

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 управление проектами»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Заведующий кафедрой ЭПиУП,  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ /Н.С. Дзензелюк/  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

Проект открытия нового ресторана на территории гостиничного комплекса  
ООО «Управляющая Компания «ПаркСити»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
ЮУрГУ– 38.03.02. 2020 301/130 ВКР

Руководитель работы,  
старший преподаватель  
\_\_\_\_\_ /С.Ю. Лелекова/  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

Автор работы,  
студент группы ЭУ-445  
\_\_\_\_\_ /А.А. Васильева/  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

Нормоконтролер,  
Ученый секретарь каф. ЭПиУП  
\_\_\_\_\_ /Е.Н. Машкова/  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

Челябинск 2020

## АННОТАЦИЯ

Проект открытия нового ресторана на территории гостиничного комплекса ООО «Управляющая Компания «ПаркСити».: Выпускная квалификационная работа. – Челябинск: ЮУрГУ, ВШЭУ, ЭПиУП, 2020. – 118 с., 31 ил., 39 табл., библиогр. список – 24 наим., 6 прил.

В выпускной квалификационной работе на основе оценки стратегической позиции предприятия ООО «УК «ПаркСити», осуществляющего деятельность гостиниц и прочих мест для временного проживания в городе Челябинске, и использования финансового анализа предложен план мероприятий по улучшению его финансово-экономического состояния.

Для оценки стратегической позиции предприятия применены методы PEST-анализа, анализа 5 сил Портера, анализа конкурентов, 5P-анализа и SWOT-анализа. Финансовый анализ выполнен по документам бухгалтерской отчетности ООО «УК «ПаркСити» за 2017 – 2019 годы, учитывает экономическую динамику, включает элементы трендового анализа и применительно к начальному состоянию объекта исследования преследует диагностические цели.

Предлагаемые мероприятия по улучшению финансово-экономического состояния предприятия опираются на результаты сравнения оценки стратегической позиции и итогов финансового анализа объекта исследования, ранжированы по приоритетности и доведены до детального плана их реализации. Для обоснования эффективности предлагаемых мероприятий в выпускной квалификационной работе использованы методы финансового прогнозирования и планирования в сочетании с финансовым анализом прогнозного состояния предприятия.

Результаты данной выпускной квалификационной работы имеют практическую ценность, поскольку они могут служить базой для принятия решения руководством ООО «УК «ПаркСити» о введении нового проекта.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	7
1 ОЦЕНКА ИСХОДНОГО СОСТОЯНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ...	10
1.1 Краткая характеристика предприятия .....	10
1.2 Стратегический анализ предприятия.....	13
1.2.1 Анализ внешней среды.....	13
1.2.1.1 PEST-анализ .....	13
1.2.1.2 Анализ пяти конкурентных сил Майкла Портера .....	16
1.2.1.3 Анализ конкурентов ООО «УК «ПаркСити».....	17
1.2.2 Анализ внутренней среды.....	20
1.2.2.1 Анализ 5Р.....	20
1.2.2.2 Анализ финансового состояния ООО «УК «ПаркСити».....	21
1.2.3 SWOT-анализ .....	42
Выводы по разделу один.....	47
2 МОДЕЛИРОВАНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТА .....	49
2.1 Описание проекта .....	50
2.1.1 Продукт проекта .....	50
2.1.2 Актуальность проекта .....	51
2.1.4 Портрет потребителя .....	53
2.1.5 Обоснование цены .....	54
2.1.6 Обоснование объёмов сбыта.....	55
2.2 Планирование проекта .....	58
2.2.1 Составление перечня работ (календарный план) .....	58
2.2.2 Построение и расчёт сетевого графика .....	60
2.3 Система управления проектом .....	62
2.3.1 Организационная структура .....	62
2.3.2 Матрица разделения административных задач управления .....	62
2.4 Построение финансовой модели окружения .....	65

2.4.1	Описание окружения проекта.....	65
2.4.2	Инвестиционный план.....	67
2.4.3	Операционный план .....	68
2.4.4	Финансирование проекта .....	74
2.4.5	Анализ и оценка эффективности проекта .....	74
2.5	Анализ рисков проекта.....	78
2.5.1	Анализ чувствительности .....	78
2.5.2	Анализ безубыточности .....	79
2.5.3	Анализ Монте-Карло .....	82
2.5.4	Описательный метод оценки рисков .....	84
	Выводы по разделу два .....	85
3	АНАЛИЗ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ООО «УК «ПАРКСИТИ» С УЧЁТОМ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА.....	86
3.1	Составление прогнозной отчётности.....	86
3.2	Горизонтальный и вертикальный анализ баланса.....	88
3.3	Анализ ликвидности и платёжеспособности .....	92
3.4	Анализ финансовой устойчивости.....	95
3.5	Анализ деловой активности.....	97
3.6	Анализ рентабельности .....	100
	Выводы по разделу три .....	102
	ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	104
	БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	107
	ПРИЛОЖЕНИЯ.....	109
	ПРИЛОЖЕНИЕ А – Бухгалтерская отчётность ООО «УК «ПаркСити».....	109
	ПРИЛОЖЕНИЕ Б – Рейтинг анализа конкурентов ООО «УК «ПаркСити» .....	111
	ПРИЛОЖЕНИЕ В – Эскизный проект нового ресторана.....	112
	ПРИЛОЖЕНИЕ Г – Календарный график и диаграмма Ганта проекта.....	113
	ПРИЛОЖЕНИЕ Д – Сетевой график проекта.....	114
	ПРИЛОЖЕНИЕ Е – Смета инвестиционных затрат проекта.....	115

## ВВЕДЕНИЕ

Тема выпускной квалификационной работы связана с проектом открытия нового ресторана на территории гостиничного комплекса ООО «Управляющая Компания «ПаркСити». Актуальность данной темы определяется прежде всего потребностью рынка в предлагаемых проектом продуктах и услугах. По состоянию рынка ресторанных услуг на 2019 год, оборот общественного питания Челябинской области увеличился на 6,3% [13]. Вместе с тем, количество кафе, баров, ресторанов в среднем увеличилось на 35% [14]. Это говорит об увеличении спроса на услуги общественного питания вне дома. Также, на 2019 год Челябинская область занимает 15 место в рейтинге событийного потенциала регионов России [3], что означает, что в регионе проводятся большое количество мероприятий различного масштаба, требующих площадей для их проведения. Немаловажным является тот факт, что спрос формируется самими клиентами ООО «УК «ПаркСити», которые, согласно опросу руководства, имеют неудовлетворённую потребность в наличии помещений для организации мероприятий от 200 человек. На основании вышеприведённых сведений, тема выпускной квалификационной работы является значимой и актуальной в условиях современного рынка.

Объект исследования – ООО «Управляющая компания «ПаркСити»

Предмет исследования – влияние проекта на текущую деятельность ООО «УК «ПаркСити».

Цель выпускной квалификационной работы – разработка инвестиционного проекта по открытию нового ресторана на территории гостиничного комплекса ООО «Управляющая Компания «ПаркСити» для получения экономических выгод предприятием.

Для достижения поставленной цели в рамках выпускной квалификационной работы необходимо решить ряд следующих задач:

- дать краткую характеристику деятельности предприятия;
- провести стратегический анализ;

- провести анализ исходного финансового состояния предприятия;
- разработать мероприятия, способствующие улучшению получению экономических выгод;
- разработать бизнес-план проекта;
- оценить экономическую эффективность проекта;
- провести оценку рисков проекта;
- составить прогнозную отчётность до проекта, без проекта и с проектом;
- проанализировать прогнозное финансовое состояние предприятия.

Для решения указанных задач в выпускной квалификационной работе были применены следующие методы анализа и расчётов:

- PEST-анализ для оценки факторов макроэкономической среды;
- 5 сил Майкла Портера для оценки факторов микроэкономической среды;
- анализ конкурентов;
- маркетинг-микс (метод 5P: продукт, место, цена, продвижение, люди);
- вертикальный и горизонтальный анализ баланса;
- анализ ликвидности баланса;
- анализ финансовой устойчивости;
- анализ деловой активности;
- анализ рентабельности;
- SWOT-анализ;
- матрица ответственности (разделение административных задач управления);
- сетевой график проекта;
- метод имитационного моделирования проекта
- анализ интегральных показателей экономической эффективности проекта;
- анализ чувствительности;
- анализ безубыточности;
- статистический анализ – метод Монте-Карло
- метод прогнозирования финансовых результатов на основе пропорциональных зависимостей;

Основные источники информации (данных), использованные для выполнения работы:

- законодательные и нормативные акты РФ и субъекта РФ;
- учебно-методическая и специальная научная литература по экономическим и финансовым дисциплинам, в том числе – материалы периодических изданий;
- сведения из Интернета;
- документы бухгалтерской и финансовой отчетности предприятия

Предмет защиты – проект открытия нового ресторана на территории гостиничного комплекса ООО «Управляющая Компания «ПаркСити».

Практическая ценность работы заключается в том, что данная работа может являться основанием для принятия решения руководством ООО «УК ПаркСити» о введении нового проекта, также финансовый анализ, проведённый в рамках работы, позволит оценить финансовое состояние предприятия и найти необходимые резервы для успешного функционирования, а также предупредить первые признаки несостоятельности предприятия. Новизна работы заключается в том, что для её написания используются комбинация методов, опирающихся на статистические и на прогнозные данные рынка, а также моделирование проекта идёт в программе Project Expert.

В первой главе охарактеризован объект выпускной квалификационной работы, выполнен анализ его начального состояния, в рамках которого проведены стратегический анализ и анализ финансово-экономический анализ предприятия.

Во второй главе разработан бизнес-план проекта, проведена оценка экономической эффективности и рисков проекта на основе компьютерного моделирования проекта в программе Project Expert.

В третьей главе выполнен прогноз будущего состояния предприятия/организации при условии реализации предложенных во второй главе мероприятий, состояния предприятия/организации «с проектом».

Основной материал представлен в виде пояснительной записки объёмом 118 страниц, 31 рисунок, 39 таблиц, 44 формулы, 24 наименования, 6 приложений.

# 1 ОЦЕНКА ИСХОДНОГО СОСТОЯНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 Краткая характеристика предприятия

Полное официальное наименование объекта исследования: Общество с ограниченной ответственностью «Управляющая компания «ПаркСити» (далее ООО «УК «ПаркСити»).

Место нахождения Общества: 454080, Челябинская область, город Челябинск, Лесопарковая улица, дом 6, офис 421.

Ресторанно-гостиничный комплекс «ПаркСити» был образован в 2004 году. Основным видом деятельности является деятельность гостиниц и прочих мест для временного проживания. Также ООО «УК «ПаркСити» осуществляет деятельность в сфере ресторанного обслуживания, имеет свои бары, кафе, конференц-залы, фитнес-клуб на территории комплекса. В 2017 году комплексу был присвоен ранг четырех-звездочного отеля.

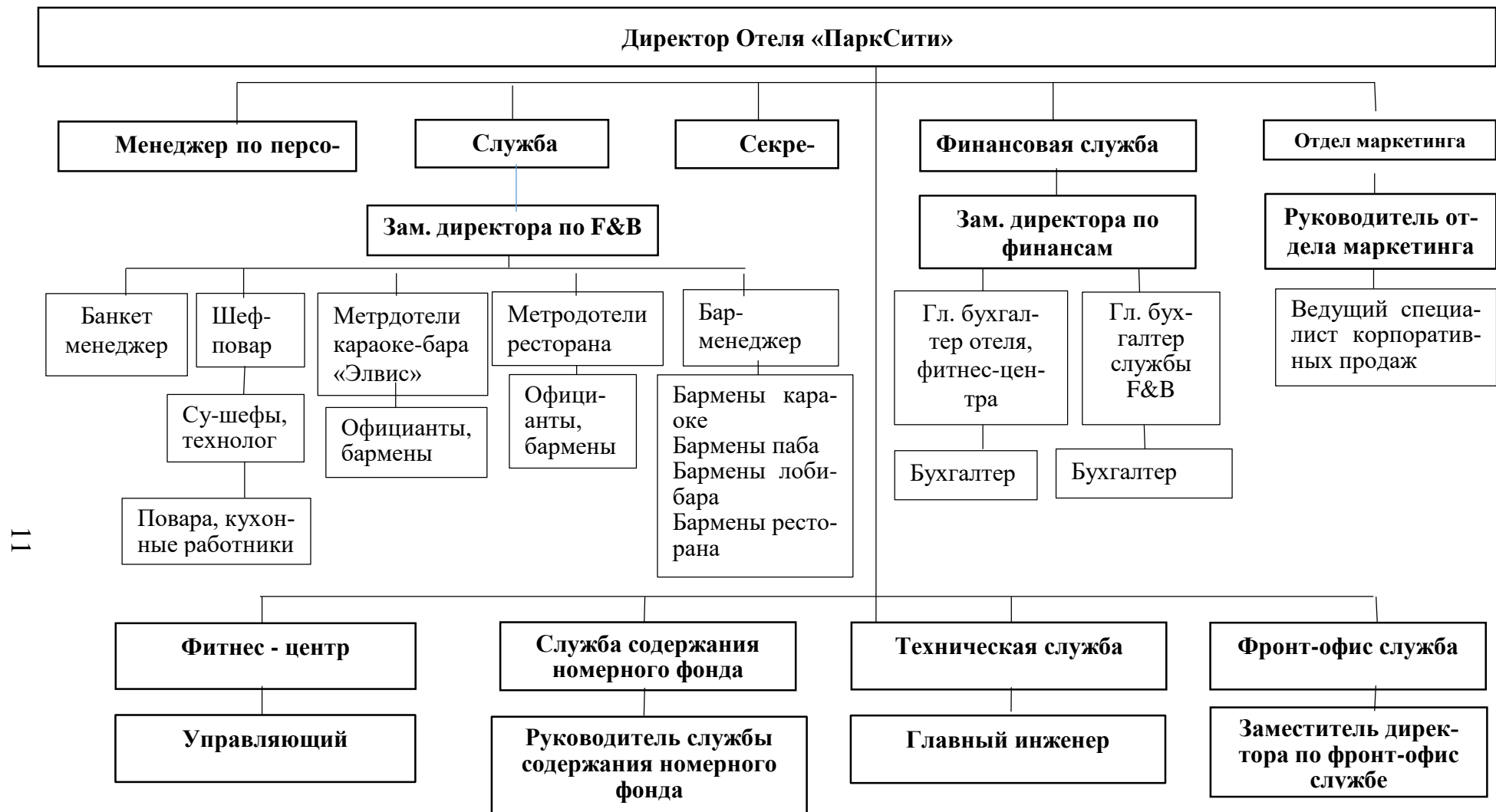
Миссия предприятия: предоставление высококлассных услуг для того, чтобы гости отеля чувствовали себя комфортно.

Организация оказывает следующие виды услуг:

- размещение в современных номерах кабельным телевидением и Wi-Fi;
- услуги организаций общественного питания (рестораны и бары);
- предоставление транспортных услуг (трансфер в/из аэропорта, заказ такси);
- наличие развлечений на территории отеля (караоке-бар, бильярд);
- предоставление оздоровительных услуг (фитнес-клуб, бассейн, сауны);
- предоставление услуг переводчика;
- организация банкетов и конференций;
- обмен валюты;
- доставка цветов и еды [11].

По данным за 2019 год среднесписочная численность сотрудников составляет 34 человека. Организационная структура представлена на рисунке 1.1.





11

Рисунок 1.1 – Организационная структура ООО «УК «ПаркСити»

Данная организационная структура является линейно-функциональной. Главными недостатками этой организационной структуры являются то, что чрезмерно развита система взаимодействия по вертикали, ответственность за получение прибыли перекладывается на высшее руководство, из-за регламентируемой всех процедур и процессов в системе отсутствует гибкость и динамичность. Вместе с тем затруднено взаимодействие различных структурных подразделений между собой, а также цели самих подразделений могут ставиться выше общей цели.

Управляющим или директором ООО «УК «ПаркСити» является Луговая Наталья Сергеевна. В прямом подчинении у неё находятся менеджер по персоналу, секретарь, а также все службы отеля. Управляющий ответственен за все главные решения, влияющие на жизнь отеля.

За работу службы приема и размещения (Фронт-офис служба) отвечает заместитель службы приема и размещения. Служба приема и размещения является главным связующим звеном между гостем и персоналом различных отделов гостиницы.

Служба номерного фонда занимается обеспечением обслуживания гостей в номерах, поддержанием необходимого санитарно-гигиенического состояния гостевых комнат и общественных помещений, оказанием бытовых услуг.

Отдел продаж и маркетинга выполняет работу по рекламе гостиницы и ее услуг и направляет свои основные усилия на привлечение индивидуальных гостей, туристических и бизнес групп и конференций.

Техническая служба поддерживает в рабочем состоянии и производит ремонт здания гостиницы и оборудования на ее территории.

Отдельной структурной единицей – подразделением отеля выделена служба F&B. Эта служба отеля включает в себя управление ресторанами, барами, кафе, предназначенными для обслуживания как гостей отеля, так и сторонних посетителей.

## **1.2 Стратегический анализ предприятия**

Стратегический анализ – один из главных аналитических элементов стратегического управления, который в значительной мере определяет стратегические возможности и перспективы развития предприятия, позволяет частично снизить неопределенность при принятии стратегических решений.

Основной целью стратегического анализа является оценка ключевых воздействий на текущее и будущее положение организации и определение их специфического влияния на стратегический выбор.

В рамках стратегического анализа проводится оценка факторов внешней и внутренней среды предприятия, по результатам которой строится матрица SWOT-факторов и определяется рейтинг наиболее оптимальных для организации решений.

### **1.2.1 Анализ внешней среды**

#### **1.2.1.1 PEST-анализ**

PEST-анализ — это инструмент, предназначенный для анализа факторов внешней среды, оказывающих влияние на деятельность предприятия. В рамках PEST-анализа выявляется воздействие политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) факторов на функционирование компании. PEST-анализ применяется при оценке текущего стратегического статуса компании, при разработке и контроле реализации стратегии, запуске инвестиционного проекта, выходе на новые рынки. Данные, полученные в результате PEST-анализа являются базой для принятия решений руководителем компании или специалистом по стратегии, которые способны находить и использовать представляющиеся возможности, а также подготовиться к вероятным или неизбежным негативным событиям.

К политическим факторам, влияющим на предприятие относятся:

- 1) реализация государственной программы "Развитие культуры и туризма в Челябинской области" внутреннего и въездного туризма;
- 2) смена городской и областной власти: данное событие можно рассматривать и в позитивном и в негативном ключе: с одной стороны, смена власти может стать толчком для развития туризма, а с другой стороны наблюдается угроза со стороны ограничения госзаказов.
- 3) в соответствии с Положением о классификации гостиниц, утверждённым постановлением Правительства Российской Федерации от 16 февраля 2019 г. № 158, начиная с 1 января 2020 года в отношении гостиниц с номерным фондом более 15 гостиничных номеров необходима обязательная процедура аккредитации гостиниц [1];
- 4) в Челябинске с 2019 по 2023 гг. реализуется муниципальная программа «Содействие развитию малого и среднего предпринимательства в городе Челябинске».

В экономической сфере наблюдаются следующие тенденции:

- 1) с 1 января 2020 года в Челябинской области устанавливаются пониженные ставки по упрощенной системе налогообложения (УСН). Для всех организаций и индивидуальных предпринимателей, у которых объектом налогообложения являются доходы, уменьшенные на величину расходов, ставка снижается с 15% до 10%;
- 2) по данным ЕМИСС численность граждан, размещённых в гостиницах в 2018 году возросло более, чем на 5% в сравнении с 2017 годом, и составила 957 046 человек. Наиболее динамично развиваются промышленный и горнолыжный туризм на Южном Урале;
- 3) в 2020 году курс рубля к доллару может чувствительнее реагировать на изменения цен на нефть, считают эксперты Sberbank CIB. Эксперты ожидают снижения курса рубля из-за замедления темпов роста мировой экономики и усиления торговой войны;

4) по данным Росстата количество кафе, баров, ресторанов в среднем увеличилось на 35%. Это говорит об увеличении спроса на услуги общественного питания вне дома [16].

В социальной сфере наблюдаются следующие изменения:

- 1) по аналитическим данным сервиса «ВсеТренинги.ру» количество проводимых тренингов в Челябинске значительно возросло в 6 раз за последние 3 года.
- 2) реальные располагаемые денежные доходы (доходы за вычетом обязательных платежей, скорректированные на индекс потребительских цен) увеличились на 2,47% за последние три года [24].

К технологическим факторам, влияющим на предприятия можно отнести:

- 1) обязательная аккредитация гостиниц и присвоение им звёздности в связи с действующим законодательством.
- 2) развитие сервисов онлайн-бронирования и онлайн-доставки;
- 3) развитие цифровых технологий в сфере маркетинга: медийная реклама, SMM, таргетинг, E-mail-рассылки, контекстная реклама, SEO-продвижение.

Сводная информация по PEST-анализу представлена в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – PEST-анализ ООО «УК «ПаркСити»

Политические факторы (Political)	Экономические факторы (Economical)
<ul style="list-style-type: none"> <li>– развитие туризма в Челябинской области;</li> <li>– смена городской и областной власти.</li> <li>– государственная поддержка малого и среднего бизнеса;</li> <li>– ужесточение законодательства в сфере гостиничного бизнеса.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– снижение ставок со стороны налогообложения.</li> <li>– развитие гостиничного бизнеса в Челябинской области;</li> <li>– нестабильный курс национальной валюты;</li> <li>– увеличение спроса на услуги баров, кафе, ресторанов.</li> </ul>
Социальные факторы (Social)	Технологические факторы (Technological)
<ul style="list-style-type: none"> <li>– увеличение спроса на проведение отраслевых конференций, тренингов, семинаров;</li> <li>– увеличение реальных доходов населения;</li> <li>– отток специалистов из региона</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– лицензирование деятельности гостиниц;</li> <li>– развитие сервисов онлайн-бронирования и онлайн-доставки;</li> <li>– развитие интернет-маркетинга.</li> <li>– развитие цифровых технологий.</li> </ul>

### 1.2.1.2 Анализ пяти конкурентных сил Майкла Портера

Одним из наиболее распространенных методов оценки микроэкономического окружения является метод оценки пяти конкурентных сил Майкла Портера. Суть метода заключается в подробном анализе каждой из пяти представленных сил: внутриотраслевая конкуренция, рыночная власть потребителей, угроза появления товаров-субститутов, угроза появления новых игроков и рыночная власть поставщиков. Эти силы определяют уровень конкуренции и, следовательно, привлекательность ведения бизнеса в конкретной отрасли. В результате формируется матрица факторов микросреды, оказывающих ключевое воздействие на предприятие (идею, проект).

Анализ пяти конкурентных сил Портера представлен в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Анализ пяти конкурентных сил Портера для ООО «УК «ПаркСити»

Параметр	Значение	Описание
Внутриотраслевая конкуренция	Высокий уровень	– несколько крупных конкурентов – конкуренты предлагают подобный перечень услуг; – присутствие сетевых отелей в регионе, к которым повышена лояльность потребителей;
Рыночная власть потребителей	Средний уровень	– развитие сервисов отзывников; – системы бонусов и скидок;
Угроза появления продуктов-заменителей (субститутов)	Средний уровень	– посуточная аренда квартир; – организация мероприятий «под ключ» event-агентствами и ресторанами; – нет полноценного заменителя полного функционала отеля;
Угроза появления новых игроков	Низкий уровень	– высокая капиталоемкость; – высокие входные барьеры в отрасль (лицензии, покупка земли)
Рыночная власть поставщиков	Низкий уровень	– разнообразие поставщиков на рынке; – нет узкоспециализированных заказов.

Основным факторами макросреды, оказывающим наибольшее влияние на предприятие согласно анализу Майкла Портера, является внутриотраслевая конкуренция. Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции обусловлен в первую очередь присутствием крупных сетевых игроков в регионе, к которым наблюдается

повышенная лояльность среди клиентов. Средним уровнем влияния обладают такие параметры, как рыночная власть потребителей и угроза появления товаров-субститутов. Рыночная власть потребителей проявляется в открытом доступе потребителей к сайтам отзывников, куда может публиковаться не только информация о позитивном опыте проживания в отеле, но и все недочёты и проблемы сервиса, а также фабриковаться ложные негативные отзывы со стороны конкурентов, цель которых дискредитировать конкретного игрока рынка. При этом, уровень рыночной власти потребителей регулируется, поскольку они не обладают исключительным правом на контроль цен, и также склонны отдавать предпочтения отелям с бонусной системой и скидками. Также средним уровнем влияния характеризуется параметр угроза появления продуктов-заменителей, влияние которого на предприятие обусловлено в первую очередь развитием сервисов для посуточной аренды квартир, а также возможностью ресторанов, обособленных от гостиничных комплексов самостоятельно организовывать питание и проведение банкетов. Несмотря на это, полноценного заменителя полного функционала отеля нет, и эта ниша будет ещё востребована долгое время.

### **1.2.1.3 Анализ конкурентов ООО «УК «ПаркСити»**

Целью анализа конкурентов является получение конкретной информации о деятельности предприятий, занимающих аналогичную или схожую нишу, работа которых может повлиять на деятельность вашей организации.

Основными конкурентами для отеля ParkCity являются гостиницы Берёзка, Smolinopark, Виктория и Radisson Blu. Их деятельность рассмотрена в следующих аспектах: доля на рынке (выручка), звёздность отеля, местоположение, ценовая политика, перечень предоставляемых услуг, преимущества и недостатки компаний. При этом отличительной особенностью конкурентов является наличие большой территории и больших конференц-залов для обслуживания крупных мероприятий.

Анализ конкурентов ООО «УК «ПаркСити» представлен в таблице 1.3. Рейтинг анализа конкурентов представлен в приложении Б.

