для функционирования Арт-кофейни;
- потребность в хозяйственном инвентаре.

При определении потребности в продуктах, напитках и готовых блюдах, необходимых для функционирования кофейни, исходят из плана маркетинга, плана по сбыту продукции [33]. Со временем с учетом текущего спроса закупку продуктов, напитков и готовых блюд, необходимых для функционирования кофейни, можно корректировать. С поставщиками планируется заключить договора, предусматривающие сроки отсрочки платежа, это позволит оплачивать им денежные средства за поставку продукции не сразу при поставке, а через определенный срок, когда вся или большая часть данной продукции будет реализована. Таким образом, можно оптимизировать текущие платежи и обеспечить эффективное функционирование Арт-кофейне [41].

При определении потребности в хозяйственном инвентаре (салфеток, зубочисток, гигиенических средств и др.) исходят из текущей необходимости. Заказ можно осуществлять по мере надобности, тем самым затраты также будут минимизированы. На хозяйственные нужды предполагается в месяц тратить около 4530 рублей. Планируемая калькуляция по хозяйственному инвентарю приведена в таблице 1.5.

Таблица 1.5 – Ежемесячные расходы Арт-кофейни по хозяйственному инвентарю

Статья расходов	Количество, шт	Цена, руб.	Сумма, руб.
Жидкое мыло	4	45	180
Моющие средства	5	90	450
Зубочистки, уп.	7	30	210
Салфетки, уп.	5	40	200
Трубочки для сока, уп	4	80	320
Туалетная бумага	12	14,16	170
Порошки, чистящие средства	5	50	250
Кассовая лента	10	15	150
Картридж для кассового аппарата	2	150	300
Жидкость и средства для чистки кофемашин	1	2300	2 300
Итого			4 530

Проведен мониторинг рынка конкурентов и составлен прогноз физического потребления в Арт-кофейне «AURA» [39].

На основе приложения А, таблицы А1 (прайс- лист ООО «AURA») рассчитана средняя цена по группам услуг, себестоимость данной продукции рассчитывается исходя из цен поставщиков [62]. Данные по средней себестоимости по позициям меню и средним ценам в кофейне отражены в таблицах 1.6 и 1.7.

Таблица 1.7 – Усредненные показатели по деятельности Арт-кофейни «AURA»

Ассортиментная группа	Средняя цена, руб.	Среднее количество продаж в день, шт.	Средний объем сбыта в месяц, шт.	Средняя выручка в месяц, руб.	Средняя выручка в год, руб.
Кофе, шт	120	90	2 000	240 000	2 880 000
Чай, шт	80	68	1 500	120 000	1 440 000
Мороженое, шт	80	25	550	44 000	528 000
Соки, шт	75	35	770	57 750	693 000
Десертные блюда, шт	95	35	500	47 500	570 000
Игра в приставку, час	350	12	264	92 400	1 108 800
Итого выручки:				601 650	7 219 800

Таблица 1.7 – Усредненные показатели по деятельности Арт-кофейни «AURA»

Вход на мероприятия:	Цена, руб.	Кол-во человек	Средний объем проведения в месяц, шт	Средняя выручка в месяц, руб	Средняя выручка в год, руб.
Музыкальная вечеринка	210	30	9	56 700	680 400
Литературные чтения	160	23	7	25 760	309 120
Выставка творчества	110	95	1	10 450	125 400
Проведение лекций	130	35	5	22 750	273 000
Итого выручки:				115 660	1 387 920

Из таблиц 1.6 и 1.7 видно, что приблизительная прогнозная деятельность Арт-кофейни «AURA» в месяц приносит – 717 310 руб., а в год – 8 607 720 руб.

В таблице 1.8 представлена приблизительная месячная потребность в сырье и материалах на ту продукцию, которую мы планируем реализовывать.

Таблица 1.8 – Расходы на продукцию

Наименование	Необходимые материалы	На 1 порцию	Расход сырья в месяц	Цена сырья	Необходимость в сырье в мес., шт	Оплата в мес., руб.
Кофе	Зерно кофе	14 гр	44100гр	620руб/кг	30	18 600
	Вода	120 мл	378000мл	220 р/19л	18	3 960
	Молоко	30 мл	60000мл	58руб/л	35	2 030
	Сливки	10 мл	10000мл	250/л	10	2 500
	Сироп	40 мл	20000мл	320руб/л	25	8 000
	Сахар	3гр	3150гр	30руб/кг	8	240
Чай	Чай	6гр	8820гр	490руб/кг	25	12 250
	Вода	170мл	249900ил	170р/19л	12	2 640
Сок	Сок	200 мл	163800	70 руб/2л	60	4 200
Мороженое		70гр	44100гр	170/кг	44	7 480
Десерты		150гр	126000гр	190/кг	80	15 200
Зефир		200гр	-	45/уп	45	2 025
Итого расходы в месяц:						79 125

Из таблицы 1.8 видно, что сумма расхода на продукцию, которая необходима в реализации, составляет 79 125 руб. в месяц. Данные продукты закупаются у поставщиков по оптовой цене.

1.3 Маркетинговое исследование

Маркетинг – это процесс, который заключается в прогнозировании потребностей потенциальных покупателей и в удовлетворении этих потребностей путём предложения соответствующих товаров – изделий, технологий, услуг и т.д. [56]. Исходя из специфики проекта, одним из конкурентных преимуществ Арт-кофейни будет являться удовлетворение потребностей наиболее качественными путями, то есть предоставление посетителям такой услуги как возможность провести время культурно, использование только качественных и свежих продуктов для приготовления кофе и напитков, высокое внимание к посетителям в течение всего времени пребывания в кофейне [50].

1.3.1 Объем и динамика развития Российского рынка кофеен и кофейных заведений

Россия традиционно считается "чайной" страной. По уровню потребления кофе на душу населения наша страна занимает лишь 31-е место в мире [39]. Если в Финляндии, занимающей лидирующую позицию, житель в среднем потребляет в год 9,7 килограмма кофейных зерен, то в России, лишь 0,8 килограмма. Поэтому эксперты считают, что рынок кофе в России – один из самых перспективных. Его ежегодный рост составляет 12-15%, при этом культура потребления кофе в России еще только развивается.

Первая современная кофейня в России появилась в Санкт-Петербурге в 1994 году. На сегодняшний день, по данным РБК.research [54], в России действуют более 80 сетей кофеен и кафе-кондитерских, под управлением которых находятся около 1340 заведений, и их количество по сравнению с 2017 годом увеличилось на 22%.

Сегодня кофейни являются популярным местом питания для россиян. По оценке экспертов, регулярно кофейни и кафе-кондитерские посещают 60% россиян. Ненасыщенность рынка общественного питания позволяет экспертам говорить о потенциальном успехе любых ресторанных проектов.

Сегодня на рынке кофеен присутствуют как сетевые проекты, так и отдельные заведения. Количество игроков рынка постоянно растет [39]. Сети кофеен по темпу роста сопоставимы с сегментом фастфуда и занимают 21,7% всех российских сетевых заведений. Большое количество сетевых игроков - одна из особенностей рынка. Плюсы сетевого формата очевидны: это раскрученный брэнд, единые стандарты обслуживания, близкий ассортимент в каждом заведении сети, возможность снижать издержки за счет оптовых закупок и более простое решение проблемы узнавания марки.

Согласно результатам исследований, основные посетители кофеен в вечернее время - студенты и работающие люди в возрасте от 16 до 40 лет. Отмечается также, что 20-30% столиков вечером заняты исключительно женскими компаниями. В дневное время существенную часть посетителей составляют деловые люди - сегодня становится модным проводить деловые встречи в тихих, не шумных кофейнях.

По данным агентства РБК.research [54], 67,3% россиян одной из основных причин питания "вне дома" называют возможность провести время с друзьями, коллегами или родственниками. Для 33,5% респондентов заведения общепита - это место, куда они ходят обедать, для 27,4% рестораны и кафе позволяют сэкономить время, поскольку им не нужно готовить дома. Однако, многие посетители заведений общественного питания по-прежнему приходят туда только для того, чтобы отметить какое-либо событие. Это говорит о том, что Россия пока еще проигрывает в уровне развития рынка общественного питания странам Западной Европы, а также США и Канады, что связано с пока еще низким уровнем развития ресторанного рынка, а также недостаточно развитой культурой питания вне дома [64].

Количество посетителей кофеен наиболее велико в городах Новосибирск и Санкт-Петербург [64]. По данным компании РБК.research [54], почти 75% жителей Новосибирска и около 70% петербуржцев посещали кофейни в ноябре 2017 - апреле 2018 года.

В Москве значение аналогичного показателя несколько ниже и составляет 64,5%, а в других городах-"миллионерах" - 63,5%. Значительное количество посетителей кофеен наблюдается в городах Омск, Казань, Екатеринбург, Ростов-на-Дону, Челябинск, где показатели частоты посещения кофеен среди опрошенных жителей превосходят среднее по России в целом значение (рисунок 1.3).

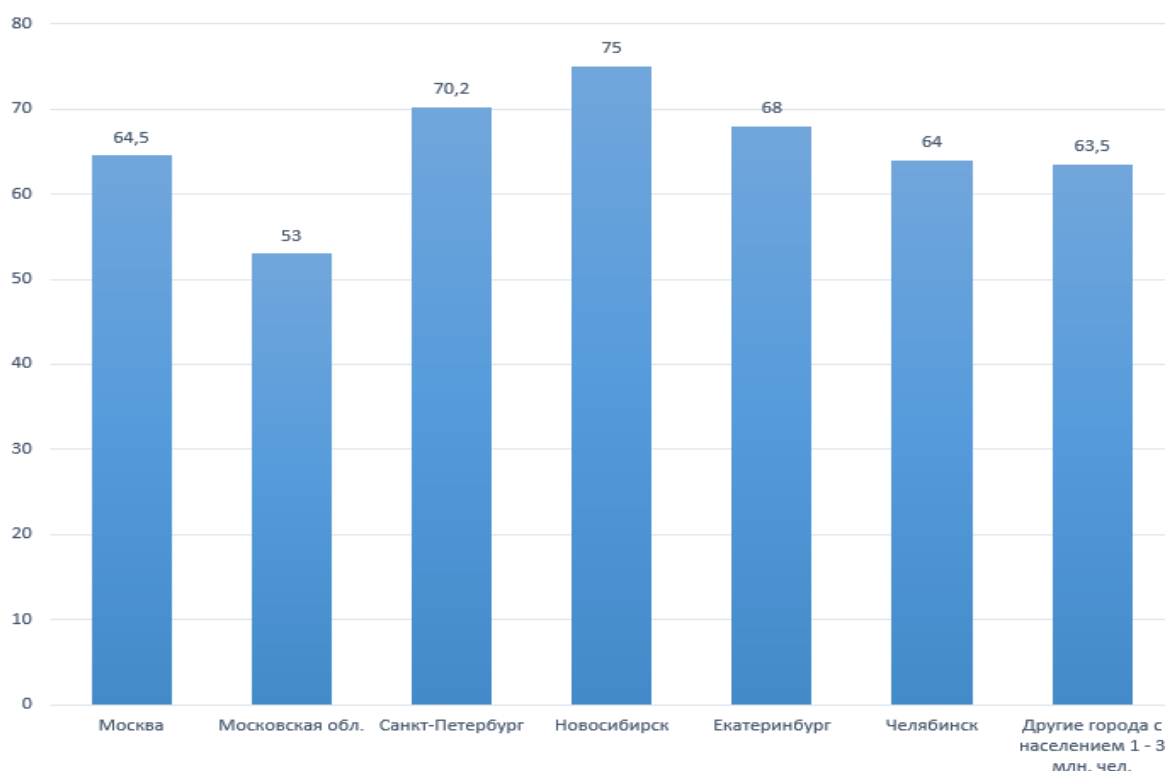


Рисунок 1.3 – Доля посетителей кофеен в городах России в ноябре 2017 – апреле 2018г, в %.

По данным компании inFOLIO Research Group [6], в России насчитывается 5212 кофеен, из которых 673 находятся в Москве и еще 467 - в Санкт-Петербурге. Важной особенностью данного рынка является полное отсутствие низкого ценового сегмента. Эксперты отмечают, что его роль частично берут на себя заведения быстрого питания. В то же время, на рынке кофеен до 74% рынка контролируется кофейнями нижнего среднего сегмента, средний чек в которых немногим превышает 500 руб. Еще 19% приходится на долю заведений с чеком до 700 рублей. Около 7% занимает премиум сегмент (рисунок 1.4). Несмотря на

относительно высокую концентрацию кофеен в крупных городах, рынки мегаполисов далеки от насыщения. На рынке Москвы могут разместиться еще как минимум 230 точек среднего сегмента и 10-15 кофеен сегмента премиум. Санкт-Петербург может вместить 120 кофеен для среднего класса и 5-7 заведений класса премиум [64].

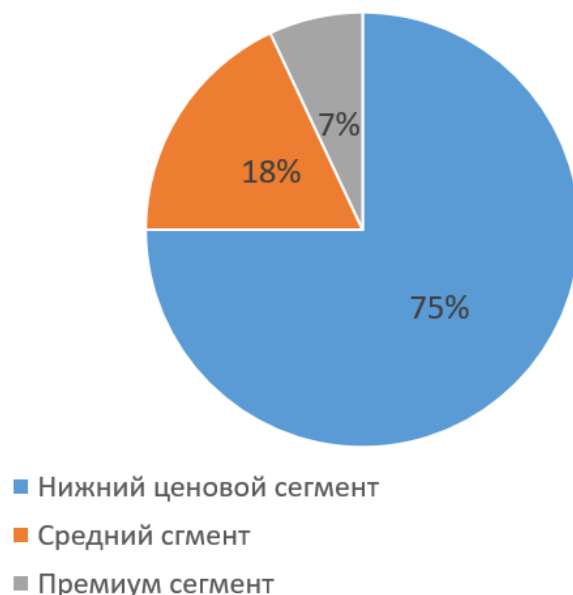


Рисунок 1.4 – Структура российского рынка кофеен по ценовым сегментам

1.3.2 Анализ рынка кофеен в городе Челябинск

В современном мире кофейня – это не только заведение, где можно вкусно поесть и попить кофе, но и платформа для общения и приятного проведения досуга для широкого спектра социальных групп россиян.

В 2016 году московская сеть кофеен «Кофе Хауз» провела опрос, где принимало участие порядка 1000 человек и получила следующие данные. Среди основных причин посещения данного заведения лишь 35% указали пристрастие к кофе, зато 65% посещает кофейню ради встреч с друзьями. Ещё 25% ходят в «Кофе Хауз», специально чтобы поесть [64].

В последние годы на российском рынке активизировались международные сети кофеен, такие как американская «Starbucks» и австрийская «Coffeeshop Company».

Однако данные игроки рынка, в силу различного представления о концепции кофейни, не являются прямыми конкурентами своим российским аналогам и ориентированы на другую целевую группу потребителей [24].

В настоящее время в России выделяют три основных формата кофеен [24]:

Европейская (традиционная) кофейня. Она ориентирована на клиентов, которые желают в спокойной, приятной обстановке отдохнуть с друзьями, провести свидание или просто заняться своими делами — например, почитать книгу или утреннюю газету. Особенность формата — частичное или полное отсутствие в меню горячих блюд и салатов; акцент делается на выпечку, десерты и качественный кофе;

Американская кофейня. Данный формат зародился в США и, по своей сути, является разновидностью фастфуда. Изначально он был ориентирован на средний класс и офисных клерков, на людей, которые ставят в приоритет свое собственное время. Ключевые особенности формата: самообслуживание, использование полуфабрикатов на кухне, применение одноразовой посуды, предоставление еды и напитков на вынос;

Русская кофейня. Является кофейней лишь номинально, а по сути представляет из себя кафе/ресторан с обширной кофейной картой. Особые характеристики — наличие в меню горячих блюд, салатов и алкоголя, кухня полного цикла (без использования полуфабрикатов), обязательное наличие обслуживающего персонала (официантов).

РБК.research на протяжении всех последних лет проводит анализ рынка общественного питания комплексные исследования индустрии общественного питания в России. В ходе этих исследований анализируются тысячи заведений общественного питания, функционирующие на территории РФ; проводится социологический опрос среди россиян — посетителей кафе, баров и ресторанов [54].

2015 год оказался одним из сложнейших периодов для российского рынка общественного питания. Снижение потребительской активности, вызванное

падением доходов населения, было усугублено действием продовольственного эмбарго и обвалом национальной валюты. Все это привело к значительному росту фудкоста компаний. Над решением этой проблемы в течение всего 2015 года билось большинство российских рестораторов. Снижение трафика и повышение затрат создали крайне тяжелые условия, справиться с которыми удалось не каждому, информация отражена на рисунке 1.5.

МЕСЯЦ	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ЯНВАРЬ	34 930	45 598	52 729	55 017	62 684	71 176	78 811	87 215	93 976	96 392
ФЕВРАЛЬ	35 895	49 064	52 736	55 201	62 925	71 578	79 754	87 423	94 124	95 892
МАРТ	39 744	52 232	56 191	60 186	69 020	76 818	85 774	93 846	99 778	100 709
АПРЕЛЬ	41 554	55 232	58 478	62 145	71 189	77 694	87 891	95 757	102 103	104 772
МАЙ	42 970	56 873	58 118	63 386	73 430	80 710	90 396	98 595	103 127	Н/Д
ИЮНЬ	44 741	58 709	58 522	64 397	74 633	83 078	92 761	101 221	104 581	Н/Д
ИЮЛЬ	44 864	60 958	58 361	65 007	75 780	84 202	94 705	103 161	107 438	Н/Д
АВГУСТ	46 380	62 795	58 017	64 445	76 563	86 436	96 647	105 185	110 177	Н/Д
СЕНТЯБРЬ	50 277	66 909	63 106	69 052	81 294	92 505	100 986	109 633	118 501	Н/Д
ОКТАБРЬ	52 949	70 191	63 820	71 359	82 558	94 604	104 524	111 251	119 625	Н/Д
НОЯБРЬ	52 958	68 226	59 202	70 498	80 979	93 994	102 608	108 977	113 770	Н/Д
ДЕКАБРЬ	61 011	75 921	71 932	80 689	92 517	106 803	116 678	130 256	133 477	Н/Д
ИТОГО	548 273	722 709	711 211	781 379	903 570	1 019 617	1 131 535	1 232 519	1 300 675	1 252 550*

Источник: Росстат. * – прогноз в ценах декабря 2017 года. Н/Д – нет данных

Рисунок 1.5 – Помесячная динамика оборота общественного питания за 2009-2018 гг., млн руб. (в текущих ценах)

По итогам года ключевой индикатор рынка, а именно оборот общественного питания, впервые с 2009 года показал отрицательный прирост на уровне 5,5%. Таким образом, 2015 год оказался кризисным для российского ресторанного рынка.

В числе наиболее пострадавших сегментов российского рынка общественного питания оказались рестораны среднего ценового сегмента, которые по итогам прошедшего года показали падение на уровне 12,4% [43]. Оборот сегмента по итогам 2015 года составил 396 млрд руб. Столь стремительное падение было обусловлено действием продовольственных контрсанкций. Рост издержек компаний, переход на отечественные продукты, изменение меню, повышение цен

на блюда, – все это является болезненным эффектом от эмбарго. Камнем преткновения стал и обвал национальной валюты, который привел к росту стоимости импортных продуктов, активно используемых ресторанами casual dining [10]. Потеря лояльных посетителей стала неизбежным результатом скопившихся проблем. Крайне высокая инфляция на товары и услуги в условиях падения доходов населения также усложнила задачу рестораторов. Многие россияне стали отказываться себе в посещении ресторанов среднего ценового сегмента, предпочитая им менее дорогие заведения общепита.

Отрицательную динамику развития демонстрировали все сегменты общественного питания, кроме фаст-фуда. Последний, благодаря перетоку посетителей из других форматов, сумел показать положительную динамику развития [64]. Рост оборота фаст-фуд сегмента в 2017 году составил 5,2% в реальном выражении. Отметим, что объем рынка стационарных ресторанов быстрого питания РБК.research оценивает в 198 млрд руб [54].

Довольно устойчивым в кризис оказался и сегмент ресторанов высокого ценового сегмента, оборот которого упал лишь на 0,2%. Подобная стойкость fine dining ресторанов объясняется высоким доходом их посетителей, на которых меньше сказываются экономические перипетии 2015 года [65].

Наблюдаемая динамика развития отдельных сегментов отечественного общепита продолжает формировать тренд по демократизации российского ресторанного рынка [43]. С 2015 по 2017 года доля столовых, стрит- и фаст-фуд ресторанов в общем обороте рынка общественного питания неуклонно растет. Если в 2015 году она составляла 33,5%, то в 2017 году данный показатель составил 37,6%. Таким образом, спрос на фаст-фуд и падение ресторанов всех остальных форматов влияет на структуру российского общепита.

Наряду с демократизацией рынка, происходит и непрерывное увеличение доли сетевых ресторанных проектов. Хотя реалии 2017 года и для них оказались довольно серьезным испытанием. К такому выводу пришло агентство РБК.research в мае 2016 года, проведя всероссийское исследование и опрос более 500 сетевых

проектов (включающий рестораны, кафе, бары, fast-food, кофейни, уличные киоски (street food) и суши магазины) [54]. Комплексное исследование позволило достоверно оценить динамику развития действующих ресторанных проектов. Исследование показало, что по итогам года количество сетевых заведений, открытых в России, выросло на 3,3%. Для сравнения, в 2015 и 2016 годах прирост сетевых ресторанов был на уровне соответственно 13,4% и 11,1%. Таким образом, сложившаяся в 2017 году социально-экономическая ситуация привела к падению темпов экспансии сетевых игроков. Однако последние более стойко перенесли сложности 2017 года по сравнению с одиночными ресторанными проектами. По оценкам РБК.research [54], в России число ресторанов, кафе и баров в прошлом году впервые показало отрицательную динамику. Видно, что число закрытий превзошло число открытий новых ресторанов. Однако сетевые ресторанные проекты и в условиях 2017 года продолжают демонстрировать положительную динамику развития на уровне 3,3%. Согласно с экспертом и аналитиком РБК.research. Несмотря на кризис, российский ресторанный рынок является довольно перспективным [54]. Емкость отечественного общепита в разы превышает значения текущих оборотов, что говорит об его ненасыщенности. На сегодняшний день доля затрат на питание «вне дома» в структуре домохозяйств не превышает 11%. В таких странах, как США и Канада аналогичный показатель находится на уровне соответственно 47% и 39%. Таким образом, объем отечественного ресторанного рынка в перспективе ближайших 50-80 лет должен приблизиться к аналогичным показателям, продемонстрировав рост на 200-300%. Однако и это не предел. Рынки США, Канады, Великобритании и Германии, в которых среднестатистические затраты на питание в ресторанах и кафе в разы превышают среднероссийский показатель, несмотря на экономические сложности, в условиях 2017 года продолжают демонстрировать положительную динамику развития.

Впрочем, отечественному общепиту есть чем ответить. По мнению аналитиков РБК.research, российский ресторанный рынок в среднесрочной перспективе, при условии отсутствия каких-либо серьезных экономических потрясений, грозит

вновь демонстрировать реальные темпы развития на уровне 6-8% [54]. В 2018 году российский рынок общепита начнет постепенно отыгрывать потери, но полное восстановление рынка произойдет лишь в 2019 году.

1.3.3 План маркетинга

Потенциальными потребителями Арт-кофейни, в котором подают не только вкусный кофе, чай и десерты, а также предлагают насладиться культурными мероприятиями (поэтическими выступлениями, музыкальными вечерами, выставками творчества и т.д.), являются люди со средним доходом, которые самостоятельно желают попасть в данное заведение. Одна из потребностей молодёжи и лиц среднего возраста – провести свой досуг максимально интересно. Для нашего проекта в качестве стратегии маркетинга выберем концентрированный маркетинг [47]. Стратегия концентрированного маркетинга предполагает, что фирма концентрирует свои усилия на одном или нескольких немногочисленных сегментах рынка и предлагает товары в расчете на удовлетворение потребностей именно этих групп покупателей. Лидерство в специфическом сегменте достигается через низкие затраты и цены или уникальность товара, или того и другого вместе. Для этого фирма может контролировать издержки, концентрируя усилия на нескольких ключевых товарах, предназначенных для специальной группы потребителей, создавая высокую репутацию при их обслуживании. Благодаря концентрированному маркетингу фирма обеспечивает себе прочную рыночную позицию в обслуживаемых сегментах, поскольку она лучше других знает нужды этих сегментов и пользуется определенной репутацией. Таким образом, мы будем осуществлять деятельность в рамках 2 сегментов рынка, обеспечивая лидерство за счет цен на уровне нижней границы среднерыночной цены (исходя из небольших издержек, главной цели проекта и социальной значимости проекта), а также будем стараться обеспечивать уникальность оказываемых услуг и их высокое качество. Для проведения сегментации всего рынка необходимо определить переменные сегментирования [43]. Переменные сегментирования – это существенные (базовые)

переменные (характеристики), которые определяют выбор покупателя согласно 4P (product, price, place, promotion). Мы выделяем 4 основные переменные сегментации: уровень доходов, частота посещения кофейни, средний чек в кофейне и причина посещения. Также для качественного проведения сегментации выберем последовательный метод сегментации (AID - Automatic Interaction Detection) [34]. Этот метод позволяет проанализировать всю совокупность выделенных переменных одновременно, чтобы выявить, какой из факторов сильнее всего влияет на результирующую зависимую переменную. Получившаяся схема сегментации по методу AID представлена на рисунке 1.6.

