

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

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, к.э.н. доцент кафедры
Финансовые технологии
ФГАОУ ВО «ЮУрГУ НИУ»

_____/В.Н. Тишина/
«__» _____ 2020г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой ЭПиУП,
к.э.н., доцент

_____/Н.С. Дзензелюк/
«__» _____ 2020г.

Современные методы управления рисками: сравнительный анализ и выбор для
различных фаз проекта открытия кофейни «Serf Coffee»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

ЮУрГУ–30.04.02.2020.960. ВКР

Руководитель,

к.э.н., доцент каф. ЭПиУП

_____/Н.С. Дзензелюк/
«__» _____ 2020 г.

Автор,

студент группы ЭУ-348/3

_____/А.А. Гончарова/
«__» _____ 2020 г.

Нормоконтроллер,

Ученый секретарь каф. ЭПиУП

_____/Е.Н. Машкова/
«__» _____ 2020 г.

Челябинск 2020

АННОТАЦИЯ

Гончарова А.А. Современные методы управления рисками: сравнительный анализ и выбор для различных фаз проекта открытия кофейни «Serf Coffee»

Выпускная квалификационная работа. – Челябинск: ЮУрГУ, ВШЭУ, ЭПиУП, 2020. – 118 с., 26 ил., 30 табл., библиогр. список –36 наим., 4 прил.

В выпускной квалификационной работе предложен план мероприятий по открытию кофейни «Surf Coffee», составлено технико-экономическое обоснование проекта, включающее анализ интересов и целей проекта, иерархическую структуру работ, маркетинг проекта, план проекта, обоснование ставки дисконтирования, план доходов и расходов проекта.

Для оценки стратегической позиции проекта применены методы PEST-анализа, пяти конкурентных сил М. Портера, метод анализа внутренней среды, ранжированный анализ и SWOT-анализ.

Предлагаемые мероприятия по улучшению финансово-экономического состояния предприятия опираются на результаты углублённого маркетингового анализа.

Для обоснования эффективности предлагаемых мероприятий 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.....	7
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ	
1.1 Классификация и идентификация рисков.....	10
1.2 Анализ и методы оценки рисков проекта.....	26
1.3 Методы снижения рисков.....	34
Выводы по разделу один.....	37
2 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПРОЕКТА	
2.1 Анализ внешней среды проекта на микро-и макроуровнях.....	38
2.2 Выбор проектного решения с помощью SWOT-анализа.....	51
Выводы по разделу два.....	55
3 ТЕХНИКО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА	
3.1 Анализ интересов и целей проекта	
3.1.1 Проект и его окружение.....	57
3.1.2 Стейкхолдеры и интересы.....	58
3.1.3 Продукт и цель проекта.....	58
3.1.4 Формулировки видения и миссии.....	59
3.2 Иерархическая структура работ.....	59
3.2.1 Организационная структура исполнителей (OBS).....	61
3.2.2 Матрица ответственности.....	62
3.3 Маркетинг проекта	
3.3.1 Исследование рынка общественного питания.....	64
3.3.2 Анализ конкурентов в отрасли в г. Челябинск.....	69
3.3.3 Анализ покупателей.....	71
3.3.4 Выбор стратегии выхода на рынок.....	75
3.3.5 Позиционирование товара на рынке.....	76
3.3.6 Разработка мероприятий по продвижению продукта.....	79
3.4 План проекта.....	83
3.5 Обоснование ставки дисконтирования.....	86
3.6 Планирование доходов и расходов по проекту.....	87
Выводы по разделу три.....	91
4 МОДЕЛИРОВАНИЕ ПРОЕКТА В «PROJECT EXPERT»	
4.1 Система входов модели (исходные данные для модулей модели «Project Expert».....	93
4.2 Результаты моделирования	
4.2.1 Анализ движения денежных средств проекта.....	96
4.2.2 Эффективность инвестиций.....	98
4.3 Анализ рисков проекта	
4.3.1 Анализ чувствительности.....	101
4.3.2 Анализ безубыточности.....	103
4.3.3 Анализ Монте-Карло.....	105
Выводы по разделу четыре.....	107
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	109

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	112
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А Проблемное поле SWOT.....	115
ПРИЛОЖЕНИЕ Б Анкета 1 (первичное анкетирование).....	116
ПРИЛОЖЕНИЕ В Анкета 2 (повторное анкетирование).....	117
ПРИЛОЖЕНИЕ Г Кэш-фло.....	118

ВВЕДЕНИЕ

Одной из наиболее актуальных тем на сегодняшний день является оценка инвестиционных проектов. Все коммерческие организации связаны с инвестиционной деятельностью. Рыночная среда отличается большой степенью неопределённости, в связи с этим любой инвестиционной деятельности присущ широкий спектр рисков.

Умение управлять рисками является важным моментом для того, чтобы обеспечить устойчивое развитие организации и высокие экономические результаты. Актуальность проблемы управления рисками обусловлена появлением новой области знаний – риск-менеджмента. Для эффективного управления рисками менеджер должен обладать высокими знаниями в анализе, идентификации и методах управления рисками. Существует много различных методов оценки и управления рисками.

Выбор методов оценки и управления рисками проектов является наиболее важным этапом принятия инвестиционного решения, от результатов которого в значительной мере зависит степень реализации цели инвестирования.

Достоверность и объективность полученных результатов во многом обусловлены используемыми методами анализа. В связи с этим важно рассмотреть все существующие на сегодняшний день методы управления рисками проектов и определить возможности их применения к проекту с целью правильного выбора нужных методов.

Объектом исследования данной работы является проект по открытию кофейни «Surf Coffee» в г. Челябинск.

Предметом исследования являются современные методы управления рисками.

Целью выпускной квалификационной работы магистра является разработка инвестиционного проекта открытия кофейни.

Для достижения поставленной цели в выпускной квалификационной работе магистра следует решить ряд задач:

- исследовать методы управления рисками проектов, выявить достоинства и недостатки методов;
- провести анализ внешней и внутренней среды;
- проанализировать интересы и цели проекта:
- рассмотреть проект и его окружение;
- разработать видение и миссию проекта;
- определить продукт и цели проекта;
- провести структуризацию проекта, а именно составить иерархическую структуру работ, организационную структуру исполнителей, матрицу РАЗУ;
- составить план проекта, в том числе составить календарный план работ, сетевой график;
- спланировать финансовую схему, доходы и расходы проекта;
- провести моделирование проекта;
- провести анализ движения денежных средств, эффективности инвестиций;
- проанализировать риски проекта, в том числе провести анализ чувствительности, безубыточности, Монте-Карло.

Теоретической и методологической основой исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых по управлению рисками проектов, бизнес-планированию на предприятии.

Проблемы, связанные с методами оценки инвестиционных проектов, а также вопросы соответствующего обеспечения рассматриваются в трудах выдающихся экономистов, таких как Баев Л.А. [3,4], Воронцовский Л.В. [9], Губанова Е.В. [10], Кучарина Е.А. [20], Мелкумов Я.С. [25], Хазанович Э.С. [34], Чиненова М.В. [36].

В выпускной квалификационной работе магистра использованы методы системного, экономического и финансового анализа, экономико-математическое моделирование, методы оценки стратегической позиции предприятия (SWOT-анализ), методы оценки эффективности инвестиционных проектов и методы количественного анализа рисков проектов.

Практическая значимость работы. Практическое использование результатов работы позволит дать точную оценку инвестиционных проектов.

Объем и структура работы. Выпускная квалификационная работа магистра состоит из введения, четырех глав, заключения, списка литературы из 36 наименований. Основное содержание изложено на 114 страницах машинописного текста, работа включает 26 рисунков и 30 таблиц.

Во введении обосновывается актуальность выбранной темы исследования, формулируются цели и задачи работы, определяются объект и предмет исследования.

В первом разделе «Теоретические аспекты управления рисками», дается подробное описание современных методов управления рисками, выявляются их достоинства и недостатки, обосновывается необходимость их использования, выявляются основные приоритетные решения.

Во втором разделе «Стратегический анализ» проводится стратегический анализ, определяются сильные и слабые стороны проекта, а также возможности и угрозы. Разрабатываются и принимаются стратегические решения для дальнейшей реализации проекта.

В третьем разделе «Технико-экономическое обоснование проекта» разрабатывается технико-экономическое обоснование проекта по открытию кофейни «Surf Coffee» в г. Челябинск, включающее анализ интересов и целей, структуризацию и маркетинговый план проекта.

В четвертом разделе «Моделирование проекта в «Project Expert» проводится оценка результатов моделирования проекта, анализ проектных рисков, а также оценка влияния проекта на развитие предприятия.

В заключении выпускной квалификационной работы магистра излагаются основные результаты работы.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

1.1 Классификация и идентификация рисков

Существует огромное разнообразие рисков, относящихся к деятельности коммерческих организаций. В связи с тем, что в условиях развитой конкуренции способы управления изменяются и усложняются технологии производства, рисковые события усложняются [10]. Учёные находят всё новые виды рисков, которые нужно затем классифицировать для дальнейшей идентификации и результативного управления. Риск-менеджмент – одна из самых молодых дисциплин современной управленческой доктрины, в которой понятие рисков и их классификация занимают ключевые места [20]. Большинство видовых категорий риска универсальны, им подвержены почти все организации деловой среды. Но стоит отметить, что существуют виды деятельности, которым присущи специфические виды рисков. В качестве примера можно привести банковские и страховые сферы бизнеса. У них есть уникальные группы рисков, которые в редких случаях могут встретиться в других отраслях. Компании на различных этапах жизненного цикла сталкиваются с рисками. Основные условия их возникновения формируются благодаря неопределенности источников результатов действующей в бизнесе ситуации. К подобным источникам следует отнести:

- хозяйственную деятельность предприятия;
- деятельность руководителя организации;
- недостаточность информационного обеспечения принятия решений (состояние внешней среды) [9].

Например, руководство компании принимает какое-либо решение, не владея полной информацией о новых партнерах, их финансовом состоянии и законности деятельности. Зачастую это несёт в себе риск возникновения потерь в будущем. Или же наоборот, у руководителя отсутствует информация о последних изменениях в налоговом законодательстве, что предполагает угрозу появления штрафов у предприятия [25].

Сущность и классификация рисков позволяют раскрыть их принадлежность к различным видовым группам благодаря основным отличительным признакам, которые представлены в таблице 1.1 [9].

Таблица 1.1 – Признаки и виды рисков

Признак	Виды рисков
По сфере деятельности компании	Финансовые
	Коммерческие
	Производственные
	Экологические
	Риски безопасности
	Социальные
	Политические
По характеру менеджмента	Стратегические
	Тактические
	Оперативные
По уровню риска	Критические
	Значительные
	Умеренные
	Низкие
По степени опасности (допустимости)	Допустимые
	Критические
	Катастрофические
По длительности воздействия	Кратковременные
	Постоянные
По возможности страхования	Хеджируемые
	Не страхуемые
По возможности диверсификации	Систематические
	Специфические
По ожидаемым результатам	Катастрофические
	Спекулятивные
	Простые
По сфере возникновения	Внешние
	Внутренние

Классификация рисков по степени опасности позволяет акцентировать внимание на концепции допустимого риска, которая формирует основные механизмы управления ими.

Существует три основных шага концепции: выявить факторы опасности, оценить их и снизить угрозу за счёт выработанных мероприятий [9].

После этих действий руководство принимает решение о том, какой уровень риска он может себе позволить в текущих условиях деятельности.

В этой связи различают следующие виды риска:

- допустимый;
- критический;
- катастрофический [9].

Допустимый риск – это риск решения, неосуществление которого, может стать угрозой потери прибыли для предприятия. В этих пределах предпринимательская деятельность сохраняет свою экономическую целесообразность, то есть потери имеют не превышают размер ожидаемой прибыли [9].

Критический риск – это риск, при котором предприятию грозит потеря выручки. Зона такого риска характеризуется опасностью потерь, которые заведомо превышают ожидаемую прибыль и, в крайнем случае, могут привести к потере всех средств, вложенных предприятием в проект [9].

Катастрофический риск – риск, при котором возникает неплатежеспособность предприятия [9].

Потери могут достигнуть величины, равной имущественному состоянию предприятия.

К данной группе также относят любой риск, связанный с прямой опасностью для жизни людей или возникновением экологических катастроф.

На рисунке 1.1 представлена модель видов рисков в зависимости от решения в концепции допустимого риска, поделенная на зоны и области, в которых принимается управленческое решение [10].

Также на нём можно увидеть динамику доходности и возможных потерь прибыли с учётом величины допущенного риска.

Эффективному управлению всегда сопутствует риск, но может наступить момент, перейдя за который, руководители уже не могут преодолеть возникший уровень опасности, ущерб становится непоправимым.



Рисунок 1.1 – Модель видов рисков в зависимости от решения в концепции допустимого риска [10]

По динамичности выделяются динамические и статистические группы рисков. Статистическая группа всегда присутствует в предпринимательской деятельности. Основные категории рисков, относящиеся к данной группе:

- в результате стихийных бедствий;
- в результате совершения преступных действий;
- вследствие ухудшения законодательства;
- в результате потери компанией лидеров бизнеса из-за смерти или иных обстоятельств [10].

Динамической группы основаны на спекулятивной природе определенных возможностей, вероятность возникновения которых присутствует в бизнес-деятельности. Динамические риски могут принести как потери, так и прибыли для компании.

Среди данной категории выделяются следующие риски:

- финансовый;
- политический;
- технический;
- производственный;

- коммерческий;
- отраслевой;
- инвестиционный [10].

Для финансовых рисков присущи две трактовки отнесения вероятности угроз к финансовым рискам: широкая и узкая. Широкий взгляд предполагает риск возникновения потерь в ходе любых финансовых операций. Узкая позиция, при которой к финансовым относятся риски, возникающие в результате финансовых инвестиций.

Основные подвиды финансовых рисков:

- валютные;
- кредитные;
- ликвидности;
- рыночные [10].

Институты власти проводят в жизнь свою политику на государственном уровне, тем самым они формируют специфическую категорию рисков – политическую. Среди самых весомых политических рисков можно выделить следующие:

- опасность терактов, военных действий, способных повлечь значительный ущерб и банкротство бизнеса;
- угрозу прекращения сделок из-за решений стран, к которым относится компания-партнёр;
- риск валютного трансферта, по которому не удастся перевести средства в валюту инвестора или кредитора для расчётов [10].

Технические риски относятся к внутренним и определяются уровнем организации производства, системой профилактики и безопасности. Этот вид включает следующие разновидности:

- аварии, поломка, сбои в работе оборудования;
- возникновение побочных эффектов от внедрения новых технологий;
- невозможность освоить инновации из-за низкого технологического уровня производства;
- неудовлетворительные результаты НИОКР [10].

Производственный и коммерческий риски тесно связаны между собой. Производственный риск связан с процессами обеспечения и выполнения производства продукции. А коммерческий возникает в процессе продвижения и сбыта произведённой продукции и товара, приобретенного для перепродажи.

Потери отраслевых рисков возникают из-за изменений, которые возникают в экономическом секторе внутри отрасли и в сравнении с другими отраслями экономики. Он также учитывается в отношении организаций, которые относятся к конкретной отрасли [36].

Ниже на рисунках приведены примеры классификационных схем рисков, сформированных по факторному признаку для торгово-посреднической и производственной компаний.

Классификационная схема рисков торгово-посреднической фирмы приведена на рисунке 1.2 [36].

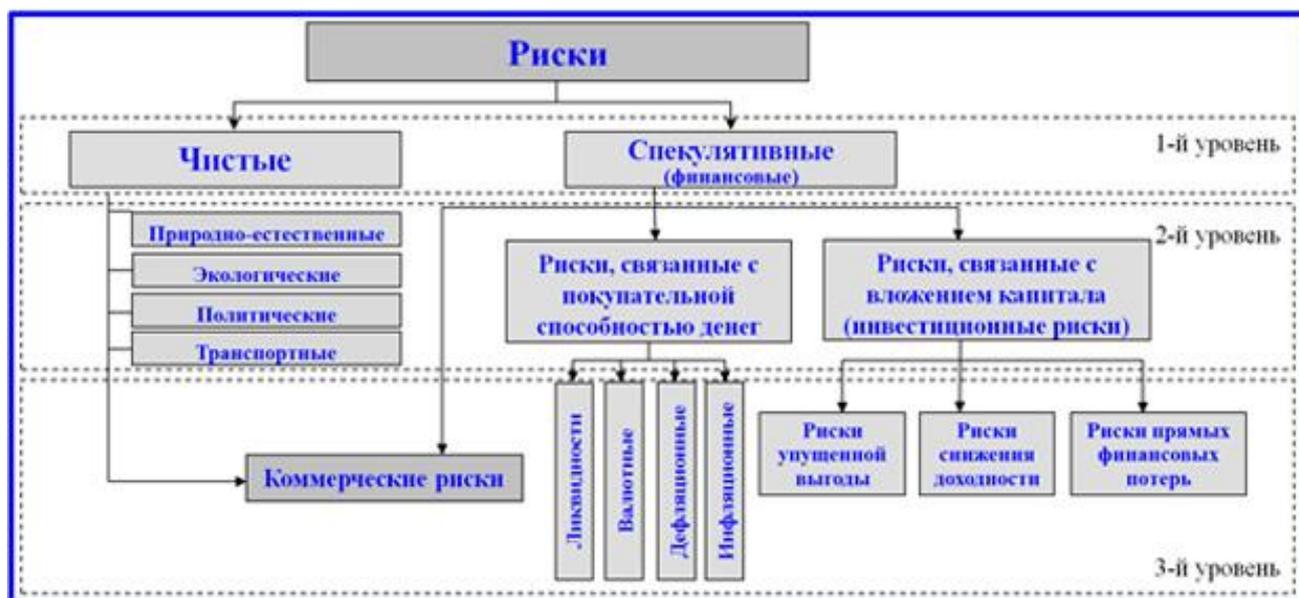


Рисунок 1.2 – Классификационная схема рисков торгово-посреднической фирмы [36]

Классификация возникновения угроз отличается для промышленных предприятий, банков, компаний-дистрибуторов. Классификационная схема рисков производственного предприятия приведена на рисунке 1.3 [36].



Рисунок 1.3 – Классификационная схема рисков производственного предприятия [36]

Основные угрозы для предприятий, которые входят в отрасль, определяют стадии жизненного цикла отрасли и внутриотраслевая конкуренция.

Эта информация разделяется по следующим направлениям:

- стоимость входа в отрасль;
- уровень ценовой и неценовой конкуренции;
- наличие на рынке товаров или услуг-субститутов;
- платежеспособность покупателей;
- рыночные возможности поставщиков;
- социальное и политическое окружение [36].

Инвестиционный вид риска занимает особенное положение, так как может быть отнесён к разновидностям финансового риска, потому что инвестиционный менеджмент тесно связан с финансами. С другой стороны, инвестиции занимают обособленную позицию.

Любые инвестиции, включая капитальные вложения, несут в себе специфический потенциал угроз и опасностей. К ним могут быть отнесены следующие виды:

- капитальный;
- селективный;
- процентный;

- страновой;
- операционный;
- временной;
- риск ликвидности;
- инфляционный;
- риск законодательных решений [36].

Одной из важных разновидностей инвестиционного риска является инновационный риск. Данный вид деятельности связан с вероятностью наступления неудач и потерь, и инновации активно обсуждаются на уровне государственной политики.

Классификация инновационных рисков [36] представлена в схематичной форме на рисунке 1.4.



Рисунок 1.4 – Схема классификации инновационных рисков предприятия

Были рассмотрены всевозможные виды риска коммерческих организаций. Проект-менеджер должен уметь классифицировать признаки всех возможных угроз проекта, так как к каждому из них нужен особый подход к идентификации, оценке факторов, управлению риском [36].

Идентификация риска, как отдельный этап, сводится к систематическому выявлению и изучению рисков, характерных для определённого рода деятельности, которая может быть подвержена влиянию риска. Начало идентификации заключается в определении опасностей, которым подвержены рассматриваемая деятельность. Для идентификации рисков необходимо изучение всех возможных компонентов, которые их сопровождают:

- «опасности», которые могут привести к возникновению ущерба;
- ресурсы, на которые риск может оказать влияние;
- факторы, увеличивающие или уменьшающие вероятность реализации рисков и т.д.

При сборе информации для идентификации рисков необходимо определить следующие стадии, представленные в виде структуры деятельностей:

- сбор информации;
- классификация информации;
- описание формы, содержания, степени детализации представления информации для выработки последующих управленческих решений по работе над рисками;
- сроки предоставления информации [36].

Предварительный результат этапа идентификации рисков – реестр рисков, в котором указан перечень возможных рисков. Характеристики рисков, которые отражены в реестре, дают возможность исследовать причины и всевозможные смежные риски, в зависимости от окружения деятельности. Размер реестра зависит от масштаба деятельности.

В случаях, если у компании главная цель – повышение качества производимого продукта или услуги, отражение данных в реестре должно быть максимально полным.

Управление абсолютно всеми возможными рисками маловероятно, потому что это очень затратно. В связи с этим, в реестре рисков должны быть проставлены приоритеты [25].

С помощью приоритета риска определяются наиболее важные из них. При корректном определении приоритетности рисков компания может обеспечить надёжный «тыл» для основных и важных процессов и проектов.

Члены команды проекта участвуют в процессе идентификации рисков, также привлекаются эксперты разных областей и заказчики. Привлечение сотрудников со всех уровней организационной структуры и сторонних специалистов поможет сформировать более объективную оценку рисков

Для оценки риска используют один или несколько методов разного уровня сложности, детализация риска выполняется с разной степенью глубины. Форма оценки и её выходные данные должны быть совместимы с критериями риска, установленными при определении области применения. Очень важным на стадии идентификации рисков является выбор методики или методик. Они позволяют обеспечить более полный и оптимальный реестр рисков [25].

Есть много способов идентификации и классификации рисков проекта. Некоторые из них – математические и строго формальные, другие доступны для применения в широких кругах специалистов, и это не зависит от уровня специальной подготовки к работе по анализу рисков.

Работа с рисками предполагает использование нескольких методов анализа риска, то есть комплекс методов, который должен учитывать специфику и особенности рисков.

Методы должны адаптироваться под нужды проекта.

При выборе методов следует провести анализ и исследование, чтобы выбор был обоснован и его применимость в поставленных условиях доказана. Также на него влияет доступность ресурсов, степень неопределённости необходимой информации [25].

У используемых методов должны соответствовать выходные данные для того, чтобы была возможность объединить их результаты особенно в крупных проектах

Рассмотрим наиболее популярные и хорошо себя зарекомендовавшие на практике методы, которые, при небольшом усвоении методического материала, сможет применить каждый специалист, в своей работе.

- brainstorming (метод мозгового штурма);
- метод Делфи;
- идентификация основных причин;
- SWOT-анализ;
- метод Монте-Карло [25].

Вышеуказанные методы относятся к группе экспертных методов выявления рисков.

Работа с экспертными методами предполагает чёткий ориентир на конечный результат. Экспертная группа формирует список наиболее важных рисков, описывает причины возникновения, уровень угрозы и её последствия.

Brainstorming (мозговой штурм) – самый простой и распространённый метод. Алекс Осборн разработал его в 1941 году. К рассмотрению и оценке берутся абсолютно все всевозможные риски, даже очень маловероятные, целью является создание списка полученных вариантов. Реестр рисков на собрании не разрабатывается, разрабатывается список рисков. Количество участников варьируется от 5 до 12 человек.

Ключевой момент в данном методе в том, что когда участники составляют список рисков, которые по их мнению способны повлиять на проект, они не обсуждают между собой идеи. А эксперты уже озвучивают идеи, которые необходимо проанализировать, а затем отразить в реестре рисков.

Каждая идея очень пристально рассматривается, это важный момент в этом методе. Практическое использование метода встречает на своём пути множество преград. Результат мозгового штурма – огромное количество идей, полная обработка которых порой невозможна [25].

Метод относится к дешёвому и быстрому проведению.

К недостаткам относится предложение идеи одной личности, которая нацелена на отдельные предметные области. Что приводит к тому, что цели встречи могут

быть «замылены». Должен присутствовать опытный ведущий, который объективен ко всем членам группы.

Метод популярный, но его эффективность и результативность предполагает дальнейшую обработку для совершенствования организации и специалистов.

Второй метод, который мы рассмотрим, метод «Delphi». Он также относится к экспертным методам. Данная методика выполняется в несколько операций. Первый этап – это письменный опрос участников. Результаты опроса проходят подробный анализ сторонними лицами, затем отправляются экспертам в виде уже обработанного списка рисков для комментариев. Таким образом, риски подвергаются анализу несколько раз, незначительные исключаются. В методе «Delphi» исключается давление со стороны. Доминирование одной личности исключается, что является основным преимуществом метода. Метод занимает много времени, большая нагрузка на ведущего [25].

Идентификация основных причин (ИОП) не является отдельным методом с четким алгоритмом. Скорее это комплексный подход при идентификации рисков.

При его применении на первый план выходит квалификация исполнителя/эксперта, способного предусмотреть максимально возможное видение (сформировать комплексное представление) всех потенциальных и явных причин ущерба и организовать процесс работы над ними.