Таблица 1.3 – Анализ конкурентов предприятия ООО «УК «ПаркСити»

Критерии сравнения	«ParkCity»	«Берёзка»	«SmolinoPark»	«Виктория»	«Radisson Blu»
Доля на рынке (выручка 2018; млн. руб.)	49	124	37	80	232
Количество звёзд	4 звезды	5 звезд	4 звезды	4 звезды	4 звезды
Местоположение (расстояние до центра –площади Революции)	Центр города (2,6 км)	Советский район (8,9 км)	Ленинской район (9,2 км)	Северо-запад (5,9 км)	Северо-запад (1,7 км)
Ценовая политика (1-местный номер на 1 ночь)	2500 р./ночь	3200 р./ночь	3050 р./ночь	3825 р./ночь	4500 р./ночь
Номерной фонд	97 номеров	57 номеров	62 номера	138 номера	211 номеров
Уровень оценки потребителей (booking.com)	8.8	9,3	8,8	8,8	9,2
Перечень предоставляемых услуг	97 номеров, также круглосуточный рум-сервис, паркинг, услуги трансфера в аэропорт, авиа и ж/д сервис, деловые обеды и ужины; проведение банкетов, бассейн, фитнес-клуб, караоке-бар	Размещение в номерах, крытый бассейн, теннисный корт и футбольное поле, проведение свадеб и корпоративных мероприятий, аква-зона	Размещение в номерах, бесплатная парковка, посещение пляжа в летнее время и катка зимой, мангальная зона, организация и проведение банкетов и конференций, детская игровая площадка приветливый персонал, чистые номера, чистый воздух, просторная территория	Размещение в номерах, бассейн, финская сауна, проведение банкетов и конференций, предоставление кейтеринговых услуг, детская студия, парикмахерская	Размещение в номерах, бассейн, Спа и оздоровительный центр, Трансфер от/до аэропорта, превосходный фитнес-центр, Ресторан, Бар, бесплатная парковка; Дружелюбный персонал, чистые номера, просторные номера, вкусный завтрак



Окончание таблицы 1.3

Критерии сравнения	«ParkCity»	«Берёзка»	«SmolinoPark»	«Виктория»	«Radisson Blu»
Преимущества	<ul style="list-style-type: none"> <li>– лесопарковая зона,</li> <li>– отличное расположение,</li> <li>– доброжелательный персонал,</li> <li>– вкусные завтраки,</li> <li>– широкий выбор блюд,</li> <li>– просторный тренажёрный зал и спа-зона,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– приветливый персонал,</li> <li>– вкусные завтраки, большая и ухоженная территория отеля,</li> <li>– индивидуальный подход (поздравление с др)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– приветливый персонал,</li> <li>– чистые номера,</li> <li>– чистый воздух,</li> <li>– просторная территория</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– высокий уровень обслуживания,</li> <li>– хорошая кухня,</li> <li>– особый комфорт и традиции,</li> <li>– лояльность постояльцев</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Дружелюбный персонал,</li> <li>– чистые номера, просторные номера,</li> <li>– вкусный завтрак</li> </ul>
Недостатки	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Небольшая площадь, которая не позволяет гостинице обслуживать крупные мероприятия;</li> <li>– недостаточный номерной фонд, чтобы разместить большие туристические группы (свыше 100 человек),</li> <li>– плохая звукоизоляция в номерах</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Дорогие бары и рестораны на территории отеля, среднего ценового сегмента не предусмотрено,</li> <li>– старомодный интерьер номеров,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Плохая звукоизоляция в номерах, вход в банный комплекс через улицу,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Далеко от центра города; устаревшие основные фонды</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>В номерах нет необходимых туалетных принадлежностей;</li> <li>– шум от системы вентиляции,</li> <li>– предоставляются не все заявленные услуги</li> </ul>

## 1.2.2 Анализ внутренней среды

### 1.2.2.1 Анализ 5P

Для анализа внутренней среды предприятия был осуществлен анализ 5P.

Комплекс маркетинга 5P – это расширенная версия классической модели Филиппа Котлера, которая рассматривает совокупное влияние на успех в бизнесе пяти факторов: продукта, его цены, системы распространения, продвижения и персонала.

Результаты анализа обобщены и представлены в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Анализ 5P

Продукт/Услуга (Product)	Место (Place)
<ul style="list-style-type: none"><li>– размещение гостей в номерах мини-стандарт, стандарт, повышенной комфортности, двухкомнатный люкс, ПаркСити Сьют;</li><li>– организация питания в классическом ресторане «Voice» (до 90 чел.), банкетном зале Fusion (до 200 чел.), караоке-баре «Elvis» (до 115 чел.), пабе Big Ben (до 60 чел.), ресторане «Сунчев Брег» (до 120 чел.), лобби-баре отеля;</li><li>– организация мероприятий в банкетном зале Fusion (до 200 чел.), конгресс-холле (до 150 чел.), зале «Саммит» (до 120 чел.), зале «Сакура» (до 60 чел.), зале «Форум» (до 35 чел.);</li><li>– фитнес-клуб с бассейном 25 м.;</li><li>– сауна при отеле;</li><li>– сдача в аренду конференц-залов;</li><li>– сдача офисов в аренду.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Центральный район города (2,6 км до центральной площади города – площади Революции);</li><li>– лесопарковая зона, но отсутствуют прогулочные тропы для прогулок;</li><li>– расположен вдали от аэропорта, ж/д вокзала и автовокзалов.</li></ul>
Цена (Price)	Люди (People)
<p>Стоимость одной ночи в номере класса:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– мини-стандарт от 2500 руб.,</li><li>– стандарт от 3500 руб.,</li><li>– номер повышенной комфортности от 4500 руб.,</li><li>– двухкомнатный люкс от 6800 руб.,</li><li>– ПаркСити Сьют 9000 руб.;</li></ul> <p>Стоимость конференц-услуг:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>– банкетный зал Fusion,</li><li>– конгресс-холл 5000 руб./час,</li><li>– зал «Саммит» 2300 руб./час,</li><li>– зал «Сакура» 1500 руб./час,</li><li>– зал «Форум» 800 руб./час.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– высококвалифицированный персонал;</li><li>– вежливый и приветливый для гостей персонал;</li><li>– индивидуальный подход к посетителям.</li></ul>

#### Окончание таблицы 1.4

Продвижение (Promotion)
– продвижение в интернете (таргетинговая реклама, реклама в отельных агрегаторах, реклама при поисковом запросе); – присутствие в социальных сетях (Инстаграм, Фейсбук, ВКонтакте); – сезонная реклама на радио.

Из таблицы можно сделать вывод о том, что к сильным сторонам предприятия относятся его отличное местоположение в центре города, наличие высококвалифицированных факторов. Исходя из таблицы, к слабым сторонам можно отнести отсутствие облагороженной территории для прогулок гостей.

#### **1.2.2.2 Анализ финансового состояния ООО «УК «ПаркСити»**

Финансово-экономический анализ в рамках анализа внутренней среды проводится с целью поиска резервов для повышения эффективности деятельности, а также более обоснованному принятию управленческих решений т.к. предоставляет руководству аналитические данные по текущему состоянию предприятия, о тенденциях экономических процессов, о действующих факторах, а также о возможных резервах повышения эффективности деятельности организации. Анализ финансового анализа ООО «УК «ПаркСити» проводится на основании бухгалтерской отчетности, которая представлена в приложении А.

#### **Горизонтальный и вертикальный анализ баланса ООО «УК «ПаркСити»**

Горизонтальный анализ заключается в сравнении каждой балансовой статьи с предыдущим периодом (годом, кварталом).

Вертикальный (структурный) анализ актива и пассива баланса заключается в определении удельного веса отдельных статей в итоге баланса и оценке его колебаний.

Цель горизонтального и вертикального анализа финансовой отчетности состоит в том, чтобы наглядно представить изменения, произошедшие в

основных статьях баланса, и помочь менеджерам компании принять решение в отношении того, каким образом продолжать свою деятельность [7].

Горизонтальный анализ и вертикальный анализ ООО «УК «ПаркСити» за 2017-2019 годы представлен в таблице 1.5.

Предприятие имеет «легкую» структуру совокупных активов, поскольку в ней преобладают оборотные активы, удельный вес которых составляет более 90% в течение всего анализируемого периода. Это свидетельствует о формировании достаточно мобильной структуры активов, способствующей ускорению оборачиваемости средств предприятия.

Стоимость материальных внеоборотных активов ежегодно снижается на 22%. Такое равномерное изменение, вероятнее всего, связано с амортизацией основных средств.

Величина оборотных активов значительно возросла с 4 332 тыс. руб. в 2017 году до 6 201 тыс. руб. в 2019 году. Главным образом рост обусловлен увеличением запасов в 12 раз за два года или на 2 934 тыс. руб. Такой рост запасов может быть сопряжён с тем, что в ведение ООО «УК «ПаркСити» в 2018 году был передан новый корпус отеля, в котором также появился конференц-зал и фитнес-центр, что повлияло на количество запасов, необходимых для функционирования предприятия. При этом, произошло резкое снижение доли денежных средств в структуре активов, которая к концу 2019 года составляла всего 2, 03%, в то время, как аналогичный показатель в 2017 году занимал 23,98% совокупных активов. Дебиторская задолженность, входящая в состав финансовых и других оборотных активов, за 2019 год увеличилась на 15,24% и составила 2875 тыс. руб., что является негативным изменением и может быть вызвано проблемами, связанными с оплатой продукции (работ, услуг) предприятия либо активным отсрочки платежа у потребителей. Структура с высокой долей задолженности и низким уровнем денежных средств может свидетельствовать о проблемах, связанных с оплатой услуг предприятия.

Динамика изменения активов за 2018-2019 годы представлена на рисунке 1.2.

Таблица 1.5 – Горизонтальный и вертикальный анализ баланса ООО «УК «ПаркСити»

Вид имущества	Остатки по балансу, тыс. руб.			Структура (удельный вес) имущества, %			Изменение					
	На 31 декабря 2019 г	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2019 г	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.	В абсолютных величинах, тыс. руб.		В %		Темп прироста, %	
							За 2018 год	За 2019 год	За 2018 год	За 2019 год	За 2018 год	За 2019 год
Внеоборотные активы, в том числе:	201	260	335	3,14	2,96	7,18	-75	-59	-4,22	0,18	-22,39	-22,69
- Материальные внеоборотные активы	201	260	335	3,14	2,96	7,18	-75	-59	-4,22	0,18	-22,39	-22,69
Оборотные активы, в том числе:	6 201	8 537	4 332	96,86	97,04	92,82	4 205	-2 336	4,22	-0,18	97,07	-27,36
- Запасы	3 196	2 239	262	49,92	25,45	5,61	1 977	957	19,84	24,47	754,58	42,74
- Денежные средства и денежные эквиваленты	130	3 688	1 119	2,03	41,92	23,98	2 569	-3 558	17,95	-39,89	229,58	-96,48
- Финансовые и другие оборотные активы	2 875	2 610	2 951	44,91	29,67	63,23	-341	265	-33,56	15,24	-11,56	10,15
Капитал и резервы	3568	5166	-632	55,73	58,72	0,00	5798	-1598	58,72	-2,99	917,41	-30,93
Кредиторская задолженность	2834	3631	5299	44,27	41,28	100,00	-1668	-797	-58,72	2,99	-31,48	-21,95
Валюта баланса	6 402	8 797	4 667	100	100	100	4 130	-2 395	–	–	88,49	-27,23

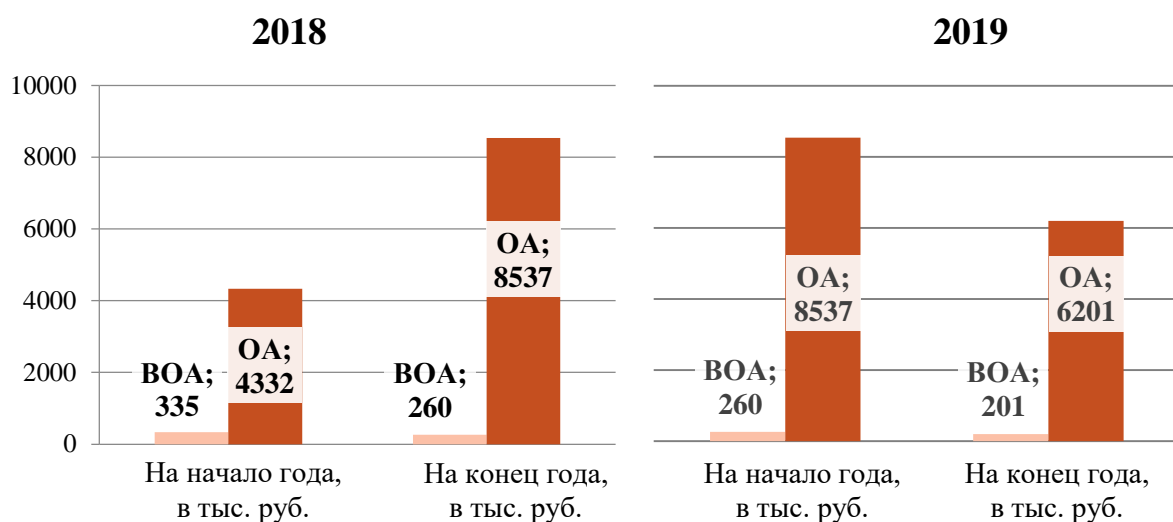


Рисунок 1.2 – Динамика изменения активов за 2018-2019 годы

Диаграмма структуры активов за 2018-2019 годы представлена на рисунке 1.3.

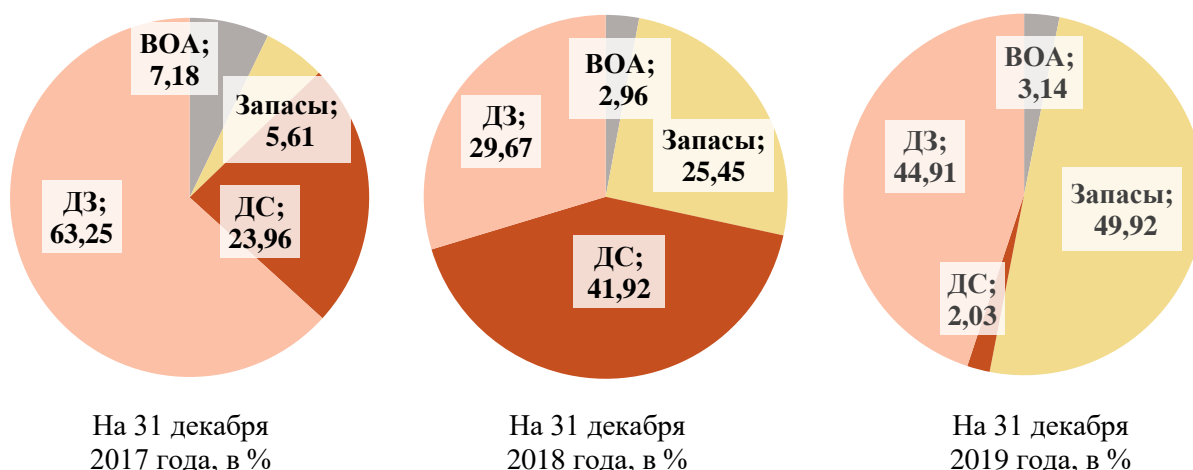


Рисунок 1.3 – Диаграммы структуры активов за 2018-2019

Основным источником формирования совокупных активов предприятия являются собственные средства. Их доля в валюте баланса по оценке на 2019 год составляет более 55% как в начале года, так и в конце. Однако, наблюдается несоответствие данной тенденции в начале 2018 года, когда в составе собственных средств находится непокрытый убыток, а единственным источником финансирования является заёмный капитал. Это связано с тем, что деятельность предприятия в данном периоде была профинансирована за счёт инвесторов, которые являются собственниками других предприятий.

За 2019 год доля собственного капитала в балансе предприятия незначительно сократился на 2,99%. Это свидетельствует о сохранении стабильного уровня финансовой устойчивости предприятия.

За 2019 год доля заёмных средств в совокупных источниках финансирования существенно сократилась на 21,95%, что может свидетельствовать о повышении финансовой независимости предприятия.

Динамика изменения пассивов за 2018-2019 годы представлена на рисунке 1.4.

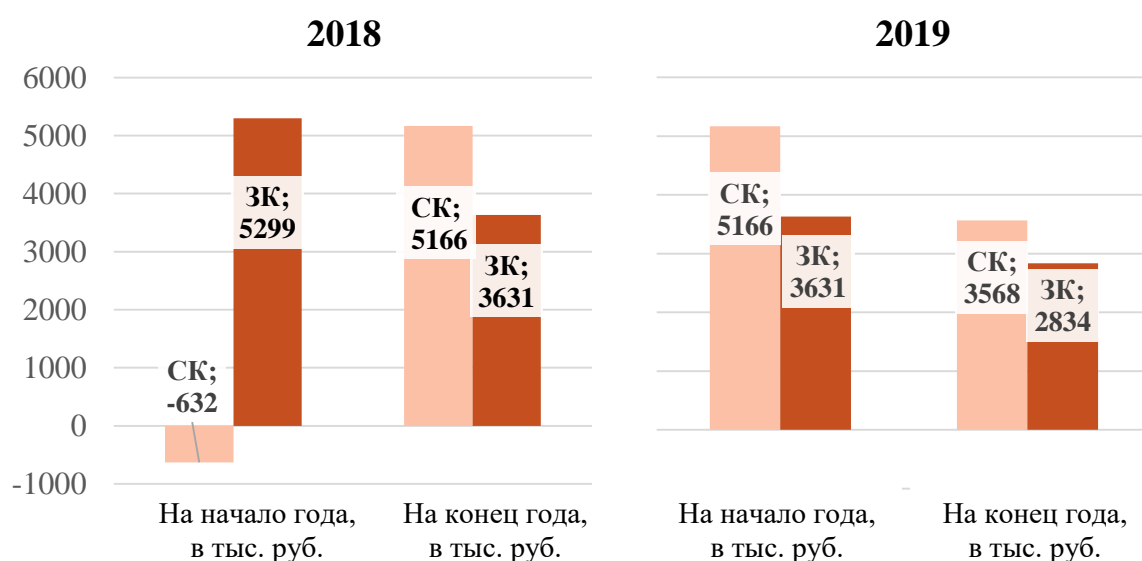


Рисунок 1.4 – Динамика изменения пассивов за 2018-2019 годы

Диаграмма структуры пассивов за 2018-2019 годы представлена на рисунке 1.5.

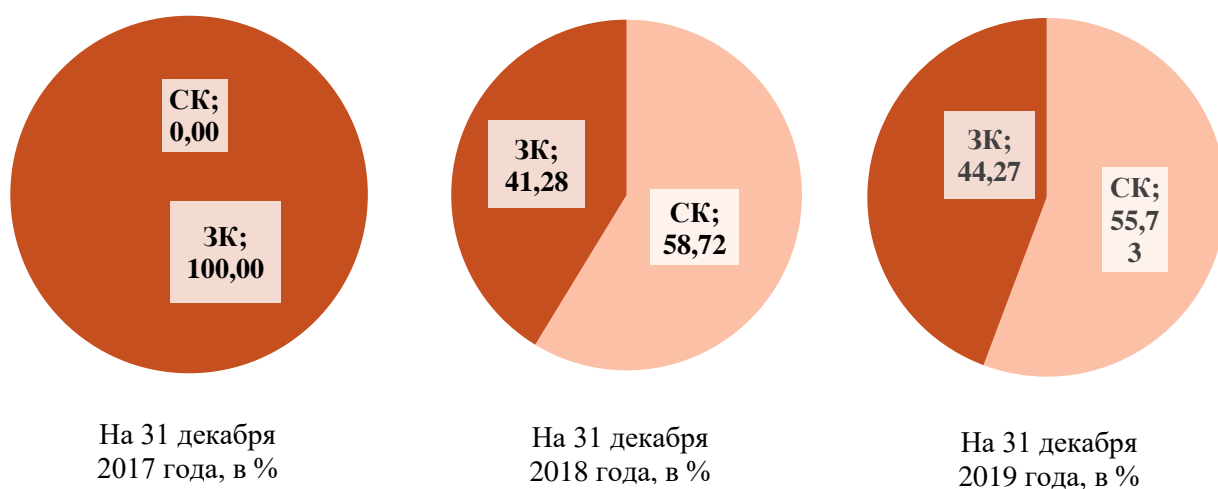


Рисунок 1.5 – Диаграммы структуры пассивов за 2018-2019

## Анализ ликвидности и платёжеспособности

Основная цель оценки ликвидности баланса – установить величину покрытия обязательств предприятия его активами, срок трансформации которых в денежные средства (ликвидность) соответствует сроку погашения обязательств (срочности возврата).

Для определения ликвидности баланса следует сопоставить итоги по каждой группе активов и пассивов, которые представлены в табл. 1.6.

По данным таблицы 1.6 можно рассчитать коэффициент общей ликвидности. Он рассчитывается по формуле 1.1.

$$K_{ол} = \frac{ДС+КФВ+ДЗ+З}{КО}, \quad (1.1)$$

где  $K_{ол}$  – коэффициент общей ликвидности;

ДС – денежные средства;

КФВ – краткосрочные финансовые вложения

ДЗ – дебиторская задолженность;

З – запасы;

КО – краткосрочные обязательства.

Рекомендуемое значение коэффициента общей ликвидности от 1 до 2. Согласно данному нормативу на начало предыдущего периода у предприятия недостаточно оборотных средств, чтобы покрыть краткосрочные обязательства. На начало отчётного периода способность покрыть краткосрочные обязательства восстанавливается и коэффициент общей ликвидности становится равным 2,35. К концу отчётного года показатель снижается до 2,19., но не соответствует нормативному значению. Значение более 2 свидетельствует о неоптимальной структуре капитала.

Данные, позволяющие оценить ликвидность предприятия, выявить статьи, с помощью которых предприятие поддерживает свою платёжеспособность представлены в таблице 1.7.



В данной таблице номер группы соответствует группе активов А1-А4 по степени убывания ликвидности и пассивов П1-П4 по степени увеличения срока выплаты обязательств.

Условие абсолютной ликвидности обозначено в формуле 1.2 [4].

$$A1 \geq П1; A2 \geq П2; A3 \geq П3; A4 \leq П4 \quad (1.2)$$

Из таблицы видно, что на начало предыдущего периода баланс не соответствует критерию абсолютной ликвидности по параметрам  $A1 \geq П1$ , поскольку платёжный недостаток составляет 4 180 тыс. руб., а также сумма внеоборотных активов превышала сумму постоянных пассивов на 937 тыс. руб.

На начало отчётного периода условие абсолютной ликвидности полностью выполняется. На конец отчётного периода баланс не соответствует критерию абсолютной ликвидности по параметрам  $A1 \geq П1$ , поскольку платёжный недостаток составляет 4 180 тыс. руб. или 2080%.

Для качественной оценки финансового положения предприятия кроме абсолютных показателей ликвидности баланса целесообразно определить ряд финансовых коэффициентов, которые представлены в таблице 1.8.

Чистый оборотный капитал (ЧОК) рассчитывается по формуле 1.3.

$$\text{ЧОК} = \text{ОА} - \text{КО}, \quad (1.3)$$

где ОА – оборотные активы.

Коэффициент абсолютной ликвидности ( $K_{ал}$ ) рассчитывается по формуле 1.4.

$$K_{ал} = \frac{ДС + КФВ}{КО}. \quad (1.4)$$

Коэффициент срочной ликвидности ( $K_{сл}$ ) рассчитывается по формуле 1.5.

$$K_{сл} = \frac{ДЗ + КФВ + ДС}{КО}. \quad (1.5)$$

Таблица 1.6 – Анализ ликвидности баланса

В тыс. руб.

Актив	Значение			Пассив	Значение		
	На 31 декабря 2017 года	На 31 декабря 2018 года	На 31 декабря 2019 года		На 31 декабря 2017 года	На 31 декабря 2018 года	На 31 декабря 2019 года
А1. Денежные средства и денежные эквиваленты	1 119	3 688	130	П1. Кредиторская задолженность.	5 299	3 631	2 834
А2. Финансовые и другие оборотные активы	2 951	2 610	2 875	П2. Краткосрочные обязательства	–	–	–
А3. Запасы	262	2 239	3 196	П3. Долгосрочные заёмные средства	–	–	–
А4. Материальные внеоборотные активы	335	260	201	П4. Капитал и резервы	-632	5 166	3 568
Коэффициент ликвидности (по данной таблице)					0,82	2,35	2,19

28

Таблица 1.7 – Покрытие обязательств активами

В тыс. руб.

№ группы	Актив			Пассив			Излишек (+) или недостаток (-) активов на погашение обязательств		
	На 31 декабря 2017 года	На 31 декабря 2018 года	На 31 декабря 2019 года	На 31 декабря 2017 года	На 31 декабря 2018 года	На 31 декабря 2019 года	На 31 декабря 2017 года	На 31 декабря 2018 года	На 31 декабря 2019 года
I	1 119	3 688	130	5 299	3 631	2 834	-4 180	57	-2 704
II	2 951	2 610	2 875	–	–	–	2 951	2 610	2 875
III	262	2 239	3 196	–	–	–	262	2 239	3 196
IV	335	260	201	-632	5 166	3 568	967	-4 906	-3 367
Итого	4 667	8 797	6 402	4 667	8 797	6 402	–	–	–

Коэффициент промежуточной ликвидности рассчитывается по формуле 1.6.

$$K_{пл} = \frac{ДЗ+КФВ+ДС}{КО}. \quad (1.6)$$

Коэффициент текущей ликвидности рассчитывается по формуле 1.7.

$$K_{ол} = \frac{ДС+КФВ+ДЗ+З}{КО}. \quad (1.7)$$

Коэффициент собственной платёжеспособности ( $K_{сп}$ ) рассчитывается по формуле 1.8.

$$K_{сп} = \frac{ЧОК}{КО}. \quad (1.8)$$

Таблица 1.8 – Показатели оценки ликвидности

Наименование показателя	Норматив	Значение		
		На начало предыдущего года	На начало отчётного года	На конец отчётного года
Чистый оборотный капитал, в тыс. руб.	–	-967,00	4 906,00	3 367,00
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,15-0,2	0,2	1,0	0,1
Коэффициент срочной ликвидности	0,5-0,8	0,8	1,7	1,1
Коэффициент промежуточной ликвидности	0,5-0,8	0,8	1,7	1,1
Коэффициент текущей ликвидности	1-2	0,8	2,4	2,2
Коэффициент собственной платёжеспособности	–	-0,2	1,4	1,2

На начало предыдущего года величина ЧОК отрицательна, что свидетельствует о нарушении финансовой устойчивости компании. Отрицательный ЧОК показывает, что за счет заемного капитала профинансированы все оборотные активы и часть внеоборотных.

