

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 чайного дома ООО «ЕсоТea»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ– 38.03.02. 2020 301/188 ВКР

Руководитель работы,
Ст. преподаватель кафедры ЭПиУП,
_____ /С.Ю.Лелекова/
« ____ » _____ 2020 г.

Автор работы,
студент/группы ЭУ-447/Д
_____ /М.А.Ластовицкая/
« ____ » _____ 2020 г.

Нормоконтролер,
Ученый секретарь каф. ЭПиУП
_____ /Е.Н. Машкова/
« ____ » _____ 2020 г.

Челябинск 2020

АННОТАЦИЯ

Ластовицкая М.А. Проект открытия чайного дома ООО «ЕсоTea» в г. Челябинск: Выпускная квалификационная работа. – Челябинск: ЮУрГУ, ВШЭУ, ЭПиУП, 2020. – 81 с., 17 ил., 41 табл., библиографический список – 17 наим.

В выпускном квалификационном проекте на основе оценки стратегической позиции кофеин, работающих на рынке предоставления услуг города Челябинск, методов финансового, инвестиционного и проектного анализа предложен бизнес-план инвестиционного проекта открытия предприятия и разработана система управления проектом.

В первой главе выпускной квалифицированной работы был проведен анализ отрасли. Для стратегического анализа применены методы PEST и SWOT-анализа.

Во второй главе на основе методов сетевого и календарного планирования разработан график выполнения работ, определены ключевые события (вехи) для организации контроля основных этапов проекта, разработана матрица ответственности и формы отчётности о ходе выполнения работ ответственными исполнителями.

Для обоснования эффективности проектных решений использованы методы прогнозирования и планирования в сочетании с финансовым анализом прогнозного состояния предприятия с проектом. При разработке бизнес-плана и прогнозировании предприятия с проектом использовалось компьютерное имитационное моделирование проекта в среде Project Expert. Для обоснования эффективности предлагаемых мероприятий в выпускной квалификационной работе использованы методы финансового прогнозирования и планирования в сочетании с финансовым анализом прогнозного состояния предприятия.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1 АНАЛИЗ РЕАЛИЗАЦИИ ОТРАСЛИ	9
1.1 Краткая характеристика объекта исследования.....	9
1. 2 Стратегический анализ	12
1.2.1 Анализ внешней среды	13
1.2.1.1 Анализ макроэкономического окружения	14
1.2.1.2 Анализ микроэкономической среды.....	16
1.2.2 Оценка факторов внешней среды организации	18
1.2.3 Анализ внутренней среды	20
1.2.4 SWOT-анализ.....	24
1.3 Финансовый анализ	28
1.3.1 Расчет показателей экономической эффективности проекта.....	29
1.3.2 Анализ рисков проекта	30
Вывод по разделу один.....	33
2 ПЛАНИРОВАНИЕ И МОДЕЛИРОВАНИЕ ПРОЕКТА	35
2.1 Резюме проекта.....	35
2.2 Организационный план	36
2.3 Календарный план проекта	38
2.4 Потребность в финансировании	44
2.5 Производственный план.....	47
2.6 План маркетинга.....	49
2.7 Финансовый план.....	50
2.8 Анализ и оценка рисков.....	54
Выводы по разделу два.....	57
3 ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ ПРОГНОЗНОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ .	58
3.1 Прогнозирование финансовой отчетности.....	58
3.2 Финансовый анализ прогнозного состояния предприятия.....	59

__3.2.1 Горизонтальный и вертикальный анализ бухгалтерского баланса	59
__3.2.2 Анализ ликвидности и платежеспособности предприятия	62
__3.2.3 Анализ финансовой устойчивости предприятия	68
__3.2.4 Анализ деловой активности предприятия	72
__3.2.5 Анализ рентабельности деятельности предприятия	74
Выводы по разделу три.....	76
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	77
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	80

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время на российском рынке всё большим спросом пользуется сфера общественного питания. Из-за кризиса клиенты стали предпочитать небольшие кафе взамен ресторанов. Это связано так же с тем, что возрос интерес к напиткам «на вынос», что предоставляют только кофейни. Стоит учитывать так же и то, что большее предпочтение, со стороны продавца, отдается непосредственно кофе и напиткам на его основе, а что касается чая – он обделен вниманием, чаще занимает одну позицию в меню (не имея при этом даже иллюстрации), ассортимент обычно скудный, реклама отсутствует.

Именно поэтому, целью работы станет разработка проекта открытия чайного дома в городе Челябинск, оценка его экономической эффективности и использования.

Объектом проводимого исследования является создаваемая кофейня в г. Челябинск.

Предметом исследования выступает экономическая эффективность деятельности создаваемого предприятия.

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить ряд задач:

- дать краткую характеристику объекта исследования;
- провести анализ внешней (PEST-факторы, «Пять конкурентных сил» М.Портера) и внутренней среды (модель маркетинг-микс 4р) проекта;
- провести SWOT-анализ проекта; 8
- обосновать целесообразность реализации проекта и разработать план проекта;
- построить имитационную модель проекта в программном продукте ProjectExpert;
- оценить экономическую эффективность и риски реализации проекта.

Теоретической и методологической основой работы стали фундаментальные положения экономической теории, законодательные и нормативные акты России,

научные статьи отечественных и зарубежных ученых. В работе использованы как общенаучные, так и специальные методы исследований.

В первой главе описана основная идея данного инвестиционного проекта, проведен стратегический анализ, в рамках которого проводится анализ внешней (макро– и микросреда) и внутренней сред. По результатам анализа построены стратегические проблемные поля и выведен итоговый рейтинг мероприятий.

Вторая глава посвящена разработке концепции проекта и моделированию проекта при помощи программного продукта ProjectExpert, а также проводится сетевое и календарное планирование проекта, а также разделяются административные задачи по управлению проектом, оцениваются параметры эффективности и риски реализации проекта.

Третья глава будет посвящена оценке прогнозного финансово-экономического состояния предприятия.

1 АНАЛИЗ РЕАЛИЗАЦИИ ОТРАСЛИ

1.1 Краткая характеристика объекта исследования

Полное официальное наименование объекта исследования: Общество с ограниченной ответственностью «ЕсоTea».

Место нахождения: 459081, Российская Федерация, г. Челябинск, Центральный район.

В настоящее время на российском рынке всё большим спросом пользуется сфера общественного питания. Из-за кризиса клиенты стали предпочитать небольшие кафе взамен ресторанов. Это связано так же с тем, что возрос интерес к напиткам «на вынос», что предоставляют только кофейни. Стоит учитывать так же и то, что большее предпочтение, со стороны продавца, отдается непосредственно кофе и напиткам на его основе, а что касается чая – он обделен вниманием, чаще занимает одну позицию в меню (не имея при этом даже иллюстрации), ассортимент обычно скудный, реклама отсутствует.

Такое допущение в отношении напитков на основе чая и самого чая рассматривается как ошибка владельцев нынешних кафе «на вынос».

Этот напиток имеет богатую историю и даже мифологию, также существует нескончаемое множество видов и вкусов, есть целые учения по выращиванию сбора и приготовлению. Чай имеет свою философию. Играет роль в культурах различных стран. И многое другое.

Используя все это в целях продвижения, привлечения клиентов и маркетинга в целом, можно совершить переворот и открыть новое течение в индустрии «напиток с собой».

Рынок чая в России последнее десятилетие в целом сохраняет стабильность. В стране, где этот напиток пьет почти 100% населения, а если быть точнее 98% по данным Министерства здравоохранения и социального развития РФ, такой

результат сигнализирует о явной приверженности продукту, независящей, по большому счету, даже от всеобщих экономических проблем.



Рисунок 1.1 - Потребление чая в России

Рынок стабилен, такой вывод можно сделать исходя из данных представленных на рисунке 1.1, составленных на основе исследований из журнала «Coffee and Tea International №2 2019».

Стабильность потребления говорит о том, что продукт востребован, его потребитель определен и не собирается увеличивать потребление, но и уменьшать не собирается, что хорошо. Эксперты считают, что будет расти потребительский спрос на черные и зеленые чаи с добавками натуральных фруктов, ягод и специй.

Так как для продукта, предоставляемого данным предприятием – чай с собой, существенное влияние оказывают товары заменители – кофе с собой, в работе будет рассматриваться рынок напитков с собой в целом. Доминирующую позицию на этом рынке занимает кофе и напитки на его основе. Поэтому следует обратить внимание на то какие тенденции сейчас существуют на рынке «кофе с собой».

Объемы потребления кофе в России постоянно растут. Обратившись к рисунку 1.2 можно сделать вывод, что: согласно прогнозам иностранных экспертов, в 2020 году в нашей стране соотношение свежего (заварного) и

растворимого кофе будет 45% на 55%, объем рынка при этом достигнет 131 тыс. тонн. Культура потребления кофе постепенно растет. Люди предпочитают пить этот напиток не только дома, но и везде, где такая возможность представится – в кафе, кофейне, на работе, или даже в транспорте или на ходу.



Рисунок 1.2 - Соотношение потребления растворимого и свежесваренного кофе в России

При анализе рынка стоит учитывать так же и то, насколько часто люди в среднем употребляют кофе в день. Частота потребления кофе по данным Минздравсоцразвития показана на рисунке 1.3.



Рисунок 1.3 - Частота потребления кофе

Учитывая тенденцию потребления и спроса на кофе и аналогичные напитки можно сделать вывод, что спрос будет расти в связи с расширением ассортимента предоставляемых напитков, закусок и десертов, повышением качества обслуживания и внедрения новых современных технологий.

На территории Челябинска есть множество кофеен маленьких и больших форматов, а также кафе и ресторанов, которые тоже предоставляют кофейное меню. У многих кофеен представлен большой ассортимент различных напитков, у некоторых даже есть, что выбрать из еды. Однако разница между всеми конкурентами заключается в цене, качестве и свежести напитков, качестве и скорости обслуживания, предоставляемом ассортименте.

Таким образом, целью данной работы будет разработка и открытие чайного дома в Челябинске, который будет соответствовать всем запросам покупателей, предоставлять большой ассортимент напитков на основе чая. При этом будет предоставляться самое качественное и быстрое обслуживание клиентов. Заведение будет не только предоставлять «чай на вынос», но и будет иметь зону отдыха, где посетители могут провести свое время за чашкой чая.

По своей сути идея такого бизнеса не нова. Но, во-первых, она по-прежнему актуальна, во-вторых отличием данной задумки является то, что данное кафе предоставляет не кофе на вынос, как все привыкли, а чай, что в своем роде, уникально для города Челябинск.

Таким образом, развивающийся рынок «напитков с собой» имеет привлекательные условия для появления новых игроков. И открытие нового кафе может стать очень выгодным бизнесом.

1. 2 Стратегический анализ

Стратегический анализ - это комплексное исследование положительных и отрицательных факторов, которые могут повлиять на экономическое положение предприятия в перспективе, а также путей достижения стратегических целей

предприятия. С помощью стратегического анализа разрабатывается комплексный стратегический план развития предприятия, осуществляется научно обоснованная, всесторонняя и своевременная поддержка принятия стратегических управленческих решений. Структура стратегического анализа представлена на рисунке 1.4.

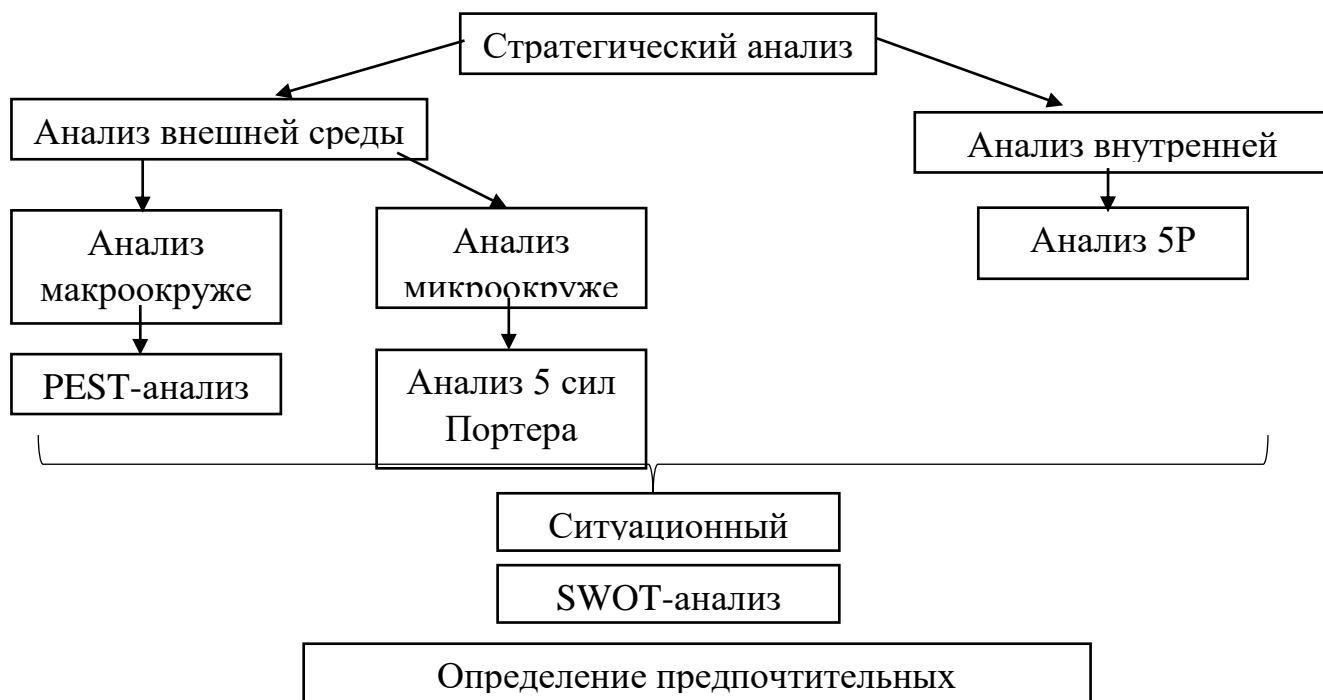


Рисунок 1.4 - Структура стратегического анализа

1.2.1 Анализ внешней среды

Внешняя среда организации – это совокупность активных хозяйствующих субъектов, экономических, общественных и природных условий и других внешних условий, и факторов, действующих в окружении предприятия и влияющих на различные сферы его деятельности.

Внешняя среда подразделяется на:

— Микросреду, среду прямого влияния на предприятие, которую создают поставщики материально-технических ресурсов, потребители продукции (услуг);

— Макросреду, влияющую на предприятие и его микросреду. Она включает природную, демографическую, научно-техническую, экономическую.

1.2.1.1 Анализ макроэкономического окружения

Макроокружение (внешняя среда косвенного воздействия) – совокупность всех влияющих на данную организацию объектов и факторов, которые находятся вне границ организации и на которые организация не имеет возможности воздействовать. Наиболее известным методом анализа макроэкономической среды является PEST- анализ. В данном методе рассматриваются политические, экономические, социальные и технологические факторы внешней среды, которые влияют на деятельность объекта исследования.

Далее определим факторы каждого элемента PEST-анализа, которые окажут то или иное воздействие на деятельность объекта исследования.

Политико-правовые факторы:

—Изменение налогового законодательства;

В качестве режима налогообложения будет применяться Упрощенная Система Налогообложения (далее УСН). На анализируемом предприятии будет применяться УСН «доходы минус расходы» 15%, налогоплательщики уменьшают полученные доходы на расходы. При повышении ставки это негативно скажется на прибыли организации.