Подходы, применяемые для идентификации источников рисков, событий, их причин и потенциальных последствий, включают использование источников, основанных на опыте и комплексе уже имеющихся документарных артефактов проекта (реестр рисков, и т.д.), выявленных и зафиксированных на более ранних стадиях или разработанных специально для данного метода.

Суть данного метода заключается в подробном рассмотрении всех возможных рисков, которые, по своей сути являются следствием определенной деятельности и построением причинно-следственных связей. С помощью зафиксированных закономерностей становится возможным выявить основные и главные причины рисков, области и активности, в которых они возникают, учитывая всевозможные смежные процессы, которые оказывают свое влияние на возникновение рисков.

После того, как причины выявлены и зафиксированы необходимо принять решение о том, что и каким образом необходимо корректировать и исправлять.

Наилучшим образом, для проведения анализа ИОП подходит инструмент под названием «Диаграмма Исикава» [25].

Эта техника нашла на сегодняшний день очень широкое применение и используется во многих областях. Данный метод может использоваться для выявления причин появления каких-либо проблем, с целью осуществления анализа бизнес-процессов на предприятии, при необходимости проведения оценки соотношения связей «причины-следствие» (рисунок 1.5).



Рисунок 1.5 – Схема диаграммы Исикавы (причинно-следственная диаграмма) [25]

Диаграмма Исикавы состоит из центральной вертикальной стрелки, которая собственно и представляет следствие, и подходящих к ней крупных «ребер», которые называют причинами первого порядка.

К этим «ребрам» подходят стрелки поменьше, называемые причинами второго порядка, к ним – еще более мелкие – причины третьего порядка. Такое «ветвление» может осуществляться очень долго, вплоть до причин n-го порядка [25].

Несомненным преимуществом метода идентификации основных причин является возможность его проведения без дополнительного привлечения дорогого ресурса дополнительных экспертов, отдельно взятым специалистом, что делает этот метод менее «экспертным» (с точки зрения количества участников) по сравнению с рассмотренными ранее методами, но не менее эффективным, и более быстрым.

Недостатками можно считать необходимость наличия определенной документальной базы, на основе которой можно было бы построить анализ идентификации и выявления рисков [25].

SWOT (SWOT, акроним – Strengths [преимущества], Weaknesses [недостатки], Opportunities [возможности] и Threats [угрозы]). Термин «SWOT» введен в Гарварде в 1963 году, профессором экономики Кеннетом Эндрюсом.

Цель проведения этого вида анализа – оценить возможности и окружение «рискового» проекта или процесса. На сегодняшний день эта методика получила очень широкое распространение в разнообразных областях бизнеса при проведении консалтинговых и управленческих исследований за счет своей привлекательной субъективности и легкоинтерпретируемости результатов, выполненных конкретными экспертами.

Преимущества и недостатки – это факторы внутренней среды процесса или проекта, влияющие на возникновения или сами порождающие риски. Возможности и угрозы – это факторы внешней среды, оказывающие влияние на объект и приводящие к возможному возникновению рисков [8].

Преимуществами данного вида анализа являются: универсальность применения, гибкость использования, широта использования, легкая адаптируемость. Слабыми сторонами SWOT-анализа: поверхностность оцениваемых факторов, только качественное описание факторов, субъективность.

Задача SWOT-анализа – дать структурированное описание ситуации, относительно которой нужно принять какое-либо решение.

Выводы, сделанные на его основе, носят описательный характер без рекомендаций и расстановки приоритетов, что приводит к тому, что данный

анализ, сам по себе, нельзя считать самодостаточным. С одной стороны, данный вид анализа очень привлекательный за счет того, что предлагает быстрый результат. С другой стороны, качество этого результата может быть очень поверхностным. Это приведет к тому, что решение, принятое на его основе, будет неоправданным, как с тактической, так и со стратегической точек зрения конкретной деятельности [8].

Результаты его проведения необходимо дополнительно анализировать и интерпретировать в свете дополнительных методологических данных конкретной области, в которой он был проведен. Без альтернативных данных в областях, где этот метод применялся, получить качественную информационную картину рискованной области представляется затруднительным.

Метод Монте-Карло (ММК), является самым формализованным и сложным из рассматриваемых методик. Этот метод имеет наиболее основательный технологический аппарат. ММК построен на использовании математических алгоритмов, что позволяет считать данную методику наиболее обоснованной и точной. Сложность и основательность данного метода оправдана только при использовании большого количества статистических данных.

Количество времени и этапов обработки данных, необходимых для вычисления конечных или «промежуточно» конечных результатов, порой довольно продолжительное. Это приводит к тому, что ММК оптимален только в тех случаях, когда в рискованной деятельности уже имеется большой массив информации и результаты не должны быть предоставлены «вчера». Иначе, преимущества этого метода, точность и применимость к сложным структурным и иерархическим системам теряет смысл [8].

Для ММК необходимо использовать информационные таблицы, современные программные средства моделирования и описания процессов, для которых должны удовлетворяться высокие требования к функциональным и нефункциональным характеристикам использованных данных.

ММК это способ идентификации неопределенных параметров в широком диапазоне ситуаций, имеющих определенное периодическое, частотное значение.

Данный метод это уже не аналитический метод, а научная методика, нашедшая своё технологическое применение в некоторых сферах бизнеса (в рисковомой деятельности в том числе).

Метод Монте-Карло применяют для идентификации прогнозных значений рисков, результатов низкоформализованных и стохастических активностей, когда экспертные и аналитические методы затруднительно применить из-за сложности и комплексности рисковомой области [23].

Имитационное моделирование по методу Монте-Карло (Monte-Carlo Simulation) позволяет построить математическую модель для проекта с неопределёнными значениями параметров, и, зная вероятностные распределения параметров проекта, а также связь между изменениями параметров (корреляцию) получить распределение доходности проекта. Блок-схема, представленная на рисунке 1.6 отражает укрупнённую схему работы с моделью.



Рисунок 1.6 – Схема метода Монте-Карло [23]

Преимуществами метода Монте-Карло являются – универсальность применения к любым данным не зависимо от источника их возникновения или поступления, модели, используемые в ММК относительно просты, с научной точки зрения, и при наличии необходимых ресурсов для их создания и развития, они могут быть дополнены и расширены. Данный метод позволяет учесть не отдельно взятый процесс, а взаимосвязанность процессов в совокупности с установленными связями. Используемые модели могут быть прозрачными и понятными, что повышает доверие к этому методу. ММК позволяет достичь необходимой точности результатов [23].

Недостатками ММК являются – большое количество времени, затрачиваемое для достижения результатов, чрезмерная техническая сложность метода может оттолкнуть от него стэйкхолдеров процессов и оставить специалистов, ответственных за проведение метода наедине с компьютером. Метод Монте-Карло не может адекватно моделировать события с очень высокой или очень низкой вероятностью появления.

Подводя итоги надо сказать, что использование Метода Монте-Карло может быть оправдано только в тех компаниях и областях, в которых уже наработан доступный для использования массив данных, на основе которого могут быть построены модели поведения систем и процессов.

Завышенная ресурсотребовательность этого метода послужили тому, что на данный момент он не нашел широкого распространения в информационных технологиях бизнес областей [23].

1.2 Анализ и методы оценки рисков проекта

Анализ рисков – процедуры выявления факторов рисков и оценки их значимости, по сути, анализ вероятности того, что произойдут определенные нежелательные события и отрицательно повлияют на достижение целей проекта [14]. Анализ рисков включает оценку рисков и методы снижения рисков или уменьшения связанных с ним неблагоприятных последствий [23].

Оценка рисков – это определение количественным или качественным способом величины (степени) рисков [23].

Соответственно анализ проектных рисков подразделяется на качественный (описание всех предполагаемых рисков проекта, а также стоимостная оценка их последствий и мер по снижению) и количественный (непосредственные расчеты изменений эффективности проекта в связи с рисками).

Анализ проектных рисков базируется на оценках рисков, которые заключаются в определении величины (степени) рисков. Методы определения критерия количественной оценки рисков включают:

- статистические методы оценки, базирующиеся на методах математической статистики, т. е. дисперсии, стандартном отклонении, коэффициенте вариации. Для применения этих методов необходим достаточно большой объем исходных данных, наблюдений;

- методы экспертных оценок, основанные на использовании знаний экспертов в процессе анализа проекта и учета влияния качественных факторов;

- методы аналогий, основанные на анализе аналогичных проектов и условий их реализации для расчета вероятностей потерь. Данные методы применяются тогда, когда есть представительная база для анализа и другие методы неприемлемы или менее достоверны, данные методы широко практикуются на Западе, поскольку в практике управления проектами практикуются оценки проектов после их завершения и накапливается значительный материал для последующего применения;

- комбинированные методы включают в себя использование сразу нескольких методов [25].

Используются также методы построения сложных распределений вероятностей (дерева решений), аналитические методы (анализ чувствительности, анализ точки безубыточности и пр.), анализ сценариев.

Анализ рисков – важнейший этап анализа инвестиционного проекта. В рамках анализа решается задача согласования двух практически противоположных стремлений – максимизации прибыли и минимизации рисков проекта [23].

Результатом анализа рисков должен являться специальный раздел бизнес-плана проекта, включающий описание рисков, механизма их взаимодействия и совокупного эффекта, мер по защите от рисков, интересов всех сторон в преодолении опасности рисков; оценку выполненных экспертами процедур анализа рисков, а также использовавшихся ими исходных данных; описание структуры распределения рисков между участниками проекта по контракту с указанием предусмотренных компенсаций за убытки, профессиональных страховых выплат, долговых обязательств и т. п.; рекомендации по тем аспектам рисков, которые требуют специальных мер или условий в страховом полисе.

Одним из направлений анализа рисков инвестиционного проекта является качественный анализ или идентификация рисков [25].

Качественный анализ проектных рисков проводится на стадии разработки бизнес-плана, а обязательная комплексная экспертиза инвестиционного проекта позволяет подготовить обширную информацию для анализа его рисков.

Первым шагом идентификации рисков является конкретизация классификации рисков применительно к разрабатываемому проекту.

В теории рисков различают понятия фактора (причины), вида рисков и вида потерь (ущерба) от наступления рисковых событий.

Под факторами (причинами) рисков понимают такие незапланированные события, которые могут потенциально осуществиться и оказать отклоняющее воздействие на намеченный ход реализации проекта, или некоторые условия, вызывающее неопределенность исхода ситуации. При этом некоторые из указанных событий можно было предвидеть, а другие не представлялось возможным предугадать. Вид рисков – классификация рисковых событий по однотипным причинам их возникновения. Вид потерь, ущерб – классификация результатов реализации рисковых событий [25].

Анализ рисков проводится с точки зрения:

- истоков, причин возникновения данного типа рисков;
- вероятных негативных последствий, вызванные возможной реализацией данного рисков;

– конкретных прогнозируемых мероприятия, позволяющих минимизировать рассматриваемый риск [14].

На рис. 1.7 проиллюстрирована взаимосвязь рисков проекта с прогнозируемой прибылью от его реализации.



Рисунок 1.7 – Соотношение уровней ожидаемой прибыли и рисков проекта

Чем выше риск проекта, тем ниже уровень ожидаемой прибыли.

Основными результатами качественного анализа рисков являются:

- а) выявление конкретных рисков проекта и порождающих их причин;
- б) анализ и стоимостный эквивалент гипотетических последствий возможной реализации отмеченных рисков;
- в) предложение мероприятий по минимизации ущерба и, наконец, их стоимостная оценка.

Кроме того, на этом этапе определяются граничные значения (минимум и максимум) возможного изменения всех факторов (переменных) проекта, проверяемых на риски [36].

Математический аппарат анализа рисков опирается на методы теории вероятностей, что обусловлено вероятностным характером неопределенности и рисков.

Задачи количественного анализа рисков разделяются на три типа:

а) прямые, в которых оценка уровня рисков происходит на основании априори известной вероятностной информации;

б) обратные, когда задается приемлемый уровень рисков и определяются значения (диапазон значений) исходных параметров с учетом устанавливаемых ограничений на один или несколько варьируемых исходных параметров;

в) задачи исследования чувствительности, устойчивости результативных, критериальных показателей по отношению к варьированию исходных параметров (распределению вероятностей, областей изменения тех или иных величин и т. п.).

Это необходимо в связи с неизбежной неточностью исходной информации и отражает степень достоверности полученных при анализе проектных рисков результатов [36].

Разработка бизнес-плана не ограничивается расчетами будущих доходов и расходов. На различных этапах работы – от появления первоначальной идеи до анализа итоговых результатов – необходимо просчитать возможные риски инвестиционного проекта, что позволит нивелировать их до приемлемого для компании уровня [26].

Существующие методы выявления и анализа риска условно можно разделить на три группы.

Качественные методы позволяют в основном осуществить логический анализ возможных событий и их последствий (таблица 1.2). Их сильной стороной является то, что они применимы уже на самых ранних стадиях разработки проекта начиная с момента создания концепции.

Основной недостаток – невозможность ранжировать риски на основе какой-либо методики. Конечно, ранжирование может осуществляться аналитиком интуитивно и выражаться в том, что анализу одних рисков он уделит большее внимание, чем другим [26].

Таблица 1.2 – Качественные методы анализа рисков

Метод	Суть	Комментарий
Метод аналогий	Предполагает сопоставление по ряду признаков планируемого проекта с проведенными ранее проектами	Требует наличия исторической информации и ясного понимания степени ее применимости в конкретной ситуации
Проверка должной добросовестности (due diligence)	Предполагает сбор и детальное изучение информации о предполагаемом контрагенте или месте реализации проекта	Требует значительной управленческой воли руководства, поскольку нередко сопряжен с затратами на информацию и внешние услуги, а также с увеличением сроков
Причинно-следственный анализ	Предполагает эвристическое выделение рисковых событий, формальный логический анализ их возможных причин и выработку антирисковых мероприятий	Применим на самых ранних стадиях проектного анализа. Позволяет критически рассмотреть принятые решения, стимулирует поиск вариантов и «повышение надежности проекта» в целом
Метод «события-последствия» (HAZOR, Hazard and Operability Research)	Предполагает разделение проекта (системы) на элементы, определение их результатов и выявление рисков с использованием специального алгоритма и набора ключевых слов	Применим к выявлению в принципе любых специфических рисков. Весьма трудоемок

Количественно-качественные методы основываются на использовании экспертных оценок, выражаемых либо в баллах, либо в категориях, например, «умеренный», «значительный», «приемлемый».

Сильная сторона – привнесение приоритетов в качественный анализ.

Недостаток – «склонность к дискретизации», результатом анализа является либо порядок предпочтений, либо суждение о принадлежности к какой-либо категории [33].

Количественно-качественные методы анализа рисков представлены в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Количественно-качественные методы анализа рисков

Метод	Суть	Комментарий
Экспертные аддитивные модели	<ul style="list-style-type: none"> – предполагают определение состава параметров оценки, их весовых коэффициентов и оценку одного или нескольких проектов с использованием взвешенной суммы; – на основе значения взвешенной суммы выносятся решение о степени риска; 	<ul style="list-style-type: none"> – применим уже на этапе разработки концепции проекта; – позволяет ранжировать и отбирать проекты и их варианты на ранних этапах анализа;
Профиль рисков, диаграмма рисков	<ul style="list-style-type: none"> – предполагает оценку риска проекта по ряду параметров и их отражение на группе соответствующих шкал; – шкалы могут быть параллельными или составлять лучевую диаграмму; – в результате графического соединения полученных оценок получается «профиль», который сравнивается с «допустимым» или «эталонным» профилем; 	<ul style="list-style-type: none"> – является инструментом визуализации структуры рисков проекта и формальной оценки, соответствует ли проект политике организации в области риска; – требует, чтобы эта политика в организации действительно была, и в этом случае является обязательным для использования инструментом;
Карта рисков	<ul style="list-style-type: none"> – предполагает позиционирование проекта в различных рисковых координатах и выработку соответствующей политики управления риском в проекте 	<ul style="list-style-type: none"> – является инструментом визуализации структуры рисков проекта и формальной оценки, соответствует ли проект политике организации в области риска; – требует, чтобы эта политика в организации действительно была, и в этом случае является обязательным для использования инструментом.

Количественные методы дают не точечные, а интервальные и вероятностные оценки параметров проекта, в частности, его эффективности. В этом их безусловное преимущество. Однако если они не основываются на качественном анализе, их применение может свестись к формальному манипулированию цифрами, которое может ввести в заблуждение [33].

Количественные методы анализа рисков наглядно представлены в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Количественные методы анализа рисков

Метод	Суть	Комментарий
Корректировка нормы дисконтирования	Предполагает увеличение ставки дисконтирования в соответствии с совокупностью рисков, воздействующих на проект	Не учитывает изменения уровня риска в ходе реализации проекта
Метод достоверных эквивалентов	Предполагает экспертную корректировку денежных потоков в зависимости от субъективной оценки уровня риска, сопряженного с получением этих денежных потоков	Не существует обоснованных методов расчета безрисковых эквивалентов. Результаты напрямую зависят от восприятия риска лицом, проводящим оценку
Анализ значений показателей эффективности и динамики денежного потока	Предполагает рассмотрение «запаса прочности» проекта, выявляемое относительными показателями	Дает лишь агрегированную оценку всех проектных рисков и информативен по большей части для весьма рискованных проектов
Анализ чувствительности и анализ предельных отклонений	Предполагает выявление предположений, от которых проект зависим в наибольшей степени, посредством внесения поочередных одиночных изменений в выбранные технико-экономические параметры проекта в сторону уменьшения или увеличения	Весьма наглядный и часто используемый метод. Также позволяет оценить степень отклонения параметра, при которой проект становится убыточным
Анализ сценариев	Предполагает формирование сценариев развития проекта и анализ его эффективности при реализации этих сценариев.	Также весьма наглядный и часто используемый метод. Устраняет ограничение анализа чувствительности по количеству факторов
Имитационное моделирование	Предполагает построение финансовой модели и многократный расчет сценариев проекта, генерируемых с учетом корреляционных связей между его параметрами	В целом сложный в использовании метод. Необходимо использование специального программного обеспечения, а также проведение дополнительных исследований

Обладая определенными преимуществами и недостатками, все три группы методов не заменяют друг друга. На разных этапах анализа необходимо их сочетание. Например, как показывает опыт, при разработке бизнес-плана весьма информативна и убедительна следующая «связка»:

- причинно-следственный анализ;
- анализ чувствительности;
- анализ сценариев (как правило, 4 – 6 проектных сценариев) [33].

Разумеется, также используется и корректировка нормы дисконтирования. Этот набор можно назвать «минимальным приемлемым инструментарием».

На практике компании нередко применяют различные методы анализа рисков инвестиционных проектов. К одному из наиболее распространенных методов относится количественный анализ, позволяющий просчитать эффективность проекта.

1.3 Методы снижения рисков

Целью снижения рисков является снижение неопределенности во внешней среде и внутренней структуре организации, повышение точности прогноза количественных значений факторов риска. Для этого, с одной стороны, необходимо повышать точность прогнозов факторов риска путем совершенствования информационного обеспечения управления рисками (организацией), применения научных основ управления (это главное), а с другой – применять известные экономические и организационные методы снижения рисков. Отметим, что сначала следует повышать научный уровень управления рисками (нельзя забывать, что оптимизированный риск дает прибыль) и только потом применять экономические и организационные методы снижения рисков [26].

Без повышения научного уровня управления поле допуска прогноза фактора риска и социально-экономических показателей будет большим (до 50 – 100 % от номинала и более), что «размывает» средства и результаты по огромной площади дисперсии и до минимума снизит качество управления организацией,

инвестициями, инновациями и рисками. На практике так и получается. Хорошо, если организации применяют хотя бы 10 % рекомендаций по научному управлению. Организации, менеджеры, инвесторы, экономисты пытаются применять экономические и организационные методы снижения рисков и повышения обоснованности инвестиций без проработки истоков – научного уровня управления. В конечном счете по генеральной совокупности инновационных и инвестиционных проектов в рамках народного хозяйства получается отрицательный результат: эффективность использования ресурсов, конкурентоспособность, качество жизни падают.

Все во всех сферах деятельности заняты «лечением», так как за него потребитель вынужден платить, а профилактикой, стоящей на порядок дешевле «лечения» (при одинаковом результате), никто не желает заниматься. К профилактике в экономике и управлении мы относим стратегический маркетинг (стратегическая сегментация рынков, прогнозирование потребностей и ценностей, нормирование конкурентоспособности объектов, разработка стратегии) и повышение научного уровня управления (законы, научные подходы, принципы, методы, модели) [36].

Однако большинство во властных структурах заняты текущими делами, «ремонт» устаревающих некачественных объектов, а не созданием наукоемкой конкурентоспособной продукции и т. д.

В экономической литературе выделяют следующие методы снижения рисков:

а) метод распределения рисков между участниками проекта, его соисполнителями, субподрядчиками. Применяется при большой потенциальной эффективности проекта, ожидании положительных сдвигов в экономике, но одновременно большой неопределенности текущей и стратегической ситуации;

б) метод диверсификации (распределения) рисков путем деления инвестиций на разные проекты (по принципу «не клади все яйца в одну корзину»). Этот метод применяется, если у инвестора имеется несколько объектов инвестиций примерно с одинаковой степенью надежности. Диверсификация может касаться любых сфер деятельности организации [36];

в) метод локализации источников риска используется в тех сравнительно редких случаях, когда удастся достаточно четко и конкретно вычленивать, и идентифицировать источники риска. Выделив экономически наиболее опасный этап или участок деятельности, можно сделать его контролируемым и таким образом снизить уровень финального риска предприятия. Подобные методы давно применяют многие крупные производственные компании (например, при внедрении инновационных проектов, освоении новых видов продукции, коммерческий успех которых вызывает большие сомнения, и т. п.). Для рискованных частей проекта создаются венчурные дочерние фирмы при условии допущения их к научно-производственному потенциалу материнской компании;

г) метод диссипации риска представляет собой более гибкий инструмент управления рисками. Один из основных методов диссипации заключается в распределении общего риска путем объединения (с разной степенью интеграции) с другими участниками, заинтересованными в успехе общего дела. Метод диссипации отличается от метода распределения рисков тем, что в первом случае риск (инвестиции) делится с посторонними физическими или юридическими лицами, а во втором – с участниками одного и того же проекта. Интеграция может быть вертикальной (или диагональной) – объединение нескольких предприятий одного подчинения или одной отрасли для проведения согласованной ценовой политики, разделения зон хозяйствования, совместных действий против «пиратства» и т. п., либо горизонтальной – по последовательности технологических переделов, операций снабжения и сбыта;

д) метод компенсации рисков относится к упреждающим методам управления (управление по возмущению) путем стратегического планирования деятельности организации. Для этого на стадии планирования необходимо в плановых показателях компенсировать будущие трудности и неопределенности путем создания резервов [36];

е) Метод хеджирования заключается в страховании, снижении риска потерь, обусловленных неблагоприятными для организации изменениями рыночных цен на товары в сравнении с теми, которые учитывались при заключении договора.

Суть хеджирования состоит в том, что продавец (покупатель) товара заключает договор на его продажу (покупку) и одновременно осуществляет фью-черсную сделку (сделку по текущим ценам с предоплатой, но при условии покупки в будущем) противоположного характера, т. е. продавец заключает сделку на покупку, а покупатель – на продажу товара.

Таким образом, любое изменение цены приносит продавцам и покупателям проигрыш по одному контракту и выигрыш по-другому. Благодаря этому в целом они не терпят убытка от изменения цен на товары, которые надлежит купить или продать в будущем.

Выводы по разделу один

В первом разделе были подробно рассмотрены методы управления и оценки рисками.

Работа с рисками предполагает использование нескольких методов анализа риска, то есть комплекс методов, который должен учитывать специфику и особенности рисков.

Целью снижения рисков является снижение неопределенности во внешней среде и внутренней структуре организации, повышение точности прогноза количественных значений факторов риска. Для этого, с одной стороны, необходимо повышать точность прогнозов факторов риска путем совершенствования информационного обеспечения управления рисками (организацией), применения научных основ управления (это главное), а с другой – применять известные экономические и организационные методы снижения рисков.

Для проекта будут использоваться SWOT-анализ, анализ чувствительности, анализ безубыточности и анализ Монте-Карло.

2 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПРОЕКТА

2.1 Анализ внешней среды проекта на микро-и макроуровнях

Для любого нового проекта важно правильно выбрать конкурентную стратегию, которая зависит от результатов стратегического анализа рынка. Классическим инструментом проведения стратегического анализа при выработке конкурентной стратегии является PEST-анализ.

Методика PEST-анализа даёт нам возможность осуществить оценку состояния ключевых факторов внешней рыночной среды и спрогнозировать их развитие, чтобы определить потенциальные риски возникновения угроз и предсказать появление новых возможностей.

Оценка влияния внешней среды на функционирование бизнеса сегодня, в стремительно меняющихся экономических и политических условиях, имеет особую значимость, поскольку позволяет оперативно реагировать на непостоянство окружающей среды ведения бизнеса и разрабатывать своевременные стратегические решения, адаптируя работу компании к новой реальности.

В результате можно оценить сильные и слабые стороны бизнеса, оценить и конкретизировать место проекта в его развитии, оценить его жизнеспособность и наиболее значимые шаги реализации.

В данной работе мы рассматриваем проект – открытие кофейни «Surf Coffee» в г. Челябинск, посредством приобретения франшизы. Популярная сеть кофеен работает во многих городах России.