Коэффициент абсолютной ликвидности изменится скачкообразно в течение

всего анализируемого периода. На начало отчётного года он значительно увеличился и составил 1, что означает, что предприятие способно на ежедневной основе погасить 100% краткосрочных обязательств. Однако, превышение нормативных значений может носить негативный характер и означать то, что предприятие имеет нерациональную структуру капитала: слишком высокая доля неработающих активов в виде наличных средств. На конец отчётного года  $K_{ал}$  значительно снижается и становится равным 0,1, что означает, что предприятие не в состоянии оплатить немедленно обязательства за счёт денежных средств. В целом, высокая изменчивость данного коэффициента говорит о нерациональном финансовом менеджменте на предприятии.

Коэффициенты срочной и промежуточной ликвидности находятся выше нормативных значений. С одной стороны, это позитивная тенденция и платёжеспособность предприятия увеличивается, но с другой – значимой частью оборотных активов является дебиторская задолженность, которую достаточно трудоёмко взыскать.

Значение коэффициента текущей ликвидности на начало предыдущего года означает равное 0,8 означает, что предприятию не хватает для покрытия краткосрочных обязательств. Превышение норматива на начало и конец отчётного года говорит о том, что оборотные активы используются недостаточно активно.

Коэффициент собственной платёжеспособности показывает, какая часть краткосрочных обязательств может быть покрыта за счёт собственного оборотного капитала. Данный показатель увеличился в 8 раз за предыдущий период, что говорит об увеличении финансовой независимости предприятия. При этом на конец отчётного года наблюдается его снижение на 14,29%, что также влечёт за собой снижение финансовой независимости предприятия.

### **Анализ финансовой устойчивости**

Анализ финансовой устойчивости на определенную дату (конец года) позволяет установить, насколько рационально предприятие управляет собственными и заемными средствами в течение периода, предшествующего этой дате.

Анализ финансовой устойчивости предприятия представлен в таблице 1.9.

Таблица 1.9 – Анализ финансовой устойчивости

В тыс. руб.

Показатели	Значение			Изменение на период	
	На начало предыдущего года	На начало отчётного года	На конец отчётного года	За 2018 года	За 2019 год
Источники собственных средств	-632	5 166	3 568	5 798	-1 598
Основные средства и иные внеоборотные активы	335	260	201	-75	-59
Наличие собственных оборотных средств	-967	4 906	3 367	5 873	-1 539
Долгосрочные кредиты и займы	0	0	0	0	0
Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат	-967	4 906	3 367	5 873	-1 539
Краткосрочные кредиты и займы	0	0	0	0	0
Наличие собственных, долгосрочных и краткосрочных заемных источников формирования запасов и затрат	-967	4 906	3 367	5 873	-1 539
Величина запасов и затрат	262	2239	3196	1 977	957
Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств	-1 229	2 667	171	3 896	-2 496
Излишек (+) или недостаток (-) собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат	-1 229	2 667	171	3 896	-2 496
Излишек (+) или недостаток (-) общей величины источников формирования запасов и затрат	-1 229	2 667	171	3 896	-2 496
Тип финансовой ситуации	0;0;0	1;1;1	1;1;1		

Анализ финансовой устойчивости ООО «УК «ПаркСити» показал, что предприятие обладает абсолютной устойчивостью финансового состояния на начало и конец 2019 года. Это означает, что все запасы и затраты полностью покрываются собственными оборотными средствами, т.е. коммерческая организация не зависит от

внешних кредиторов. Также может означать, что администрация не умеет, не желает или не имеет возможности использовать внешние источники средств для основной деятельности.

Для исследования изменений устойчивости положения предприятия и проведения сравнительного анализа нескольких предприятий используется анализ финансовых коэффициентов, который представлен в таблице 1.10.

Коэффициент финансовой независимости ( $K_{\text{фн}}$ ) рассчитывается по формуле 1.9.

$$K_{\text{фн}} = \frac{\text{СК}}{\text{ВБ}}, \quad (1.9)$$

где СК – собственный капитал,

ВБ – валюта баланса.

Коэффициент самофинансирования рассчитывается по формуле 1.10.

$$K_{\text{сф}} = \frac{\text{СК}}{\text{ЗК}}, \quad (1.10)$$

где ЗК – заёмный капитал.

Коэффициент задолженности ( $K_3$ ) рассчитывается по формуле 1.11.

$$K_3 = \frac{\text{ЗК}}{\text{СК}}. \quad (1.11)$$

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами ( $K_o$ ) рассчитывается по формуле 1.12.

$$K_o = \frac{\text{СОС}}{\text{ОА}}, \quad (1.12)$$

где СОС – собственный оборотный капитал (ЧОК).

Коэффициент маневренности ( $K_{\text{маневр}}$ ) рассчитывается по формуле 1.13.

$$K_{\text{маневр}} = \frac{COC}{СК}. \quad (1.13)$$

Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов ( $K_C$ ) рассчитывается по формуле 1.14.

$$K_C = \frac{OA}{BOA}, \quad (1.14)$$

где BOA – внеоборотные активы.

Таблица 1.10 – Показатели финансовой устойчивости

Наименование показателя	Норматив	Значения		
		На начало предыдущего года	На начало отчётного года	На конец отчётного года
Коэффициент финансовой независимости (автономии)	более 0,5	-0,14	0,59	0,56
Коэффициент самофинансирования	более 1	-0,12	1,42	1,26
Коэффициент задолженности	менее 0,67	-8,38	0,70	0,79
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	более 0,1	-0,22	0,57	0,54
Коэффициент маневренности	0,2 – 0,5	1,53	0,95	0,94
Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов	–	12,93	32,83	30,85

Из таблицы видно, что на начало предыдущего года коэффициент финансовой независимости (автономии), а также ряд других показателей были отрицательными. Это связано с тем, что в статье «Капитал и резервы» отражён непокрытый убыток.

В отчётном году коэффициент финансовой независимости принимал значения 0,59 и 0,56 на начало и конец года соответственно. Эти значения соответствуют нормативным и говорят о том, что предприятие укрепляет финансовую независимость от внешних источников.

В отчётном году значения коэффициента самофинансирования 1,42 и 1,26 на

начало и конец года соответственно говорят о том, что предприятие способно покрыть собственным капиталом заёмные средства.

Коэффициент задолженности в отчётном году не соответствовал нормативным значениям и означает, что доля краткосрочных заёмных средств как источников финансирования составляет более 67%, что снижает финансовую устойчивость предприятия.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами в отчётном году принимает значения более 10%, что говорит о способности предприятия к ведению независимой финансовой политики.

Коэффициент манёвренности в отчётном году превышал верхнюю границу нормативных значений, что означает, что предприятие обладает исключительной степенью манёвренности.

Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов имеет положительные значения больше 1 на протяжении всего анализируемого периода, что говорит о том, что в ООО «УК «ПаркСити» авансируется больше средств в оборотные активы, чем во внеоборотные в связи со спецификой деятельности.

### **Анализ деловой активности**

Показатели деловой активности (оборачиваемости) характеризуют эффективность использования ресурсов организации. Показатели оценки деловой активности рассчитаны в таблице 1.9.

Коэффициент оборачиваемости активов ( $KO_A$ ) рассчитывается по формуле 1.15.

$$KO_A = \frac{BP}{\bar{A}}, \quad (1.15)$$

где  $BP$  – выручка от реализации,

$\bar{A}$  – средняя стоимость активов за расчётный год.

Продолжительность одного оборота активов рассчитывается по формуле 1.16.



$$\Pi_A = \frac{Д}{КО_A}, \quad (1.16)$$

где Д – количество дней в расчётном периоде (365 дней в году).

Аналогичным образом считается продолжительность одного оборота и других показателей: в числителе 365 дней, а в знаменателе коэффициент оборачиваемости показателя, обороты которого и рассчитываются.

Коэффициент оборачиваемости оборотных активов рассчитывается по формуле 1.17.

$$КО_{OA} = \frac{ВР}{\overline{OA}}, \quad (1.17)$$

где  $\overline{OA}$  – средняя стоимость оборотных активов за расчётный год.

Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов рассчитывается по формуле 1.18.

$$КО_{BOA} = \frac{ВР}{\overline{BOA}}, \quad (1.18)$$

где  $\overline{BOA}$  – средняя стоимость внеоборотных активов за расчётный год.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности ( $КО_{ДЗ}$ ) рассчитывается по формуле 1.19.

$$КО_{ДЗ} = \frac{ВР}{\overline{ДЗ}}, \quad (1.19)$$

где  $\overline{ДЗ}$  – средняя стоимость дебиторской задолженности за расчётный год.

Коэффициент оборачиваемости запасов ( $КО_3$ ) капитала рассчитывается по формуле 1.20.

$$КО_3 = \frac{СРТ}{3}, \quad (1.20)$$

где СРТ – себестоимость реализации товаров (работ, услуг),

$\bar{З}$  – средняя стоимость запасов за расчётный год.

Коэффициент оборачиваемости собственного капитала ( $КО_{СК}$ ) рассчитывается по формуле 1.21.

$$КО_{СК} = \frac{ВР}{\bar{СК}}, \quad (1.21)$$

где  $\bar{СК}$  – средняя стоимость собственного капитала за расчётный год.

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности ( $КО_{КЗ}$ ) рассчитывается по формуле 1.22.

$$КО_{КЗ} = \frac{ВР}{\bar{КЗ}}, \quad (1.22)$$

где  $\bar{КЗ}$  – средняя стоимость кредиторской задолженности за расчётный год.

Фондоотдача ( $\Phi_o$ ) рассчитывается по формуле 1.23.

$$\Phi_o = \frac{ВР}{\bar{ВОА}}. \quad (1.23)$$

Таблица 1.11 – Показатели оценки деловой активности

Наименование показателя	Значение				Темп прироста (об./год), %
	2018 год		2019 год		
	об./год	дн.	об./год	дн.	
Показатели оборачиваемости активов					
Коэффициент оборачиваемости активов/ Продолжительность одного оборота активов	7,25	50,31	5,87	62,17	-19,06
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов/ Продолжительность одного обо- рота оборотных активов	7,59	48,09	6,06	60,28	-20,22
Коэффициент оборачиваемости внеоборот- ных активов/ Продолжительность одного оборота внеоборотных активов	164,15	2,22	193,58	1,89	17,92

## Окончание таблицы 1.11

Наименование показателя	Значение				Темп прироста (об./год), %
	2018 год		2019 год		
	об./год	дн.	об./год	дн.	
Коэффициент оборачиваемости запасов/ Продолжительность одного оборота запасов	32,85	11,11	15,42	23,67	-53,06
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности/ Продолжительность одного оборота дебиторской задолженности	17,56	20,78	16,27	22,43	-7,37
Показатели оборачиваемости собственного капитала и кредиторской задолженности					
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала/ Продолжительность одного оборота собственного капитала	21,54	16,94	10,22	35,72	-52,57
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности/ Продолжительность одного оборота кредиторской задолженности	10,94	33,37	13,80	26,44	26,20
Фондоотдача	164,15		193,58		17,92

Коэффициент оборачиваемости активов за анализируемый период снизился на 19%. Это означает, что каждая денежная единица активов принесла на 19% меньше денежных единиц реализованной продукции. Такое снижение связано с падением объёма продаж в 2019 году.

Продолжительность одного оборота активов в днях увеличилась на 12 дней, что является негативным изменением, поскольку увеличивается период, когда средства, вложенные активы или их составляющие, снова принимают денежную форму.

Коэффициент оборачиваемости оборотных активов за анализируемый период снизился на 20,22%. Это свидетельствует об относительном увеличении производственных запасов, а также о снижении спроса на услуги организации.

Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов увеличился на 17,92% и составил 193,58 оборотов в год. Увеличение данного показателя свидетельствует о том, что 1 рубль, вложенный во внеоборотные активы приносит 193,58 рублей выручки. Тенденция роста коэффициента оборачиваемости связана с относительно небольшой долей внеоборотных активов в структуре баланса, а также с ежегодным уменьшением балансовой стоимости материальных активов.

Коэффициент оборачиваемости запасов сократился на 53% с 32,85 оборотов в год до 15,42 оборотов в отчетном году. Снижение данного коэффициента свидетельствует о накоплении излишка запасов на предприятии.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности снизился на 7,37% за отчетный год и составил к концу года 16,27 оборотов в год. Динамику изменения данного коэффициента целесообразно рассматривать в совокупности с коэффициентом оборачиваемости кредиторской задолженности. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности увеличился на 26,20%. Изменение коэффициентов носит положительный характер, поскольку на конец года денежные средства от дебиторов приходят быстрее, чем наступает срок погашения краткосрочных обязательств, что минимизирует вероятность возникновения кассового разрыва.

Коэффициент оборачиваемости собственного капитала сократился на 52,27% до 13,80 оборотов в год. Снижение данного показателя говорит о снижении эффективности использования собственного капитала.

Показатель фондоотдачи на конец отчетного года увеличился на 17,92%, что говорит о том, что каждый рубль, вложенный в основные средства приносит на 29,43 рубля больше, чем на начало отчетного года.

### **Анализ рентабельности**

Показатели оценки рентабельности рассчитываются по балансовой прибыли, поскольку за отчетный год отсутствует чистая прибыль. Показатели оценки рентабельности рассчитаны в таблице 1.10.

Рентабельность реализованной продукции ( $P_{рп}$ ) рассчитывается по формуле 1.24.

$$P_{рп} = \frac{Пр}{C_{рп}} \cdot 100, \quad (1.24)$$

где  $Пр$  – прибыль от реализации товаров,

$C_{рп}$  – полная себестоимость реализованной продукции.

Рентабельность производства ( $P_{\Pi}$ ) рассчитывается по формуле 1.25.

$$P_{\Pi} = \frac{\text{БП}}{\overline{\text{ОС}} + \overline{\text{МПЗ}}} \cdot 100\%, \quad (1.25)$$

где БП – бухгалтерская прибыль (общая прибыль до налогообложения),

$\overline{\text{ОС}}$  – среднегодовая стоимость основных средств,

$\overline{\text{МПЗ}}$  – среднегодовая стоимость материально-производственных запасов.

Рентабельность совокупных активов ( $P_A$ ) рассчитывается по формуле 1.26.

$$P_A = \frac{\text{ЧП}}{A} \cdot 100, \quad (1.26)$$

где ЧП – чистая прибыль.

Рентабельность внеоборотных активов ( $P_{\text{ВОВА}}$ ) рассчитывается по формуле 1.27.

$$P_{\text{ВОВА}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ВОВА}} \cdot 100. \quad (1.27)$$

Рентабельность оборотных активов ( $P_{\text{ОА}}$ ) рассчитывается по формуле 1.28.

$$P_{\text{ОА}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ОА}} \cdot 100. \quad (1.28)$$

Рентабельность чистого оборотного капитала ( $P_{\text{ЧОК}}$ ) рассчитывается по формуле 1.29.

$$P_{\text{ЧОК}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ЧОК}} \cdot 100. \quad (1.29)$$

Рентабельность собственного капитала ( $P_{\text{СК}}$ ) рассчитывается по формуле 1.30.

$$P_{\text{СК}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{СК}} \cdot 100. \quad (1.30)$$

Рентабельность инвестиций рассчитывается по формуле 1.31.

$$P_{И} = \frac{ЧП}{\bar{И}} \cdot 100, \quad (1.31)$$

где  $\bar{И}$  – среднегодовая стоимость инвестиций;  $И = СК + ДО$ , где ДО – долгосрочные обязательства.

Рентабельность продаж ( $P_{продаж}$ ) рассчитывается по формуле 1.32.

$$P_{продаж} = \frac{БП}{ВР} \cdot 100. \quad (1.32)$$

Таблица 1.12 – Показатели оценки рентабельности

В процентах

Наименование показателя	Значение		Изменение
	2018 год	2019 год	
Показатели рентабельности реализации продукции и рентабельности активов			
Рентабельность реализованной продукции	18,87	6,48	-12,39
Рентабельность производства	468,28	32,56	-435,72
Рентабельность совокупных активов	107,68	12,63	-95,05
Рентабельность внеоборотных активов	2 436,64	416,49	-2 020,15
Рентабельность оборотных активов	112,66	13,03	-99,63
Рентабельность чистого оборотного капитала	368,06	23,21	-344,85
Показатели рентабельности собственного капитала, инвестиций и продаж			
Рентабельность собственного капитала	255,76	-8,95	-264,71
Рентабельность инвестиций	255,76	-8,95	-264,71
Рентабельность продаж	14,84	2,15	-12,69

Рентабельность реализованной продукции за отчётный год снизилась на 12.39%. Это означает, что предприятие стало получать на 12.39% меньше прибыли с одного рубля полных затрат. Снижение связано прежде всего с падением объёма продаж в 2019 году.

Рентабельность производства значительно сократилась на 435,72%, что связано со снижением величины валовой прибыли в 2019 году, а также ростом запасов.

Рентабельность совокупных активов существенно сократилась на 95,05%, что говорит о уменьшении чистой прибыли организации (наличии непокрытого убытка на конец отчётного периода), росте стоимости активов, и снижении оборачиваемости активов.

Рентабельность внеоборотных активов сократилась почти в 6 раз (на 83%), что свидетельствует о росте затрат предприятия.

Рентабельность оборотных активов упала на 99,63% в сравнении с показателем предыдущего года. Это свидетельствует о снижении эффективности и нерациональном использовании ресурсов предприятия.

Значение рентабельности чистого оборотного капитала сократилось на 344,85% в сравнении с показателем предыдущего года. Это говорит о том, что один рубль чистых оборотных средств приносит на 344,85% меньше прибыли, чем за предыдущий период. Также связано с наличием непокрытого убытка, снижением оборачиваемости активов.

Рентабельность собственного капитала сократилась на 264,71% в сравнении с показателем прошлого года. Это прежде всего связано с увеличением собственного капитала, а также падением оборачиваемости активов.

Рентабельность инвестиций сократилась на 264,71% в сравнении с показателем прошлого года. Этот показатель означает, что на рубль инвестиций приходится 8,95 рублей убытков на конец года. Это связано с наличием непокрытого убытка у предприятия в отчётном году.

Показатель рентабельности продаж сократился на 12,69% в сравнении с предыдущим годом. Значение данного показателя на конец отчётного года говорит о том, что на рубль объёма продаж приходится 2,15 копеек валовой прибыли.

По итогам проведенного финансового анализа были обозначены следующие факторы: в качестве сильной стороны можно выделить устойчивость финансового состояния, а из слабых – рост затрат при снижении выручки.

### 1.2.3 SWOT-анализ

SWOT-анализ — метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: сильные стороны, слабые стороны, возможности, угрозы.

Поскольку возможности и угрозы являются факторами внешней среды, то для их определения можно воспользоваться результатами проведённых анализов внешней среды, а именно: PEST-анализа, анализа пяти сил Портера и анализа конкурентов.

Сильные и слабые стороны формируются исходя из анализа внутренней среды, а именно конкурентных преимуществ и недостатков, выявленных в анализе конкурентов, анализе 5P, а также из анализа финансового состояния ООО «УК «Парксити».

Все выявленные факторы необходимо проранжировать и определить наиболее значимые из них. Для этого нужно поставить оценку воздействия фактора экспертным путём и определить вес каждого фактора.

Средневзвешенная оценка факторов возможностей представлена в таблице 1.13.

Таблица 1.13 – Средневзвешенная оценка факторов возможностей

Фактор	Оценка воздействия факторов	Вес фактора	Средневзвешенная оценка
Развитие туризма в Челябинской области	5	0,15	0,75
Увеличение спроса на услуги кафе, баров, ресторанов	5	0,15	0,75
Увеличения спроса на организацию отраслевых конференциях, тренингах, семинарах	5	0,15	0,75
Увеличение реальных доходов населения	5	0,15	0,75
Снижение налоговых ставок	3	0,09	0,27
Гос. поддержка среднего и малого бизнеса	2	0,07	0,14
Развитие сервисов онлайн-бронирования и доставки;	4	0,12	0,48
Развитие интернет-маркетинга	4	0,12	0,48



Наиболее значимыми факторами возможностей являются развитие туризма в Челябинской области, увеличение спроса на услуги кафе, баров, ресторанов, а также увеличение спроса на проведение отраслевых конференций.

Средневзвешенная оценка факторов угроз представлена в таблице 1.14.

Таблица 1.14 – Средневзвешенная оценка факторов угроз

Фактор	Оценка воздействия факторов	Вес фактора	Средневзвешенная оценка
Смена городской и областной власти	3	0,15	0,45
Нестабильность курса национальной валюты	4	0,2	0,8
Ужесточение законодательства в сфере гостиничного бизнеса	5	0,25	1,25
Высокий уровень конкуренции в отрасли	5	0,25	1,25
Субъективизм в оценке потребителей	3	0,15	0,45

Наиболее значимыми факторами угроз являются ужесточение законодательства в сфере гостиничного бизнеса, высокий уровень конкуренции в отрасли, а также увеличение реальных доходов населения.

Сводная матрица факторов SWOT представлена в таблице 1.15.

Таблица 1.15 – Сводная матрица факторов SWOT

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>– отличное местоположение (центр города, лесопарковая зона)</li> <li>– наличие квалифицированных кадров</li> <li>– хорошая репутация среди клиентов</li> <li>– устойчивое финансовое состояние</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– небольшая площадь для обслуживания банкетов</li> <li>– устаревший и недостаточно большой номерной фонд</li> <li>– отсутствие облагороженной территории для прогулок гостей</li> <li>– снижение выручки при росте затрат</li> </ul>
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>– развитие туризма в Челябинской области</li> <li>– увеличение спроса на услуги баров, кафе, ресторанов</li> <li>– увеличение спроса на проведение отраслевых конференций, тренингов, семинаров</li> <li>– увеличение реальных доходов населения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ужесточение законодательства в сфере гостиничного бизнеса</li> <li>– высокий уровень конкуренции в отрасли</li> </ul>

На основании таблицы 1.15 формируются проблемные поля взаимодействия сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами, проставляется их количественная оценка взаимовлияния и формулируются мероприятия, которые способствуют наилучшему использованию возможностей и предотвращению негативного воздействия угроз внешней среды через работу с сильными и слабыми сторонами предприятия. Для определения перечня мероприятий последовательно рассматриваются различные сочетания факторов внешней среды и внутренних свойств компании.

Количественная оценка взаимовлияния SWOT-факторов представлена в таблице 1.16.

Поле решений для ООО «УК «ПаркСити» представлено в таблице 1.17.

После формулирования основных возможных мероприятий, определяется их количественная оценка на основе поля решений и составляется рейтинг.

Рейтинг решений представлен в таблице 1.18.

На основе стратегического анализа предприятия были выявлены проблемы, стоящие перед компанией. Эти проблемы обусловлены имеющимися внутренними сильными и слабыми сторонами компании, а также внешними угрозами и возможностями. Согласно этому были обозначены основные стратегические направления по улучшению положения управляющей компании в будущем. К ним относятся:

- создание нового ресторана на территории отеля с возможностью проведения крупных мероприятий;
- реконструкция отеля и обновления номерного фонда;
- озеленение прилегающей территории;

Наиболее важным по рейтингу и по значению стало предложение по созданию нового ресторана на территории отеля с возможностью проведения крупных мероприятий. Реализация данного решения позволит раскрыть потенциал отеля, получить дополнительный доход и необходимое и бесспорное конкурентное преимущество.

Таблица 1.16 – Количественная оценка взаимовлияния SWOT-факторов ООО «УК «ПаркСити»

В баллах

45

Факторы SWOT		Сильные стороны				Слабые стороны				Итого
		Отличное местоположение	Наличие квалифицированных кадров	Хорошая репутация среди клиентов	Устойчивое финансовое состояние	Небольшая площадь для обслуживания банкетов	Устаревший, недостаточно большой номерной фонд	Отсутствие облагороженной территории для прогулок гостей	Снижение выручки при росте затрат	
Возможности	Развитие туризма в Челябинской области	5	5	5	4	5	5	5	3	30
	Увеличение спроса на услуги баров, кафе, ресторанов	5	5	5	5	5	1	3	4	24
	Увеличение спроса на проведение отраслевых конференций	5	5	5	5	5	3	3	4	26
	Увеличение реальных доходов населения	2	3	5	2	5	5	2	5	29
Угрозы	Ужесточение законодательства в сфере гостиничного бизнеса	2	4	3	4	1	5	3	3	18
	Высокий уровень конкуренции в отрасли	5	5	5	5	5	5	5	5	30
Итого		22	24	23	25	21	24	19	24	

Таблица 1.17 – Формирование поля решений для ООО «УК «ПаркСити»

В баллах

46

Факторы SWOT		Сильные стороны				Слабые стороны				Итого
		Отличное местоположение	Наличие квалифицированных кадров	Хорошая репутация среди клиентов	Устойчивое финансовое состояние	Небольшая площадь для обслуживания банкетов	Устаревший, недостаточно большой номерной фонд	Отсутствие облагороженной территории для прогулок гостей	Снижение выручки при росте затрат	
Возможности	Развитие туризма в Челябинской области	Облагораж. территории	Реконструкция отеля			Создание ресторана	Реконструкция отеля	Облагораживание прилегающей территории	Реконструкция отеля	30
	Увеличение спроса на услуги баров, кафе, ресторанов	Создание нового ресторана на территории отеля с возможностью проведения крупных мероприятий (5+5+5+5+5+5+5+5+5+5+5+4+4+5+3+5+5+5+5=91)				1	3	Создание ресторана	24	
	Увеличение спроса на проведение отраслевых конференций					3				3
	Увеличение реальных доходов населения	Облагораж. территории	Создание ресторана	Реконструкция отеля	2	Создание ресторана	Реконструкция отеля и увеличение номерного фонда	2	Создание ресторана	29
Угрозы	Ужесточение законодательства в сфере гостиничного бизнеса	Облагораж. территории	Реконструкция отеля и увеличение номерного фонда (5+5+5+5+5+5+5+5+5+5+4+4+4+3+3=68)			1	Создание ресторана	Облагораживание прилегающей территории (5+5+5+3+3+2+25)	3	18
	Высокий уровень конкуренции в отрасли	Создание ресторана				Создание ресторана			Создание ресторана	30
Итого		22	24	23	25	21	24	19	24	

Таблица 1.18 – Рейтинг решений для ООО «УК «ПаркСити»

		В баллах
Ранг	Наименование решения	Сумма
1	Создание нового ресторана на территории отеля с возможностью проведения крупных мероприятий	91
2	Реконструкция отеля и обновление номерного фонда	68
3	Озеленение прилегающей территории	25

### **Выводы по разделу один**

Основным видом деятельности ООО «УК «ПаркСити» является деятельность гостиниц и прочих мест для временного проживания. «ПаркСити» имеет ранг четырех-звёздочной гостиницы. Также компания осуществляет деятельность в сфере ресторанного обслуживания, имеет свои бары, кафе, конференц-залы, фитнес-клуб на территории комплекса.