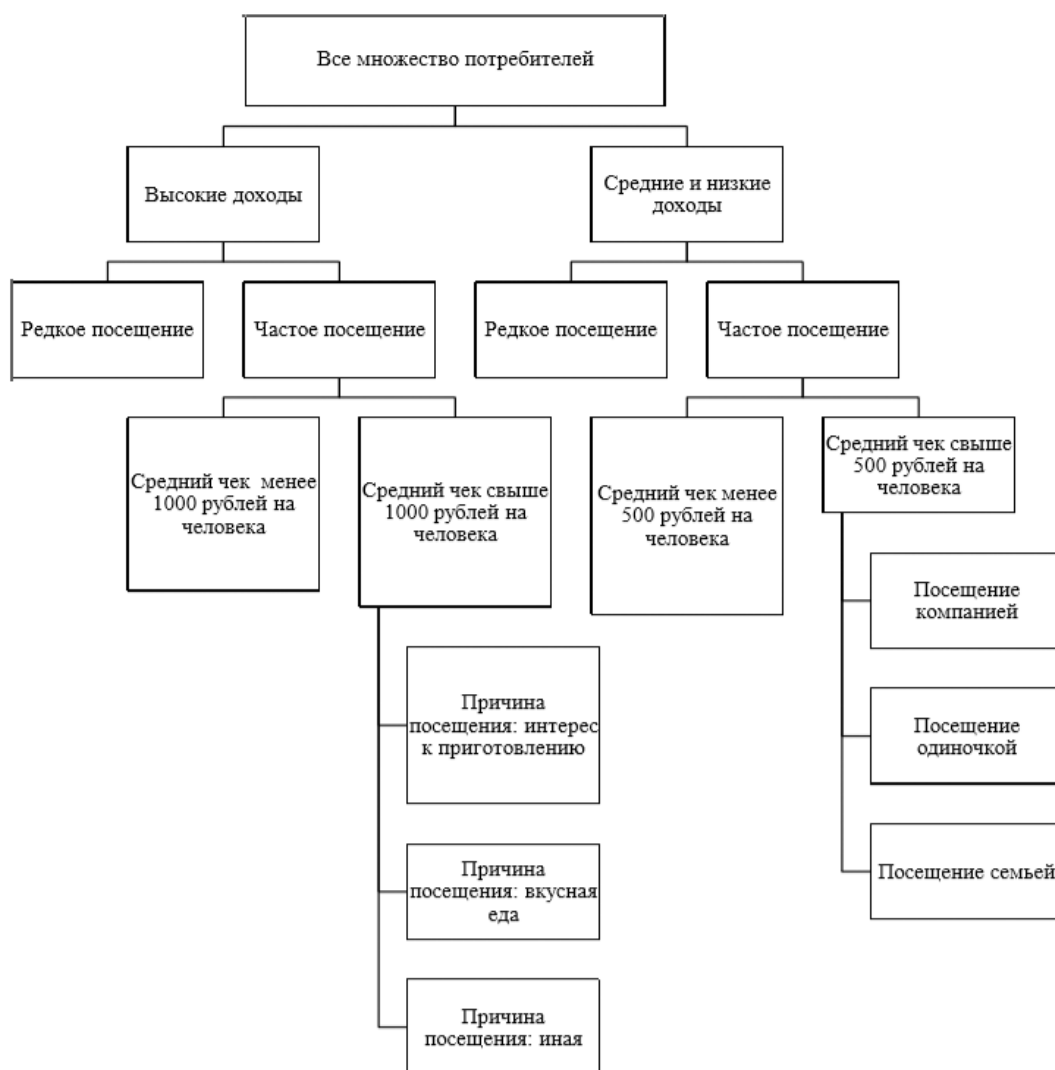


Рисунок 1.6 – Сегментация рынка по методу AID

После этого можно описать профиль потребителей нашего продукта:

– люди, имеющие высокие доходы, часто посещающие кофейни, средний чек превышает 1000 рублей на человека, а основная причина посещения кафе – уютная атмосфера, необычный интерьер и комфорт;

– люди, имеющие средний или низкий доход, часто посещающие кофейни, средний чек превышает 500 рублей на человека, посещающие кафе с друзьями того же социального статуса.

Считаем ценность каждого критерия и суммарную итоговую ценность по всему сегменту (таблица 1.9).

Таблица 1.9 – Взвешенная бальная оценка

В баллах

Критерий привлекательности	Вес	Оценка (1 – 10)		Ценность	
		Люди с высоким доходом	Люди со средним и низким доходом	Люди с высоким доходом	Люди со средним и низким доходом
Размер сегмента	0,15	6	8	0,9	1,2
Темпы роста сегмента	0,05	4	5	0,2	0,25
Количество игроков в сегменте	0,15	6	9	0,9	1,35
Возможности для расширения ассортимента	0,05	3	4	0,15	0,2
Уровень потребления продукта	0,15	5	6	0,75	0,9
Уровень знания конкурирующих брендов, уровень лояльности	0,25	10	10	2,5	2,5
Существование скрытых и неудовлетворённых потребностей	0,15	10	10	1,5	1,5
Риски негативного влияния внешних факторов	0,05	4	4	0,2	0,2
Итого	1	-	-	7,1	8,1

Далее необходимо проверить результаты сегментации по критериям [34]:

- сегменты имеют внутреннюю однородность сегмента;
- сегменты имеют значительные межсегментные различия;
- сегменты легко измерить, установив четкие объемы реальных или потенциальных покупок;
- сегменты достижимы;
- сегменты велики и сопоставимы между собой по своим размерам;
- сегменты стабильны во времени.

Для определения целевых рынков нужно оценить привлекательность каждого сегмента [43]. Каждому критерию привлекательности присваивается вес так, чтобы в сумме по критериям получилась единица. И далее каждому сегменту присваивается оценка от 1 до 10 (1 – очень низкий уровень значения критерия, 10 – очень высокий). Аналогичным образом оценивается конкурентоспособность предприятия. Результаты представлены в таблице 1.10.

Таблица 1.10 – Оценка конкурентоспособности предприятия

В баллах

Критерий привлекательности	Вес	Оценка (1 – 10)		Ценность	
		Люди с высоким доходом	Люди со средним и низким доходом	Люди с высоким доходом	Люди со средним и низким доходом
Услуга имеет уникальное торговое предложение	0,35	6	7	2,1	2,45
Услуга компании способна удовлетворить базовые потребности в продукте	0,1	9	9	0,9	0,9
Ресурсы для функционирования	0,25	10	10	2,5	2,5
Гибкость и быстрая адаптация к условиям	0,1	9	9	0,9	0,9
Уровень конкуренции в сегменте	0,2	7	8	1,4	1,6
Итого	1	-	-	7,8	8,35

По полученным данным производим разбивку сегментов и выбор целевых сегментов. Выбор осуществляется по наиболее высоким значениям привлекательности и конкурентоспособности. По проведенной работе можно сделать вывод, что большую ценность имеют оба сегмента: люди, имеющие высокие доходы, часто посещающие кофейни, средний чек превышает 1000 рублей, а основная причина посещения такого заведения – уютная атмосфера, необычный интерьер и комфорт; люди, имеющие средний или низкий доход, часто посещающие кофейни, средний чек превышает 500 рублей, посещающие кофейни с друзьями того же социального статуса. Результаты представлены в таблице 1.11.

Таблица 1.11 – Выбор целевых сегментов

Привлекательность	Конкурентоспособность		
	Низкая	Средняя	Высокая
Высокая	-	-	-
Средняя	-	Люди с высоким доходом	Люди со средним и низким доходом
Низкая	-	-	-

Для проекта выбираем 2 стратегии – фокусировка и гибкая адаптация, так как фокусироваться усилия будут на 2 небольших сегментах рынка, а также будут адаптироваться к изменениям предпочтений потребителей [61]. Далее будет позиционирование товара на рынке. Для этого построим схему позиционирования услуги относительно двух основных характеристик (цена и уникальность продукта / услуги), делая вывод о конкурентах в данной отрасли глазами потребителя. ООО «AURA» будет занимать нишу с высокой уникальностью услуг и ниже среднего уровня цен [11] (рисунок 1.7).

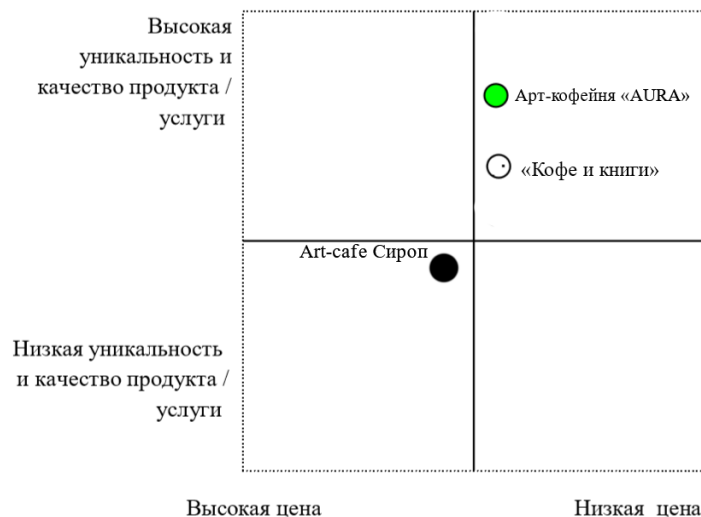


Рисунок 1.7 – Схема позиционирования услуги по параметру «качество – цена»

В соответствии с данными рисунка 1.7 видно, что предприятие ООО «AURA» будет иметь такую же цену как его основные конкуренты [1], однако, существенно выигрывать за счёт уникальности продукта. Уникальность нашей кофейни заключается в том, что помимо подачи кофе, различных напитков и десертов, также проводятся культурные мероприятия (литературные чтения, музыкальные вечера, «открытый микрофон»). Далее строим схему идеальных потребительских предпочтений относительно данной услуги. Потребители в большинстве своем хотят получить товар высокого качества за низкую стоимость. Она представлена на рисунке 1.8.



Рисунок 1.8 – Схема потребительских предпочтений

Можно сделать вывод, что ООО «AURA» будет удовлетворять большую часть потребительских предпочтений в отличие от своих конкурентов. Далее выбираем ценовую позицию в таблице 1.12, в которой представлена взаимосвязь между уровнем цен и качеством товаров.

Таблица 1.12 – Взаимосвязь между уровнем цен и качеством товаров

Качество	Цена		
	Высокая	Средняя	Низкая
Высокое	Стратегия премиальных наценок	Стратегия глубокого проникновения на рынок	Стратегия повышенной ценностной значимости
Среднее	Стратегия завышенной цены	Стратегия среднего уровня	Стратегия доброкачественности
Низкое	Стратегия ограбления	Стратегия показного блеска	Стратегия низкой ценностной значимости

Исходя из таблицы 1.12, выбираем стратегию глубокого проникновения на рынок, которой соответствует высокое качество и средняя цена.

1.3.4 Анкетирование потенциальных потребителей

Опрос — это метод сбора первичной вербальной информации, который основан на непосредственном или опосредованном социально-психологическом взаимодействии между исследователем и респондентом [5].

На рисунке 1.9 представлены подметоды метода опроса в зависимости от характера требующейся информации, способов ее непосредственного получения, типов интерпретации получаемых данных и некоторых других характеристик.

Анкетный опрос предполагает то, что респонденты отвечают на вопросы письменно в присутствии анкетера или в его отсутствие, наедине с исследователем или же в группе [5].

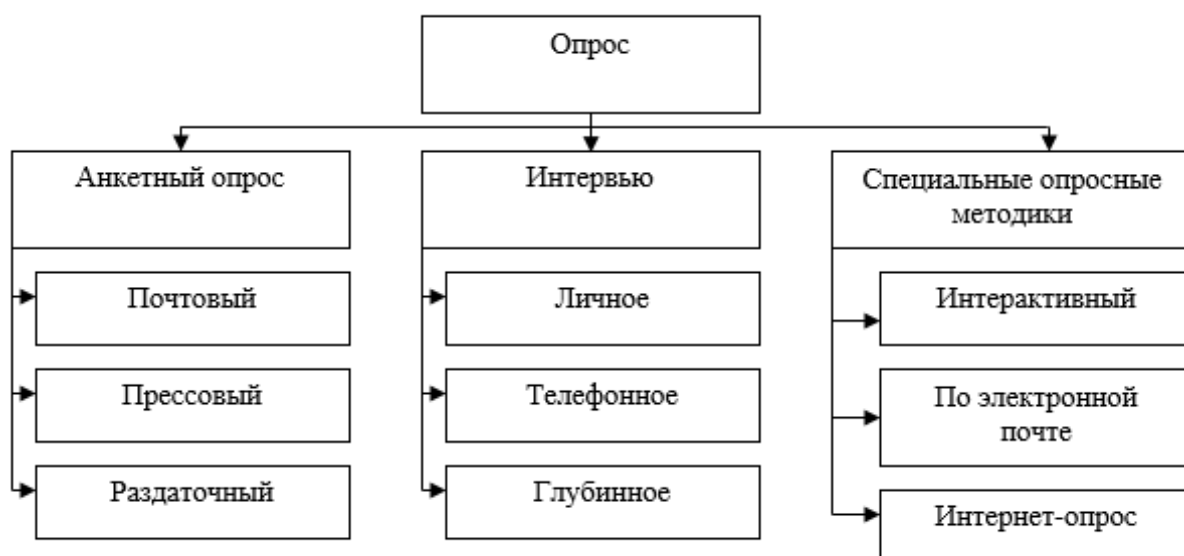


Рисунок 1.9 – Основные виды опросов

Надежность маркетинговой информации определяется четкой и профессиональной подготовкой опросного листа, при помощи которого проводится анкетный опрос или интервьюирование.

Далее проводим анкетирование, для того, чтобы выявить долю молодёжи и лиц среднего возраста, которые планируют посещать Арт-кофейню или активно их посещают в настоящее время; которые желают попробовать что-либо новое относительно посещения Арт-кофейни.

Поисковое исследование и экспресс-анализ проводились на основе исследования результатов анкетирования студентов ЮУрГУ, а также некоторых предприятий, расположенных в Центральном районе города Челябинска (недалеко от места планируемого открытия кафе).

Выбранный способ сбора данных – устный опрос потребителей (анкетирование) [5].

На основе выбранных данных было проведено проектирование формы для сбора данных. В разработанной анкете есть как открытые, так и закрытые вопросы. Анкета приведена в таблице Б 1 приложения Б. Было опрошено 400 человек.

По результатам анкетирования были получены следующие данные, представленные на рисунке 1.10.



Рисунок 1.10 – Результаты анкетирования потенциальных потребителей

Исходя из полученных результатов можно сделать вывод, что 40% опрошенных хотя бы раз обязательно придут в нашу Арт-кофейню. Распространяя эти данные на всю генеральную совокупность, получается, что это 16,2 тыс. человек (40 % от 40 500 человек). Как минимум, они планируют посетить кофейню 1 раз, средний чек – 300 рублей, следовательно, среднегодовая выручка составит 4 860 000 рублей. Реально желающих должно быть больше (те, кто ещё думает – 50% от всего числа опрошенных), поэтому объём сбыта услуг в размере, как минимум, сотни посетителей в день обоснован. Для обеспечения заявленных объемов сбыта нужно определиться с ценовой политикой. Осуществление ценовой политики в системе маркетинга связано с решением ряда задач:

- определение целей ценовой политики;
- разработка ценовой стратегии;
- реализация ценовой политики в конкретных рыночных условиях.

Цель ценовой политики – обеспечение прибыли за счет сохранения стабильного положения на рынке [40].

Ценовая стратегия – ориентация на собственные издержки [62].

Также необходимо осуществить комплекс продвижения [10]:

- личные продажи (за счет опроса и одновременного осведомления каждого встречного и которые пустили для проведения опроса);
- мероприятия по стимулированию спроса (бонусы постоянным клиентам Арт-кофейни «AURA»);
- пропаганда (за счет контактов со СМИ).

1.4 Стратегический анализ проекта

Для определения целесообразности и актуальности предпринимательской идеи ставится задача провести стратегический анализ, который предполагает анализ внутренней и внешней среды фирмы. Поскольку именно во взаимодействии со средой можно оценить сильные и слабые стороны бизнеса, оценить роль и место проекта в его развитии, конкретизировать существо проекта, оценить его жизнеспособность и наиболее значимые шаги реализации [14].

1.4.1 Анализ внешней среды

Внешней средой предприятия могут являться все факторы, находящиеся за пределами организации и могут на нее воздействовать.

Любое предприятие находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания, так как внешняя среда служит источником производственных ресурсов, необходимых для формирования и поддержания производственного потенциала. Факторы внешней среды являются неконтролируемыми со стороны предприятия и его служб. Под влиянием событий, происходящих вне предприятия, во внешней среде, руководителям приходится изменять внутреннюю организационную структуру, приспособлявая ее под изменившиеся условия [33]. Анализ внешней среды необходим для того, чтобы знать кто и на каких условиях будет приобретать продукт. Так же этот анализ необходим, чтобы видеть угрозы и возможности рынка сбыта. Структура внешней среды представлена на рисунке 1.11.



Рисунок 1.11 – Структура внешней среды

1.4.2 Анализ внешней макросреды

Одним из инструментов анализа внешней макроэкономической среды является PEST-анализ. Это инструмент, предназначенный для выявления политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес компании [14].

Методика PEST-анализа часто используется для оценки ключевых рыночных тенденций отрасли, а результаты PEST-анализа можно использовать для определения списка угроз и возможностей при составлении SWOT-анализа компании. PEST анализ является инструментом долгосрочного стратегического планирования и составляется на 3 – 5 лет вперед, с ежегодным обновлением данных. В результате анализа получаем матрицу факторов внутренней среды (таблица 1.12).

Таблица 1.12 – PEST-матрица

Политические факторы	Экономические факторы
Ужесточение контроля соблюдения нормативно-правовых актов	Рост цен на продукты питания
Санкции относительно некоторых продуктов питания, ввозимых в страну	Ставка налога на прибыль организаций неизменна
	Снижение цен на недвижимость в городе
Социальные факторы	Технологические факторы
Демографический рост молодежи	Новые способы изготовления и хранения продуктов
Увеличение номинальной заработной платы	Ноу-хау в обслуживании потребителей
Изменение образа жизни людей	Развитие информационных технологий

Так как сфера общественного питания не играет огромную роль в бюджете страны, то какие-либо серьезные политические факторы в этой области не видятся, однако, в целом на всей территории страны ведется серьезный контроль за осуществлением требований, предписанных нормативно-правовыми актами [9]. Особенно это касается бизнеса. С одной стороны, государство предоставляет возможности для развития бизнеса (субсидии, льготные ставки кредитования) [11], а с другой, в целях повышения конкурентоспособности ужесточает требования к качеству продукции. Также к политическим факторам можно отнести санкции, а именно запрет ввоза в страну определенных видов продуктов питания. Поэтому рестораторы вынуждены либо менять свои блюда полностью и предлагать что-то аналогичное, произведённое из незапрещенных продуктов, либо искать аналоги и использовать их в своих рецептах, однако оба этих варианта в любом случае меняют вкус блюда, что может понравиться далеко не всем потребителям.

С экономическими факторами все намного понятнее. Первое, что может прийти в голову и что обязательно коснется деятельности любого заведения общественного питания – это изменение цен на продукты питания [61]. Важнейшей статьей расходов любого общепита являются расходы на сырье и материалы.

Однако под изменением цен на продукты питания не всегда подразумевается увеличение цены. В данном случае важную роль играет себестоимость продукта, сезонность, отдаленность поставщика от кофейни, эксклюзивность продуктов. Так же к экономическому фактору можно отнести то, что ставка налога на прибыль не изменилась для 2018 года, что дает организациям, у которых растут доходы, больше финансовой свободы. Так же к экономическому фактору можно отнести уровень цен на недвижимость в Челябинске [3]. Согласно статистике, начиная с 2013 года, цены на недвижимость снизились, в том числе и на аренду коммерческой недвижимости. А так как проект предполагает открытие кофейни, то этот факт можно считать положительным.

К социальным факторам можно отнести демографический рост молодежи. Школьники старших классов, студенты очного обучения, молодые специалисты, а также просто все те, чей возраст менее 35 лет – все эти люди относятся к молодежи. А именно молодежь более всего социально активна. Именно они ходят в кино, рестораны, пабы, бары; именно люди этой возрастной категории тратят деньги чаще остальных на свой досуг и развлечения, и именно молодежь – основные посетители пунктов общественного питания. Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников организаций в статистике тоже растет, таким образом, у людей высвобождается больше свободных денег. Так же к социальному фактору можно отнести изменение образа жизни людей. Сейчас большое количество людей стремится к оздоровлению и поддержанию здорового образа жизни и государство это поддерживает, поэтому это направление, несомненно, является перспективным.

К технологическим факторам можно отнести новые способы изготовления и хранения продуктов питания. В сфере общепита к этому можно отнести новые способы замораживания полуфабрикатов и увеличение сроков их хранения. Так же можно выделить и ноу-хау в обслуживании посетителей ресторанов. Несомненно, почти у каждого человека есть смартфон, поэтому не стоит забывать о влиянии информационной среды на любой современный бизнес [10].

1.4.3 Анализ внешней микросреды

Следующим этапом стратегического анализа является анализ микросреды. Микросреда – это внутренняя среда маркетинга, совокупность элементов, имеющих отношение к компании, фирме и ее возможностям на рынке по проведению маркетинговой деятельности [50]. Пять конкурентных сил Майкла Портера – модель определения привлекательности текущей отрасли для компании [50]. С ее помощью можно определить потенциальные опасности и проблемы, с которыми придется столкнуться компании.

Пять сил Портера включают в себя:

- угроза появления продуктов-заменителей;
- угроза появления новых игроков;
- рыночная власть поставщиков;
- рыночная власть потребителей;
- уровень конкурентной борьбы.

Угроза появления продуктов-заменителей. Сфера общественного питания достаточно обширная и на этом рынке Челябинска существует немалое количество заведений, предлагающие свои услуги, аналогичные услугам проекта [51]. Самые многочисленные и серьезные субституты в общественном питании – это продуктовые магазины розничной торговли, продуктовые рынки, а также службы доставки еды и кофе.

Угроза появления новых игроков. В данном случае угроза появления новых игроков существует, однако входной барьер в отрасль напрямую зависит от того, к какому типу общественного питания будет относиться будущее заведение.

Рыночная власть поставщиков. Влияние поставщиков так же существует, однако оно не значительное в силу того, что по всей России существует немало компаний, предоставляющих продукты для пунктов общественного питания [39].

Рыночная власть потребителей. Предприятия общественного питания испытывают сильное влияние потребителей, т.к. незначительное изменение цены

может сильно повлиять на спрос, поэтому необходимо придерживаться такой стратегии, при которой будет ориентация на потребителей и их стимулирование для пользования услугами [39].

Уровень конкурентной борьбы. В отрасли существует сильная конкуренция, поэтому любое заведение старается привлечь к себе как можно большее количество человек, привлекая их всевозможными акциями, комбо-обедами и иными приятными бонусами для посетителей.

Результаты оценки микроэкономического окружения отражены в таблице 1.13.

Таблица 1.13 – Матрица факторов микросреды

Рыночная власть потребителей	Рыночная власть поставщиков
Изменения в меню, такие как увеличение цены или изменение ассортимента могут повлиять на спрос	Многочисленные поставщики, предлагающие однородную продукцию по низким ценам
Угроза появления новых игроков	Угроза появления продуктов-заменителей
Входные барьеры зависят от специфики заведения общественного питания	Многочисленные кофе-боксы шаговой доступности и службы доставки
Уровень конкурентной борьбы	
Высокий уровень конкуренции	

Потенциальные клиенты Арт-кофейни – это люди в возрасте от 16 до 40 лет. Создаваемая кофейня ориентирована, прежде всего, на потребителей со средним уровнем достатка, испытывающих потребность в культурных мероприятиях и предоставлении качественных услуг данного сегмента рынка.

Основные поставщики (таблица 1.14). Все данные поставщики предлагают срок отсрочки платежа и бонусы клиентам при своевременной оплате и больших объемах поставок.

Ассортимент продукции у потенциальных поставщиков достаточен для того, чтобы реализовывать в Арт-кофейне продукцию согласно планам маркетинга.

Таблица 1.14 – Основные поставщики

Компания	Вид предоставляемой услуги
«Кофевар»	Поставщик, поставляющий чай и кофе в зернах.
«Молочное дело Челябинск»	Поставщик, поставляющий молоко, сливки.
«Шоколадов» – официальный дистрибьютор концерна «Барри Каллебаут» (Barry Callebaut) в г. Челябинске	Поставщик фасованного сахара, мороженого, шоколада.
«Уральские кондитеры»	Поставщик кондитерских изделий
«Люкс-вода»	Поставщик воды
«Ариант»	Поставщик воды, соков, сиропа
«Ласка»	Поставщик хозяйственных товаров, гигиенических средств.

Таким образом, проект предполагает осуществлять закупку продукции у поставщиков, расположенных на территории Челябинска и Челябинской области, что значительно упрощает процедуру заключения контрактов, доставку и оплату. У поставщиков имеется достаточный выбор продукции, необходимый для целей реализации проекта. Кроме того, все поставщики имеют сертификат контроля качества на поставляемые товары. Поэтому надёжность поставщиков подтверждается.

Сфера услуг, связанная с открытием кофейни, относится к наиболее динамично развивающимся сегодня сегментам рынка общественного питания [24]. В российских масштабах емкость рынка кофеен оценивается в более чем в 350 млн.\$. Такие данные приводятся в аналитическом отчете «Тенденции развития российского рынка общественного питания» агентства S-Market Research в 2017 году [7]. В то же время, по оценкам специалистов S-Market Research число кофеен, представленных в России, составляет около одной тысячи заведений, чей совокупный оборот отмечается на уровне 520 млн.\$ При этом рынок кофеен развивается стремительными темпами. Ежегодно он увеличивается на 10-15% [7].

Проведенный анализ рынка сбыта показал, что в районе, в котором предполагается открытие Арт-кофейни «AURA» на сегодня эта ниша рынка еще не заполнена, а, следовательно, жесткой конкурентной борьбы не ожидается.

Конкурентоспособность фирмы обеспечивается [50]: удобством расположения, достойными вкусовыми качествами блюд, уровнем качества сервиса, быстротой обслуживания, доступностью цен, отсутствием конкурирующих заведений в близости от ООО «AURA».

В силу того, что предприятий общественного питания подобного уровня в данном районе нет, и ниша, на которую будет ориентирована Арт-кофейня, практически свободна, серьезной конкурентной борьбы не предполагается. На апрель 2018 года в Челябинске работают около 3 известных Арт-кофеен.

Следует задаться вопросом, а какие заведения находятся рядом с будущей арт-кофейней? Если она «пересекается» по ассортименту и ценовой политике с большинством потенциальных соседей, лучше подумать о другом районе. Данная проблема не стоит перед ООО «AURA», поскольку в предполагаемом районе данная рыночная ниша не заполнена.

Следует изучить ситуацию на рынке, проанализировать аспекты, связанные с конкуренцией на рынке [51], на котором планируется открыть кофейню ООО «AURA».

Анализ конкурентов позволит дать четкий ответ на следующие вопросы:

– существует ли множество предприятий, предлагающих аналогичные услуги и аналогичную продукцию, или конкуренция ведется ограниченным числом участников?

– какая часть рынка контролируется ведущими конкурирующими предприятиями?

Основными конкурентами можно считать кофейни или Арт-кафе г. Челябинска с похожей спецификой, как у Арт-кофейни «AURA» (таблица 1.15).

Были отобраны следующие кофейни: кофейня «Кофе и книги» (г. Челябинск, ул. Труда, д. 203/3), Арт-кафе «Сироп» (г. Челябинск ул. Куйбышева, д. 1а).

Таблица 1.15 – Сравнительный анализ конкурентов

Факторы конкурентоспособности	Конкуренты	
	Кофейня «Кофе и книги»	Арт-кафе «Сироп»
Качество	Очень широкая линейка кофе отличного качества; достаточно ограниченное меню	Достаточно вкусный кофе, выбор видов кофе ограничен, узкий ассортимент предлагаемых блюд
Местонахождение	г. Челябинск, ул. Труда, д. 203/3	г. Челябинск ул. Куйбышева, д. 1а
Уровень цен	Средний	Высокий
Ассортимент	Достаточно узкий ассортимент: представлены кофе, чай, выпечка.	Достаточно узкий ассортимент: представлены различные виды напитков, мороженое, кофе, чай, сэндвичи.
Репутация фирмы	Фирма известная, имеются постоянные клиенты	Малоизвестная фирма
Качество Обслуживания	Среднее	Среднее
Преобладающий контингент	Население с уровнем дохода средним и выше среднего; гости города	Население с минимальным уровнем дохода, жители близлежащих домов
Специфика	Неполный перечень доп. услуг (интернет); обладает индивидуальным стилем	Полный перечень доп. услуг (санузел, интернет); обладает индивидуальным стилем
Дополнительные услуги в качестве мероприятий или досуг.	Имеются настольные игры, книги.	Видеоигры, настольные игры, микрофон, кальян.