В г. Челябинске данная кофейня не представлена, ближайшие точки находятся в г. Екатеринбург.

На начальном этапе моего проекта рассмотрены факторы макросреды, влияющие на реализацию проекта и его дальнейшее развитие.

Основные факторы сведены в таблицу 2.1, разделив на четыре группы: политико-правовые, экономические, социокультурные и технологические факторы.

Таблица 2.1 – PEST-анализ факторов внешней среды

<p>Политико-правовые факторы</p> <ul style="list-style-type: none"> – налоговая политика; – обеспечение государственной поддержки развитию малого бизнеса. 	<p>Экономические факторы</p> <ul style="list-style-type: none"> – уровень инфляции; – уровень жизни населения; – уровень конкуренции.
<p>Социокультурные факторы</p> <ul style="list-style-type: none"> – возрастное соотношение населения; – образ жизни потенциальных потребителей; – требования потребителей к качеству продукта и уровню услуг. 	<p>Технологические факторы</p> <ul style="list-style-type: none"> – новые технологии в приготовлении напитков; – информация и коммуникации, влияние сети Интернет.

Далее определим степень влияния каждого фактора на проект. Влияние каждого фактора оценивается по пятибалльной шкале, где 1 – минимальное влияние, 5 – максимальное влияние фактора. Вероятность изменения каждого фактора оценивается по трехбалльной шкале, где 0 – в будущем фактор перестанет существовать, 1 – фактор не изменится в ближайшее время, 2 – фактор усилится в ближайшее время.

В оценке участвовали 5 независимых экспертов. На основании их мнения в приложении 1 представлена сводная таблица.

Преобразуем таблицу в матричный вид, факторы в каждой ячейке проставлены по убыванию влияния фактора на проект.

Таблица 2.2 – Результат оценки влияния факторов PEST-анализа

В баллах

Политические		Экономические	
– обеспечение государственной поддержки развитию малого бизнеса;	7,04	– уровень конкуренции;	7,20
– налоговая политика.	5,88	– уровень инфляции;	6,72
		– уровень жизни населения.	4,00
Социально-культурные		Технологические	
– возрастное соотношение населения;	5,60	– информация и коммуникации, влияние сети Интернет;	7,56
– требования потребителей к качеству продукта и уровню услуг;	3,84	– новые технологии в приготовлении напитков.	3,84
– образ жизни потенциальных потребителей.	3,80		

Каждый фактор PEST-анализа, непосредственно влияет на успех проекта. Благодаря исследованию и анализу технологических, политических экономических и социальных факторов окружающей среды мы можем спрогнозировать возможные угрозы с целью укрепления слабых сторон и развитию сильных составляющих проекта.

Проведенный PEST-анализ показал, что самые высокие оценки получили экономические, политические и технологические факторы. Несомненно, эти факторы имеют наиболее весомое влияние на проект. Политические и экономические факторы весьма непредсказуемы и всегда представляют собой угрозу для данной отрасли. Самое главное снизить риски влияния данных факторов на проект.

Проанализировав факторы матрицы PEST-анализа, были разработаны ответные действия, направленные на минимизацию влияния внешней среды.

Анализ влияния факторов PEST-анализа представлен в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Анализ влияния факторов PEST-анализа

Факторы	Средневзвешенная оценка, в баллах	Влияние фактора и ответное действие
Политические		
– обеспечение государственной поддержки развитию малого бизнеса;	7,04	Использовать возможности поддержки, осваивать субсидии, входить в ассоциации
– налоговая политика.	5,88	Выбор оптимальной системы налогообложения
Экономические		
– уровень конкуренции;	7,20	Создавая уникальный продукт, повышаем конкурентоспособность
– уровень инфляции;	6,72	Изменение инфляции в первую очередь влияет на стоимость сырья, в данном случае – кофе. В нашем случае закупку производим у франчайзера, который имеет большую скидку
– уровень жизни населения.	4,00	Наличие в меню кофе из разного ценового сегмента

Окончание таблицы 2.3

Факторы	Средневзвешенная оценка, в баллах	Влияние фактора и ответное действие
Социально-культурные		
– возрастное соотношение населения;	5,60	Ориентир на молодое поколение, возраст от 14-40 лет
– требования потребителей к качеству продукта и уровню услуг;	3,84	Поддерживать соотношение цена-качество на высоком уровне. Создать приятную атмосферу для посетителей, обеспечить быстрое обслуживание и доброжелательность обслуживающего персонала
– образ жизни потенциальных потребителей.	3,80	Пропагандировать здоровый образ жизни. Исключить алкогольные добавки в кофе
Технологические		
– информация и коммуникации, влияние сети Интернет;	5,32	Активно пользоваться рекламой в социальных сетях
– новые технологии в приготовлении напитков.	3,84	Отслеживать новые тенденции в технологии приготовления кофе и применять их на практике

Анализ внешней среды на микроэкономическом уровне проводится с помощью модели оценки 5 конкурентных сил М.Портера, которая предполагает оценку следующих факторов: рыночная власть потребителей, рыночная власть поставщиков, угроза появления новых игроков, угроза появления субститутов, угроза внутриотраслевой конкуренции. Каждая из пяти представленных сил определяют уровень конкуренции и, следовательно, привлекательность ведения бизнеса в конкретной отрасли. Проведем подробный анализ и оценим каждый фактор.

Товары-заменители (или товары-субституты) ограничивают потенциал рынка с точки зрения роста цен. Обычно товары-заменители оказывают влияние на установление верхней границы рыночных цен, что в условиях роста издержек производства и сырья снижает рентабельность компаний. До тех пор игроки рынка

не смогут повысить качество продукции и дифференцировать свой товар от товаров-субститутов – в отрасли будет иметь место невысокая прибыль и ограниченный рост рынка.

Особую угрозу для роста и прибыли компании предоставляют следующие виды товаров:

– Товары-заменители, способные обеспечить лучшее соотношение «цена-качество». Такие товары при отсутствии высокого уровня дифференциации будут всегда стимулировать потребителя к переключению.

– Товары-заменители, производимые крупными игроками, имеющими высокие прибыли на альтернативных рынках и способные иметь на существующем рынке менее прибыльный бизнес.

В таблице 2.4 представлена оценка появления на рынке товаров – субститутов. Оценка проводится по трёхбалльной шкале, где 1 балл – низкий, 2 – средний, 3 – высокий уровень угрозы данного фактора.

Таблица 2.4 – Оценка появления товаров-субститутов

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3 балл	2 балл	1 балл
Товары-заменители с позиции «цена-качество»	существуют и занимают высокую долю на рынке	существуют, но только вошли на рынок и их доля мала	не существуют
	+	-	-
Итоговый балл	3 балла		

Одним из самых эффективных методов борьбы с товарами-заменителями является создание сильной торговой марки, в том числе чёткая дифференциация и дополнительные преимущества от потребления товара компании, борьба со стандартизацией товара, технологические усовершенствования и формирование лояльности к продукту.

Следующий фактор – внутриотраслевая конкуренция. Соперничество среди существующих конкурентов сводится к стремлению любыми силами улучшить своё положение на рынке, завоевать потребителей рынка. Конкуренция приводит к

ценовой конкуренции, увеличению затрат на продвижение товара, иногда к повышению качества продукции, увеличению инвестиций в новые разработки, что снижает прибыльность отрасли.

Уровень интенсивности конкуренции высок или растет при наличии в отрасли следующих условий:

- большое количество игроков и их равенство в объемах продаж;
- невысокий рост (или падение) рынка, что приводит к постоянному переделу рынка, захвату доли рынка друг у друга.
- низкая дифференциация и стандартизация продукта в отрасли создаёт для покупателя огромное количество альтернатив, что приводит к постоянному переключению потребителя от одного игрока к другому и обеспечивает высокий уровень нестабильности будущих доходов;
- продукция относится к разряду скоропортящихся продуктов, что подстегивает снижения цен и не предоставляет возможности в замораживании товарных остатков;
- высокие барьеры выхода из отрасли заставляют существовать игроков с низкой рентабельностью, создают избыток производственных мощностей на рынке.

Оценка фактора внутриотраслевой конкуренции по двенадцатибалльной шкале, где 1–4 балла – низкий, 5–8 баллов – средний, 9–12 баллов – высокий уровень внутриотраслевой конкуренции (таблица 2.5).

Таблица 2.5 – Оценка внутриотраслевой конкуренции

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3 балл	2 балл	1 балл
Количество игроков	Высокий уровень насыщения рынка	Средний уровень насыщения рынка	Небольшое количество игроков
	-	+	-
Темп роста рынка	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий
	-	+	-

Окончание таблицы 2.5

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3 балл	2 балл	1 балл
Уровень дифференциации продукта	Компании продают стандартизованный товар	Товар стандартизован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам	Продукты компаний значимо отличаются между собой
	-	+	-
Ограничение в повышении цен	Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности в повышении цен	Есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия роста затрат	Всегда есть возможность к повышению цены для покрытия роста затрат и повышения прибыли
	-	+	-
Итоговый балл	8 баллов		

Количество существующих конкурентов на рынке велико. Для снижения данного риска необходимо обязательно иметь конкурентное преимущество, также развивать уникальность продукта и повышать воспринимаемую ценность товара и его узнаваемость. Проводить постоянный мониторинг предложений конкурентов.

Далее рассмотрим угрозу появления новых конкурентов. Обычно новые игроки привносят на рынок новые производственные мощности, новые технологии, новые ресурсы, что может являться потрясением для отрасли, изменять поведения потребителей, задавать новые стандарты работы для существующих игроков.

Сила влияния новых конкурентов зависит от входных барьеров отрасли и скорости влияния существующих игроков рынка. При условиях высокого барьера входа в отрасль и уровня противодействия существующих в отрасли компаний, влияние новых игроков на долю рынка в отрасли будет минимальным. Поэтому при работе с новыми игроками очень важно правильно выстроить выходные барьеры.

М. Портер выделяет шесть основных факторов, влияющих на силу барьеров входа в отрасль:

– экономия на масштабе (чем больше объем производства, тем ниже затраты на производство 1 единицы продукции, тем сложнее новому игроку достичь высокой рентабельности при выходе на рынок);

– дифференциация продукта и сила существующих торговых марок (чем выше разнообразие товаров и услуг в отрасли, тем сложнее новым игрокам вступить на рынок и занять свободную нишу);

– потребность в капитале (при высоком начальном уровне инвестиций для вступления в отрасль, сложнее войти в отрасль новым игрокам);

– высокие постоянные издержки (чем выше уровень постоянных затрат в отрасли, тем сложнее новым игрокам получить прибыль от продаж на начальном периоде входа в отрасль);

– доступ к каналам распределения (привлекательность отрасли падает, если добраться до целевой аудитории на рынке достаточно сложно);

– политика правительства (чем выше ограничения, накладываемые государством на деятельности в отрасли, чем жёстче регламентируемые требования к продукту в отрасли, чем выше участие государства в отрасли, тем ниже ее привлекательность для новых игроков).

Также существуют дополнительные угрозы входа в отрасль для новых игроков, такие как:

– готовность и возможность существующих игроков снизить цены для удержания доли рынка;

– наличие у существующих игроков дополнительного, резервного потенциала для активного противодействия (незадействованные источники финансирования, дополнительные производственные мощности, связи с каналами распределения, наличие свободных средств для усиления рекламного давления и т.п.);

– замедление темпов роста в отрасли или отрицательные темпы роста.

Оценка появления новых конкурентов представлена в таблице 2.6. Появление новых конкурентов оценивается по двадцати четырёх-балльной шкале, где 1–8 баллов – низкий, 9–16 баллов – средний, 16–24 балла – высокий уровень угрозы входа новых игроков.

Таблица 2.6 – Оценка появления новых конкурентов

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3 балла	2 балла	1 балл
Экономия на масштабе при производстве товара или услуги	отсутствует	существует только у нескольких игроков рынка	значимая
	+	-	-
Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности	отсутствуют крупные игроки	2-3 крупных игрока держат около 50% рынка	2-3 крупных игрока держат более 80% рынка
	-	+	-
Дифференциация продукта	низкий уровень разнообразия товара	существуют микро-ниши	все возможные ниши заняты игроками
	-	+	-
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	низкий (окупается за 1-3 месяца работы)	средний (окупается за 6-12 месяцев работы)	высокий (окупается более чем за 1 год работы)
	-	+	-
Доступ к каналам распределения	доступ к каналам распределения полностью открыт	доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций	доступ к каналам распределения ограничен
	+	-	-
Политика правительства	нет ограничивающих актов со стороны государства	государство вмешивается в деятельность отрасли, но на низком уровне	государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения
	+	-	-
Готовность существующих игроков к снижению цен	игроки не пойдут на снижение цен	крупные игроки не пойдут на снижение цен	при любой попытке ввода более дешевого предложения игроки снижают цены
	+	-	-
Темп роста отрасли	высокий и растущий	замедляющийся	стагнация или падение
	-	+	-
Итоговый балл	20 баллов		

Из вышеприведенных оценок следует, что риск появления новых игроков на рынке – высок. Это связано с низкими барьерами для входа на рынок и низким уровнем первоначальных инвестиций. Для снижения влияния данного фактора необходимо проводить мониторинг появления новых игроков, повышать узнаваемость бренда.

Следующий фактор – рыночная власть потребителей, которые могут оказывать влияние на конкурентоспособность товара компании на рынке, так как по факту являются потребителями готового товара и обеспечивают за счет удовлетворения своих потребностей существование рынка. Компания при разработке стратегии должна выбирать тех покупателей, которые являются наименее влиятельными на рынке.

За счет предъявления более высоких требований к качеству товара, к уровню сервиса, оказывать давление на уровень цен, потребители могут ужесточать конкуренцию. Более высокие требования, предъявляемые к готовому товару, заставляют производителей отрасли повышать качество производимого продукта за счет увеличения издержек (более качественное сырье, дополнительные условия обслуживания и т.д.), а, следовательно, сокращать свой уровень прибыли.

Перечислим условия роста влияния покупателей: покупатели сконцентрированы и совершают закупки в больших масштабах. При таких условиях компания будет вынуждена постоянно идти на уступки покупателям для обеспечения гарантированного дохода и прибыли.

Товары не обладают уникальностью, и покупатель может свободно переключаться между ними, не неся дополнительных рисков.

Покупатели демонстрируют высокую чувствительность к цене, и имеют высокую потребность снизить уровень своих затрат в будущем.

Продукты, закупаемые в отрасли, являются сырьём для другой отрасли. Поэтому покупатели будут склонны снижать издержки закупки и искать наиболее выгодные предложения для снижения себестоимости своей готовой продукции.

Потребители не удовлетворены качеством существующего на рынке товара имеют скрытую или явную потребность в новых условиях и свойствах.

Данный фактор оценивается по двенадцати-балльной шкале, где 1-4 балла – низкий, 5-8 баллов – средний, 9-12 баллов – высокий уровень угрозы потери клиентов. Оценка рыночной власти потребителей приведена в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Оценка рыночной власти потребителей

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3 балла	2 балла	1 балл
Доля покупателей с большим объемом продаж	Более 80% продаж приходится на нескольких клиентов	Незначительная часть клиентов держит около 50% продаж	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
	-	-	+
Склонность к переключению на товары субституты	Товар компании не уникален, существуют полные аналоги	Товар компании частично уникален, есть отличительные характеристики, важные для клиентов	Товар компании полностью уникален, аналогов нет
	-	+	-
Чувствительность к цене	Покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой	Покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене	Покупатель абсолютно не чувствителен к цене
	-	+	-
Потребители не удовлетворены качеством существующего на рынке	Неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара	Неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара	Полная удовлетворенность качеством
	+	-	-
Итоговый балл	8 баллов		

У потребителей существует менее качественные альтернативы по меньшей цене. Многие потребители не удовлетворены качеством кофе. Наш продукт нацелен на средний класс потребителей. Для уменьшения данного риска ещё на начальном этапе «Surf Coffee» диверсифицировал портфель клиентов, разработав эконом-предложения для потребителей, которые чувствительны к цене. Таким образом добились расширения ассортимента и возможности приобретения потребителями качественного продукта за невысокую стоимость.

Рыночная власть поставщиков. Поставщики могут оказывать влияние на конкурентоспособность товара компании на рынке, так как являются владельцами ресурсов для производства товаров отрасли. Увеличение цен на сырьё и заключение сделок на невыгодных для компании условиях приводит к росту себестоимости готовой продукции. В случае невозможности повышения розничных цен на товар на соответственном с ростом сырья уровне – в отрасли снижается прибыльность от реализации товаров или услуг.

Оценка по восьми балльной шкале, где 1–4 балла – низкий, 5–6 баллов – средний, 6–8 баллов – высокий уровень влияния поставщиков (таблица 2.8).

Таблица 2.8 – Оценка рыночной власти поставщиков

Параметр оценки	Оценка параметра	
	2 балла	1 балл
Количество поставщиков	Незначительное количество поставщиков или монополия	Широкий выбор поставщиков
	-	+
Ограниченность ресурсов поставщиков	Ограниченность в объемах	Неограниченность в объемах
	-	+
Издержки переключения	Высокие издержки к переключению на других поставщиков	Низкие издержки к переключению на других поставщиков
	-	+
Приоритетность направления для поставщика	Низкая приоритетность отрасли для поставщика	Высокая приоритетность отрасли для поставщика
	-	+
Итоговый балл	4 балла	

Существует четыре ситуации, в которых поставщики получают высокий уровень влияния на прибыль компании:

- количество поставщиков в отрасли незначительно; крайний случай: существует монополия или олигополия на рынке;

- объём ресурсов, который производят поставщики, ограничен в объёме и во времени, не обеспечивает потребность рынка;

– издержки переключения на альтернативных поставщиков высоки (что может быть связано с уникальностью сырья, или с существующими обязательствами перед поставщиками);

– отрасль не является приоритетной для поставщиков, и реализация в ней своих ресурсов не обеспечивает значимой доходности и дохода для поставщика.

Уровень данной угрозы – низкий, стабильность со стороны поставщиков.

После оценки каждого параметра, сводим результаты в таблицу 2.9 и выбираем направление работ по предотвращению негативного воздействия данного риска.

Таблица 2.9 – Пять конкурентных сил М. Портера

Параметр	Значение	Описание	Направления работ
Угроза со стороны товаров-заменителей	Высокий	На рынке существует множество аналогов.	Поддерживать и совершенствовать уникальность товара.
Угрозы внутриотраслевой конкуренции	Средний	Рынок компании является высоко конкурентным и перспективным. Есть ограничения в повышении цен.	Проводить постоянный мониторинг предложений конкурентов. Развивать уникальность продукта и повышать воспринимаемую ценность товара. Снижать влияние ценовой конкуренции на продажи. Повышать уровень знания о товаре.
Угроза со стороны новых игроков	Высокий	Высок риск входа новых игроков. Новые компании появляются постоянно из-за низких барьеров входа и низкого уровня первоначальных инвестиций.	Проводить мониторинг появления новых компаний. Проведение акций, направленных на длительность контакта потребителя с компанией. Повышать уровень знания о товаре.
Угроза потери текущих клиентов	Средний	Существование менее качественных, но экономичных предложений, что увеличивает риск потери клиента. Неудовлетворенность текущим уровнем качества продукта.	Диверсифицировать портфель клиентов. Разработать эконом-программы для потребителей, чувствительных к цене. Повышение качества товара по отстающим параметрам и т.д.
Угроза нестабильности поставщиков	Низкий	Стабильность со стороны поставщиков	Проведение переговоров о снижении цен

2.2 Выбор проектного решения с помощью SWOT-анализа

После подробного анализа макросреды проекта переходим на ближайшее его окружение. Для определения сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, исходящих из ближайшего окружения проекта, существует SWOT-анализ. Проведение SWOT-анализа сводится к заполнению матрицы SWOT-анализа.

Для начала составим качественный SWOT-анализ (таблица 2.10).

Таблица 2.10 – Качественный SWOT-анализ

SWOT-анализ	
Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> – высокое качество товара; – специализированное обучение персонала; – оригинальный дизайн; – наличие бренда; – местоположение; – собственная линейка продукции. 	<ul style="list-style-type: none"> – отсутствие парковочных мест; – плохая узнаваемость бренда.
Угрозы	Возможности
<ul style="list-style-type: none"> – рост цен на сырьё; – появление новых конкурентов; – снижение покупательной способности. 	<ul style="list-style-type: none"> – добавить в ассортимент косметику и одежду Surf Coffee; – открытие дополнительных точек; – мобильная мини-кофейня.

Также необходимо проанализировать угрозы на вероятность их появления и дальнейшие последствия. Анализ угроз со стороны конкурентных сил приведён в таблице ниже (таблица 2.11).

Таблица 2.11 – Анализ угроз со стороны конкурентных сил

Вероятность реализации угроз	Последствия угроз		
	Разрушительные	Тяжёлые	Лёгкие
Высокая	-	-	-
Средняя	-	-	Снижение покупательной способности
Низкая	-	Появление новых конкурентов	Рост цен на сырьё

Основной угрозой для проекта будет снижение покупательной способности потребителей.

Анализ возможностей, предоставляемых рынком для объекта исследования, представлен в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Анализ возможностей, предоставляемых рынком

Вероятность использования возможностей	Влияние возможностей		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая	-	-	Добавить в ассортимент косметику и одежду Serf Coffee
Средняя	Открытие дополнительных точек	-	-
Низкая	Мобильная мини-кофейня	-	-

Исходя из данных таблицы 2.12 видно, что наиболее вероятно расширение ассортимента проекта, но влияние данной возможности низкое.

Сильное влияние имеет открытие дополнительных точек, но вероятность её использования не высока, так как для открытия новой точки необходимы дополнительные инвестиции.

Далее представлена количественная оценка взаимного влияния факторов SWOT-анализа.

Итоговые значения позволяют оценить степень значимости факторов SWOT-анализа.

В таблице 2.13 итоговая строка выделяет наиболее значимые возможности и угрозы, на которые стоит обратить первоочередное внимание при формировании стратегии развития, а итоговый столбец отражает наиболее значимые сильные и слабые стороны проекта, с которыми в первую очередь необходимо работать.

Количественная оценка взаимовлияния факторов внешней и внутренней среды представлена в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Количественная оценка взаимовлияния факторов внешней и внутренней среды

В баллах

Факторы SWOT		Угрозы			Возможности			Итого
		рост цен на сырьё	появление конкурентов	снижение покупательной способности	открытие дополнительных точек	добавить в ассортимент косметику и одежду Surf Coffee	мобильная мини-кофейня	
Сильные стороны	высокое качество кофе	1	5	3	1	1	1	12
	специализированное обучение персонала	1	4	2	1	2	1	11
	оригинальный дизайн	1	4	2	1	1	1	10
	собственная линейка продукции	1	4	2	2	1	2	12
	наличие бренда	1	5	3	5	5	5	24
	местоположение	1	4	1	4	1	4	15
Слабые стороны	отсутствие парковочных мест	1	3	1	2	1	1	9
	плохая узнаваемость бренда	1	1	4	4	2	4	16
Итого		8	30	18	20	14	19	-

За счёт выгодного местоположения, а именно близости студенческих городков, отсутствие парковочных мест становится не настолько значительной слабой стороной для компании.

«Surf Coffee» пользуется большой популярностью в городах России. В городе Челябинск кофейня с такой торговой маркой открывается впервые, в следствии чего может возникнуть плохая узнаваемость бренда. Но за счёт того, что он соответствует современным трендам это привлечет целевую аудиторию.

Росте цен на сырье скажется не только на «Surf Coffee», но и на конкурентах, а значит относительно рынка положение компании не изменится.

Совокупная количественная оценка сильных и слабых сторон, угроз и возможностей представлена в таблице 2.14.

Таблица 2.14 – Совокупная количественная оценка сильных и слабых сторон, угроз и возможностей

В баллах			
Сильные стороны	Оценка	Слабые стороны	Оценка
– высокое качество кофе;	12	– отсутствие парковочных мест;	9
– специализированное обучение персонала;	11	– плохая узнаваемость бренда.	16
– оригинальный дизайн;	10		
– собственная линейка продукции;	12		
– наличие бренда;	24		
– местоположение.	15		
Возможности	Оценка	Угрозы	Оценка
– добавить в ассортимент косметику и одежду Surf Coffee;	20	– рост цен на сырьё;	8
– открытие дополнительных точек;	14	– появление новых конкурентов;	30
– мобильная мини-кофейня.	19	– снижение покупательной способности.	18

Реальным риском может стать появление новых конкурентов, но только при условии открытия подобной франшизы, потому что конкуренты снижают себестоимость своей продукции за счет добавления дешевых кофейных зерен робуста, тем самым снижая качество потребляемой продукции, что нарушает философию и условия франшизы «Surf Coffee». Но даже при появлении подобной франшизы, не можем рассматривать как конкурента, так как – это будет дополнительным продвижением нашей точки продаж.

При снижении покупательной способности риск потери клиентов минимален, так как ценовая политика бренда лояльна по отношению к чувствительности потребителя к цене. Бренд имеет систему лояльности, по которой клиенты остаются постоянными, несмотря на угрозы.