Так же стоит учитывать нововведения по онлайн-кассам. Это создает дополнительные расходы организации.

Экономические факторы:

—Снижение ключевой ставки;

По данным Банка России инфляция в 2019 году по отношению к соответствующему периоду 2018 г. (в годовом исчислении) постепенно снижается. В таблице 1.1 приведены данные годовой инфляции в России с 2009-2019 гг.

Таблица 1.1 - Годовая инфляция в России в период с 2008-2019 гг.

Годы	Годовая инфляция в России (%)	Ключевая ставка на конец года (%)
2019	0,52	7,50
2018	2,51	7,75
2017	5,38	10,50
2016	12,91	11,00
2015	11,36	17,00
2014	6,45	5,50
2013	6,58	8
2012	6,10	8,25
2011	8,78	8,75
2010	8,80	13
2009	13,28	12

Социальные факторы:

- Изменение вкусов и предпочтений населения;
- Снижение доходов населения;

Технико-технологические факторы:

- Развитие интернет-маркетинга;
- Внедрение нового оборудования, работающего через интернет;

Результатом анализа макроэкономического окружения стала PEST-матрица, представленная в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – PEST-матрица организации

<p>Политические факторы</p> <p>1. Изменение налогового законодательства</p>	<p>Экономические факторы</p> <p>1. Снижение ключевой ставки;</p> <p>2. Снижение инфляции;</p>
<p>Социальные факторы</p> <p>1. Изменение вкусов и предпочтений населения;</p> <p>2. Снижение доходов населения;</p>	<p>Технологические факторы</p> <p>1. Развитие интернет маркетинга;</p> <p>2. Внедрение нового оборудования, работающего через интернет;</p>

Результатом PEST – анализа является выбор основных факторов внешней макросреды, которые будут оказывать влияние на компанию в прогнозируемом

периоде. Как видно из таблицы 1.2, наибольшее значение будут иметь экономические, политические факторы.

1.2.1.2 Анализ микроэкономической среды

Микросреда предприятия – среда прямого влияния на предприятие, которую создают поставщики материально-технических ресурсов, потребители продукции (услуг) предприятия, торговые и маркетинговые посредники, конкуренты, государственные органы, финансово-кредитные учреждения, страховые компании и другие контактные аудитории.

Анализ микроэкономической среды объекта будет проводится методом пяти конкурентных сил по Портеру. Модель Портера – модель, представляющая собой инструмент для проведения анализа конкурентных условий, сложившихся на рынке и позволяющая оценить, насколько важное влияние оказывает каждая из пяти сил на компанию.

Смысл модели заключается в том, чтобы определить, как влияют четыре фактора на пятый – внутриотраслевую конкуренцию, а затем выявить влияние всех пяти факторов на фирму. Структура использования указанного метода пяти конкурентных сил по Портеру представлена на рисунке 1.5.

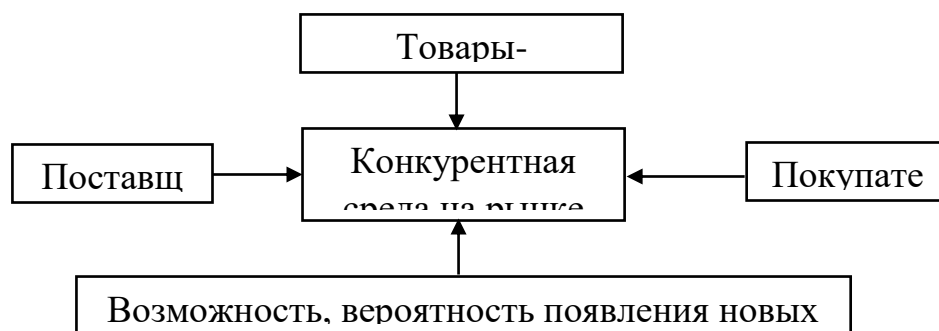


Рисунок 1.5 – Структура метода оценки пяти конкурентных сил по Портеру

Товары-заменители всегда существовали на рынке общественного питания, и

с изменением модных тенденций появляются новые. Это связано с тем, что постоянно появляются новые желания клиентов, спрос растет. Товарами-субститутами являются кофе, молочные коктейли, смузи, горячий шоколад, какао.

Вероятность появления новых конкурентов.

Вероятность появления новых конкурентов есть, так как существуют относительно низкие входные барьеры, которые бы затрудняли вход на рынок. Однако, рынок временами перенасыщается, от чего многие конкуренты закрывают свой бизнес.

Покупатели.

В силу наличия достаточного количества конкурентов на рынке и высокой степени информированности потребителя, при изменении ассортимента, цены или других качественных характеристик, потребитель реагирует незамедлительно, переключая свое внимание на другую компанию. Покупатели оценивают цену и качество реализуемого ассортимента. Постоянно надо будет обновлять ассортимент, вводить различные скидки и акции для поддержания интереса покупателей.

Поставщики.

Важным звеном успеха деятельности организации являются поставщики. Поэтому существует потребность в привлечении надежных, постоянных поставщиков, которые будут осуществлять поставки вовремя и без перебоев, так как от этого зависит работа кафе и заинтересованность покупателей.

Уровень конкурентной борьбы.

Интенсивность конкуренции на рынке высока вследствие присутствия различных предложений формата «напиток с собой» и большого территориального охвата сетей. Стоит во внимание брать самых крупных, и тех, у кого есть не одна точка по городу: «Blueberry», «Coffee Box», «Coffeeshop Company», «Пенка», «Фабрика Кофе», «Апельсин», «DacLac».

В результате анализа была сформирована матрица факторов микросреды, оказывающая определенное воздействие на деятельность организации.

Таблица 1.3 – Матрица пяти конкурентных сил по М. Портеру

Фактор	Содержание фактора
Товары-субституты	Вероятность появления субститутов высокая
Вероятность появления новых конкурентов	Относительно низкие барьеры входа на рынок
Покупатели	1)Наличие постоянных потребителей. 2)Зависимость от потребителей
Поставщики	Надежные поставщики
Уровень конкурентной борьбы	Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции

Все факторы, указанные в таблице 1.3 будут оценены с помощью качественной и количественной оценки.

1.2.2 Оценка факторов внешней среды организации

Любая организация находится и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление. Внутренняя среда организации является источником ее жизненной силы, а внешняя среда - источник, питающий организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне.

Факторы, которые были представлены в таблицах 1.2 и 1.3, внесем в таблицу качественной оценки (таблица 1.4), определяя при этом вектор воздействия каждого фактора («-» – отрицательное воздействие, угроза для предприятия; «+» – положительное воздействие, возможность предприятия) и давая пояснение своему решению. Далее проводится оценка веса и степени воздействия каждого фактора, расчет его средневзвешенной оценки и определение среди них тех, которые будут оказывать наибольшее влияние на предприятие. В качестве балльной оценки берется пятибалльная шкала, где наименьшее число будет означать слабое воздействие фактора на предприятие, наибольшее – наиболее сильное воздействие.

Таблица 1.4 – Качественная оценка факторов внешней среды организации

Фактор	Оценка воздействия фактора	Вес фактора	Средневзвешенная оценка фактора
Изменение налогового законодательства	-3	0,09	-0,27
Снижение ключевой ставки	+2	0,02	+0,04
Снижение инфляции	+4	0,02	+0,08
Высокий уровень безработицы в регионе	+4	0,07	+0,28
Изменение вкусов и предпочтений населения	+5	0,08	+0,4
Снижение доходов населения	-3	0,06	-0,18
Развитие интернет-маркетинга	+5	0,1	+0,5
Внедрение нового оборудования, работающего через интернет	+3	0,06	+0,18
Влияние информационных технологий на развитие рынка	+3	0,09	+0,27
Вероятность появления субститутов высокая	-3	0,08	-0,24
Относительно низкие барьеры входа на рынок	-4	0,08	-0,32
Наличие постоянных потребителей.	+1	0,05	+0,05
Зависимость от потребителей	-4	0,05	-0,2
Надежные поставщики	+2	0,05	+0,1
Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции	-4	0,1	-0,4
Σ		1	+0,29

Из таблицы 1.4 видно, что степень влияния возможностей на предприятие сильнее на 0,29 балла, чем степень влияния угроз.

Возможности, которые наиболее вероятны и имеют наибольшую степень влияния: изменение вкусов и предпочтений населения, развитие интернет-маркетинга, влияние мобильных технологий на развитие рынка, снижение инфляции.

Угрозы, которые наиболее вероятны и последствия, наступления которых наиболее опасны: высокий уровень внутриотраслевой конкуренции, относительно

низкие барьеры входа на рынок, снижение доходов населения, зависимость от потребителей.

1.2.3 Анализ внутренней среды

Внутренняя среда организации оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Изучение внутренней среды направлено на то, чтобы уяснить какими сильными и слабыми сторонами обладает организация. Сильные стороны служат базой, на которую организация опирается в конкурентной борьбе и которую она должна стремиться расширять и укреплять. Слабые стороны – это предмет пристального внимания со стороны руководства, которое должно делать все возможное, чтобы избавиться от них.

Анализ внутренней среды вскрывает те возможности, тот потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей.

1.2.2.1 Определение факторов внутренней среды

Одним из распространенных методов анализа внутренней среды является 7S МакКинси. Согласно данному методу, внутренняя среда организации состоит из семи факторов (элементов управления), которые классифицируются как «жесткие» и «мягкие».

«Жесткие» элементы управления – это те составляющие системы управления в организации, которые отражают ее формальную сторону.

«Мягкие» элементы управления – касаются корпоративных коммуникаций. Они получили свое название по той причине, что многие компании предпочитают организовывать собственное управление, не считаясь с наличием или отсутствием этих составляющих. В таблице 1.5 представлен перечень факторов внутренней

среды сгруппированных по методу 7S. Метод 7S представляет собой удобный инструмент анализа внутренней организационной структуры и принципов работы компании.

Таблица 1.5 – Матрица факторов внутренней среды

Жесткие факторы	Мягкие факторы
Стратегия	Совместные разделяемые ценности
-разработанная система мотивации персонала -не достаточная известность на рынке -индивидуальный подход к каждому клиенту -доступность, система лояльности - качественная продукция	-не проводятся корпоративные мероприятия
Организационная структура	Способности
-	- высокая скорость обслуживания
Системы и процедуры	Стиль
-невысокая трудоемкость работы -оборудование среднего класса -низкие производственные издержки	-удачное расположение
Сотрудники	
-низкая численность персонала -низкая квалификация персонала	

Наибольшее влияние на проект будут оказывать факторы, связанные со способностями, сотрудниками, системой, стилем и стратегией.

Качественная оценка факторов внутренней среды представлена в таблице 1.6. Одним из методов качественной оценки факторов внутренней среды является SNW-анализ.

Таблица 1.6 – Качественная оценка факторов внутренней среды

Фактор	Сильная сторона (S)	Нейтральная сторона (N)	Слабая сторона (W)
Разработанная система мотивации персонала		+	

Окончание таблицы 1.6

Фактор	Сильная сторона (S)	Нейтральная сторона (N)	Слабая сторона (W)
Недостаточная известность на рынке			+
Индивидуальный подход к каждому клиенту	+		
Доступность, система лояльности	+		
Невысокая трудоемкость работы		+	
Оборудование среднего класса		+	
Низкие производственные издержки	+		
Высокая скорость обслуживания	+		
Узнаваемый, современный логотип	+		
Соблюдение единого стиля		+	
Удачное расположение	+		
Не проводятся корпоративные мероприятия		+	
Низкая численность персонала	+		
Низкая квалификация персонала			+
Недостаточный управленческий опыт			+

Методика SNW анализа представляет собой самый популярный способ

определения конкурентоспособности компании, при котором лучше всего выбирать среднее рыночное состояние для конкретной ситуации в качестве нейтральной позиции.

Методика SNW анализа представляет собой популярный способ определения конкурентоспособности компании, при котором лучше всего выбирать среднее рыночное состояние для конкретной ситуации в качестве нейтральной позиции.

Таким образом, так называемая конкуренция нулевой точки является фиксированной. Это позволяет выявить сильнейшую сторону организации и улучшить ее, т.е. позиционировать компанию на определенном рынке.

Подход SNW – это более широкий анализ сильных и слабых сторон организации по сравнению со SWOT – анализом.

Далее проводится определение доминирующих сильных и слабых сторон анализируемого предприятия (таблица 1.7). В качестве балльной оценки рассматривается пятибалльная шкала.

Таблица 1.7 – Количественная оценка факторов внутренней среды

Факторы	Вес	Оценка влияния степени фактора	Взвешенная оценка
Сильные стороны			
-Доступность, система лояльности	0,1	5	0,5
-Индивидуальный подход к каждому клиенту	0,1	5	0,5
-Низкие производственные издержки	0,25	5	1,25
-Высокая скорость обслуживания	0,1	4	0,4
-Узнаваемый, современный логотип	0,05	4	0,2
Сильные стороны			
-Удачное расположение	0,25	5	1,25
-Низкая численность персонала	0,15	4	0,6
Итого	1	-	4,7

Окончание таблицы 1.7

Факторы	Вес	Оценка влияния фактора	Взвешенная оценка
Слабые стороны			
-Не достаточная известность на рынке	0,35	4	1,4
-Недостаточный управленческий опыт	0,45	5	2,25
-Низкая квалификация персонала	0,2	3	0,6
Итого	1	-	4,25

1.2.4 SWOT-анализ

Классический SWOT–анализ предполагает определение сильных и слабых сторон в деятельности фирмы, потенциальных внешних угроз и благоприятных возможностей и их оценку относительно стратегически важных конкурентов.

Таблица 1.8 – SWOT-матрица

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> - Низкие производственные издержки; - Удачное расположение - Высокое качество обслуживания клиентов; - Качественный продукт - Широкий ассортимент напитков 	<ul style="list-style-type: none"> - Отсутствие квалифицированного персонала; - При открытии, предприятие не будет иметь достаточную известность на рынке - Недостаточный управленческий опыт
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> - Изменение вкусов и предпочтений населения; - Развитие интернет-маркетинга; - Привлечение надежных поставщиков; - Высокий уровень безработицы в регионе. 	<ul style="list-style-type: none"> - Относительно низкие барьеры входа на рынок; - Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции

Следующим этапом SWOT-анализа является количественная оценка сильных и слабых сторон, угроз и возможностей.

Таблица 1.9 – Количественная оценка взаимовлияния SWOT-факторов

В баллах

Характеристики стратегических позиций		Сильные стороны					Слабые стороны			ИТОГО
		Широкий ассортимент напитков	Качественный продукт	Скорость обслуживания клиентов	Удачное расположение	Низкие производственные издержки	Отсутствие персонала	При открытии, кофейни не будут иметь достаточную известность на рынке	Недостаточный управленческий опыт	
Угрозы	Относительно низкие барьеры входа на рынок	2	2	1	4	3	2	4	5	23
	Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции	2	3	1	5	5	4	5	5	30
	Зависимость от потребителей	4	3	5	5	5	4	5	5	36
Возможности	Привлечение надежных поставщиков	2	4	2	1	1	2	3	4	19
	Развитие интернет-маркетинга	3	2	2	4	4	2	5	3	25
	Изменений вкусов и предпочтений населения	3	5	4	3	4	3	4	4	30
	Высокий уровень безработицы в регионе	1	1	1	3	3	5	3	4	21
Итого		18	21	16	25	25	22	29	30	

Далее данные, полученные в количественной оценке, обобщаются и получается матрица совокупной количественной оценки SWOT-факторов.

