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.

Разработка проекта открытия кафе «Creammix» в городе Чебоксары

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ– 38.03.02. 2020. 301/145. ВКР

Руководитель работы,
заведующий кафедрой ЭПиУП,
к.э.н., доцент
_____ /Н.С. Дзензелюк/
«____»_____ 2020 г.

Автор работы,
студент группы ЭУ-447/Д
_____ /Е.С. Семенова/
«____»_____ 2020 г.

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

Челябинск 2020

АННОТАЦИЯ

Семенова Е.С. Разработка проекта открытия кафе «Creammix» в городе Чебоксары: Выпускная квалификационная работа. – Челябинск: ЮУрГУ, ВШЭУ, ЭПиУП, 2020. – 99 с., 21 ил., 37 табл., библиогр. список – 22 наим., 1 прил.

Объектом исследования в данной работе является рынок общественного питания в сфере фастфуд.

Цель выпускной квалификационной работы – разработать и обосновать проект открытия кафе «Creammix» в городе Чебоксары.

Основные задачи, поставленные в работе:

– дать краткую характеристику объекта исследования;
– выполнить стратегический анализ объекта исследования;
– провести маркетинговое исследование;
– описать план производства;
– описать финансирование проекта;
– представить результаты проекта;
– провести анализ рисков проекта;
– сделать вывод о реализуемости проекта.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 7
1 КОМПЛЕКСНАЯ ДИАГНОСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ 9
1.1 Краткая характеристика объекта исследования 9
1.2 Стратегический анализ 10
1.2.1 Анализ внешней среды 10
1.2.2 Анализ внутренней среды предприятия 18
1.2.3 SWOT-анализ 23
Выводы по разделу один 27
2 ПРОЕКТ ОТКРЫТИЯ КАФЕ «CREAMMIX» В Г. ЧЕБОКСАРЫ 29
2.1 Описание проекта 29
2.1.1 Продукт проекта 29
2.1.2 Портрет потребителя 31
2.1.3 Обоснование цены 33
2.1.4 Обоснование объемов сбыта 34
2.2 Планирование проекта 35
2.2.1 Составление перечня работ 35
2.2.2 Построение и расчет сетевого графика 37
2.3 Система управления проектом 46
2.3.1 Организационная структура 46
2.3.2 Матрица разделения административных задач управления 47
2.4 Построение финансовой модели проекта 48
2.4.1 Описание окружения проекта 48
2.4.2 Инвестиционный план 49
2.4.3 Операционный план 50
2.4.4 Финансовый план 55
2.4.5 Анализ и оценка эффективности проекта 57
2.5.1 Анализ чувствительности 61
2.5.2 Анализ безубыточности 62
2.5.3 Анализ Монте-Карло 65
Выводы по разделу два 67
3 АНАЛИЗ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ 69

3.1 Составление прогнозной отчетности 69
3.2 Анализ прогнозного финансового состояния предприятия 70
3.2.1 Анализ динамики и структуры баланса 70
3.2.2 Анализ ликвидности и платежеспособности 74
3.2.3 Анализ и определение типа финансовой устойчивости 78
3.2.4 Анализ деловой активности 82
3.2.5 Анализ рентабельности 87
3.2.6 Диагностика банкротства 91
Выводы по разделу три 92
ЗАКЛЮЧЕНИЕ 94
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК 97
ПРИЛОЖЕНИЯ 99
ПРИЛОЖЕНИЕ А Сетевой график 99

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность работы. Питание является жизненной необходимостью человека. В настоящее время заметно возрастает понимание того, что пища оказывает на человека значительное влияние. Она дает энергию, силу, развитие, а при грамотном ее употреблении – и здоровье. Можно с определенной уверенностью утверждать, что здоровье человека на 70 % зависит от питания. Пища зачастую является основным источником большинства заболеваний, однако с ее же помощью можно и избавиться от многолетних недугов.

Рациональным считается такое питание, которое обеспечивает нормальную жизнедеятельность организма, высокий уровень работоспособности и сопротивляемости воздействию неблагоприятных факторов окружающей среды, максимальную продолжительность активной жизни [16].