На основании таблиц 2.14 – 2.15 нужно сформировать проблемные поля взаимодействия сильных и слабых сторон с их возможностями и угрозами, путём формулирования решений, которые позволят за счёт сильных и слабых сторон

проекта наилучшим образом использовать возможности и предотвращать отрицательные воздействия угроз внешней среды.

Для этого последовательно рассматриваем различные сочетания факторов внешней среды и внутренних свойств компании. Рассматриваются все возможные парные комбинации и выделяются те, которые должны быть учтены при разработке стратегии.

Проблемные поля SWOT-анализа представлены в приложении А в таблице А.1.

Далее проводится оценка предложенных решений, которая представлена в таблице 2.15.

Таблица 2.15 – Рейтинг решений

		В баллах
Ранг	Наименование решений	Сумма
1	Установление гибкой системы цен в сочетании с разнообразием ассортимента	28
2	Активное продвижение бренда для увеличения узнаваемости торговой марки	26
3	Поиск надёжных поставщиков	4

По результатам оценки проблемных полей наиболее значимыми решениями стали гибкая система цен с разнообразным ассортиментом и продвижение бренда.

Согласно полученным данным мы можем определить основные стратегические направления проекта:

- а) установление гибкой системы цен в сочетании с разнообразием ассортимента;
- б) активное продвижение бренда для увеличения узнаваемости торговой марки.

Выводы по разделу два

Во втором разделе проведён стратегический анализ, который показал, что основные сильные стороны – наличие бренда и высокое качества товара, главная слабая сторона – плохая узнаваемость бренда на начальном этапе.

Основная возможность проекта – открытие дополнительных точек, а главной угрозой может стать появление новых конкурентов.

Основными стратегическими направлениями для проекта станут: установление гибкой системы цен в сочетании с разнообразием ассортимента и активное продвижение бренда для увеличения узнаваемости торговой марки.

3 ТЕХНИКО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА

3.1 Анализ интересов и целей проекта

3.1.1 Проект и его окружение

Рассматривается проект по открытию франшизы кофейни «Surf Coffee» в городе Челябинск по адресу: г. Челябинск, проспект Ленина 68.

Франшизу «Surf Coffee» выбрали из-за высокого качества продукта, отличного сервиса, интересных дизайнерских решений кофейен. Также «Surf Coffee» предоставляют франшизу на очень выгодных условиях.

Головная компания предоставляет помощь в подборе наиболее приемлемого места для работы.

Также осуществляется оборудование помещения, обучение франчайзи и его сотрудников.

Предоставляется партнёру вся фирменная продукция, необходимая для полноценной работы компании.

На протяжении всего времени взаимодействия предприниматель получает необходимую поддержку. В индивидуальном порядке рассчитывается прибыль будущего заведения. Осуществляется также и помощь в проектировании кофейни партнёра.

Для повышения лояльности клиентов проводятся различные акции и делаются скидки.

Компания-франчайзер предоставляет помощь и в запуске новой кофейни. Предоставляются различные рекламные материалы.

Оказывается помощь в оформлении необходимых документов для ведения деятельности.

Выбор в пользу данного местоположения был сделан, так как он находится вблизи самого крупного института в городе, имеет интенсивный пешеходный трафик. Как известно, кофе очень популярный напиток среди студентов.

3.1.2 Стейкхолдеры и интересы

Стейкхолдеры проекта (или заинтересованная сторона) – физическое лицо, группа людей или организация, которые могут повлиять на проект или наоборот на которых может повлиять проект. Рассмотрим основных стейкхолдеров проекта.

В первую очередь к заинтересованным сторонам необходимо отнести инициатора проекта. В данном проекте инициатор проекта является ещё и директором. Инициатор проекта имеет наиболее сильный интерес к проекту. Так как от его реализации зависит уровень прибыли, которую он получит.

Также к стейкхолдерам следует отнести франчайзера «Surf Coffee». Франчайзер заинтересован в успешности данного проекта, так как проект служит продвижением бренда «Surf Coffee» в Челябинской области, что является расширением географии бренда. Головной офис заинтересован в дальнейшем увеличении объёмов продаж, так как получают процент от ежемесячного оборота кофеен. Конкуренты проекта тоже являются внешними стейкхолдерами. Они могут повлиять на деятельность кофейни и даже на проект до его завершения.

Также к внешним стейкхолдерам относятся покупатели (потребители). От них зависит объём продаж нашей продукции, поэтому их интересы, уровень жизни, покупательную способность и т.д. обязательно нужно учитывать.

3.1.3 Продукт и цель проекта

Продукт проекта – открытие кофейни «Surf Coffee» в г. Челябинске.

Цель проекта – получение прибыли от реализации высококачественных кофейных напитков, обеспечение приятного проведения досуга для и достойного обслуживания потребителей.

Для достижения цели необходимо:

- проанализировать сильные и слабые стороны проекта;
- выявить и проанализировать возможности и угрозы;
- проанализировать конкурентов;

- произвести анализ рынка;
- открыть кофейню в г. Челябинске;
- активно заниматься продвижением бренда в Челябинской области.

При реализации проекта новая кофейня «Surf Coffee» позволит жителям Челябинска и студентам ЮУрГУ насладиться вкусным кофе и приятной атмосферой, созданной креативными дизайнерскими решениями «Surf Coffee». И всё это в сопровождении качественного обслуживания дружелюбного персонала.

3.1.4 Формулировки видения и миссии

Видение проекта: стать самой популярной кофейней в г. Челябинск к концу 2021г.

Миссия: создавать неповторимую атмосферу уюта посредством высочайшего качества продукта и дружелюбной заботы о госте в каждом округе или районе, где мы находимся и развиваемся.

3.2 Иерархическая структура работ

Для более детального представления о содержании проекта необходимо построить иерархическую структуру работ проекта. Она позволяет разбить проект на составные части. Эти части являются основными задачами проекта и их выполнение позволит достичь конечной цели. Иерархическая структура работ устанавливает связи между планом проекта и потребностями заказчика. Чаще всего отражается в виде функциональных спецификаций или описания работ.

Построение ИСР в начале работ по планированию предоставляет менеджеру возможность:

- объяснить, за счет каких работ будет достигнута каждая из определенных в проекте целей;
- проверить, все ли цели отражены в плане проекта, создать эффективную структуру отчетности;

- указать на соответствующем уровне детализации ключевые результаты, которые должны быть ясно отражены в сети и календарном плане;

- указать менеджеров, ответственных за достижение ключевых результатов, и тем самым гарантировать, что достижение всех результатов будет контролироваться;

- обеспечить членам команды понимание их роли в контексте общей работы по выполнению проекта.

Этап построения иерархической структуры осуществляется членами команды проекта с использованием методики «мозгового штурма». Разработка ИСР может проводиться или методом сверху-вниз, или методом снизу-вверх, или с одновременным использованием обоих подходов.

Существует несколько подходов к построению иерархической структуры работ:

- компоненты продукции проекта;
- этапы жизненного цикла;
- функциональные элементы деятельности;
- элементы организационной структуры.

В нашем проекте воспользуемся подходом по этапам жизненного цикла. Основные фазы жизненного цикла: концепция, разработка, реализация и завершение. Далее рассмотрим каждую фазу подробнее. Необходимо выделить основные задачи, исполнение которых позволит осуществить определённую фазу проекта и достичь поставленных результатов.

Представляем перечень работ:

а) концепция:

- разработка идеи;
- уточнение условий предоставления франшизы;
- изучение нормативно-правовой базы;
- анализ макросреды;
- анализ микросреды;
- организация команды проекта;

б) разработка:

- анализ потребителей рынка;
- анализ конкурентов;
- выбор методики продвижения товара/бренда на рынке;
- выбор помещения и согласование с франчайзером;
- поиск сотрудников;
- сбор документов для регистрации;
- моделирование проекта в Project Expert.

в) реализация:

- регистрация ИП;
- заключение договора с «Surf Coffee» на предоставление франшизы;
- подписание договора аренды помещения;
- найм сотрудников;
- обучение сотрудников;
- приобретение оборудования;
- доставка оборудования;
- подключение оборудования;
- заказ первой партии товаров;
- запуск рекламы;
- подготовка кофейни к открытию.

г) завершение:

- открытие кофейни.

3.2.1 Организационная структура исполнителей (OBS)

Далее необходимо построить организационную структуру исполнителей (OBS – organizational breakdown structure) для эффективного управления проектом.

В данной схеме менеджер проекта находится на верхнем уровне, а на более низких уровнях располагаются последовательно исполнители, которые подчиняются непосредственно руководителю проекта и заняты в конкретных видах работ.

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

Так как наш проект предполагает создание бизнеса с нуля, мы выбираем проектную структуру команды проекта. Данная структура предполагает создание команды, направленной на достижение единой цели, и подчинение, неоспоримому лидеру, руководителю проекта.

Организационная структура команды проекта представлена на рисунке 3.1.



Рисунок 3.1 – Организационная структура команды проекта

Специалист проекта 1 в дальнейшем выходит из проекта и получит денежное вознаграждение за свою работу, поэтому заинтересован в качественном исполнении работ. Территориально находится в Челябинске.

Специалист 2 – менеджер от «Surf Coffee», который активно участвует в реализации проекта. Территориально находится в Москве.

3.2.2 Матрица ответственности

Для эффективного управления проектом необходимо определить ответственность среди исполнителей. У всех участников проекта должно быть чёткое представление о том, кто за что отвечает.

Для этого используем «матрицу ответственности», которая обеспечивает описание и согласование структуры ответственности за выполнение пакетов работ.

Матрица ответственности представлена в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Матрица ответственности исполнителей

Перечень работ	Участники проекта		
	Руководитель проекта	Специалист проекта 1	Специалист проекта 2
Разработка идеи	1	2	-
Уточнение условий предоставления франшизы	1	-	4
Изучение нормативно-правовой базы	-	1	2
Анализ макросреды	3	1	2
Анализ микросреды	3	1	2
Организация команды проекта	4	-	-
Анализ потребителей рынка	3	1	-
Выбор методики продвижения товара/бренда на рынке	4	2	1
Выбор ответственных лиц за задачи проекта	4	-	-
Выбор помещения и согласование с франчайзером	3	1	4
Выбор дизайна для кофейни (предоставляет франчайзер)	4	-	1
Поиск сотрудников	-	1	2
Сбор документов для регистрации	3	1	2
Финансовый расчёт проекта	4	2	1
Моделирование проекта в Project Expert	3	1	-
Регистрация ИП	1	-	-
Получение необходимых разрешений	-	1	2
Заключение договора с «Surf Coffee» на предоставление франшизы	1	-	4
Подписание договора аренды помещения	4	1	4
Найм сотрудников	4	1	3
Обучение сотрудников	-	-	1
Приобретение оборудования	3	1	-
Доставка оборудования	-	1	-
Подключение оборудования	-	1	-
Заказ первой партии товаров	4	1	2
Запуск рекламы	4	1	2
Подготовка кофейни к открытию	3	1	2
Открытие кофейни	1	2	2

При составлении таблицы используем следующие роли:

- 1 – главный исполнитель (несёт главную ответственность за выполнение задачи);

- 2 – соисполнитель;
- 3 – осуществляет проверку выполнения задачи;
- 4 – с ним согласуется решение;
- «-» – не принимает никакого участия в выполнении задачи.

С помощью построенной матрицы ответственности наглядно видно, кто ответственный за выполнение работ проекта.

Данная матрица представляет собой форму описания распределения ответственности за реализацию работ по проекту с указанием роли каждого из подразделений в их выполнении. Матрица представляет собой таблицу, в которой в строках, чаще всего, указываются работы проекта, а в столбцах – роли.

Для заполнения полей работ проекта используем работы из иерархической структуры работ, а для заполнения ролей – организационную структуру исполнителей проекта.

3.3 Маркетинг проекта

3.3.1 Исследование рынка общественного питания

Сегодня в условиях высокоинтенсивного рабочего ритма питание остается неотъемлемым элементом графика занятых. Местоположение, качество, скорость приготовления – это только маленькая часть запросов современного потребителя. Также среди населения есть люди с особыми гастрономическими предпочтениями, а также те, кто не посещает предприятия общественного питания по причине ограниченного бюджета. Но несмотря на это, клиентский поток отрасли растёт с каждым годом.

Анализ рынка кофеен в России на 2019 год согласно данным крупного российского агрегатора показывает увеличение количества этого и других видов заведений. Особенный рост наблюдается в городах с численностью населения свыше одного миллиона. Динамика связана, прежде всего, с приобщением населения к культурам приёма пищи и потребления спиртного. Максимальный

рост продолжается в таких городах как Воронеж, Москва и Уфа – в среднем на 10 процентов. Санкт-Петербург, Челябинск и Екатеринбург продолжают рейтинг со средним распространением сетевого ритейла на 5 процентов.

Эксперты прогнозируют сохранение роста и на 2020 год в диапазоне средних показателей по отрасли на 4–5 процентов. Продолжение тенденции связано с некоторым расширением ассортимента предприятий до бизнес-ланчей (увеличивает приток в обеденное время), а также предоставлением мощностей в аренду для проведения деловых банкетов, других торжеств. Что касается экономических столиц, то здесь умеренный рост связан прежде всего с ранним насыщением, поскольку бизнес в этих городах всегда показательный.

Динамика прироста по видам заведений за 2019 г. приведена на рисунке 3.2.

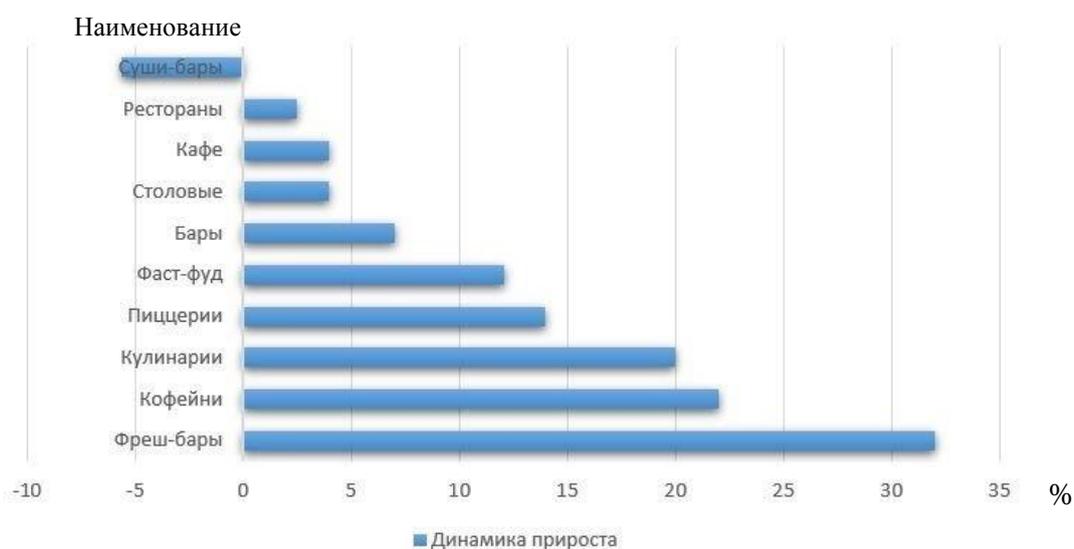


Рисунок 3.2 – Динамика прироста по видам заведений за 2019 г.

Давление кризиса и структурных изменений, задаваемых законодателем, продолжит ощущаться в крупном бизнесе. Дорогие рестораны теряют свои позиции по причине необходимости экономии на питании и достаточном уровне сферы обслуживания в барах, кофейнях и других заведениях. Достаточный ассортимент предприятий позволяет потребителям выбирать качество питания и расценки в местах пребывания, приуроченных к местам работы и проживания. Если кофейни и кулинарии логично находятся в зоне восходящего тренда, то

несколько неожиданным в этом плане смотрятся с ростом фреш-бары. Брендовым блюдом здесь считаются свежевыжатые соки, другие виды напитков. А вот анализ рынка пиццерий показывает «девальвацию» сектора, поскольку пицца как продукт вышел из зоны внимания. К тому же этот продукт сегодня находится в меню практически любого заведения, включая супермаркеты.

Результаты исследования рынка фаст-фуда в России всё больше подталкивают потребителя к переходу на здоровое питание. Снижение внимания к аллергенным и некачественным продуктам, переход на натуральные напитки, особенно кофе, отказ от спиртного – все это наглядно прослеживается в диаграммах экономических показателей.

Рынок общественного питания остаётся индикатором поведения населения, поскольку еда считается жизненно важной необходимостью. Несмотря на кризисные явления, россиянам удаётся проявить культуру похода в заведения с одновременным желанием оптимизировать личный или семейный бюджеты. Что интересно, анализ рынка общепита на 2019 год показывает аналогичные настроения и в среде инвесторов.

Динамика оборотов отрасли общепита в РФ 2015–2018 г. представлена на рисунке 3.3.

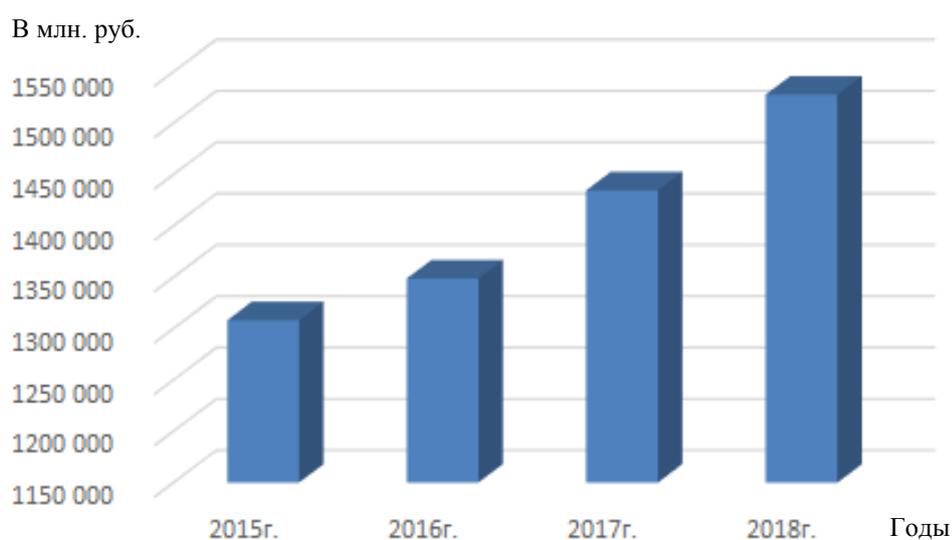


Рисунок 3.3 – Динамика оборотов отрасли общепита в РФ 2015-2018 г.

Располагающие капиталом больше не стремятся показать свою состоятельность, проявляют сдержанность и грамотное распоряжение свободными средствами.

Снизилось внимание к открытию и развитию дорогих ресторанов, в тренде популярные направления с умеренными вложениями (не требующих поиска долгосрочной и дорогой аренды, высоких затрат на приобретение специализированного оборудования).

Что касается Челябинской области, то оборот рынка общественного питания прошел точно по тому же пути, что и общероссийский рынок. Оборот рынка по годам представлен на рисунке 3.4.

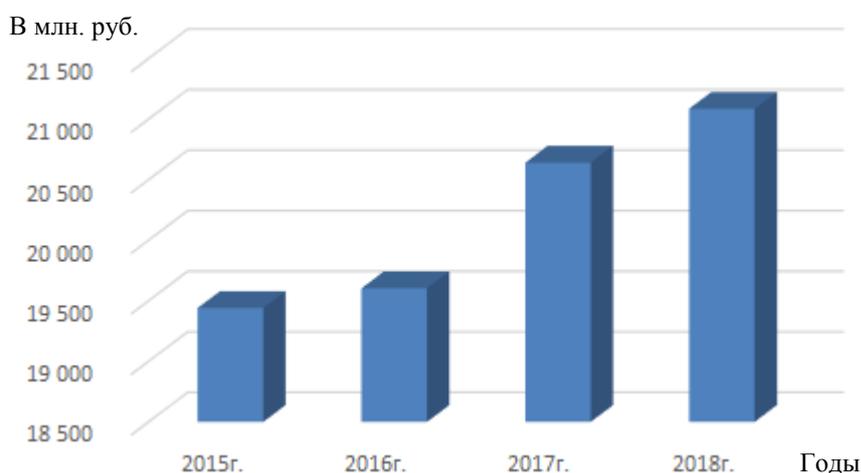


Рисунок 3.4 – Динамика оборотов отрасли общепита в Челябинске в 2015-2018 г.

По данным информационного портала о заведениях общественного питания города Челябинска с 2016 года отрасль восстанавливается, и уже в указанном году было закрыто порядка 30 заведений данной сферы и в то же время открыто около 60. По отзывам владельцев заведений общественного питания 2017 год прошел лучше, чем предыдущий. Открылось несколько заведений нового для региона формата – гастробаров, становятся популярными семейные рестораны, рестораны локальной кухни. Большое количество заведений различного формата

открывается в связи с постройкой новых жилых комплексов. Появляются бюджетные столовые и кафе с достойным меню и качественными блюдами.

Остаются популярными, но уходят на второй план заведения фаст-фуда, которые сейчас в большинстве своем за редким исключением представлены в торговых комплексах и рядом с ними. У населения пользуются популярностью онлайн-заказы с доставкой или самовывозом. В целом отрасль общественного питания города Челябинска следует тенденциям общероссийского рынка, где при данной экономической ситуации главным принципом остается – «качественная еда и хороший сервис за приемлемые деньги».

Кофейня как сегмент рынка общественного питания. Кофейня – это заведение общественного питания, в котором подают горячие и холодные напитки и разнообразные десерты: торты, мороженое, пончики, маффины, печенье и т.д. Кофейни являются популярным местом для встреч и общения людей.

По данным РБК за 2019 год оборот кофеен составляет значительную долю в общем обороте рынка общественного питания. Основными драйверами роста рынка кофеен в России с 2017 года по настоящее время стали:

а) переход клиентов из ресторанов в более демократичные заведения, которыми, по их мнению, являются кофейни. В то же время, доступность кофеен, в первую очередь, психологический фактор. Посетители убеждают себя, что переступают порог кофейни ради кофе с символической закуской, а на самом деле заказывают сэндвичи и десерты и оставляют не меньше денег, чем в демократичных ресторанах;

б) стремительный рост рынка кофе с собой (кофе-баров). Все больше открывается мини-кофеен, продающих только кофе с собой, все больше людей со стаканами кофе с собой можно встретить в городе. Мини-кофейни для продажи кофе с собой – это менее затратный, чем полноценная кофейня, и менее рискованный проект, поэтому предприниматели его выбирают. Очень активно этот вид бизнеса развивается по франчайзингу, особенно в регионах;

в) развитие новых кофейных форматов: мобильные кофейни, Соfix (кофейни с фиксированной ценой на напитки и закуски), кофейный кейтеринг.

3.3.2 Анализ конкурентов в отрасли в г. Челябинск

За последние несколько лет в России образовались новые успешные федеральные сети кофеен в формате монокофеен. Количество кофеен классического формата в крупных сетях сокращается, новые игроки в данном формате на рынок не выходят. Формат монокофеен (или кофе с собой) захватил лидирующие позиции на рынке всех крупных городов России, так как у них большая аудитория за счёт населения в возрастные группы 18-35 лет, в то время как трафик в классических кофейнях падает.

Начиная с 2016 года в крупнейших городах страны произошёл самый большой рост количества кофеен, что заметно и по росту объёма импорта кофе в Россию. В связи с падением уровня доходов часть жителей страны стали воспринимать кофейни как место отдыха, ожидая сокращения своих затрат. В определённых городах рост интереса к кофейням связан с развитием туризма.

Объём рынка кофеен приведён на рисунке 3.5.

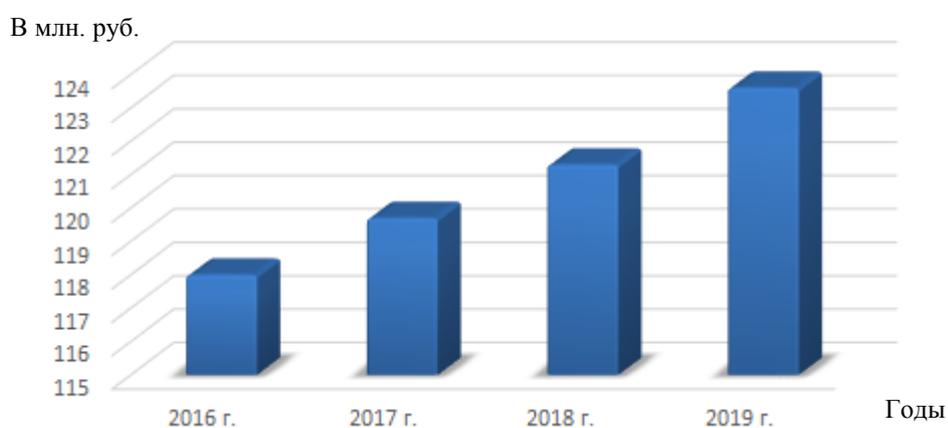


Рисунок 3.5 – Объём рынка кофеен в г. Челябинске

По статистике в 2016 году на рынке кофеен г. Челябинск действовало 76 заведений.

За последние три года открылось и продолжили работать 68 кофеен. По итогу в 2019 году на рынке кофеен в г. Челябинск представлено 144 заведения. Основным

драйвером роста служит спрос населения на кофейни формата кофе с собой. Активный рост рынка начался в 2016 году.