Как можно заметить из таблицы 1.15, основное преимущество конкурентов – это схожая специфика заведений, где помимо кофе предлагают различные дополнительные блюда, а также различные развлечения.

1.4.4 Оценка факторов внешней среды

Следующим этапом оценки является определение доминирующих факторов внешней среды, оказывающих наиболее сильное воздействие [14]. Они могут представлять угрозы либо возможности. Эти факторы отражены в таблице 1.16.

Таблица 1.16 – Качественная оценка факторов внешней среды

Фактор	Вектор воздействия («+» / «-»)	Пояснение
Изменения в администрации города	+	Новые, «молодые» политики ориентированы на развитие бизнеса в регионе и понимают изменение стиля жизни и предпочтений граждан
Санкции относительно некоторых продуктов питания, ввозимых в страну	-	Частичная или полная невозможность изготовления некоторых видов блюд. Ужесточение санкций может привести к запрету еще больших видов продуктов
Изменения цен на продукты питания	-	Рост цен на продукты питания увеличивает себестоимость, а снижение цен приводит к тому, что конкуренты могут снизить прайс на свои блюда, а так же у потребителей могут появиться лишние средства и они захотят сходить в более «дорогое» место
Ставка налога на прибыль организаций неизменна	-	При увеличении спроса и неизменной ставки налога на прибыль может увеличиться чистая прибыль, которую можно будет направить на развитие
Снижение цен на недвижимость в городе	+	Экономия на аренде и возможность размещения заведения общественного питания в местах с большей проходимостью
Демографический рост молодежи	+	Молодежь – основные посетители заведений общественного питания, поэтому их рост ведет к потенциальному увеличению спроса
Рост номинальной заработной платы	-	Удорожание рабочей силы
Изменение образа жизни людей	+	Образ жизни людей, ориентированный на Запад подразумевает то, что поход в кафе, ресторан, бар не является чем-то грандиозным для современного человека, и поэтому посещаемость таких мест в перспективе увеличивается
Новые способы изготовления и хранения продуктов	+	Увеличивает сроки хранения продуктов питания и уменьшает потери, связанные с истекшим сроком годности

Окончание таблицы 1.16

Фактор	Вектор воздействия («+» / «-»)	Пояснение
Ноу-хау в обслуживании потребителей	+	Может как сократить расходы на персонал, так и стать «изюминкой» заведения и привлечь большее количество потребителей
Развитие информационных технологий	-	Способствует росту конкурентов, специализирующихся на доставке еды
Сильное влияние потребителей на пункты общественного питания	-	При изменении меню или цен на блюда есть вероятность того, что потребителям это не понравится и они откажутся от наших услуг
Многочисленные поставщики	+	Свобода выбирать поставщиков по необходимым критериям
Входные барьеры зависят от специфики заведения общественного питания	+	Высокий входной барьер способствует меньшему количеству конкурентов
Многочисленные магазины шаговой доступности и службы доставки	-	Потребители ждут от нас удовлетворения их потребностей в еде, однако с этой же задачей могут справиться и магазины шаговой доступности и службы доставки еды
Высокий уровень конкуренции	-	Необходимость в будущем искать новые и креативные способы привлечения потребителей

Следующим шагом является выделение наиболее значимых факторов для дальнейшего анализа [14]. Это делается с помощью составления матриц возможностей и угроз (таблица 1.17, таблица 1.18).

Таблица 1.17 – Матрица возможностей

Вероятность использования	Степень влияния		
	Сильная	Умеренная	Слабая
Высокая	Новые способы изготовления и хранения продуктов	Изменение образа жизни людей	Ставка налога на прибыль организаций неизменна

Окончание таблицы 1.17

Вероятность использования	Степень влияния		
	Сильная	Умеренная	Слабая
Средняя	Снижение цен на недвижимость в городе	Ноу-хау в обслуживании потребителей	Многочисленные поставщики
Низкая	Демографический рост молодежи	Изменения в администрации	Входные барьеры зависят от специфики заведения

Исходя из результатов таблицы 1.17, можно сделать вывод о том, что следует обратить внимание на появление новых технологий изготовления и хранения продуктов питания, потому что это позволит существенно сократить расходы, связанные с истечением срока годности продуктов. Снижение цен на недвижимость в городе так же благосклонно влияет на проект, потому что позволит открыть заведение в местах с большей проходимостью необходимой аудитории (торговые центры, учебные заведения). Изменение образа жизни людей в перспективе служит толчком для развития сферы общественного питания и развлечения [51], потому как ускоряется ритм жизни, у людей будет меньше времени на приготовление пищи дома и им будет проще забежать куда-нибудь перекусить. Ноу-хау в обслуживании потребителей означает, что у Арт-кофейни есть «изюминка», и она будет привлекательной не только благодаря напиткам, но предоставлением культурной развлекательной программы.

Таблица 1.18 – Матрица угроз

Вероятность реализации	Возможные последствия			
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	Легкие ушибы
Высокая	-	Многочисленные кофе-боксы шаговой доступности и развлекательные заведения	Изменения цен на продукты питания	Санкции относительно некоторых продуктов питания, ввозимых в страну

Окончание таблицы 1.18

Вероятность реализации	Возможные последствия			
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	Легкие ушибы
Средняя	Сильное влияние потребителей на пункты общепита	Высокий уровень конкуренции	Развитие информационных технологий	-
Низкая	-	Политическая нестабильность	Рост номинальной заработной платы	-

Результаты таблицы 1.18 сообщают о том, что существуют и угрозы, над которыми надо будет работать. Такие как многочисленные кофе-боксы шаговой доступности и службы доставки, потому как очень много людей предпочитают употреблять кофе во время движения, то проще будет купить кофе на улице (кофе-бокс). А службы доставки отлично обслуживают тех, у кого либо нет времени, чтобы пойти и посидеть где-нибудь, либо нет желания выходить «в люди». Из этого и вытекает тот фактор, что потребители оказывают очень сильное влияние – даже при самом незначительном изменении в меню или цене есть вероятность того, что потребители сделают выбор не в нашу пользу [51].

1.4.5 Анализ внутренней среды

Так как данный бизнес-план проекта разрабатывается для открытия нового предприятия, то рекомендуется провести анализ, основанный на теории «Marketing mix» [34], наиболее распространённой формой которой, является Теория 4P, которая основана на основных координатах маркетингового планирования:

- product – это товар или услуга, ассортимент, качество, свойства товара, дизайн и эргономика;

- place – это месторасположения торговой точки;

- price – это цена, наценки, скидки;
- promotion – это продвижение, реклама, пиар, стимулирование сбыта.

В различных ситуациях и отраслях допускаются следующие расширения этого метода [33]:

- модель 5P: добавлены People (люди, персонал);
- модель 6P: Модель 5P + Image;
- модель 7P (к классической модели добавлены people, process и physical evidence – персонал, процесс и физическое свидетельство (в рамках данной концепции также можно перевести как подтверждение) соответственно);
- модель 10P.

Так как наш проект – это открытие заведения общественного питания, считается уместным при анализе внутренней среды применить концепцию 5P, представленную в таблице 1.19, потому что персонал в сфере услуг играет очень важную роль не только в получении прибыли, но и в создании имиджа заведения.

Таблица 1.19 – Матрица факторов внутренней среды

Продукт (Product)	Продвижение (Promotion)
Высокое качество продуктов;	Реклама через социальные сети;
Сочетание кофейни и Арт-пространства;	Реклама через сайты специальных предложений;
Культурные мероприятия.	Продвижение через промоутеров.
Цена (Price)	Местоположение (Place)
Регулирование цены основано на ценах конкурентов, а так же исходя из себестоимости.	Торгово-развлекательные комплексы;
	Аренда помещений на цокольном или первом этаже жилого дома;
	Отдельно стоящее помещение.
Персонал (People)	
Отношение сотрудников к работе.	

Продукт (Product). Существуют разные виды общественного питания, которые отличаются друг от друга не только типом заведений и отношением к потребителям, но и своим меню, а именно стандартами, которые предписывают заведениям, что необходимо подавать посетителям, чтобы относиться к тому или иному классу [6]. То есть любой уважающий себя ресторан или кофейня ни в коем случае не предложит своим гостям замороженный фаст-фуд или холодный кофе, в то же время заведения фастфуда не в силах предложить своим посетителям эксклюзивные изыски от шеф-повара или качественный кофе.

Продвижение (Promotion). Так как основной контингент – это люди от 16 до 40 лет, то продвигать нужно там, где они точно смогут узнать о заведении. А это, как правило, социальные сети. Так же многие люди пользуются сайтами специальных предложений – а именно сайтами, в которых можно приобрести скидочные купоны на те или иные виды услуг. Еще одним из способов узнать о заведении является распространение листовок через промоутеров.

Цена (Price). Опять же так как проект представляет собой открытие Арт-кофейни и основными потребителями является молодежь и люди среднего возраста, то надо отталкиваться от их покупательской способности. Не стоит забывать и о стратегии ценообразования при определении цены конечной продукции [40].

Месторасположение (Place). Бесспорным ореолом времяпровождения молодежи являются торговые центры. Так же торговые центры отличаются высокой общей посещаемостью. Расположение заведения в зоне фуд-корта позволит сэкономить на аренде помещения, потому что занимаемая площадь сократится до размеров кухни и стойки кассиров. Так же находясь внутри ТРК снижается вероятность того, что заведению смогут нанести физический ущерб. Однако у этого варианта расположения существуют два значительных минуса – это высокая арендная плата и большое число конкурентов, находящихся на одной площади. Как альтернативный вариант можно рассмотреть расположение

заведения на цокольном или первом этаже жилого дома. Обычно, такая аренда может быть значительно дешевле. Однако и здесь есть свои минусы – это проходимость и состояние помещения. Расположение заведения в первой линии несомненно более предпочтительно, однако такая аренда может выйти дороже по сравнению со второй и последующими линиями. В зависимости от состояния помещения возникает необходимость в ремонте, который должен отвечать санитарным правилам и нормам, нормам пожарной безопасности, а также фирменному стилю заведения и комфорту посетителей. В нашем же случае выбран второй вариант (аренда первого этажа жилого помещения).

Персонал (People). Очень важный фактор внутренней среды, который набирает все большую популярность в настоящее время – это сотрудники компании, потому что они являются движимой силой во время всего рабочего процесса. От качества работы сотрудников напрямую зависит прибыль заведения. При хорошем и грамотном обслуживании у посетителей останется положительное впечатление от посещения заведения, и они обязательно захотят вернуться снова и порекомендуют заведение друзьям. Однако не стоит исключать и такой факт – как российский менталитет. Это относится и к работникам. В это понятие относительно заведений общественного питания входит стремление работников обогатиться за счет заведения. Из этого следует, что нужно стараться создать на рабочем месте такую обстановку, которая будет способствовать максимальной отдаче сотрудников.

1.4.6 Оценка факторов внутренней среды

Следующим этапом оценки внутренней среды является определение доминирующих факторов, значимых для проекта.

Факторы внутренней среды могут демонстрировать сильные или слабые стороны проекта.

Существует несколько методов оценки этих факторов. Одним из таких методов качественной оценки факторов внутренней среды является SNW-анализ (Strength

(сильная сторона), Neutral (нейтральная сторона), Weakness (слабая сторона)) [14], представленный в таблице 1.20.

Таблица 1.20– SNW-анализ проекта

Фактор	Сильная сторона (S)	Нейтральная сторона (N)	Слабая сторона (W)
Качественные продукты.	+		
Культурная программа	+		
Сочетание кофейни и Арт-пространства	+		
Реклама через социальные сети	+		
Реклама через сайты специальных предложений			-
Продвижение через промоутеров		+	
Регулирование цены основано на ценах конкурентов, а так же исходя из себестоимости		+	
Расположение в жилых помещениях или цокольных этажах		+	
Отношение сотрудников к работе			-
Еще не сформировавшийся имидж кофейни.			-

После проведения SNW-анализа и занесения результатов в таблицу 1.20 можно сделать ряд выводов и объяснить каждый из перечисленных выше факторов, оказывающий влияние на предприятие [14].

К сильным сторонам относятся сочетание кофейни и Арт-пространства, культурная программа и качественные продукты. Сочетание кофейни и Арт-пространства – это уникальное заведение, которое так или иначе будет вызывать интерес у потребителя, что влечет за собой большую проходимость, а затем и узнаваемость заведения. Качественные продукты при изготовлении напитков – всегда является положительной стороной, особенно это касается кофе. Культурная

программа позволяет полностью отдалиться атмосфере заведения и получить хорошее настроение. К тому же, в обществе набирает популярность поддержание здорового образа жизни и все больше людей стремится отдавать предпочтение свежим и качественным продуктам и блюдам. Так же к сильным сторонам можно отнести рекламу в социальных сетях, потому что она не требует особо крупных финансовых вложений и при правильном распространении рекламы, она максимально достигнет необходимой целевой аудитории.

К нейтральным сторонам можно отнести продвижение через промоутеров, потому как этот способ является затратным, однако в то же время и эффективным. Так же к нейтральным сторонам можно отнести и регулирование цены исходя из себестоимости и цен конкурентов. Естественно мы не будем ставить ценник, меньший, чем себестоимость, однако зачем ориентироваться на конкурентов? А за тем, что конкуренция в области общепита достаточно сильная и необходимо постоянно анализировать цены и ассортимент конкурентов, чтобы потребители вдруг резко не ушли к ним. Расположение в жилых помещениях, обычно аренда в таких помещениях дешевле, чем в торговых центрах, но тут есть и свои минусы – это проходимость и состояние помещения. В нашем случае помещение в хорошем состоянии и не требует каких-либо капитальных ремонтов.

К слабым сторонам можно отнести, во-первых, рекламу на сайтах специальных предложений (Gilmon, 100kupon), потому как стоимость размещения рекламы очень высокая, и специфика этих сайтов такова, что при условии, что потребитель придет через этот сайт, то нам придется сделать существенную скидку. Отношение сотрудников к работе тоже является слабой стороной, потому как достаточно сложно создать компромисс между максимальной отдачей сотрудников к работе и удовлетворением сотрудников своей работе. Люди имеют свойство уставать, менять свое настроение, менять свое отношение к коллегам и работе в целом, все это играет роль на производительности труда и, как следствие, в обслуживании потребителей и получении прибыли. Так же существуют нормативно-правовые акты, которые регулируют рабочий процесс, и очень важно соблюдать эти акты.

Несформировавшийся имидж является слабой стороной, поскольку Арт-кофейня – это новое заведение и не все еще о нем знают. После выявления сильных и слабых сторон предприятия целесообразно провести количественную оценку факторов внутренней среды. Это делается с целью для того, чтобы определить степень значимости каждого фактора на предприятие [14]. Количественная оценка заключается в том, что каждому фактору присуждается определенная оценка степени значимости и исходя из этого рассчитывается взвешенная оценка [14]. В таблице 1.21 представлена оценка факторов внутренней среды: «1» – это минимальное влияние фактора, «5» – это максимальное влияние фактора.

Таблица 1.21– Количественная оценка факторов внутренней среды

Факторы	Вес фактора в общей сумме факторов	Оценка степени влияния фактора на организацию	Взвешенная оценка
Слабые стороны			
Еще несформировавшийся имидж заведения	0,5	3	1,5
Отношение сотрудников к работе	0,4	2	0,8
Реклама через сайты специальных предложений	0,1	2	0,2
Итого слабые стороны	1	-	2,5
Сильные стороны			
Качественные продукты для кофейни	0,3	4	1,2
Сочетание кофейни и Арт-площадки	0,4	5	2
Культурные мероприятия	0,2	5	1
Реклама через социальные сети	0,1	3	0,3
Итого сильные стороны	1	-	4,5

По результатам таблицы делаем вывод, что наиболее значимая слабая сторона – это еще несформировавшийся имидж, поскольку это новое заведение. Наиболее значимые сильные стороны сочетание кофейни и арт-пространства и качественные продукты для кофейни. Исходя из специфики Арт-кофейни сильные стороны полностью соответствуют данному заведению.

1.4.7 SWOT – анализ

SWOT-анализ – это анализ бизнеса в контексте рыночного окружения [14].

Результатирующим этапом стратегического анализа (таблиц 1.17, 1.18 и 1.19) является SWOT-анализ (таблица 1.22). SWOT-анализ представляет собой заключительный этап при одновременном анализе внешней и внутренней сред. Он наглядно представляет собой объединение в одну таблицу сильных и слабых сторон предприятия, выбирая наиболее значимые из них, для того, чтобы, зная об этих факторах, можно было бы придумать мероприятия, которые смогли бы минимизировать негативные последствия или снизить всевозможные риски [13].

SWOT-анализ заключается в исследовании сильных и слабых сторон бизнеса и определении возможностей успешного функционирования фирмы в сложившихся и прогнозируемых условиях рынка.

Таблица 1.22 – Результирующая SWOT-матрица

Сильные стороны	Слабые стороны
Высокое качество продуктов (S1);	Еще несформировавшийся имидж заведения (W1);
Сочетание кофейни и Арт-пространства (S2);	Пренебрежительное отношение сотрудников к работе (W2).
Культурные мероприятия (S3).	

Окончание таблицы 1.22

Возможности	Угрозы
Привлечение новой аудитории за счет уникальности Арт-кофейни (O1);	Сильное влияние потребителей на пункты общественного питания (T1);
Снижение цен на недвижимость в городе (O2);	Многочисленное количество кофе-боксов шаговой доступности и развлекательных заведений (T2);
Изменение образа жизни людей (O3).	Увеличение цен на продукты питания (T3);
	Высокий уровень конкуренции (T4).

Далее проводится количественная оценка взаимовлияния факторов внутренней и внешней сред (таблица 1.23).

Используем следующую бальную шкалу:

- 1 балл – факторы не влияют друг на друга;
- 3 балла – взаимовлияние факторов умеренное;
- 5 баллов – взаимовлияние факторов высокое;
- 2 и 4 балла – компромиссные значения.

Для оценки взаимовлияния факторов необходимо поочередно сравнить каждый фактор внешней среды с фактором внутренней среды. На пересечении факторов проставляется соответствующая экспертная оценка их взаимного влияния в баллах: если взаимовлияние факторов высокое – проставляется максимальная оценка, если факторы не оказывают влияние друг на друга - проставляется 1 балл. Если фактор оказывает влияние не в полной мере, то используется средний балл – 3.

Таблица 1.23 – Количественная оценка взаимовлияния факторов внешней и внутренней среды

В баллах

Наименование факторов		Возможности			Угрозы				Итого
		Привлечение новой аудитории за счет уникальности Арт-пространств	Снижение цен на недвижимость в городе	Изменение образа жизни людей	Сильное влияние потребителей на пункты общественного питания	Многочисленное количество шаговой доступности и служб доставки кофе-боксов	Изменение цен на продукты питания	Высокий уровень конкуренции	
Сильные стороны	Высокое качество продуктов	5	2	4	4	4	2	3	24
	Сочетание кофейни и арт-пространства	5	2	4	4	4	1	3	23
	Культурные мероприятия	4	3	4	4	4	2	2	23
Слабые стороны	Еще несформировавшийся имидж заведения	1	3	4	1	2	2	5	18
	Отношение сотрудников к работе	1	1	3	3	1	1	3	13
Итого		16	11	19	16	15	8	16	-

На основе таблицы 1.23 формируются проблемные поля (таблица 1.24) взаимодействия сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами и вносятся стратегические решения, позволяющие через работу с сильными и слабыми сторонами предприятия наилучшим образом использовать возможности и предотвращать отрицательные воздействия угроз внешней среды [12].

Таблица 1.24 – Формирование проблемных полей

Наименование факторов		Сильные стороны			Слабые стороны		
		Высокое качество продуктов	Сочетание кофейни и арт-	Культурные мероприятия	Еще несформировавшийся имидж заведения	Отношение сотрудников к работе	
Угрозы	Сильное влияние потребителей на пункты общественного питания	Создание Арт-кофейни необычного формата с оригинальной концепцией обслуживания клиентов, которое будет расположено в местах большого количества людей (4+4+4+1+4+4+4+2+2+1+2+2+3+3+2+5 =47)			Обучение работников основам обслуживания потребителей (3)		
	Многочисленное количество кофе-боксов шаговой доступности и развлекательных заведений				Выплата конкурентоспособной з/п, (1+1+3=5)		
	Изменение цен на продукты питания						
	Высокий уровень конкуренции						
Возможности	Привлечение новой аудитории за счет уникальности Арт-ко	Заказ большего количества продуктов и реализовывать их, предотвращая длительные залежи (5+5+4+1=16)			Поощрения при максимальной реализации продукции и быстром обновлении и запасов (1+1=2)		
	Снижение цен на недвижимость в городе	Увеличение объемов закупок (2+2+3=7)		Снижение затрат на аренду за счет заключение долгосрочного договора аренды (3)			
	Изменение образа жизни людей	Создание мероприятий, направленных на привлечение большего числа клиентов (4+4+4+4=16)					Возможность иметь свободный график работы (3)

Результатом проведения SWOT-анализа является таблица 1.25, в которую заносятся мероприятия, набравшие максимальное количество баллов, для того, чтобы составить оценку решений и выбрать наиболее значимые, которые обязательно нужно провести, чтобы добиться поставленной цели.

Таблица 1.25 – Оценка решений

В баллах

Ранг	Наименование решения	Сумма
1	Создание Арт-кофейни необычного формата с оригинальной концепцией обслуживания клиентов, которое будет расположено в местах большого количества людей	47
2	Создание мероприятий, направленных на привлечение большего числа клиентов	16
3	Заказ большого количества продуктов и реализовывать их, предотвращая длительные залежи	16
4	Увеличение объемов закупок	7
5	Выплата конкурентоспособной з/п, а так же проведение мероприятий стимулирующего характера	5
6	Обучение работников основам обслуживания потребителей	3
7	Снижение затрат на аренду за счет заключение долгосрочного договора аренды	3
8	Возможность иметь свободный график работы	3
9	Поощрения при максимальной реализации продукции и быстром обновлении запасов	2

Вполне логично, что наибольшее количество баллов у такого решения как непосредственное создание самой Арт-кофейни, потому что таких заведений в Челябинске очень мало, и суть самого проекта заключается в его открытии.

Выводы по разделу один

В первой главе был определен объект исследования ВКР – проект по созданию Арт-кофейни «AURA» в городе Челябинск. Основным видом тематического концептуального заведения является предоставление вкусного кофе и десертов, а также развлекательной программы (литературные чтения, музыкальные вечера, выставки и литературные чтения).

Разработка проекта по созданию Арт-кофейни «AURA» является актуальной, она подчеркивается тем, что в последние годы в стране произошла переориентация с промышленного производства на сферу услуг и развлечения, и общепит приносит в бюджет немалые деньги, становясь важной частью экономики. В связи с этим

сфера общественного питания является одним из наиболее привлекательных объектов вложения инвестиций, как и сфера развлечения, а изучение рынка такого бизнеса в качестве основы принятия решений предприятиями питания представляет собой актуальность исследования. Современные темпы изменений в экономике и потребность в экономических знаниях из всех методов планирования обуславливают необходимость планирования, формального прогнозирования будущих проблем и возможностей.

В данной главе проведено маркетинговое исследование, которое позволило спрогнозировать потребности потенциальных потребителей и способы удовлетворения этих потребностей наилучшим образом. Анализ российского рынка кофеен показал, что в городах с развитой инфраструктурой и обширным видом предлагаемых услуг, услуги общепита очень популярны и пользуются спросом. Сегментация потребителей, выполненная по методу AID, позволила выявить основных потребителей – это люди в возрасте от 16 до 40 лет со средним или высоким достатком, которые планируют посещать Арт-кофейню или активно их посещают в настоящее время; которые желают попробовать что-либо новое относительно посещения кофейни.

В качестве метода определения коммерциализации услуг выбран метод анкетирования. Объем выборки составляет 400 человек. Анкета состоит из 8 открытых и закрытых вопросов. По результатам анкетирования 40% опрошенных с удовольствием хотя бы раз посетили Арт-кофейню «AURA», 50% были заинтересованы и обещали подумать над этим предложением, 10% в этом не нуждаются.

В последнем разделе первой главы выполнен стратегический анализ (макро- и микроэкономической внешней среды и внутренней среды) взаимодействия проекта и среды. В результате SWOT-анализа было выявлено, что наиболее сильными сторонами предприятия являются сочетание кофейни и Арт-площадки, а также проведение культурных мероприятий. Основная слабая сторона – недостаточный имидж заведения. Среди угроз можно выявить наиболее существенную: это

большое количество кофеен в Челябинске. Наряду с этим основными возможностями для предприятия являются изменение образа жизни людей в сторону здорового образа жизни, а также появление новых технологий хранения продуктов свежими. Также в результате SWOT-анализа было выявлено основное решение существующих на предприятии проблем – создание Арт-кофейни необычного формата с оригинальной концепцией обслуживания клиентов, которое будет расположено в местах большого количества людей.

Таким образом, идея проекта актуальная, реально реализуемая и экономически выгодная.

2 ПЛАНИРОВАНИЕ И МОДЕЛИРОВАНИЕ ПРОЕКТА

Планирование проекта позволяет разделить проект на управляемые подсистемы – центры ответственности, идентифицировать работы проекта, создает основу для ресурсного планирования и оценки затрат, необходимых для выполнения проекта и составления укрупненного бюджета проекта [28]. Финансовая модель разрабатывается с помощью программного продукта «Project Expert», который позволяет построить модель, описывающую процессы так, как они проходили бы в действительности и оценить риски проекта.

2.1 Планирование проекта

Планирование проекта включает в себя следующие разделы: построение иерархической структуры работ проекта, сетевое планирование проекта методом Arrow Diagramming Method, построение организационной структуры проекта и матрицы распределения административных задач управления.

2.1.1 Сетевое планирование методом Arrow Diagramming Method

Сеть – это математическая, графоаналитическая модель, в которой работы служат дугами (ребрами) или вершинами (узлами) направленного (ориентированного) математического графа [28]. Граф называется направленным (ориентированным), если для любой дуги графа можно указать, какая из двух смежных вершин является начальной, а какая конечной. Графическая форма представления сети называется сетевым графиком. В зависимости от того, являются ли работы дугами или вершинами графа, существуют следующие способы построения сетевого графика: метод стрелочных диаграмм (ADM, «работа-дуга») и метод предшествований (PDM, «работавершина»).

Вершины сетевого графика по методу «стрелы» представляют собой события – результаты выполнения одной или нескольких работ. Дуги, соединяющие

начальное и конечное события, являются работами [28]. События имеют параметры, представленные на рисунке 2.1, где i, j – номер события, t_{ij} – продолжительность работы, T_{pi}, T_{pj} – ранний срок завершения события, T_{pi}, T_{pj} – поздний срок завершения события, R_i, R_j – резерв времени события.