На сегодняшний день существует большое количество ресторанов, кафе, столовых, но еще больше пунктов питания, предлагающих фастфуд.

Фастфуд очень популярен в силу дешевизны, скорости обслуживания, удобства употребления пищи, ярких вкусов. Но, к сожалению, такая привычка питания пагубно сказывается на здоровье. Плохое питание играет ключевую роль в развитии таких заболеваний, как гастрит, язва, расстройство желудка. Неправильное питание значительно снижает защитные силы организма и работоспособность, нарушает процессы обмена веществ, ведет к преждевременному старению и может способствовать возникновению многих заболеваний, в том числе и инфекционного происхождения, так как ослабленный организм подвержен любому отрицательному воздействию.

Возникает необходимость создания такого фастфуда, который будет полезным, вкусным, натуральным и доступным. Основное отличие здорового фастфуда от обычного заключается в том, что все блюда готовятся только из экологически чистых продуктов, без усилителей вкуса. Все большее количество россиян стал привлекать здоровый образ жизни. Многие не только посещают фитнес-клубы, но

и строго следят за своим питанием. Кроме того, по мнению аналитиков, многие офисные работники готовы отказаться от калорийных булок с жареными котлетами в пользу зеленых салатов, низкокалорийных горячих блюд и каш.

Цель выпускной квалификационной работы – разработать проект открытия кафе «Creammix» в городе Чебоксары.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

– дать краткую характеристику объекта исследования;

– выполнить стратегический анализ объекта исследования;

– провести маркетинговое исследование;

– описать план производства;

– описать финансирование проекта;

– представить результаты проекта;

– провести анализ рисков проекта;

– сделать вывод о реализуемости проекта.

Объектом проводимого исследования является отрасль общественного питания города Чебоксары.

При написании выпускной квалификационной работы теоретической базой послужили методические пособия кафедры и статистические данные.

1 КОМПЛЕКСНАЯ ДИАГНОСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Краткая характеристика объекта исследования

Общественное питание играет важную роль в жизни общества. Оно наиболее полно удовлетворяет потребности людей в питании. Питание является необходимой жизненной потребностью большинства рабочих, служащих, учащихся и значительного количества других групп населения страны.

Индустрия общественного питания находится в процессе развития. Растет как число заведений, так и качество обслуживания.

Количество предприятий общественного питания в Чебоксарах за 2018 год увеличилось на 54 объекта. Всего таких заведений в городе на конец 2018 года составило 533. Открываемый бизнес может занять популярную сейчас нишу полезного фастфуда благодаря развитию общественного питания в среднем ценовом сегменте. В рамках осуществления проекта предполагается открыть кафе «Creammix» в форме ИП.

Данное кафе делает акцент на здоровое питание, предлагает вегетарианское и веганское меню, в которое входят супы в съедобных стаканчиках и со съедобными крышечками.

Съедобные стаканчики будут иметь разные формы и цвета. Так же посетители смогут отведать чай, натуральный кофе, морс. Стакан и крышка состоят из специально разработанного теста, которое быстро выпекается и не размокает от супа насквозь. Для производителя – это простая технология, а для потребителя – удобное и здоровое питание.

Кафе «Creammix» планируется открыть в г. Чебоксары.

В меню кафе будет 7 видов супов. Также посетители смогут отведать чай, зерновой кофе, морс. В дальнейшем меню планируется расширить, так же меню будет пополняться различными сезонными супами (холодные супы летом, более жирные супы в холодное время года). Однако уже на начальном этапе ассортимент предлагаемых супов достаточно разнообразен.

1.2 Стратегический анализ

1.2.1 Анализ внешней среды

Внешняя среда предприятия – это совокупность активных хозяйствующих субъектов, экономических, общественных и природных условий, национальных и межгосударственных институционных структур и других внешних условий и факторов, действующих в окружении предприятия и влияющих (прямо и косвенно) на различные сферы его деятельности [14].