Наибольшее количество кофеен Челябинска находится в центральной части города, это обусловлено большим пешеходным трафиком и развитостью данного района, наличием в нём административных, учебных заведений, а также размещение торгово-развлекательных объектов, что обеспечивает большие пешеходные потоки. По мере отдаления от центра, количество кофеен сокращается и становится «единичным».

Проанализируем основных конкурентов и выявим конкурентоспособность проекта (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Факторы конкурентоспособности

Факторы	Конкуренты			Проект «Surf Coffee»
	«Blueberry»	«Coffee Box»	«Red cup»	
Качество	среднее	низкое	среднее	высокое
Местонахождение	центр и вблизи ЮУрГУ	вблизи ЮУрГУ	район «Алое поле»	вблизи ЮУрГУ
Уровень цен	средний	средний	средний	средний
Ассортимент	широкий	широкий	печенье, кофе	широкий
Репутация	известная, есть постоянные клиенты	малоизвестная, есть постоянные клиенты	известная, есть постоянные клиенты	неизвестна

«Red cup» территориально удалён от кофейни «Surf Coffee», соответственно его влияние на наш проект минимален. Исходя из таблицы основными конкурентами являются кофейни «BLUEBERRY» и «Coffee Box». Во-первых, территориально они находят неподалёку от точки, где планируется открываться кофейня, вблизи ЮУрГУ. Это означает, что у нас одна и та же целевая аудитория.

Рассматривая ассортимент и уровень цен, следует заметить, что «Surf Coffee» находится на одном уровне с конкурентами, цены – средние, ассортимент – широкий.

Самое главное конкурентное преимущество проекта – это высокое качество продукта.

Слабая сторона – репутация, но это только на начальном этапе, так как в Челябинске кофейня «Surf Coffee» открывается впервые и соответственно об этом бренде мало кто знает. Для повышения данного фактора конкурентоспособности мы будем активно заниматься продвижением продукта, увеличением его узнаваемости потребителями на рынке.

3.3.3 Анализ покупателей

Потенциальные клиенты кофейни – это люди в возрасте от 18 до 35 лет.

Потенциальными потребителями кофейни в городе Челябинске являются люди со средним доходом.

Одна из потребностей молодёжи и лиц среднего возраста – провести свой досуг максимально интересно. Проведя кабинетный анализ было выявлено, что для нашего проекта в качестве стратегии маркетинга выберем концентрированный маркетинг.

Стратегия концентрированного маркетинга предполагает, что фирма концентрирует свои усилия на одном или нескольких немногочисленных сегментах рынка и предлагает товары в расчёте 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 уникальность оказываемых услуг и их высокое качество, а также лидерство за счет цен на уровне средней границы среднерыночной цены.

Для проведения сегментации всего рынка необходимо определить переменные сегментирования.

Переменные сегментирования – это базовые переменные (некие характеристики), которые позволяют определить выбор покупателя согласно 4P (product, price, place, promotion).

Схема сегментации по методу AID представлена на рисунке 3.6.

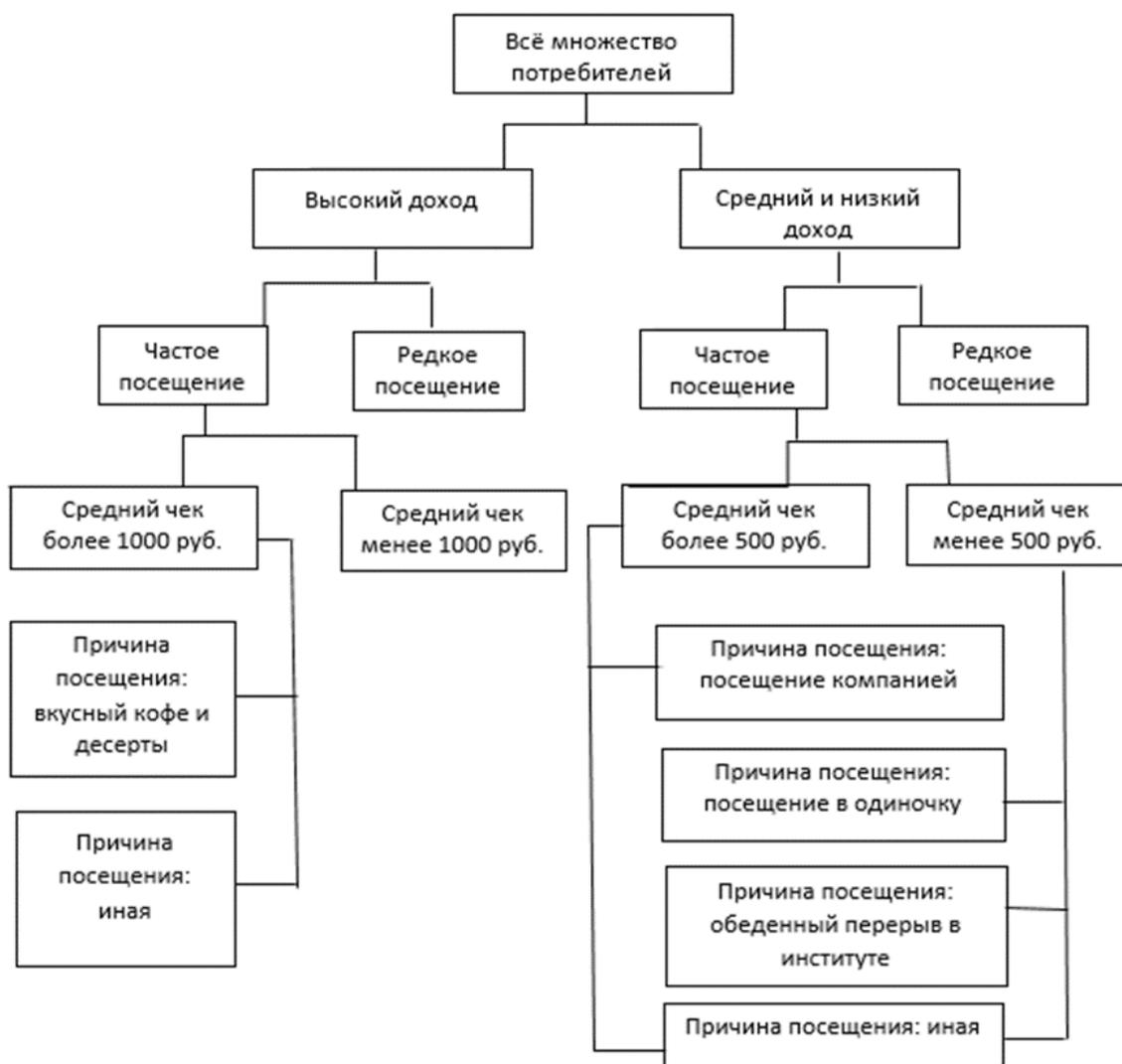


Рисунок 3.6 – Сегментация рынка

Мы выделяем 4 основные переменные сегментации:

- уровень доходов;
- частота посещения;

- средний чек;
- причина посещения кафе.

Также для качественного проведения сегментации выберем последовательный метод сегментации (AID – Automatic Interaction Detection).

Метод Automatic Interaction Detection (AID) позволяет проанализировать всю совокупность выделенных переменных одновременно, чтобы выявить, какой из факторов сильнее всего влияет на результирующую зависимую переменную.

Далее приведём описание профиля потребителей нашей кофейни:

- люди, имеющие высокий уровень дохода, часто поещающие кофейню со средним чеком свыше 1 000 руб. на человека, причина их посещения – высокое качество кофе и уютная атмосфера, позволяющая расслабиться, возможность заняться рабочими делами;

- люди, имеющие средний уровень дохода, часто посещающие кофейню, средний чек свыше 500 руб., посещают кофейню с друзьями (такой же категории);

- люди со средним достатком и частым посещением, чек ниже 500 руб. – это чаще всего студенты. Они посещают заведение перед началом занятий, чтобы выпить чашечку кофе и взбодриться. Также в обеденные перерывы студенты будут посещать заведение.

Для более наглядной картины мы провели опрос среди потенциальных потребителей.

Опрос содержал в себе вопросы, связанные с основными переменными нашей сегментации, а именно: уровень дохода, частота посещения кофеен, средний чек, причина посещения и интерес к данному заведению.

Опрос проходил вблизи ЮУрГУ, было опрошено 112 человек, 70% из них – студенты.

Анкета опроса представлена в приложении Б.

По итогам опроса потенциальных покупателей данные структурированы в таблицу 3.3.

Таблица 3.3 – Итоги опроса потенциальных покупателей

В процентах

Уровень доходов	Высокий	Средний	Низкий	Итого
	7	61	32	100
Средний чек	Более 1000 руб.	Более 500 руб.	Менее 500 руб.	-
	3	45	52	100
Частота посещения	Ежедневно	Несколько раз в неделю	Один раз в месяц	-
	56	39	5	100
Причина посещения	С компанией	В одиночку		-
	48	52		100
	Обед	Вкусный кофе и приятная атмосфера	Иная	-
	54	37	9	100

Исходя из итогов опроса, можно сделать следующие выводы.

Кофейни люди чаще всего посещают в одиночку (52 %), берут кофе с собой, либо же делают заказ в кафе и занимаются рабочими или учебными делами. 48 % посещают кофейни с компанией.

54 % опрошенных посещают кофейни в обед, особенно студенты. 37 % – это ценители кофе и люди, которым очень важен уют и приятная атмосфера в заведениях.

Более 50 % опрошенных посещают кофейни каждый день, около 40% делают это несколько раз в неделю.

Опрос показал, что 50 % опрошенных указали средний чек менее 500 рублей, и 40% готовы оставлять в кофейнях более 500 рублей.

Здесь не стоит забывать, что 70 % опрошенных это студенты, и многие люди берут кофе с собой.

Минимальный процент опрошенных указали средний чек выше 1 000 рублей.

Из этих данных следует сделать вывод, что наша целевая аудитория – люди со средними доходами. Что подтверждает процент опрошенных, 61% указали на средний доход.

3.3.4 Выбор стратегии выхода на рынок

Для анализа и выбора стратегии выхода на рынок мы используем матрицу Ансоффа.

Матрица Ансоффа – это техника бизнес-анализа, позволяющая подобрать оптимальное решение для топ-менеджмента, исходя из рынка, на котором компания планирует работать и статуса продукта, в отношении которого выбирается стратегия.

Она систематизирует имеющуюся информацию о рынке и о товаре компании, помогает правильно выбрать направление развития бизнеса с учётом имеющихся ресурсов и возможностей проекта.

Матрица Ансоффа для рассматриваемого проекта приведена в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Матрица Ансоффа

Рынок	Продукт	
	Существующие продукты	Новые продукты
Существующие рынки	Стратегия проникновения на рынок: – предполагается увеличение рыночной доли за счёт активного продвижения бренда (интенсивная рекламная поддержка); – стоимость продукта проекта средняя; – стремление к сокращению издержек обращения.	Стратегия развития продукта: – не предполагается.
Новые рынки	Стратегия расширения рынка: – не предполагается.	Стратегия диверсификации: – не предполагается.

Матрица Ансоффа состоит из двух видов рынка и двух видов товара: существующие и новые. Наш проект будет занимать нишу с существующим товаром на существующем рынке. Таким образом для нас актуальна стратегия проникновения на рынок. Она относится к стратегиям концентрированного роста и рекомендуется Ансоффом, когда рынок является быстрорастущим, но ещё не насыщен. Используя стратегию проникновения на рынок, компания продолжает

работать с существующим товаром на существующих рынках. Суть данной стратегии: максимально быстро расширить присутствие и сбыт существующих товаров компании на рынке. При реализации такой стратегии компания должна постепенно укреплять своё положение на рынке за счёт более полного охвата рынка.

Стратегия проникновения на рынок относится к высокотратным стратегиям, потому что связана с интенсивной рекламной поддержкой и стратегиями низких цен.

3.3.5 Позиционирование товара на рынке

Одним из надежных способов отстраниться от конкурентов является выбор правильного позиционирования.

Сперва для позиционирования необходимо выделить главное преимущество продукта. Оно должно отличаться от преимуществ конкурентов.

Каждая ось – характеристика продукта, которую мы сравниваем с конкурентом. Выделим на каждой оси по пять критериев.

Один из способов выбрать позиционирование – составить карту, которая позволит сравнить основные характеристики с конкурентами (рисунок 3.7).

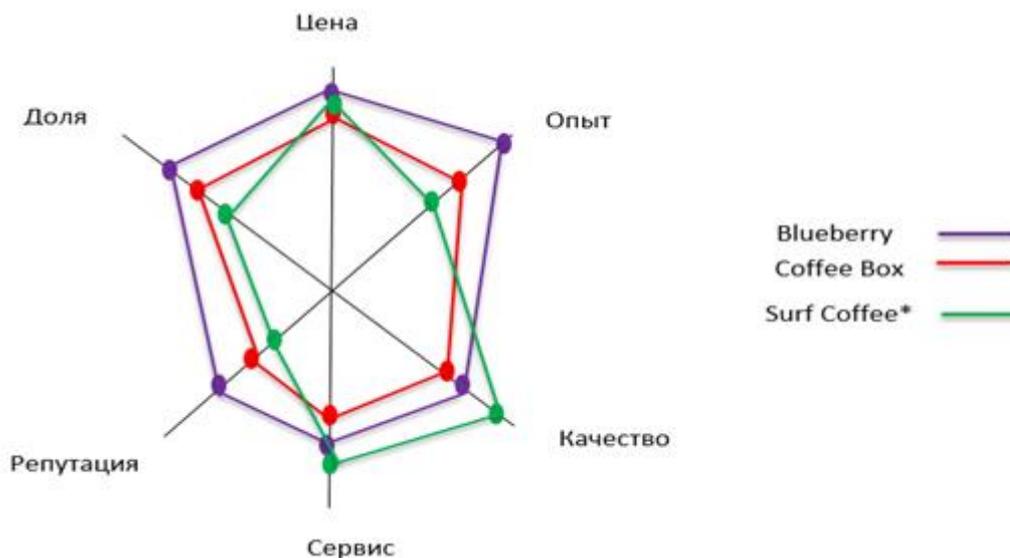


Рисунок 3.7 – Характеристика позиций продукта среди конкурентов

На карте также отражаем основных конкурентов и оцениваем их по заданным характеристикам. Ранее конкуренты были рассмотрены в параграфе 3.3.2.

На рисунке 3.7 видно, что преимущественно сильные стороны для нашего проекта – это высокое качество продукта и обслуживания. По этим двум направлениям мы планируем обойти основных конкурентов, то есть сделать качество и сервис нашим конкурентным преимуществом.

Репутация, опыт и доля рынка меньше, чем у конкурентов, по причине того, что мы только входим в отрасль. Опыт будем увеличивать за счёт специального обучения персонала от «Surf Coffee», что даст нам квалифицированный персонал. На начальном этапе мало кто знает про бренд «Surf Coffee», поэтому репутация на низком уровне. В первую очередь мы будем активно продвигать бренд и повышать его узнаваемость.

Основными факторами, которые интересуют потребителей, являются цена и качество продукта. Далее рассмотрим позиционирование товара относительно этих стандартных характеристик: цена-качество.

Для начала построим рисунок 3.8, где укажем положение нашего проекта и основных конкурентов.

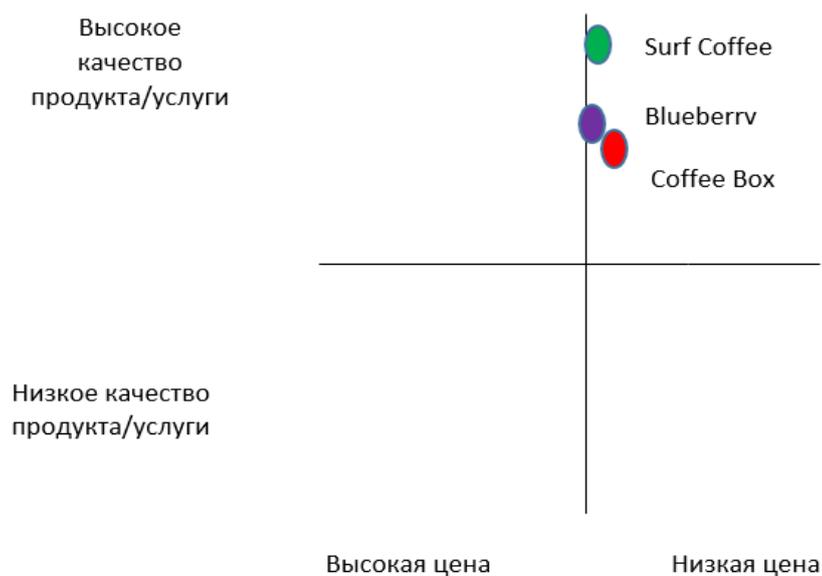


Рисунок 3.8 – Схема позиционирования товара по характеристикам «цена-качество»

На рисунке 3.8 видно, что у проекта цена будет на таком же уровне, что и у конкурентов, но существенно выигрывает за счёт высокого качества.

Теперь строим схему идеальных потребительских предпочтений на данном рынке. Люди всегда стремятся и хотят получить товар или услугу высокого качества за низкую стоимость. Схема потребительских предпочтений представлена на рисунке 3.9.

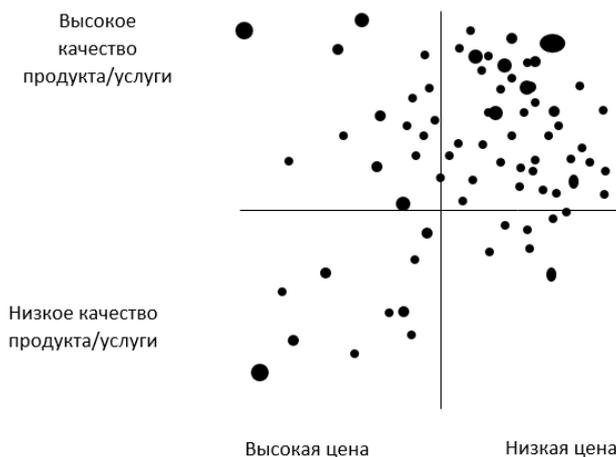


Рисунок 3.9 – Схема потребительских предпочтений

Теперь объединим получившиеся схемы воедино, что позволит нам увидеть положение нашего проекта и основных конкурентов с учётом потребительских предпочтений (рисунок 3.10).

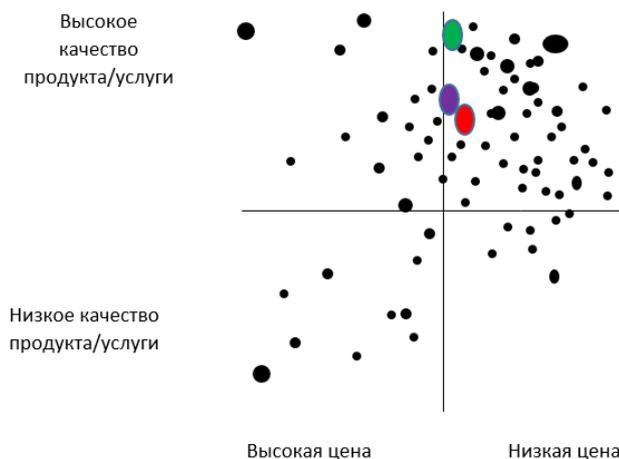


Рисунок 3.10 – Схема потребительских предпочтений и позиционирования товара

На рисунке 3.10 наглядно видно, что проект «Surf Coffee» будет удовлетворять большую часть потребительских предпочтений по сравнению с его конкурентами.

На основании проведённого анализа мы можем определить ценовую позицию. Ценовую позицию выбираем относительно уровня качество и цены.

Взаимосвязь между уровнем цен и качеством товаров представлена в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – 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

Из вышеприведённой таблицы 3.5, очевидно, выбираем стратегию глубокого проникновения на рынок, так как она характеризуется высоким качеством и средней ценой.

3.3.6 Разработка мероприятий по продвижению продукта

Разработан ряд мероприятий, нацеленных на более интенсивную рекламную кампанию предприятия и ее продукции.

Данные мероприятия способны усилить имидж предприятия и намного повысить уровень осведомленности широкого населения относительно ее продукции.

Всё это способно привлечь новых покупателей, повысить степень доверия потенциальных потребителей.

На начальном этапе развития будем использовать следующие способы продвижения:

- SMM;
- POS-материалы;
- продвижение от франчайзера;
- участие в городских мероприятиях.

SMM – это целый комплекс действий, направленных на продвижение бренда в социальных сетях и построение отношений с целевыми группами.

У каждой социальной сети есть своя аудитория, различная по полу, возрасту, географическим признакам, восприятию информации. Часть этой аудитории реальные или потенциальные клиенты.

Опираясь на географический аспект и возрастную группу целевой аудитории проекта, для продвижения были выбраны следующие социальные сети: Instagram и ВКонтакте.

Рассмотрим классификацию актуальных в России на сегодняшний день социальных сетей (таблица 3.6).

Таблица 3.6 – Характеристика социальных сетей

Социальная сеть	Цель	Пол (мужчины / женщины, в процентах)	Возраст (лет)	География	Восприятие
«Facebook»	Делиться новостями / общение	41/59	25-44	Москва, Санкт-Петербург	Бизнес
«Instagram»	Личные фото / короткие видео	41/59	15-36	Россия	Lifestyle
«VK»	Общение / деление новостями	42/58	13-34	Регионы	Личные интересы
«Twitter»	Микро-блог	55/45	нет	Санкт-Петербург, Москва, Якутия	Новости политики и спорта
«Ok»	Общение / деление новостями / сообщества по интересам	43/57	35-60	Центральная и восточная Азия	Личные интересы

В качестве продвижения в социальных сетях предлагается задействовать следующие инструменты:

- страница на «ВКонтакте»;
- аккаунт в «Instagram»;
- таргетированная реклама в «ВКонтакте»;
- таргетированная реклама в «Instagram».

Стратегия «ВКонтакте». Для данной площадки можно использовать продвижение через таргетированная рекламу:

- продвижение страницы;
- поднятие публикаций;
- создание историй;
- побуждать людей оставлять комментарии.
- Объявления:
 - слайд-шоу (3-7 изображений, которые будут воспроизводиться как видео);
 - видеозапись процесса работы;
 - небольшое интервью от посетителей (селебрити).

Стратегия «Instagram»:

а) сотрудничество с известными публичными личностями. Пригласить известных молодых личностей города посетить заведение и бесплатно выпить любой напиток на выбор. Без требования о постинге;

б) сотрудничество с блогерами. Закрытое мероприятие-вечеринка для блогеров. Потребуется оплата фотографа для пост-релиза мероприятия. Администратор для освещения вечеринки в сетях (истории, трансляции). Расчет идет на то, что блогеров не стоит заставлять выставлять посты. Во время праздника они итак это будут делать;

в) таргетированная реклама. Виды объявлений:

- статичное – выглядит как обычный пост;
- динамичное или Карусель – позволяет составлять ленту из нескольких фотографий и возможностью перемещения;
- видео с публичной личностью.

Цели:

- клики на сайт / аккаунт;
- увеличение аудитории;
- просмотры видео.

г) конкурс. Сделать публикацию в «Instagram» о розыгрыше карты лояльности «Сертификата серфера» и условиями конкурса. Распространить информацию по группам в «ВКонтакте» и блогерам «Instagram».

POS-материалы – это вид рекламных материалов, которые распространяют на месте продаж или выставочных мероприятиях.

Так как POS-материалы способствуют продвижению и узнаванию торговой марки и бренда, на начальном этапе нашего проекта данный инструмент является актуальным и подходит для распространения среди потенциальных потребителей в шаговой доступности от местоположения.

Продвижение от франчайзера является важной составляющей, так как бренд заинтересован в прибыли проекта, потому стоимость продвижения для франчайзи нулевая, а результат имеет высокий уровень.

Франчайзи предоставляет следующие каналы продвижения:

- официальный сайт спота;
- продвижение на сторонних площадках (Например, 2GIS);
- публикации на официальных аккаунтах в социальных сетях;
- обеспечение визуальной составляющей POSM;
- контекстная реклама;
- SEO-продвижения;

д) участие в городских мероприятиях. Принимать участие в городских мероприятиях в роли спонсора, представляя свой бренд. Также дарить потенциальным клиентам карты лояльности «Surf Coffee».

Обязательным этапом разработки контент-стратегии бренда в социальных медиа является бюджетирование. Стратегия является затратной. Важным пунктом расхода является мероприятие-вечеринка для блогеров, а также таргетированная реклама.

Для оценивания результатов необходимо посмотреть процессы после выхода на рынок. Предварительный анализ эффективности прошел через экспертную оценку и выявил, что стратегия принесет высокие результаты, что способствует скорому достижению целей проекта.

Основными источниками информации тестирования после реализации маркетингового плана являются:

- внутренняя статистика сообщества в социальных сетях (количество просматриваемых страниц, портрет аудитории);
- данные мониторинга социальных сетей (количество упоминаний);
- анализ действий пользователей в социальных сетях (отметки мне нравится, комментарии, добавленные материалы);
- данные web-аналитики (посещаемость, активность пользователей; выполнение целевых действий).