Таблица 1.10 – Матрица совокупной количественной оценки SWOT-факторов

Сильные стороны	Оценка	Слабые стороны	Оценка
Низкие производственные издержки;	25	Отсутствие квалифицированного персонала;	22
Удачное расположение	25	При открытии, предприятие не будет иметь достаточную известность на рынке	29
Скорость обслуживания клиентов;	16		
Качественный продукт	21	Недостаточный управленческий опыт	30
Широкий ассортимент напитков	18		
Возможности		Угрозы	
Изменение вкусов и предпочтений населения	30	Относительно низкие барьеры входа на рынок;	23
Развитие интернет-маркетинга	25	Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции	30
Привлечение надежных поставщиков	19	Зависимость от потребителей	36
Высокий уровень безработицы в регионе	21		

Как видно из таблицы 1.10 наиболее значимым фактором сильных сторон является возможность открыть заведение в удачном месте и широкий ассортимент продукции, предлагаемый покупателям. Наиболее значимым фактором слабых сторон является не достаточная известность кофеен на рынке при открытии, а также недостаточный управленческий опыт. Наиболее весомой угрозой является зависимость от потребителей. Значимым фактором возможностей является изменение вкусов и предпочтений населения.

Сформулированные проблемы в количественном виде оцениваются с использованием экспертных оценок сильных и слабых сторон, угроз и возможностей.

Количественная оценка проблем организации позволяет выявить и определить важность (существенность) для нее каждой проблемы и провести их ранжирование по степени значимости.

В зависимости от степени значимости выявленных проблемное поле позволяет принимать обоснованные решения по выбору мероприятий.

Таблица 1.5 – формирование проблемных полей матрицы SWOT

Характеристики стратегических позиций		Сильные стороны					Слабые стороны		
		Широкий ассортимент напитков	Качественный и свежий продукт	Скорость обслуживания	Удачное расположение	Низкие производственн	Отсутствие квалифицированного персонала	При открытии, не кофейни будут иметь достаточную известность на	Недостаточный управленческий опыт
Угрозы	Относительно низкие барьеры входа на рынок	Подписать договор с постоянными и надежными поставщиками (31)			Создание интересного оформления кафе и комфортабельных условий для клиентов (29)	Обучение персонала (12)	Открытие кофейни в центре г. Челябинска (32)	Курсы повышения квалификации (19)	
	Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции								
	Зависимость от потребителей								
Возможности	Надёжность поставщиков	Расширение и изменение ассортимента при изменении тенденций и предпочтений (19)			Максимальное распространение информации о новой кофейне, проведение акций для привлечения клиентов (28)	Открытие кофейни в центре г. Челябинск (приобретение опыта) (32)			
	Развитие интернет-маркетинга								
	Изменений вкусов и предпочтений населения								
	Высокий уровень безработицы в регионе	Предоставление возможности профессионального развития сотрудникам (14)							

Таблица 1.12 – Рейтинг решений

Наименование решения	Сумма
Открытие кофейни в центре города Челябинск	32
Подписать договор с постоянными и надежными поставщиками	31
Создание интересного оформления кафе и комфортабельных условий для клиентов	29
Максимальное распространение информации о новой кофейне, проведение акций для привлечения клиентов	28
Расширение и изменение ассортимента при изменении тенденций и предпочтений	19
Курсы по повышению квалификации	19
Предоставление возможности профессионального развития сотрудникам	14
Обучение персонала	12

В результате SWOT-анализа произведен переход от простого выделения факторов к количественной их оценке и составлена последовательность мероприятий, необходимых для выполнения. Результаты SWOT-анализа свидетельствует о том, что наиболее важным направлением для рынка является открытие кафе в центре города Челябинска.

1.3 Финансовый анализ

Цель финансового анализа – дать представление инициаторам и потенциальным инвесторам об экономической целесообразности вложения средств и запуска проекта в реализацию.

Финансовый план – важнейший элемент инвестиционных проектов. Этот документ обеспечивает взаимосвязь показателей развития организации с имеющимися ресурсами. Основные задачи финансового планирования: обеспечение производственной и инвестиционной деятельности необходимыми

финансовыми ресурсами; достижение экономического компромисса между доходностью, ликвидностью и риском при определении необходимого количества финансовых ресурсов в рамках оптимальной структуры капитала; контроль за формированием и расходованием платежных средств.

1.3.1 Расчет показателей экономической 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.

Расчет ставки дисконтирования методом CAPM по формуле 1.

CAPM (Capital Asset Pricing Model) – метод расчета стоимости капитальных активов:

$$r=R_f+\beta_i(R_m-R_f), \quad (1.1)$$

где R_f – безрисковая ставка доходности;

R_m – доходность эффективного рыночного портфеля;

β_i – коэффициент чувствительности доходности активов (бизнес проекта) к изменениям.

$$r=7,739+1,44(14-7,739)=16,76.$$

Безрисковая ставка доходности равна 7,739 на основе данных Центрального Банка России за декабрь 2018 года.

Коэффициент чувствительности доходности активов (бизнес проекта) к

изменениям в отрасли потребительских товаров равен 1,44.

Ставка доходности эффективного рыночного портфеля составляет 14 %.

Таблица 1.13 – Оценка экономической эффективности проекта

Наименование показателя	Величина	Критерий
Чистый приведенный доход NPV, руб.	197 783	>0
Индекс доходности PI	1,7	>1
Внутренняя норма рентабельности IRR, %	297	>17,5%
Срок окупаемости PP, в годах	1,1	-
Дисконтированный срок окупаемости DPP, в годах	1,3	-

Исходя из данных полученных в таблице 1.13 следуют выводы:

- NPV положительный и указывает на превышение продисконтированных денежных притоков над продисконтированными инвестициями на 197 783 рубля, что является хорошим результатом;
- PI больше единицы характеризует получение 70 к. дисконтированного дохода на 1 рубль дисконтированных вложений в проект;
- IRR значительно превышает ставку дисконтирования и указывает на высокий запас прочности стоимости вложенного капитала;
- срок окупаемости, простой составляет 1,1 год, а дисконтированный – 1,3 года.

1.3.2 Анализ рисков проекта

Так как проект основывается на предположениях о будущем и связан с неопределенностью, следует оценить его риски. Основной задачей анализа риска является определение вероятности наступления и возможного ущерба от наступления рисков события.

В анализе рисков точка безубыточности показывает значение выручки,

при котором предприятие не несет убытков, но и не имеет прибыли. Данный показатель точки безубыточности позволяет определить, сколько продукции надо реализовать, какой объем работ выполнить, чтобы прибыль компании была бы равной нулю.

Расчет точки безубыточности производится по каждому отдельному продукту либо по объему продаж в целом. Если рассчитываем безубыточность (в натуральном выражении) по каждому отдельному продукту, то используется формула (1.2):

$$BEP_{ед} = TFC / (P - VC), \quad (1.2)$$

где TFC – общие постоянные затраты;

P – цена продукции;

VC – переменные затраты в единице продукции.

Помимо точки безубыточности в данном пункте необходимо также рассчитать запас финансовой прочности (формула 3), который показывает, насколько можно снизить плановый объем продаж до безубыточного состояния:

$$ЗФП = ((ВВ - BEP_{руб.}) / ВВ) * 100\%, \quad (1.3)$$

где ВВ – валовая выручка;

BEP_{руб.} – точка безубыточности в рублях.

Расчет данных показателей для анализируемого предприятия представлен в таблице 1.14.

Таблица 1.14 – Расчет безубыточности проекта от объема валовой выручки

Параметр	Чай классический	Чай с одной добавкой	Чай с двумя добавками	Чай с тремя добавками
Удельные переменные затраты VC	36,86	37,33	37,8	38,27

Окончание таблицы 1.4

Параметр	Чай классический	Чай с одной добавкой	Чай с двумя добавками	Чай с тремя добавками
Совокупные постоянные затраты TFC	84 500			
Цена Р	90	105	115	120
Объем продаж (в натур величинах)	2 790	6 520	6 370	9 200
Точка безубыточности ВЕР, в шт.	1 590	1 249	1 095	1 034
Точка безубыточности ВЕР, в руб.	143 113	131 114	125 874	124 067
Выручка В	251 100	684 600	732 550	1 104 000
Запас финансовой прочности ЗПФ, в %	43	81	83	89

Запас финансовой прочности от общего объема продаж по чаям с одной или несколькими добавками составляет от 81 до 89%, это говорит о возможности снижения валовой выручки на 80 %, при этом сохраняя проект в зоне безубыточности.

Результат анализа чувствительности NPV к изменяющимся параметрам (объема реализации, себестоимость проданной продукции и ставке дисконтирования), представлен на рисунке 1.6.

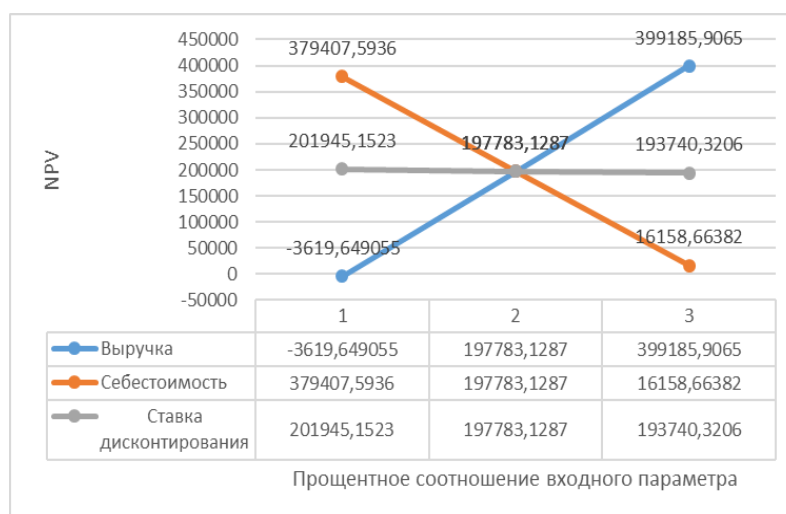


Рисунок 1.6 – Анализ чувствительности NPV проекта

Из графика на рисунке 1.6 очевидна прямая линейная зависимость изменения чистого дохода от изменения выручки от реализации, и обратная линейная зависимость от изменения себестоимости реализованной продукции. При этом к изменению прочих ставки дисконтирования проект менее чувствителен (график наиболее близок к горизонтали). Наибольшая чувствительность от выручки от реализации и себестоимости реализованной продукции, так как график зависимости от изменения цен на реализацию продукции наиболее крутой.

Вывод по разделу один

Таким образом, проанализировав внешнюю среду можно сделать следующие выводы: возможное изменение законодательства может препятствовать завоеванию ниш на рынке. Относительно низкие барьеры выхода на рынок грозят появлением новых конкурентов. К тому же на рынке присутствует довольно высокий уровень внутриотраслевой конкуренции. Такой фактор, как развитие интернет маркетинга даст положительный эффект для предприятий подобного типа. Так же изменение вкусов и предпочтений современного потребителя говорит о том, что его заинтересует выход нового продукта на рынок напитков с собой. Надежные поставщики обеспечат бесперебойную работу предприятия, а в связи с высоким уровнем безработицы в регионе потребность в персонале не будет ощутима.

Анализ факторов внутренней среды показал, что сильными сторонами анализируемого предприятия являются: низкие производственные издержки, широкий ассортимент, качество продукции и удачное местоположение, а слабыми сторонами предприятия считается: недостаточный управленческий опыт, недостаточная известность на рынке и отсутствие квалифицированного персонала.

Далее был проведен SWOT-анализ. Для нейтрализации угроз и искоренения слабых сторон, посредством сильных сторон и возможностей предприятия были

разработаны решения, которые в заключении главы сведены в рейтинг, от наиболее значимых до менее значимых.

В результате SWOT-анализа произведен переход от простого выделения факторов к количественной их оценке и составлена последовательность мероприятий, необходимых для выполнения. Эти результаты свидетельствует о том, что наиболее важным направлением для рынка является открытие кафе в центре города Челябинск.

2 ПЛАНИРОВАНИЕ И МОДЕЛИРОВАНИЕ ПРОЕКТА

2.1 Резюме проекта

Целью создания проекта является открытие чайного дома в Челябинске, который будет соответствовать всем запросам покупателей, предоставлять большой ассортимент напитков на основе чая. При этом будет предоставляться самое качественное и быстрое обслуживание клиентов. Заведение будет предоставлять «чай на вынос».

Чайный дом будет расположен по адресу: г. Челябинск, ул. Проспект Ленина парк им. Гагарина. Проходимость жителей города данного парка высока, так как является одной из основных пешеходных зон города. Имеются автомобильная парковка.

Форма собственности – частная. Организационно-правовой формой является индивидуальный предприниматель. Данное заведение будет работать на общей системе налогообложения, ставка налогообложения составит 20%.

Таблица 2.1 – Результаты экономической эффективности проекта

Показатель	Обозначение	Значение
Период окупаемости, мес.	-	12
Дисконтированный период окупаемости, мес.	PB	12
Средняя норма рентабельности, %	ARR	139,81
Чистый приведенный доход, руб.	NPV	709 473
Индекс прибыльности	PI	2,44
Модифицированная норма рентабельности, %	MIRR	76,54

По результатам анализа можно сделать вывод, что предлагаемый проект целесообразен к реализации.

2.2 Организационный план

В настоящее время на российском рынке всё большим спросом пользуется сфера общественного питания. Из-за кризиса клиенты стали предпочитать небольшие кафе взамен ресторанов. Это связано так же с тем, что возрос интерес к напиткам «на вынос», что предоставляют только кофейни. Однако в нашем случае будет – чайная. Хорошая чайная отличается богатым выбором напитков, а также наличием нескольких сортов чая. Зачастую в заведениях предлагают стандартный чай, в нашем случае это будет разнообразие чаев.

Соответственно продуктом проекта является:

1. Красный чай
2. Зеленый чай
3. Черный чай
4. Желтый чай
5. Чай Матча
6. Кофе Латте
7. Кофе Капучино
8. Кофе Эспрессо
9. КофеAmericano
10. Кофе Раф
11. Гляссе

Для полноценной работы кофейни вам потребуется набрать штат сотрудников на следующие вакансии. Иерархию подчинения можно увидеть на рисунке 2.1. Организационная структура – это состав, система взаимоотношений и функций между различными отделениями предприятия, каждое из которых несет ответственность за свою сферу деятельности и является частью иерархической системы организации.

При помощи данной схемы вы наглядно покажете состав подразделений организации.

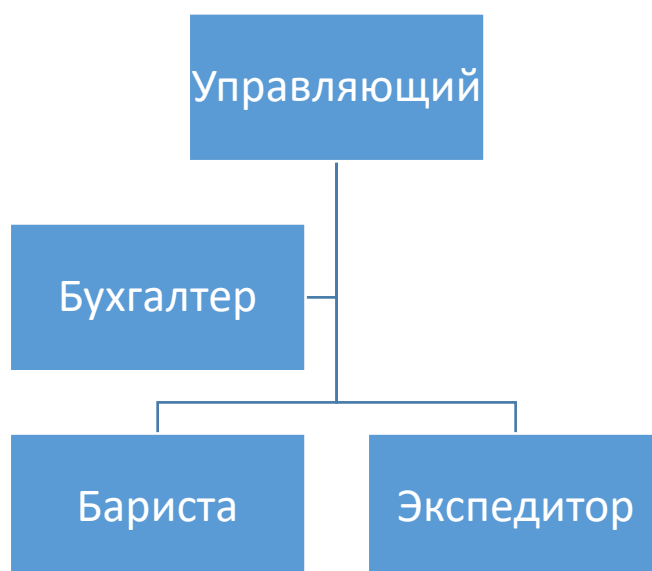


Рисунок 2.1 – Организационный план

Директор, контролирует ведение дел, работает посменно с бариста. Работает ежедневно

Бариста. Готовит все напитки, хорошо выглядит и является центром притяжения в чайной.