Анализ исходной деятельности ООО «УК «ПаркСити» позволил выявить слабые и сильные места предприятия, а также оценить внешние факторы влияния на предприятия.

К числу преимуществ ООО «УК «ПаркСити» можно отнести хорошее местоположение в центре города, квалифицированный и отзывчивый персонал, лояльность среди потребителей, а также наличие стабильной платёжеспособности. Недостатками являются: недостаточно большая площадь для обслуживания крупных мероприятий, отсутствие облагороженной территории для прогулок посетителей, а также недостаточно большой номерной фонд, снижение выручки при росте затрат.

По результатам проведённого финансово-экономического анализа ООО «УК «ПаркСити» можно сделать вывод о том, что финансовое состояние предприятие удовлетворительное, оно имеет возможности для реализации проектов. Предприятие обладает абсолютной устойчивостью финансового состояния на начало и конец 2019 года. Также предприятие имеет достаточную ликвидность для погашения текущих обязательств, а также обладает стабильной платёжеспособностью.

Наиболее значимыми возможностями являются развитие туризма в Челябинской области, увеличение спроса на услуги кафе, баров, ресторанов, увеличение реальных доходов населения, а также увеличение спроса на проведение отраслевых конференций. Наиболее значимыми угрозами являются ужесточение законодательства в сфере гостиничного бизнеса, высокий уровень конкуренции в отрасли.

По итогам стратегического анализа были выявлены основные стратегические направления по улучшению положения ООО «УК «ПаркСити» в будущем. К ним относятся открытие нового ресторана на территории отеля с возможностью проведения крупных мероприятий, реконструкция отеля и обновление номерного фонда, озеленение прилегающей территории.

## 2 МОДЕЛИРОВАНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТА

По результатам проведения стратегического и финансового анализа деятельности ООО «УК «ПаркСити» был получен рейтинг решений, согласно которому наиболее привлекательным является решение о создании нового ресторана на территории отеля с возможностью проведения крупных мероприятий. Для реализации данного решения планируется запуск проекта «Открытие нового ресторана на территории гостиничного комплекса ООО «УК «ПаркСити»».

Для планирования и моделирования проекта были рассмотрены различные программные средства, используемые с целью моделирования и управления проектами и выбрано наиболее оптимальное программное обеспечение, соответствующее целям и задачам проекта. Результаты сравнения приведены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Сравнение программных средств по управлению проектами

Название программного средства	Преимущества	Недостатки
Project Expert	<ul style="list-style-type: none"><li>– позволяет провести детальный финансовый анализ проекта;</li><li>– приятный интерфейс;</li><li>– возможность сохранять отчеты в формате MS Word;</li><li>– многоязычность;</li><li>– горизонт расчета проекта может достигать 100 лет с шагом расчета 1 мес.;</li><li>– универсальный блок задания налогов.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– отсутствие готовых решений;</li><li>– периодическое отставание пакета Project Expert от быстро изменяющихся условий реализации проектов.</li></ul>
Microsoft Project	<ul style="list-style-type: none"><li>– информационное пространство решения построено на базе платформы SharePoint;</li><li>– возможность адаптировать продукт под свою специфику путём программирования или покупки готовых решений.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– установка в полном рабочем варианте достаточно нетривиальна и требует опытного инженера</li></ul>
Spider Project	<ul style="list-style-type: none"><li>– возможность использование корпоративных норм и стандартов при оценке длительности, стоимости выполняемых работ и потребности в ресурсах;</li><li>– невысокая цена для программ этого класса;</li><li>– приятный и удобный интерфейс;</li><li>– ведение архивов проектов.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– нет инструментов для интеграции с другими приложениями;</li><li>– отсутствие возможности территориально разнесенного управления корпоративными проектами;</li><li>– сложный в освоении продукт</li></ul>

## Окончание таблицы 2.1

Название программного средства	Преимущества	Недостатки
Oracle Primavera	– высокий уровень зрелости планирования проектов; – система обеспечивает функциональность, которая позволяет эффективно управлять масштабными ИТ-проектами высокой сложности.	– производительность системы и удобство работы в ней требуют улучшения; – сложная программа для освоения, нет интуитивности управления.

На основании полученных данных о программных продуктах было принято решение о моделировании проекта в Project Expert, поскольку программа является наиболее соответствующей целям и задач проекта.

## 2.1 Описание проекта

### 2.1.1 Продукт проекта

Суть проекта заключается в открытии нового двухэтажного ресторана для проведения банкетов и оказания конференц-услуг на территории отеля ПаркСити вместимостью до 450 посадочных мест.

Для реализации идеи планируется строительство нового двухэтажного здания площадью 1082 кв. метров на территории отеля «ПаркСити», собственником которого является ООО «Космос».

Планировка здания предполагает возможность создания зала на первом этаже на 150 посадочных мест с возможностью трансформации в летний ресторан в тёплое время, а также крытое помещение на втором этаже вместимостью до 300 посадочных мест. Эскизный проект ресторана представлен в приложении В.

Продуктами проекта являются:

- «аренда зала» за час;
- «кофе-брейк» для одной персоны во время аренды зала для мероприятий в единицах;



- «средний чек на гостя за банкет» в штуках;
- «бизнес-ланч» в единицах.

Целью проекта является увеличение глубины ассортимента предоставляемых услуг и получение экономических выгод ООО «УК «ПаркСити».

### **2.1.2 Актуальность проекта**

Актуальность проекта определяется прежде всего потребностью рынка в предлагаемых проектом продуктах и услугах. Для обоснования актуальности проекта рассматриваются рынок ресторанных услуг и, сопутствующий ему в контексте банкетных и бизнес-мероприятий, рынок event-услуг, поскольку ресторан в данном случае является поставщиком услуг для event-индустрии. Также актуальность проекта определяется на основе экспертного заключения специалистов ресторанного бизнеса среди высшего менеджмента ООО «УК «ПаркСити».

Устный опрос высшего руководства ООО «УК «ПаркСити» показал, что существует неудовлетворённая потребность среди клиентов в наличии помещений для организации мероприятий от 200 человек. При этом специалисты отмечают, что клиенты достаточно лояльны к ограничениям ресторанного комплекса и даже готовы проводить свои мероприятия на меньших площадях с большим количеством участников. Лояльность потребителей обусловлена как качеством предоставляемых услуг, так и уникальными интерьерными решениями, которые привлекают клиентов, а также доброжелательностью персонала и готовностью подстроиться под нужды каждого отдельного потребителя. Также немаловажным является удачное местоположение ресторано-гостиничного комплекса, возможность предоставления дополнительных услуг (размещение в гостинице, выездная регистрация, кофе-брейки), разнообразие меню.

Обзор рынка ресторанных услуг показал, что оборот общественного питания Челябинской области в денежном эквиваленте за период 2019 год составил 23 047,1

миллионов рублей, что на 6,3% выше показателя предыдущего периода [11]. Вместе с тем, количество кафе, баров, ресторанов в среднем увеличилось на 35% [2]. Это говорит об увеличении спроса на услуги общественного питания вне дома.

На 2019 год Челябинская область занимает 15 место в рейтинге событийного потенциала регионов России по данным исследования Выставочного научно-исследовательского центра R&C [3]. Всего в Челябинске по состоянию на 2020 год функционируют 296 event-агентства, предлагающих свои услуги в организации свадеб, детских праздников, выпускных и корпоративов [4]. Такое разнообразие компаний на рынке говорит о том, что рынок является достаточно насыщенным, обладающим высоким уровнем конкуренции и потенциалом.

По оценке международных экспертов, мультипликативный эффект событийной индустрии может достигать соотношения 1:7. Это значит, что каждый рубль, вложенный в эту отрасль, приносит 5–7 рублей дохода в сопряженные с ней сегменты других отраслей экономики – туризм, транспорт, гостеприимство, общественное питание, культура, торговля и другие сферы [15].

Спрос на услуги ресторанов для проведения банкетов формируется на основании проводимых мероприятий в городе. По данным портала ВсеТренинги.ру за 2019 год в Челябинске было проведено 773 тренинга по различным тематикам. Также согласно данным сайта ExroMap.ru было проведено 532 конференций, 172 из них с численностью более 200 человек. Также имеется спрос на проведение корпоративов среди компаний города. В 2019 году праздничные мероприятия провели 83% компаний, что следует из опроса HeadHunter [19]. Из них 77% корпоративов были проведены с коллегами в кафе, клубах и ресторанах.

Таким образом, на основании вышеприведённых сведений, а также стратегического анализа предприятия, выполненного в первом разделе настоящей работы, можно сделать вывод о том, что проект является актуальным для ООО «УК «Парк-Сити» и рынка в целом.

## 2.1.4 Портрет потребителя

Для того, чтобы определить потенциальных потребителей банкетных и конференц-услуг ресторана необходимо определиться с их основными характеристиками. Для определения таких характеристик можно воспользоваться таким инструментом маркетинга, как создание портрета потребителя [6]. Портреты потребителей представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Портреты потребителей

Имя, возраст	Основные особенности
Екатерина, 26	Невеста. Мечтает о незабываемой свадьбе. Считает, что свадьба - это главное торжество в жизни и не против хорошо вложиться в организацию этого мероприятия. Была на торжествах друзей, некоторые из них ей не понравились, поскольку было неудачно подобрано место и тамада. Беспокоится о гостях торжества и хочет, чтобы для каждого (коих большое количество с каждой стороны) нашлось свое место на празднике (в том числе и парковочное) и чтобы им не было скучно.
Максим, 32	Предприниматель. Владеет высокотехнологичным бизнесом на протяжении 7 лет. Хочет организовать эффектную презентацию нового продукта, на которую будут приглашены лучшие бизнесмены отрасли, а также высокопочитаемые в обществе люди, которые могут стать потенциальными клиентами. Мечтает найти такую площадку, которая удовлетворит технические потребности мероприятия, будет статусной и стильной.
Дмитрий, 49	Будущий юбиляр. Собирается отпраздновать юбилей такого масштаба в первый раз. Планирует собрать на торжестве всех своих немалочисленных родственников и друзей, а также коллег. Никогда не занимался организацией таких мероприятий ранее и хотел бы, чтобы всё прошло хорошо, и гости остались довольны. Любит природу и не хочет излишнего официализма в декорациях помещения.
Надежда, 43	Мать выпускницы. Мечтает, чтобы у её дочери выпускной был лучше, чем у самой Надежды в молодости. Надежда состоит в родительском комитете и отвечает за выбор зала торжеств. Основным требованием родителей является то, чтобы зал был оборудован гримерками для артистов и чтобы детям нашлось место для вечерней прогулки.

Из таблицы видно, что целевой аудиторией являются люди от 25 до 60 лет со средним уровнем достатка и выше. При этом потребителями являются как физические, так и юридические лица (организация конференций, корпоративов). Представители целевой аудитории обладают чувством стиля, точно знают, чего хотят в жизни, стремятся достичь своих целей, внимательны к деталям.

## 2.1.5 Обоснование цены

Один из методов обоснования цены продуктов проекта включает ориентацию на среднерыночную цену услуг среди главных конкурентов отеля в Челябинске. Для использования данного метода были выделены 8 наиболее влиятельных конкурентов с аналогичными продуктами «аренда зала» и «средний чек на гостя за банкет». Расчёт среднерыночной цены услуг представлен в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Определение среднерыночной цены продукта проекта с ориентацией на конкурента

В рублях

Наименование продукта проекта	Рыночная цена продукта								
	Берёзка	Smolinopark	Видгоф	Малахит	Виктория	Radisson Blu	Маркштадт	Attimo	Средняя рыночная цена
Проведение банкета (средний чек на человека)	4 000	2 500	3 500	2 500	1 500	2 700	1 800	1 800	2 600
Проведение конференций (аренда зала за час)	4 000	2 500	6 000	1 500	2 500	2 500	1 100	3 000	2 900

Среднерыночная стоимость банкета (средний чек на 1 человека) составляет 2 600 рублей, а час аренды зала для мероприятий 2900 рублей.

Основными конкурентами отеля «ПаркСити» в сегменте предоставления конференц- и банкетных услуг высшего класса являются отель «Берёзка» и «Смолино-Парк». Именно на качество услуг этих конкурентов ориентируется отель, создавая собственный продукт. Поэтому, ценовая политика нового ресторана будет стремиться соответствовать этим конкурентам. Также на основе исследования, прове-

дённного «HeadHunter» среди 260 компаний, наиболее приемлемым вариантом затрат на сотрудника за банкет являются затраты до 3000 рублей о чём сообщили 56% руководителей [18].

Исходя из всего вышеперечисленного будут установлены следующие цены на продукты проекта: «средний чек на гостя на банкете» – 3000 рублей, Стоимость среднего чека варьируется в зависимости от сезона: в мае имеет место снижение среднего чека на 17% для заказчиков детских банкетов; в летние месяцы средний чек увеличивается на 17%. Услуга «аренда зала» на час – 3000 рублей. Цена кофетейки на одну персону была определена исходя из существующего меню кофетейки «ПаркСити» и составляет 280 рублей на человека. Стоимость бизнес-ланча также определяется на основе средней цены уже существующего меню бизнес-ланчей в отеле (базовый – 180 рублей; полный – 350 рублей) и равна 270 рублей.

Основными конкурентными преимуществами предоставления услуг по аренде залов и проведению банкетов в новом ресторане отеля «ПаркСити» являются:

- удобное месторасположение ресторана (в Центральном районе);
- расположение ресторана в лесопарковой зоне, благоустроенная территория для прогулок гостей;
- обособленная территория ресторана, отсутствие взаимодействия с постояльцами и персоналом гостиницы;
- расположение ресторана на территории гостиницы, что даёт возможность для временного размещения гостей банкетов и конференций;
- возможность проведения мероприятий на открытом воздухе на веранде ресторана (выездная регистрация, мастер-классы).

### **2.1.6 Обоснование объёмов сбыта**

Основной целью этапа по обоснованию цены сбыта является прогнозирование выручки от реализации продукции (услуг) проекта. Выручка была спрогнозирована с учётом статистических данных по банкетам и мероприятиям в Челябинске, а

также при содействии экспертов в области ресторанного бизнеса среди сотрудников ООО «УК «ПаркСити».

Особенностью сферы организации банкетных услуг является сезонность спроса. Высокий сезон наблюдается в период с мая по вторую неделю сентября, что обусловлено открытием свадебного сезона. Также в мае организуются выпускные среди детей дошкольного возраста и выпускников начальных классов. Далее в июне наблюдается высокий спрос на проведение выпускных вечеров среди выпускников 9-ых и 11-х классов. Также одним из самых пиковых периодов является декабрь – время новогодних корпоративов. По результатам опроса HeadHunter в 2019 году праздничные мероприятия проводили 83% компаний, что на 10% превышает показатель предыдущего года [19].

Исходя из всех вышеперечисленных сведений, оптимальным объёмом предоставляемых услуг, а именно количеством «средних чеков на банкет на человека» будет 600 средних чеков в месяц. Опираясь на этот минимум, можно рассчитать объём продаж в высокий сезон. На май приходится в два раза больше гостей за счёт начала сезона свадеб и детских выпускных, поэтому объём продаж будет составлять 1200 средних чеков в месяц. На летние месяцы объём продаж увеличивается в связи с проведением свадеб и выпускных, поэтому при расчёте количества средних чеков в этот период была включена норма проведения минимум 3-х крупных банкетов до 150 человек в неделю. Таким образом, количество средних чеков в месяц составляет 1800 штук. В сентябре количество средних чеков в месяц рассчитывается с коэффициентом 1,5 к стандартному объёму продаж с учётом наличия свадебных банкетов в первые две недели месяца. Наиболее активным месяцем в году является декабрь, сезон новогодних корпоративов, который начинается с 10 декабря и продолжается до 31 декабря. Планируется, что в это время одновременно будут заняты два зала с полной посадкой гостей. Общее количество средних чеков будет достигать 2520 чеков в месяц.

Также следует принять во внимание ретроспективные данные о выручке, приходящейся на долю банкетов. За 2019 год объём продаж банкетных залов «Fusion»

и «Voice», общей вместимостью 270 человек, составил 31,667 миллионов рублей (рестораны имеют разных собственников). Таким образом при прогнозировании выручки методом пропорций можно получить приблизительный объём продаж для нового ресторана, при расчёте на 450 человек, равен 52,774 миллионов рублей в год. Это означает, что при прочих равных условиях ежегодная выручка от продукта «средний на гостя за банкет» является обоснованной, а также может иметь восходящую тенденцию в будущем.

Средняя продолжительность «аренды зала» на мероприятие (конференция, тренинг, выставка) составляет 4 часа. Оптимальным количеством часов аренды зала за месяц при наличии 4 мероприятий в неделю, является 64 часа аренды в месяц.

Продукт проекта «кофе-брейк на одну персону» является комплементарным для «аренды зала», поскольку потребность в нём возникает только при наличии продолжительных мероприятий. Количество кофе-брейков в месяц будет равным 1620 единиц, при расчёте, что будут организованы мероприятия, численностью 100 ( $\pm 20$ ) человек. При этом в месяц планируется организовывать минимум 1 крупное мероприятие численностью 200 человек. Эта норма была принята исходя из рыночной доли компании (10%), а также из статистики сайта ExroMar.ru, согласно которой в 2019 году в Челябинске было проведено 172 конференций численностью более 200 человек [25]. Соответственно, если ёмкость рынка составляет 172 конференции в год, то на долю ПаркСити будет приходиться 17 мероприятий в год.

Прогнозирование объёмов сбыта по продукту «бизнес-ланч» проводится на основе ретроспективных данных о доле бизнес-ланчей в выручке от ресторанного сегмента ООО «УК «ПаркСити». За 2019 год эта доля составила 6,5%. Аналогичным образом при прогнозировании потребности в продукте проекта было выявлено оптимальное количество бизнес-ланчей – 1100 единиц в месяц.

Таким образом, потребность в услугах и продуктах проекта обозначена в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Потребность в услугах и продуктах проекта

Наименование	Годовой объём потребления шт.; часов	Цена за услугу, руб.	Годовая выручка, руб.
Средний чек на гостя за банкет	13620	3000 ( $\pm 17\%$ )	43 002 000
Аренда зала	768	3000	2 304 000
Кофе-брейк на человека	19920	280	5 577 600
Бизнес-ланч	13200	270	3 564 000
Итого выручка в год:			54 447 600

Годовая выручка от реализации всех продуктов и услуг проекта составит 54 447 600 рублей в год.

## 2.2 Планирование проекта

### 2.2.1 Составление перечня работ (календарный план)

Календарный план проекта – это инструмент, который используется для планирования, составления расписания и контроля хода выполнения проекта.

Цель календарного плана – получить точное и полное расписание проекта с учетом работ, их длительностей, необходимого ресурсного обеспечения.

Календарное планирование проекта предполагает планирование трех фаз жизненного цикла проекта:

- 1) прединвестиционная фаза (технико-экономическое обоснование проекта вплоть до проведения переговоров и заключения контрактов на технологическое проектирование и поставку оборудования);
- 2) инвестиционная фаза (работы, связанные с реализацией проекта вплоть до его запуска в эксплуатацию);
- 3) эксплуатационная фаза (непосредственное производство и реализация услуг проекта).

Календарный план проекта представлен в таблице 2.5.



Таблица 2.5 – Календарный план проекта

Номер этапа	Наименование этапа	Дата начала	Дата окончания	Длительность этапа в днях
Подготовительный этап				
1	Согласование темы диплома с руководителем от предприятия	01.03.2020	01.03.2020	1
2	Разработка концепции проекта	02.03.2020	04.03.2020	3
3	Разработка и согласование технического задания на проект	05.03.2020	07.03.2020	3
4	Формирование и наем команды проекта	08.03.2020	08.03.2020	1
5	Получение исходных данных на проектирование	08.03.2020	28.03.2020	21
6	Стратегический анализ предприятия	09.03.2020	18.03.2020	10
7	Проведение маркетингового исследования	09.03.2020	22.03.2020	14
8	Разработка проектно-сметной документации	29.03.2020	16.06.2020	80
9	Моделирование в Project Expert	17.06.2020	30.06.2020	14
10	Анализ рисков	01.07.2020	07.07.2020	7
11	Получение финансирования от инвесторов	08.07.2020	12.07.2020	5
12	Демонтаж старого здания	13.07.2020	22.07.2020	10
13	Подготовительные работы	23.07.2020	05.08.2020	14
14	Согласование в экспертных организациях	17.06.2020	26.07.2020	40
15	Получение разрешительной документации на строительство	27.07.2020	16.08.2020	21
16	Проведение тендера на строительство	07.08.2020	16.08.2020	10
17	Строительно-монтажные работы	17.08.2020	13.04.2021	240
18	Поставка технологического оборудования свыше 100 тыс. руб.	15.02.2021	09.03.2021	23
19	Поставка технологического оборудования до 100 тыс. руб.	10.03.2021	31.03.2021	22
20	Поставка мебели, элементов декора, интерьера	15.03.2021	13.04.2021	30
21	Пуско-наладочные работы	28.03.2021	17.04.2021	21
22	Сдача объекта в эксплуатацию	18.04.2021	24.04.2021	7
23	Наем обслуживающего персонала	18.04.2021	24.04.2021	7
24	Получение разрешения СЭС	18.04.2021	24.04.2021	7
25	Подготовка к открытию	25.04.2021	30.04.2021	6
26	Рекламная кампания	01.03.2021	30.04.2021	61
27	Открытие ресторана	01.05.2021	01.05.2021	1
Эксплуатационный этап				
28	Начало реализации услуг	01.05.2021	-	-

Графически календарный график проекта с учетом потребности в финансировании на каждом этапе проекта можно представить в виде диаграммы Ганта. Диаграмма Ганта представлена в приложении Г.

## 2.2.2 Построение и расчёт сетевого графика

Для построения сетевого графика проекта используется метод построения графика типа «вершины-работы» – метод составления сетевых диаграмм, в которых плановые операции представляются прямоугольниками (или узлами) [9]. Плановые операции графически связаны одной или несколькими логическими взаимосвязями, которые показывают последовательность выполнения операций. Ячейки прямоугольника типа «вершины-работы» представлены на рисунке 2.1.

ID	Name			D
ES		TF		EF
LS		FF		LF

Рисунок 2.1 – Прямоугольник сети типа «вершины-работы»

Сокращения на рисунке 2.1 имеют следующие обозначения:

Name – название работы;

ID – идентификатор (номер) работы;

D (Duration) – длительность работы;

ES (Early Start) – раннее начало – самое раннее из возможных сроков начала работы, равное продолжительности самого длинного пути от исходного события до начального события данной работы.;

EF (Early Finish) – раннее окончание – самое раннее из возможных сроков окончания работы, равное сумме раннего начала работы и ее продолжительности;

LS (Last Start) – позднее начало – самый поздний из допустимых сроков начала работы, при котором не увеличивается общая длительность проекта;

LF (Last Finish) – позднее окончание – самое позднее из допустимых сроков окончания работы, при котором не увеличивается общая длительность проекта;

TF (Total Float) – общий временной резерв – показывает на сколько можно задержать работу, чтобы при этом не увеличилась бы продолжительность проекта;

FF (Free Float) – свободный временной резерв – показывает на сколько можно задержать работу, чтобы при этом не сместились бы во времени последователи, то есть не изменилось бы расписание оставшейся части проекта.

Общий резерв рассчитывается по формуле 2.1 (обозначения были введены ранее):

$$TF = LS - ES = LF - EF = LF - ES - D. \quad (2.1)$$

Частный (свободный резерв) рассчитывается по формуле 2.2.

$$FF = ES_J - EF_I, \quad (2.2)$$

где  $ES_J$  – раннее начала последующей работы;

$EF_I$  – раннее окончание текущей работы.

Вехами (контрольными событиями) проекта являются следующие этапы:

- 1) получение исходных данных на проектирование;
- 2) получение финансирования от инвесторов;
- 3) строительные-монтажные работы;
- 4) сдача объекта в эксплуатацию;
- 5) открытие ресторана.

Сетевой график проекта представлен в приложении Д.

## 2.3 Система управления проектом

### 2.3.1 Организационная структура

Организационная структура проекта — это временная структура, включающая в себя проектные роли, описание зон ответственности, а также уровней и границ полномочий, которые должны быть четко определены и доведены до сведения всех заинтересованных лиц проекта [10]. Организационная структура проекта создаётся для наиболее эффективного управления и достижения всех целей проекта.

Организационная структура проекта по открытию нового ресторана на территории отеля ПаркСити представлена на рисунке 2.2. Она имеет линейно-функциональный вид, где каждый член команды проекта имеет собственные специализированные функции.



Рисунок 2.2 – Организационная структура проекта

### 2.3.2 Матрица разделения административных задач управления

Матрица разделения административных задач управления (РАЗУ) – инструмент, с помощью которого устанавливается ответственность исполнителей за решение задач управления.

Матрица РАЗУ имеет вид таблицы, в которой по горизонтальным строкам отображаются отдельные работы, функции и процессы, а по вертикальным столбцам -

структурные единицы, такие как подразделения, должности или иные организационные образования (комитеты, советы и пр.). Напротив каждой задачи ставится символ, отражающий степень ответственности структурной единицы за выполнение указанной работы (функции или процесса) или какой-либо ее составляющей части. В матрице РАЗУ задачи разделены по следующим типам:

R (responsible) – исполнитель;

A (accountable) – ответственный, подотчётный;

C (consulted) – консультант;

I (informed) – информируемый

Совокупность символов А.Р означает, что сотруднику дана роль ответственного исполнителя.