Данные, полученные из этих источников, служат основой для анализа эффективности. Конечная оценка эффективности будет складываться из следующих показателей:

- количественные показатели в виде прироста участников в группы и другие площадки социальных сетей проекта;
- показатели в виде интереса среди потребителей и общественности.

3.4 План проекта

Следующий этап – составление календарного плана проекта. Это ключевой и очень важный процесс, который служит основой реализации проекта.

Грамотно составленный календарный план даёт чёткое понимание о длительности работ проекта и о том, какие ресурсы необходимо привлечь для его выполнения точно в срок. С его помощью мы можем определить последовательность и логические связи работ, их длительность и сроки планирования, определить потребность в необходимых ресурсах, рассчитать финансовые и временные затраты на проект.

Для данного проекта календарный план составлен в программе «Project Expert» (рисунок 3.11).

№	Наименование этапа	Длит-ть	Дата начала	Дата окончания
▶ 1	➤ Разработка концепции	20	01.02.2020	20.02.2020
2	➤ Анализ микро и макросреды проекта	12	21.02.2020	03.03.2020
3	➤ Разработка маркетинговых стратегий	10	25.02.2020	05.03.2020
4	➤ Регистрация ИП	5	06.03.2020	10.03.2020
5	➤ Заключение договоров	7	12.03.2020	18.03.2020
6	➤ Поиск и найм сотрудников	23	19.03.2020	10.04.2020
7	➤ Обучение персонала	7	21.04.2020	27.04.2020
8	➤ Приобретение и установка оборудования	20	01.04.2020	20.04.2020
9	➤ Оформление помещения	14	26.03.2020	08.04.2020
10	➤ Подготовка к открытию кофейни	12	28.04.2020	09.05.2020

Рисунок 3.11 – Календарный план

Для графического представления данных календарного плана строится диаграмма Ганта.

Диаграмма представляет собой полосы, расположенные вдоль шкалы времени так, что начало и конец каждой из них соответствует времени начала и конца работы по выполнению задачи. Длина полосы информирует о длительности работы.

Другая шкала отражает выполняемые задачи. Также в диаграмме учитывается потребность финансирования работ.

Диаграмма Ганта представлена на рисунке 3.12.

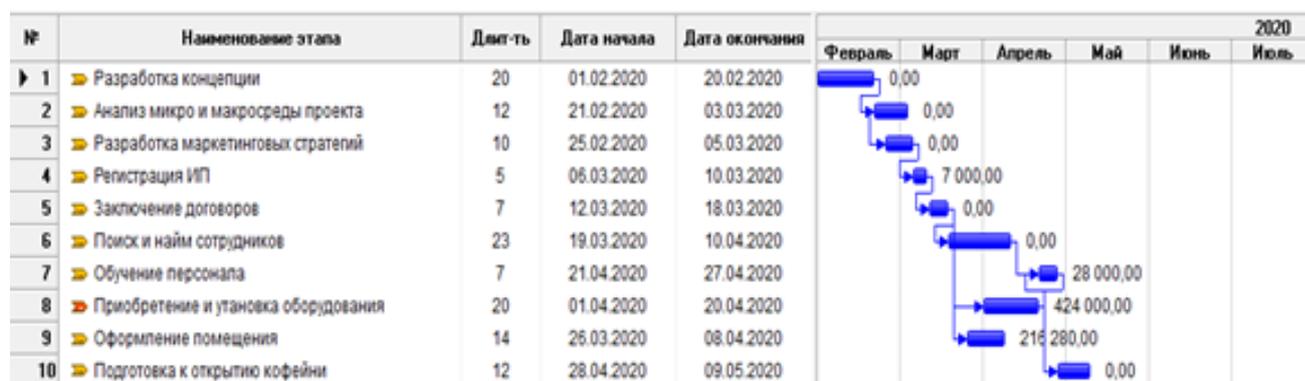


Рисунок 3.12 – Диаграмма Ганта

Таким образом, общие инвестиционные затраты составили 675 280 руб. Начало работ по проекту начинается с 1 февраля 2020 года.

Длительность календарного планирования в целом составила 130 дней. С 10 мая проект кофейня начинает свою деятельность. Данный перечень оборудования позволит удовлетворить потребности посетителей.

Единовременные затраты проекта представлены в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Инвестиционные затраты

			В руб.
Статья затрат	Цена за единицу	Количество, шт.	Сумма
Столы (1 типа)	9 600	4	38 400
Столы (2 типа)	6 000	3	18 000
Стулья	1 500	16	24 000
Кресло-мешок	1 200	4	4 800
Барная стойка	46 000	1	46 000
Доска для серфинга (декоративная)	11 400	3	34 200
Постер (малый)	700	7	4 900
Постер (большой)	1 200	4	4 800
Растения (декоративные)	830	6	4 980
Растения (пальмы)	1 300	4	5 200
Витрина холодильная	18 000	1	18 000
Звуковое оборудование	8 200	1	8 200
Предметы декора	5 000	1	5 000
Посуда одноразовая	12 000	1	12 000
Посуда кухонная	7 000	1	7 000
Вывеска (брендовая)	7 000	1	7 000
Кофе машина La Marzocco	318 000	1	318 000
Микроволновая печь	4 800	1	4 800
Кассовый аппарат	13 000	1	13 000
Фискальный накопитель	5 000	1	5 000
Подключение и настройка КА	2 000	1	2 000
Ноутбук	32 000	1	32 000
ПО 1С + настройка	23 000	1	23 000
Регистрация ИП (аутсорсинг)	7 000	1	7 000
Обучение персонала (бариста)	7 000	4	28 000
Итого	-	-	675 280

Все инвестиционные расходы будут оплачены из собственных средств (1 300 тыс. руб.).

Приобретение и применение специализированных программ для кофейни обеспечит точный учёт и прозрачность бизнес-процессов, построение гибкой политики в отношении с клиентами, принятие взвешенных управленческих решений.

3.5 Обоснование ставки дисконтирования

Финансирование проекта происходит за счёт собственных средств, поэтому ставку дисконтирования рассчитываем с помощью методики CAPM.

Ставка дисконтирования собственного капитала (r) рассчитывается по формуле (3.1).

$$r = R_f + \beta \cdot (R_m - R_f), \quad (3.1)$$

где R_f – безрисковая ставка доходности;

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

R_m – среднерыночные ставки доходности на фондовом рынке;

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

Коэффициент β для сферы ресторанного бизнеса и услуг общепита составляет 0,79 [27].

В качестве безрисковых активов (то есть активов, вложения в которые характеризуются нулевым риском) рассматриваются обычно бескупонные государственные облигации.

На сегодняшний день доходность дисконтных государственных облигаций составляет 6,25 % [19].

Среднерыночная ставка доходности составляет 13,58 %.

Рассчитаем ставку дисконтирования:

$$r = 6,25 + 0,79 \cdot (13,58 - 6,25) = 12,04 \%$$

Также при расчёте ставки дисконтирования необходимо учесть надбавку странового риска. Для России он имеет значение 9,42 %.

Таким образом, ставка дисконтирования нашего проекта составила 21,46 %.

3.6 Планирование доходов и расходов по проекту

При разработке проекта одним из важнейших этапов является планирование доходов и расходов. Целью финансового планирования является обеспечение финансовых возможностей для эффективной работы организации, согласно выбранной стратегии. Планирование денежных потоков позволит нам оценить эффективность использования финансов компании, а также не допустить появления кассовых разрывов.

С учётом того, что в нашем проекте помимо кофейных напитков представлены чай, десерты и выпечка, необходимо понять насколько часто посетители покупают данные продукты.

Был проведён повторный опрос потенциальных покупателей. Было опрошено 98 человек. Анкета опроса в приложении В. Результаты опроса представлены в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Результат опроса

	В процентах
Покупка в кофейне	Ответ опрошенных
Только кофе	42
Кофе + выпечка / десерт	29
Только выпечка / десерт	11
Другие напитки	5
Другие напитки + выпечка / десерт	12
Кофе в зёрнах	1

Результат опроса позволит нам более точно спрогнозировать объём продаж всех продуктов кофейни.

Для того, чтобы выяснить среднее количество посетителей кофеен в день мы провели своего рода исследование. Два члена команды на протяжении недели посещали конкурентные кофейни («Blueberry» и «Coffee Box»).

В течение часа мы наблюдали за количеством людей, которые посещают кофейни утром, днём и вечером.

В ходе исследования выяснилось, что большее количество посетителей приходится на утро и обеденное время.

Утром в среднем кофейню за час посетили около 10-17 человек, в обед около 12-20, в вечернее время 9-13 человек. Необходимо учитывать тот факт, что эти данные собраны в самый активный период: утро с 08:00 до 10:00, обед 12:00 -14:00, вечер 17:00-19:00.

В период с 11:00 до 12:00 – посетителей было около 5-11 человек. С 14:00 до 17:00 – 7-15 человек в час.

И вечером с 19:00 до 23:00 – 5-12 человек.

По полученным результатам рассчитаем среднее количество человек в час, мы получили 18 человек. То есть в среднем в самое активное для посещения кофеен время за час в кофейню заходит 18 человек. В остальное время среднее количество человек не менее 11.

Таким образом, за час кофейни посещают не менее 10 человек, то есть за 15-ти часовой рабочий день около 150 человек.

Чаще всего в прогнозах указывают несколько вариантов развития событий: пессимистический, нейтральный и оптимистический.

При планировании выбираем пессимистический вариант развития событий. Кофейня работает без выходных с 9:00-23:00.

Месторасположение кофейни имеет высокий трафик по проходимости, поэтому мы можем рассчитывать минимум на 120 человек в день.

Далее приведены данные по предпочтениям потребителей при выборе кофе (рисунок 3.13).

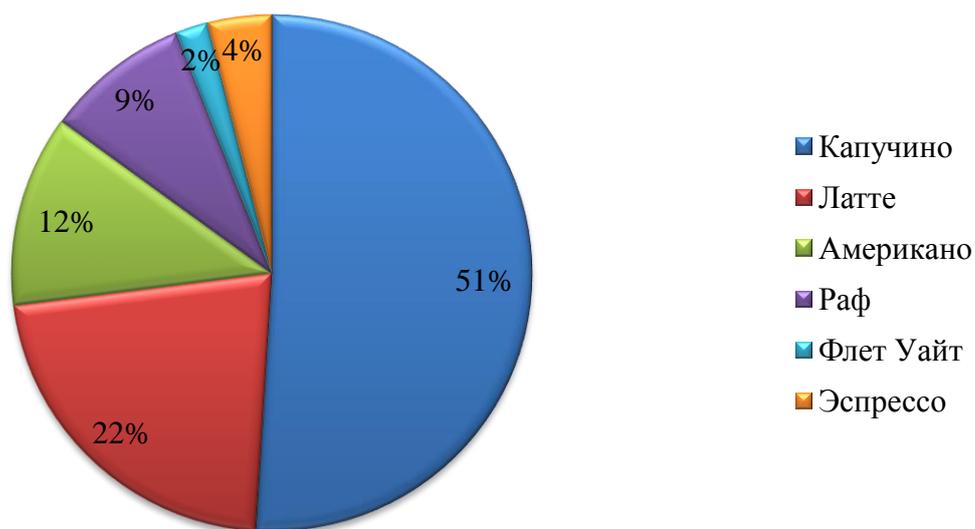


Рисунок 3.13 – Доля продаж по видам кофе, в процентах

При планировании выручки можно взять к расчёту среднюю стоимость по капучино, так как это наиболее популярный напиток у потребителей (таблица 3.9).

Таблица 3.9 – Себестоимость чашки капучино (средний объём)

Составляющие	Объём	Единицы измерения	Себестоимость, руб.
Кофе молотый	14	Гр.	5,04
Молоко	80	мл	4,08
Вода	200	мл	2,73
Стакан	1	шт.	2,86
Крышка	1	шт.	0,83
Сахар	2	пакетик	0,47
Итого	-	-	16,01

При расчёте себестоимости важно учесть, что при приготовлении капучино и латте объёмом 200 гр. (маленький стакан) используется одна порция эспрессо, это приблизительно 7 грамм молотого кофе.

Франчайзер снабжает нас кофейными зёрнами по стоимости 420 рублей за килограмм.

Воду закупаем по 19 литров за 260 рублей.

Молоко 1 литр – 51 рубль.

Далее рассмотрим организационную структуру кофейни (рисунок 3.14).



Рисунок 3.14 – Организационная структура кофейни «Surf Coffee»

В разработке проекта участвовали 2 специалиста. Один из них – ведущий менеджер со стороны франчайзера, его услуги мы не оплачиваем. А второй специалист после подготовки кофейни к открытию покинул команду. Он получил единоразовую выплату в размере 50 000 рублей.

Затраты на заработную плату персоналу кофейни представлены в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Расходы на оплату труда

В руб.

Наименование должности	Сумма в месяц с учётом НДФЛ	Количество, в чел.	Итоговая сумма за год
Директор	50 000	1	600 000
Бухгалтер	10 000	1	120 000
Бариста	120 000	4	1 440 000
Уборщица	20 000	2	240 000
Итого	280 000	8	2 400 000

Кофейня будет работать по упрощённой системе налогообложения, объект налогообложения – доходы, уменьшенные на величину расходов. Применение упрощённой системы налогообложения организациями предусматривает их освобождение от обязанности по уплате налога на прибыль организаций, налога на имущество организаций и единого социального налога.

Также стоит отметить, что организации, применяющие упрощённую систему налогообложения, не являются налогоплательщиками налога на добавленную стоимость. Налоговые ставки приведены в таблице 3.11.

Таблица 3.11 – Налоговое окружение проекта

Наименование налога	Ставка, в процентах	Налогооблагаемая база	Период начисления
Отчисления в Пенсионный фонд и Фонды мед. страхования	31	ФОТ	Месяц
УСН	15	Доходы, уменьшенные на величину расходов	Квартал

Стоимость аренды составляет 63 000 рублей в месяц, плюс ежемесячно выплата коммунальных услуг и интернета в сумме 10 000 рублей.

Выводы по разделу три

В третьем разделе был проведён предварительный технико-экономический анализ, на основании которого было принято решение о реализации проекта по открытию кофейни «Surf Coffee» в г. Челябинск.

Видение проекта: стать самой популярной кофейней в г. Челябинск к концу 2021г.

Миссия: создавать неповторимую атмосферу уюта посредством высочайшего качества продукта и дружелюбной заботы о госте в каждом округе или районе, где мы находимся и развиваемся.

Для реализации проекта были определены участники проекта.

Была проведена структуризация проекта:

- иерархическая структура работ, для более детального определения содержания работ;
- организационная структура исполнителей проекта и матрица ответственности, каждого исполнителя для реализации работ.

Были выявлены и проанализированы основные конкуренты и потребители.

В качестве стратегии выхода на рынок была выбрана стратегия проникновения, так как в проекте предполагается увеличение рыночной доли за счёт активного продвижения бренда (интенсивная рекламная поддержка),

стоимость продукта проекта средняя, стремление к сокращению издержек обращения.

В работе проведено сегментирование рынка и позиционирование товара, что позволило более точно определить целевую аудиторию потребителей. Целевая аудитория – люди со средним доходом, возрастная категория: 16-35 лет.

С помощью программы «Project expert» был сформирован календарный план. На основании календарного плана была составлена диаграмма-Ганта. Определены начало и конец проекта. Инвестиционные затраты составят 675 280 рублей. Финансирование проекта предполагается за счёт собственных средств (1 300 тыс. руб.). Следующий этап – финансовое планирование. Была рассчитана ставка дисконтирования по методике CAPM, она составила 21,46 %. Определены инвестиционные затраты и планируемый объём сбыта.

4 МОДЕЛИРОВАНИЕ ПРОЕКТА В «PROJECT EXPERT»

4.1 Система входов модели (исходные данные для модулей модели в «Project Expert»)

«Project Expert» – программа для создания и анализа финансовой модели проекта, позволяющая моделировать деятельность различных отраслей и масштабов. В данном проекте необходимо разработать и проанализировать открытия кофейни «Surf Coffee» в г. Челябинск.

Начало реализации проекта с 1 февраля 2020 года, рассчитан на 4 года.

Для начала мы создаём в «Project Expert» новый проект, где указываем: название проекта, дату его начала, длительность.

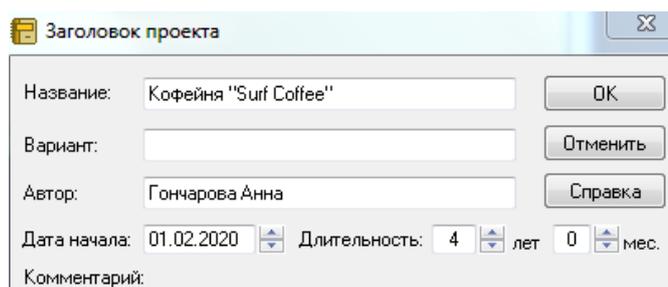
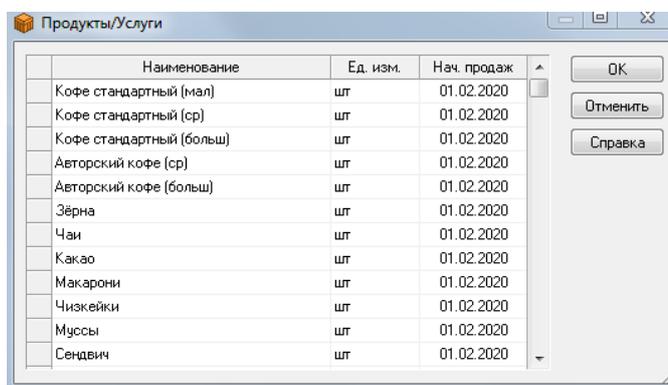


Рисунок 4.1 – Заголовок проекта

Далее заводим список продуктов, которые будем реализовывать, в диалоговом окне «Список продуктов/услуг» (рисунок 4.2).



Наименование	Ед. изм.	Нач. продаж
Кофе стандартный (мал)	шт	01.02.2020
Кофе стандартный (ср)	шт	01.02.2020
Кофе стандартный (больш)	шт	01.02.2020
Авторский кофе (ср)	шт	01.02.2020
Авторский кофе (больш)	шт	01.02.2020
Зёрна	шт	01.02.2020
Чай	шт	01.02.2020
Какао	шт	01.02.2020
Макарони	шт	01.02.2020
Чизкейки	шт	01.02.2020
Муссы	шт	01.02.2020
Сэндвич	шт	01.02.2020

Рисунок 4.2 – Список продуктов

Далее прописываем стартовый капитал проекта в «Стартовый баланс» (рисунок 4.3).

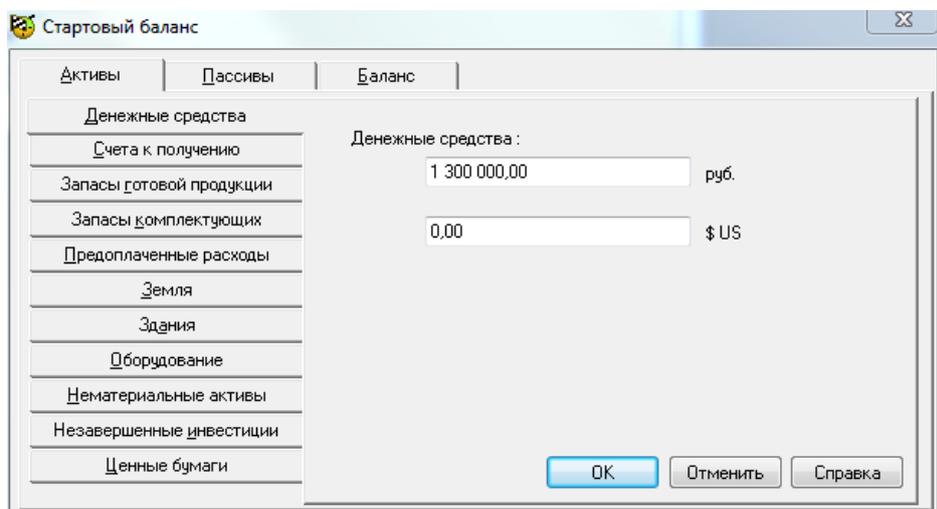


Рисунок 4.3 – Стартовый баланс

В «Настройке расчётов» указываем ставку дисконтирования по модели CAPM (Capital Asset Pricing Model) – рисунок 4.4.

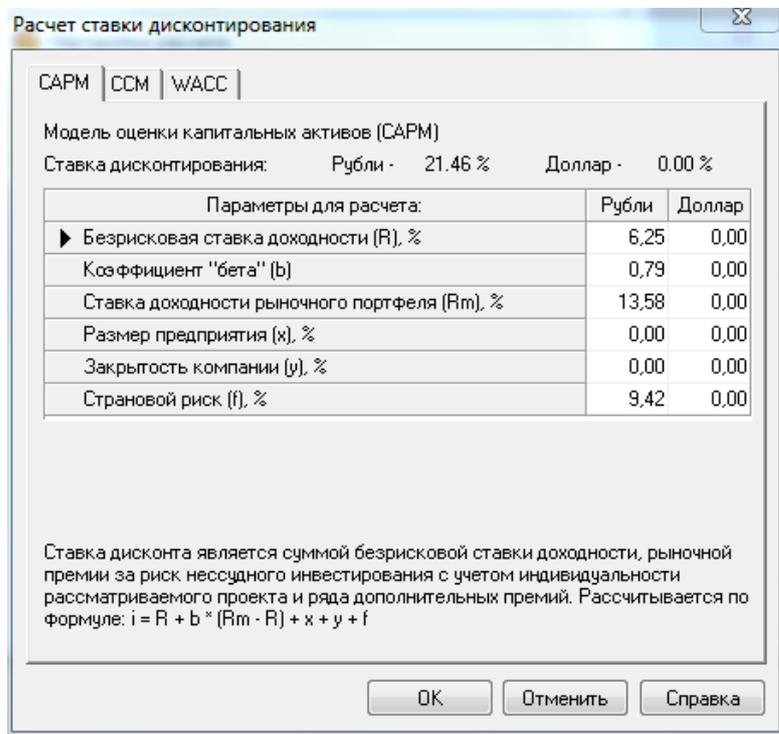


Рисунок 4.4 – Параметры для расчета ставки дисконтирования

В закладке «Налоги» указываем название, ставку налога, периодичность выплат и налоговую базу: УСН – 15 %, социальные взносы – 30 %.

Во вкладке «Календарный график» расписываем все работы для реализации проекта с учётом последовательности работ. В «План сбыта» отражаем объём продаж продукции на весь период проекта с поправкой на сезонность.

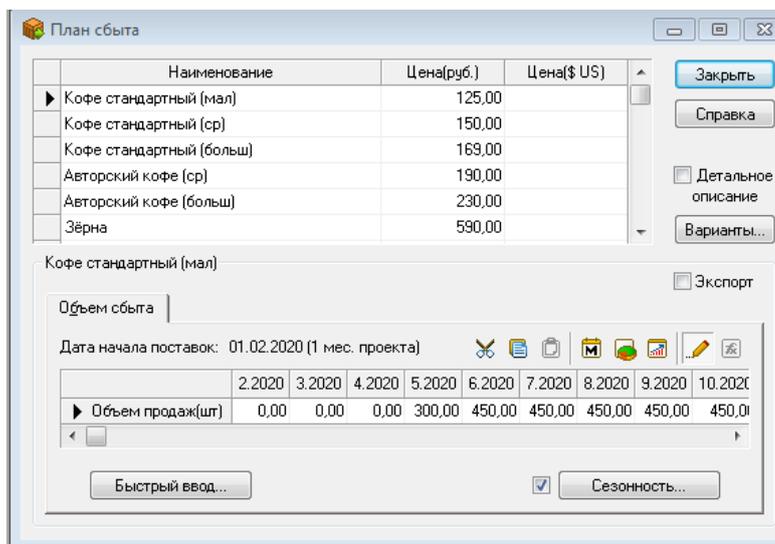


Рисунок 4.5 – План сбыта

Во вкладке «Производство» устанавливаем себестоимость каждой позиции.

«План по персоналу» содержит данные о количестве сотрудников, должности и уровне их заработной платы (рисунок 4.6 и рисунок 4.7).