Экспедитор. Занимается доставкой сырья для производства. Имеет собственное авто. Работает на полставки.

Бухгалтер. Заполняет налоговую документацию. Работает на полставки.

Заработная плата сотрудников имеет форму оклада. Дополнительной мотивацией в работе обслуживающего персонала является получение чаевых. Чаевые делятся между участниками смены в конце каждого рабочего дня.

Таблица 2.2 – Персонал, численность, заработная плата

Должность	Количество	Оклад, руб.	Сумма выплат ежемесячно, руб.	Социальные отчисления, руб.
Директор	1	0	0	0
Бариста	1	15 000	15 000	6 946
Экспедитор	1	10 000	10 000	3 010
Бухгалтер	1	10 000	10 000	3 010
Итого			35 000	12 966

2.3 Календарный план проекта

Для определения времени осуществления мероприятий, направленных на достижение целей проекта, и для установления взаимосвязей между ними по временному параметру с учётом наиболее рискованных событий, составляется календарный план проекта. Календарное планирование заключается в создании и последующем уточнении расписания, которое учитывает состав работ, риски, ограничения.

Таблица 2.3 – Перечень, параметры и вероятностные характеристики работ

Работы	Наименование	Min, дней	Ожидаемая продолжительность, дней	Max, дней	Дисперсия	D, дн ²
0-1	Разработка и написание Бизнес-плана	27	35	47	4	2,000
1-2	Открытие расчетного счета	1	1	2	0,2	0,447
2-3	Получение статуса ИП	4	5	7	0,6	0,775
3-4	Поиск земли для аренды	2	3	5	0,6	0,775
4-6	Заключение договора аренды	2	3	5	0,6	0,775
3-5	Закупка необходимых стройматериалов и оборудования	15	20	28	2,6	1,612
5-7	Доставка и установка	12	15	20	1,6	1,265
7-8	Найм и обучение персонала	12	15	20	1,6	1,265
6-8	Проведение рекламной компании	24	31	42	3,6	1,897
8-9	Запуск	1	1	2	0,2	0,447

Следующим этапом является расчет параметров событий сетевого графика. Ранний срок свершения исходного события сетевого графика принимается равным нулю. Ранний срок свершения данного промежуточного события рассчитывается путем сравнения сумм, состоящих из раннего срока свершения события, непосредственно предшествующего данному и длительности работы. Так как данное событие не может свершиться, пока не закончится последняя из предшествующих ему работ.

Поздний срок свершения данного промежуточного события определяется при просмотре сетевого график в обратном направлении. Для этого сопоставляются разности между поздним сроком свершения события, непосредственно следующего за данным, и продолжительности работы, соединяющей соответствующее событие с данным. Так как ни одна из непосредственно следующих за данным событием работ не может начаться, пока не свершится само данное событие, очевидно, его поздний срок свершения равен минимуму из подсчитанных разностей.

Расчеты сводятся в таблицу 2.4.

Таблица 2.4 – Параметры событий сетевого графика

Номер события	Сроки свершения		Резерв времени
	Тр	Тп	
0	0	0	0
1	35	35	0
2	36	36	0
3	41	41	0
4	44	57	13
5	61	61	0
6	47	60	13
7	76	76	0
8	91	91	0
9	92	92	0

Ранний срок начала работы совпадает с ранним сроком свершения ее начального события.

Поздний срок окончания работы совпадает с поздним сроком свершения ее конечного события.

Раннее окончание можно найти по формуле:

$$T_{ijPO} = T_{ijPH} + t_{ij} , \quad (2.4)$$

где T_{ijPH} – раннее начало работы;

t_{ij} – продолжительность работы.

Позднее начало работы находится по формуле:

$$T_{ijPH} = T_{ijPO} - t_{ij} , \quad (2.5)$$

где T_{ijPO} – позднее окончание работы;

t_{ij} – продолжительность работы.

Полный резерв времени рассчитывается по следующей формуле:

$$R_{ijП} = T_{ijPO} - T_{ijPH} - t_{ij} , \quad (2.6)$$

где T_{ijPO} – позднее окончание работы;

T_{ijPH} – раннее начало работы;

t_{ij} – продолжительность работы.

Частный резерв времени работы первого рода – резерв времени, которым располагает работа при условии, что непосредственно предшествующая ей на сетевом графике работа окончится в ее позднее окончание.

Частный резерв времени первого рода рассчитывается по формуле:

$$R_{ijЧ} = T_{ijPO} - T_{ijPH} - t_{ij} , \quad (2.7)$$

где T_{ijPO} – позднее окончание работы;

T_{ijPH} – позднее начало работы;

Частный резерв времени второго рода находится по формуле:

$$R_{ij}ЧП = T_{ij}PO - T_{ij}PH - t_{ij} , \quad (2.8)$$

где $T_{ij}PO$ – раннее окончание работы;

$T_{ij}PH$ – раннее начало работы;

Свободный (независимый) резерв времени – резерв времени работы, который образуется при совместном действии условий частного резерва первого и второго рода.

Свободный (независимый) резерв времени можно рассчитать по формуле:

$$R_{ij}C(H) = T_{ij}PO - T_{ij}ПН - t_{ij} , \quad (2.9)$$

где $T_{ij}PO$ – раннее окончание работы;

$T_{ij}ПН$ – позднее начало работы;

t_{ij} – продолжительность работы.

Сумма полного и свободного резерва работы равна сумме двух частных ее резервов; поздний и ранний сроки начала работы, а также поздний и ранний сроки ее окончания всегда отличаются на величину ее полного резерва.

Коэффициент напряженности работы рассчитывается по формуле:

$$k_{nij} = \frac{T - t_k}{T_k - t_k} , \quad (2.10)$$

где T – максимальный путь в днях, проходящий через работу;

t_k – продолжительность части критического пути, расположенного на рассмотренном пути;

T_k – продолжительность критического пути.

В зависимости от значения коэффициента напряженности работу можно отнести к одной из следующих зон:

- критическая зона – $0,8 < \text{коэффициент напряженности} \leq 1$;
- промежуточная зона – $0,5 \leq \text{коэффициент напряженности} \leq 0,8$;
- резервная зона – коэффициент напряженности $< 0,5$.

Таблица 2.5 – Параметры работ сетевого графика

Код работы	Ожидаемая продолжительность, дн	Сроки начала, дн		Сроки окончания, дн		Резервы времени, дн			
		ранний	поздний	ранний	поздний	полный	частный 1 рода	частный 2 рода	свободный
0-1	35	0	0	35	35	0	0	0	0
1-2	1	35	35	36	36	0	0	0	0
2-3	5	36	36	41	41	0	0	0	0
3-4	3	41	54	44	57	13	0	0	-13
4-6	3	44	57	47	60	13	0	0	-13
3-5	20	41	41	61	61	0	0	0	0
5-7	15	61	61	76	76	0	0	0	0
7-8	15	76	76	91	91	0	0	0	0
6-8	31	60	60	91	91	0	0	0	0
8-9	1	91	91	92	92	0	0	0	0

Расчет параметров сетевого графика, в целом включает в себя расчет:

- количество событий в сетевом графике, включая исходное;
- количество работ в сетевом графике;
- коэффициент сложности сетевого графика, равный отношению количества работ к количеству событий в сетевом графике.
- продолжительности критического пути;
- вероятность завершения работы к директивному сроку.

Количество событий в сетевом графике проекта – 9.

Количество работ в сетевом графике составляет 10.

Коэффициент сложности сетевого графика равен 1,2.

Продолжительность критического пути равна 91 дня.

Вероятность завершения работы к директивному сроку рассчитывается следующим образом:

$$P(T_{кр} \leq T_d) = 0,5 + F(z), \quad (2.11)$$

где $T_{кр}$ – продолжительность критического пути;

T_d – директивный срок завершения проекта;

$F(z)$ – значение нормированной функции Лапласа для нормального отклонения z .

Среднеквадратическое отклонение продолжительности критического пути находится по формуле:

$$\delta_{кр} = \sqrt{D_{кр}}, \quad (2.12)$$

где $D_{кр}$ – дисперсия срока наступления завершающего события.

Директивный срок завершения проекта – календарный срок, установленный высшим органом управления. Для проекта по открытию чайной составляет 92 дня.

Зная директивный срок завершения проекта можно рассчитать остальные показатели, расчеты представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Расчет вероятности завершения работ к директивному сроку

Показатель	Значение
Директивный срок проекта, дни	92
Нормальное отклонение	1,01
Нормированная функция Лапласа для нормального отклонения	1,01
Вероятность завершения работы к директивному сроку	1

Для того чтобы обоснованно разделить функции по подразделениям и службам аппарата управления проектом, а также обеспечить их комплексную

реализацию, существует такой инструмент, как матрица административных задач управления (РАЗУ), представленная в таблице 2.7.

Используя матрицу РАЗУ, можно разделить в команде проекта между всеми исполнителями и участниками права, обязанности и ответственность.

Данная матрица представляет собой таблицу, которой располагаются наименования должностей, подразделений и служб, а в сказуемом перечисляются задачи, выполняемые этими исполнителями.

Таблица 2.7 – Матрица РАЗУ

Наименование работы	Ответственные лица			
	Директор	Бариста	Экспедитор	Бухгалтер
Разработка и написание Бизнес-плана	И			
Открытие расчетного счета				И,О
Получение статуса ИП	К			И,О
Наименование работы	Ответственные лица			
	Директор	Бариста	Экспедитор	Бухгалтер
Поиск земли для аренды	И,О			
Заключение договора аренды	К			И,О
Закупка необходимых стройматериалов	К			И,О
Доставка и установка	К		И,О	
Найм и обучение персонала	И,О			С
Проведение рекламной компании	К	И,О		С
Запуск	К	И,О	И	С

2.4 Потребность в финансировании

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

Программа Project Expert позволяет пользователю автоматически формировать таблицы, содержащие прогнозные значения финансовых показателей реализации проекта.

Прогноз финансовых показателей деятельности предприятия и их анализ позволяет выбрать наиболее приемлемый план развития организации, при реализации которого результаты деятельности будут удовлетворять все заинтересованные стороны: инвесторов, кредиторов, акционеров.

Программа Project Expert дает возможность моделировать различные ситуации реализации проекта с минимальными затратами времени, сравнивать финансовые результаты и подбирать наиболее эффективное решение.

Таблица 2.8 – Смета затрат

Инвестиции	Стоимость, руб.
Покупка готового киоска под ключ	90 000
Торговая стойка	50 000
Кофемашинa Б/У	55 000
Кофемолка Б/У	20 000
Холодильная витрина Б/У	40 000
Ноутбук Б/У	5 000
Холодильник, морозильник Б/У	11 000
Распечатка меню, рекламные материалы	4 000
Штендер	2 500
Конструкция для меню	3 000
Блендер	7 000
Барный инвентарь	8 686
Сэндвичница	2 200
Покрытие убытков на первые 3 месяца	200 000
ИТОГО	298 386

В смете затрат есть строчка «покупка готового киоска под ключ», на сайте производителя был найден пример киоска, его можно увидеть на рисунке 2.2.

Так как проект будет осуществляться за счет собственных средств, то в стартовый баланс актива мы вносим необходимую сумму в размере, чуть менее 300 000 рублей так же стоит рассмотреть постоянные и переменные расходы после запуска проекта.

Данные можно увидеть в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Текущие расходы компании

Расходы	Стоимость, руб.
Постоянные расходы	
Арендная плата (включая комм.расходы), в мес.	20 000
ФОТ	48 966
Переменные расходы	
Закупка продуктов	272 000
Маркетинг (акции «Шестой кофе» и «Приведи друга»)	3 000
Обслуживание банка	2 000
Связь и коммуникации	1 500
Непредвиденные расходы	5 000
ИТОГО	180 916

На основе данных таблиц 2.8 – 2.9 составим календарный график проекта (рисунок 2.2).

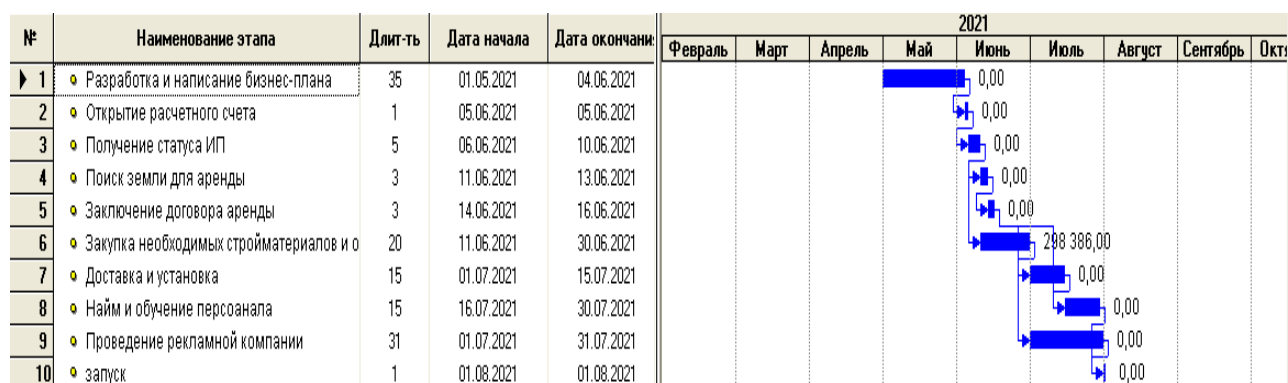


Рисунок 2.2 – Диаграмма Ганта

В силу того, что реализуемый проект является некапиталоемким и требует незначительных финансовых вложений, то целесообразно в качестве источника финансовых средств для реализации проекта использовать собственные средства организации – уставного капитала, а также потока средств, формируемого в ходе деятельности фитнес-клуба. При этом формирование средств, предназначенных для реализации инвестиционного проекта, носит строго целевой характер, что достигается, в частности, путем выделения самостоятельного бюджета инвестиционного проекта. Так же рядом есть университет, который обеспечит студентами, которые пойдут гулять после окончания занятий. Так же при сохранении «демократичных» цен, можно рассчитывать на «парочки», которые пошли гулять и у молодого человека проснутся романтические чувства.

2.5 Производственный план

По данным ЮУрГУ на конец 2018 года в нём обучалось более 30 тысяч студентов. Сделаем предположение, что 17 процентов из них придут к нам за месяц. Получается 5 000 порций за месяц, в дальнейшем будет от этого отталкиваться при формировании объема сбыта.

Переходя к ценообразованию необходимо вспомнить какие у нас есть продукты. Ценообразование – установление цены на товар или услугу. В рыночной экономике процесс выбора окончательной цены производится в зависимости от себестоимости продукции, цен конкурентов, соотношения спроса и предложения и других факторов. Вопросы цены и ценообразования блюд самые тонкие и сложные в ресторанном бизнесе. Многие даже не задумываются, какую цену поставить на блюдо, а ставят среднюю цену на рынке или примерно такую же цену, как и у конкурентов.