1.2.1.1 Анализ макроэкономического окружения

В таблице 1.1 представлена матрица факторов внешней среды.

Таблица 1.1 – PEST-матрица

Политические факторы	Экономические факторы
1. Усиление контроля государства за соблюдением требований СанПина. 2. Расширение государственной поддержки в сфере малого бизнеса.	1. Рост цен на продукты. 2. Снижение реальных доходов населения в регионе. 3. Рост цен на аренду недвижимости в городе.
Социальные факторы	Технологические факторы
1. Демографический спад населения. 2. Увеличение популярности доставки еды на дом. 3. Рост снековых визитов. 4. Развитие тренда ЗОЖ.	1. Развитие информационных технологий. 2. Развитие интернет-маркетинга.

Политические факторы

Усиление контроля государства за соблюдением требований СанПина. На всей территории страны ведется серьезный контроль за осуществлением требований, предписанных нормативно-правовыми актами. Роспотребнадзор подготовил

проект нового СанПина для кафе и ресторанов, который довольно строго контролирует производственные процессы на предприятиях общепита.

Расширение государственной поддержки в сфере малого бизнеса. На территории РФ существуют такие виды поддержки малого предпринимательства, как налоговые каникулы, освобождение от отчетности, освобождение от ведения кассовых операций, консультационная поддержка и т.д. Помимо существующих видов господдержки, Президент на ежегодном послании Совету Федерации от 15.01.2020 года предложил еще 5 мер поддержки бизнеса. Также на открываемом кафе будет применяться упрощенная система налогообложения «Доходы» 6%.

Экономические факторы

Рост цен на продукты (по данным Росстат). Наблюдается рост цен на продукты в марте по отношению к февралю 2019 года. Например, Чувашская Республика оказалась в лидерах по подорожанию сахарного песка, где рост составил 27,5%. Также существенно увеличились цены на овощи, мясо, муку и т. д. Это является негативным фактором, т.к. обязательно коснется деятельности общественного питания.

По данным Росстата сохранятся тенденция снижения реальных денежных доходов населения Чувашской Республики, что приводит к снижению потребительских возможностей. А также следует отметить, что в июне 2019 года в рейтинге регионов РФ с самыми низкими доходами населения Чувашия заняла 4 место [5].

Также к экономическому фактору можно отнести уровень цен на аренду недвижимости в Чебоксарах, т.к. помещение планируется брать в аренду. Согласно статистике сайта РОСРИЭЛТ, за 2019 год цены на аренду коммерческих помещений выросли на 3 %.

Социальные факторы

К социальным факторам можно отнести влияние демографического спада населения. По статистике ЧУВАШСТАТ в Чувашии к концу 2019 года число родившихся (без мертворожденных) уменьшилось на 0,629 % по сравнению с

началом 2019 года. Демографический спад населения повлияет на посещаемость данного кафе [19].

Увеличение популярности доставки еды на дом. За 2019 год рынок доставки еды вырос почти на 18% по данным сайта NPD. А также по данным сайта GFK, каждый 5-ый россиянин в 2019 году заказывал еду на дом.

По данным сайта NPD рост снековых визитов вырос на 7,1%, что несколько больше, чем рост рынка в целом (5,6%). Это означает, что потребители больше предпочитают формат кафе с неформальной непринужденной обстановкой, нежели полноценные рестораны.

Развитие тренда ЗОЖ. Люди все чаще задумываются о своем здоровье, поэтому появление быстрого здорового питания наиболее полно удовлетворяет потребностям людей, следующим данному тренду.

Технологические факторы

Развитие информационных технологий имеет очень влиятельное отношение на жизнь населения мира. По данным Информационного общества Российской Федерации было отмечено, что с 2018 до 2019 года количество российских людей, использовавших интернет, увеличилось с 83,7% до 89,3%. Следовательно, использовать смартфоны, планшеты, ноутбуки, нетбуки стало возможностью использования интернет для привлечения посетителей.