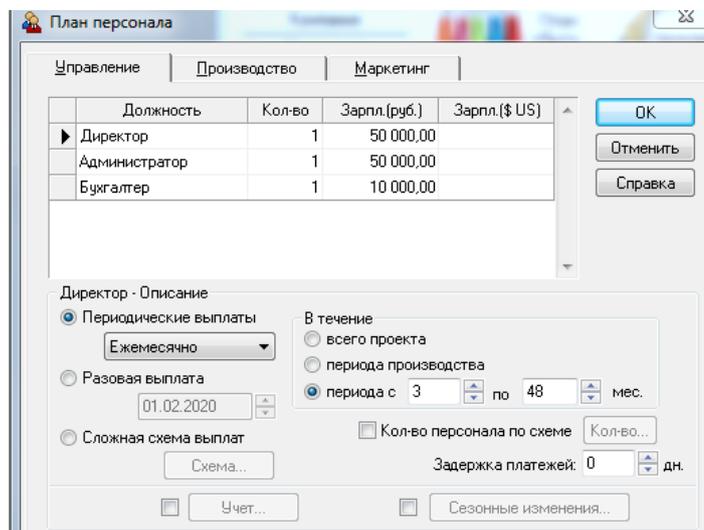


Рисунок 4.6 – План по персоналу «Управление»

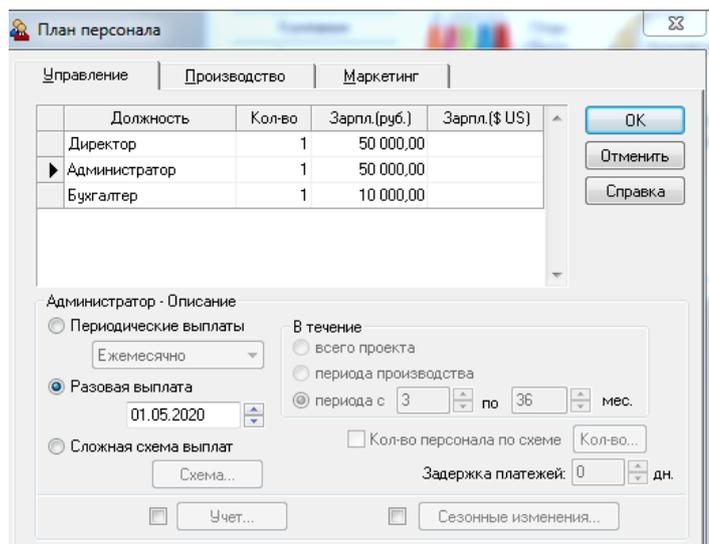


Рисунок 4.7 – План по персоналу «Производство»

Далее необходимо зайти в «Результаты», сформировать «Cash Flow» и проверить нет ли кассовых разрывов. Если нет – можно продолжать анализ, если кассовый разрыв есть – нужно вернуться в «Стартовый баланс» и скорректировать сумму.

4.2 Результаты моделирования

4.2.1 Анализ движения денежных средств проекта

«Cash Flow» – отчёт о движении денежных средств (англ. «Cash Flow Statement»), в котором отражаются все поступления (притоки) денежных средств в прошлом и их расходование (отток денежных средств), или план движения денежных средств предприятия, учитывающий все поступления денежных средств и платежи.

Значение денежного потока характеризует величину притока денег, если оно больше нуля, или оттока денег, соответственно, если оно меньше нуля.

Положительный денежный поток формируют денежные средства, которые поступили по итогам за соответствующий период, например, поступления от продажи товаров или оказания услуг.

Отрицательный денежный поток формируют денежные средства, которые мы за соответствующий период, например, инвестиции, возврат кредита, затраты на сырьё, энергию, материалы и другие.

Cash Flow состоит из трех основных разделов:

- операционная деятельность – денежные потоки, возникающие от основной деятельности компании, которая приносит доход;
- инвестиционная деятельность – расходы на ресурсы, предназначенные для генерирования будущего дохода;
- финансовая деятельность – денежные потоки, связанные с формированием капитала компании.

«Cash Flow» за весь период проекта в приложении Г на рисунке Г.1.

Анализ «Cash Flow» проекта открытия кофейни «Surf Coffee» в г. Челябинск отражён на рисунке 4.8.

В руб.

	2-3.2020	2кв. 2020г.	3кв. 2020г.	4кв. 2020г.	1кв. 2021г.	2кв. 2021г.	3кв. 2021г.	4кв. 2021г.	1кв. 2022г.	2кв. 2022г.
▶ Поступления от продаж		1 061 890,00	1 929 956,00	2 034 646,50	2 033 346,50	2 067 810,00	1 929 956,00	2 034 646,50	2 033 346,50	2 067 810,00
Затраты на материалы и комплектующие		299 111,70	566 210,68	596 675,40	596 543,40	606 654,30	566 210,68	596 675,40	596 543,40	606 654,30
Затраты на сдельную заработную плату										
Суммарные прямые издержки		299 111,70	566 210,68	596 675,40	596 543,40	606 654,30	566 210,68	596 675,40	596 543,40	606 654,30
Общие издержки	157 000,00	316 715,00	384 352,00	392 418,00	392 327,00	394 986,00	384 352,00	392 418,00	392 327,00	394 986,00
Затраты на персонал		650 000,00	600 000,00	600 000,00	600 000,00	600 000,00	600 000,00	600 000,00	600 000,00	600 000,00
Суммарные постоянные издержки	157 000,00	966 715,00	984 352,00	992 418,00	992 327,00	994 986,00	984 352,00	992 418,00	992 327,00	994 986,00
Вложения в краткосрочные ценные бумаги										
Доходы по краткосрочным ценным бумагам										
Другие поступления										
Другие выплаты										
Налоги		139 500,00	186 000,00	186 000,00	186 000,00	186 000,00	197 841,33	211 829,00	221 752,97	221 591,42
Кэш-фло от операционной деятельности	-157 000,00	-343 436,70	193 393,32	259 553,11	258 476,11	280 169,70	181 551,99	233 724,11	222 723,14	244 578,28
Затраты на приобретение активов		424 000,00								
Другие издержки подготовительного периода	223 280,00	28 000,00								
Поступления от реализации активов										
Приобретение прав собственности (акций)										
Продажа прав собственности										
Доходы от инвестиционной деятельности										
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	-223 280,00	-452 000,00								
Собственный (акционерный) капитал										
Займы										
Выплаты в погашение займов										
Выплаты процентов по займам										
Лизинговые платежи										
Выплаты дивидендов										
Кэш-фло от финансовой деятельности										
Баланс наличности на начало периода	1 300 000,00	919 720,00	124 283,30	317 676,62	577 229,73	835 705,83	1 115 875,53	1 297 427,52	1 531 151,63	1 753 874,77
Баланс наличности на конец периода	919 720,00	124 283,30	317 676,62	577 229,73	835 705,83	1 115 875,53	1 297 427,52	1 531 151,63	1 753 874,77	1 998 453,05

Рисунок 4.8 – «Cash Flow» проекта

По «Cash Flow» от операционной деятельности видно, что в первые два квартала проект несёт финансовые затраты.

«Cash Flow» от инвестиционной деятельности показывает, что кофейня понесёт инвестиционные затраты в течение первых двух кварталов.

Стартовый баланс позволяет покрыть все издержки и предотвратить появление кассовых разрывов на начальном этапе проекта.

«Cash Flow» от финансовой деятельности отсутствует, так как проект реализуется за счёт собственных средств.

Баланс наличности на конец периода за весь период проекта положительный, кассовых разрывов нет. Это позволяет сделать вывод о том, что стартового баланса достаточно для реализации проекта.

4.2.2 Эффективность инвестиций

В модуле «Анализ проекта» есть блок «Эффективность инвестиций». Он состоит из следующих показателей:

- чистый дисконтированный доход (NPV);
- индекс доходности (PI);
- внутренняя норма рентабельности (IRR);
- простой срок окупаемости;
- дисконтированный сроки окупаемости (PP и DPP);
- средняя норма рентабельности (ARR);
- модифицированная внутренняя норма рентабельности (MIRR).

Чистый дисконтированный доход по проекту (NPV) рассчитывается по формуле (4.1) [3].

$$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{S_i}{(1+r)^t} - \sum_{i=1}^n \frac{I_i}{(1+r)^t}, \quad (4.1)$$

где S_i – приток денежных средств в i -ом году;

I_i – отток денежных средств в i -ом году;

n – срок инвестиционного проекта;

r – ставка дисконтирования;

t – момент времени.

Чистый дисконтированный доход составит 1 299 873,03 руб. за 4 года реализации проекта.

Индекс доходности (PI) есть отношение суммы дисконтированных притоков к сумме дисконтированных оттоков денежных средств по проекту [3], представлен формулой (4.2).

$$PI = \frac{\sum S_t}{\sum I_t} \cdot \frac{(1+r)^t}{(1+r)^t}, \quad (4.2)$$

где S_t – притоки денежных средств;

I_t – вложения или инвестиции.

Индекс доходности отражает эффективность дисконтированных потоков к первоначальным инвестициям. В нашем проекте индекс доходности равен 2,04. Это значение индекса доходности свидетельствует о том, что дисконтированных притоков за 4 года в 2,04 раза больше, чем инвестиций.

Внутренняя норма рентабельности (IRR) – это такая ставка дисконтирования, при которой NPV проекта обращается в ноль.

Внутренняя норма рентабельности показывает такое значение ставки дисконтирования, при котором доходы от проекта равны инвестициям [3] (формула 4.3).

$$NPV = \frac{\sum C_t}{(1 + IRR)_t} = 0, \quad (4.3)$$

где C_t – денежные потоки;

IRR – внутренняя норма рентабельности.

Внутренняя норма рентабельности проекта составила 130,10 %. Согласно данному методу должны приниматься все проекты, индекс доходности которых превышает единицу, поэтому по данному критерию и, учитывая, что $NPV > 0$ и $IRR = 130,10\%$, проект стоит принимать. Модифицированная норма рентабельности (MIRR) равна 38,22%.

Простой срок окупаемости проекта – это период времени, необходимый для того, чтобы доходы, генерируемые инвестициями, покрыли затраты на инвестиции [3].

Простой срок окупаемости проекта (PP) рассчитывается по формуле (4.4).

$$PP = \frac{I_0}{NP}, \quad (4.4)$$

где I_0 – первоначальные инвестиции по проекту;

NP – чистая прибыль.

Простой срок окупаемости составляет 21 месяц. Это означает, что по истечении 21 месяцев проект полностью окупится.

Дисконтированный срок окупаемости – срок окупаемости, учитывающий разную ценность денег при поступлении и выплат во времени [3]. Дисконтированный срок окупаемости проекта (DPP) рассчитывается по формуле (4.5).

$$\sum^{DPP} CF_t \geq I_0, \quad (4.5)$$

где CF_t – дисконтированные притоки по мероприятию.

Дисконтированный срок окупаемости проекта рассчитан по вышеуказанной формуле и составляет 22 месяца.

На рисунке 4.9 представлены показатели эффективности предложенного мероприятия.

Эффективность инвестиций	
Длительность проекта: 48 мес.	
Период расчета: 48 мес.	
Показатель	Рубли
▶ Ставка дисконтирования, %	21,46
Период окупаемости - РВ, мес.	21
Дисконтированный период окупаемости - DPB, мес.	22
Средняя норма рентабельности - ARR, %	69,38
Чистый приведенный доход - NPV	1 299 873,03
Индекс прибыльности - PI	2,04
Внутренняя норма рентабельности - IRR, %	130,10
Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR, %	38,22

Рисунок 4.9 – Эффективность инвестиций

На рисунке 4.9 видно, что проект по открытию кофейни окупится за 21 месяцев, почти 2 года. Чистый приведенный доход равен 1 299 873 рублей, что намного больше нуля. На вложенный рубль проект дает 2 рубля 4 копейки прибыли согласно значению индекса доходности. Внутреннюю рентабельность целесообразно оценивать по показателю MIRR – 38,22%, он больше цены капитала (21,46%), следовательно, проект имеет запас прочности.

Из всего вышеизложенного, можно сделать вывод о том, что проект по открытию кофейни «Surf Coffee» в г. Челябинск является эффективным и его целесообразно принять к реализации.

4.3 Анализ рисков проекта

4.3.1 Анализ чувствительности

Анализ чувствительности проекта является наиболее важным, так как благодаря его проведению, можно выяснить, насколько устойчив проект.

Целью анализа чувствительности является выяснение, насколько результаты чувствительны к изменению отдельных переменных состояния среды и проекта.

В качестве результативного показателя будем использовать чистый дисконтированный доход (NPV). В качестве влияющих факторов выбираем объём

сбыта, цена, зарплата персонала прямые и общие издержки. Диапазон выбираем от -30% до 30% с шагом 10%. Данные представлены на рисунке 4.10.

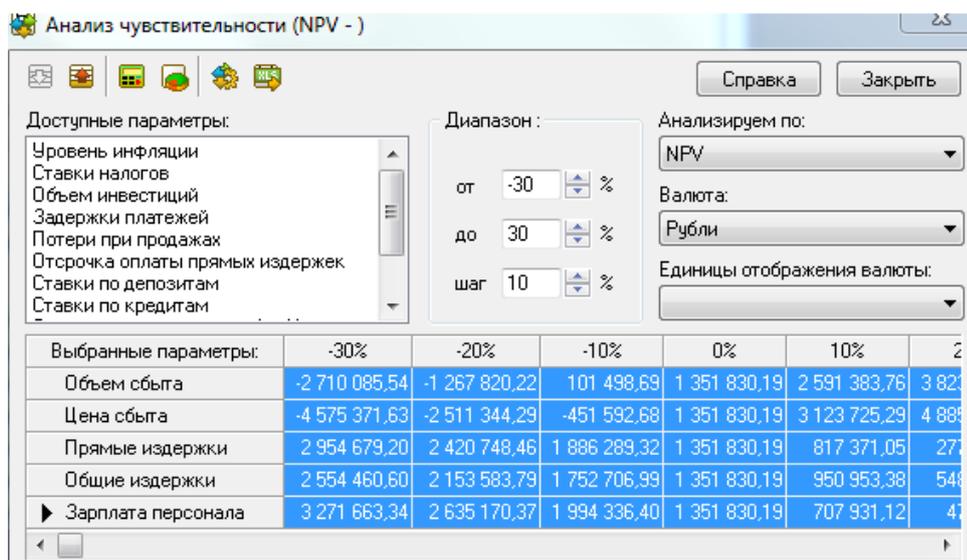


Рисунок 4.10 – Анализ чувствительности

Результат анализа чувствительности проекта представлен на рисунке 4.11.

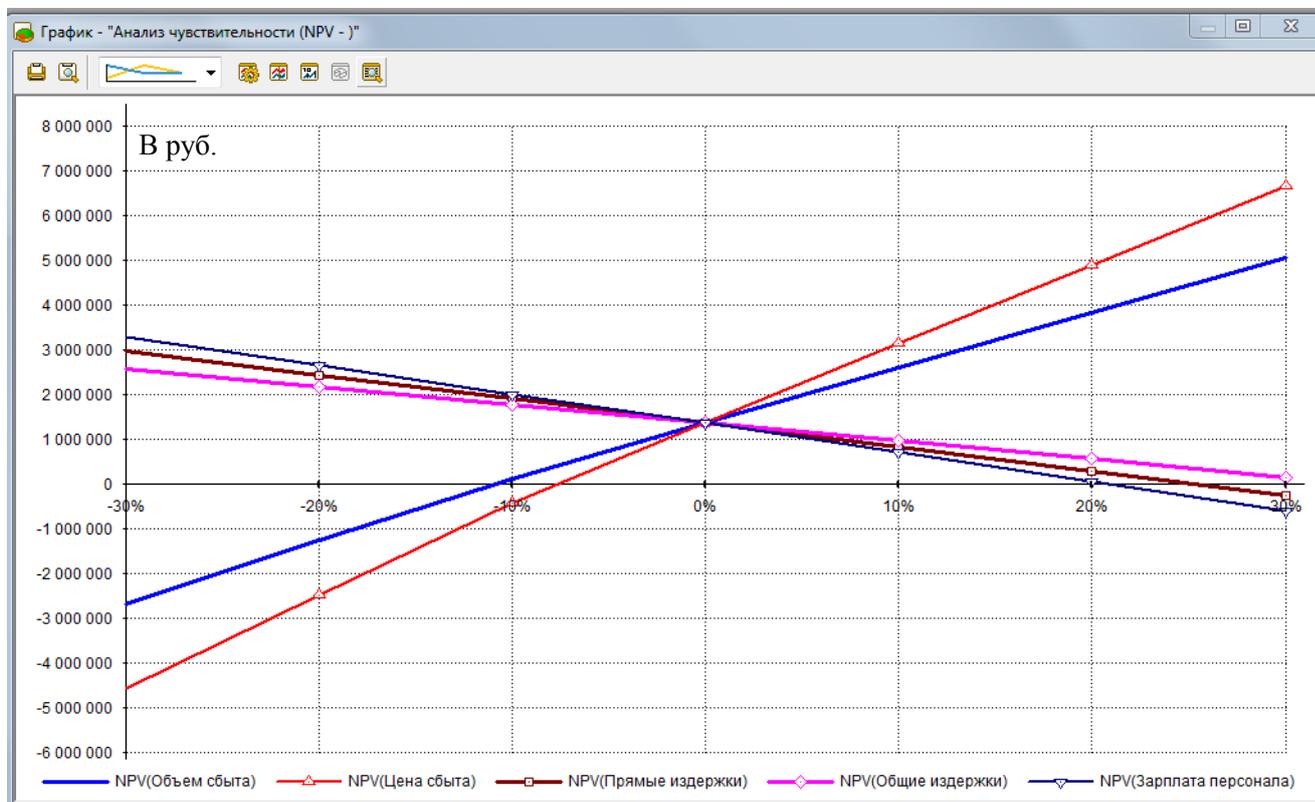


Рисунок 4.11 – Анализ чувствительности проекта

На графике видно, что наиболее сильное влияние на показатели эффективности инвестиций оказывают объём и цена сбыта. Снижение объёмов сбыта на 11% приведёт к убыткам. Но с учётом того, что сбыт планировали по пессимистическому прогнозу, вероятность его снижения очень мала.

Снижение цены сбыта более, чем на 7 % также может привести к убыткам, но снижения стоимости продукции маловероятно, так как уровень цен средний, а по некоторым позициям даже ниже, чем у конкурентов.

По итогу проект можно признать низко рисковым.

4.3.2 Анализ безубыточности

Анализ безубыточности очень важен при оценке эффективности проектов. Расчет безубыточного объема продаж в соответствии с бухгалтерской точкой безубыточности осуществляется по формуле (4.6).

$$\text{ОП}_{\text{без.}} = \frac{\sum \text{ПЗ}}{D_{\text{мд}}}, \quad (4.6)$$

где ОП_{без.} – объем продаж в точке безубыточности в стоимостном выражении;

$D_{\text{мд}}$ – доля маржинального дохода в выручке;

ПЗ – постоянные затраты.

Доля маржинального дохода (выручка за вычетом переменных издержек) [17] рассчитывается по формуле (4.7).

$$D_{\text{мд}} = \frac{\sum \text{Выр} - \sum C_{\text{пер}}}{\sum \text{Выр}}, \quad (4.7)$$

где $\sum \text{Выр}$ – объем реализации.

Резерв прибыльности (запас финансовой прочности) показывает на сколько может быть уменьшен объём реализованной продукции без перехода в режим убыточной работы (4.8) [17].

$$РП = \frac{\sum \text{Выр} - ОП_{\text{без.}}}{\sum \text{Выр}} \cdot 100\%. \quad (4.8)$$

Проведём анализ безубыточности проекта. С его помощью ему можно определить уровень реализации, ниже которого проект приносит убытки.

Анализ провели по каждому виду продукции. Приведём 2 графика по основным товарам. Результат анализа безубыточности продукта кофе стандартный (средний) представлены на рисунке 4.12.

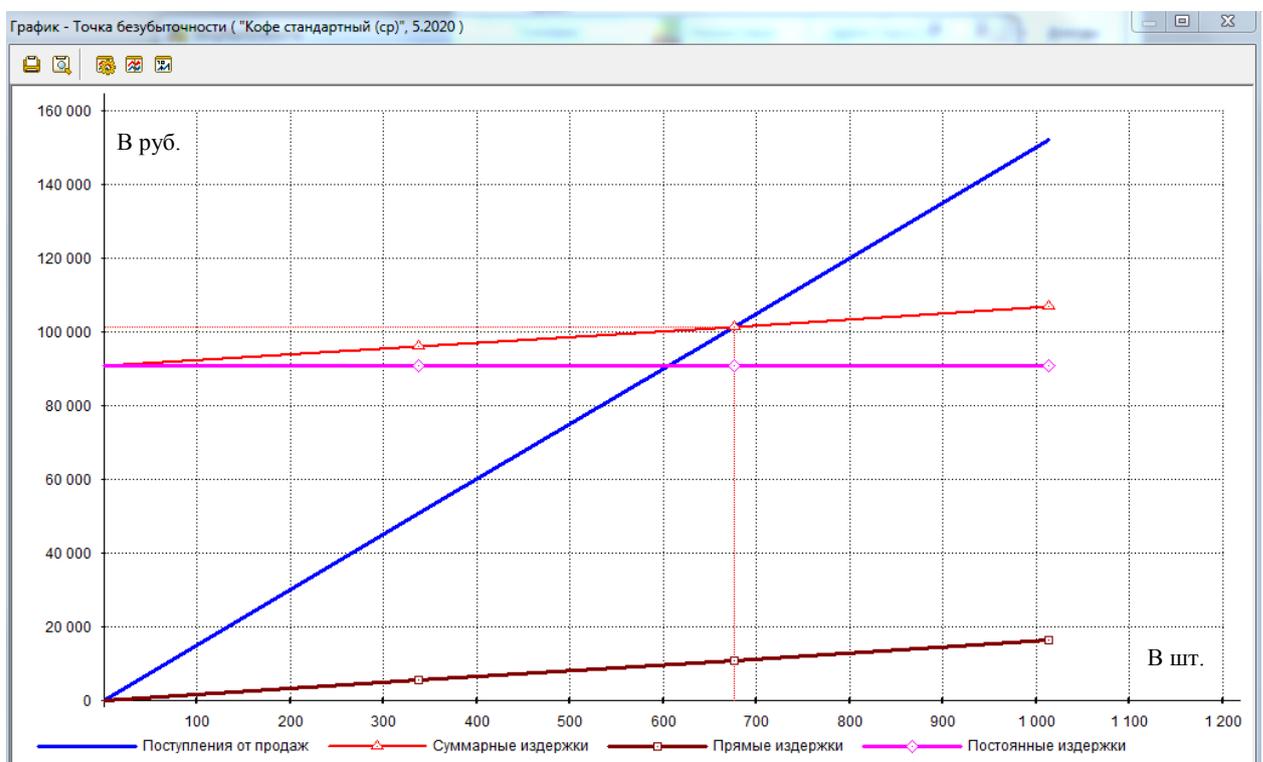


Рисунок 4.12 – Анализ безубыточности продукта: кофе стандартный (средний)

Данный график показывает, что объём сбыта данного продукта в количестве 675 штук в месяц даст нам нулевую доходность, а сбыт ниже данного значения повлечёт убытки. В нашем проекте план сбыта по данному продукту в месяц составляет 810 штук и это по пессимистическому прогнозу. Запас финансовой прочности равен 16,76 %.

На рисунке 4.13 представлен результат анализа безубыточности продукта авторский кофе (большой).

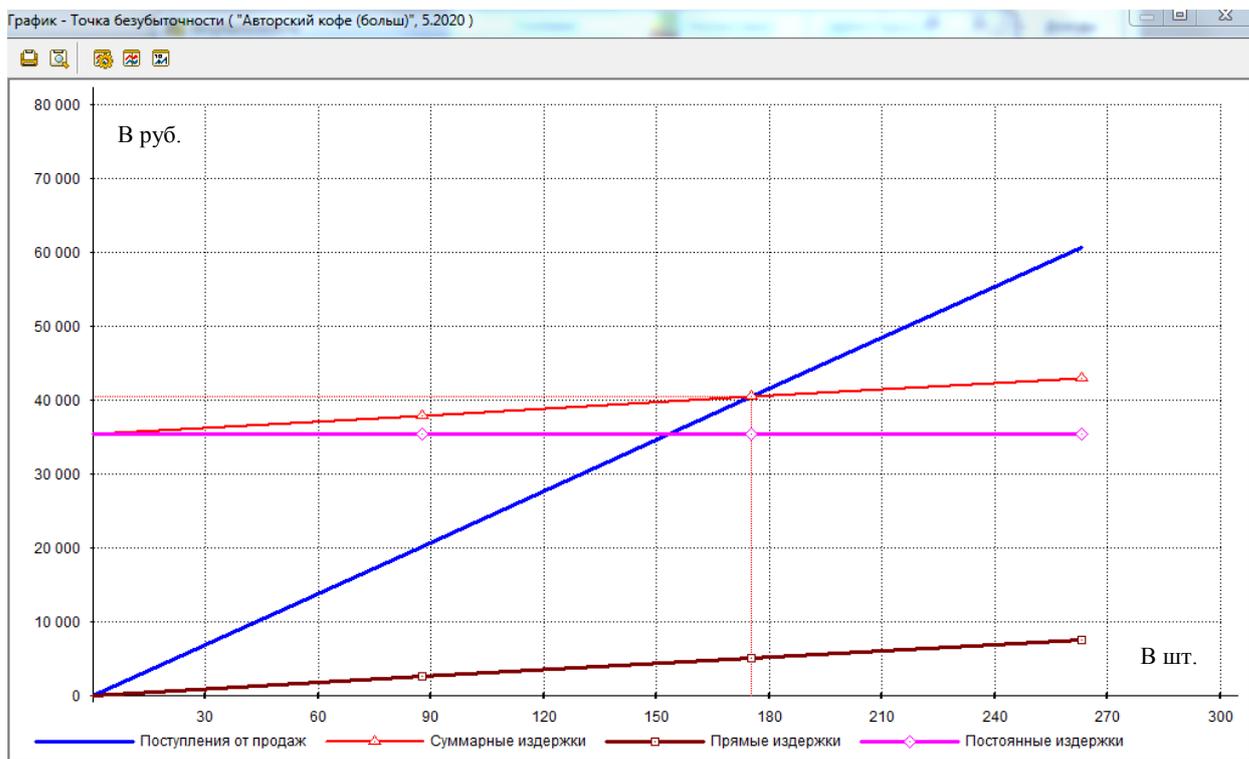


Рисунок 4.13 – Анализ безубыточности продукта: кофе авторский (большой)

Объем сбыта по данному продукту не должен быть ниже 175 штук в месяц. Планируемый объем продаж минимум 330 штук в месяц, что на 155 больше критического объема. Запас финансовой прочности равен 46,97 %. Средний запас финансовой прочности по всем видам продукции, рассчитанный в соответствии с экономической точкой безубыточности составит свыше 30 %, следовательно, возможность банкротства минимальна и проект следует принять к реализации.