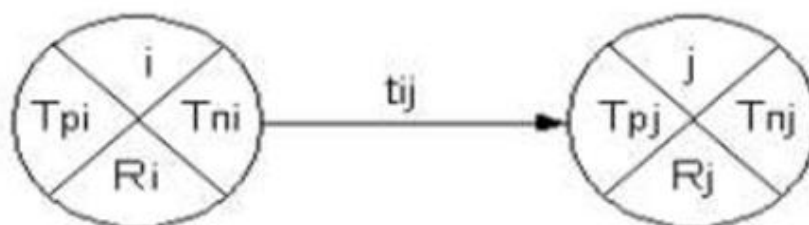


Рисунок 2.1 – График ADM

После того, как была проведена декомпозиция работ, можно перейти к построению сетевого графика. Для этого сначала определим ожидаемые продолжительности работ, затем построим сетевой график проекта и проведем его кодировку [50]. Для определения ожидаемых продолжительностей работ использована двухоценочная методика, а именно оптимистические и пессимистические оценки продолжительностей работ, которые рассчитываются на основании двух оценочных сроков по формуле (2.1):

$$t = 0,4t_{ij}^{\max} + 0,6t_{ij}^{\min}, \quad (2.1)$$

где t – ожидаемая продолжительность работ;

t_{ij}^{\max} – пессимистическая оценка продолжительности работы;

t_{ij}^{\min} – оптимистическая оценка продолжительности работы.

Среднеквадратическое отклонение времени работ найдем по формуле (2.2):

$$G_{ij} = 0,2 * (t_{ij}^{\max} - t_{ij}^{\min}), \quad (2.2)$$

где G_{ij} – среднеквадратическое отклонение времени выполнения работы.

Дисперсия считается по формуле (2.3):

$$D_{ij} = G_{ij}^2, \quad (2.3)$$

где D_{ij} – дисперсия.

Время раннего начала работ вычислим по формуле (2.4):

$$T_{ij}^{PH} = T_{pi}, \quad (2.4)$$

где T_{ij}^{PH} – время раннего начала работы;

T_{pi} – ранний срок свершения события.

А время позднего окончания работ найдем по формуле (2.5):

$$T_{ij}^{PO} = T_{pj}, \quad (2.5)$$

где T_{ij}^{PO} – время позднего окончания работы;

T_{pj} – поздний срок свершения события.

Время раннего окончания работ вычислим по формуле (2.6):

$$T_{ij}^{PO} = T_{ij}^{PH} + t_{ij}, \quad (2.6)$$

где T_{ij}^{PO} – время раннего окончания работы.

T_{ij}^{PH} – время раннего начала работы.

Время позднего начала работ находим по формуле (2.7):

$$T_{ij}^{PH} = T_{ij}^{PO} - t_{ij}, \quad (2.7)$$

где $T_{ij}^{ПН}$ – время позднего начала работы.

Полный резерв времени работы показывает максимальное время, на которое можно увеличить ожидаемую продолжительность, начав ее в раннее начало, без увеличения продолжительности критического пути. Либо максимальное время, на которое можно отложить начало работы (без изменения ожидаемой продолжительности) без увеличения продолжительности критического пути. Зная значения, полученные в формулах (2.1) – (2.7), считаем полный резерв по формуле (2.8):

$$R_{ij}^П = T_{ij}^{ПО} - T_{ij}^{ПН} - t_{ij}, \quad (2.8)$$

где $R_{ij}^П$ – полный резерв времени работы.

Частный резерв времени первого рода – это резерв времени работы, которым располагает работа при условии, что непосредственно предшествующая ей на сетевом графике работа окончится в ее поздний окончательный срок [50]. Частный резерв 1-го рода рассчитываем по формуле (2.9):

$$R_{ij}^{ЧI} = T_{Пj} - T_{Пi} - t_{ij}, \quad (2.9)$$

где $R_{ij}^{ЧI}$ – частный резерв 1-го рода.

Частный резерв времени второго рода - это резерв времени работы, которым располагает работа при условии, что следующая за ней работа начнется в ее раннее начало [50]. Частный резерв 2-го рода вычисляем по формуле (2.10):

$$R_{ij}^{ЧII} = T_{pj} - T_{pi} - t_{ij}, \quad (2.10)$$

где $R_{ij}^{ЧII}$ – частный резерв 2-го рода.

Свободный (независимый) резерв времени работы – это резерв времени работы, который образуется при совместном действии резервов первого и второго рода [50]. Свободный резерв времени может быть отрицательным. Свободный резерв времени можно найти по формуле (2.11):

$$R_{ij} = T_{pj} - T_{pi} - t_{ij}, \quad (2.11)$$

где R_{ij} – свободный резерв времени работы.

Для работ, лежащих на критическом пути, коэффициент напряженности равен единице. В противном случае его величина подсчитывается по формуле (2.12):

$$K_{nij} = \frac{T - t_k}{T_k - t_k}, \quad (2.12)$$

где K_{nij} – коэффициент напряженности;

T – максимальный путь, проходящий через эту работу;

t_k – продолжительность части критических работ, расположенных на рассматриваемом пути;

T_k – продолжительность критического пути.

В зависимости от коэффициента напряженности все работы попадают в одну из трех зон напряженности:

- критическую (0,8 – 1);
- промежуточную (0,5 – 0,8);
- резервную (менее 0,5).

Получившиеся значения логически укрупнены для построения диаграммы Ганта [50]. Список работ проекта, направленных на открытие Арт-кофейни в Челябинске, представлен в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Список работ проекта

Код работы	Наименование работ
0-1	Идея создания Арт-кофейни
1-2	Анализ микросреды
2-3	Анализ макросреды
3-4	Регистрация бизнеса
4-5	Разработка бизнес-плана проекта
5-6	Поиск инвестиций
6-7	Получение инвестиций
7-8	Поиск помещения
7-10	Поиск и найм персонала
7-11	Поиск рекламы
8-9	Заключение договора аренды помещения
9-12	Поиск ремонтной бригады
9-13	Закупка оборудования, мебели и посуды
9-14	Покупка отделочных стройматериалов
10-17	Обучение персонала
12-14	Обсуждение строительных работ
13-15	Доставка оборудования
14-16	Проведение ремонта
15-16	Установка оборудования
11-17	Реклама
17-18	Подготовка к открытию
18-19	Открытие Арт-кофейни

Далее, при помощи формул (2.1) – (2.3) рассчитаем ожидаемую продолжительность работ, среднее квадратическое отклонение и дисперсию работ. Результаты расчетов параметров работ представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Параметры работ

В днях

Код работы	t_{\max}	t_{\min}	$t_{\text{ожид}}$	G_{ij}	D_{ij}
0-1	1	1	1	0	0
1-2	6	6	6	0	0
2-3	6	6	6	0	0
3-4	5	5	5	0	0
4-5	21	21	21	0	0
5-6	14	14	14	0	0
6-7	1	1	1	0	0
7-8	14	14	14	0	0
7-10	43	30	36	2,6	6,76
7-11	13	5	9	1,6	2,56
8-9	1	1	1	0	0
9-12	5	5	5	0	0
9-13	11	5	7	1,2	1,44
9-14	6	3	5	0,6	0,36
10-18	34	21	27	2,6	6,76
12-14	1	1	1	0	0
13-15	18	13	15	1	1
14-17	21	21	21	0	0
15-16	9	3	5	1,2	1,44
11-17	52	44	46	1,6	2,56
17-18	14	14	14	0	0
18-19	1	1	1	0	0

Ранний срок начала работы совпадает с ранним сроком свершения ее начального события. Поздний срок начала работы можно получить, если из позднего срока свершения ее конечного события вычесть ее ожидаемую продолжительность. Ранний срок окончания работы образуется прибавлением ее продолжительности к раннему сроку свершения ее начального события. Поздний срок окончания работы совпадает с поздним сроком свершения ее конечного

события. Для всех работ критического пути, как не имеющих резервов времени, ранний срок начала совпадает с поздним сроком начала, а ранний срок окончания – с поздним сроком окончания. Работы, не лежащие на критическом пути, обладают резервами времени.

Коэффициент напряженности работы равен отношению максимального пути, на котором лежит данная работа, за вычетом продолжительности пути, совпадающего с критическим путем, к продолжительности критического пути за вычетом суммарной длительности тех работ, которые совпадают с максимальным путем, на котором лежит данная работа [54]. Результаты расчетов сведены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Параметры расчета работ сетевого графика

В днях

Код работы	t_{ij}	Срок начала		Срок окончания		Резерв времени				K_{nij}
		T_{pi}	T_{pi}	T_{pj}	T_{pj}	R_{ij}^{Π}	$R_{ij}^{\text{ЧП}}$	$R_{ij}^{\text{ЧП}}$	R_{ij}	
0-1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1
1-2	6	1	1	7	7	0	0	0	0	1
2-3	6	7	7	13	13	0	0	0	0	1
3-4	5	13	13	18	18	0	0	0	0	1
4-5	21	18	18	39	39	0	0	0	0	1
5-6	14	39	39	53	53	0	0	0	0	1
6-7	1	53	53	54	54	0	0	0	0	1
7-8	14	54	54	68	68	0	0	0	0	1
7-10	30	54	54	84	87	3	0	0	3	0,81
7-11	5	54	54	59	68	9	0	0	9	0,84
8-9	1	68	68	69	69	0	0	0	0	1

Окончание таблицы 2.3

Код работы	t_{ij}	Срок начала		Срок окончания		Резерв времени				K_{nij}
		T_{pi}	T_{pi}	T_{pj}	T_{pij}	R_{ij}^I	R_{ij}^{II}	R_{ij}^{III}	R_{ij}	
9-12	2	69	69	71	71	0	0	0	0	1
9-13	5	69	69	74	77	3	0	0	3	0,87
9-15	5	69	74	74	79	5	0	0	5	0,85
10-17	52	84	87	139	139	3	0	0	3	0,81
12-14	1	71	71	72	72	0	0	0	0	1
13-15	13	74	77	87	90	3	0	0	3	0,82
15-16	3	87	90	93	93	0	0	0	0	1
16-17	46	93	93	139	139	0	0	0	0	1
17-18	14	139	139	153	153	0	0	0	0	1
18-19	1	153	153	154	154	0	0	0	0	1

Исходя из таблицы видно, что ожидаемая продолжительность критического пути составила 154 дня.

Коэффициент напряженности для работ, лежащих на критическом пути, равен 1. Величина коэффициента напряженности работ характеризует, насколько сложно выполнить работу в установленные для нее плановые сроки. Чем выше данный коэффициент, тем соответственно жестче временные рамки по каждой работе.

Величина коэффициента напряженности разделяет все работы на три зоны [52]: критическую ($K_{nij} > 0,8$), промежуточную ($0,5 \leq K_{nij} \leq 0,8$), резервную ($K_{nij} < 0,8$). Из таблицы видно, что работы, имеющие резерв времени, получили значения

коэффициента напряженности работ меньше единицы. Минимальное значение такого коэффициента в данной таблице равно 0,81. Остальные значения варьируются от 0,8 до 1. Это означает, что, несмотря на то, что они имеют резервы времени, эти резервы весьма ограничены и работа относится к критической зоне.

Для того, чтобы рассчитать параметры событий сетевого графика, зададим ранний срок свершения исходного (нулевого) события равным нулю.

Для того, чтобы рассчитать ранний срок свершения промежуточного события сравним суммы, состоящие из раннего срока свершения события, непосредственно предшествующего данному и длительности работы.

Так как событие свершается после завершения последней из непосредственно предшествующих ему работ, в качестве раннего срока свершения события принимается максимальная из сравниваемых сумм.

Рассчитанный таким способом ранний срок свершения завершающего события всего сетевого графика принимается в качестве его позднего срока свершения. Это означает, что завершающее событие сетевого графика не располагает резервом времени [50].

Поздний срок свершения данного промежуточного события определяется движением по работам сетевого графика в обратном направлении.

Так как ни одна из непосредственно следующих за данным событием работ не может начаться, пока не свершится само данное событие, очевидно, его поздний срок свершения равен минимуму из подсчитанных разностей. Результаты расчета параметров событий сведены в таблице 2.4.

Если после проведения расчётов позднего срока свершения событий в исходном событии резерв времени равен нулю, значит расчёт проведен верно. Резерв времени образуется у тех событий, для которых поздний срок свершения больше раннего, и он равен их разности.

Графическое построение сетевого графика отражено на рисунке В.1 в приложении В.

Таблица 2.4 – Параметры событий сетевого графика

В днях

Событие	Наименование события	Сроки свершения		Резерв времени
		ранний	поздний	
0	Решение о начале проекта принято	0	0	0
1	Идея сформирована	1	1	0
2	Анализ микросреды проведен	7	7	0
3	Анализ макросреды проведен	13	3	0
4	Бизнес зарегистрирован	18	18	0
5	Бизнес-план разработан	39	39	0
6	Поиск кредиторов завершился	53	53	0
7	Финансирование получено	54	54	0
8	Помещение найдено	68	68	0
9	Договор об аренде составлен	69	69	0
10	Персонал нанят	84	87	3
11	Агентство по рекламе найдено	59	68	9
12	Ремонтная бригада нанята	71	71	0
13	Оборудование выбрано и заказано	74	77	3
14	Строительные задачи поставлены	72	72	0
15	Оборудование доставлено	87	90	3
16	Установлено оборудование	93	93	0
17	Ремонт завершен	139	139	0
18	Персонал нанят и обучен, рекламный контракт завершен, сырье и материалы на первое время куплены	153	153	0
19	Торжественное открытие произведено	154	154	0

Параметры сетевого графика представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Параметры сетевого графика

Параметр	Значения
Число работ (N_p)	23
Число событий (N_c)	19
Коэффициент сложности сети (N_p/N_c)	2,21
Продолжительность критического пути ($T_{кр}$), дн.	154

2.1.2 Организационная структура проекта

Для обеспечения эффективного управления проектом необходимо знать, кто отвечает за каждый пакет или уровень дерева работ. Это может быть сделано с помощью схемы организационной структуры проекта (organizational breakdown structure – OBS) [36]. В этой схеме руководитель проекта находится на ее верхнем уровне, а на более низких уровнях последовательно располагаются отделы, требуемые для функционального управления работами, или отдельные исполнители, привлекаемые для реализации отдельных пакетов работ.

Цель OBS состоит в указании не только исполнителей работ для каждого пакета, но и в определении отделов организаций, ответственных за выполнение соответствующих работ.

Существуют следующие виды организационных структур команды проекта: функциональная, проектная и матричная.

Для проекта выбираем проектную структуру, так как такому типу характерно то, что проектные команды как бы образуют свои собственные временные подразделения, созданные на время выполнения проекта и возглавляемые руководителями проектов [44]. А также члены команды ориентированы только на достижение целей проекта и подчиняются только его руководителю.

Таким образом, организационная структура команды управления проектом будет выглядеть следующим образом (рисунок 2.2).



Рисунок 2.2 – Организационная структура команды управления проектом

2.1.3 Матрица разделения административных задач управления (РАЗУ)

Важная задача в управлении проектом – четко определить, кто за что отвечает. Именно для этого и применяется инструмент «матрица ответственности» (responsibility matrix) [51].

Матрица РАЗУ – разновидность матриц ответственности, используемой в управлении проектами для закрепления ответственности между членами команды управления проектом. Матрица образуется путем «наложения» вертикально ориентированной организационной структуры управления проектом (OBS) на горизонтально ориентированную структурную декомпозицию работ (WBS), (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Матрица ответственности

Перечень работ	Участники проекта			
	Руководитель	Маркетолог	Специалист по связям с общественностью	Экономист
Разработка идеи	1	-	-	-
Анализ микросреды	3	5	-	-

Окончание таблицы 2.6

Перечень работ	Участники проекта			
	Руководитель	Маркетолог	Специалист по связям с общественностью	Экономист
Анализ макросреды	3	5	-	-
Разработка бизнес-плана	1	5	5	5
Регистрация бизнеса	1	-	-	-
Расчет потребностей в инвестициях	3	-	-	5
Поиск инвестиций	1	-	-	2
Подготовка документов для получения инвестиций	1	-	-	-
Поиск помещения	1	-	3	4
Заключение договора аренды	1	-	-	3
Заказ оборудования, мебели, декора и посуды для Арт-кофейни	1	-	2	4
Доставка оборудования	1	-	-	-
Установка оборудования	1	-	-	-
Реклама открытия Арт-кофейни	-	-	5	-
Поиск и найм персонала	-	-	1	-
Покупка первичной партии сырья и материалов	-	-	5	4
Подготовка Арт-кофейни к открытию	1	5	5	5

В данном случае выделим следующие роли участников проекта:

- 1 – главный исполнитель (ответственный за выполнение задачи);
- 2 – соисполнитель;
- 3 – осуществляет проверку выполнения задачи;

- 4 – с ним согласуется решение;
- 5 – участвует в процессе выполнения работы;
- «-» не принимает никакого участия в выполнении задачи.

Таким образом, была получена матрица ответственности по проекту.

1.2 Разработка финансовой модели в «Project Expert»

В данной главе разрабатывается финансовая модель проекта с помощью программного продукта «Project Expert», где описываются входные переменные (компания, окружение проекта, календарный график работ проекта), составляются операционный план, план финансирования, формируются результаты проекта и проводится анализ рисков проекта [15].

Структура раздела включает:

- описание компании;
- описание окружения проекта;
- инвестиционный план (календарный график проекта);
- операционный план (с обоснованием);
- описание финансирования;
- результаты проекта;
- анализ рисков проекта.

1.2.1 Описание компании

Для описания проекта требуется ввести следующие данные: дату начала и длительность проекта, перечень планируемых к выпуску продуктов и услуг.

На закладке «Проект» в ярлыке «Заголовок проекта» заносятся название, дата начала и длительность проекта (рисунок 2.3):

- название проекта: Арт-кофейня «AURA».
- дата начала проекта: 01.08.2018.
- длительность проекта: 2 года.

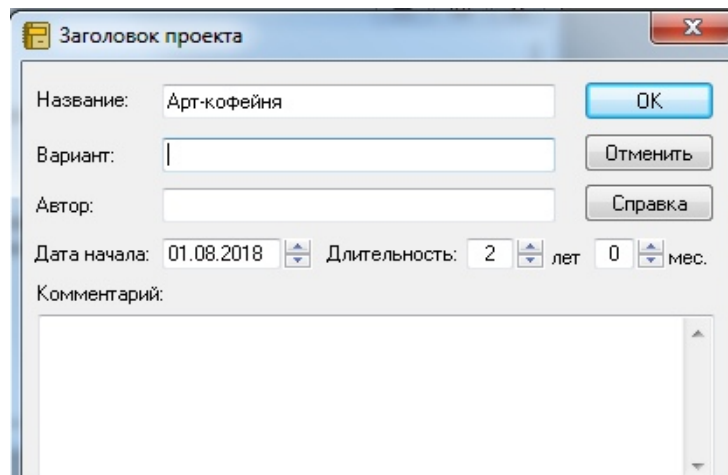


Рисунок 2.3 – Заголовок проекта

В ярлык «Список продуктов» вводятся названия продуктов (рисунок 2.4) и дата начала продаж (запуска производства). Продукты проекта: кофе, чай, сок, мороженое, десерты, проведение мероприятий. Начало продаж: 01.01.2019.

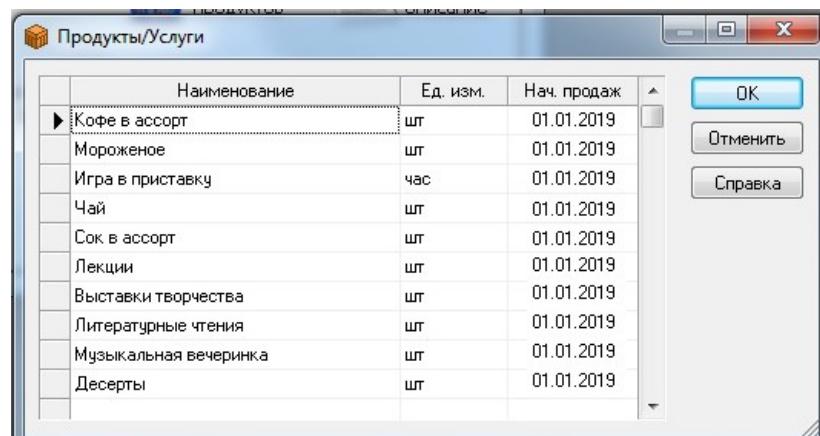


Рисунок 2.4 – Продукты/услуги

2.2.2 Описание окружения проекта

В данной вкладке описывается окружение проекта, такие как валюта, учётная ставка, инфляция и налоги страны в которой запущен проект. В закладке «Окружение», в элементе «Валюта проекта» устанавливаем основную валюту проекта - рубли, и вторую - доллар США. Также указываем курс второй валюты: 1 доллар равен 61,81 руб. (рисунок 2.5).

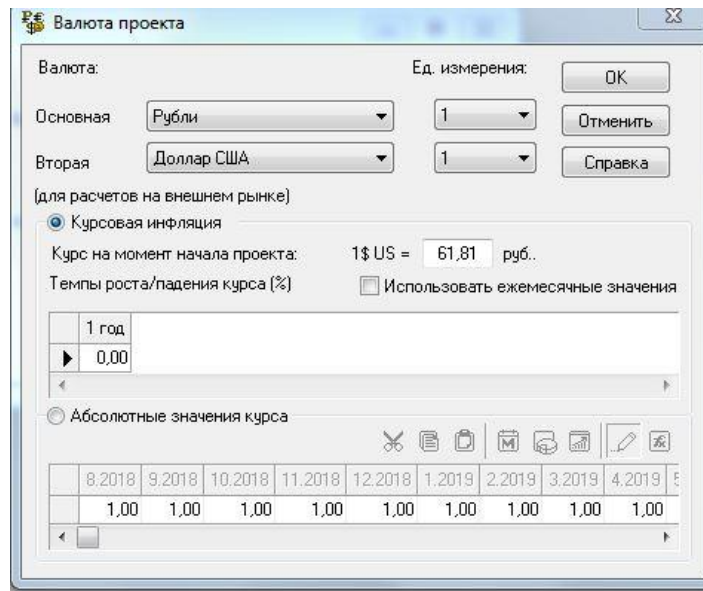


Рисунок 2.5 – Валюта проекта

Список налогов, налогооблагаемая база, периодичность выплат и их ставка указывается в элементе «Налоги» (рисунок 2.6). Перед тем, как официально зарегистрировать собственное дело в качестве ООО, была подобрана удобная система налогообложения. В зависимости от вида деятельности, от необходимости в наемных работниках, от количества используемых ресурсов и т.д. В соответствии с этим сюда входят: упрощенная система налогообложения (6%) и ЕССС (30%).

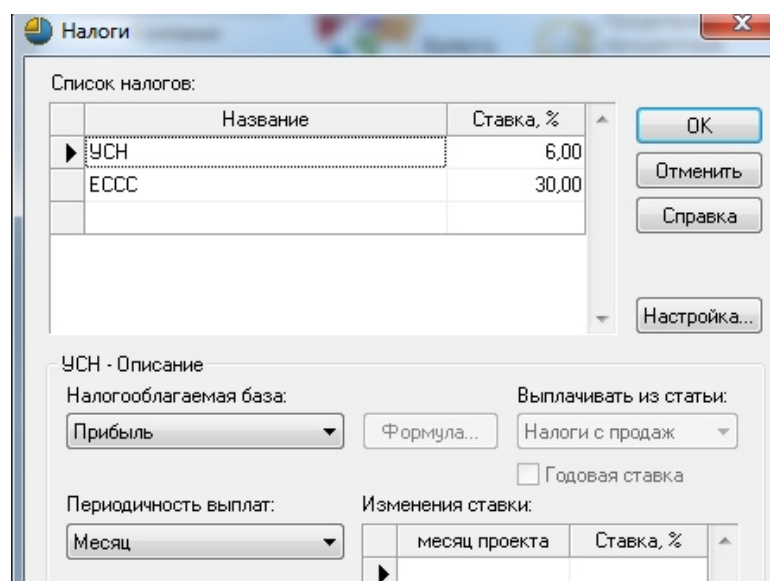


Рисунок 2.6 – Налоги

2.2.3 Инвестиционный план (календарный график проекта)

Инвестиционный план включает в себя подробный план важнейших этапов осуществления проекта от начала его реализации, до начала реализации продукта или услуги [48].

Данный раздел включает в себя:

- этапы инвестиционной фазы реализации проекта;
- информацию о сроках проведения этапов работ;
- список оборудования, необходимого для реализации проекта, материалов, а также сроки их приобретения и доставки;
- программу подготовки требуемых кадров;
- прогнозируемые затраты;
- информацию о потенциальных источниках финансирования.

Прединвестиционная и инвестиционная фазы любого проекта требуют тщательной проработки графика работ и перечня привлекаемых ресурсов. Система «Project Expert» формирует календарный график первоначальных капитальных вложений и подготовительных работ – диаграмму Гантта (рисунок 2.7) [17].

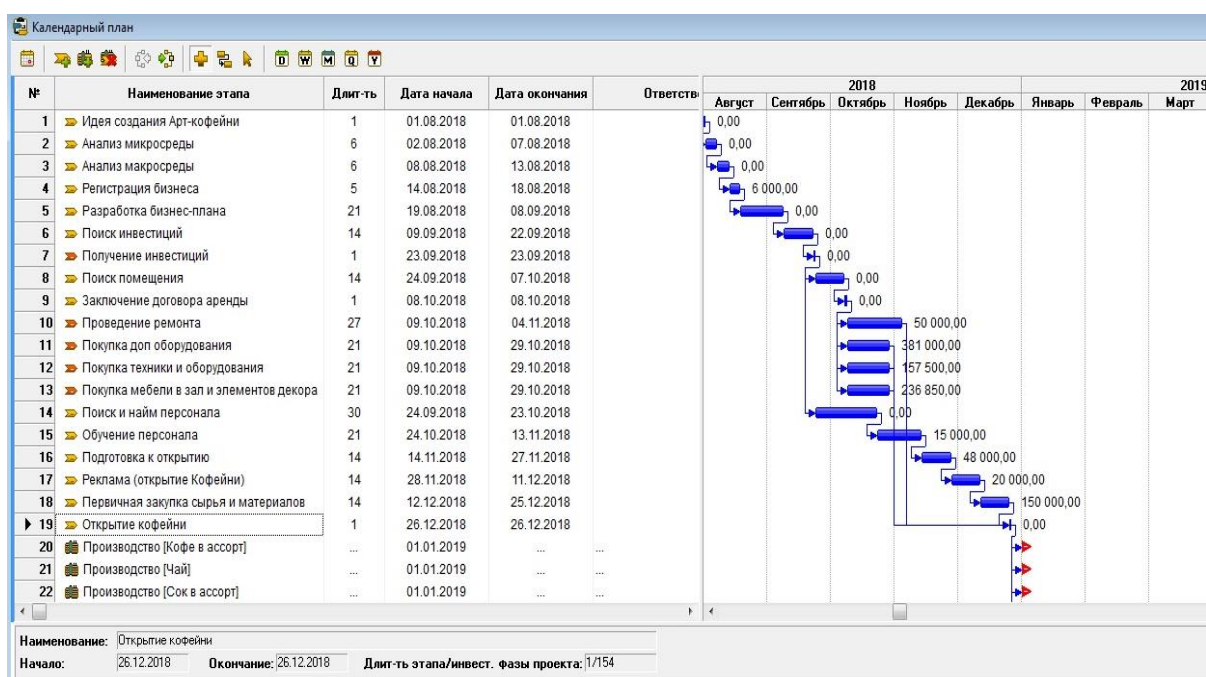


Рисунок 2.7 – Диаграмма Гантта

Из рисунка 2.7 можно сделать вывод, что проект начнется 01 августа 2018 года с пакета работ «Идея создания Арт-кофейни». Активами являются следующие этапы работ: получение инвестиций, ремонт помещения, приобретение и монтаж оборудования, приобретение техники, приобретение элементов декора, мебели, посуды. По окончании прединвестиционной и инвестиционной фаз начинается производство двух видов услуг с 01 января 2019 года.