Матрица разделения административных задач управления (РАЗУ) для проекта представлена в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Матрица РАЗУ

Задачи проекта	Исполнители					
	Технический директор	Инженер-строитель	Маркетолог	Финансовый директор	Куратор проекта	Руководитель проекта
Разработка концепции проекта	I		C	I	A	A.R
Разработка и согласование технического задания на проект	R		I	C	C	C.A
Формирование и наем команды проекта					I	A,R
Получение исходных данных на проектирование	A	R				I
Стратегический анализ проекта	C		R	R		A
Проведение маркетингового исследования			R			A
Разработка проектно-сметной документации	R	R				A

Окончание таблицы 2.6

Задачи проекта	Исполнители					
	Техниче-ский ди-ректор	Инженер-строитель	Марке-толог	Финансо-вый ди-ректор	Куратор проекта	Руководи-тель про-екта
Моделирование в Project Expert	C		C	C	A	R
Анализ рисков	C			R	A	R
Получение финанси-рования от ин-весторов				R	A	R
Демонтаж старого здания	A	R		R		I
Подготовитель-ные работы	A	R		R		I
Согласование в экспертных орга-низациях	A	R			I	I
Получение разре-шительной доку-ментации на стро-ительство	R	R				A
Проведение тен-дера на строитель-ство	C	R			C	A
Строительно-мон-тажные работы	A,R	R		R	C	C
Поставка техноло-гического оборудо-вания	A,R	R		R	I	C
Поставка мебели, элементов декора, интерьера	A,R	R		R	I	C
Пусконаладочные работы	A,R	R			I	C
Сдача объектов в эксплуатацию	A,R	R				A
Наем обслужива-ющего персонала						A,R
Рекламная кампа-ния			R	C	I	A
Подготовка к от-крытию	R	R	R	C	A	A,R
Получение разре-шения СЭС, Ро-спотребнадзора	I				I	A,R
Открытие ресто-рана	R		R	R	C,I	A,R

## 2.4 Построение финансовой модели окружения

### 2.4.1 Описание окружения проекта

Для описания проекта и компании в системе Project Expert необходимо ввести такие исходные данные, как дата начала и длительность проекта, перечень планируемых к выпуску продуктов и услуг, многоуровневую структуру компании, финансовое состояние на момент начала проекта.

Для описания проекта требуется ввести следующие данные:

- дату начала и длительность проекта;
- перечень планируемых к выпуску продуктов и услуг.

На закладке «Проект» в ярлыке «Заголовок проекта» заносятся название, дата начала и длительность проекта

Название проекта: «Открытие нового ресторана на территории гостиничного комплекса ООО «Управляющая компания «ПаркСити». Дата начала проекта: 01.03.2020. Длительность проекта: 4 года 2 месяца.

Вкладка «Заголовок проекта» отображена на рисунке 2.3.

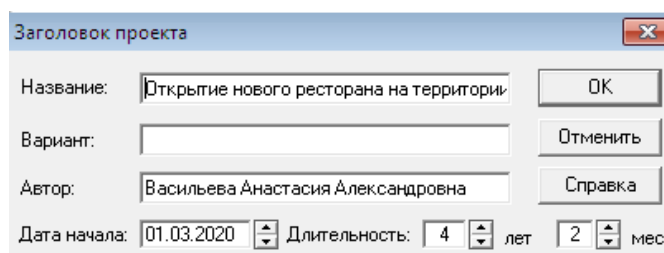


Рисунок 2.3 – Заголовок проекта

В ярлык «Список продуктов» вводятся названия продуктов и дата начала продаж.

Продукт проекта: «аренда зала» (за час), «средний чек на гостя за банкет» (в штуках), «кофе-брейк на 1 персону» (в единицах), «бизнес-ланч» (в единицах). Начало продаж: 01.05.2021. Вкладка «Продукты/услуги» отображена на рисунке 2.4.

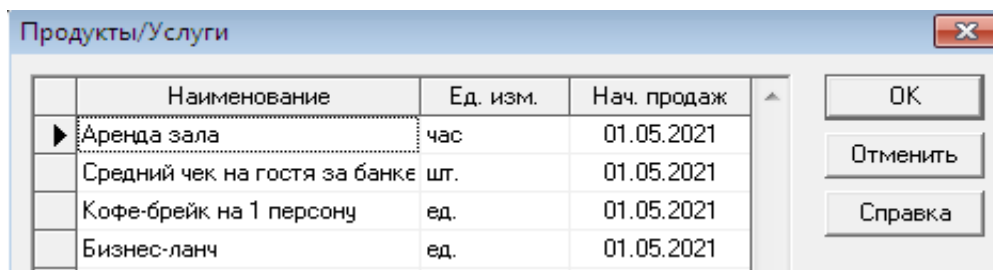


Рисунок 2.4 – Продукты/услуги проекта

Основные налоги, которые уплачивает предприятие ООО «УК «ПаркСити» представлены на рисунке 5. На предприятии используется упрощённая система налогообложения. Налог на прибыль выплачивается в размере 6% с доходов предприятия ежегодно, а также выплачивается единый социальный налог в размере 30% от заработной платы работников.

Основной валютой в проекте являются рубли.

Учетная ставка (ставка рефинансирования) в проекте учтена в размере 5.5 % (с 28.04.2020 г.).

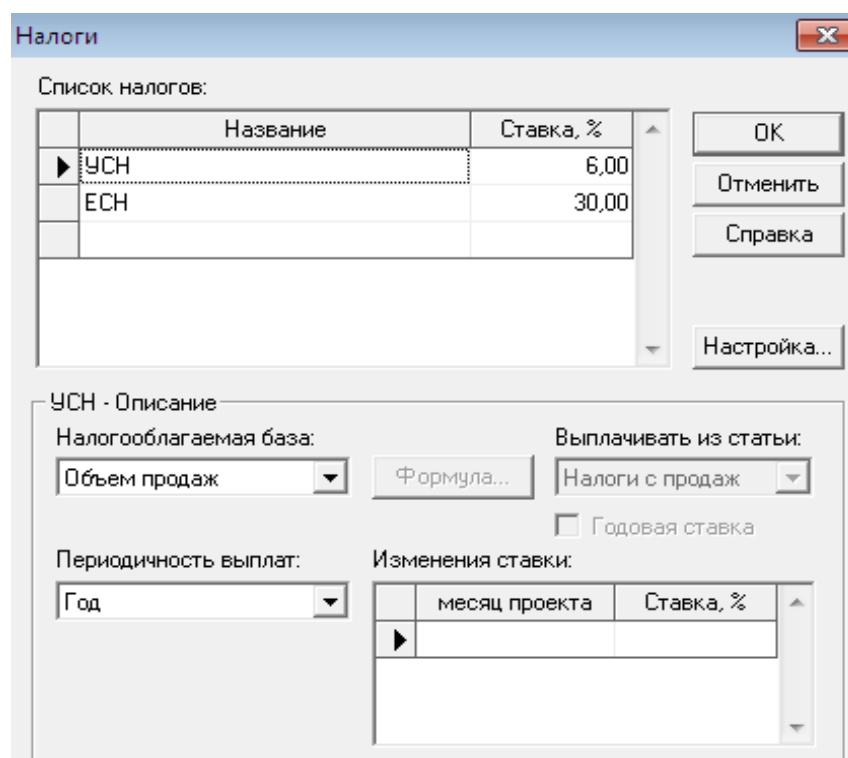


Рисунок 2.5 – Налоги проекта



## 2.4.2 Инвестиционный план

Для реализации проекта по оказанию банкетных и арендаторских услуг планируется строительство нового ресторана на месте старого летнего кафе «Сунчев Брег» на территории отеля «ПаркСити». С этой целью необходимо согласовать новый проект в экспертных организациях, демонтировать старое здание и произвести строительные-монтажные работы нового объекта. Далее строительство будет осуществляться генеральный подрядчик ООО «Трест СКМ», а здание будет находиться на балансе собственника земли, которым является ООО «Космос». Поэтому амортизация по зданию не будет начисляться в проекте.

Наиболее затратной и длительной является этап строительные-монтажные работ, который длится 240 дней. Смета затрат на общестроительные работы была составлена специалистом компании ООО «Трест СКМ» и, таким образом, затраты на строительные-монтажные работы имеют техническое и экономическое обоснование в проекте. Смета инвестиционных затрат проекта представлена в приложении Е.

Амортизация на предприятии рассчитывается линейным способом в соответствии со сроком полезного использования. Амортизация начисляется по технологическому оборудованию, стоимость которого превышает 100 тысяч рублей. Данное оборудование относится ко второй амортизационной категории, срок полезного использования которого составляет 3 года [2].

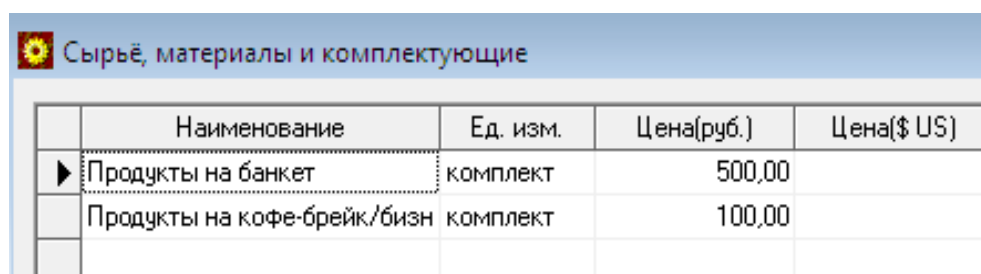
Инвестиционный план необходим для составления календарного графика работ проекта. В данном плане отражены работы проекта, их длительность, даты начала и окончания, а также стоимость запланированных работ проекта.

На основе данных, представленных в таблице Е.1 можно сделать вывод о том, что основанная потребность в финансировании инвестиционного периода составляет 39 466 002 рублей. Данные средства будут выделены из собственных средств ООО «УК «ПаркСити», поскольку предприятие обладает данной суммой на начало проекта (47 260 000 рублей).

### 2.4.3 Операционный план

В данном разделе необходимо отразить операционную деятельность (операционную фазу) проекта. Необходимо заполнить данные по постоянным и переменным затратам проекта, указать из каких позиций формируется себестоимость продукта проекта и заполнить план по персоналу, задействованному в проекте.

В справочнике «Материалы и комплектующие» заносятся все закупаемые для создания продукта проекта материалы и комплектующие и отражаются их по цене закупки. Список материалов и комплектующих для проекта представлен на рисунке 2.6.



	Наименование	Ед. изм.	Цена(руб.)	Цена(\$ US)
▶	Продукты на банкет	комплект	500,00	
	Продукты на кофе-брейк/бизн	комплект	100,00	

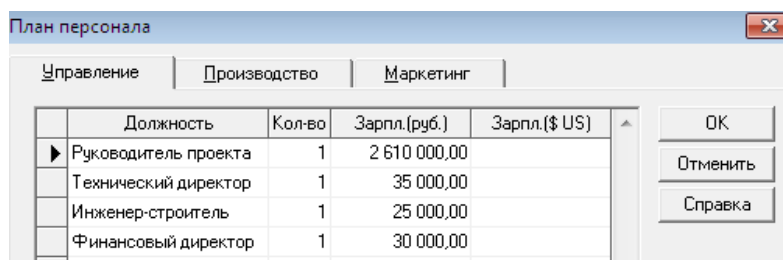
Рисунок 2.6 – Материалы и комплектующие проекта

В раздел «План по персоналу» следует занести затраты, связанные с оплатой труда тех работников, кто непосредственно привлекается в проект.

В рамках проекта планируется вовлечь 6 человек. На должность технического директора и инженера строителя будут наняты работники из сторонних организаций, им будет назначена доплата за проект на период инвестиционной фазы непосредственно до сдачи здания в эксплуатацию с 1 по 14 месяцы проекта. Они будут получать зарплату в размере 35 000 и 25 000 рублей соответственно.

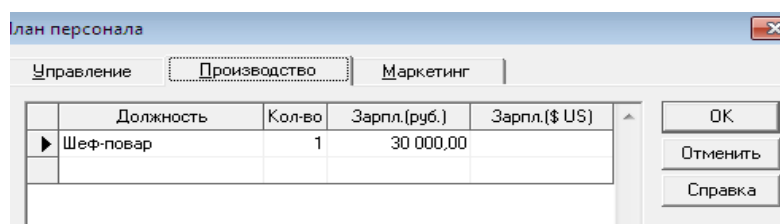
Остальные работники проекта будут привлечены из числа сотрудников ООО «УК «ПаркСити». Руководителю проекта в течение инвестиционной фазы предлагается выплачивать 45 000 рублей, а с началом производства повысить зарплату до 55 000 рублей при его расширении круга обязанностей, и получении должности «Управляющий ресторана».

План персонала по каждому из разделов (управление, производства, маркетинг) представлены на рисунках 2.7 – 2.9.



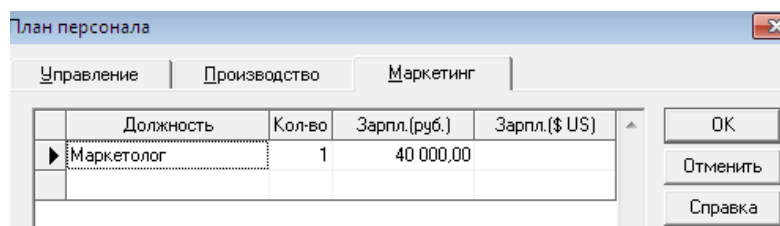
Должность	Кол-во	Зарпл.(руб.)	Зарпл.(\$ US)
Руководитель проекта	1	2 610 000,00	
Технический директор	1	35 000,00	
Инженер-строитель	1	25 000,00	
Финансовый директор	1	30 000,00	

Рисунок 2.7 – План персонала (управление)



Должность	Кол-во	Зарпл.(руб.)	Зарпл.(\$ US)
Шеф-повар	1	30 000,00	

Рисунок 2.8 –План персонала (производство)



Должность	Кол-во	Зарпл.(руб.)	Зарпл.(\$ US)
Маркетолог	1	40 000,00	

Рисунок 2.9 –План персонала (маркетинг)

В плане персонала не указан персонал, основной обслуживающий непосредственно банкеты и мероприятий (повара, официанты и т.д.), поскольку они имеют сдельную заработную плату, которая указана в прямых издержках на продукт.

В модуль «Общие издержки» заносятся условно постоянные затраты по проекту. Расчёт общих ежемесячных затрат представлен в таблице 2.8.

Предприятие несёт постоянные затраты на коммунальные услуги и электричество и платит за них в соответствии с тарифами, разработанными для офисных помещений. Также предприятие платит аренду за пользование зданием его собственнику – ООО «Космос».

В состав маркетинговых постоянных расходов входит оплата рекламы на радио, в периодических изданиях и на тематических сайтах.

Список затрат по разделам представлен на рисунках 2.10 – 2.12.

Таблица 2.8 – Расчёт ежемесячных общих издержек проекта

		В рублях
Группа издержек	Наименование издержки	Расчёт
Управление	Расходы на связь (интернет)	3 500
Производство	Газоснабжение (отопление и горячая вода)	$1,5\text{м}^3 * 4937,53$ (цена) = 7 406,3
	Электричество	$6,55\text{руб}$ (цена за квт.час) (9квт на 1 м2); $9 * 1082 * 6,55 = 63 783,9$
	Водоснабжение	$100\text{м}^3 * 25,14\text{руб} = 2 514$
	Водоотведение	$100\text{м}^3 * 17,96\text{руб} = 1 796$
	Аренда здания	$200 \text{руб}/\text{м}^3 * 1082 = 216 400$
Итого постоянные издержки производства в месяц:		295 400,2
Маркетинг	Реклама на сайте журнала «Выбирай»	$28600 \text{рублей в год}/12 \text{месяцев} = 2 383,33$
	Реклама на портале издания «The Wedding»	406
	Размещение рекламы на радио «ЕвропаПлюс»	$330\text{руб} (15 \text{сек.}) * 4 (\text{раза}) * 1,0$ (средний коэффициент) * 30 (дней) = 39 600
	Реклама в печатных изданиях («Деловой квартал», «План Б», «Собака»)	55 000
	Контекстная реклама и SEO-продвижение	31 700
	Итого постоянные издержки на маркетинг в месяц:	
ИТОГО общие издержки в месяц		424 489,53

Суммарные общие издержки составляют 250 389,53 рублей в месяц.

Общие издержки		
Управление		
Название	руб.	\$ US
▶ Расходы на связь (интернет)	3 500,00	

Рисунок 2.10 – Общие издержки (Управление)

Название	руб.	\$ US
Газоснабжение	7 406,30	
Электричество	63 783,90	
Водоснабжение	2 514,00	
Водоотведение	1 796,00	
Аренда здания	216 400,00	

Рисунок 2.11 – Общие издержки (Производство)

Название	руб.	\$ US
Размещение рекламф на сайте "Вь"	28 600,00	
Реклама в журнале "The Wedding"	406,00	
Реклама на радио	39 600,00	
Контекст и SEO-продвижение	31 700,00	
Реклама в печатных изданиях	55 000,00	

Рисунок 2.12– Общие издержки (Маркетинг)

Заполнение раздела «План сбыта» опирается на обоснование цены и объемов сбыта продукта проекта, представленные в разделе «Описание проекта».

В проекте ООО «УК «ПаркСити» рассматривается создание таких продуктов и предоставление услуг проекта, как «аренда зала», «кофе-брейк на 1 персону», «средний чек на гостя за банкет», «бизнес-ланч». Поэтому план сбыта формируется для каждого вида услуг.

Пример заполнения плана сбыта «средний чек на гостя за банкет» представлен на рисунке 3.10. Следует отметить, что на спрос на данный продукт наблюдаются сезонные изменения цены и объёма сбыта, график которых изображён на рисунках 2.13 – 3.15.

Наименование	Цена(руб.)	Цена(\$ US)
Аренда зала	3 000,00	
Средний чек на гостя за банкет	3 000,00	
Кофе-брейк на 1 персону	280,00	

Дата начала поставок	5.2021	6.2021	7.2021	8.2021	9.2021	10.2021	11.2021	12
Объем продаж(шт.)	1 500,00	1 500,00	1 500,00	1 500,00	1 500,00	1 500,00	1 500,00	1

Рисунок 2.13 – План сбыта продукта «средний чек на гостя за банкет»

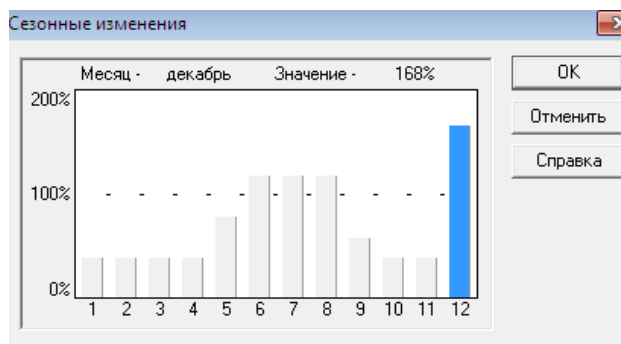


Рисунок 2.14 – Сезонные изменения объёма сбыта продукта «средний чек на гостя за банкет»



Рисунок 2.15 – Сезонные изменения цены продукта «средний чек на гостя за банкет»

В разделе «План производства» заносятся прямые (переменные) затраты, связанные с единицей продукта проекта.

Расчёт производственных затрат по продуктах проекта представлен таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Расчёт переменных производственных издержек по продуктам

В рублях

Название продукта	Наименование издержки	Итого
Аренда зала за час	Вода	180
	Сервисный сбор	10% от стоимости аренды = 300
	Зарплата хаусменов	2 человека (число хаусменов)*110 рублей/час (ставка) = 220
	Налоговые выплаты на объёмы продаж	Сдельная ЗП*30%= 66
ИТОГО Переменные издержки на «Аренда зала за час»:		946

## Окончание таблицы 2.8

Название продукта	Наименование издержки	Итого
Средний чек на гостя за банкет	Продукты на банкет	500
	Зарплата поваров	(9 чел.(количество поваров) *1800 рублей (ЗП за банкет))/200 человек (количество гостей) = 81
	Зарплата официантов	((17 человек (количество официантов)*900 руб. (ЗП за банкет))/200 человек (количество гостей) = 76,50
	Зарплата мойщиц	((3 человека (количество мойщиц)*500 руб. (ЗП за банкет))/200 человек (количество гостей) = 7,5
	Зарплата хаусменов	((2 человека (количество мойщиц)*700 руб. (ЗП за банкет))/200 человек (количество гостей) = 7
	Сервисный сбор	10% от среднего чека = 300
	Налоговые выплаты на объёмы продаж	Сдельная ЗП*30%= 51,6
ИТОГО Переменные издержки на «Средний чек на гостя за банкет»:		1 023,6
Кофе-брейк	Продукты на кофе-брейк	100
	Зарплата повару	(3 чел.(количество поваров) *700 рублей (ЗП за банкет))/150 человек (количество гостей) = 14
	Зарплата официанту	((2 чел. (количество официантов)*400 руб. (ЗП за банкет))/200 человек (количество гостей) = 5,33
	Налоговые выплаты на объёмы продаж	5,80
ИТОГО Переменные издержки на «Кофе-брейк на одну персону»:		165,13
Бизнес-ланч	Продукты на бизнес-ланч	100
	Зарплата повару	(133 рублей (ставка почасовая)*4 часа) /38 (бизнес-ланчей в день) = 14
	Налоговые выплаты на объёмы продаж.	4,2
ИТОГО Переменные издержки на «Бизнес-ланч»:		118,2

## 2.4.4 Финансирование проекта

На основании сметных затрат инвестиционного периода, представленных в таблице Е.1 приложения Е, потребность в финансировании проекта составляет 39 466 002 рублей. Данные средства будут выделены из собственных средств ООО «УК «ПаркСити», которые были получены от инвесторов-собственников бизнеса на момент начала проекта (47 260 000 рублей). Данная сумма отражается во вкладке «Стартовый баланс» в активах как «Денежные средства» и пассивах как «Нераспределённая прибыль». Стартовый баланс предприятия на начало проекта представлен на рисунке 2.16.

Рисунок 2.16 – Стартовый баланс (активы)

## 2.4.5 Анализ и оценка эффективности проекта

Для обоснования целесообразности внедрения проекта в реализацию ставится задача расчета интегральных показателей экономической эффективности.

Так как финансовые результаты проекта будут получены через некоторое время после его планирования и запуска, целесообразным будет проведение процедуры дисконтирования денежных потоков проекта, а именно – приведение стоимости будущих (ожидаемых) денежных потоков к текущему моменту времени.



Поскольку для финансирования проекта привлекаются только собственные средства, расчёт ставки дисконтирования осуществляется методом CAPM. Ставка дисконтирования по данному методу рассчитывается по формуле 2.3.

$$r = R + \beta \times (R_m - R), \quad (2.3)$$

где  $\beta$  – коэффициент, чувствительности доходности актива (бизнеса проекта) к изменениям рыночной доходности ( $\beta$ -коэффициент приведен в соответствии со спецификой отрасли (рестораны) и равен 0,55 [21]);

$R_m$  – доходность эффективного рыночного портфеля;

$R$  – безрисковая ставка доходности;

Для определения доходности используется среднегодовое значение прироста индекса РТС [22] за последние два года (значение индекса «закрытия» на начало 2018 года – 2280, на начало 2019 года – 2515,86, на начало 2020 года – 3076), которое равно 16,30%.

В качестве безрисковой ставки доходности принимается доходность облигаций федерального займа Банка России. Для облигаций до 5 лет значение ставки на 15 мая 2020 года составляло 5,02% [20].

При подстановке всех необходимых данных в формулу 1, ставка дисконтирования проекта становится равна 11,22%. Расчёт представлен в формуле 2.4.

$$r = 5,02 + 0,55 (16,3 - 5,02) = 11,22 \%. \quad (2.4)$$

После определения ставки дисконтирования рассчитываются основные показатели эффективности проекта.

Формулы для расчеты данных показателей представлены ниже:

1) период окупаемости (PB) рассчитывается по формуле 2.5 [3]:

$$I = \sum_{t=1}^{PB} CF_t, \quad (2.5)$$

где  $I$  – начальные инвестиции;

$CF_t$  – чистый денежный поток месяца  $t$ .

2) дисконтированный период окупаемости (DPB) рассчитывается по формуле 2.6:

$$I = \sum_{t=1}^{DPB} \frac{CF_t}{(1+r)^{t-1}}. \quad (2.6)$$

где  $r$  – месячная ставка дисконтирования.

3) чистый приведенный доход (NPV) рассчитывается по формуле 2.7:

$$NPV = \sum_{t=1}^N \frac{CF_t}{(1+r)^{t-1}} - I, \quad (2.7)$$

где  $N$  – длительность проекта в месяцах.

4) средняя норма рентабельности (ARR) рассчитывается по формуле 2.8:

$$ARR = \frac{(\sum_{t=1}^N CF_t) / (\frac{N}{12})}{I}. \quad (2.8)$$

5) индекс прибыльности (PI) рассчитывается по формуле 2.9:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^N \frac{CF_t}{(1+r)^{t-1}}}{I}. \quad (2.9)$$

6) внутренняя норма рентабельности (IRR) рассчитывается по формуле 2.10:

$$\sum_{t=1}^N \frac{CF_t}{(1+IRR)^{t-1}} - I = 0, \quad (2.10)$$

7) модифицированная внутренняя норма рентабельности (MIRR) отражается на понятие будущей стоимости проекта.

TV – стоимость поступлений, полученных от реализации проекта, отнесенная к концу проекта с использованием нормы рентабельности реинвестиций. Стоимость поступлений рассчитывается по формуле 2.11:

$$TV = \sum_{t=1}^N \frac{CF_t}{(1 + R)^{t-N}}, \quad (2.11)$$

где R – норма рентабельности реинвестиций (месячная);

MIRR определяется как ставка дисконтирования, при которой определяются определенные условия, которые представлены в формуле 2.12:

$$\sum_{t=1}^N \frac{CO_t}{(1 + r)^{t-1}} = \frac{TV}{(1 + MIRR)^N}, \quad (2.12)$$

где CO<sub>t</sub> – выплаты месяца t;

r – требуемая норма рентабельности реинвестиций (месячная).

Рассчитанные интегральные показатели эффективности проекта по открытию нового ресторана в отеле ПаркСити при сроке проекта 46 месяцев (3 года 10 месяцев) приведены на рисунке 2.17.

Показатель	Рубли	Доллар
▶ Ставка дисконтирования, %	11,22	0,00
Период окупаемости - РВ, мес.	32	32
Дисконтированный период окупаемости - DРВ, мес.	38	32
Средняя норма рентабельности - АRR, %	39,22	39,22
Чистый приведенный доход - NPV	17 806 383	1 132 556
Индекс прибыльности - PI	1,37	1,63
Внутренняя норма рентабельности - IRR, %	34,96	34,96
Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR, %	16,66	12,51

Рисунок 2.17 – Интегральные показатели эффективности проекта

В соответствии с данными рисунка 2.17 видно, что проект по окупится за 38 месяцев. Чистый приведенный доход значительно выше нуля (17 806 383 рубля за 4 года 2 месяца реализации проекта. На вложенный рубль проект дает 37 копеек прибыли согласно значению индекса доходности. Внутреннюю рентабельность целесообразно оценивать по показателю MIRR – он больше цены капитала (16,66% против 11,22%), следовательно, проект имеет запас прочности. Из всего вышеизложенного, можно сделать вывод о том, что проект по открытию нового ресторана на территории отеля «ПаркСити» является эффективным и его целесообразно принять к реализации.