Для того, чтобы определить среднерыночную цену на основные блюда на рынке следуют воспользоваться одним из рыночных методов определения цены товара проекта – с ориентацией на конкурентов. Цены на продукцию

устанавливаются через анализ и сравнение силы дифференциации товаров объекта исследования с фирмами-конкурентами на конкретном рынке. При этом во внимание принимается сложившийся уровень цен. Таким образом, данный метод состоит в определении цены с учетом конкурентной ситуации. Поэтому был проведен анализ цен конкурентов и цена выставлена ниже среднерыночной.

Обоснование цены продукта можно увидеть в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Обоснование цены продуктов проекта

В руб.

Продукт	Себестоимость	Накрутка, %	Цена
Латте	40	100	80
Капучино	35	100	70
Эспрессо	31	100	62
Американо	33	100	66
Раф	112,7	100	225
Чай Матча	132	100	264
Красный чай	18	300	36
Зеленый чай	12,6	500	75,6
Черный чай	15	100	60
Гляссе	125	100	250
Желтый чай	23	100	46

Переходя к объему каждого напитка разделим весь ассортимент на кофейные и чайные напитки.

Объем продаж – это результат работы компании, который состоит из полученной выручки за определенный период времени продажи товаров, услуг или проделанных работ. Объем продаж определяет, успешна ли деятельность компании, и считает, насколько безубыточный был период.

Распределение объема сбыта в процентах можно увидеть в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Объем продаж каждого наименования

Напиток	Латте	Капучино	Эспрессо	Американо	Раф	Чай матча
Объем продаж в месяц, в %	5	5	5	5	5	14
Объем продаж в порциях, в шт.	150	150	150	150	150	420
Напиток	Красный чай	Зеленый чай	Черный чай	Гляссе	Желтый чай	–
Объем продаж в месяц, в %	14	14	14	5	14	–
Объем продаж в порциях, в шт.	420	420	420	150	420	–

2.6 План маркетинга

Организация бизнеса в сфере общественного питания подразумевает постоянное проведение различных акций ввиду высокой конкуренции на рынке. Привлечение клиентов осуществляется с помощью проведения рекламной кампании открытия и инструментов текущего маркетинга.

Поскольку целевая аудитория бизнеса чай на вынос — студенты, то хорошо работает продвижение бренда через социальные сети. Акция «Инстаграмм — собери лайки» не только привлечет к вам дополнительный трафик, но и сделает из случайного клиента постоянного покупателя.

Суть акции: клиент делает фото со стаканчиком, выкладывает в Инстаграмм и старается собрать как можно больше лайков. Во время следующей покупки он получает скидку: 1 лайк = 1 рубль.

Цель акции: быстрое достижение узнаваемости торговой марки среди широкого круга целевой аудитории. За счет выгодных условий клиент становится постоянным.

Самая популярная акция, которая проводится во многих заведениях —

акция «Шестой кофе в подарок».

Суть акции: при покупке 5 стаканчиков кофе, шестой — достается в подарок.

Цель акции: сделать клиента постоянным покупателем.

Так же реклама будет проводиться собственными силами персонала на площадках ВК, INSTAGRAM. Создание там целевой группы и продвижение фирмы не требует финансовых вложений, поэтому затраты на них сведены к нулю.

Общие затраты на маркетинговую компанию составят 3000 рублей в месяц.

2.7 Финансовый план

Финансовое планирование — неотъемлемый элемент развития компании. Финансовый план — это в глобальном смысле план изменения финансовых показателей, по которым судят о платёжеспособности компании, успешности бизнеса. Финансовое планирование сводится к планированию доходов и расходов компании.

Задача финансового планирования — эффективное управление финансами, или финансовый менеджмент.

План прибылей и убытков отражает операционную деятельность предприятия за определенный период. Из «Плана прибылей и убытков» можно определить прибыльность предприятия, реализующего проект.

План по прибылям и убыткам отражает операционную (производственную) деятельность предприятия и показывает ее эффективность, т.е. покрытие производственных затрат доходами от реализации произведенной продукции или услуг, полученную прибыль.

План прибыли и убытков оцениваемого проекта представлен на рисунке 2.3., где видно, что прибыль от реализации проекта появляется в 4 квартале 2016 года.

Поступления проекта формируются по данным планируемых продаж по каждому виду продукции и услуг.

Прибыли-убытки (руб.)														
	1.2021	2.2021	3.2021	4.2021	5.2021	6.2021	7.2021	8.2021	9.2021	10.2021	11.2021	12.2021	2022 год	
▶ Валовый объем продаж					96 500,00	184 250,00	272 000,00	272 000,00	272 000,00	272 000,00	272 000,00	272 000,00	272 000,00	3 264 000,00
Потери														
Налоги с продаж														
Чистый объем продаж					96 500,00	184 250,00	272 000,00	272 000,00	272 000,00	272 000,00	272 000,00	272 000,00	272 000,00	3 264 000,00
Материалы и комплектующие					41 682,50	79 490,00	117 297,50	117 297,50	117 297,50	117 297,50	117 297,50	117 297,50	117 297,50	1 407 570,00
Сдельная зарплата														
Суммарные прямые издержки					41 682,50	79 490,00	117 297,50	117 297,50	117 297,50	117 297,50	117 297,50	117 297,50	117 297,50	1 407 570,00
Валовая прибыль					54 817,50	104 760,00	154 702,50	154 702,50	154 702,50	154 702,50	154 702,50	154 702,50	154 702,50	1 856 430,00
Налог на имущество														
Административные издержки	2 916,67	2 916,67	2 916,67	2 916,67	2 916,67	2 916,67	2 916,67	2 916,67	2 916,67	2 916,67	2 916,67	2 916,67	2 916,67	35 000,00
Производственные издержки	20 833,33	20 833,33	20 833,33	20 833,33	20 833,33	20 833,33	20 833,33	20 833,33	20 833,33	20 833,33	20 833,33	20 833,33	20 833,33	250 000,00
Маркетинговые издержки	2 500,00	2 500,00	2 500,00	2 500,00	2 500,00	2 500,00	2 500,00	2 500,00	2 500,00	2 500,00	2 500,00	2 500,00	2 500,00	30 000,00
Зарплата административного персонала	13 020,00	13 020,00	13 020,00	13 020,00	13 020,00	13 020,00	13 020,00	13 020,00	13 020,00	13 020,00	13 020,00	13 020,00	13 020,00	156 240,00
Зарплата производственного персонала	13 020,00	13 020,00	13 020,00	13 020,00	32 550,00	32 550,00	32 550,00	32 550,00	32 550,00	32 550,00	32 550,00	32 550,00	32 550,00	390 600,00
Зарплата маркетингового персонала														
Суммарные постоянные издержки	52 290,00	52 290,00	52 290,00	52 290,00	71 820,00	71 820,00	71 820,00	71 820,00	71 820,00	71 820,00	71 820,00	71 820,00	71 820,00	861 840,00
Амортизация														
Проценты по кредитам														
Суммарные непроизводственные издержки														
Другие доходы														
Другие издержки						248 655,00								
Убытки предыдущих периодов														
Прибыль до выплаты налога	-52 290,00	-52 290,00	-52 290,00	-52 290,00	-17 002,50	-215 715,00	82 882,50	82 882,50	82 882,50	82 882,50	82 882,50	82 882,50	82 882,50	994 590,00
Суммарные издержки, отнесенные на прибыль														
Прибыль от курсовой разницы														
Налогооблагаемая прибыль													55 417,50	994 590,00
Налог на прибыль													11 083,50	198 918,00
Чистая прибыль	-52 290,00	-52 290,00	-52 290,00	-52 290,00	-17 002,50	-215 715,00	82 882,50	82 882,50	82 882,50	82 882,50	82 882,50	82 882,50	71 799,00	795 672,00

Рисунок 2.3 – Прибыли-убытки по проекту

На рисунке 2.4 представлен отчет о движении средств на период оцениваемого проекта.

Кэш-фло (руб.)														
	1.2021	2.2021	3.2021	4.2021	5.2021	6.2021	7.2021	8.2021	9.2021	10.2021	11.2021	12.2021	2022 год	
▶ Поступления от продаж					115 800,00	221 100,00	326 400,00	326 400,00	326 400,00	326 400,00	326 400,00	326 400,00	326 400,00	3 916 800,00
Затраты на материалы и комплектующие					50 019,00	95 388,00	140 757,00	140 757,00	140 757,00	140 757,00	140 757,00	140 757,00	140 757,00	1 689 084,00
Затраты на сдельную заработную плату														
Суммарные прямые издержки					50 019,00	95 388,00	140 757,00	140 757,00	140 757,00	140 757,00	140 757,00	140 757,00	140 757,00	1 689 084,00
Общие издержки	31 500,00	31 500,00	31 500,00	31 500,00	31 500,00	31 500,00	31 500,00	31 500,00	31 500,00	31 500,00	31 500,00	31 500,00	31 500,00	378 000,00
Затраты на персонал	20 000,00	20 000,00	20 000,00	20 000,00	35 000,00	35 000,00	35 000,00	35 000,00	35 000,00	35 000,00	35 000,00	35 000,00	35 000,00	420 000,00
Суммарные постоянные издержки	51 500,00	51 500,00	51 500,00	51 500,00	66 500,00	66 500,00	66 500,00	66 500,00	66 500,00	66 500,00	66 500,00	66 500,00	66 500,00	798 000,00
Вложения в краткосрочные ценные бумаги														
Доходы по краткосрочным ценным бумагам														
Другие поступления														
Другие выплаты														
Налоги	6 040,00	6 040,00	6 040,00	6 040,00	10 570,00	10 570,00	10 570,00	10 570,00	12 635,50	36 260,50	36 260,50	36 260,50	36 260,50	628 551,00
Кэш-фло от операционной деятельности	-57 540,00	-57 540,00	-57 540,00	-57 540,00	-11 289,00	48 642,00	108 573,00	108 573,00	106 507,50	82 882,50	82 882,50	82 882,50	82 882,50	801 165,00
Затраты на приобретение активов														
Другие издержки подготовительного периода						298 386,00								
Поступления от реализации активов														
Приобретение прав собственности (акций)														
Продажа прав собственности														
Доходы от инвестиционной деятельности														
Кэш-фло от инвестиционной деятельности						-298 386,00								
Собственный (акционерный) капитал														
Займы														
Выплаты в погашение займов														
Выплаты процентов по займам														
Лизинговые платежи														
Выплаты дивидендов														
Кэш-фло от финансовой деятельности														
Баланс наличности на начало периода	500 000,00	442 460,00	384 920,00	327 380,00	269 840,00	258 551,00	8 807,00	117 380,00	225 953,00	332 460,50	415 343,00	498 225,50	581 108,00	581 108,00
Баланс наличности на конец периода	442 460,00	384 920,00	327 380,00	269 840,00	258 551,00	8 807,00	117 380,00	225 953,00	332 460,50	415 343,00	498 225,50	581 108,00	1 382 273,00	1 382 273,00

Рисунок 2.4 – Кэш-фло по проекту

Так как источником финансирования являются собственные средства, расчет ставки дисконтирования производится согласно методу CAPM (2.13):

$$r = R_f + \beta_i (R_m - R_f) \quad (2.13)$$

где R_f – безрисковая ставка доходности;

R_m – ожидаемая доходность рыночного портфеля;

β_i – коэффициент чувствительности актива к изменениям рыночной доходности.

Интегральные показатели экономической эффективности проекта отражены на рисунке 2.5.

Чистый приведенный доход (NPV) – указывает, на сколько сумма продисконтированных потоков превышает размер инвестиций и рассчитывается по формуле (2.14):

$$NPV = \sum_1^n C_t \cdot \frac{1}{(1+r)^t} - I_0, \quad (2.14)$$

где C_t – поток денежных средств в период проекта t ;

t – расчетный период (1...n);

I_0 – объем начальных инвестиций.

Индекс доходности (PI) – показывает сколько дисконтированного дохода будет получено на 1 рубль дисконтированных инвестиций (см. формулу 2.15):

$$PI = \frac{\sum_1^n C_t \cdot \frac{1}{(1+r)^t}}{I_0} \quad (2.15)$$

Внутренняя норма рентабельности (IRR) – демонстрирует максимальную альтернативную стоимость инвестиций, под которую возможно их получить, при этом проект имеет нулевую доходность (формула 2.16):

$$NPV = \sum_1^n Ct \cdot \frac{1}{(1 + IRR)^t} - I_0 = 0 \quad (2.16)$$

Срок окупаемости (простой (PBP)) и (дисконтированный (DPP)) – период времени, который необходим, чтобы покрыть чистыми поступлениями требуемые инвестиции.

Простой срок окупаемости рассчитывается по формуле 2.17:

$$PBP = \frac{I_0}{NP}, \quad (2.17)$$

где I_0 – объем начальных инвестиций;

NP – чистая прибыль.

Дисконтированный срок окупаемости можно рассчитать при помощи следующей формулы (2.18):

$$DPP = \frac{I_0}{\sum_1^n Ct \cdot \frac{1}{(1+r)^t}}, \quad (2.18)$$

где Ct – поток денежных средств в период проекта t ;

t – расчетный период (1...n);

I_0 – объем начальных инвестиций.

Показатель	Рубли
▶ Ставка дисконтирования, %	27,50
Период окупаемости - PBP, мес.	12
Дисконтированный период окупаемости - DPBP, мес.	12
Средняя норма рентабельности - ARR, %	139,81
Чистый приведенный доход - NPV	709 473
Индекс прибыльности - PI	2,44
Внутренняя норма рентабельности - IRR, %	10 000,00
Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR, %	76,54

Рисунок 2.5 – Эффективность инвестиций

Соответствие показателей нормативам говорят о целесообразности вложения средств в проект и запуска проекта в реализацию.

2.8 Анализ и оценка рисков

Основной задачей анализа риска является определение вероятности наступления и возможного ущерба от наступления рискованного события.

Анализ чувствительности – метод, позволяющий определить чувствительность проекта к изменению каждой из выбранных переменных по отдельности. И хотя по отдельности переменные вряд ли изменяются, тем не менее, данный анализ позволяет выявить последствия неточной оценки переменных, сами основные переменные проекта и указать, на что главным образом следует обращать внимание при управлении реализацией проекта, чтобы он был завершен не менее эффективно, чем запланировано.

В качестве факторов риска выбраны ставки налогов, объем и цена сбыта, общие издержки и заработная плата персонала.

Результаты изменения факторов на NPV представлены на рисунке 2.6. Факторы с большим углом наклона относятся к тем, от которых в большей степени зависит эффективность.