2.2.4 Операционный план

В операционном плане важно представить план сбыта предоставляемой услуги. План сбыта составляется в натуральных, стоимостных измерениях, содержит информацию о количестве продукции, которую предприятие планирует реализовать. [13].

План сбыта – это тот центр, вокруг которого концентрируется все планирование бизнеса. В элемент «План сбыта» заносим информацию о цене и объеме сбыта, в итоге получаем график показывающий динамику объема сбыта каждой продукции (рисунок 2.8). Данные о планируемом объеме продаж заносим с помощью кнопки «Быстрый ввод» там указываем плановый объем продаж в штуках, рост объема продаж, начало спада объема продаж и жизненный цикл продукта в месяцах.

Продукты проекта: кофе, чай, сок, десерты, мороженое, игровая приставка, литературные чтения, музыкальная вечеринка, выставка творчества и лекции.

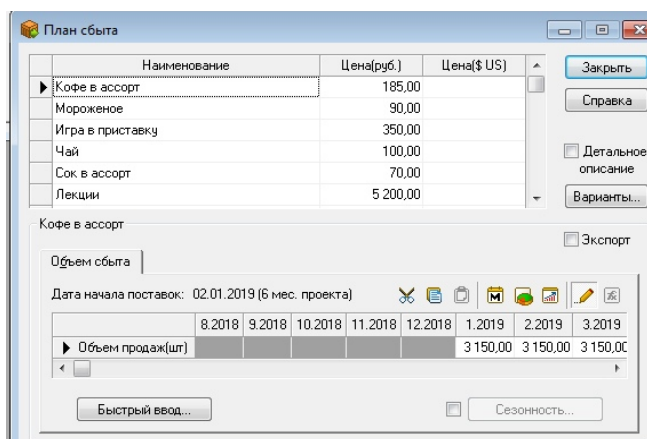


Рисунок 2.9 – План сбыта

В ярлыке «План по персоналу» выделяются 3 категории: «Управление», «Производство» и «Маркетинг» (рисунок 2.9). Также устанавливаются периодичность и начало осуществления выплат – «Ежемесячно», «В течение периода производства» [13]. Для реализации проекта необходимы следующие сотрудники: уборщица (1 чел.), мойщик посуды (2 чел.), кассир-бариста (4 чел.), главный по мероприятиям (2 чел.), администратор (1 чел.) и директор (1 чел.). Зарплата сотрудников соответствует среднему уровню заработной платы на Челябинском рынке труда [20].

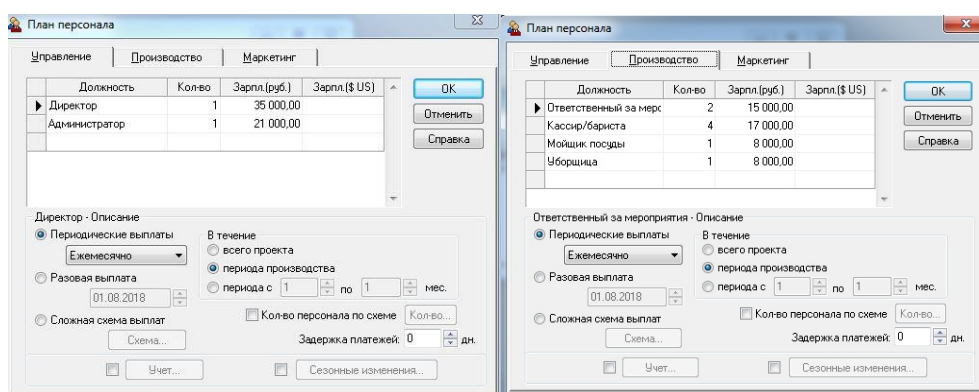


Рисунок 2.9 – План по персоналу

В таблице 2.7 указаны наименования должностей и заработная плата

Таблица 2.7 – План по персоналу

Наименование	Количество, человек	Зарботная плата	Зарботная плата в год
Директор	1	35 000	420 000
Администратор	1	21 000	252 000
Ответственный за мероприятия	2	15 000	360 000
Кассир-бариста	4	17 000	816 000
Мойщик посуды	2	8 000	192 000
Уборщица	1	8 000	96 000
Итого	11	178 000	2 136 000

В руб.

В ярлыке «Общие издержки» также выделяют 3 категории: «Управление», «Производство» и «Маркетинг» [13]. В рамках разрабатываемого проекта к издержкам, связанным с производством, относятся ежемесячные затраты на аренду помещения, а также коммунальные расходы, хозяйственные расходы, расходы на обслуживание кассового аппарата и расходы за интернет, что показано на рисунке 2.10. Выплаты начинаются с этапа реализации.

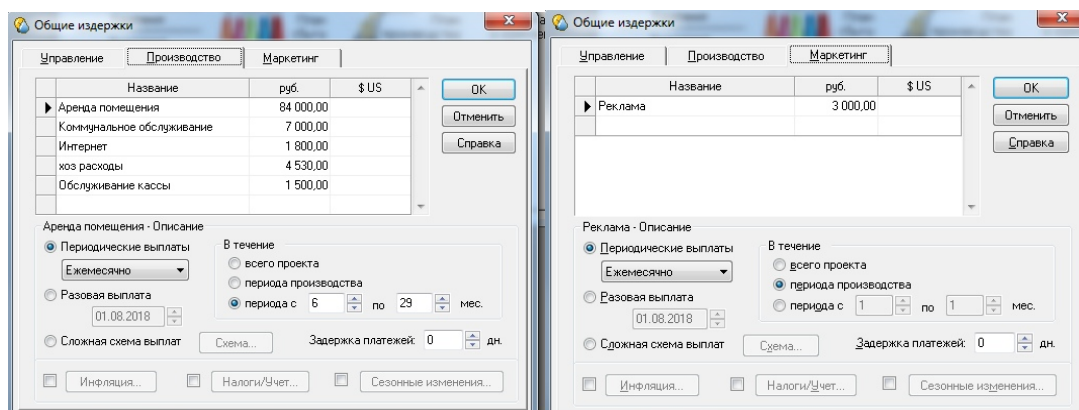


Рисунок 2.10 – Общие издержки

В таблице 2.8 указаны общие издержки Арт-кофейни «AURA»

Таблица 2.8 – Общие издержки

		В руб.
Наименование		Стоимость
Производство		
Аренда помещение		84 000
Коммунальное обслуживание		7 000
Интернет и коммуникации		1 800
Хозяйственные расходы		4 530
Обслуживание кассы		1 500
Маркетинг		
Реклама		3 000
Итого		101 830

2.2.5 Описание финансирования

Обычно финансовый план проекта включает в себя пять основных разделов:

- планируемые объемы выручки от реализации продукции, товаров, услуг;
- план прибылей и убытков;
- плановый бухгалтерский баланс;
- расчет безубыточности работы предприятия.

Прогнозирование данных отчетов являются источником анализа эффективности проекта, включают в себя информацию в потребности привлечения дополнительного финансирования.

Программа Project Expert позволяет пользователю автоматически формировать таблицы, содержащие прогнозные значения финансовых показателей реализации проекта. Также можно определить объем денежных средств, необходимый для реализации каждого этапа проекта. Шагом расчета программы является месяц, что позволяет достаточно точно установить время возникновения дефицита средств и разработать эффективную стратегию финансирования проекта [15].

Основная цель составления финансового плана – дать представление инициаторам и потенциальным инвесторам об экономической целесообразности вложения средств и запуска проекта в реализацию [66].

Потребность в финансировании определяется в разрезе двух видов затрат: инвестиционные затраты и затраты на пополнение оборотного капитала.

Инвестиционные затраты – это капитальные и единовременные затраты проекта, связанные с подготовительным периодом.

Затраты на приращение оборотного капитала – это затраты на покрытие первоначальной потребности в операционных средствах на этапе реализации.

Источник финансирования: собственные средства учредителя (директора ООО «AURA») и заемные средства по ставке 11,3%.

Инвестиционные затраты по проекту представлены в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Суммарные инвестиционные затраты

В руб.

Наименование	Сумма
Регистрация бизнеса	6000
Заключение договора аренды (предоплата 5 мес.)	420 000
Проведение ремонта	50 000
Покупка кофемашин	240 000
Покупка техники	298 500
Покупка мебели, декора, посуды	236 850
Обучение персонала	15 000
Оформление документов и прочие работы	48 000
Реклама открытия Арт-кофейни	20 000
Первичная закупка сырья и материалов	150 000
Итого затрат	1 484 350

Финансирование проекта предполагается за счёт заемных средств, а также денежных средств, полученных от инвестора. Инвестором данного проекта выступает учредитель (директор ООО «AURA»). Интерес инвестора в проекте объясняется с одной стороны, большой заинтересованностью в данной сфере услуг, а с другой интересной концепцией заведения и необходимостью ее продвижения.

2.2.6 Результаты проекта

Финансовые отчеты демонстрируют результаты деятельности компании [23]. В рамках данного плана необходимо сформировать две формы отчётности:

- отчёт о финансовых результатах (далее – ОФР);
- отчёт о движении денежных средств (далее – ОДДС или Cash-Flow).

2.2.6.1 Отчёт о финансовых результатах проекта

Отчёт о финансовых результатах по проекту заполняется на основании планов маркетинга и производства и представлен на рисунке 2.11 [16].

Отчет о финансовых результатах позволяет спрогнозировать валовый и чистый объём продаж, налоговые платежи, издержки, заработную плату, чистую прибыль. Кроме того, отдельной строчкой выделяется амортизация основных средств. Благодаря данному плану, можно определить, насколько прибылен проект.

На рисунке 2.11 отражён отчёт о финансовых результатах, полученный за всю длительность проекта. Из данного рисунка видно, что, начиная с момента продаж, Арт-кофейня имеет чистую прибыль за 2019 год в размере 1 801 502,89 руб. Далее, чистая прибыль увеличивается нарастающим итогом и к концу 2020 года чистая прибыль достигает 2 150 677,03 руб. Можно сделать вывод, что предприятие будет всегда иметь чистую прибыль, которая за последний год расчёта проекта составляет почти 2 200 000 рублей.

Прибыли-убытки (руб.)							
	8.2018	9.2018	10.2018	11.2018	12.2018	2019 год	2020 год
▶ Валовый объем продаж						8 014 575,00	8 826 000,00
Потери							
Налоги с продаж							
Чистый объем продаж						8 014 575,00	8 826 000,00
Материалы и комплектующие						2 114 775,00	2 385 000,00
Сдельная зарплата							
Суммарные прямые издержки						2 114 775,00	2 385 000,00
Валовая прибыль						5 899 800,00	6 441 000,00
Налог на имущество							
Административные издержки							
Производственные издержки						1 185 960,00	1 185 960,00
Маркетинговые издержки						36 000,00	36 000,00
Зарплата административного персонала						873 600,00	873 600,00
Зарплата производственного персонала						1 903 200,00	1 903 200,00
Зарплата маркетингового персонала							
Суммарные постоянные издержки						3 998 760,00	3 998 760,00
Амортизация				538 207,14	52 857,14	34 285,71	154 285,71
Проценты по кредитам		2 511,11	8 631,94	7 847,22	7 062,50	28 250,00	
Суммарные непроизводственные издержки		2 511,11	8 631,94	546 054,37	59 919,64	62 535,71	154 285,71
Другие доходы							
Другие издержки	6 000,00		435 000,00	68 000,00	150 000,00		
Убытки предыдущих периодов		6 000,00	6 000,00	441 000,00	1 047 207,14	1 250 064,29	
Прибыль до выплаты налога	-6 000,00	-2 511,11	-443 631,94	-614 054,37	-209 919,64	1 838 504,29	2 287 954,29
Суммарные издержки, отнесенные на прибыль		2 511,11	8 631,94	7 847,22	7 062,50	28 250,00	
Прибыль от курсовой разницы							
Налогооблагаемая прибыль						616 690,00	2 287 954,29
Налог на прибыль						37 001,40	137 277,26
Чистая прибыль	-6 000,00	-2 511,11	-443 631,94	-614 054,37	-209 919,64	1 801 502,89	2 150 677,03

Рисунок 2.11 – Отчёт о финансовых результатах

2.2.6.2 Формирование отчёта о движении денежных средств

Потребность в капитале определяется на основании данных, отображаемых в отчете о движении денежных средств (Cash-Flow). CashFlow является основным документом, предназначенным для определения потребности в капитале, выработки стратегии финансирования предприятия, а также для оценки эффективности использования капитала [16].

Отчёт о движении денежных средств (Cash-Flow) по проекту представлен на рисунке 2.12.

Кэш-фло (руб.)							
	8.2018	9.2018	10.2018	11.2018	12.2018	2019 год	2020 год
▶ Поступления от продаж						8 014 575,00	8 826 000,00
Затраты на материалы и комплектующие						2 123 920,00	2 385 690,00
Затраты на сдельную заработную плату							
Суммарные прямые издержки						2 123 920,00	2 385 690,00
Общие издержки						1 221 960,00	1 221 960,00
Затраты на персонал						2 136 000,00	2 136 000,00
Суммарные постоянные издержки						3 357 960,00	3 357 960,00
Вложения в краткосрочные ценные бумаги							
Доходы по краткосрочным ценным бумагам							
Другие поступления							
Другие выплаты							
Налоги						612 361,63	785 277,26
Кэш-фло от операционной деятельности						1 920 333,37	2 297 072,74
Затраты на приобретение активов			825 350,00				
Другие издержки подготовительного периода	6 000,00		435 000,00	68 000,00	150 000,00		
Поступления от реализации активов							
Приобретение прав собственности (акций)							
Продажа прав собственности							
Доходы от инвестиционной деятельности							
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	-6 000,00		-1 260 350,00	-68 000,00	-150 000,00		
Собственный (акционерный) капитал							
Займы		1 000 000,00					
Выплаты в погашение займов			83 333,33	83 333,33	83 333,33	750 000,00	
Выплаты процентов по займам					8 961,53	45 341,25	
Лизинговые платежи							
Выплаты дивидендов							
Кэш-фло от финансовой деятельности		1 000 000,00	-83 333,33	-83 333,33	-92 294,86	-795 341,25	
Баланс наличности на начало периода	700 000,00	694 000,00	1 694 000,00	350 316,67	198 983,33	-43 311,53	1 081 680,59
Баланс наличности на конец периода	694 000,00	1 694 000,00	350 316,67	198 983,33	-43 311,53	1 081 680,59	3 378 753,34

Рисунок 2.12 – Отчёт о движении денежных средств (Cash-Flow)

По данным рисунка 2.12 можно сделать вывод, что проект не имеет кассовых разрывов вследствие того, что прогнозируемое состояние расчётного счёта Арт-кофейни положительное, так как в каждый год баланс наличности на конец периода

больше нуля и с каждым годом возрастает – это означает, что предприятие может расплачиваться вовремя по своим счетам, а также возможно дальнейшее инвестирование денежных средств в расширение сферы услуг.

По сути, Cash-Flow является основным документом, предназначенным для определения потребности в капитале, для оценки эффективности его использования и выработки стратегии финансирования предприятия [16].

2.2.6.3 Обоснование ставки дисконтирования

Для более точного расчета доходности проекта необходимо рассчитать и обосновать ставку дисконтирования. Так как в проекте имеются как собственные средства, так и заемные, то для расчета ставки дисконта можно использовать метод средневзвешенной стоимости капитала (WACC) (формула 2.13).

$$WACC = \sum \gamma_i \times r_i, \quad (2.13)$$

где γ_i – доля i -го элемента в общей сумме;

r_i – стоимость i -го элемента капитала.

В нашем проекте капитал состоит из собственных (41,18%) и заемных средств (58,82%).

Стоимость заемного капитала заключается в его процентной ставке. В нашем проекте процентная ставка составляет 11,3% [60].

Ставка дисконтирования при использовании собственного капитала рассчитывается по модели оценки стоимости капитальных активов (САРМ) согласно формуле (2.14) [60].

$$r = R_f + \beta (R_m - R_f), \quad (2.14)$$

где r – ставка дисконтирования;

R_f – безрисковая ставка дохода;

$(R_m - R_f)$ – премия за рыночный риск;

β – коэффициент, который показывает связь доходности портфеля с доходностью рынка, зависимость доходности портфеля от рыночного риска.

В качестве безрисковых активов рассматриваются обычно государственные ценные бумаги со сроком погашения 10 лет. На май 2018 года ставка доходности по этим бумагам составляла 7,64% годовых [60].

В России информацию о значениях β -коэффициентов компаний, можно найти в информационных выпусках рейтинговых агентств. В данном случае β коэффициент равен 1,01, так как деятельность предприятия можно отнести к отрасли услуг [45]. В приложении Г в таблице Г.1 приведен расчет β -коэффициентов по отраслям.

Премия за рыночный риск рассчитывается на основе статистических данных о рыночных премиях за продолжительный период. Для определения ставки доходности отрасли были рассмотрены ПИФы по данным на май 2018 года: «Райффайзен – информационные технологии» (19,5%), «Сбербанк – Глобальный Интернет» (24,64%) и «УРАЛСИБ Акции роста» (21,37%). Среднее значение составило 21,8% [55].

Средняя ставка доходности отрасли согласно представленной методике рассчитывается по формуле (2.15):

$$1 + R_m = \left(1 + \frac{E_m}{100}\right) \div \left(1 + \frac{i}{100}\right), \quad (2.15)$$

где R_m – реальная средняя ставка доходности отрасли;

E_m – номинальная средняя ставка доходности отрасли (средняя доходность по трем ПИФам: 21,8%);

i – прогнозируемый темп инфляции, 4% годовых [45].

Реальная средняя ставка доходности отрасли составит: 17,12%

Ставка дисконта собственных средств составит: 21,94%

WACC составит: 15,68%

2.2.6.4 Интегральные показатели эффективности

Ставка дисконтирования для данного проекта составляет 15,68% и была рассчитана в предыдущем пункте выпускной квалификационной работе по модели WACC (формула 2.13).

Простой срок окупаемости – период, за который первоначальные инвестиции покроются прибылью от проекта.

Простой срок окупаемости проекта рассчитывается по формуле (2.16):

$$PP = \frac{I_0}{\overline{NP}} \times 365, \quad (2.16)$$

где I_0 – первоначальные инвестиции по мероприятию;

\overline{NP} – чистая прибыль от проекта.

Период окупаемости проекта составит месяцев, исходя из использованных данных по доходам и затратам.

Дисконтированный срок окупаемости (DPP) – период, за который дисконтированные притоки от мероприятия покроют дисконтированные инвестиции [6], он рассчитывается по формуле (2.17):

$$\sum_{t=1}^{DPP} S_t \geq I_0, \quad (2.17)$$

С учетом ставки дисконтирования срок окупаемости реализуемого проекта составит 16 месяцев. Дисконтированный срок окупаемости равен простому сроку окупаемости.

Средняя норма рентабельности (ARR – Average rate of return) рассчитывается как отношение среднего значения чистой прибыли к средней балансовой стоимости инвестиций и составляет 113.9% [18].

Чистый приведённый доход (NPV – Net Present Value) показывает доход, который обеспечивает проект инвестору сверх упущенной выгоды и в сегодняшних деньгах – то есть на сколько эффект от проекта за определённый период превышает эффект от наиболее выгодного из альтернативных вариантов использования вложенной в проект суммы финансового капитала. Сравнивается с нулём. Поэтому этот эффект ещё называют сальдо приведённых к текущему году денежных потоков фирмы (разница между продисконтированной стоимостью будущего денежного потока и продисконтированными инвестициями). Чистый приведённый доход рассчитывается по формуле (2.18):

$$NPV = \sum_{t=0}^n C_t \left(\frac{1}{1+r}\right)^t = \sum_{t=0}^n S_t \left(\frac{1}{1+r}\right)^t - \sum_{t=0}^n I_t \left(\frac{1}{1+r}\right)^t, \quad (2.18)$$

где C_t – сальдо потока денежных средств проекта (без финансовых потоков) в период t ;

S_t – сальдо денежных потоков по операционной деятельности;

I_t – сальдо денежных потоков по инвестиционной деятельности;

r – ставка дисконтирования;

t – расчётный период;

$\left(\frac{1}{1+r}\right)$ – коэффициент дисконтирования.

Индекс доходности (PI – Profitability Index) говорит о том, сколько рублей притоков приносит один рубль продисконтированных инвестиций сверх упущенной выгоды. Сравнивается с единицей – если PI больше единицы и неопределённость в реализации проекта отсутствует, то проект нужно принимать. Индекс доходности рассчитывается с помощью формулы (2.19):

$$PI = \frac{\sum_{t=0}^n S_t \left(\frac{1}{1+r}\right)^t}{\sum_{t=0}^n I_t \left(\frac{1}{1+r}\right)^t}, \quad (2.19)$$

В формуле 2.19 представлен индекс доходности, который отражает эффективность дисконтированных инвестиций по дисконтированному доходу и равен 2,29.

Внутренняя норма рентабельности (IRR) – это среднегодовая доходность, которую способен генерировать проект, или предельная средневзвешенная стоимость капитала, сравниваемая с ценой капитала – то есть IRR показывает, какую отдачу на вложенный капитал приносит проект за определённый период; если отдача от использования капитала в проекте (то есть IRR) превышает стоимость капитала или затраты на его использование, то проект является эффективным. [18].

В связи с этим необходимо решить уравнение NPV(IRR) равный нулю [18].

Приравняв чистый приведённый доход к нулю, получается, что внутренняя норма рентабельности составляет 139,8%.

Так как критерий IRR для проектов длительностью больше одного года завышает доходность проекта, то рассчитывается модифицированная внутренняя норма рентабельности (MIRR).

MIRR (Modified Internal Rate of Return) определяет внутреннюю норму рентабельности инвестиционного проекта с учетом возможного вложения свободных денежных средств, образующихся в ходе реализации проекта, под определенную ставку, отличную от ставки дисконтирования денежного потока, генерируемого проектом и составляет 62,31 %.

Результаты эффективности инвестиций представленного проекта отражены на рисунке 2.13.

Показатель	Рубли	Доллар
▶ Ставка дисконтирования, %	15,68	0,00
Период окупаемости - РВ, мес.	16	16
Дисконтированный период окупаемости - DPB, мес.	16	16
Средняя норма рентабельности - ARR, %	113,98	113,98
Чистый приведенный доход - NPV	1 921 871,79	43 338,51
Индекс прибыльности - PI	2,29	2,75
Внутренняя норма рентабельности - IRR, %	139,80	139,80
Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR, %	62,31	52,09

Рисунок 2.13 – Эффективность инвестиций

Из рисунка 2.13 можно сделать ряд выводов:

- NPV проекта положительное, что указывает на превышение продисконтированных денежных притоков над продисконтированными инвестициями на 1 921 871,79 рублей;

- PI больше единицы характеризует получение дисконтированных притоков в виде 2 рублей 29 копеек на 1 рубль дисконтированных вложений в проект. Величина 2,29 показывает, что если в прогнозе притоков денег мы ошибёмся на 1,29% не в нашу пользу, то сумма притоков станет уже равным нулю. Таким образом, введя критерий индекса доходности, одновременно выводятся оценка эффективности и оценка рискованности проекта;

- IRR значительно превышает ставку дисконтирования и указывает на высокий запас прочности стоимости вложенного капитала. Так как ставка дисконта r меньше IRR, при этом, чистая приведённая стоимость больше нуля, то, согласно правилу принятия проекта по критерию чистой дисконтированной стоимости, он может быть реализован;

- MIRR выше ставки дисконтирования, однако среднегодовая доходность модифицированного проекта может быть выше. Такое значение MIRR объясняется большой длительностью проекта (2 года), вследствие этого происходит обесценивание денежных средств. Также проект требует больших оттоков в начале, которые дисконтируются по ставке в степени нуль, и получает небольшие оттоки в конце расчёта проекта, которые дисконтируются по ставке в степени в девятой

степени, соответственно, значения притоков будут небольшими, из которых потом вычитаются большие оттоки, чем и объясняется значение MIRR, близкое к ставке дисконтирования. (При расчёте MIRR все оттоки приводятся в начало проекта, а оттоки – в конец).

– срок окупаемости: простой равен 16 месяцам, дисконтированный тоже равен 16 месяцам.

По всем рассчитанным показателям рассматриваемый инвестиционный проект экономически эффективен и может быть рекомендован для реализации.

2.2.7 Анализ рисков проекта

Анализ рисков является последним, но не менее важным этапом при разработке проекта, потому что здесь рассчитываются и прогнозируются наиболее значимые вероятностные события. Этот анализ представляет собой расчет точки безубыточности, проведение анализа безубыточности и анализа Монте-Карло.

Риск возникает по причине неопределённости будущего и неопределённости внешней среды компании, которые не позволяют предусмотреть все возможные доходы и потери [16].

Анализ рисков инвестиционного проекта преследует две цели:

- корректировка оценки эффективности и финансовой реализуемости проекта с учётом вероятных, но не предсказуемых потерь;
- учёт мероприятий по предотвращению, снижению или компенсации возможных потерь.

2.2.7.1 Анализ безубыточности

Суть метода заключается в расчёте так называемых точек безубыточности и резервов финансовой прочности компании [41].

Точка безубыточности представляет собой величину объема производства (или объема продаж), при которой предприятие покрывает все свои издержки (в

денежных или натуральных единицах). Она показывает значение выручки, при котором предприятие не несёт убытков, но и не имеет прибыли. Расчёт точки безубыточности производится по каждому отдельному продукту либо по объёму продаж в целом [14].

Анализ точки безубыточности является неотъемлемой частью при расчете рисков проекта, так как показывает реальный объем сбыта, который придется организовать предприятию, чтобы не уйти в минус. И уже на основе анализа точки безубыточности можно предположить, возможно ли реализовывать столько продукции (услуг), сколько было рассчитано.

Точка безубыточности для продукта «Кофе» в 2019 году представлена на рисунке 2.14.