## **2.5 Анализ рисков проекта**

### **2.5.1 Анализ чувствительности**

В рамках анализа чувствительности выявляется стабильность и сила влияния переменных проекта. Базовый показатель эффективности, на котором основывается анализ чувствительности, – это чистый дисконтированный доход.

Были рассмотрены и введены данные, которые непосредственно связаны с проектом, реализуемым предприятием ООО «УК «ПаркСити».

Чтобы проанализировать чувствительность, использованы следующие параметры: цена сбыта, объём сбыта, зарплата персонала, общие и прямые издержки. График анализа чувствительности проекта представлен на рисунке 2.18.

Расчет производился в диапазоне изменений от –30 % до 30 % с шагом расчета 5%. Анализ чувствительности показал, что проект наиболее чувствителен к изменению цены сбыта. При снижении цены сбыта более чем на 13 % NPV проекта станет отрицательным. Снижение цены на постоянной основе невозможно, поскольку при повышенном спросе цена среднего чека возрастает. Вторым значимым фактором является объём сбыта. Снижение объёма продаж более чем на 20% так же ведет к неэффективности проекта. Однако, такое событие также маловероятно, по-

сколькx объём продаж не завышен, а находится наоборот ниже среднего, предполагаемого экспертами. Поэтому изменение объёма сбыта может быть только в сторону увеличения, что увеличит NPV проекта.

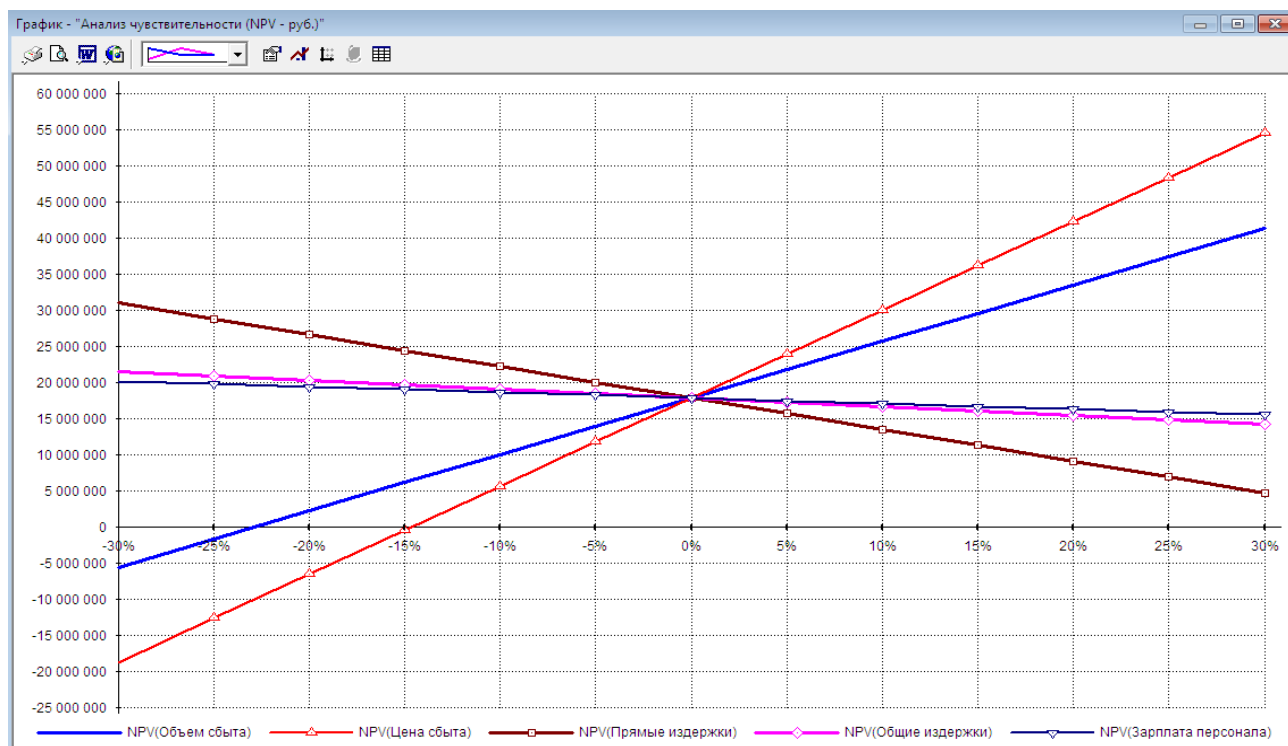


Рисунок 2.18 – Анализ чувствительности проекта

Относительно влияния остальных параметров (общие издержки, прямые издержки, заработная плата) можно сказать, что при их изменении более, чем на 30% в сторону увеличения проект остаётся прибыльным, следовательно, эти показатели не существенно влияют на величину NPV, а, значит, и на проект в целом.

### 2.5.2 Анализ безубыточности

При анализе безубыточности основной вопрос – это выявление запаса финансовой прочности проекта.

Расчет точки безубыточности (за вычетом подоходного налога), запаса финансовой прочности и операционного рычага по проекту по открытию нового ресторана по каждому продукту проекта за март 2023 года приведён в таблице 2.9. Расчёт

данного периода обусловлен тем, что в марте сезонность на спрос отсутствует, при этом цена постоянна, что даёт понятие о минимальном объёме продаж в точке безубыточности.

Таблица 2.9 – Расчёт точки безубыточности (за вычетом подоходного налога) за месяц на 01.03.2023 г.

Показатель	Аренда зала	Средний чек на гостя за банкет	Кофе-брейк на 1 персону	Бизнес-ланч	Итого
Объём сбыта, в числе оказанных услуг, нат.ед.	64	600	1 660	1 100	3 424
Цена, руб.	2 820	2 820	263	253,80	
Выручка (объём сбыта в денежном выражении), руб.	180 480	1 692 000	436 912	279 180	2 588 572
Удельные переменные затраты, руб.	666	1052,34	127,81	118,20	
Суммарные переменные затраты, руб.	42 524	631 406,36	212 167,53	130 020	1 016 217,89
Постоянные затраты, руб.	39 036,53	210 692,34	199 12,39	12 001,03	345 506,20
Маржинальная прибыль, руб.	137 856,00	1 060 593,64	224 744,47	149 160,00	1 572 354,11
Доля маржинального дохода в выручке (коэффициент покрытия), в процентах	76,38	62,68	51,44	53,43	60,74
Балансовая прибыль, руб.	98 819,47	849 901,47	204 832	137 078,97	1 226 847,91
Точка безубыточности, в нат. ед.	18,12	119,19	147,08	89,09	0,22
Точка безубыточности, руб.	51 106,32	336 124,44	38 710,46	226 11,85	568 908,05
Запас финансовой прочности, руб	129 373,68	1 355 875,56	398 201,54	256 568,15	2 019 763,95
Запас финансовой прочности, в процентах	71,68	80,13	91,14	91,90	78,03
Операционный рычаг	1,40	1,25	1,10	1,09	1,28

График анализа безубыточности продукта проекта «средний чек на гостя за банкет» и точка безубыточности в рублях за март 2023 года представлены на рисунке 2.19.

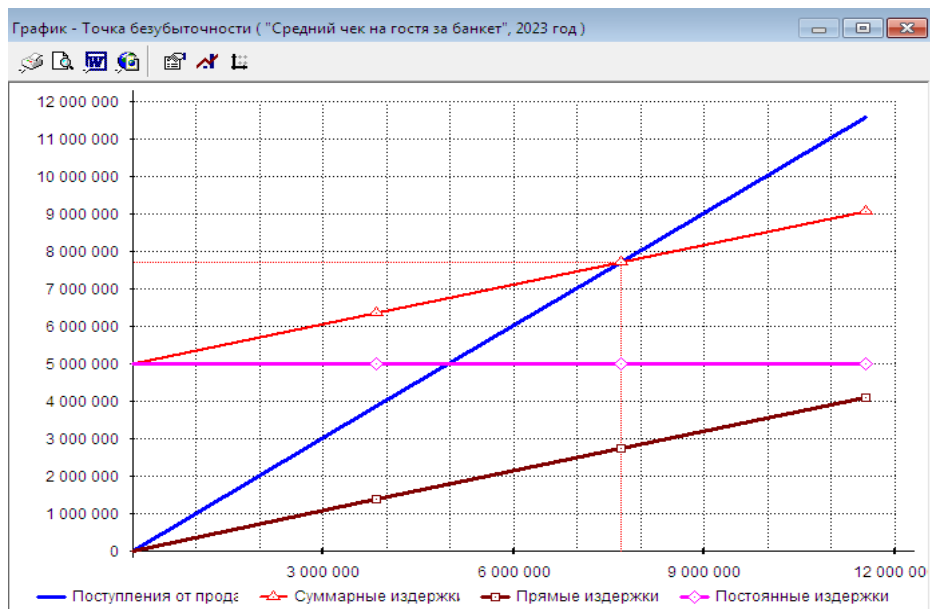


Рисунок 2.19 – Анализ безубыточности для продукта «средний чек» (в рублях)

Как видно из полученных данных, запланированный объем продаж ООО «УК «ПаркСити» по продукту проекта «средний чек на гостя за банкет» безубыточный объем продаж, что говорит о том, что проект будет приносить прибыль. Следует отметить, что объём продаж может только возрастать, по мере того как новые клиенты будут узнавать о новой услуге.

Запас финансовой прочности по годам изображён на рисунке 2.20.

Безубыточность

Анализ | Сводные таблицы

Показатель: **Запас финансовой прочности (%)** Шаг анализа: Год

Запас финансовой прочности (%) **продуктам**  Среднемесячное

Продукт	3-12.2020	2021 год	2022 год	2023 год	1-4.2024
Аренда зала		60	58	58	54
▶ Средний чек на гостя за банкет		84	81	81	64
Кофе-брейк на 1 персону		85	82	82	76
Бизнес-ланч		86	83	83	77

Рисунок 2.20 – Запас финансовой прочности продуктов проекта

Из рисунка видно, что запас финансовой прочности достаточно высок и составляет более 50% для компании. Это означает, что только при сокращении объёма продаж более, чем на 50% предприятие будет иметь убытки.

### 2.5.3 Анализ Монте-Карло

Анализ Монте-Карло показывает, как изменяются показатели проекта при изменении сразу нескольких рыночных параметров.

Цель анализа методом Монте-Карло – оценить вероятность возникновения кассовых разрывов и влияние критических факторов на реализуемость проекта.

При задании исходных данных выбраны те, к которым оказался наиболее чувствителен проект (по результатам анализа чувствительности – это цена, объём сбыта), диапазон изменений параметров задан – от +10 % до –10 %. Число расчетов – 700. Данные статистического анализа проекта (эффективность инвестиций по результатам анализа Монте-Карло) показаны на рисунке 2.21.

Эффективность инвестиций	Среднее	Неопределенность
Дисконтированный период окупаемости, мес.	37	0,07
Индекс прибыльности	1,37	0,07
▶ Чистый приведенный доход	17 589 714	0,20
Внутренняя норма рентабельности	34,62	0,17
Период окупаемости, мес.	32	0,08
Средняя норма рентабельности	39,09	0,07
Модиф. внутренняя норма рентабельности	16,51	0,12

Рисунок 2.21 – Эффективность инвестиций по результатам анализа Монте-Карло

По результатам проведённого анализа устойчивость проекта – 100 %. Это означает отсутствие кассовых разрывов при различных сочетаниях изменения влияющих факторов. Следует отметить, что все значения, которые получились в резуль-



тате расчета анализа Монте-Карло, похожи с расчетами в общем анализе эффективности инвестиций.

Результаты анализа Монте-Карло проекта по параметру «Чистый приведённый доход» представлены на рисунке 2.22.

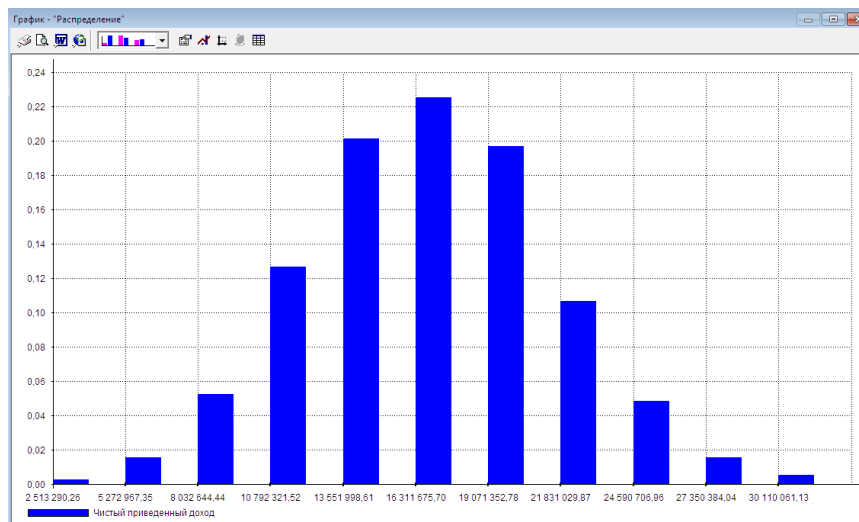


Рисунок 2.22 – Анализ Монте-Карло проекта по параметру «NPV»

Анализ показал, что около 80% значений попали в диапазон от 2 513 290,26 рублей до 30 110 061,13 руб. при исходном значении 17 806 383 рублей.

Вероятность того, что чистый дисконтированный доход будет ниже нуля отсутствует. Полученные данные свидетельствуют о том, что чистый дисконтированный доход в любом случае остаётся положительной величиной и говорит о низком риске получения убытков от реализации данного проекта.

Результаты анализа показали, что с вероятностью 80% проект даст чистый приведённый доход 17 806 383 рублей, так как неопределённость составляет 20%, а исходное значение в соответствии с расчётами в программе «Project Expert» по методу Монте-Карло составило 17 589 714 рублей.

Таким образом, необходимо заметить, что проект по открытию нового ресторана на территории отеля «ПаркСити» обладает привлекательными характеристиками эффективности для его реализации, выявленными в ходе использования метода Монте-Карло.

## 2.5.4 Описательный метод оценки рисков

Одним из методов оценки риска является описательный метод, который заключается в качественной оценке вероятных рисков по проекту. Итоговый реестр рисков представлен в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Реестр рисков проекта

Наименование риска	Вероятность наступления события	Последствия
Экономические		
Невозможность финансирования проекта со стороны инвесторов	5%	«Заморозка» проекта
Технические		
Невозможность получения правоустанавливающей и разрешающей документации для строительства	3%	Неустойка по несвоевременному началу работ + затраты на разрешения
Коммерческие		
Несоответствие реального и прогнозируемого спроса	15%	Недополученная выручка, снижение прибыли
Социальные		
Отсутствие добросовестных подрядчиков	30%	Неустойка, заплаченная для завершения работы в срок

Для реагирования на эти риски был разработан план мероприятий по управлению рисками, который представлен в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – План мероприятий по управлению рисками

Варианты возможных мероприятий	Стратегия реагирования на риск	Варианты возможных мероприятий
Невозможность финансирования проекта со стороны инвесторов	Избегание	– детальный убедительный бизнес-план проекта; – поиск других инвесторов
Невозможность получения правоустанавливающей и разрешающей документации для строительства	Избегание	– соблюдение норм градостроительного кодекса
Несоответствие реального и прогнозируемого спроса	Снижение риска	– проведение качественного маркетингового исследования; правильное позиционирование услуги на рынке
Отсутствие добросовестных подрядчиков	Передача риска	– заключение договора с переключением ответственности за недоброкачественные работы на подрядчика

## **Выводы по разделу два**

В рамках рассматриваемого в работе проекта планируется открытие нового двухэтажного ресторана для проведения банкетов и оказания конференц-услуг на территории ООО «УК «ПаркСити» вместимостью до 450 посадочных мест.

Продуктами проекта являются почасовая «аренда зала», «кофе-брейк» для одной персоны во время аренды зала для мероприятий, «средний чек на гостя за банкет», рассчитывающийся поштучно, а также «кофе-брейк».

Целью проекта является увеличение глубины ассортимента предоставляемых услуг и получение экономических выгод ООО «УК «Парксити».

Подготовка проекта займет 14 месяцев, с мая 2021 года начнется оказание новых услуг. Финансирование проекта планируется за счет собственных средств, полученных от инвесторов-собственников бизнеса. Для построения финансовой модели проекта использовался Project Expert. Первоначально, был подготовлен график реализации проекта, далее заполнены соответствующие модули программы, сформированы притоки и оттоки по проекту, определено его окружение.

Рассчитанные показатели эффективности проекта говорят о целесообразности реализации данного проекта. Так чистый дисконтированный доход имеет положительное значение и составляет 17 806 383 рублей за 4 года и 2 месяца реализации проекта. Индекс доходности больше единицы (1,37), внутренняя норма рентабельности составляет 34,96%, простой период окупаемости составит 32 месяца, а дисконтированный – 38 месяцев. Следовательно, проект по открытию нового двухэтажного ресторана для проведения банкетов и оказания конференц-услуг на территории ООО «УК «ПаркСити» экономически эффективен. Анализ рисков, проведенный в работе, так же подтвердил малорискованность и целесообразность реализации проекта.

Таким образом, рассмотренный проект запуска нового ресторана для ООО «УК «ПаркСити» может быть представлен предприятию и рекомендован к реализации.

### 3 АНАЛИЗ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ООО «УК «ПАРКСИТИ» С УЧЁТОМ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА

#### 3.1 Составление прогнозной отчётности

Для анализа финансового состояния предприятия с учётом реализации проекта необходимо составить прогнозную отчётность. Она составляется на полный календарный год (в проекте это 2023 год) и включает в себя бухгалтерский баланс и отчёт о финансовых результатах. Отчётность составляется и сопоставляется для трёх периодов: предшествующий проекту год, прогноз на 2023 год без проекта и прогноз на 2023 год с учётом реализации проекта.

Сначала составляется отчёт о финансовых результатах. Прогнозный отчёт о финансовых результатах за 2023 год представлен в таблице 3.1.

Отчёт составляется на основе динамики показателей предыдущих периодов. Таким образом, темп роста выручки за 2019 год составил 0,91%. При продлении тренда на снижение выручки на 9% ежегодно к 2023 году получается, что выручка имеет значение 31 905 тысяч рублей. Себестоимость реализованной продукции за 2023 год определяется пропорционально доле себестоимости в выручке в 2019 году. Эта доля составляет 94% или 29 784 тысяч рублей в 2023 году. Прочие доходы и расходы учитываются аналогично 2019 году, так как отсутствуют пояснения к отчётности и невозможно понять, как они формируются.

Таблица 3.1– Прогнозный отчёт о финансовых результатах за 2023 год

В тыс. руб.

Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2019 года	На 31 декабря 2023 года без проекта	На 31 декабря 2023 года с проектом
Выручка	2110	44 620	31 095	85 543
Расходы по обычной деятельности	2120	(41 903)	(29 784)	(55 969)
Проценты к уплате	2330	-	-	-
Прочие доходы	2340	222	222	222
Прочие расходы	2350	(1 979)	(1 979)	(1 979)
Налог на прибыль (доходы)	2410	(1 351)	(1 866)	(5 133)
Чистая прибыль (убыток)	2400	(391)	(2 312)	22 684

После отчёта о финансовых результатах составляется бухгалтерский баланс. Прогнозный баланс за 2023 год представлен в таблице 3.2.

Величина валюты баланса определяется на основе данных прошлых периодов. Усреднённое значение валюты баланса составляет 6 662 тыс. руб., и является оптимальным прогнозом для состояния баланса на 2023 год, поскольку на предприятии не планируется кардинальных изменений в составе основных средств, оборотных активов, а также в составе собственного и заёмного капитала. Остаточная стоимость основных средств уменьшается на сумму амортизации, которая составляет 23% от стоимости основных средств ежегодно и к 2023 году остаточная стоимость материальных внеоборотных активы составляют 72 тыс. руб. Прогнозные значения оборотных активов и пассивов формируются сообразно их доле в валюте баланса в 2019 году. Объём денежных средств в 2023 году был увеличен с целью поддержания баланса, а также корректировки показателей ликвидности.

Анализ финансового состояния ООО «УК «ПаркСити» проводится с целью сопоставления показателей компании в период до введения проекта с прогнозными значениями от деятельности за 2023 год без введения проекта и с введением проекта.

Таблица 3.2 – Прогнозный баланс за 2023

В тыс. руб.				
Наименование показателя	Код строки	За 2019 год	За 2023 год без проекта	За 2023 год с проектом
<b>АКТИВ</b>				
Материальные внеоборотные активы	1150	201	72	232
Запасы	1210	3 196	2 496	2 496
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	130	1 585	80 423
Финансовые и другое оборотные активы	1230	2 875	2 469	2 469
<b>БАЛАНС</b>	1600	6 402	6 622	85 620
<b>ПАССИВ</b>				
Капитал и резервы	1300	3 568	3 790	79 475
Кредиторская задолженность	1520	2 834	2 832	6 145
<b>БАЛАНС</b>	1700	6 402	6 622	85 620

### 3.2 Горизонтальный и вертикальный анализ баланса

Горизонтальный анализ заключается в сопоставлении каждой балансовой статьи базового 2019 года с аналогичной статьей прогнозного баланса на 2023 год без проекта, а также в сравнении показателей 2019 года с показателями прогнозного баланса на 2023 год с проектом.

Вертикальный анализ актива и пассива баланса оценивает влияние проекта на структуру баланса организации.

Горизонтальный анализ и вертикальный анализ активов ООО «УК «ПаркСити» с учётом проекта и без него представлен в таблице 3.3.

По состоянию на конец 2023 года предприятие продолжает иметь «легкую» структуру совокупных активов, в которой преобладают оборотные активы, удельный вес которых составляет более 98% в течение всего анализируемого периода. С введением проекта эта доля увеличивается на 2,87% и составляет 99,73%. Это свидетельствует о формировании достаточно мобильной структуры активов, способствующей ускорению оборачиваемости средств предприятия.

Величина оборотных активов значительно возросла с 6201 тыс. руб. в 2019 году до 85 388 тыс. руб. в 2023 году с введением проекта. Главным образом рост обусловлен резким увеличением денежных средств на 80 293 тыс. руб. Такой рост денежных средств сопряжён с увеличением нераспределенной прибыли предприятия. Увеличение денежных средств может свидетельствовать об укреплении финансового состояния предприятия, однако из доля велика, и предприятию стоит задуматься о инвестировании в краткосрочные финансовые вложения или в другие проекты. Дебиторская задолженность за 2023 год в обоих вариантах сократилась на 14,12% и составила 2469 тыс. руб., что является позитивным изменением и при увеличении выручки свидетельствует о том, что покупатели стали более дисциплинированно оплачивать свои счета, а также уменьшился период отсрочки платежа.

Динамика изменения активов за 2019 и 2023 год с проектом и без проекта представлена на рисунке 3.1.

Таблица 3.3 – Горизонтальный и вертикальный анализ баланса ООО «УК «ПаркСити» с учётом проекта

Вид имуще- ства	Остатки по балансу, тыс. руб.			Структура (удельный вес) имущества, %			Изменение					
	На 31 декабря 2019 г	На 31 декабря 2023 г. без про- екта	На 31 декабря 2023 г. с проек- том	На 31 декабря 2019 г	На 31 декабря 2023 г. с проек- том	На 31 декабря 2023 г. с проек- том	В абсолютных величинах, тыс. руб.		В %		Темп прироста, %	
							Без про- екта	С про- ектом	Без про- екта	С про- ектом	Без про- екта	С про- ектом
ВОА, в том числе:	201	72	232	3,14	1,09	0,27	-129	31	-2,05	-2,87	-64,18	15,42
- Материаль- ные внеобор- отные ак- тивы	201	72	232	3,14	1,09	0,27	-129	31	-2,05	-2,87	-64,18	15,42
ОА, в том числе:	6 201	6 550	85 388	96,86	98,91	99,73	349	79 187	2,05	2,87	5,63	1277,00
– Запасы	3 196	2 496	2 496	49,92	37,69	2,92	-700	-700	-12,23	-47,01	-21,90	-21,90
– Денежные средства и де- нежные экви- валенты	130	1 585	80 423	2,03	23,94	93,93	1455	80 293	21,90	91,90	1 119,23	61 763,8
– Дебиторская задолжен- ность	2875	2469	2469	44,91	37,28	2,88	-406	-406	-7,62	-42,02	-14,12	-14,12
Капитал и ре- зервы	3 568	3 790	79 475	55,73	57,23	92,82	222	75 907	1,50	37,09	6,22	2 127,44
Кредиторская задолжен- ность	2 834	2 832	6 145	44,27	42,77	7,18	-2	3 311	-1,50	-37,09	-0,07	116,83
Валюта ба- ланса	6 402	6 622	85 620	100,00	100,00	100,00	220	79 218	0,00	0,00	3,44	1 237,39

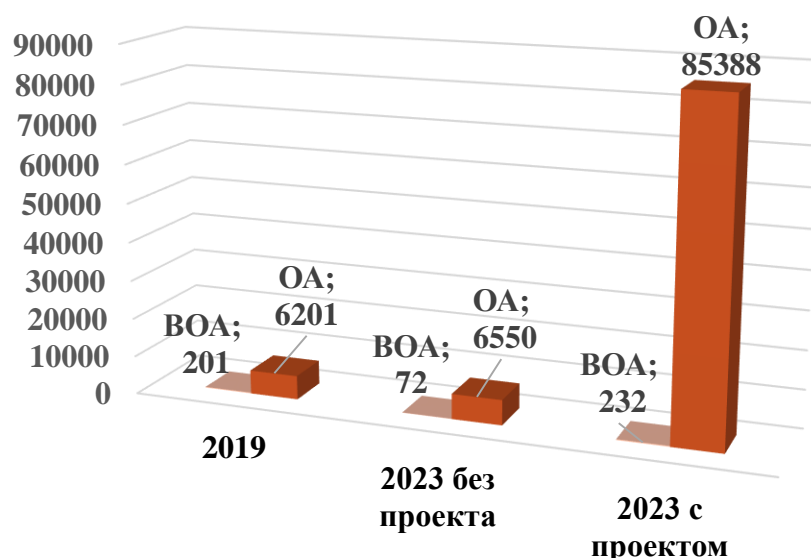


Рисунок 3.1 – Динамика изменения активов (в тыс. руб.)