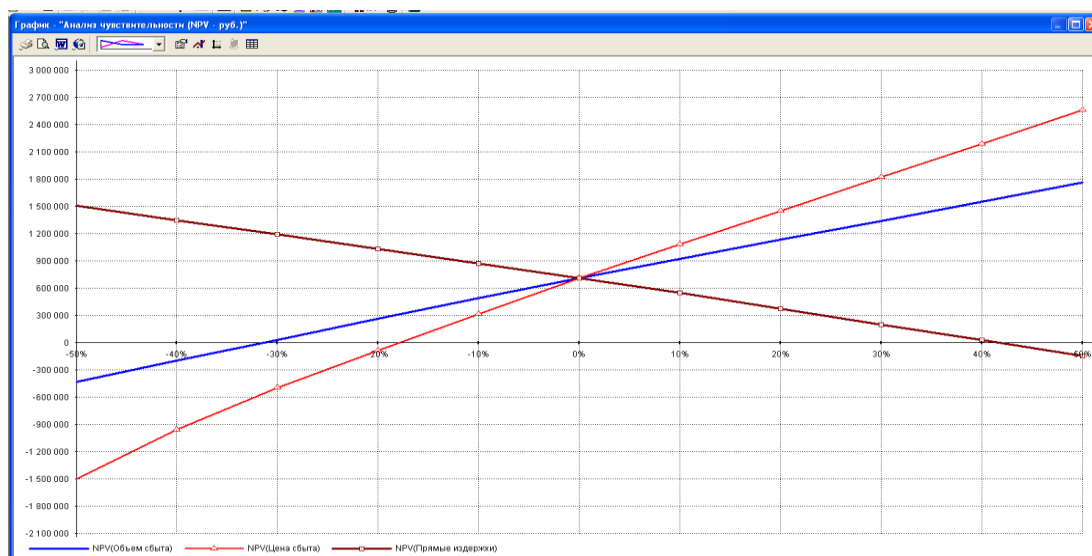


Рисунок 2.6 – Анализ чувствительности

Из рисунка видно, что наиболее рисковыми факторами являются объем сбыта и цена, а наименее рисковыми – прямые издержки.

Для уточнения резерва по снижению объемов сбыта, проведен анализ безубыточности проекта.

Точка безубыточности показывает значение выручки, при котором предприятие не несет убытков, но и не имеет прибыли (рисунок 2.7)

Продукт	4.2021	5.2021	6.2021	7.2021	8.2021	9.2021	10.2021	11.2021	12.2021	1.2022	2.2022	3.2022	4.2022	5.2022	6.2022	7.2022	8.2022	9.2022	10.2022	11.2022	12.2022	
Красный чай	189,45	198,44	201,63	201,63	201,63	201,63	201,63	201,63	201,63	201,63	201,63	201,63	201,63	201,63	201,63	201,63	201,63	201,63	201,63	201,63	201,63	201,63
Зеленый чай	123,67	129,55	131,63	131,63	131,63	131,63	131,63	131,63	131,63	131,63	131,63	131,63	131,63	131,63	131,63	131,63	131,63	131,63	131,63	131,63	131,63	131,63
Черный чай	135,45	141,89	144,17	144,17	144,17	144,17	144,17	144,17	144,17	144,17	144,17	144,17	144,17	144,17	144,17	144,17	144,17	144,17	144,17	144,17	144,17	144,17
Желтый чай	192,95	202,12	205,37	205,37	205,37	205,37	205,37	205,37	205,37	205,37	205,37	205,37	205,37	205,37	205,37	205,37	205,37	205,37	205,37	205,37	205,37	205,37
Чай Матча	211,65	221,70	225,26	225,26	225,26	225,26	225,26	225,26	225,26	225,26	225,26	225,26	225,26	225,26	225,26	225,26	225,26	225,26	225,26	225,26	225,26	225,26
Кофе Латте	70,29	73,63	74,81	74,81	74,81	74,81	74,81	74,81	74,81	74,81	74,81	74,81	74,81	74,81	74,81	74,81	74,81	74,81	74,81	74,81	74,81	74,81
Кофе капучино	69,77	73,09	74,26	74,26	74,26	74,26	74,26	74,26	74,26	74,26	74,26	74,26	74,26	74,26	74,26	74,26	74,26	74,26	74,26	74,26	74,26	74,26
Кофе эспрессо	200,37	104,95	71,09	71,09	71,09	71,09	71,09	71,09	71,09	71,09	71,09	71,09	71,09	71,09	71,09	71,09	71,09	71,09	71,09	71,09	71,09	71,09
Кофе американо	70,40	73,75	74,93	74,93	74,93	74,93	74,93	74,93	74,93	74,93	74,93	74,93	74,93	74,93	74,93	74,93	74,93	74,93	74,93	74,93	74,93	74,93
Кофе Раф	72,97	76,43	77,66	77,66	77,66	77,66	77,66	77,66	77,66	77,66	77,66	77,66	77,66	77,66	77,66	77,66	77,66	77,66	77,66	77,66	77,66	77,66
Гляссе	71,67	75,07	76,28	76,28	76,28	76,28	76,28	76,28	76,28	76,28	76,28	76,28	76,28	76,28	76,28	76,28	76,28	76,28	76,28	76,28	76,28	76,28

Рисунок 2.7 – Точка безубыточности, руб

Как видно из таблицы, все продукты имеют достаточный запас прочности.

Метод Монте-Карло. Рассматривая проект с учетом взаимодействия факторов, метод Монте-Карло позволяет оценить все комбинации и сформировать более реальную картину.

Метод Монте-Карло — группа численных методов для изучения случайных процессов.

Для существенных факторов риска, установленных в ходе анализа чувствительности, экспертным путем задаются вероятные отклонения, которые возможны в ходе реализации проекта, основываясь на результатах анализа чувствительности, для расчетов берем:

- плановый уровень продаж в пределах от минус 35% до 35%;
- цена продажи от минус 20% до 20%.

Результаты анализа Монте-Карло отображены в таблице 2.12 и рисунке 2.8.

Таблица 2.12 – Эффективность инвестиций после анализа Монте-Карло

Показатель	Среднее значение	Неопределённость
Дисконтированный период окупаемости, мес.	12	0,10
Индекс прибыльности	2,48	0,10
Чистый приведённый доход, руб.	702 689	0,18
Средняя норма рентабельности, %	142,13	0,15
Внутренняя норма рентабельности, %	7 055,3	0,10
Модифицированная внутренняя норма рентабельности, %	75,1	0,15

Рассматривая таблицу, можно сделать вывод о том, что неопределенность находится на приемлемом уровне, менее 20 процентов, исходя из этого можно говорить, что с большой вероятностью, данные полученные в ходе расчетов окажется действительностью. Так же можно отметить, что данные по результатам анализа Монте-Карло не сильно различаются с интегральными показателями проекта, разница в пределах 5%, что является допустимым в статистике

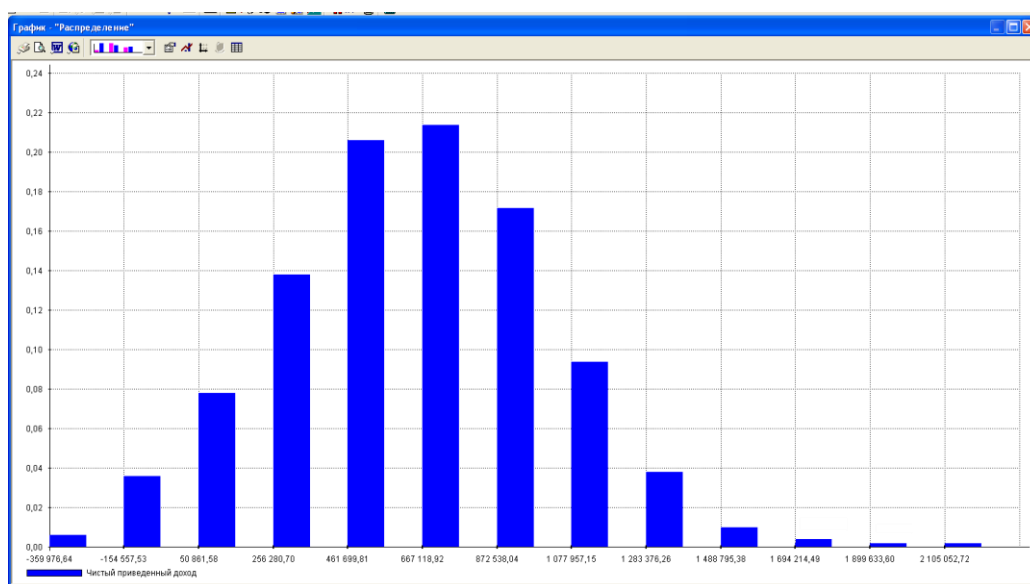


Рисунок 2.8 – Распределение чистого приведенного дохода

Метод Монте-Карло позволил определить высокую устойчивость проекта к случайным изменениям факторов риска.

Распределение чистого приведенного дохода – нормальное, однако, существует небольшая вероятность, что NPV проекта будет отрицательным. Поэтому в ходе реализации проекта необходимо отслеживать изменения ключевых параметров проекта, не допуская одновременного ухудшения по всем факторам риска.

Выводы по разделу два

В данной главе освещены такие моменты, как планирование управлением проектом, а также последующая экономическая оценка его эффективности, по результатам которой была получена информация об интегральных показателях экономической эффективности. Все показатели выше нормативных, что доказывает целесообразность открытия чайной. С помощью анализа чувствительности выделен ряд ключевых факторов, влияющих на успешность проекта. Наиболее рискованным фактором с учетом высокой чувствительности и средней предсказуемости признаны цена продаж.

Анализ безубыточности продемонстрировал, что все группы продукции имеют достаточный запас прочности.

Метод Монте-Карло позволил определить высокую устойчивость проекта к случайным изменениям факторов риска и построить нормальное распределение чистого приведенного дохода.

3 ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ ПРОГНОЗНОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

3.1 Прогнозирование финансовой отчетности

Целью прогнозного анализа является комплексная оценка будущего финансово – экономического состояния предприятия. Прогноз финансовых отчетов составляется на основании маркетинговых и производственных планов.

Для получения приведенных данных была использована программа Project Exper. Данные в классической форме представлены в таблицах ниже.

Прогнозный отчет о финансовых результатах представлен в таблице 3.1. Исходной информацией для его составления является план прибылей и убытков по проекту.

Таблица 3.1 – Прогнозный отчет о финансовых результатах

В тыс. руб.

Статьи отчета о финансовых результатах	Значение	
	2021 г.	2022 г.
Выручка	1912,75	3264,00
Себестоимость продаж	1254,85	2048,17
Валовая прибыль	657,90	1215,83
Коммерческие расходы	30,00	30,00
Управленческие расходы	191,24	191,24
Прибыль от продаж	436,66	994,59
Прибыль до налогообложения	436,66	994,59
Текущий налог на прибыль	87,33	198,92
Чистая прибыль отчетного периода	349,33	795,67

Прогнозный бухгалтерский баланс предприятия представлен в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Прогнозный бухгалтерский баланс

В тыс. руб.

Статьи баланса	на 31.12.2021 г.	на 31.12.2022 г.
I Внеоборотные активы	0	0
II Оборотные активы	581,1	1382,3
Денежные средства	581,1	1382,3
Баланс	581,1	1382,3
III Капитал и резервы, всего	544,3	1340
Уставный капитал	500,0	500,0
Нераспределенная прибыль	44,3	840,0
IV Долгосрочные обязательства, всего	0	0
V Краткосрочные обязательства, всего	36,8	42,3
Кредиторская задолженность	36,8	42,3
Баланс	581,1	1382,3

Далее на основе прогнозных форм финансовой отчетности, а именно бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах проведем анализ и оценим финансовое состояние предприятия в прогнозном периоде.

3.2 Финансовый анализ прогнозного состояния предприятия

3.2.1 Горизонтальный и вертикальный анализ бухгалтерского баланса

Одна из важнейших задач прогнозного финансового анализа состоит в том, чтобы путем предварительной оценки финансового состояния предприятия обосновать выбор и значение ключевых показателей с учетом стратегии развития предприятия, ее целевых задач.

Вертикальный и горизонтальный анализ баланса – два часто используемых метода. Горизонтальный и вертикальный анализ применяются многими компаниями для анализа финансовой отчетности и повышения доходов компании, поддержания стабильного положения предприятия. Также данные способы

анализа используются инвесторами, банками и другими кредиторами для снижения рисков от финансирования.

Горизонтальный анализ помогает изучить изменение итоговых показателей бухгалтерского баланса во времени. Можно проследить изменения, произошедшие за предыдущий и предшествующий предыдущему годы, можно понять сложился положительный или отрицательный результат.

Горизонтальный анализ проводится в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Горизонтальный анализ бухгалтерского баланса предприятия

Статьи баланса	на конец. 2021 г.	на конец 2022 г.	Отклонение	
			Абсолют.	Темп прироста, %
I Внеоборотные активы	0	0	0	–
II Оборотные активы, всего	581,11	1382,2 7	801,17	237,87
Денежные средства	581,11	1382,2	801,17	237,87
Баланс	581,11	1382,2	801,17	237,87
III Капитал и резервы, всего	544,30	1340,0	795,70	246,19
Уставный капитал	10	10	0	–
Нераспределенная прибыль	44,30	840,00	795,70	1896,16
IV Долгосрочные обязательства, всего	0	0	0	–
V Краткосрочные обязательства, всего	36,80	42,30	5,50	114,95
Кредиторская задолженность	36,80	42,30	5,50	114,95
Баланс	581,10	1382,3	801,20	237,88

Вертикальный анализ баланса называется еще структурным, так как показывает структуру конечных данных бухгалтерского баланса в виде относительных величин. При вертикальном анализе статьи отчетности приводятся в процентах к его итогу. Данный вид анализа позволяет посмотреть изменения статей баланса, например, что произошло с оборотными средствами компании, дебиторской, кредиторской задолженностью по сравнению с предыдущими годами. Процентные показатели наглядно показывают насколько произошли

отклонения и в какую сторону, для анализа данный способ более удобный, так как при расчетах в абсолютных величинах не всегда понятно, насколько ситуация ухудшилась или улучшилась.

Таблица 3.4 – Вертикальный анализ бухгалтерского баланса предприятия

Статьи баланса	Сумма, тыс. руб.		Удельный вес, %		Отклонение удельного веса
	на конец. 2021 г.	на конец 2022 г.	на конец. 2021 г.	на конец 2022 г.	
I Внеоборотные активы, всего	0	0	–	–	0
II Оборотные активы, всего	581,11	1382,27	100,00	100,00	0,00
Денежные средства	581,11	1382,27	100,00	100,00	0,00
Баланс	581,11	1382,27	100	100	-
III Капитал и резервы, всего	544,30	1340,00	93,67	96,94	3,27
Уставный капитал	500	500	86,04	36,17	-49,87
Нераспределенная прибыль	44,30	840,00	7,62	60,77	53,14
V Краткосрочные обязательства, всего, в том числе:	36,80	42,30	6,33	3,06	-3,27
Кредиторская задолженность	36,80	42,30	6,33	3,06	-3,27
Баланс	581,10	1382,30	100,00	100,00	-

Результаты вертикального анализа бухгалтерского баланса показали, что в структуре активов предприятия основной удельный вес занимают оборотные активы (более 99 %). Отсутствие удельного вес внеоборотных активов объясняется тем, что предприятие будет организовано на арендованных площадях.

Структура активов характеризуется высокой ликвидностью: удельный вес денежных средств составляет 100 %.

Рассматривая структуру пассивов баланса видно, что основным источником финансирования активов являются собственные средства, удельный вес которых

на конец периода увеличивается, что является положительной тенденцией. Это стало возможным, благодаря высокому значению полученной чистой прибыли и ее реинвестированию.

Таким образом, результаты анализа баланса позволяют сделать вывод, что предприятие в прогнозном периоде будет иметь высоколиквидную структуру активов, позволяющую вовремя рассчитываться по своим обязательствам.

Основу финансовой устойчивости предприятия создает его собственный капитал, удельный вес которого в структуре пассивов в 2022 г. прогнозируется более 96 %.