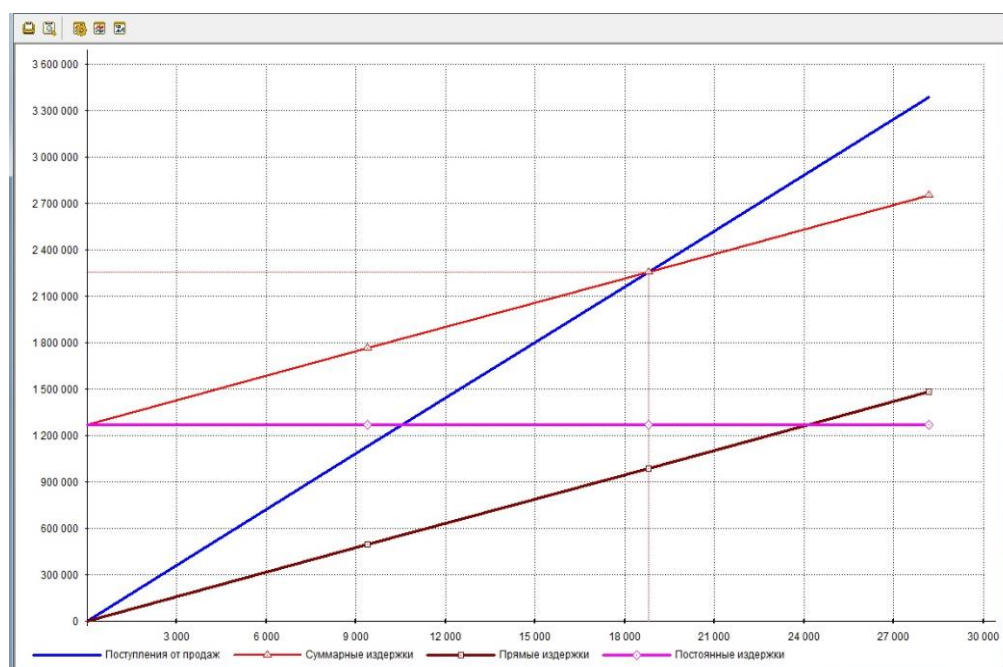


Рисунок 2.14 - Точка безубыточности для продукта «Кофе»

2.2.7.2 Оценка чувствительности проекта

Цель анализа чувствительности – выявить количественные факторы, существенно влияющие на эффективность инвестиционного проекта, определить степень влияния отдельных изменяющихся факторов (переменных) на финансовые показатели проекта, в частности, на чистый дисконтированный доход (NPV) [16].

Анализ чувствительности указывает наиболее значимые переменные, изменение которых повлекут за собой изменение выручки. Ограничениями в этом виде анализа является то, чаще всего варьируемые переменные взаимосвязаны.

Анализ чувствительности позволяет изучить, как будут изменяться финансовые показатели проекта в зависимости от изменения общего уровня инфляции, ставок налогов, затрат на персонал, величины сбыта и других исходных данных проекта [16].

При проведении анализа чувствительности в качестве варьирующих параметров были выбраны объем сбыта, цена сбыта, прямые издержки, общие издержки и зарплата персонала в диапазоне от «-50 %» до «+50%» с шагом 10%. Данные отклонений значений NPV при изменении переменных, представлены на рисунке 2.15.

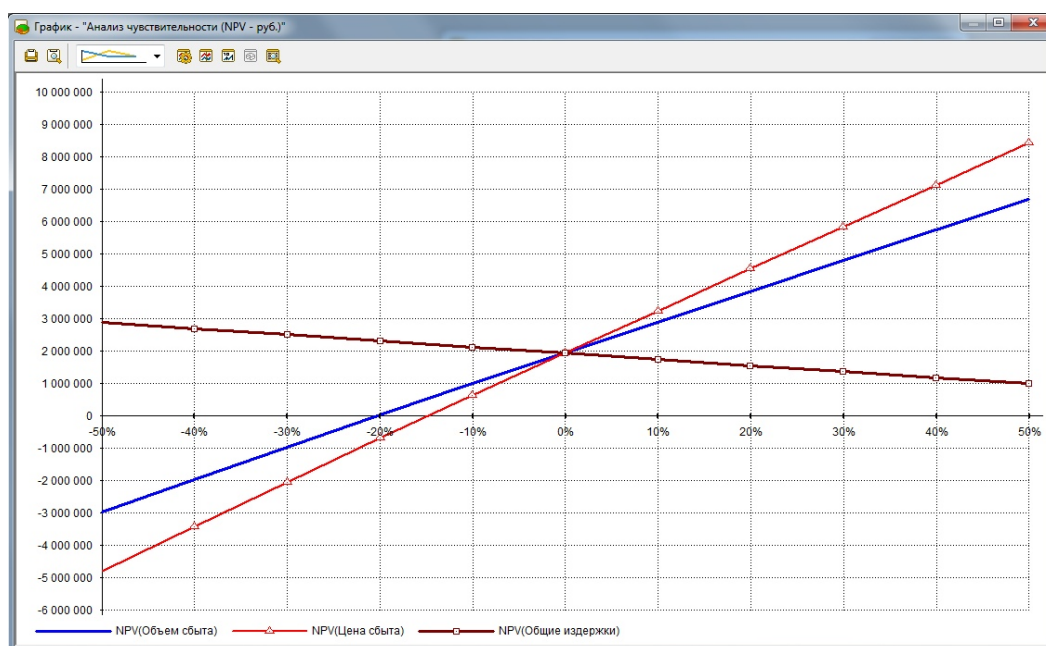


Рисунок 2.15 – Анализ чувствительности NPV

Анализ чувствительности говорит нам о том, что больше всего чистый приведенный доход зависит от цены сбыта. Повысив цену всего на 5%, мы почти в 1,5 раза увеличим NPV. Объем сбыта логически взаимосвязан с ценой сбыта, поэтому, если мы увеличим объем сбыта на 10%, а цену изменять не будем, то NPV увеличится аж втрое.

2.2.7.3 Оценка рисков методом Монте-Карло

Метод Монте-Карло позволяет проводить количественную оценку проектных рисков и сопоставлять различные альтернативные сценарии проекта. Для осуществления имитации рекомендуется использовать нормальное распределение, так как практика риск-анализа показала, что именно оно встречается в подавляющем большинстве случаев.

Результатом статистического анализа являются оценки вероятности возникновения рисков событий, наиболее вероятных значений эффективности, их разброса (неопределённости), а также рассчитанные гистограммы распределения вероятности эффекта – так называемые профили риска [39].

В данном случае ограничимся 500 имитациями. Результаты анализа Монте-Карло проекта по параметру «Чистый приведенный доход» представлены на рисунке 2.16.

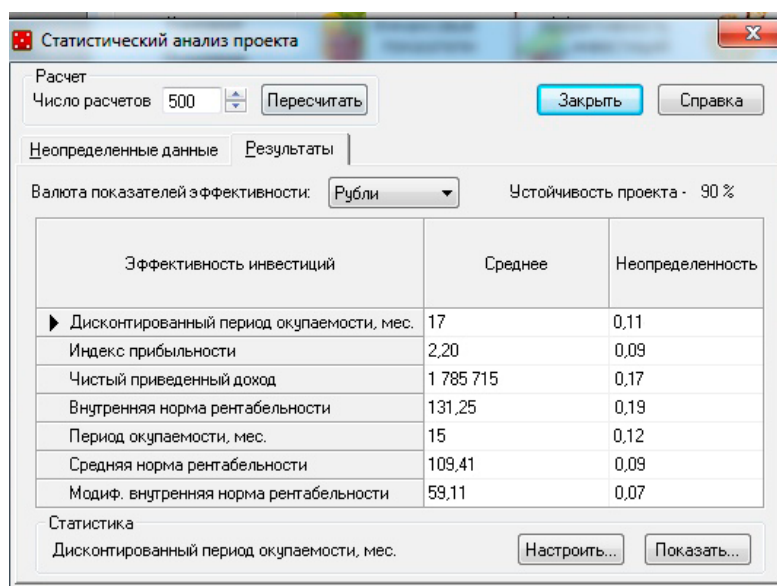


Рисунок 2.16 – Результаты анализа проекта методом Монте-Карло

Из рисунка 2.16 видно, что при 500 расчётах устойчивость проекта составляет 90%, что говорит о сильной устойчивости проекта к выбранным факторам и об отсутствии денежных разрывов (отсутствии возникновения дефицита денежных средств проекта при заданных условиях финансирования). Таким образом, 90% - ая

устойчивость проекта говорит о том, что данный проект является финансово реализуем (баланс наличности на конец периода всегда положительный).

Результаты анализа Монте-Карло проекта по параметру «Чистый приведенный доход» представлены на рисунке 2.17.

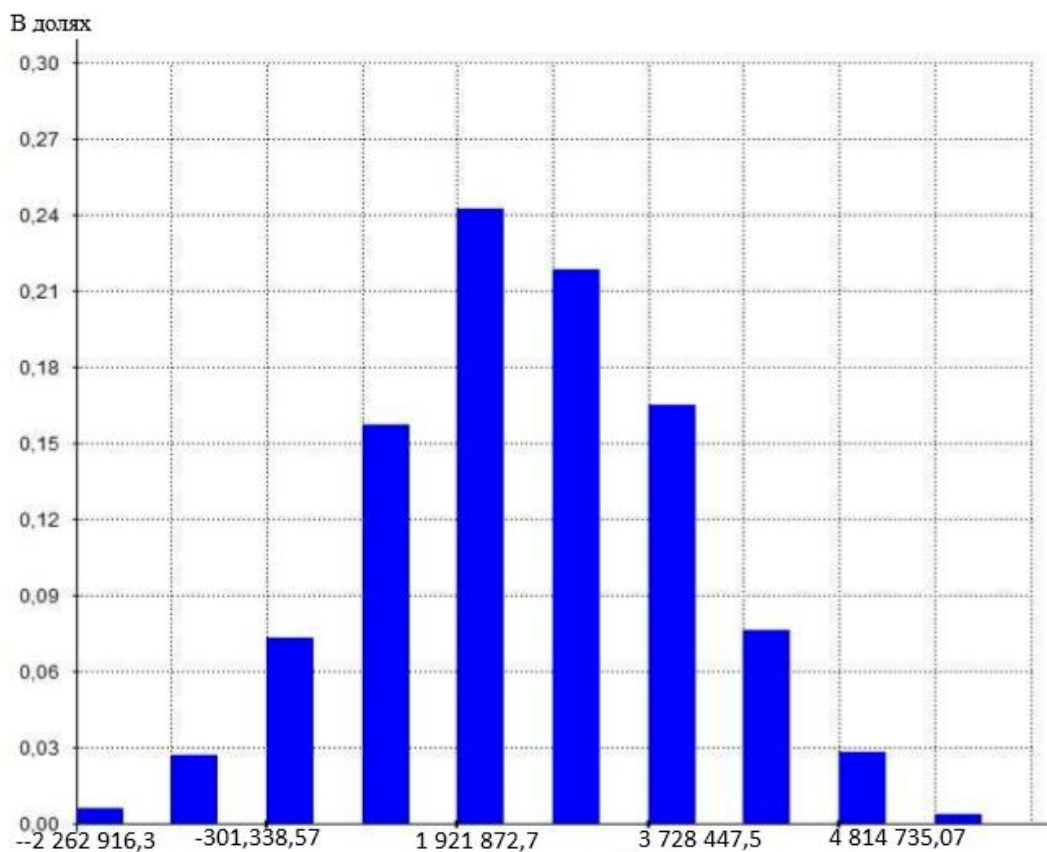


Рисунок 2.17 – Исследование NPV методом Монте-Карло

Исходя из рисунка видно, что чистый приведенный доход при заданной цене реализации в большинстве своем будет положительный. Отрицательный NPV возможен лишь в том случае, если у нашего кафе совсем не будет посетителей, а это маловероятно, согласно данному рисунку.

Выводы по разделу два

В ходе выполнения второй главы была разработана финансовая модель проекта с помощью программного продукта «Project Expert», где описываются входные переменные (компания, окружение проекта, календарный график работ проекта),

составляются операционный план, план финансирования, формируются результаты проекта и проводится анализ рисков проекта.

С помощью метода WACC рассчитали ставку дисконтирования, которая составила 15,68%. Определены затраты прединвестиционные и производственные, определены доходы проекта.

Анализ безубыточности показал, что запас финансовой прочности для услуг невысок.

Анализ чувствительности говорит нам о том, что больше всего чистый приведенный доход зависит от цены сбыта. Повысив цену всего на 5%, мы почти в 1,5 раза увеличим NPV. Объем сбыта логически взаимосвязан с ценой сбыта, поэтому, если мы увеличим объем сбыта на 10%, а цену изменять не будем, то NPV увеличится аж втрое.

Статистический анализ методом Монте-Карло показал, что при 500 расчётах устойчивость проекта составляет 90%, что говорит о сильной устойчивости проекта к выбранным факторам и об отсутствии денежных разрывов (отсутствии возникновении дефицита денежных средств проекта при заданных условиях финансирования). Таким образом, 90%-ая устойчивость проекта говорит о том, что данный проект является финансово реализуем (баланс наличности на конец периода всегда положительный).

По итогам анализа можно сделать следующий вывод. Проект имеет все основания быть реализованным. Финансирование проекта составляет 1,7 млн. руб., наличие собственных средств недостаточно, поэтому берется кредит под 11,3% годовых. Показатели эффективности инвестиций положительные. Проект является низкорискованным, поэтому руководству предприятия рекомендовано его реализовать.

3 АНАЛИЗ ПРОГНОЗНОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

3.1 Составление прогнозной отчетности предприятия

Прогнозирование – это опережающее отражение будущего; вид познавательной деятельности, направленный на определение тенденций динамики конкретного объекта или события на основе анализа его состояния в прошлом и настоящем [27]. Перспективное финансовое прогнозирование включает в себя построение прогнозной отчетности на основе набора предположений об условиях деятельности фирмы. В данном прогнозе рассмотрен метод построения прогнозов на базе процентного изменения объема реализации – простой, но часто применяемый на практике прием прогнозирования значений показателей финансовой отчетности.

Прогнозирование результатов деятельности предприятия и его финансового состояния осуществляется с целью:

- оценки экономических и финансовых перспектив и предполагаемого финансового состояния предприятия на планируемый период в зависимости от основных возможных вариантов его производственно-сбытовой деятельности и ее финансирования;
- формирования на этой основе обоснованных выводов и рекомендаций относительно выбора рациональной стратегии и тактики действий высшего руководства предприятия.

Во второй главе выпускной квалификационной работы с помощью программы «Project Expert» была смоделирована прогнозная отчетность предприятия на расчетный срок проекта, а именно до 31.12.2020 года. Раздел 2.2.6 содержит результаты проекта, где представлены отчет о финансовых результатах, кэш-фло. На основе этих данных составим удобные для проведения анализа финансового состояния таблицы, на две отчетные даты – 31.12.2019 года и 31.12.2020 года.

На основе рисунка 2.12 был составлен отчет о финансовых результатах, представленный в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Отчет о финансовых результатах (прогноз)

В тыс. руб.

Наименование показателя	2019 год	2020 год
Валовая выручка	8014	8826
Себестоимость проданной продукции	5237	5628
Валовая прибыль	2777	3198
Коммерческие расходы	36	36
Управленческие расходы	874	874
Прибыль (убыток) от продаж	1867	2288
Проценты к уплате	28	0
Прочие доходы	0	0
Прочие расходы	0	0
Прибыль (убыток) до налогообложения	1839	2288
Текущий налог на прибыль	37	137
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	1802	2151

Отчетность составлялась на три отчетные даты – 31 декабря 2018 года, 31 декабря 2019 года и 31 декабря 2020 года. При прогнозировании использовался балансовый метод, который предполагает разработку балансов, в которой одна часть, характеризующая ресурсы по источникам поступления, равна другой, показывающей распределение по всем направлениям их расхода. Проще говоря, активная часть баланса всегда должен быть равен пассивной части баланса. Прогнозный бухгалтерский баланс арт-кофейни «AURA» представлен в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Бухгалтерский баланс (прогноз)

В тыс. руб.

Статья баланса	На 31.12. 20 г.	На 31.12.19 г.	На 31.12.18 г.
Актив			
Нематериальные активы	-	-	-
Основные средства	46	198	231
Доходные вложения в материальные ценности	-	-	-
Финансовые вложения	-	-	-
Прочие внеоборотные активы	-	-	-
Итого по разделу I	46	198	231
Запасы	10	14	30
Дебиторская задолженность	-	-	-
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	-	-	-
Денежные средства и денежные эквиваленты	3379	1268	-160
Прочие оборотные активы	-	-	-
Итого по разделу II	3388	1282	-130
Баланс	3434	1480	101
Пассив			
Уставный капитал	-	-	-
Добавочный капитал	700	700	700
Нераспределенная прибыль	2676	714	-1334
Итого по разделу III	3376	1414	-634
Заемные средства	-	-	-
Итого по разделу IV	-	-	-
Займы и кредиты	-	-	667
Кредиторская задолженность	58	66	68
Прочие	-	-	-
Итого по разделу V	58	66	735
Баланс	3434	1480	101

3.2 Оценка финансового состояния предприятия

3.2.1 Горизонтальный и вертикальный анализ баланса

Горизонтальный анализ – это сравнение каждой позиции отчетности с предыдущим периодом в относительном и абсолютном виде с тем, чтобы сделать лаконичные выводы [26]. В таблице 3.3 представлен горизонтальный анализ актива баланса.

Таблица 3.3 – Горизонтальный анализ актива баланса

В тыс. руб.

Вид имущества	Остатки по балансу			Изменение в абсолютных величинах		Темпы прироста, %	
	На начало 2019 года	На начало 2020 года	На конец 2020 года	За прошл. период	За отчет. период	За прошл. период	За отчет. период
I Внеоборотные активы							
Нематериальные активы	-	-	-	-	-	-	-
Материальные поисковые активы	-	-	-	-	-	-	-
Основные средства	231	198	46	-33	-152	85,71	23,23
Финансовые	-	-	-	-	-	-	-
Отложенные налоговые активы	-	-	-	-	-	-	-
Прочие внеоборотные	-	-	-	-	-	-	-
Итого по разделу I	231	198	46	-33	-152	85,71	23,23
II Оборотные активы							
Запасы	30	14	10	-16	-4	46,67	71,43
НДС	-	-	-	-	-	-	-
Дебиторская задолженность	-	-	-	-	-	-	-
Финансовые	-	-	-	-	-	-	-
Денежные средства и денежные	-160	1268	3379	1428	2111	-792,50	266,48
Прочие оборотные активы	-	-	-	-	-	-	-
Итого по разделу II	-130	1282	3388	1412	2106	-986,15	264,27
БАЛАНС	101	1480	3434	1379	1954	1465,3	232,03
III Капитал и резервы							

Окончание таблицы 3.3

В тыс. руб.

Вид имущества	Остатки по балансу			Изменение в абсолютных величинах		Темпы прироста, %	
	На начало 2019 года	На начало 2020 года	На конец 2020 года	За прошл. период	За отчет. период	За прошл. период	За отчет. период
Добавочный	700	700	700	0	0	100,00	100,00
Резервный капитал	-	-	-	-	-	-	-
Нераспределенная прибыль (непокрытый	-1334	714	2676	2048	1962	-53,52	374,79
Итого по разделу	-634	1414	3376	2048	1962	-223,03	238,76
IV Долгосрочные обязательства							
Займы и кредиты	-	-	-	-	-	-	-
Отложенные налоговые	-	-	-	-	-	-	-
Оценочные обязательства	-	-	-	-	-	-	-
Прочие	-	-	-	-	-	-	-
Итого по разделу	-	-	-	-	-	-	-
V Краткосрочные обязательства							
Заемные средства	667	-	-	-667	0	0,00	-
Кредиторская задолженность	68	66	58	-2	-8	97,06	87,88
Доходы будущих периодов	-	-	-	-	-	-	-
Оценочные обязательства	-	-	-	-	-	-	-
Прочие обязательства	-	-	-	-	-	-	-
Итого по разделу V	735	66	58	-669	-8	8,98	87,88
БАЛАНС	101	1480	3434	1379	1954	1465,3	232,03

Горизонтальный анализ бухгалтерского баланса показал, что активы предприятия, а также источники их формирования увеличиваются год от года, при этом имеют место быть следующие тенденции – снижение стоимости основных средств, за счет их амортизации, увеличение денежных средств за счет получения прибыли, выплата кредита, а также рост нераспределенной прибыли, которая

появилась в процессе функционирования арт-кофейни. В целом, можно сделать вывод об успешном функционировании и развитии предприятия.

На рисунке 3.1 представлена динамика изменения активов предприятия.

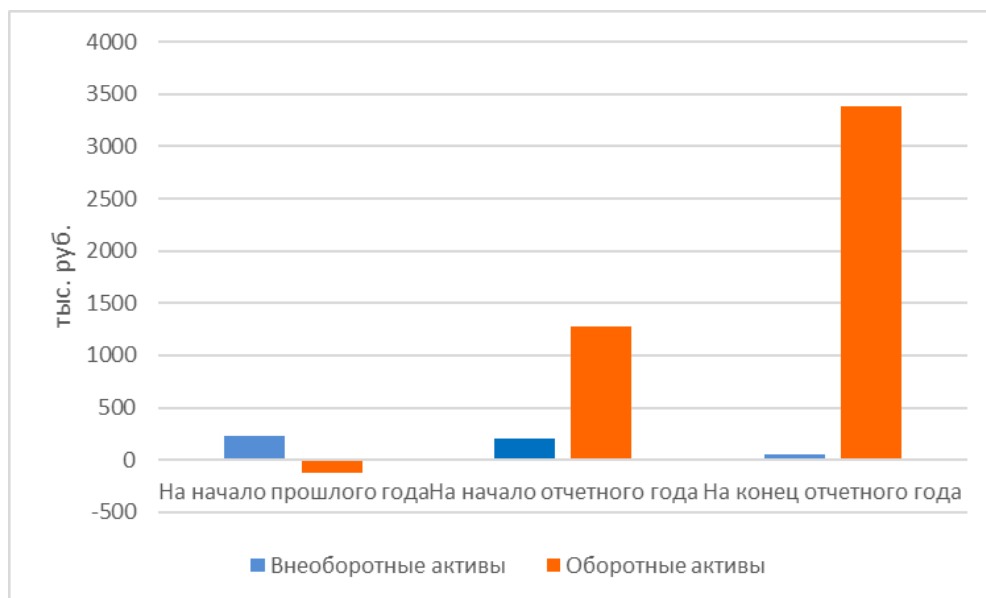


Рисунок 3.1 – Динамика изменения актива баланса

Оборотные активы увеличиваются за счет роста денежных средств на счету предприятия. Поэтому также наблюдается динамика роста доли собственных средств в пассивной части баланса.

На рисунке 3.2 представлена динамика изменения структуры пассивов.

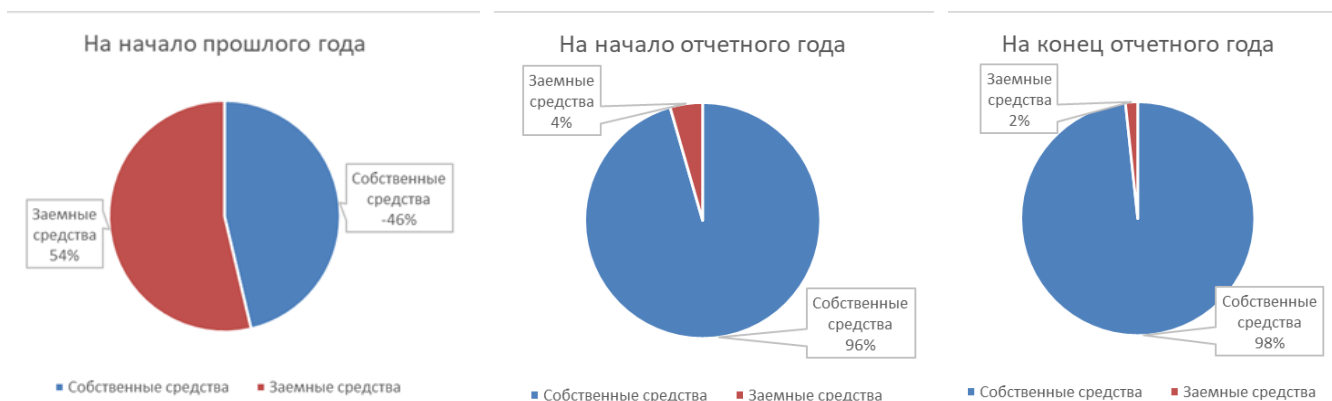


Рисунок 3.2 – Динамика изменения структуры пассивов

Вертикальный анализ баланса представлен в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Вертикальный анализ баланса предприятия

В процентах

Вид имущества	Остатки по балансу, тыс. руб.			Структура (удельный вес) имущества			Изменение структуры	
	На начало 2019 г.	На начало 2020 г.	На конец 2020 г.	На начало 2019 г.	На начало 2020 г.	На конец 2020 г.	За 2019 г.	За 2020 г.
I Внеоборотные активы								
Нематериальные активы	-	-	-	-	-	-	-	-
Нематериальные поисковые активы	-	-	-	-	-	-	-	-
Материальные поисковые активы	-	-	-	-	-	-	-	-
Основные средства	231	198	46	228,71	13,38	1,34	-215,3	-12
Финансовые вложения	-	-	-	-	-	-	-	-
Отложенные налоговые активы	-	-	-	-	-	-	-	-
Прочие внеоборотные активы	-	-	-	-	-	-	-	-
Итого по разделу I	231	198	46	228,71	13,38	1,34	-215,3	-12
II Оборотные активы								
Запасы	30	14	10	29,70	0,95	0,29	-28,76	-0,65
НДС	-	-	-	-	-	-	-	-
Дебиторская задолженность	-	-	-	-	-	-	-	-
Финансовые вложения	-	-	-	-	-	-	-	-
Денежные средства и денежные эквиваленты	-160	1268	3379	-158,42	85,68	98,40	244	12,72
Прочие оборотные активы	-	-	-	-	-	-	-	-
Итого по разделу II	-130	1282	3388	-128,71	86,62	98,66	215,3	12,04
БАЛАНС	101	1480	3434	100	100	100	-	-

Окончание таблицы 3.4

В процентах

Вид имущества	Остатки по балансу, тыс. руб.			Структура (удельный вес) имущества			Изменение структуры	
	На начало 2019 года	На начало 2020 года	На конец 2020 года	На начало 2019 года	На начало 2020 года	На конец 2020 года	За 2019 год	За 2020 год
III Капитал и резервы								
Уставный капитал	-	-	-	-	-	-	-	-
Добавочный капитал	700	700	700	693,07	47,30	20,38	-645,7	-26,9
Резервный капитал	-	-	-	-	-	-	-	-
Нераспределенная прибыль	-1334	714	2676	-1320,8	48,24	77,93	1369	29,68
Итого по разделу III	-634	1414	3376	-627,72	95,54	98,31	723,2	2,77
IV Долгосрочные обязательства								
Займы и кредиты	-	-	-	-	-	-	-	-
Отложенные налоговые обязательства	-	-	-	-	-	-	-	-
Оценочные обязательства	-	-	-	-	-	-	-	-
Прочие обязательства	-	-	-	-	-	-	-	-
Итого по разделу IV	-	-	-	-	-	-	-	-
V Краткосрочные обязательства								
Заемные средства	667	-	-	660,40	0,00	0,00	-660,4	0,00
Кредиторская задолженность	68	66	58	67,33	4,46	1,69	-62,87	-2,77
Доходы будущих периодов	-	-	-	-	-	-	-	-
Оценочные обязательства	-	-	-	-	-	-	-	-
Прочие обязательства	-	-	-	-	-	-	-	-
Итого по разделу V	735	66	58	727,72	4,46	1,69	-723,3	-2,77
БАЛАНС	101	1480	3434	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

Вертикальный анализ (структурный) – определение структуры итоговых финансовых показателей, с выявлением влияния каждой позиции отчетности на результат в целом [23]. Максимальную долю в активе баланса предприятия на начало рассматриваемого периода занимали основные средства, на конец

рассматриваемого периода – денежные средства. В пассиве максимальная доля на начало периода была у добавочного капитала, на конец периода максимальный вес имеет нераспределенная прибыль.

3.2.2 Анализ ликвидности

Ликвидность предприятия – это способность предприятия превращать свои активы в деньги для покрытия всех необходимых платежей по мере наступления их срока [27].