4.3.3 Анализ Монте-Карло

Цель анализа методом Монте-Карло – оценить вероятность возникновения кассовых разрывов и влияние критических факторов на реализуемость проекта. При помощи программы Project Expert проведём статистический анализ по методу Монте-Карло. Следует учесть, что чем больше количество имитаций, тем точнее результат анализа. В данном случае расчёт был проведён по 700 имитациями. Данные статистического анализа проекта показаны на рисунке 4.14.

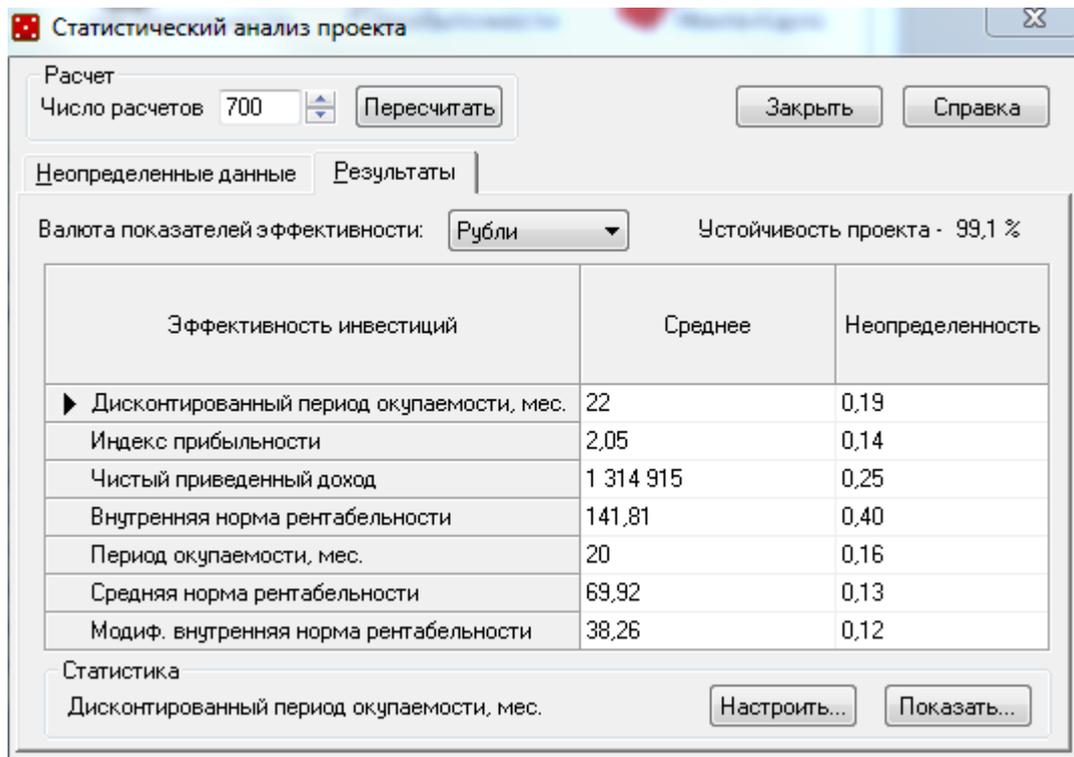


Рисунок 4.14 – Эффективность инвестиций по результатам анализа Монте-Карло

На рисунке 4.15 представлен результаты анализа Монте-Карло проекта по параметру «Чистый приведенный доход».

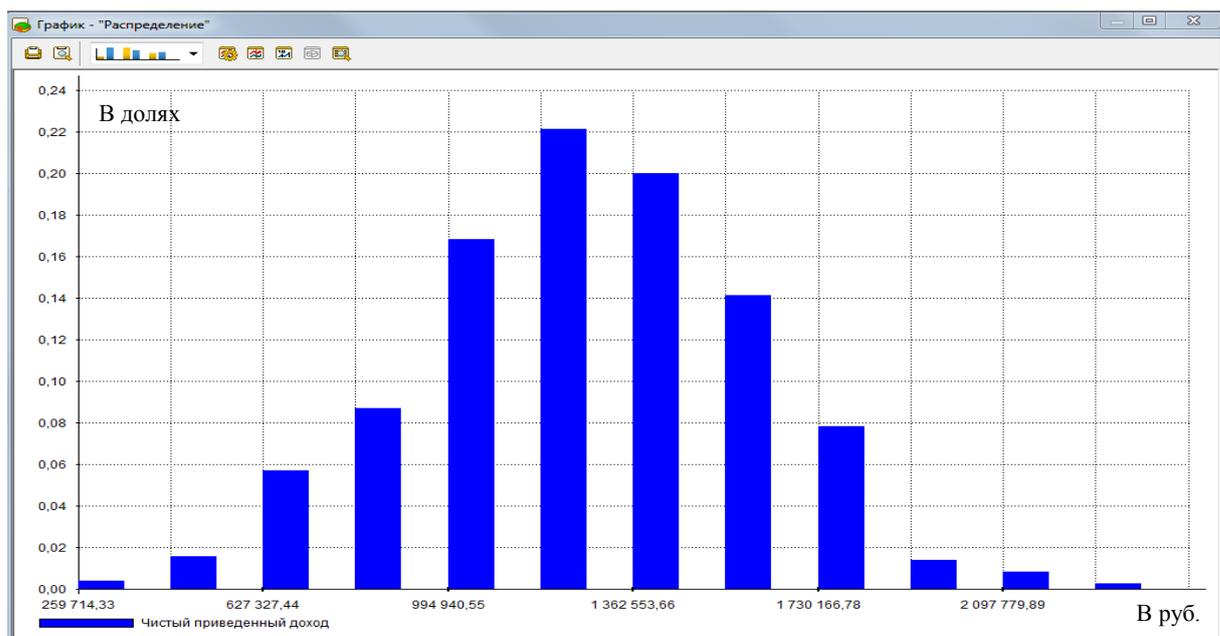


Рисунок 4.15 – Анализ Монте-Карло проекта по параметру «NPV»

Гистограмма распределения NPV имеет нормальное распределение.

Полученные данные позволяют сделать вывод о том, что чистый дисконтированный доход останется положительным в любом случае, что говорит о низком риске получения убытков по проекту.

Результаты анализа показали, что с вероятностью 75 % проект даст чистый приведённый доход 1 314 915 рублей, так как неопределённость составляет 25 %.

Таким образом, делаем вывод о том, что проект по открытию кофейни «Surf Coffee» в г. Челябинск имеет положительные характеристики эффективности для его реализации, выявленные с помощью использования метода Монте-Карло.

Выводы по разделу четыре

В четвёртом разделе были проанализированы результаты моделирования проекта.

Финансирование проекта составляет 1 300 тыс. руб. Анализ «Cash Flow» показал, что кассовых разрывов нет, соответственно, данных средств достаточно для реализации проекта.

Чистый дисконтированный доход имеет положительное значение и составляет 1 299 873 рублей. Индекс доходности больше единицы и имеет значение 2,04. На вложенный рубль проект дает 2 рубля 4 копейки прибыли согласно данному значению индекса доходности. Внутреннюю рентабельность целесообразно оценивать по показателю MIRR – 38,22%, он больше цены капитала (21,46%), следовательно, проект имеет запас прочности. Срок окупаемости проекта составляет 21 месяц, дисконтированный срок окупаемости – 22 месяца. Анализ эффективности инвестиций показал хороший результат показателей, что позволяет сделать вывод о том, что проект по открытию кофейни «Surf Coffee» в г. Челябинск является эффективным и его целесообразно принять к реализации.

Результаты анализа чувствительности показали, что наиболее сильное влияние на показатели эффективности инвестиций оказывают объём и цена сбыта. Снижение объёмов сбыта на 11 % приведёт к убыткам. Но с учётом того, что сбыт

планировали по пессимистическому прогнозу, вероятность его снижения очень мала. Снижение цены сбыта более, чем на 7 % также может привести к убыткам, но снижения стоимости продукции маловероятно, так как уровень цен средний, а по некоторым позициям даже ниже, чем у конкурентов.

Анализ безубыточности показал, что запас финансовой прочности по проекту не менее 30%. Таким образом, вероятность банкротства мала, риски минимальны.

Анализ Монте-Карло показал, что уровень неопределённости низкий. Устойчивость проекта имеет значение 99,1 %. Гистограмма распределения NPV имеет нормальное распределение. Чистый дисконтированный доход останется положительным в любом случае, что говорит о низком риске получения убытков по проекту. С вероятностью 75 % проект даст чистый приведённый доход 1 314 915 рублей, так как неопределённость составляет 25 %.

Таким образом, делаем вывод о том, что проект по открытию кофейни «Surf Coffee» в г. Челябинск имеет положительные характеристики эффективности для его реализации, выявленные с помощью использования метода Монте-Карло.

Проект является эффективным и низкорискованным, поэтому его реализация целесообразна.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В выпускной квалификационной работе были подробно изучены современные методы управления рисками. Выявлены основные достоинства и недостатки по каждому методу.

Работа с рисками предполагает использование нескольких методов анализа риска, то есть комплекс методов, который должен учитывать специфику и особенности рисков.

Целью снижения рисков является снижение неопределенности во внешней среде и внутренней структуре организации, повышение точности прогноза количественных значений факторов риска. Для этого, с одной стороны, необходимо повышать точность прогнозов факторов риска путем совершенствования информационного обеспечения управления рисками (организацией), применения научных основ управления (это главное), а с другой – применять известные экономические и организационные методы снижения рисков.

Для проекта будут использоваться SWOT-анализ, анализ чувствительности, анализ безубыточности и анализ Монте-Карло.

Проведён стратегический анализ проекта с помощью PEST-анализа и SWOT-анализа. Были выявлены основные сильные стороны – наличие бренда и высокое качества товара, главная слабая сторона – плохая узнаваемость бренда на начальном этапе. Основная возможность проекта – открытие дополнительных точек, а главной угрозой может стать появление новых конкурентов.

Основными стратегическими направлениями для проекта станут: установление гибкой системы цен в сочетании с разнообразием ассортимента и активное продвижение бренда для увеличения узнаваемости торговой марки.

В работе проведён технико-экономический анализ, на основании которого было принято решение о реализации проекта по открытию кофейни «Surf Coffee» в г. Челябинск.

Видение проекта: стать самой популярной кофейней в г. Челябинск к концу 2021г.

Миссия: создавать неповторимую атмосферу уюта посредством высочайшего качества продукта и дружелюбной заботы о госте в каждом округе или районе, где мы находимся и развиваемся.

Для реализации проекта были определены участники проекта.

Были выявлены и проанализированы основные конкуренты и потребители.

В качестве стратегии выхода на рынок была выбрана стратегия проникновения. Определена целевая аудитория за счёт анализа сегментирования рынка и позиционирования товара. Целевая аудитория – люди со средним доходом, возрастная категория: 16-35 лет.

С помощью программы «Project expert» был сформирован календарный план. На основании календарного плана была составлена диаграмма-Ганта. Определены начало и конец проекта.

Инвестиционные затраты составят 675 280 руб.

Ставка дисконтирования рассчитана по методике CAPM, она составила 21,46%. Определены инвестиционные затраты и планируемый объём сбыта.

Финансирование проекта предполагается за счёт собственных средств 1 300 тыс. руб. Анализ «Cash Flow» показал, что кассовых разрывов нет, соответственно, данных средств достаточно для реализации проекта.

Чистый дисконтированный доход имеет положительное значение и составляет 1 299 873 рублей. Индекс доходности больше единицы и имеет значение 2,04. На вложенный рубль проект дает 2 рубля 4 копейки прибыли согласно данному значению индекса доходности. Внутреннюю рентабельность целесообразно оценивать по показателю MIRR – 38,22%, он больше цены капитала (21,46%), следовательно, проект имеет запас прочности. Срок окупаемости проекта составляет 21 месяц, дисконтированный срок окупаемости – 22 месяца. Анализ эффективности инвестиций показал хороший результат показателей, что позволяет сделать вывод о том, что проект по открытию кофейни «Surf Coffee» в г. Челябинск является эффективным и его целесообразно принять к реализации.

Результаты анализа чувствительности показали, что наиболее сильное влияние на показатели эффективности инвестиций оказывают объём и цена сбыта.

Снижение объёмов сбыта на 11 % приведёт к убыткам. Но с учётом того, что сбыт планировали по пессимистическому прогнозу, вероятность его снижения очень мала. Снижение цены сбыта более, чем на 7 % также может привести к убыткам, но снижения стоимости продукции маловероятно, так как уровень цен средний, а по некоторым позициям даже ниже, чем у конкурентов.

Анализ безубыточности показал, что запас финансовой прочности по проекту не менее 30%. Таким образом, вероятность банкротства мала, риски минимальны.

Анализ Монте-Карло показал, что уровень неопределённости низкий. Устойчивость проекта имеет значение 99,1 %.

Гистограмма распределения NPV имеет нормальное распределение. Чистый дисконтированный доход останется положительным в любом случае, что говорит о низком риске получения убытков по проекту.

С вероятностью 75 % проект даст чистый приведённый доход 1 314 915 рублей, так как неопределённость составляет 25 %. Проект по открытию кофейни «Surf Coffee» в г. Челябинск имеет положительные характеристики эффективности для его реализации, выявленные с помощью использования метода Монте-Карло.

Проект является эффективным и низкорискованным, поэтому его реализация целесообразна.

Поставленная в работе цель достигнута, задачи решены в полном объёме.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Налоговый кодекс РФ (с изменениями и дополнениями на 01.01.2020 г.) // СПС «Гарант». – <http://www.garant.ru/hotlaw/federal/617623/>
- 2 Алексеева, М.М. Планирование деятельности предприятия / М.М. Алексеева. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 248 с.
- 3 Баев, Л.А. Основы анализа инвестиционных проектов: учебное пособие / Л.А. Баев. – Челябинск: Каменный пояс, 2008. – 272 с.
- 4 Баев, Л.А. Финансовое управление предприятием. Ч2. Стратегия финансового управления / Л.А. Баев. – Челябинск: ЮУрГУ, 1999. – 148 с.
- 5 Басовский, Л.Е. Экономическая оценка инвестиций: учебное пособие / Л.Е. Басовский, Е.Н. Басовская. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 334 с.
- 6 Бланк, И.А. Инвестиционный менеджмент / И.А. Бланк. – К.: Ника – Центр; Эльга – Н, 2018. – 448 с.
- 7 Бузова, И.А. Коммерческая оценка инвестиций: учебник для экономических специальностей / И.А. Бузова, Г.А. Маховикова, В.В. Терехова. – СПб: Издательство «Питер», 2013. – 623 с.
- 8 Буров, В.П. Бизнес-план инновационного проекта. Методика составления / В.П. Буров, В.В. Галь, А.П. Казаков, В.А. Морошкин. – М.: УИПККАП, 2017. – 106 с.
- 9 Воронцовский, Л.В. Инвестиции и риски / Л.В. Воронцовский. – СПб: Питер. – 2018. – 295 с.
- 10 Губанова, Е.В. Управление рисками: учеб. для ВУЗов / Е.В. Губанова. – М: Инфра-М, 2017. – 482 с.
- 11 Гуськова, Н.Д. Инвестиционный менеджмент: учебник / Н.Д. Гуськова, И.Н. Краковская, Ю.Ю. Слушкина, В.И. Маколов. – М.: КНОРУС, 2014. – 440 с.
- 12 Дегтярёва, Ю.В. Проектный анализ: учебное пособие для самостоятельного изучения дисциплины / Ю.В. Дегтярёва – М: ГМА, 2019. – 144 с.
- 13 Ендовицкий, Д.А. Инвестиционный анализ в реальном секторе экономики: учебное пособие / под ред. Л.Т. Гиляровской. – М.: Финансы и статистика, 2018. – 329 с.

- 14 Идрисов, А.Б. Планирование и анализ эффективности инвестиций / А.Б. Идрисов. – М.: Изд-во «Дека», 2015. – 352 с.
- 15 Инвестиции: учебник / С.В. Валдайцев, П.П. Воробьев / под ред. В.В. Ковалева, В.В. Иванова. В.А. Лялина. – М.: Проспект, 2015. – 732 с.
- 16 Ковалев, В.В. Методы оценки инвестиционных проектов / В.В. Ковалёв. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 254 с.
- 17 Коссов, В.В. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов (вторая редакция). Официальное издание / В.В. Коссов, В.Н. Лившиц, А.Г. Шахназаров. – М.: Экономика, 2018. – 421 с.
- 18 Котлер, Ф. Стратегический менеджмент / Ф. Котлер. – СПб: Питер Ком, 2009. – 896 с.
- 19 Кривая бескупонной доходности государственных облигаций. https://www.cbr.ru/hd_base/zcyc_params/zcyc/
- 20 Кучарина, Е.А. Управление рисками проектов / Е.А. Кучарина. – СПб.: Питер, 2016. – 298 с.
- 21 Лафта, Дж. К. Менеджмент / Дж. К. Лафта. – М: ТК «Велби», 2015. – 592 с.
- 22 Лахметкина, Н.И. Инвестиционная стратегия предприятия: учебное пособие / Н.И. Лахметкина. – М.: КНОРУС, 2014. – 232 с.
- 23 Лимитовский, М.А. Основы оценки инвестиционных и финансовых решений / М.А. Лимитовский. – М.: Изд-во «Дека», 2016. – 366 с.
- 24 Межова, И.С. Инвестиционный анализ: учебное пособие / И.С. Межова. – М.: КНОРУС, 2014. – 416 с.
- 25 Мелкумов, Я.С. Управление рисками инвестиционных проектов / Я.С. Мелкумов. – М.: ИКЦ «ДИС», 2017. – 522 с.
- 26 Мельников, Р.М. Экономическая оценка инвестиций: учебное пособие / Р.М. Мельников. – М.: Проспект, 2014. – 264 с.
- 27 Научная библиотека РАНХиГС. - <https://lib.ranepa.ru/ru/>
- 28 Опережая прогнозы: в 2019 году Минфин ожидает инфляцию на уровне 3–3,5%. – 13.11.2019. – <https://russian.rt.com/business/article/686733-inflyaciya-rossiya-stavka-cb>

- 29 Ример, М. Экономическая оценка инвестиций: учебник для вузов. 5-е изд. переработанное и дополненное / М. Ример. – СПб.: Питер, 2014. – 432 с.
- 30 Рудычев, А.А. Расчет и анализ эффективности предпринимательского проекта: учебное пособие / А.А. Рудычев, И.Д. Дончак. – Белгород: Изд-во БелГТАСМ, 2017. – 217 с.
- 31 Савченко, Н.Н. Техничко-экономический анализ проектных решений: учебное пособие. – М.: Изд-во «Экзамен», 2017. – 128 с.
- 32 Ставка дисконтирования. 10 современных методов расчета. – <http://finzz.ru/stavka-diskontirovaniya.html>
- 33 Столярова, В.А. Оценка эффективности и привлекательности инвестиционных проектов для инвесторов: учебное пособие / В.А. Столярова. – Белгород: Изд-во «БИИММАП», 2018. – 259 с.
- 34 Хазанович, Э.С. Управление рисками: учебное пособие / Э.С. Хазанович. – М.: КНОРУС, 2013. – 318 с.
- 35 Ципес, Г.Л. Проекты и управление проектами в современной компании / Г.Л. Ципес, А.С. Товб. – М.: Олимп-Бизнес, 2013. – 351 с.
- 36 Чиненова, М.В. Управление рисками: учебное пособие / под ред. М.В. Чиненова. – М.: КНОРУС, 2013. – 248 с.

Таблица А.1 – Проблемное поле SWOT

Факторы SWOT		Сильные стороны					Слабые стороны	
		Высокое качество товара	Наличие бренда	Собственная линейка продукции	Специализированное обучение персонала	Оригинальный дизайн	Местоположение	Плохая узнаваемость бренда
Угрозы	Рост цен на сырьё	Поиск надёжных поставщиков (1+1+1+1=4)						
	Появление конкурентов							
Снижение покупательной способности	Установление гибкой системы цен в сочетании с разнообразием ассортимента (5+3+5+3+4+2+4+2=28)							
Возможности	Открытие дополнительных точек	Активное продвижение бренда для увеличения узнаваемости торговой марки (1+1+1+4+1+4+4+2+4+2+1+1=26)						
	Добавить в ассортимент косметику и одежду Surf Coffee							
	Мобильная мини кофейня							

Проблемное поле SWOT

ПРИЛОЖЕНИЕ А

ПРИЛОЖЕНИЕ

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Анкета 1 (первичное анкетирование)

Анкета

Мы планируем открыть новую кофейню «Surf Coffee» в г. Челябинск.
Ответьте, пожалуйста, на несколько вопросов. Все ответы останутся
конфиденциальными.

Нам очень важно Ваше мнение!

Заранее благодарим за помощь!

1) Как часто Вы посещаете кофейни?

- Ежедневно;
- Несколько раз в неделю;
- Один раз в месяц.
- Свой ответ (_____)

2) Сколько Вы примерно тратите денег за одно посещение кофейни (средний чек)?

- Менее 500 руб.
- Более 500 руб.
- Более 1 000 руб.
- Свой ответ (_____)

3) Чаще всего Вы посещаете кофейню:

- С компанией;
- В одиночку
- Свой ответ (_____)

4) Чаще всего Вы посещаете кофейню с целью:

- Пообедать;
- Просто выпить вкусный кофе и/или насладиться атмосферой;
- Свой ответ (_____)

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Анкета 2 (повторное анкетирование)

Анкета

Мы планируем открыть новую кофейню «Surf Coffee» в г. Челябинск.

Ответьте, пожалуйста, лишь на один вопрос.

Нам очень важно Ваше мнение!

Заранее благодарим за помощь!

При посещении кофеен Вы чаще всего приобретаете:

- Только кофе
- Кофе + выпечка/десерт
- Только выпечка/десерт
- Другие напитки
- Другие напитки + выпечка/десерт
- Кофе в зёрнах

Кэш-фло (руб.)										
	2-3.2020	2кв. 2020г.	3кв. 2020г.	4кв. 2020г.	1кв. 2021г.	2кв. 2021г.	3кв. 2021г.	4кв. 2021г.	2022 год	2023 год
▶ Поступления от продаж		1 061 890,00	1 929 956,00	2 034 646,50	2 033 346,50	2 067 810,00	1 929 956,00	2 034 646,50	8 065 759,00	4 798 849,00
Затраты на материалы и комплектующие		299 111,70	566 210,68	596 675,40	596 543,40	606 654,30	566 210,68	596 675,40	2 366 083,77	1 681 149,71
Затраты на сдельную заработную плату										
Суммарные прямые издержки		299 111,70	566 210,68	596 675,40	596 543,40	606 654,30	566 210,68	596 675,40	2 366 083,77	1 681 149,71
Общие издержки	157 000,00	316 715,00	384 352,00	392 418,00	392 327,00	394 986,00	384 352,00	392 418,00	1 564 083,00	1 522 459,00
Затраты на персонал		650 000,00	600 000,00	600 000,00	600 000,00	600 000,00	600 000,00	600 000,00	2 400 000,00	200 000,00
Суммарные постоянные издержки	157 000,00	966 715,00	984 352,00	992 418,00	992 327,00	994 986,00	984 352,00	992 418,00	3 964 083,00	1 722 459,00
Вложения в краткосрочные ценные бумаги										
Доходы по краткосрочным ценным бумагам										
Другие поступления										
Другие выплаты										
Налоги		139 500,00	186 000,00	186 000,00	186 000,00	186 000,00	197 841,33	211 829,00	880 018,83	307 877,36
Кэш-фло от операционной деятельности	-157 000,00	-343 436,70	193 393,32	259 553,11	258 476,11	280 169,70	181 551,99	233 724,11	855 573,40	1 087 362,93
Затраты на приобретение активов		424 000,00								
Другие издержки подготовительного периода	223 280,00	28 000,00								
Поступления от реализации активов										
Приобретение прав собственности (акций)										
Продажа прав собственности										
Доходы от инвестиционной деятельности										
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	-223 280,00	-452 000,00								
Собственный (акционерный) капитал										
Займы										
Выплаты в погашение займов										
Выплаты процентов по займам										
Лизинговые платежи										
Выплаты дивидендов										
Кэш-фло от финансовой деятельности										
Баланс наличности на начало периода	1 300 000,00	919 720,00	124 283,30	317 676,62	577 229,73	835 705,83	1 115 875,53	1 297 427,52	1 531 151,63	2 386 725,02
Баланс наличности на конец периода	919 720,00	124 283,30	317 676,62	577 229,73	835 705,83	1 115 875,53	1 297 427,52	1 531 151,63	2 386 725,02	3 474 087,96

Кэш-фло

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Рисунок Г.1 – Кэш-фло