3.2.2 Анализ ликвидности и платежеспособности предприятия

Под этим термином понимают степень погашения обязательств имеющимися в фирме активами. Срок их обращения в деньги соответствует периоду покрытия задолженности, а поскольку имущество имеет разную степень оборачиваемости, то и платежеспособность компании рассматривается по уровням ликвидности разных категорий активов баланса. Вопрос ее определения актуален всегда, т.е. установление степени ликвидности производится по определенным алгоритмам, независимым от цели анализа. Они одинаковы и для быстро развивающегося субъекта, когда следует определить стратегию дальнейшего развития, и для ликвидационных мероприятий, когда встает вопрос о размере средств компании для выплаты накопившихся долгов при прогнозируемом банкротстве и вынесении решения об утверждении промежуточного ликвидационного баланса.

Ликвидность баланса – это способность предприятия в любой момент осуществлять необходимые платежи, которая наиболее полно характеризуется сопоставлением активов того или иного уровня ликвидности с обязательствами той или иной степени срочности.

С целью определения ликвидности баланса и расчета коэффициентов платежеспособности и финансовой устойчивости активы подразделяются на

четыре группы в зависимости от степени ликвидности, т.е. от скорости превращения в денежные средства [21]:

1. Наиболее ликвидные активы (A1), включающие денежные средства и краткосрочные финансовые вложения.

2. Быстро реализуемые активы (A2), которые состоят из дебиторской задолженности, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты.

3. Медленно реализуемые активы (A3), включающие запасы.

4. Трудно реализуемые активы (A4), включающие внеоборотные активы и дебиторскую задолженность, платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты.

Пассивы баланса группируются по степени срочности погашения обязательств следующим образом:

1. Наиболее срочные обязательства (П1), включающие кредиторскую задолженность и ссуды, не погашенные в срок.

2. Краткосрочные пассивы (П2), состоящие из краткосрочных заемных средств.

3. Долгосрочные пассивы (П3), к ним относятся статьи раздела «Долгосрочные обязательства» бухгалтерского баланса.

4. Постоянные пассивы (П4), включающие собственные средства.

Баланс абсолютно ликвиден, если по каждой группе обязательств имеется соответствующее покрытие активами. Недостаток активов той или иной степени ликвидности свидетельствует о возможных осложнениях в выполнении обязательств.

Для определения ликвидности баланса надо сопоставить итогов приведенных групп по активу и пассиву. Баланс считается абсолютно ликвидным, если имеют место следующие соотношения (3.1).

$$A1 > П1; A2 > П2; A3 > П3; A4 < П4 \quad (3.1)$$

Подобная оценка является весьма приблизительной, более детальный анализ ликвидности бухгалтерского баланса проводят при помощи расчетов специальных коэффициентов.

Платежеспособность – это способность предприятия своевременно и в полном объеме выполнять свои финансовые обязательства. Наиболее важными показателями, которые используют для оценки платежеспособности предприятия, являются следующие:

Коэффициент текущей ликвидности (КТЛ). Определяется соотношением стоимости оборотных активов предприятия и его краткосрочных обязательств.

Примерный нормальный уровень коэффициента текущей ликвидности равен 2. Формула для расчета коэффициента текущей ликвидности имеет следующий вид :

$$КТЛ = \frac{A1+A2+A3}{П1+П2} \quad (3.2)$$

Коэффициент быстрой ликвидности (КБЛ). Определяется как отношение стоимости наиболее ликвидных активов к краткосрочным обязательствам.

Нормальным считается значение коэффициента быстрой ликвидности 0,8 – 1,0. Формула для расчета коэффициента быстрой ликвидности имеет следующий:

$$КБЛ = \frac{A1+A2}{П1+П2} \quad (3.3)$$

Коэффициент абсолютной ликвидности (КАЛ). Определяется как отношение стоимости наиболее ликвидных активов к текущим задолженностям. Норматив показателя 0,2 – 0,8. Формула для расчета коэффициента абсолютной ликвидности имеет следующий вид (3.4):

$$Кал = \frac{A1}{П1+П2} \quad (3.4)$$

Чистый оборотный (ЧОК) – это финансовый показатель, который представляет собой разницу между оборотными активами и текущими обязательствами. Формула для расчета показателя имеет следующий:

$$\text{ЧОК} = A1 + A2 + A3 - П1 - П2 \quad (3.5)$$

Группировка баланса по степени ликвидности представлена в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Группировка баланса по степени ликвидности

Актив	Значение, тыс.руб.		Пассив	Значение, тыс.руб.	
	на начало прошлого года	на начало отчетного года		на начало прошлого года	на начало отчетного года
А1. Наиболее ликвидные активы	581,11	1382,27	П1. Наиболее срочные обязательства	36,8	42,3
А2. Быстро реализуемые активы	0,00	0,00	П2. Краткосрочные пассивы	0	0
А3. Медленно реализуемые активы	0,00	0,00	П3. Долгосрочные пассивы	0	0
А4. Трудно реализуемые активы	0,00	0,00	П4. Постоянные пассивы	544,30	1340
Итого	581,11	1382,27	Итого	581,1	1382,3
Коэффициент ликвидности общий				15,791	32,678

Анализ ликвидности бухгалтерского баланса сводится к проверке того, покрываются ли обязательства в пассиве баланса активами, срок превращения которых в денежные средства равен сроку погашения обязательств, что

достаточно полно раскрывает финансовое состояние с точки зрения возможностей своевременного осуществления расчетов.

Анализ ликвидности прогнозного бухгалтерского баланса проводится в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Анализ ликвидности прогнозного бухгалтерского баланса

В тыс. руб.

АКТИВ	на конец 2021 г.	на конец 2022 г.	Пассив	на конец 2021 г.	на конец 2022 г.	Излишек (+), недостаток (-) средств для покрытия обязательств активами	
						на конец 2021 г.	на конец 2022 г.
А1	581,11	1 382,3	П1	36,80	42,30	544,31	1 339,97
А2	0,00	0,00	П2	0,00	0,00	0,00	0,00
А3	0,00	0,00	П3	0,00	0,00	0,00	0,00
А4	0,00	0,00	П4	544,30	1 340	544,30	-1 340,00
ВБ	581,11	1 382,3	ВБ	581,10	1 382,3	–	–

Далее необходимо проверить баланс на соблюдение условий ликвидности. В таблице 2.7 приведен

Таблица 3.7 – Условия ликвидности баланса

Условие абсолютной ликвидности	На конец 2020 г.	На конец 2021 г.
$A1 \geq П1$	$A1 \geq П1$	$A1 \geq П1$
$A2 \geq П2$	$A2 = П2$	$A2 = П2$
$A3 \geq П3$	$A3 = П3$	$A3 = П3$
$A4 \leq П4$	$A4 \leq П4$	$A4 \leq П4$

В соответствии с данными таблицы 3.7 прогнозный бухгалтерский баланс в 2021 г. отличается от абсолютно ликвидного по причине нехватки быстро и

медленно реализуемых активов для покрытия долгосрочных обязательств, так как они отсутствуют.

Но поскольку ликвидность не является основной целью функционирования бизнеса, на практике могут встречаться разные комбинации неравенств.

При этом основное внимание должно быть уделено анализу коэффициентов ликвидности (таблица 3.8).

Коэффициент текущей ликвидности по состоянию на 31.12.2022 г. прогнозируется в 2,17, что показывает превышение оборотных активов над краткосрочными обязательствами (более чем в 2 раза) и соответствует нормативу.

Таблица 3.8 – Анализ коэффициентов ликвидности за 2021 – 2022 гг.

Показатели	Норматив	на конец 2021 г.	на конец 2022 г.
Коэффициент текущей ликвидности	2,0	15,79	32,68
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2-0,8	15,79	32,68
Чистый оборотный капитал, тыс. руб.	–	544,31	1339,97

Коэффициент абсолютной ликвидности показывает, что за счет ликвидных активов (денежных средств и дебиторской задолженности при условии ее полного погашения) предприятие также сможет покрыть все краткосрочные обязательства (значение коэффициента абсолютной ликвидности на конец прогнозного периода ожидается в 32,68 что выше норматива (0,2-0,8)).

Все это свидетельствует о стабильности предприятия, его способности за счет оборотных средств погашать краткосрочные платежи, о высоком уровне ликвидности предприятия. Величина коэффициентов ликвидности влияет на отношение инвесторов к предприятию, т.к. они должны иметь гарантию получения прибыли от вложения капиталов.

Для банковских учреждений так же важно знать, насколько рискованно или выгодно выдавать кредиты предприятию. Поставщики сырья и других материалов тоже обращают на это внимание, и охотно вступают в партнерские отношения,

если убеждаются, что перед ними стабильная компания, крепко «стоящая на ногах».

Коэффициенты ликвидности представлены на рисунке 3.1.

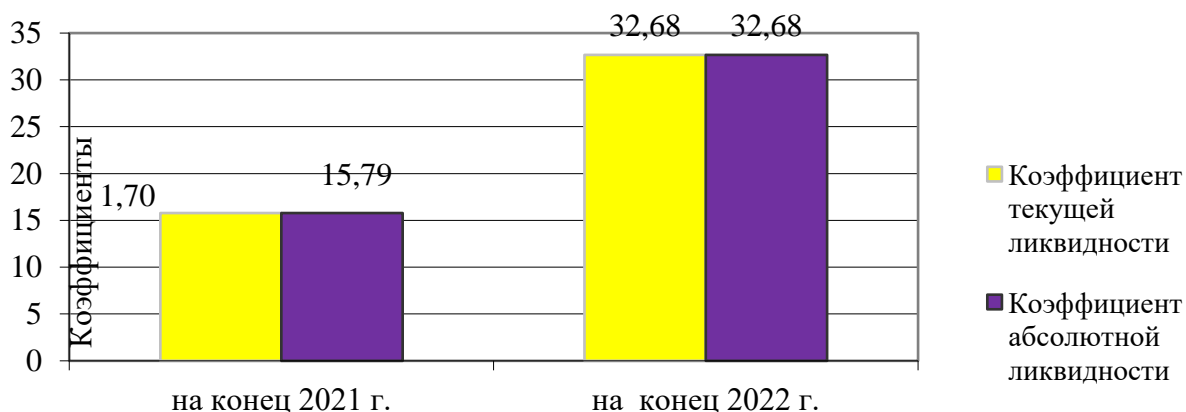


Рисунок 3.1 – Коэффициенты ликвидности с прогнозом на 2021 – 2022 гг.

Таким образом, в прогнозном периоде предприятие имеет высокую степень ликвидности своих активов и в состоянии своевременно и в полном объеме погашать свои текущие обязательства. Платежеспособность является одним из ключевых признаков устойчивого финансового положения предприятия.

3.2.3 Анализ финансовой устойчивости предприятия

Финансовая устойчивость – это такое состояние финансовых ресурсов, их распределение и использование, которое обеспечивает развитие предприятия на основе роста прибыли и капитала при сохранении платежеспособности и кредитоспособности в условиях допустимого уровня риска [22]. Различают четыре типа финансовой устойчивости:

Абсолютная финансовая устойчивость. Характеризуется тем, что все запасы покрываются собственными оборотными средствами, т.е. предприятие не зависит от внешних кредиторов, отсутствуют нарушения финансовой дисциплины.

Нормальная финансовая устойчивость. В этой ситуации предприятие использует для покрытия запасов помимо собственных оборотных средств также и долгосрочные привлеченные средства.

Неустойчивое финансовое положение. Характеризуется недостатком собственных оборотных средств и долгосрочных источников финансирования и избытком общей суммы источников финансирования. Неустойчивое финансовое положение проявляется в виде: нарушений финансовой дисциплины, неустойчивой рентабельности, невыполнения финансового плана по прибыли.

Кризисное финансовое состояние, при котором предприятие находится на грани банкротства. Характеризуется недостатком собственных оборотных средств, долгосрочных источников финансирования и общей суммы источников финансирования запасов и затрат.

Характеристика типов финансовой устойчивости приведена в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Уровень обеспеченности запасов и затрат

Типы финансовой устойчивости	Показатели обеспеченности запасов и затрат источниками финансирования:		
	сумма собственных оборотных средств	сумма долгосрочных источников	общая сумма источников финансирования (собственные оборотные средства, долгосрочные обязательства, краткосрочные заемные средства)
Абсолютная	≥ 0	≥ 0	≥ 0
Нормальная	≤ 0	≥ 0	≥ 0
Неустойчивая	≤ 0	≤ 0	≥ 0
Кризисная	≤ 0	≤ 0	≤ 0

Прогнозная оценка финансовой устойчивости предприятия проводится в таблице 3.10.

В соответствии с таблицей 3.10 предприятие в прогнозном периоде имеет абсолютную финансовую устойчивость. Все запасы покрываются собственными оборотными средствами, т.е. предприятие имеет высокую степень

платежеспособности и не зависит от внешних кредиторов. Увеличение величины собственного оборотного капитала ведет к сокращению заемных обязательств.

Коэффициенты финансовой устойчивости показывают, насколько стабильно положение предприятия и сколько у него долгосрочных и устойчивых источников для финансирования хозяйственной деятельности. Существует много коэффициентов, характеризующих финансовую устойчивость предприятия, к основным из которых относятся:

Коэффициент финансирования (КФ) определяет, на сколько собственные средства предприятия преобладают над привлеченными, или наоборот – есть ли наличие дефицита первых. Формула для расчета показателя имеет вид (3.6).

$$Кф = \frac{Ск}{Зк}, \quad (3.6)$$

где СК – собственный капитал, руб.;

ЗК – заемный капитал, руб.

Коэффициент автономии (финансовой независимости) (КА) характеризует долю собственного капитала в общем объеме пассивов и рассчитывается по следующей формуле (3.7).

$$Ка = \frac{Ск}{Вб}, \quad (3.7)$$

где ВБ – валюта (итог) баланса, руб.

Коэффициент финансовой устойчивости (КФУ) показывает удельный вес источников финансирования, которые могут быть использованы длительное время (т.е. удельный вес перманентного (собственного и долгосрочного заемного) капитала). Значение коэффициента определяется по формуле (3.8).

$$Кфу = \frac{СК+ДО}{ВБ}, \quad (3.8)$$

где ДО – долгосрочные обязательства, руб.

Коэффициент финансового рычага (КФР) – это показатель соотношения заемного и собственного капитала предприятия (3.9). Показывает сколько рублей долгосрочных заемных средств приходится на 1 рубль собственных.

$$K_{фр} = \frac{ЗК}{СК} \quad (3.9)$$

Коэффициент маневренности собственного капитала (КМ) показывает, какая часть собственного капитала находится в обороте, т.е. в той форме, которая позволяет свободно маневрировать этими средствами; а какая капитализирована. Коэффициент маневренности рассчитывается по следующей формуле (3.10):

$$K_{м} = \frac{СК - ВА}{СК} \quad (3.10)$$

Таблица 3.10 – Прогноз коэффициентов финансовой устойчивости предприятия

Показатели	Норматив	на конец 2021 г.	на конец 2022 г.
Коэффициент финансирования	более 1,0	14,79	31,68
Коэффициент финансовой устойчивости	более 0,7	0,43	0,54
Коэффициент финансового рычага	менее 1,0	0,94	0,97
Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными оборотными средствами	более 0,1	0,94	0,97
Коэффициент маневренности собственного капитала	более 0,1	1	1

В соответствии с показателями, представленными в таблице 3.10, коэффициент финансирования, показывающий сколько собственных средств предприятие имеет на 1 рубль заемного капитала, во всех анализируемых

периодах имеет повышенное значение и соответствует нормативу (17,79 и 31,68 при нормативе более 1,0).