Главная задача оценки ликвидности баланса – определить величину покрытия обязательств предприятия его активами, срок превращения которых в денежную форму соответствует сроку погашения обязательств.

В зависимости от степени ликвидности активы предприятия делятся на:

- А₁ – абсолютно ликвидные активы предприятия: денежные средства, краткосрочные финансовые вложения;
- А₂ – быстро реализуемые активы: дебиторская задолженность, прочие оборотные активы;
- А₃ – медленно реализуемые активы: производственные запасы, незавершенное производство, НДС;
- А₄ – трудно реализуемые активы: основные средства, нематериальные активы, незавершенное строительство, долгосрочные финансовые вложения.

Пассивы предприятия разделяются на:

- П₁ – наиболее срочные обязательства: кредиторская задолженность, кредиты банков срок возврата которых уже наступил;
- П₂ – средне срочные обязательства: краткосрочные кредиты банков, резервы предстоящих расходов;
- П₃ – долгосрочные кредиты и займы;
- П₄ – собственный капитал предприятия.

Коэффициент ликвидности баланса рассчитывается по формуле (3.1):

$$K_{л} = \frac{A_1 + 0,5A_2 + 0,3A_3}{П_1 + 0,5П_2 + 0,3П_3}. \quad (3.1)$$

Условие абсолютно ликвидного баланса:

– $A_1 \geq П_1$ – предприятие в состоянии оплатить задолженность кредиторам из собственных денежных средств. На практике такое соотношение встречается крайне редко и означает неэффективное использование денежных средств;

– $A_2 \geq П_2$ – предприятие может оплатить все текущие обязательства посредством преобразования быстро реализуемых активов в денежные средства. Для компании это означает, что если кто-либо из кредиторов подаст заявление о признании ее финансово несостоятельным, она сможет рассчитаться по долгам;

– $A_3 \geq П_3$ – фирма сможет рассчитаться по долгосрочным обязательствам посредством преобразования медленно реализуемых активов в денежные средства;

– $A_4 \leq П_4$ – основные средства предприятия – трудно реализуемые активы – полностью финансируются из собственных средств.

Анализ ликвидности баланса предприятия представлен в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Группировка активов и пассивов баланса

В тыс. руб.

Актив	Значение			Пассив	Значение		
	На начало 2019 года	На начало 2020 года	На конец 2020 года		На начало 2019 года	На начало 2020 года	На конец 2020 года
А1. Наиболее ликвидные активы	-160	1268	3379	П1. Наиболее срочные обязательства	68	66	58
А2. Быстро реализуемые активы	0	0	0	П2. Краткосрочные пассивы	667	0	0
А3. Медленно реализуемые активы	30	14	10	П3. Долгосрочные пассивы	0	0	0

Окончание таблицы 3.5

В тыс.руб.

Актив	Значение			Пассив	Значение		
	На начало 2019 года	На начало 2020 года	На конец 2020 года		На начало 2019 года	На начало 2020 года	На конец 2020 года
А4. Трудно реализуемые активы	231	198	46	П4. Постоянные пассивы	-634	1414	3376
Итого	101	1480	3435	Итого	101	1480	3434
Коэффициент ликвидности общий					-0,38	19,28	58,31

В таблице 3.6 проведена проверка выполнения условия ликвидного баланса.

Таблица 3.6 – Проверка выполнения условий абсолютной ликвидности баланса

Условие абсолютной ликвидности	На начало прошлого года	На начало отчетного года	На конец отчетного года
$A_1 \geq P_1$	$A_1 < P_1$	$A_1 > P_1$	$A_1 > P_1$
$A_2 \geq P_2$	$A_2 < P_2$	$A_2 = P_2$	$A_2 = P_2$
$A_3 \geq P_3$	$A_3 > P_3$	$A_3 > P_3$	$A_3 > P_3$
$A_4 \leq P_4$	$A_4 > P_4$	$A_4 < P_4$	$A_4 < P_4$

Бухгалтерский баланс Арт-кофейни за 2020 год можно назвать абсолютно ликвидным, в связи с выполнением условия ликвидности баланса. Также общий коэффициент ликвидности в 2020 году значительно увеличивается и характеризует способность предприятия выполнять краткосрочные обязательства за счет всех текущих активов.

Коэффициенты ликвидности позволяют определить способность предприятия оплатить свои краткосрочные обязательства в течение отчетного периода [27]. В процессе анализа финансовой отчетности рассчитаем основные коэффициенты ликвидности.

Коэффициент абсолютной ликвидности рассчитывается по формуле (3.2):

$$K_{\text{абс.ликв.}} = \frac{\text{ДС}}{\text{КО}}, \quad (3.2)$$

где ДС – денежные средства;

КО – краткосрочные обязательства.

Коэффициент срочной ликвидности рассчитывается по формуле (3.3):

$$K_{\text{сроч.ликв.}} = \frac{\text{ДС} + \text{КФВ}}{\text{КО}}, \quad (3.3)$$

где ДС – денежные средства;

КФВ – краткосрочные финансовые вложения;

КО – краткосрочные обязательства.

Коэффициент промежуточной ликвидности рассчитывается по формуле (3.4):

$$K_{\text{промеж.ликв.}} = \frac{\text{ДС} + \text{КФВ} + \text{ДЗ}}{\text{КО}}, \quad (3.4)$$

где ДЗ – дебиторская задолженность.

Коэффициент текущей ликвидности рассчитывается по формуле (3.5):

$$K_{\text{тек.ликв.}} = \frac{\text{ОА}}{\text{КО}}, \quad (3.5)$$

где ОА – оборотные активы.

Чистый оборотный рассчитывается по формуле (3.6):

$$\text{ЧОК} = \text{ОБА} - \text{КО}, \quad (3.6)$$

где ЧОК – чистый оборотный капитал.

Коэффициент собственной платежеспособности рассчитывается по формуле (3.7):

$$K_{\text{собс.платеж.}} = \frac{\text{ЧОК}}{\text{КО}}. \quad (3.7)$$

Коэффициенты рассчитаны и представлены в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Относительные показатели оценки ликвидности

Наименование показателя	Норматив	Значение показателя		
		На начало 2019 года	На начало 2020 года	На конец 2020 года
Чистый оборотный капитал, тыс. руб.	-	-865	1216	3330
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,15 – 0,2	-0,22	19,21	58,26
Коэффициент срочной ликвидности	0,5 – 0,8	-0,22	19,21	58,26
Коэффициент промежуточной ликвидности	0,5 – 0,8	-0,22	19,21	58,26
Коэффициент текущей ликвидности	1 – 2	-0,18	19,42	58,41
Коэффициент собственной платежеспособности	-	-1,18	18,42	57,41

На рисунке 3.3 наглядно изображена динамика изменения коэффициентов ликвидности предприятия.

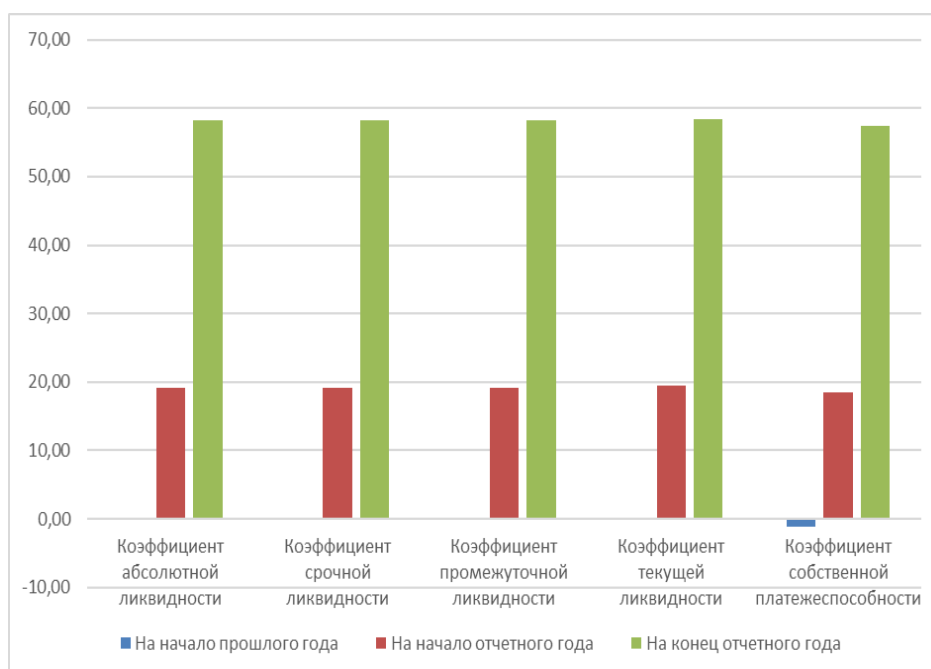


Рисунок 3.3 – Динамика изменения коэффициентов ликвидности

Чистый оборотный капитал предприятия отрицательный на начало прошлого года (2018 год), что свидетельствует о неспособности своевременно погасить все краткосрочные обязательства, так как за счет заемного капитала профинансированы все оборотные средства и часть внеоборотных активов. Однако после кафе наращивает обороты, получает прибыль, как следствие увеличивается и чистый оборотный капитал, это положительная тенденция.

Коэффициенты ликвидности отрицательны на начало прошлого года, однако через год ситуация кардинально изменилась – предприятие увеличило ликвидность и стало платежеспособным. Коэффициенты ликвидности выше нормативных значений и продолжают увеличиваться в прогнозном 2020 году. Вывод – предприятие ликвидно и платежеспособно в 2019-2020 годах.

3.2.3 Оценка финансовой устойчивости

На практике встречаюся четыре типа финансовой устойчивости:

- абсолютная финансовая устойчивость: $S = (1;1;1)$;
- нормальная финансовая устойчивость $S = (0;1;1)$;

– неустойчивое финансовое состояние $S = (0;0;1)$;

– кризисное финансовое состояние $S = (0;0;0)$.

Определим тип состояния предприятия в прогнозном периоде. Расчет приведен в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Определение типа финансовой устойчивости

В тыс. руб.

Наименование показателей	На начало 2019 года	На начало 2020года	На конец 2020 года
Источники собственных средств	-634	1414	3376
Внеоборотные активы	231	198	46
Наличие собственных оборотных средств (п.1 – п.2)	-865	1216	3330
Долгосрочные кредиты и займы	0	0	0
Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат (п.3 + п.4)	-865	1216	3330
Краткосрочные кредиты и займы	667	0	0
Наличие собственных, долгосрочных и краткосрочных заемных источников формирования запасов и затрат (п.5+п.6)	-198	1216	3330
Величина запасов и затрат	30	14	10
Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств (п.3 – п.8)	-895	1202	3320
Излишек (+) или недостаток (-) собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат (п.5 – п.8)	-895	1202	3320
Излишек (+) или недостаток (-) общей величины источников формирования запасов и затрат (п. 7 – п. 8)	-228	1202	3320
Тип финансовой ситуации	$S=(0;0;0)$	$S=(1;1;1)$	$S=(1;1;1)$

По результатам таблицы 3.8 можно сделать вывод, что прогнозное состояние предприятия в начале характеризуется как кризисное, однако потом переходит в

абсолютную финансовую устойчивость. Изменение типа финансовой устойчивости произошло за счет увеличения собственного капитала предприятия и выплаты кредита.

Анализ устойчивости финансового состояния на ту или иную дату позволяет ответить на вопрос: насколько правильно предприятие управляло финансовыми ресурсами в течение периода, предшествующего этой дате.

Важно, чтобы состояние финансовых ресурсов соответствовало требованиям рынка и отвечало потребностям развития предприятия, поскольку недостаточная финансовая устойчивость может привести к неплатёжеспособности предприятия и отсутствия у него средств для развития производства, а избыточная – препятствовать развитию, отягощая затраты предприятия излишними запасами и резервами. Таким образом, сущность финансовой устойчивости определяется эффективным формированием, распределением и использованием финансовых ресурсов, а платёжеспособность выступает её внешним проявлением.

Финансовая устойчивость фирмы характеризуется соотношением собственных средств и заёмных средств с помощью системы финансовых коэффициентов.

Коэффициент финансовой автономии рассчитывается по формуле (3.8):

$$K_{\text{фин.авт.}} = \frac{\text{СК}}{\text{ВБ}}, \quad (3.8)$$

где СК – собственный капитал;

ВБ – валюта баланса.

Коэффициент финансовой зависимости рассчитывается по формуле (3.9):

$$K_{\text{фин.зав.}} = \frac{\text{ЗК}}{\text{ВБ}}, \quad (3.9)$$

где ЗК – заёмный капитал.

Коэффициент задолженности рассчитывается по формуле (3.10):

$$K_{\text{фр}} = \frac{ЗК}{СК} . \quad (3.10)$$

Коэффициент самофинансирования рассчитывается по формуле (3.11):

$$K_{\text{самофин.}} = \frac{СК}{ЗК} . \quad (3.11)$$

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами рассчитывается по формуле (3.12):

$$K_{\text{обеспеч.СОС}} = \frac{СОС}{ОбА} , \quad (3.12)$$

где СОС – собственные оборотные средства;

ОбА – оборотные активы.

Коэффициент маневренности капитала рассчитывается по формуле (3.13):

$$K_{\text{маневр}} = \frac{СОС}{СК} . \quad (3.13)$$

Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов рассчитывается по формуле (3.14):

$$K_{\text{соотн.}} = \frac{ОбА}{ВнеОб} , \quad (3.14)$$

где ВнеОб – внеоборотные активы.

Расчет данных коэффициентов приведен в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Относительные показатели оценки финансовой устойчивости

Наименование показателя	Норматив	Значения		
		На начало 2019 года	На начало 2020 года	На конец 2020 года
Коэффициент финансовой независимости (автономии)	Более 0,5	-6,28	0,96	0,98
Коэффициент финансовой зависимости	Менее 0,5	7,28	0,04	0,02
Коэффициент самофинансирования	Более 1	-0,86	21,42	58,21
Коэффициент задолженности	Менее 0,67	-1,16	0,05	0,02
Коэффициент маневренности	0,2-0,5	1,36	0,86	0,99
Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов	-	-0,56	6,47	73,65

Коэффициент финансовой независимости показывает долю собственных средств предприятия, в то время как коэффициент финансовой зависимости – долю заемных средств. На начало прогноза собственные средства предприятия были отрицательны, кафе работало в убыток. Однако после финансовое состояние стабилизировалось, был выплачен кредит и заработана прибыль, в следствие чего финансовая устойчивость нормализовалась и предприятие под конец рассматриваемого прогнозного периода стало финансово устойчиво и независимо.

Вместе с этим снижается показатель задолженности – предприятие выплатило кредит и увеличивает собственный капитал.

На рисунке 3.4 представим динамику показателей финансовой устойчивости.

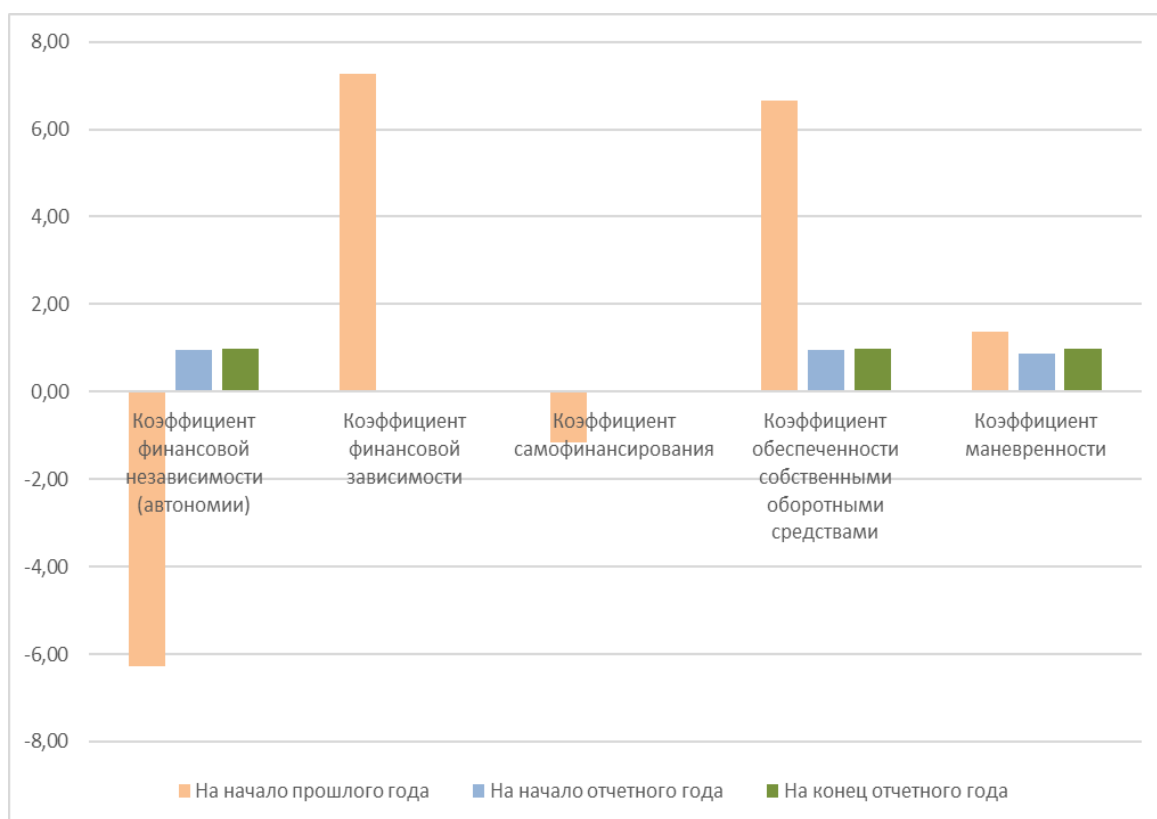


Рисунок 3.4 – Коэффициенты финансовой устойчивости

Коэффициент самофинансирования показывает насколько эффективно предприятие использует источники увеличения собственного капитала, и основные направления вложения собственных средств. Чем выше коэффициент самофинансирования, тем эффективнее предприятие использует возможности наращивания собственного капитала за счет получаемой прибыли. Согласно расчетам, коэффициент самофинансирования растет, что благоприятно характеризует использование прибыли предприятием для наращивания собственного капитала.

Коэффициент маневренности показывает, способность предприятия поддерживать уровень собственного оборотного капитала и пополнять оборотные средства в случае необходимости за счет собственных источников.

В целом, в прогнозном периоде для предприятия характерная независимость от заемных средств, маневренность капитала и финансовая устойчивость.

3.2.4 Оценка деловой активности

Показатели деловой активности характеризуют активность производственно-сбытовой деятельности предприятия. Коэффициенты деловой активности позволяют проанализировать, насколько эффективно предприятие использует свои средства.

Коэффициент оборачиваемости капитала рассчитывается по формуле (3.15):

$$K_{об} = \frac{B}{K}, \quad (3.15)$$

где B – выручка;

K – среднегодовая стоимость капитала.

Период оборачиваемости капитала предприятия рассчитывается по формуле (3.16):

$$П_{об} = \frac{365}{K_{об}}. \quad (3.16)$$

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности рассчитывается по формуле (3.17):

$$K_{обДЗ} = \frac{B}{ДЗ}, \quad (3.17)$$

где $ДЗ$ – среднегодовая стоимость дебиторской задолженности.

Период оборачиваемости дебиторской задолженности рассчитывается по формуле (3.18):

$$П_{обДЗ} = \frac{365}{K_{обДЗ}}. \quad (3.18)$$

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности рассчитывается по формуле (3.19):

$$K_{\text{обКЗ}} = \frac{C_{\text{Б}}}{\text{КЗ}}, \quad (3.19)$$

где $C_{\text{Б}}$ – себестоимость;

КЗ – среднегодовая кредиторская задолженность.

Период оборачиваемости кредиторской задолженности рассчитывается по формуле (3.20):

$$\Pi_{\text{обКЗ}} = \frac{365}{K_{\text{обКЗ}}}. \quad (3.20)$$

Коэффициент оборачиваемости запасов рассчитывается по формуле (3.21):

$$K_{\text{обЗ}} = \frac{C_{\text{Б}}}{\text{З}}, \quad (3.21)$$

где З – среднегодовые запасы.

Период оборачиваемости запасов рассчитывается по формуле (3.21):

$$\Pi_{\text{обЗ}} = \frac{365}{K_{\text{обЗ}}}. \quad (3.21)$$

Фондоотдача рассчитывается по формуле (3.22):

$$\text{ФО} = \frac{В}{\text{ОС}}, \quad (3.22)$$

где В – выручка;

ОС – среднегодовая стоимость основных средств.

Так как при расчете показателей деловой активности используются среднегодовые значения, то расчет показателей оборачиваемости будет произведен за 2 года – за 2019 год и за 2020 год. Показатели оборачиваемости представлены в таблице 3.10. На рисунке 3.6 наглядно представлена динамика периодов оборачиваемости.

Таблица 3.10 – Показатели оценки деловой активности

Наименование показателя	Значение показателя	
	2019 год	2020 год
Коэффициент оборачиваемости активов, об./год Продолжительность одного оборота активов, дн.	10,14	3,59
	36	102
Коэффициент оборачиваемости запасов, об./год Продолжительность одного оборота запасов, дн.	238,05	469,00
	2	1
Коэффициент оборачиваемости дебиторской Задолженности, об./год Продолжительность одного оборота дебиторской задолженности, дн.	0,00	0,00
	0	0
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, об./год Продолжительность одного оборота кредиторской задолженности, дн.	78,16	90,77
	5	4
Фондоотдача	37,36	72,34

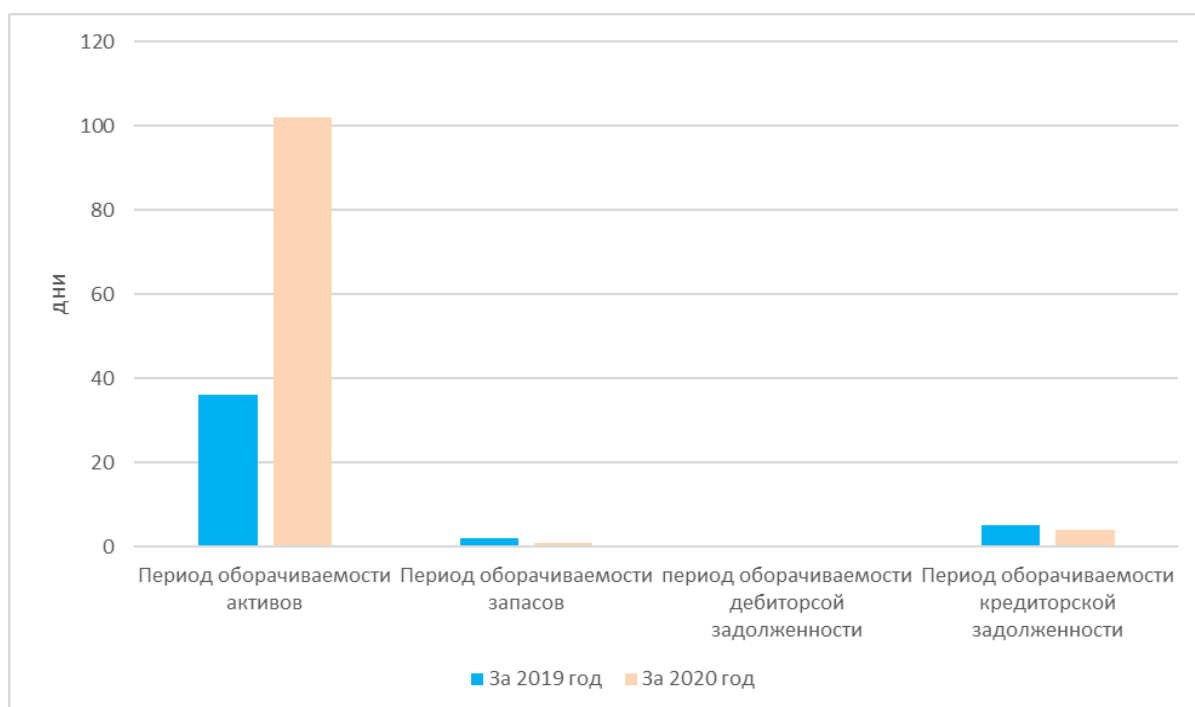


Рисунок 3.6 – Динамика изменения периодов оборачиваемости

Период оборачиваемости активов предприятия склонен к росту, за счет увеличения капитала, если на начало рассматриваемого периода валюта баланса составляла 101 тысячу рублей, то к концу рассматриваемого периода валюта баланса увеличилась до 3 379 тысяч рублей, поэтому надо намного больше времени активам предприятия на оборот.

Дебиторская задолженность отсутствует полностью, потому что кафе не обслуживает в долг.

Период оборачиваемости кредиторской задолженности снижается, у предприятия имеются денежные средства для расчетов с поставщиками, государственными органами и персоналом организации.

Фондоотдача в прогнозном периоде увеличивается, что означает рост отдачи на каждый рубль, вложенный в основные средства предприятия, данная динамика связана с ростом выручки.

В целом, благоприятными факторами является рост фондоотдачи и динамика периодов оборачиваемости всех рассчитанных коэффициентов.

3.2.5 Оценка рентабельности

Рентабельность характеризует прибыль, получаемую с каждого рубля средств, вложенных в предприятия или иные финансовые операции.

Показатели рентабельности предназначены для оценки общей эффективности вложения средств в предприятие. Это одни из наиболее важных показателей при оценке деятельности предприятия, которые отражают степень прибыльности деятельности предприятия. Исходя из состава имущества предприятия, в которое вкладывают капиталы, и проводимых предпринимателем хозяйственных и финансовых операций существует система показателей рентабельности.

Рентабельность продаж рассчитывается по формуле (3.22):

$$R_{\text{продаж}} = \frac{\text{Пр}_{\text{рп}}}{B} \times 100, \quad (3.22)$$

где $\text{Пр}_{\text{рп}}$ – прибыль только по основной деятельности (продажам);

B – нетто выручка от реализации.

Рентабельность реализованной продукции рассчитывается по формуле (3.23):

$$R_{\text{производства}} = \frac{\text{Пр}_{\text{рп}}}{Z} \times 100, \quad (3.23)$$

где Z – затраты на реализацию продукции.

Экономическая рентабельность рассчитывается по формуле (3.24):

$$\text{ЭР} = \frac{\text{Пр}_{\text{рп}}}{A} \times 100, \quad (3.24)$$

где A – среднегодовые активы.

Рентабельность собственного капитала рассчитывается по формуле (3.25):

$$R_{СК} = \frac{ЧП}{СК} \times 100, \quad (3.25)$$

где ЧП – чистая прибыль;

СК – среднегодовой собственный капитал.

Рентабельность производства рассчитывается по формуле (3.26):

$$R_{произва} = \frac{Пр_{налогооб}}{ОС + З} \times 100, \quad (3.26)$$

где Пр_{налогооб} – прибыль до налогообложения;

ОС – среднегодовая стоимость основных средств;

З – среднегодовые запасы предприятия.

Проведем анализ рентабельности – наиболее значимые показатели рассчитаны и сведены в таблицу 3.11. Аналогично анализу оборачиваемости, расчет будет произведен за 2019 год и за 2020 год, потому что при расчете используются среднегодовые значения показателей.