Диаграмма структуры активов за 2019 и 2023 год с проектом и без проекта представлена на рисунке 3.2.

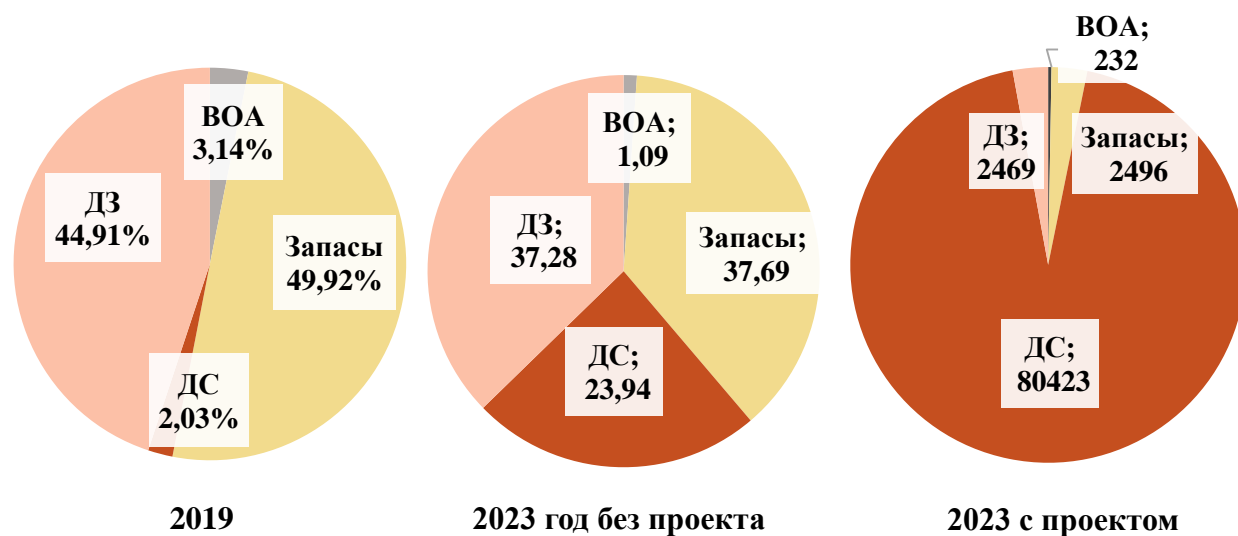


Рисунок 3.2 – Диаграммы структуры активов за 2019 и 2023 (в процентах)

Основным источником формирования совокупных активов предприятия являются собственные средства. Их доля в валюте баланса по оценке на 2023 год без проекта составляет более 57%. Доля собственных средств в 2023 году с учётом проекта составляет 92,82% и формируется в связи с наличием ежегодной нераспределённой прибыли. Преобладание собственного капитала говорит о высшей степени независимости предприятия от внешних кредиторов.



За 2023 год с проектом доля заёмных средств в совокупных источниках финансирования существенно возрастёт на 116,83%, что может свидетельствует об увеличении масштабов производства, а вместе с тем и увеличении подоходного налога и, который входит в раздел «Кредиторская задолженность».

Динамика изменения пассивов за 2019 и 2023 год с проектом и без проекта представлена на рисунке 3.3.

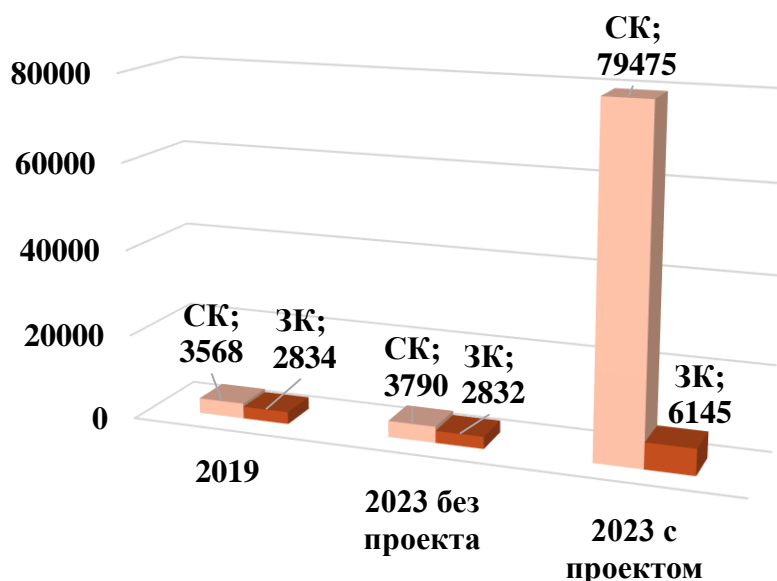


Рисунок 3.3 – Динамика изменения пассивов (в тыс. руб.)

Диаграммы структуры пассивов за 2019 и 2023 год с проектом и без проекта представлена на рисунке 3.4.

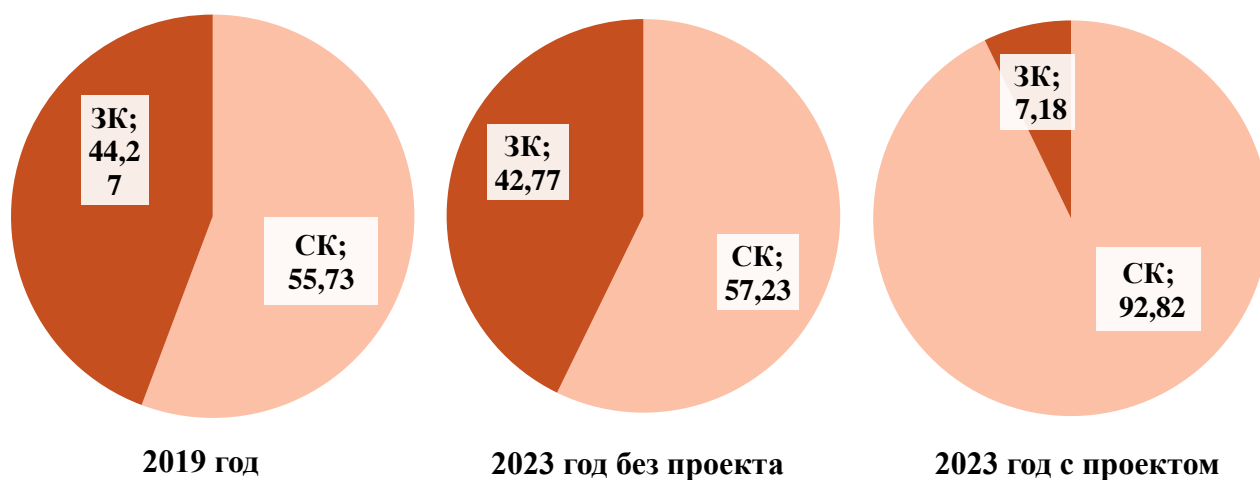


Рисунок 3.4 – Диаграммы структуры пассивов за 2019 и 2023 (в процентах)

### 3.3 Анализ ликвидности и платёжеспособности

Анализ ликвидности и другие финансовые анализы проводятся на основании формул 1.1-1.32, представленных в первой главе настоящей работы.

Анализ ликвидности баланса ООО «УК «ПаркСити» с учётом проекта представлен в таблице 3.4.

Рекомендуемое значение коэффициента общей ликвидности от 1 до 2. В каждом из рассматриваемых периодов коэффициент общей ликвидности соответствует и даже превышает нормативные значения. Значение коэффициента более 2 свидетельствует о неоптимальной структуре капитала.

Данные, позволяющие оценить ликвидность предприятия, выявить статьи, с помощью которых предприятие поддерживает свою платёжеспособность представлены в таблице 3.5.

При нормальном функционировании предприятия без проекта в 2023 году наблюдается недостаток денежных средств для покрытия краткосрочных обязательств. При принятии проекта эта проблема разрешается, и предприятие даже имеет излишек денежных средств после покрытия обязательств в размере 74 278 тысяч рублей. Согласно условию абсолютной ликвидности, обозначенному в формуле 5 первой главы настоящей работы, только при введении проекта предприятие имеет абсолютную ликвидность, что свидетельствует о высокой платёжеспособности предприятия.

Для качественной оценки финансового положения предприятия кроме абсолютных показателей ликвидности баланса целесообразно определить ряд финансовых коэффициентов, которые представлены в таблице 3.6.

Чистый оборотный капитал (ЧОК) имеет положительную величину в каждом из рассматриваемых вариантах, что говорит о финансовой устойчивости предприятия. При этом, величина ЧОК с проектом увеличивается в 23 раза в сравнении с показателем 2019 года. При этом следует отметить, что большая величина ЧОК может говорить о нерациональной структуре оборотного капитала, поэтому руководству

Таблица 3.4 – Анализ ликвидности баланса ООО УК «ПаркСити» с учётом проекта

В тыс. руб.

Актив	Значение			Пассив	Значение		
	На 31 декабря 2019 г	На 31 декабря 2023 г. без проекта	На 31 декабря 2023 г. с проектом		На 31 декабря 2019 г	На 31 декабря 2023 г. без проекта	На 31 декабря 2023 г. с проектом
А1. Денежные средства и денежные эквиваленты	130	1 585	80 423	П1. Кредиторская задолженность.	2 834	2 832	6 145
А2. Финансовые и другие оборотные активы	2 875	2 469	2 469	П2. Краткосрочные обязательства	–	–	–
А3. Запасы	3 196	2 496	2 496	П3. Долгосрочные заёмные средства	–	–	–
А4. Материальные внеоборотные активы	201	72	232	П4. Капитал и резервы	3 568	3 790	79 475
Коэффициент ликвидности (по данной таблице)					2,19	2,31	13,90

93

Таблица 3.5 – Покрытие обязательств активами

В тыс. руб.

№ группы	Актив			Пассив			Излишек (+) или недостаток (-) активов на погашение обязательств		
	На 31 декабря 2019 г	На 31 декабря 2023 г. без проекта	На 31 декабря 2023 г. с проектом	На 31 декабря 2019 г	На 31 декабря 2023 г. без проекта	На 31 декабря 2023 г. с проектом	На 31 декабря 2019 г	На 31 декабря 2023 г. без проекта	На 31 декабря 2023 г. с проектом
I	130	1 585	80 423	2 834	2 832	6 145	-2 704	-1 247	74 278
II	2 875	2 469	2 469	–	–	–	2 875	2 469	2 469
III	3 196	2 496	2 496	–	–	–	3 196	2 496	2 496
IV	201	72	232	3 568	3 790	79 475	-3 367	-3 718	-79 243
Итого	6 402	6 622	85 620	6 402	6 622	85 620			

следует рассмотреть варианты вклада денежных средств в краткосрочные и долгосрочные финансовые вложения, а также в другие виды деятельности, что позволит реинвестировать прибыль и получить дополнительный эффект.

Таблица 3.6 – Показатели оценки ликвидности с учётом проекта

Наименование показателя	Норматив	Значение		
		На 31 декабря 2019 г	На 31 декабря 2023 г. без проекта	На 31 декабря 2023 г. с проектом
Чистый оборотный капитал, в тыс. руб.	–	3367,00	3718,00	79243,00
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,15-0,2	0,05	0,56	13,09
Коэффициент срочной ликвидности	0,5-0,8	1,1	1,4	13,5
Коэффициент промежуточной ликвидности	0,5-0,8	1,1	1,4	13,5
Коэффициент текущей ликвидности	1-2	2,2	2,3	13,9
Коэффициент собственной платёжеспособности	–	1,2	1,3	12,9

Коэффициент абсолютной ликвидности 2023 года как с проектом, так и без проекта, больше 0,2, что означает, что предприятие способно на ежедневной основе погасить 100% краткосрочных обязательств. Однако, превышение нормативных значений может носить негативный характер и означать то, что предприятие имеет нерациональную структуру капитала: слишком высокая доля неработающих активов в виде наличных средств. В целом, высокая изменчивость данного коэффициента говорит о нерациональном финансовом менеджменте на предприятии.

Коэффициенты срочной и промежуточной, а также текущей ликвидности находятся выше нормативных значений. С проектом эти показатели увеличиваются в 9 раз в сравнении с аналогичным годом без принятия проекта. С одной стороны, это позитивная тенденция и платёжеспособность предприятия увеличивается, но с другой – значимой частью оборотных активов являются денежные средства, что может также свидетельствовать о нерациональной структуре оборотных активов предприятия.

Коэффициент собственной платёжеспособности показывает, какая часть краткосрочных обязательств может быть покрыта за счёт собственного оборотного капитала. Данный показатель благодаря проекту увеличился в 9 раз, что говорит об увеличении финансовой независимости предприятия.

### 3.4 Анализ финансовой устойчивости

Анализ финансовой устойчивости на определенную дату (конец года) позволяет установить, насколько рационально предприятие управляет собственными и заемными средствами в течение периода, предшествующего этой дате.

Анализ финансовой устойчивости предприятия представлен в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Анализ финансовой устойчивости

В тыс. руб.

Показатели	Значение			Изменение на период	
	На конец 2019 года	На конец 2023 года без проекта	На конец 2023 года с проектом	2019/2023 год без проекта	2019/2023 год с проектом
Источники собственных средств	3 568	3790	79 475	222	75 907
Основные средства и иные внеоборотные активы	201	72	232	-129	31
Наличие собственных оборотных средств	3 367	3718	79 243	351	75 876
Долгосрочные кредиты и займы	0	0	0	0	0
Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат	3 367	3 718	79 243	351	75 876
Краткосрочные кредиты и займы	0	0	0	0	0
Наличие собственных, долгосрочных и краткосрочных заемных источников формирования запасов и затрат	3 367	3 718	79 243	351	75 876
Величина запасов и затрат	3 196	2 496	2 496	-700	-700
Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств	171	1 222	76 747	1 051	-700

## Окончание таблицы 3.7

Показатели	Значение			Изменение на период	
	На конец 2019 года	На конец 2023 года без проекта	На конец 2023 года с проектом	2019/2023 год без проекта	2019/2023 год с проектом
Излишек (+) или недостаток (-) собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат	171	1 222	76 747	1 051	76 576
Излишек (+) или недостаток (-) общей величины источников формирования запасов и затрат	171	1 222	76 747	1 051	76 576
Тип финансовой ситуации	1;1;1	1;1;1	1;1;1		

Анализ финансовой устойчивости ООО «УК «ПаркСити» показал, что предприятие обладает абсолютной устойчивостью финансового состояния на конец 2019, а также на конец 2023 года с проектом и без проекта. Это означает, что все запасы и затраты полностью покрываются собственными оборотными средствами, т.е. коммерческая организация не зависит от внешних кредиторов. Также может означать, что администрация не умеет, не желает или не имеет возможности использовать внешние источники средств для основной деятельности.

Для исследования изменений устойчивости положения предприятия и проведения сравнительного анализа нескольких предприятий используется анализ финансовых коэффициентов, который представлен в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Показатели финансовой устойчивости

Наименование показателя	Норматив	Значения		
		На конец 2019 года	На конец 2023 года без проекта	На конец 2023 года с проектом
Коэффициент финансовой независимости (автономии)	более 0,5	0,56	0,43	12,41
Коэффициент самофинансирования	более 1	1,26	1,34	12,93
Коэффициент задолженности	менее 0,67	0,79	0,75	0,08
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	более 0,1	0,54	0,57	0,93
Коэффициент маневренности	0,2 – 0,5	0,94	0,98	1,00
Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов	–	30,85	90,97	368,05

Из таблицы видно, что на конец 2023 года без проекта года коэффициент финансовой независимости (автономии) принимает значение ниже нормативного.

На конец 2023 года с проектом коэффициент финансовой независимости принимал значение 12,41. Эти значения соответствуют нормативным и говорят о том, что предприятие укрепляет финансовую независимость от внешних источников.

На конец 2023 года с проектом коэффициент самофинансирования 12,93 говорит о том, что предприятие способно покрыть собственным капиталом заёмные средства.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами в 2023 году принимает значения более 10%, что говорит о способности предприятия к ведению независимой финансовой политики.

Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов имеет положительные значения больше 1 на протяжении всего анализируемого периода, что говорит о том, что в ООО «УК «ПаркСити» авансируется больше средств в оборотные активы, чем во внеоборотные в связи со спецификой деятельности.

### 3.5 Анализ деловой активности

Показатели деловой активности (оборачиваемости) характеризуют эффективность использования ресурсов организации.

Таблица 3.9 – Показатели оценки деловой активности с учётом проекта

Наименование показателя	Значение						Темп прироста без проекта (об./год), %	Темп прироста с проектом (об./год), %
	2019 год		2023 год без проекта		2023 год с проектом			
	об./год	дн.	об./год	дн.	об./год	дн.		
<b>Показатели оборачиваемости активов</b>								
Коэффициент оборачиваемости активов/ Продолжительность одного оборота активов	5,87	62,17	4,70	77,73	1,00	365,33	-20,02	-82,98

## Окончание таблицы 3.9

Наименование показателя	Значение						Темп прироста без проекта (об./год), %	Темп прироста с проектом (об./год), %
	2019 год		2023 год без проекта		2023 год с проектом			
	об./год	дн.	об./год	дн.	об./год	дн.		
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов/ Продолжительность одного оборота оборотных активов	6,06	60,28	4,75	76,89	1,00	364,34	-21,60	-83,46
Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов/ Продолжительность одного оборота внеоборотных активов	193,58	1,89	431,88	0,85	368,72	0,99	123,10	90,47
Коэффициент оборачиваемости запасов/ Продолжительность одного оборота запасов	15,42	23,67	11,93	30,59	22,42	16,28	-22,61	45,42
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности/ Продолжительность одного оборота дебиторской задолженности	16,27	22,43	12,59	28,98	34,65	10,53	-22,59	112,95
Показатели оборачиваемости собственного капитала и кредиторской задолженности								
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала/ Продолжительность одного оборота собственного капитала	10,22	35,72	8,20	44,49	1,08	339,11	-19,70	-89,47
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности/ Продолжительность одного оборота кредиторской задолженности	13,80	26,44	10,98	33,24	13,92	26,22	-20,46	0,85
Фондоотдача	193,58		431,88		368,72		123,10	90,47



Основой для сравнительного анализа служит базовый 2019 год и показатели 2023 года с проектом.

Коэффициент оборачиваемости активов с введением проекта сокращается на 82,98%. Это происходит вследствие увеличения валюты баланса из-за излишка денежных средств. Однако, стоит помнить о том, что баланс проекта моделируется программой Project Expert автоматически и не учитывает все возможности предприятия по использованию чистой прибыли в инвестиционных целях.

Продолжительность одного оборота активов в днях увеличилась на 303 дня, что является негативным изменением, поскольку увеличивается период, когда средства, вложенные активы или их составляющие, снова принимают денежную форму.

Коэффициент оборачиваемости оборотных активов снизился на 83,46% с введением проекта. Это свидетельствует о снижении эффективности использования ресурсов (высокая доля денежных средств).

Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов увеличился на 90,47% и составил 368,72 оборотов в год. Увеличение данного показателя свидетельствует о том, что 1 рубль, вложенный во внеоборотные активы приносит 368,72 рублей выручки. Тенденция роста коэффициента оборачиваемости связана с относительно небольшой долей внеоборотных активов в структуре баланса, а также с ежегодным уменьшением балансовой стоимости материальных активов.

Коэффициент оборачиваемости запасов с введением проекта увеличился на 45,42% в сравнении с 2019 годом с 15,42 оборотов в год до 22,42 оборотов в 2023 году. Увеличение данного коэффициента свидетельствует о более рациональном использовании запасов.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности с введением проекта увеличился на 112,95% за 2023 год и составил к концу года 34,65 оборотов в год. Динамику изменения данного коэффициента целесообразно рассматривать в совокупности с коэффициентом оборачиваемости кредиторской задолженности. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности незначительно уве-

личился на 0,85%. Изменение коэффициентов носит положительный характер, поскольку на конец года денежные средства от дебиторов приходят быстрее, чем наступает срок погашения краткосрочных обязательств, что минимизирует вероятность возникновения кассового разрыва.

Коэффициент оборачиваемости собственного капитала с учётом проекта сократился на 89,47% до 1,08 оборотов в год. Снижение данного показателя говорит произошло на фоне увеличения нераспределённой прибыли в структуре раздела «Капитал и резервы».

Показатель фондоотдачи с введением проекта увеличился на 90,47%, что говорит о том, что каждый рубль, вложенный в основные средства приносит на 175,14 рублей больше, чем в 2019 году.

### 3.6 Анализ рентабельности

Показатели оценки рентабельности рассчитываются по чистой прибыли. Показатели оценки рентабельности рассчитаны в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Показатели оценки рентабельности

Наименование показателя	Значение			Изменение	
	2019 год	2023 год без проекта	2023 год с проектом	2019/2023 без проекта	2019/2023 с проектом
<b>Показатели рентабельности реализации продукции и рентабельности активов</b>					
Рентабельность реализованной продукции	6,48	4,40	52,84	-2,08	46,36
Рентабельность производства	32,56	51,05	1 084,09	18,49	1 051,53
Рентабельность совокупных активов	12,63	-34,91	43,11	-47,54	30,47
Рентабельность внеоборотных активов	416,49	-619,44	11 990,09	-1 035,93	11 573,60
Рентабельность оборотных активов	13,03	-35,29	43,22	-48,32	30,20
Рентабельность чистого оборотного капитала	23,21	-62,18	46,58	-85,38	23,37
<b>Показатели рентабельности собственного капитала, инвестиций и продаж</b>					
Рентабельность собственного капитала	-8,95	-60,99	46,44	-52,04	55,39
Рентабельность инвестиций	-8,95	-60,99	46,44	-52,04	55,39
Рентабельность продаж	2,15	4,22	34,57	2,06	32,42

Рентабельность реализованной продукции за 2023 год без реализации проекта сократится на 2,08% и станет равной 4,40. Это означает, что предприятие станет получать на 2,08% меньше прибыли с одного рубля полных затрат. Снижение связано прежде всего с прогнозируемым падением объёма продаж в 2023 году. С принятием проекта рентабельность увеличится на 46,36% в сравнении с показателем 2019 года. Соответственно предприятие будет получать 52,84% прибыли с одного рубля полных затрат.

Рентабельность производства значительно увеличится к 2023 году и составит 51,05% без учёта проекта. Это связано со снижением запасов и остаточной стоимости основных средств в сравнении с 2019 годом. С проектом, рентабельность производства увеличится на 1 051,53% вследствие увеличения объёма продаж и снижения доли запасов и основных средств в структуре баланса.

Рентабельность совокупных активов существенно сократится на 47,54% в сравнении с 2019 годом, что говорит об отсутствии чистой прибыли организации, росте стоимости активов, и снижении оборачиваемости активов в 2023 году. С введением проекта рентабельность совокупных активов существенно увеличится на 30,47% и составит 43,11%.

Рентабельность внеоборотных активов без проекта сократится на 1 035,93% что свидетельствует о росте затрат предприятия и отсутствии балансовой прибыли. Проект обеспечит увеличение данного показателя на 11 573,60%. Однако, такое стремительное увеличение произойдёт по причине незначительной доли ВОА в валюте баланса.

Рентабельность оборотных активов в 2023 году без проекта снизится на 48,32% в сравнении с показателем 2019 года. Это свидетельствует о снижении эффективности и нерациональном использовании ресурсов предприятия. Проект позволит увеличить рентабельность оборотных активов 2019 года на 30,20%.

Значение рентабельности чистого оборотного капитала в 2023 году без проекта сократится на 85,38% и будет иметь отрицательное значение -62,18% из-за отсут-

ствия чистой прибыли в анализируемом периоде. С проектом рентабельность чистого оборотного капитала в 2023 году увеличится на 23,37% и составит 46,58%. Это говорит о том, что один рубль чистых оборотных средств принесёт 46,58% прибыли.

Рентабельность собственного капитала в 2023 году без проекта сократится на - 52,04% в сравнении с показателем 2019 года. Это, прежде всего, связано наличием непокрытого убытка, а также с падением оборачиваемости активов.

Рентабельность инвестиций в 2023 году без проекта сократится на 52,04% в сравнении с показателем 2019 года. Этот показатель означает, что на рубль инвестиций приходится 60,99 копеек убытков. Это связано с наличием непокрытого убытка у предприятия в 2023 году без проекта. Проект увеличит данный показатель на 55,39, что позволит говорить о том, что рубль инвестиций будет приносить 46 копеек прибыли.

Показатель рентабельности продаж в 2023 году без проекта незначительно увеличится на 2,06% в сравнении с 2019 годом. Значение данного показателя в 2023 году говорит о том, что на рубль объёма продаж приходится 4,22 копеек валовой прибыли. Благодаря проекту рентабельности продаж увеличится на 32,42% и составит 34,57%, что говорит о том, что предприятие получит 34,57 копеек прибыли с одного рубля проданной продукции.

### **Выводы по разделу три**

С целью оценки влияния проекта на финансовую деятельность ООО «УК «ПаркСити» был проведён анализ финансового состояния с учётом проекта. В ходе проведения анализа была составлена и сопоставлена прогнозная отчётность для трёх периодов: базовый 2019 год, предшествующий проекту, прогноз на 2023 год без проекта и прогноз на 2023 год с учётом реализации проекта.

Согласно вертикальному анализу баланса предприятие будет иметь «легкую» структуру совокупных активов на 2023 год, поскольку в ней преобладают оборотные активы, удельный вес которых составляет более 98% как в варианте без проекта, так и с наличием проекта. Основным источником формирования совокупных активов предприятия являются собственные средства. Их доля в валюте баланса по оценке на 2023 год без проекта составляет более 57 с учётом проекта 92,82%.

Анализ ликвидности баланса ООО «УК «Парксити» показал, что только с введением проекта в 2023 году на предприятии будет выполнено условие абсолютной ликвидности, что свидетельствует о высокой платёжеспособности предприятия.