Графическое представление коэффициентов финансовой устойчивости дано на рисунке 3.2.



Рисунок 3.2 – Прогноз коэффициентов финансовой устойчивости предприятия

Таким образом, в прогнозном периоде финансовое состояние предприятия идентифицируется как абсолютно устойчивое, характерное при полном обеспечении запасов собственными оборотными средствами. То есть реализация инвестиционного проекта обеспечит предприятию финансовую устойчивость.

3.2.4 Анализ деловой активности предприятия

Коэффициент оборачиваемости средств (скорость оборота) (КОБ) – показывает число оборотов, совершаемых оборотными средствами за отчетный период, и рассчитывается по формуле (3.11):

$$Коб = \frac{ВР}{ОАср}, \quad (3.11)$$

где ВР – выручка от реализации продукции, руб.;

ОАср – средняя за период стоимость оборотных активов, руб.

Продолжительность оборота оборотных средств (Д), которая определяется по формуле (3.12).

$$Д = \frac{T}{Коб}, \quad (3.12)$$

где Т – длительность анализируемого периода, дни.

Показатели оборачиваемости (отдачи) капитала в прогнозном периоде представлены в таблице 3.11.

Таблица 3.11 – Прогнозный анализ оборачиваемости предприятия

Наименование показателя	Значение показателя			
	прошлый период		отчетный период	
	об./год	дн.	об./год	дн.
Показатели оборачиваемости активов				
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов/ Продолжительность одного оборота оборотных активов	1,95	187,33	3,32	109,78
Показатели оборачиваемости собственного капитала и кредиторской задолженности				
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала/ Продолжительность одного оборота собственного капитала	2,03	179,79	3,46	105,36
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности/ Продолжительность одного оборота кредиторской задолженности	48,36	7,55	82,53	4,42

Таким образом, можно сделать вывод о повышении деловой активности предприятия в прогнозном периоде, что проявляется в ускорении оборачиваемости капитала.

3.2.5 Анализ рентабельности деятельности предприятия

Анализ рентабельности позволяет оценить способность предприятия приносить доход на вложенный в него (предприятие) капитал.

Рентабельность продаж (RПР), отражающая долю прибыли от продаж в общей сумме выручки (оборота) (3.13):

$$R_{\text{ПР}} = \frac{\text{Ппр}}{\text{ВР}} \times 100\% , \quad (3.13)$$

где ППР – прибыль от продаж, руб.;

ВР – выручка от реализации, руб.

Рентабельность активов (экономическая рентабельность) (RА), показывающая эффективность использования имущества предприятия:

$$R_{\text{А}} = \frac{\text{Пч}}{\text{А}} \times 100\% , \quad (3.14)$$

где ПЧ – чистая прибыль, руб.;

А – активы, руб.

Рентабельность собственного капитала (RСК), показывающая эффективность использования собственного капитала (3.15):

$$R_{\text{СК}} = \frac{\text{Пч}}{\text{СК}} \times 100\% , \quad (3.15)$$

где СК – собственный капитал, руб.

Оценка рентабельности предприятия в прогнозном периоде проводится по таблице 3.12.

В соответствии с данными таблицы 3.12 в прогнозном периоде предприятие будет иметь высокие показатели рентабельности, что свидетельствует об эффективности инвестиционного проекта.

Рентабельность продаж показывает, что удельный вес прибыли от продаж в выручке от реализации услуг будет находиться на уровне 30,47 %. На каждый рубль, вложенный в активы, в 2022 г. планируется получить 81,05 коп. чистой прибыли. Несмотря на увеличение рентабельности собственного капитала, его значение прогнозируется на достаточно высоком уровне (84,45 % в 2022 г.).

Таблица 3.12 – Прогнозный анализ рентабельности предприятия, в процентах

Показатели	2021 год	2022 год
Рентабельность продаж по прибыли от продаж	22,83	30,47
Рентабельность активов	120,23	81,05
Рентабельность собственного капитала	–	84,45

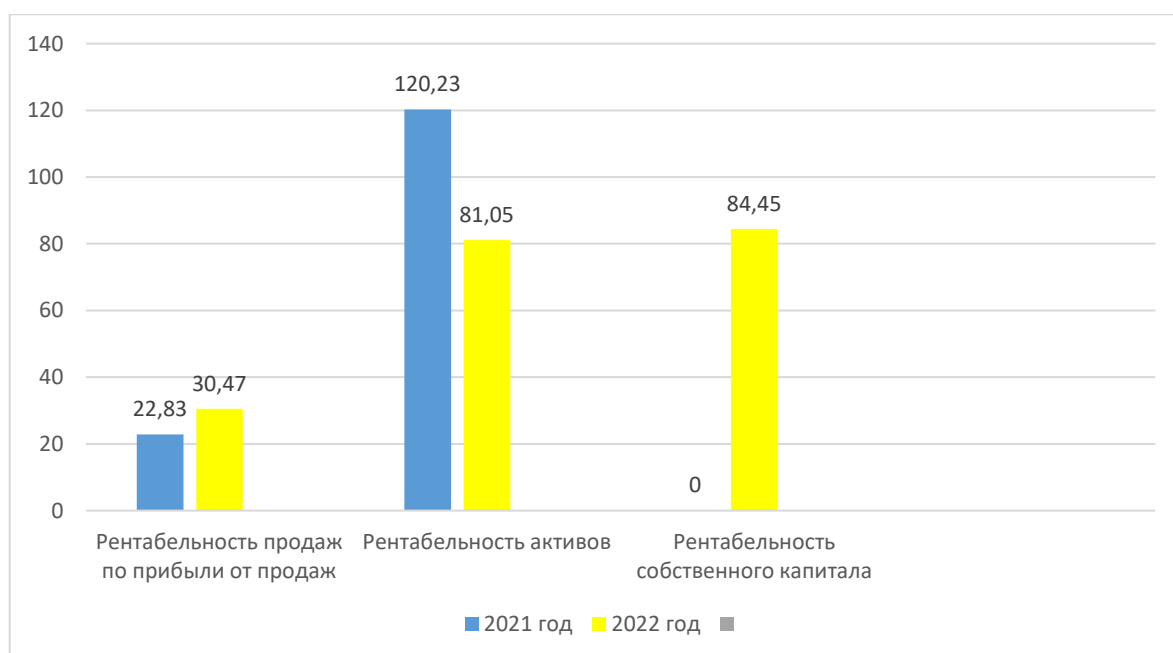


Рисунок 3.3 – Прогноз показателей рентабельности деятельности

Таким образом, проведенный анализ рентабельности позволяет сделать вывод о достаточно высокой прибыльности деятельности предприятия за счет реализации инвестиционного проекта. Анализ рентабельности позволяет оценить способность предприятия приносить доход на вложенный в него (предприятие) капитал. .

Выводы по разделу три

В данном разделе работы проведен финансовый анализ прогнозного состояния предприятия в результате реализации им инвестиционного проекта по открытию аквапарка.

По результатам проведенного анализа за период 2021-2022 гг. сделаны следующие выводы:

1) деятельность предприятия является доходной, выручка от реализации и прибыль увеличиваются;

2) имущественный потенциал предприятия возрастает, структура активов характеризуется высокой ликвидностью, в структуре пассивов увеличивается доля собственного капитала;

3) предприятие имеет достаточный уровень платежеспособности;

4) тип финансовой устойчивости идентифицируется как абсолютно устойчивый, основные коэффициенты финансовой устойчивости соответствуют нормативно рекомендуемым значениям;

5) деловая активность предприятия повышается, что проявляется в ускорении оборачиваемости капитала;

6) показатели рентабельности имеют высокие значения и большинство из них имеют тенденцию к росту.

Результаты прогнозного финансового анализа позволяют сделать вывод о благоприятном развитии событий в процессе реализации инвестиционного проекта по открытию чайного дома.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время на российском рынке всё большим спросом пользуется сфера общественного питания. Из-за кризиса клиенты стали предпочитать небольшие кафе взамен ресторанов. Это связано так же с тем, что возрос интерес к напиткам «на вынос», что предоставляют только кофейни. Стоит учитывать так же и то, что большее предпочтение, со стороны продавца, отдается непосредственно кофе и напиткам на его основе, а что касается чая – он обделен вниманием, чаще занимает одну позицию в меню. Такое допущение в отношении напитков на основе чая и самого чая рассматривается как ошибка владельцев нынешних кафе «на вынос». Этот напиток имеет богатую историю и даже мифологию, также существует нескончаемое множество видов и вкусов, есть целые учения по выращиванию сбора и приготовлению. Чай имеет свою философию. Играет роль в культурах различных стран.

Рынок чая в России последнее десятилетие в целом сохраняет стабильность. В стране, где этот напиток пьет почти 100% населения, а если быть точнее 98% по данным Министерства здравоохранения и социального развития РФ, такой результат сигнализирует о явной приверженности продукту, независящей, по большому счету, даже от всеобщих экономических проблем

Исходя из этого, следует сделать вывод, что выбранная тема выпускной квалификационной работы актуальна, так как предоставляет не кофе на вынос, как все привыкли, а чай, что в своем роде, уникально для города Челябинск.

Именно поэтому, целью работы стала разработка проекта открытия чайного дома в городе Челябинск, оценка его экономической эффективности и использования.

Объектом проводимого исследования была кофейня в г. Челябинск.

Предметом исследования выступала экономическая эффективность создаваемого предприятия.

Теоретической и методологической основой работы стали фундаментальные положения экономической теории, законодательные и нормативные акты России,

научные статьи отечественных и зарубежных ученых. В работе использованы как общенаучные, так и специальные методы исследований.

В первой главе была дана краткая характеристика отрасли. В ходе стратегического анализа была проанализирована внешняя среда. С помощью PEST – анализа выделены макроэкономические факторы, оказывающие влияние на организацию. Анализ микроэкономического окружения был проведен на основе пяти конкурентных сил Портера. После чего была проведена количественная оценка факторов внешней среды.

Также в данной главе была проанализирована внутренняя среда проекта. Были выделены такие сильные стороны как: удачное расположение, качественный продукт, широкий ассортимент напитков, низкие производственные издержки.

К слабым сторонам были отнесены: недостаточный управленческий опыт, отсутствие квалифицированного персонала.

Перечень доминирующих угроз и возможностей, а также сильных и слабых сторон был объединен в SWOT – матрицу. Дальнейшее проведение соответствующего анализа позволило определить матрицу проблемных полей, на основе которой был составлен рейтинг мероприятий.

Первым мероприятием по сумме баллов оказалось мероприятие, набранное 32 балла – открытие кофейни в центре города Челябинск; вторым – подписать договор с постоянными и надежными поставщиками, мероприятие набрало 31 балл; третьим стал – создание интересного оформления кафе и комфортабельных условий для клиентов – 29 баллов; четвертое мероприятие набрало 28 баллов и это – максимальное распространение информации о новой кофейне, проведение акций для привлечения клиентов.

Вторая глава выпускной квалификационной работы была посвящена разработке концепции проекта и моделированию проекта при помощи программного продукта ProjectExpert, а также проводится сетевое и календарное планирование проекта, а также разделяются административные задачи по

управлению проектом, оцениваются параметры эффективности и риски реализации проекта. Был рассмотрен проект и составлена модель проекта открытия ресторана в программном продукте Project Expert. В результате проектирования был определен продукт проекта и выявлены цены и сбыт продукта.

Проанализировав, оценку эффективности проекта, можно сделать вывод, что величина NPV составила 197 783 рублей.

Индекс доходности равен 1,7.

Так же в рамках анализа рисков проекта был проведен анализ Монте–Карло. Устойчивость проекта составляет 100%, что свидетельствует о высокой вероятности успешности проекта.

Третья глава будет посвящена оценке прогнозного финансово – экономического состояния предприятия. Финансовый анализ прогнозного состояния проведен за два периода. По результатам вертикального и горизонтального анализов были выявлены положительные и отрицательные изменения в структуре баланса. Состояние предприятия проанализировано с помощью четырех групп финансовых коэффициентов: ликвидности, рентабельности, финансовой устойчивости и деловой активности.

Значения показателей рентабельности производства, совокупного актива, внеоборотных активов имеют тенденцию к росту, что позитивно характеризует прогнозные состояние предприятия, свидетельствуя о возможном повышении эффективности его функционирования. Таким образом, цель выпускной квалификационной работы достигнута, поставленные задачи решены.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Баев Л.А., Дзензелюк Н.С., Правдина Н.В., Новосад В.М., Камалова А.С. «Компьютерные технологии в имитационном моделировании экономических процессов на предприятии и в научных исследованиях»: учебное пособие – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2013 – 132 с.
- 2 Баев Л.А, Литке М.Г. «Разработка бизнес-плана проекта»: учебное пособие по курсовому проектированию / Л.А. Баев, М.Г. Литке/ под ред. Л.А. Баева - Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2015
- 3 Бердникова, Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие для вузов по экономическим и управленческим специальностям / Т.Б. Бердникова.– М.:ИНФРА–М, 2007.– 212с. (Серия «Высшее образование»).
- 4 Волков, И.М. Проектный анализ: продвинутый курс / И.М. Волков, М.В.Грачёва. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 495 с.
- 5 Дзензелюк, Н.С. Экономический анализ деятельности предприятия: учебное пособие / Н.С. Дзензелюк, А.С. Камалова, А.С. Заренкова. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2013.– 165 с.
- 6 Дзензелюк, Н.С. Экономический анализ: методические указания по выполнению курсовой работы / сост.: Н.С. Дзензелюк, А.С. Камалова, А.С. Заренкова. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2013.– 30 .
- 7 Ковалев, В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / В.В. Ковалев, О.Н. Волкова.– М.: Проспект, 2008.– 424 с.
- 8 Ковалев, В.В. Корпоративные финансы и учет : понятия, алгоритмы, показатели: учеб. пособие для экон. вузов / В. В. Ковалев.– М. : КноРус , 2010.– 767 с. : ил., табл.
- 9 Котлер,Ф. Основы маркетинга, 9-е издание./ Ф. Котлер, Г. Армстронг Пер. с англ. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 1200 с.
- 10 Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. «Управление проектами»: Мазур, И.И. Управление проектами: учебное пособие / Под общ.ред. И.И.

- Мазура. – 2-е изд. – М.:Омега – Л, 2004.–664 с.
- 11 Модель анализа пяти конкурентных сил Майкла Портера – [Режим доступа] <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/porter-model/>
 - 12 Пинто, Дж.К. Управление проектами / Дж.К. Пинто; пер. с англ. В.Н. Фиунтова. – СПб.: Питер, 2004. – 464 с.: ил.
 - 13 Преддипломная практика и выпускная квалификационная работа (проект): методические указания / составители: В.Л. Зонов, Е.Ж. Васильев, Л.А. Баев, А.С. Каргина, А.В. Маркина; под ред. Л.А. Баева. – Челябинск: Издательство ЮУрГУ, 2011. – 73 с.
 - 14 Учебное пособие / Под общ. ред. И. И. Мазура , 2- е изд. – М.: Омега – Л , 2004. 664 с.
 - 15 Шарп У., Александер Г., Бэйли Дж. «Инвестиции»: пер с англ. - М.: ИНФРАМ, 2001
 - 16 Шапиро, В.Д. Управление проектами. / Под общ. ред. В.Д. Шапиро – СПб.; «ДваТри», 1996. – 610 с