Таблица 3.11 – Показатели рентабельности предприятия

В процентах

Наименование показателя	Значение показателя	
	2019 г.	2020 г.
Рентабельность продаж	23,30	25,92
Рентабельность реализованной продукции	35,65	40,65
Рентабельность производства	777,59	967,44
Экономическая рентабельность	236,18	289,44
Рентабельность собственного капитала	462,05	89,81

Практически все показатели рентабельности, кроме рентабельности собственного капитала, имеют тенденцию к увеличению значений, что благоприятно и характеризует эффективность работы предприятия.

Рентабельность продаж показывает, какую сумму прибыли получает предприятие с каждого рубля проданной продукции, за 2019 год с каждого рубля проданной продукции предприятие заработало 23,3 копейки прибыли, за 2020 год с каждого рубля проданной продукции предприятие заработало 25,92 копейки.

Высокие показатели рентабельности производства связаны с малой долей основных средств и низким уровнем запасов.

Наглядно сравнительную динамику изобразим на рисунке 3.7.

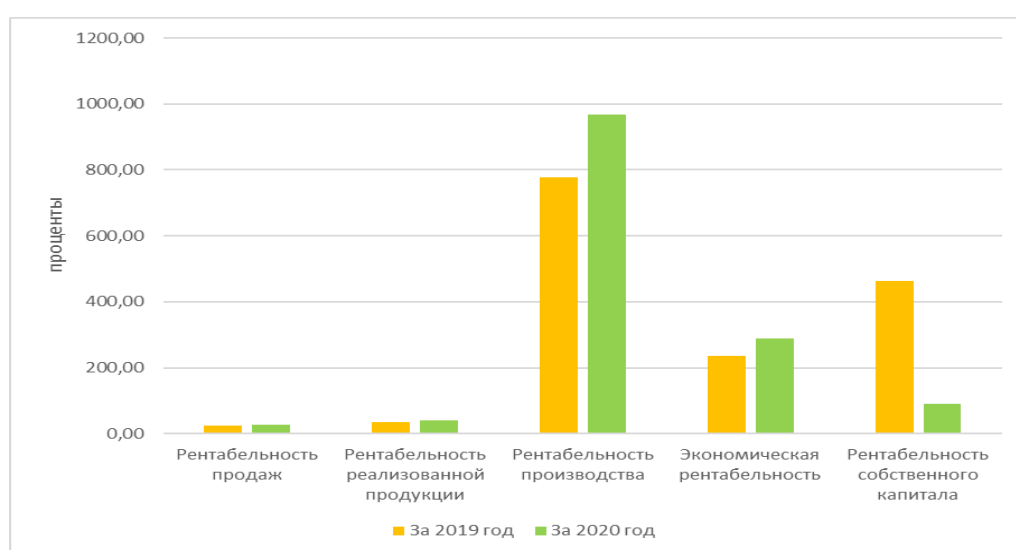


Рисунок 3.7 – Динамика изменения показателей рентабельности

В целом проанализировав тенденции изменения показателей рентабельности, можно порекомендовать проект к реализации.

Выводы по разделу три

В данном разделе выпускной квалификационной работы была составлена прогнозная бухгалтерская отчетность предприятия на срок инвестиционного проекта и проведен анализ данной отчетности. В результате проведенного анализа были сделаны следующие выводы:

– бухгалтерский баланс арт-кофейни за 2020 год можно назвать абсолютно ликвидным, в связи с выполнением условия ликвидности баланса. Также общий коэффициент ликвидности в 2020 году значительно увеличивается и характеризует способность предприятия выполнять краткосрочные обязательства за счет всех текущих активов;

– коэффициенты ликвидности выше нормативных значений и продолжают увеличиваться в прогнозном 2020 году. Вывод – предприятие ликвидно и платежеспособно в 2019-2020 годах;

– прогнозное состояние предприятия в начале характеризуется как кризисное, однако котом переходит в абсолютную финансовую устойчивость. Изменение типа финансовой устойчивости произошло за счет увеличения собственного капитала предприятия и выплаты кредита;

– в прогнозном периоде для предприятия характерна независимость от заемных средств, маневренность капитала и финансовая устойчивость;

– благоприятными факторами является рост фондоотдачи и динамика периодов оборачиваемости всех рассчитанных коэффициентов;

– практически все показатели рентабельности, кроме рентабельности собственного капитала, имеют тенденцию к увеличению значений, что благоприятно и характеризует эффективность работы предприятия.

Прогнозное финансовое состояние предприятия оценивается как устойчивое, характеризующееся отличной платежеспособностью и прибыльностью. В следствие чего проект арт-кафе может быть рекомендован к реализации.

Поставленная цель выполнена, задачи решены.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В первой главе был определен объект исследования ВКР – идея создания Арт-кофейни «AURA» в городе Челябинск. Основным видом тематического концептуального заведения является предоставление вкусного кофе и десертов, а также развлекательной программы (литературные чтения, музыкальные вечера, лекции и выставки творчества).

Разработка проекта по созданию Арт-кофейни «AURA» является актуальной, она подчеркивается тем, что в последние годы в стране произошла переориентация с промышленного производства на сферу услуг, и общепит приносит в бюджет немалые деньги, становясь важной частью экономики. В связи с этим сфера общественного питания является одним из наиболее привлекательных объектов вложения инвестиций, а изучение рынка ресторанного бизнеса в качестве основы принятия решений предприятиями питания представляет собой актуальность исследования. Современные темпы изменений в экономике и потребность в экономических знаниях из всех методов планирования обуславливают необходимость планирования, формального прогнозирования будущих проблем и возможностей.

В данной главе проведено маркетинговое исследование, которое позволило спрогнозировать потребности потенциальных потребителей и способы удовлетворения этих потребностей наилучшим образом. Анализ российского рынка кофеен показал, что в городах с развитой инфраструктурой и обширным видом предлагаемых услуг, услуги общепита очень популярны и пользуются спросом. Сегментация потребителей, выполненная по методу AID, позволила выявить основных потребителей – это люди в возрасте от 16 до 40 лет со средним или высоким достатком, которые планируют посещать Арт-кофейню или активно их посещают в настоящее время; которые желают попробовать что-либо новое относительно посещения кофейни. В качестве метода определения коммерциализации услуг выбран метод анкетирования. Объем выборки составляет

400 человек. Анкета состоит из 8 открытых и закрытых вопросов. По результатам анкетирования 40% опрошенных с удовольствием хотя бы раз посетили Арт-кофейню «AURA», 50% были заинтересованы и обещали подумать над этим предложением, 10% в этом не нуждаются.

В последнем разделе первой главы выполнен стратегический анализ (макро- и микроэкономической внешней среды и внутренней среды) взаимодействия проекта и среды. В результате SWOT-анализа было выявлено, что наиболее сильными сторонами предприятия являются сочетание кофейни и арт-пространства, качественные продукты, а также проведение культурных мероприятий. Основная слабая сторона – недостаточные имидж заведения. Среди угроз можно выявить наиболее существенную: это большое количество кофеен в Челябинске. Наряду с этим основными возможностями для предприятия являются изменение образа жизни людей в сторону здорового образа жизни, а также появление новых технологий хранения продуктов свежими. Также в результате SWOT-анализа было выявлено основное решение существующих на предприятии проблем – создание Арт-кофейни необычного формата с оригинальной концепцией обслуживания клиентов, которое будет расположено в местах большого количества людей. Таким образом, идея проекта актуальная, реально реализуемая и экономически выгодная.

В ходе выполнения второй главы была разработана финансовая модель проекта с помощью программного продукта «Project Expert», где описываются входные переменные (компания, окружение проекта, календарный график работ проекта), составляются операционный план, план финансирования, формируются результаты проекта и проводится анализ рисков проекта. С помощью метода WACC рассчитали ставку дисконтирования, которая составила 15,68%. Определены затраты прединвестиционные и производственные, определены доходы проекта.

Анализ безубыточности показал, что запас финансовой прочности для услуг невысок.

Анализ чувствительности показал, что проект наиболее чувствителен к цене сбыта продукции, объёму сбыта продукции и заработной плате персонала – при снижении цены и объёма сбыта на продукцию на %, а также увеличении заработной платы персонала на % значение NPV становится отрицательным. Вероятность наступления этих событий очень мала.

Статистический анализ методом Монте-Карло показал, что при 500 расчётах устойчивость проекта составляет 90%, что говорит о сильной устойчивости проекта к выбранным факторам и об отсутствии денежных разрывов (отсутствии возникновении дефицита денежных средств проекта при заданных условиях финансирования). Таким образом, 90%-ая устойчивость проекта говорит о том, что данный проект является финансово реализуем.

По итогам анализа можно сделать следующий вывод. Проект имеет все основания быть реализованным. Финансирование проекта составляет 2,2 млн. руб., наличие собственных средств недостаточно, поэтому берется кредит на льготных условиях кредитования. Проект является низкорискованным, поэтому руководству предприятия рекомендовано его реализовать.

В третьей главе выпускной квалификационной работы была составлена прогнозная бухгалтерская отчетность предприятия на срок инвестиционного проекта и проведен анализ данной отчетности. В результате проведенного анализа были сделаны следующие выводы:

– бухгалтерский баланс арт-кофейни за 2020 год можно назвать абсолютно ликвидным, в связи с выполнением условия ликвидности баланса. Также общий коэффициент ликвидности в 2020 году значительно увеличивается и характеризует способность предприятия выполнять краткосрочные обязательства за счет всех текущих активов;

– коэффициенты ликвидности выше нормативных значений и продолжают увеличиваться в прогнозном 2020 году. Вывод – предприятие ликвидно и платежеспособно в 2019-2020 годах;

– прогнозное состояние предприятия в начале характеризуется как кризисное, однако к концу переходит в абсолютную финансовую устойчивость. Изменение типа финансовой устойчивости произошло за счет увеличения собственного капитала предприятия и выплаты кредита;

– в прогнозном периоде для предприятия характерна независимость от заемных средств, маневренность капитала и финансовая устойчивость;

– благоприятными факторами является рост фондоотдачи и динамика периодов оборачиваемости всех рассчитанных коэффициентов;

– практически все показатели рентабельности, кроме рентабельности собственного капитала, имеют тенденцию к увеличению значений, что благоприятно и характеризует эффективность работы предприятия.

Прогнозное финансовое состояние предприятия оценивается как устойчивое, характеризующееся отличной платежеспособностью и прибыльностью. В следствие чего проект арт-кафе может быть рекомендован к реализации.

Поставленная цель выполнена, задачи решены.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 <https://chelrestoran.ru/catalog/art-kafe/>
- 2 <http://www.publy.ru/post/5179>
- 3 <https://www.avito.ru/chelyabinsk/arenda>
- 4 <https://chel.74.ru/text/business/10871.html>
- 5 https://ru.wikipedia.org/wiki/Метод_анкетирования
- 6 <http://infofolio.ru> (inFOLIO Research Group/2017/)
- 7 <http://s-market-researchgroup.com> / S-Market Research/
- 8 ГОСТ Р 50762-2007. Услуги общественного питания. Классификация предприятий общественного питания. – М., 2008.
- 9 Налоговый кодекс РФ (с изменениями и дополнениями на 01.05.2015 г.) // СПС «Консультант+».
- 10 Распоряжение Правительства РФ от 1 ноября 2013 г. № 2036-р Об утверждении Стратегии развития отрасли информационных технологий в РФ на 2014 – 2020 гг. и на перспективу до 2025 г.
- 11 Распоряжение Администрации города Челябинска от 28 августа 2014 г. №5450 «Об утверждении муниципальной программы «Содействие развитию малого и среднего предпринимательства в городе Челябинске в 2014-2017 годах».
- 12 Александрова, Е. И. Финансы и повышение эффективности хозяйствования / Е.И. Александрова. – М.: Финансы, 2012. – 114с.
- 13 Алексеева, М.М. Планирование деятельности фирмы / М.М. Алексеева. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 248с.
- 14 Арутюнова Д.В., Стратегический менеджмент: учебное пособие/ Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. 122 с.
- 15 Баев, Л.А., Дзензелюк, Н.С., Правдина, Н.В., Новосад, В.М., Камалова, А.С. Компьютерные технологии в имитационном моделировании экономических процессов на предприятии в научных исследованиях: учебное пособие / Л.А.

- Баев, Н.С. Дзензелюк. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2013 – 132 с.
- 16 Баев, Л. А. Основы анализа инвестиционных проектов: учебное пособие / Л.А. Баев. – Челябинск: Каменный пояс, 2008. – 272с.
- 17 Баев, Л. А. Разработка бизнес-плана проекта. Учебное пособие к курсовому проектированию / Л.А. Баев, М.Г. Литке. – Челябинск: ЮУрГУ, 2016. – 68с.
- 18 Бережнова, Е.А. Управление проектами: фундаментальный курс / Е.А. Бережнова, Н.М. Дмуховская. – М.: Инфра-М, 2013. – 376с.
- 19 Воропаев, В.И. Управление проектами в России / В.И. Воропаев. – М.: Аланс, 2011. – 251 с.
- 20 Высшая Школа Финансов и Менеджмента РАНХиГС при Президенте РФ
- 21 Годовая доходность индексов. / Статья – инвестиции, 2017
- 22 Голубков, Е. П. Исследования рынка: теория, методология и практика / Е.П. Голубков. – М.: Издательство «Финпресс», 2013. – 496 с.
- 23 Дзензелюк, Н.С. Финансовый анализ: рабочая тетрадь / Н.С. Дзензелюк, О.В. Егорова. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2015. – 31 с.
- 24 Длатенков, Д.Н. "Кофейня. Принципы успешного бизнеса"
- 25 Доходность еврооблигаций., 2015 – 2018
- 26 Дранко, О.И. Технологии управления финансами предприятий / О.И. Дранко. – М.: Финансы, 2014. – 293с.
- 27 Ефимова, О.В. Финансовый анализ. – 4-е изд., перераб. и доп. / О.В. Ефимова. – М.: Бухгалтерский учет, 2013. – 528 с.
- 28 Зонов, В.Л. Основы управления проектами: методические указания по разработке устава проекта / сост. В.Л. Зонов. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2013. – 21 с.
- 29 Ильина, О.Н. Методология управления проектами: становление, современное состояние и развитие / О.Н. Ильина. – М.: ИНФРА-М; Вузовский учебник, 2011. – 328с.

- 30 Ковалев, А.И. Анализ финансового состояния предприятия / А.И. Ковалев. – М.: Центр экономики и маркетинга. – 2011. – 261с.
- 31 Ковалева, А.М. Финансовый менеджмент: учебник для ВУЗов / А.М. Ковалева. – М.: Инфра-М. – 2011. – 175с.
- 32 Количественные методы финансового анализа / пер. с англ.; под ред. С. Дж. Брауна и М. П. Крицмена. – М.: Инфра-М, 2011. – 299с.
- 33 Котлер Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: Пер. с англ. - М.: 2001
- 34 Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. – М: Прогресс, 1993. – 736с.
- 35 Кривая доходности по облигациям, 2017.
- 36 Лобанова, А. А. Энциклопедия финансового риск-менеджмента – М.: 2005 1
- 37 Любушин, Н.П. Экономический анализ предприятия: учебное пособие / Н.П. Любушин, В.Б. Лещева, В.Г. Дьякова. – М.: Юнити, 2011. – 470с.
- 38 Мазур, И.И. Управление проектами / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге, А.В. Полковников. – М.: Омега-Л, 2013. – 382 с.
- 39 Малхотра, Н. Исследования рынка и эффективный анализ статистических данных / Н. Малхотра. – К.: ООО «ТИД «ДС», 2012. – 768 с.
- 40 Маховикова Г. А., Желтякова И. А., Пузыня Н. Ю. Цены и ценообразование; Питер - Москва, 2009. - 176 с.
- 41 Методические рекомендации по формированию и применению свободных цен и тарифов на продукцию, товары и услуги (Утверждены Министерством экономики РФ 06.12.95 № СИ-484/7-982).
- 42 Население Челябинской области. (Википедия).
- 43 Некоторые виды сегментации рынка. / А.А. Новиков., 2016.
- 44 Новиков, А.М. Методология управления проектами / А.М. Новиков, Д.А. Новиков. – М.: СИНТЕГ, 2012. – 429 с.
- 45 Отраслевые значения бета-коэффициентов по некоторым отраслям экономики.
- 46 Об индексе потребительских цен.
- 47 Панкрухин, А. П. Маркетинг [Текст]: учеб. для вузов по специальности.

- 48 Подшиваленко, Г.П. Инвестиции: учебное пособие / Г.П. Подшиваленко, Н.И. Лахметкина, М.В. Макарова. – М.: КНОРУС, 2014. – 200 с.
- 49 Полковников, А.В. Управление проектами (полный курс МВА) / А.В. Полковников, М.Ф. Дубовик. – М.: Эксмо, 2014. – 355с.
- 50 Портер, М. Конкуренция: гарвардская бизнес-книга / М. Портер – Санкт-Петербург: Вильямс, 2010. – 704 с.
- 51 Развитие потребительского рынка города Челябинска в 2017 году
- 52 Разу, М.Л. Модульная программа для менеджеров. Управление программами и проектами / М.Л. Разу. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 372с.
- 53 Разу, М.Л. Управление проектом. Основы проектного управления: учебник / под ред. проф. М.Л. Разу. – М.: КНОРУС, 2014. – 768 с.
- 54 РБК.research , 2015 – 2018
- 55 Рейтинг ПИФов по доходности. / Статистические данные
- 56 Семенов А.К. Терминология менеджмента: Словарь. _ М.: Маркетинг, 2006
- 57 Сивкова, А.И. Практикум по анализу финансово-хозяйственной деятельности / А.И. Сивкова, Е.К. Фрадкина. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2011. – 221с.
- 58 Ставка дисконтирования. 10 современных методов расчета.
- 59 Ставка рефинансирования с 01.01.2017 г.
- 60 Ставки по кредитам юридическим лицам.– Ставки – 2018.
- 61 Стоянова, Е.С. Финансовый менеджмент: теория и практика: учебник / Е.С. Стоянова. – М.: Перспектива, 2013. – 656с.
- 62 Ценообразование. Учебник и практикум; Юрайт - Москва, 2014. - 464 с.
- 63 Ципес, Г.Л. Проекты и управление проектами в современной компании / Г.Л. Ципес, А.С. Товб. – М.: Олимп-Бизнес, 2013. – 351с.
- 64 Черчилль, Г. А. Исследования рынка / Г.А. Черчилль. – СПб: Издательство «Питер», 2014. – 752 с.
- 65 Что представляет анализ безубыточности. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 205 с.

66 Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа / А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин. – М.: Инфра-М, 2013. – 188с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Прайс-лист на меню и услуги в Арт-кофейне «AURA»

Таблица А.1 – Прайс-лист на меню и услуги в Арт-кофейне «AURA»

Наименование	Цена
Меню	
Кофе с молочной пенкой	120 руб.
Капучино	120 руб.
Латте	120 руб.
Мокачино	120 руб.
Гляссе	120 руб.
Американо	120 руб.
Эспрессо	120 руб.
Кофе с зефиром	120 руб.
Мокачино с ореховым сиропом	120 руб.
Капучино с кокосовым сиропом	120 руб.
Капучино с карамельным сиропом	120 руб.
Капучино с клубничным сиропом	120 руб.
Чай черный	80р.
Чай зеленый	80 руб.
Чай красный	80 руб.
Чай ягодный	80 руб.
Сок яблочный	80 руб.
Сок апельсиновый	80 руб.
Сок персиковый	80 руб.
Сок ананасовый	80 руб.
Чизкейки	95 руб.
Ягодный пирог	95 руб.
Бисквитный десерт	95 руб.
Булочка с корицей	95 руб.
Мороженое фисташковое	80 руб.
Мороженое мятное	80 руб.
Мороженое пломбир	80 руб.
Мороженое с ананасом	80 руб.
Мороженое ванильное	80 руб.
Мороженое шоколадное	80 руб.
Мороженое клубничное	80 руб.
Услуги	
Игровая приставка	350 руб./час
Музыкальная вечеринка	220 руб./вход
Литературные чтения	160 руб./ вход
Выставка творчества	110 руб./вход
Проведение лекций	130 руб./вход

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Анкета

Добрый день! В Центральном районе Челябинска около ТРК «КУБА» планируется открытие Арт-кофейни, где подают не только вкусный кофе и десерты, а также предлагают различные развлечения и мероприятия. В данном заведении также есть книги и игровые приставки. Уделите, пожалуйста, несколько минут для оценки степени заинтересованности.

1. Хотите ли Вы посетить Арт-кофейню, где подают не только вкусный кофе и десерты, а также предлагают различные развлечения и мероприятия?

- обязательно приду в Вашу Арт-кофейню;
- подумаю над Вашим предложением;
- мне это не интересно.

2. Подскажите, пожалуйста, сколько Вы тратите на одного человека в Арт-кафе? Если Вы посещали такие заведения как «Кофе и книги» или «Арт-кафе Сироп», то Вам будет легче представить меню и цены Арт-кофейни «AURA».

- менее 500 рублей;
- свыше 500 рублей;
- свой ответ (_____).

3. Как часто Вы сможете посещать нашу Ар-кофейню, если оно Вам понравится? Постарайтесь подойти к ответу на этот вопрос со всей серьёзностью и реализмом. Он него многое зависит.

- часто (свыше 2 раз в неделю);
- редко (менее 2 раз в неделю);
- свой ответ (_____).

4. Как Вы оцениваете Ваши доходы?

- низкие или средние;
- высокие;
- свой ответ (_____).

5. Причина, по которой Вы бы хотели посетить нашу Арт-кофейню?

- интерес к необычной концепции заведения;
- вкусный кофе;
- свой ответ (_____).

6. С кем Вы обычно ходите в кофейню?

- с друзьями;
- с семьёй;
- в одиночку.

7. Укажите, пожалуйста, следующие данные о себе.

Ф.И.: _____

Район проживания: _____

Район работы / учёбы: _____

8. Укажите, пожалуйста, свой номер телефона или E-mail.

Благодарим, что уделили Нам время!

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Сетевой график проекта

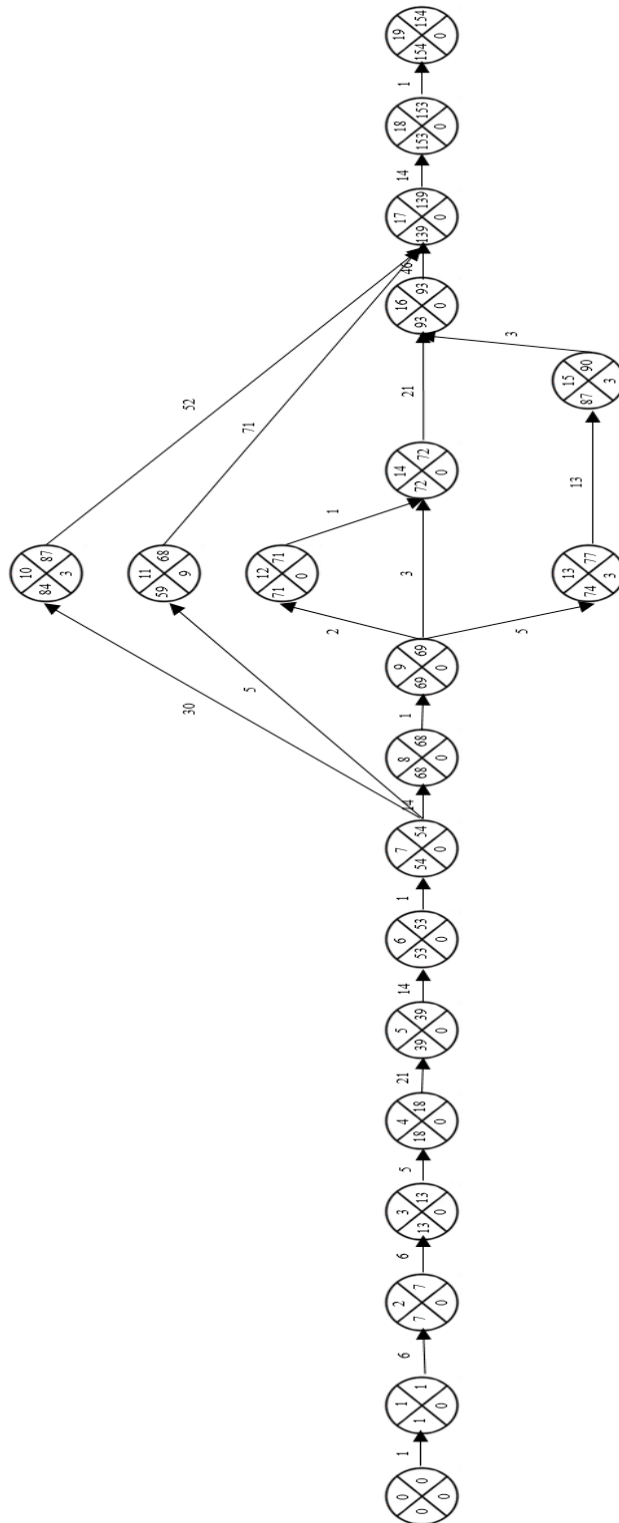


Рисунок В.1 – Сетевой график проекта

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Значение β -коэффициента для отраслей

Таблица Г.1 – значение β -коэффициента для отраслей

Сектор	Отрасли, входящие в сектор	Коэффициент β
Сырье и материалы (Basic materials)	Химическая, горная, деревообрабатывающая, целлюлозно-бумажная промышленность, металлургия	0,83
Тяжелая промышленность (Capital goods)	Аэрокосмическая, оборонная промышленность, тяжелое машиностроение, строительство промышленных объектов и производство стройматериалов	0,69
Производство товаров циклического спроса (Consumer cyclical)	Автомобилестроение, текстильная, мебельная промышленность, производство одежды, аудио и видеоаппаратуры, ювелирное дело	1,03
Производство товаров потребительского нециклического спроса (Consumer non cyclical)	Пищевая, рыбная, табачная промышленность, производство алкогольных и безалкогольных напитков, сопутствующих товаров	0,23
Энергетическое сырье (Energy)	Угольная, нефтяная и газовая промышленность	0,55
Финансовые институты (Financial)	Банки, страховые и инвестиционные компании	0,81
Здравоохранение (Healthcare)	Фармацевтическая промышленность, биотехнология, медицина: обслуживание населения и производство аппаратуры	0,49
Услуги (Services)	Реклама, массмедиа, городское хозяйство, общественное питание, казино, школы, торговля	1,01
Высокие технологии (Technologies)	Телекоммуникации, компьютерная индустрия, программирование, производство научно-технической аппаратуры	2,02
Транспорт (Transportation)	Авто-, авиа-, железнодорожный и водный транспорт	0,66
Коммунальное хозяйство и энергетика (Utilities)	Электро-, газо- и водоснабжение	0,23

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Прогнозная бухгалтерская отчетность за 2018 – 2020 г.г.

Таблица Д.1 – Отчет о финансовых результатах (прогноз)

В тыс. руб.

Наименование показателя	2019 год	2020 год
Валовая выручка	8014	8826
Себестоимость проданной продукции	5237	5628
Валовая прибыль	2777	3198
Коммерческие расходы	36	36
Управленческие расходы	874	874
Прибыль (убыток) от продаж	1867	2288
Проценты к уплате	28	0
Прочие доходы	0	0
Прочие расходы	0	0
Прибыль (убыток) до налогообложения	1839	2288
Текущий налог на прибыль	37	137
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	1802	2151