Анализ деловой активности показал, что принятие проекта способствует снижению оборачиваемости совокупных и оборотных активов более чем на 80%. Это происходит вследствие увеличения валюты баланса из-за излишка денежных средств. Однако, стоит помнить о том, что баланс проекта моделируется программой Project Expert автоматически и не учитывает все возможности предприятия по использованию чистой прибыли в инвестиционных целях. Также изменение коэффициентов оборачиваемости кредиторской и дебиторской задолженности носит положительный характер, поскольку на конец года денежные средства от дебиторов приходят быстрее, чем наступает срок погашения краткосрочных обязательств, что минимизируем вероятность возникновения кассового разрыва.

Анализ рентабельности всецело показал, что проект рекомендуется к реализации, поскольку не только он приносит ежегодную чистую прибыль, в отличии от других вариантов развития событий, когда на предприятии по результатам деятельности в 2023 году прогнозируется непокрытый убыток, но и улучшает показатели рентабельности предприятия.

По результатам финансового анализа деятельности предприятия с учётом проекта был сделан вывод о том, рассмотренный проект запуска нового ресторана для ООО «УК «ПаркСити» может быть рекомендован к реализации. При этом, руководству предприятия следует заранее рассмотреть варианты реинвестирования чистой прибыли с целью получения наибольшего эффекта от проекта.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Основным видом деятельности ООО «УК «ПаркСити» является деятельность гостиниц и прочих мест для временного проживания. «ПаркСити» имеет ранг четырех-звёздочной гостиницы. Также компания осуществляет деятельность в сфере ресторанного обслуживания, имеет свои бары, кафе, конференц-залы, фитнес-клуб на территории комплекса, сдача офисов в аренду.

Анализ исходной деятельности ООО «УК «ПаркСити» позволил выявить слабые и сильные места предприятия, а также оценить внешние факторы влияния на предприятие.

К числу преимуществ ООО «УК «ПаркСити» можно отнести хорошее местоположение в центре города, квалифицированный и отзывчивый персонал, лояльность среди потребителей, а также наличие стабильной платёжеспособности. Недостатками являются: недостаточно большая площадь для обслуживания крупных мероприятий, отсутствие облагороженной территории для прогулок посетителей, а также недостаточно большой номерной фонд, снижение выручки при росте затрат.

По результатам проведённого финансово-экономического анализа ООО «УК «ПаркСити» можно сделать вывод о том, что финансовое состояние предприятие удовлетворительное, оно имеет возможности для реализации проектов. Предприятие обладает абсолютной устойчивостью финансового состояния на начало и конец 2019 года.

Наиболее значимыми возможностями являются развитие туризма в Челябинской области, увеличение спроса на услуги кафе, баров, ресторанов, увеличение реальных доходов населения, а также увеличение спроса на проведение отраслевых конференций. Наиболее значимыми угрозами являются ужесточение законодательства в сфере гостиничного бизнеса, высокий уровень конкуренции в отрасли.

По итогам стратегического анализа были выявлены основные стратегические направления по улучшению положения ООО «УК «ПаркСити» в будущем. К ним относятся открытие нового ресторана на территории отеля с возможностью прове-

дения крупных мероприятий, обновление номерного фонда, озеленение прилегающей территории.

Наиболее важным по рейтингу и по значению стало предложение по открытию нового ресторана на территории гостиничного комплекса ООО «Управляющая Компания «ПаркСити» с возможностью проведения крупных мероприятий. Реализация данного проекта позволит раскрыть потенциал отеля, получить дополнительный доход и необходимое и бесспорное конкурентное преимущество.

В рамках рассматриваемого в работе проекта планируется открытия нового двухэтажного ресторана для проведения банкетов и оказания конференц-услуг на территории ООО «УК «ПаркСити» вместимостью до 450 посадочных мест.

Продуктами проекта являются почасовая «аренда зала», «кофе-брейк» для одной персоны во время аренды зала для мероприятий, «средний чек на гостя за банкет», рассчитывающийся поштучно, а также «бизнес-ланч».

Целью проекта является увеличение глубины ассортимента предоставляемых услуг и получение экономических выгод ООО «УК «ПаркСити».

Подготовка проекта займет 14 месяцев, с мая 2021 года начнется оказание новых услуг. Финансирование проекта планируется за счет собственных средств, которые были получены от инвесторов-собственников бизнеса. Для построения финансовой модели проекта использовался Project Expert. Первоначально, был подготовлен график реализации проекта, далее заполнены соответствующие модули программы, сформированы притоки и оттоки по проекту, определено его окружение.

Рассчитанные показатели эффективности проекта говорят о целесообразности реализации данного проекта. Так, чистый дисконтированный доход имеет положительное значение и составляет 17 806 383 рублей за 4 года и 2 месяца реализации проекта. Индекс доходности больше единицы (1,37), внутренняя норма рентабельности составляет 34,96%, простой период окупаемости составит 32 месяца, а дисконтированный – 38 месяцев. Следовательно, проект по открытию нового двух-

этажного ресторана для проведения банкетов и оказания конференц-услуг на территории ООО «УК «ПаркСити» экономически эффективен. Анализ рисков, проведенный в работе, так же подтвердил малорискованность и целесообразность реализации проекта.

С целью оценки влияния проекта на финансовую деятельность ООО «УК «ПаркСити» был проведен анализ финансового состояния с учётом проекта на 2023 год.

Согласно вертикальному анализу баланса предприятие с учётом реализации проекта будет иметь «легкую» структуру совокупных активов на 2023 год, поскольку в ней будут преобладать оборотные активы. Основным источником формирования совокупных активов предприятия являются собственные средства.

Анализ ликвидности баланса ООО «УК «ПаркСити» показал, что только с введением проекта в 2023 году на предприятии будет выполнено условие абсолютной ликвидности, что свидетельствует о высокой платёжеспособности предприятия.

Анализ деловой активности показал, что изменение коэффициентов оборачиваемости кредиторской и дебиторской задолженности носит положительный характер что минимизирует вероятность возникновения кассового разрыва.

Анализ рентабельности всецело показал, что проект рекомендуется к реализации, поскольку не только он приносит ежегодную чистую прибыль, в отличии от других вариантов развития событий, когда на предприятии по результатам деятельности в 2023 году прогнозируется непокрытый убыток, но и улучшает показатели рентабельности предприятия.

По результатам финансового анализа деятельности предприятия с учётом проекта был сделан вывод о том, рассмотренный проект запуска нового ресторана для ООО «УК «ПаркСити» может быть рекомендован к реализации. При этом, руководству предприятия следует заранее рассмотреть варианты реинвестирования чистой прибыли с целью получения наибольшего эффекта от проекта.

Задачи выпускной квалификационной работы решены. Поставленные цели достигнуты.



## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

### Нормативные акты:

- 1 "Об утверждении Положения о классификации гостиниц". Постановление Правительства РФ от 16 февраля 2019 г. N 158.
- 2 "О Классификации основных средств, включаемых в амортизационные группы". Постановление Правительства РФ от 01.01.2002 N 1 (ред. от 27.12.2019).

### Книги и статьи:

- 3 Баев, Л.А. Основы анализа инвестиционных проектов: учебное пособие / Л.А. Баев. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2017. – 287 с.
- 4 Баев Л.А. Бизнес-планирование: учебное пособие / Л.А. Баев, М.Г. Литке; под ред. Л.А. Баева. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2017. – 70 с.
- 5 Бочаров В. В. Финансовый анализ: Учебник /В. В. Бочаров. – СПб.: Питер, 2007. – 240 с.
- 6 Дзензелюк, Н.С. Имитационное моделирование инвестиционных проектов: методические указания по выполнению курсового проекта / составители: Н.С. Дзензелюк, В.М. Новосад, А.С. Камалова. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2018. – 38 с.
- 7 Зайончик, Л.Л. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие / Л.Л. Зайончик. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2013. – 130 с.
- 8 Котлер, Ф. Основы маркетинга – М.: "Бизнес-книга", "ИМА-Кросс. Плюс" , 2002. – 656 с.
- 9 Правдина, Н.В. Сетевое планирование и оценка проектных затрат: учебное пособие для практических занятий / Н.В. Правдина. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2015. – 38 с.
- 10 ГОСТ Р ИСО 21500—2014 – Руководство по проектному менеджменту.


### Internet-источники:

- 11 Официальный сайт отеля Парксити – <https://www.parkcityhotel.ru> (дата обращения 15.05.2020)

- 12 Открытая информация о юридическом лице ООО «УК «Парксити» – <https://www.rusprofile.ru/id/4321101>
- 13 Оборот общественного питания в Челябинской области за 2019 год – <https://www.fedstat.ru/indicator/31258> (дата обращения)
- 14 Сведения о ресторанах, кафе, барах Росстат – <https://www.gks.ru/folder/23457?print=1#>
- 15 Официальная статистика ресторанного бизнеса – <https://www.gks.ru/folder/23457?print=1>
- 16 Обзор событийного рынка России 2020 – [https://event-live.ru/netcat\\_files/userfiles/090420/research\\_COVID\\_19.pdf](https://event-live.ru/netcat_files/userfiles/090420/research_COVID_19.pdf)
- 17 Количество event-агентств в Челябинске – <https://2gis.ru/chelyabinsk/search/event%20агентства%20банкеты>
- 18 Исследование HeadHunter – «Сколько тратить на корпоратив?» – <https://chelyabinsk.hh.ru/article/13094>
- 19 Количество компаний, устраивающих новогодние корпоративы – <https://iz.ru/957899/evgeniia-pertceva-natalia-vasileva/bremia-prazdnika-83>
- 20 Значения кривой бескупонной доходности государственных облигаций – [https://cbr.ru/hd\\_base/zcyc\\_params/](https://cbr.ru/hd_base/zcyc_params/) (дата обращения 15.05.2020)
- 21 Beta- коэффициент Асвата Дамодарана – <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- 22 Индекс РТС – <https://www.moex.com/ru/index/RTSI/archive/#/from=2020-05-10&till=2020-06-09&sort=TRADEDATE&order=desc>
- 23 Реальные располагаемые доходы населения – [https://chelstat.gks.ru/storage/mediabank/Индикаторы\\_30.04.20.pdf](https://chelstat.gks.ru/storage/mediabank/Индикаторы_30.04.20.pdf)
- 24 Аналитика тренингов и конференций в Челябинске <https://vsetreningi.ru/chel/analytics/>

**ПРИЛОЖЕНИЯ**  
**ПРИЛОЖЕНИЕ А**

**Бухгалтерская отчётность ООО «УК «ПаркСити»**



ИНН 7451210444

КПП 745301001 Стр. 002

Форма по ОКУД 0710001

**Бухгалтерский баланс**

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
	<b>АКТИВ</b>				
-	Материальные внеоборотные активы <sup>2</sup>	1150	201	260	335
-	Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы <sup>3</sup>	1170	-	-	-
-	Запасы	1210	3196	2239	262
-	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	130	3688	1119
-	Финансовые и другие оборотные активы <sup>4</sup>	1230	2875	2610	2952
-	<b>БАЛАНС</b>	1600	6402	8797	4667
	<b>ПАССИВ</b>				
-	Капитал и резервы <sup>5</sup>	1300	3568	5166	(632)
-	Целевые средства	1350	-	-	-
-	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды	1360	-	-	-
-	Долгосрочные заемные средства	1410	-	-	-
-	Другие долгосрочные обязательства	1450	-	-	-
-	Краткосрочные заемные средства	1510	-	-	-
-	Кредиторская задолженность	1520	2834	3631	5299
-	Другие краткосрочные обязательства	1550	-	-	-
-	<b>БАЛАНС</b>	1700	6402	8797	4667

Принято 24.03.2020 в 18:34

NO\_BOIUPR\_7453\_7453\_7451210444745301001\_20200324\_c87fc2cc-1023-46be-9f6d-8cd479f9e758

Рисунок А.1 – Бухгалтерский баланс ООО «УК «ПаркСити»



ИНН 7451210444 - -  
 КПП 745301001 Стр. 003

Форма по ОКУД 0710002

Отчет о финансовых результатах

Показатель <sup>1</sup>	Наименование показателя	Код строки	За отчетный год	За предыдущий год
1	2	3	4	5
-	Выручка <sup>6</sup>	2110	44620	48836
-	Расходы по обычной деятельности <sup>7</sup>	2120	(41903)	(41083)
-	Проценты к уплате	2330	(-)	(-)
-	Прочие доходы	2340	222	-
-	Прочие расходы	2350	(1979)	(504)
-	Налоги на прибыль (доходы) <sup>8</sup>	2410	(1351)	(1451)
-	Чистая прибыль (убыток)	2400	(391)	5798

Рисунок А.2 – Отчёт о финансовых результатах ООО «УК «ПаркСити»

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Рейтинг анализа конкурентов ООО «УК «ПаркСити»

Таблица Б.1 – Рейтинг анализа конкурентов ООО «УК «ПаркСити»

В баллах

Критерий сопоставления	ParkCity	Берёзка	SmolinoPark	Виктория	Radisson Blu
Доля на рынке	3	4	3	4	5
Количество звёзд	4	5	4	4	4
Местоположение	5	3	3	4	5
Ценовая политика	5	5	5	4	4
Номерной фонд	5	4	4	5	5
Уровень оценки потребителей	4	5	4	4	5
Перечень предоставляемых услуг	5	5	5	4	4

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Эскизный проект нового ресторана



Рисунок В.1 – Эскизный проект нового ресторана  
112

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Календарный график и диаграмма Ганта проекта

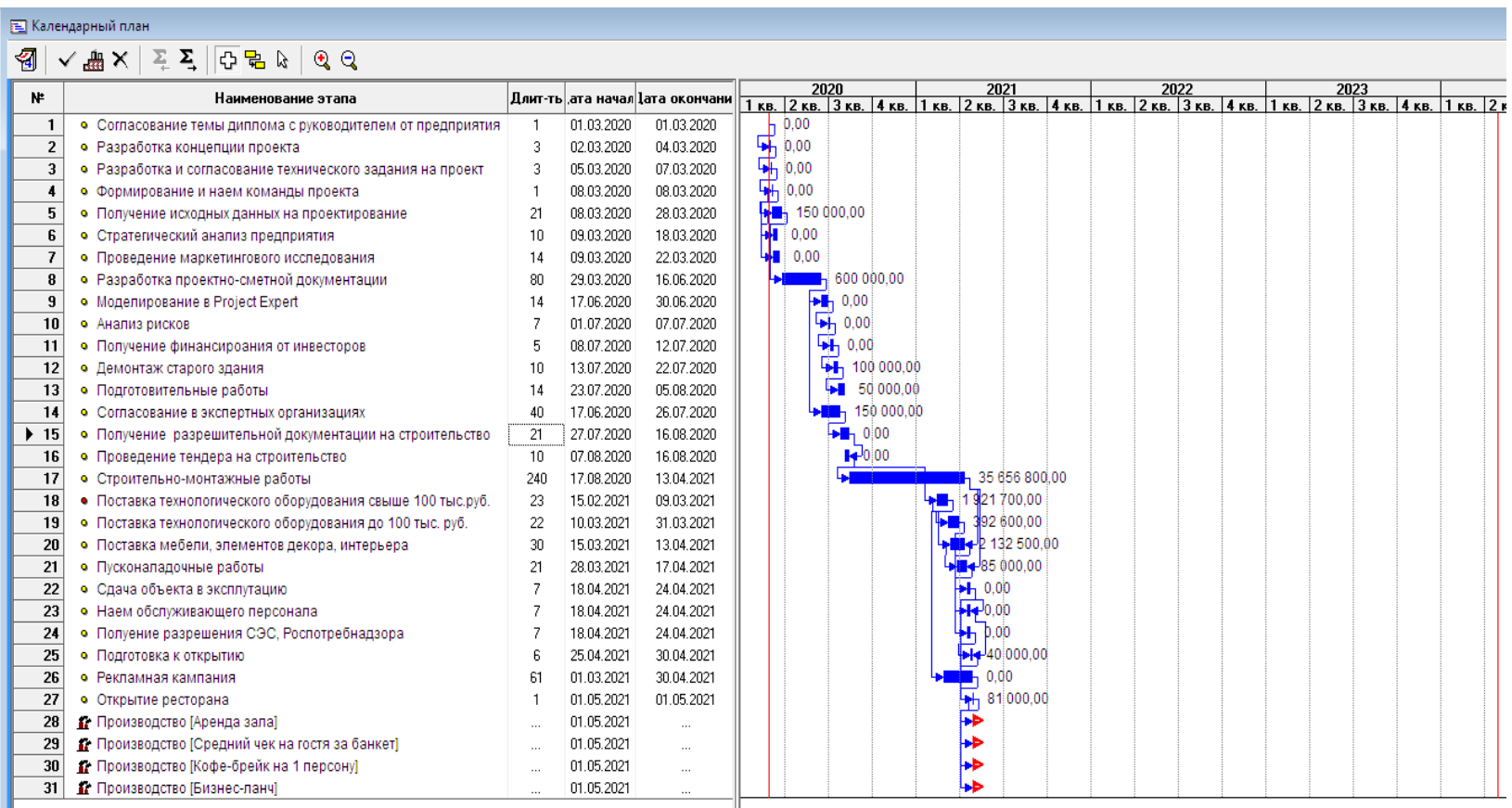


Рисунок Г.1 – Календарный график и диаграмма Ганта проекта

**ПРИЛОЖЕНИЕ Д**  
**Сетевой график проекта**

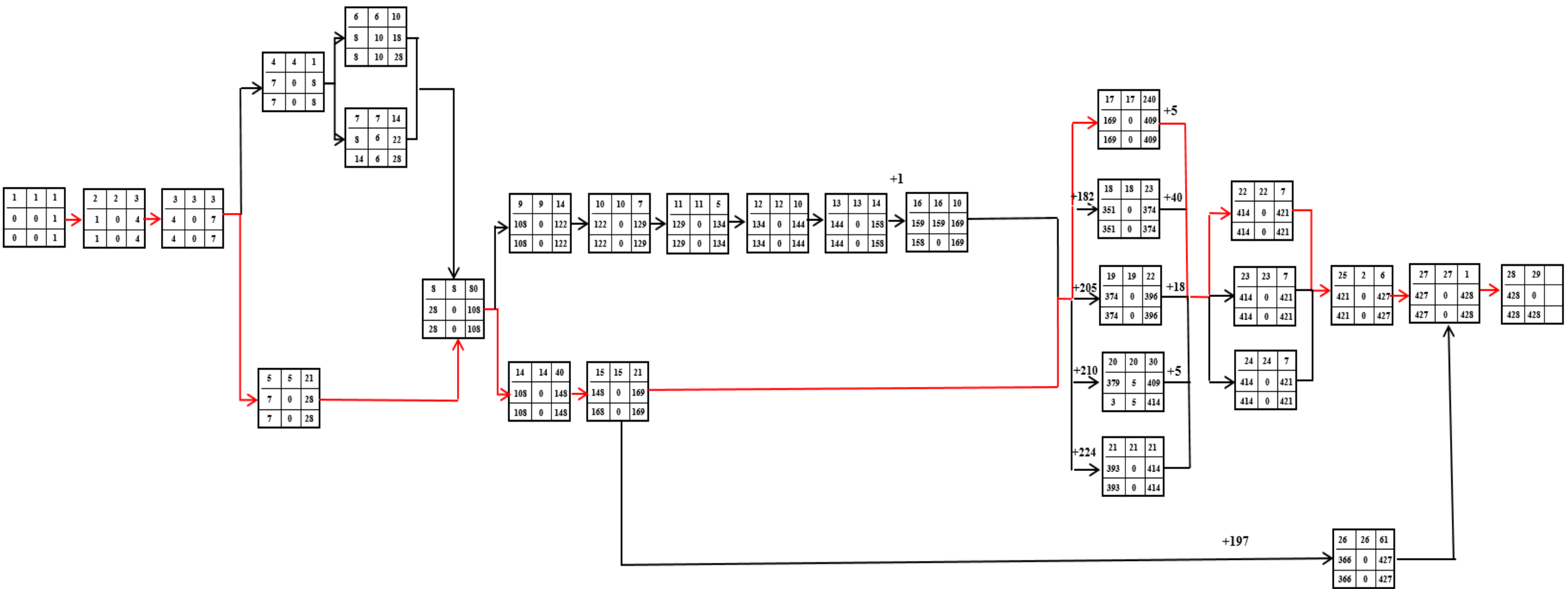


Рисунок Д.1 – Сетевой график проекта



## ПРИЛОЖЕНИЕ Е

### Смета инвестиционных затрат проекта

Таблица Е.1 – Смета инвестиционных затрат проекта

В рублях

Наименование работ	Общая стоимость	Подрядная организация
Получение исходных данных на проектирование	150 000	
Разработка проектно-сметной документации	600 000	
Демонтаж старого оборудования	100 000	
Подготовительные работы	50 000	
Согласование в экспертных организациях	150 000	
Строительно-монтажные работы		
Раздел 1. Земляные работы и фундаменты	4 690 308,60	ООО"МЗСК"
Раздел 2. Металлоконструкции каркаса	6 274 403,89	ООО"СТМ Спецстрой"
Раздел 3. Перекрытие	975 707,40	ООО "МЗСК"
Раздел 4. Кровля	3 491 533,47	ООО "Фасад и кровля"
Раздел 5. Лестницы (площадки и марши)	305 600,11	ООО"МЗСК"
Раздел 6. Стены, перегородки	2 625 719,31	ООО"Стройсервис"
Раздел 7. Отделочные работы	5 715 041,50	ООО"Спектр"
Раздел 8. Окна, двери, витражи	4 010 140,77	ООО"Вертекс"
Раздел 9. Вентиляция	75 001,36	ООО"Санвентстрой"
Раздел 10. Система отопления	476 127,36	ООО"Санвентстрой"
Раздел 11. Водомерный узел	12 151,98	ООО"Челябсантехстрой"
Раздел 12. Водоснабжение	92 881,09	ООО"Челябсантехстрой"
Раздел 13. Хозяйственно-бытовая канализация К1	55 368,98	ООО"Челябсантехстрой"
Раздел 14. Сантехоборудование	62 993,86	ООО"Челябсантехстрой"
Раздел 15. Электромонтажные работы	851 018,95	ООО "Трест СКМ"
Раздел 16 Лифты	3 500 000,00	ООО ЮУДО "Союзлифтмонтаж"
Раздел 17 Кондиционирование	2 442 799,73	ООО"Консерватор"
Итого строительно-монтажные работы:	35 656 798,36	

Продолжение таблицы Е.1

Поставка технологического оборудования свыше 100 тыс. руб.				
Наименование оборудования	Количество	Стоимость единицы	Всего стоимость	Поставщик
Шкаф тепловой передвижной для подогревания блюд	1	505 600	505 600	Группа компаний «ЮНИТОРГ» Универсальное оборудование
Шкаф холодильный АРИАДА	1	106 000	106 000	Компания «КЛЕН»
Машина стаканомоечная SMEG	1	113 600	113 600	Группа компаний «ЮНИТОРГ» Универсальное оборудование
Машина посудомоечная MACH	1	123 500	123 500	КЛЕН
Машина посудомоечная SILANOS	1	169 000	169 000	Группа компаний «ЮНИТОРГ» Универсальное оборудование
Телевизоры	4	50 000	200 000	М Видео
Акустические системы	2	250 000	500 000	Инвис ПРО
Проектор SONY	2	102 000	204 000	Электронные системы
Итого поставка технологического оборудования свыше 100 тыс.			1 921 700	
Поставка технологического оборудования до 100 тыс. руб.				
Тепловая витрина STARFOOD	1	60 000	60 000	Группа компаний «ЮНИТОРГ» Универсальное оборудование
Микроволновая печь CONFITO	1	14600	14 600	Группа компаний «ЮНИТОРГ» Универсальное оборудование ЮНИТОРГ
Шкаф холодильный КАПРИ	1	29 000	29 000	Компания «КЛЕН»

Продолжение таблицы Е.1

Наименование оборудования	Количество	Стоимость единицы	Всего стоимость	Поставщик
Шкаф морозильный КАПРИ	1	43 000	43 000	Компания «КЛЕН»
Шкаф холодильный барный NURAKAN	1	40 000	40 000	Компания «КЛЕН»
Стол предмоечный СПМП	1	56 500	56 500	Группа компаний «ЮНИТОРГ» Универсальное оборудование
Стол раздаточный СПМР	3	14 600	43 800	Группа компаний «ЮНИТОРГ» Универсальное оборудование
Сокоохладители BRAS	1	51 800	51 800	Группа компаний «ЮНИТОРГ» Универсальное оборудование
Шкаф винный DW	1	53 900	53 900	Группа компаний «ЮНИТОРГ» Универсальное оборудование
Итого поставка технологического оборудования до 100 тыс.			392 600	
Поставка мебели, элементов декора, интерьера				
Барная стойка	1	200 000	200 000	Компания «КЛЕН»
Станция официанта тройная	5	22 500	112 500	Компания «КЛЕН»
Стул мягкий	300	2 000	600 000	Компания «КЛЕН»
Стол	20	15 000	300 000	Компания «КЛЕН»
Кресла, диван	4	25 000	100 000	Компания «КЛЕН»
Гардеробная зона	10	14 000	140 000	Компания «КЛЕН»
Комплект летней мебели	10	43 000	430 000	Компания «КЛЕН»
Элементы интерьера, декора	–	–	250 000	Леди Прима
Итого Поставка мебели, элементов декора, интерьера			2 132 500	
Пусконаладочные работы	–	–	85 000	ООО «Альгот»

Окончание таблицы Е.1

Наименование работ	Общая стоимость	Поставщик
Рекламная кампания		
Фотосессия для сайта	1 500	«ChelBanket.ru»
Реклама в печатных изданиях (Деловой квартал, Собака: статья, План Б: реклама на сайте; Выбериай (PR-статья)	113 500	Деловой квартал, Собака: статья, План Б, Выбериай
Наружная реклама	30 000	«RS Service»
Реклама на радио (март, апрель)	49 104	Радио «Европа Плюс»
Итого рекламная кампания	183 904	
Подготовка к открытию	40 000	
Открытие ресторана		
Ведущий для церемонии открытия, диджей, вокал	20 000	«Event Profi»
Шарики, декор ресторана	30 000	«Радуга?4»
Фотозона	7 000	«PROSpect»
Печатная продукция, рекламная растяжка	12 500	«PROSpect»
Фотограф	4 000	«Банкет.ру»
Фуршет	7 500	«ПаркСити»
Итого открытие ресторана	81 000	
<b>ИТОГО</b>	<b>39 466 002</b>	