Вторым технологическим фактором является развитие интернет-маркетинга, благодаря которому реклама стала доступней. По статистическим данным сайта Маркетинг-ар на 2018 год объемы рекламного рынка составляли 475 млрд. рублей, а на 2019 год – 550 млрд. рублей. По предположению, рекламный бизнес будет набирать обороты ежегодно, что позволяет развиваться [20].

1.2.1.2 Анализ микроэкономического окружения

Для того, что выявить привлекательность рассматриваемой отрасли для предприятия, проводится анализ 5 конкурентных сил Майкла Портера. Также данный анализ позволяет определить вероятный уровень прибыли на рынке, предвидеть развитие и воздействовать на конкурентов.

В таблице 1.3 представлены результаты микроэкономического анализа.

Рыночная власть потребителей. Рыночная власть потребителей имеет высокое значение для предприятий общественного питания. Величина объема продаж зависит от предпочтений покупателей, при изменении которых продажи кафе могут либо увеличиваться, либо уменьшаться. Потребители могут переключаться на конкурентов с более низкой ценой или наличием разнообразного ассортимента, что сильно повлияет на спрос. Поэтому следует особое внимание обращать на качество продукции. Повышенную посещаемость в общепите клиент, как правило, проявляет в обеденные часы и выходные дни.

Рыночная власть поставщиков. Влияние поставщиков существует, однако оно не является критичной, т.к. по всей России существует достаточное количество компаний, предоставляющих продукты для пунктов общественного питания. Поставщики не могут оказывать давление на участников рынка путем повышения цены. Появление на рынке продуктов питания, особенно овощей и фруктов нового урожая обуславливает пик сезонных колебаний продажи и цен (как правило, с противоположными векторами изменений) в осенне-летний период.

Угроза появления товаров-заменителей для рынка общественного питания имеет среднее значение. В качестве компаний, предоставляющих товары-заменители, можно рассматривать рестораны, бары, заведения быстрого питания, чайные. Поэтому необходимо предоставлять посетителям качественный продукт, чтобы они не захотели заменить его другим в ближайшем заведении.

Угроза появления новых игроков на рынке. В отрасли барьеры входа не высоки, т.к. единственный вид лицензий, который нужен предприятию общепита – разрешение на розничную торговлю алкоголем. Для открытия точки общественного питания не требуется значительного вклада. Это повышает привлекательность для входа в отрасль новых участников.

Уровень конкурентной борьбы. В отрасли существует много соперничества, поскольку рынок насыщен точками общественного питания. Поэтому каждое

заведение старается построить свою репутацию с прекрасным обслуживанием и качеством продуктов, чтобы привлечь к себе большее количество покупателей и сделать их постоянными клиентами. Для этого проводятся разнообразные акции и другие приятные бонусы. На сегодняшний день одними из успешных проектов, продающими супы являются поп-ап-кафе Soupmates, находящееся в Санкт-Петербурге, и кафе «Soup Culture», расположенное в Челябинске. Данные заведения появились на рынке общественного питания относительно недавно. Стоит заметить, что на сегодняшний день у кафе «Creammix» нет прямых конкурентов, несмотря на популярность супа.

Проведем анализ косвенных конкурентов. Сравнительная характеристика будет проходить по 5 балльной шкале.

Таблица 1.2 – Анализ конкурентов

В баллах

Конкурент / Критерии	«Burger King»	«KFC»	Кафе «Cho»	Пиццерия «Браво»	Кафе «Chipollino»	Кафе «Creammix»
Качество	3	3	5	2	4	5
Цена	4	3	3	5	1	5
Репутация	5	5	3	2	2	0
Маркетинговая политика	5	5	2	2	2	1
Уровень обслуживания	2	2	3	1	3	4
Широта ассортимента	3	3	4	2	4	2
Инновационность продукции	2	2	3	1	1	5
Доставка	4	4	0	0	0	4
Скидки и бонусы	5	5	3	2	3	5

Окончание таблицы 1.2

В баллах

Конкурент / Критерии	«Burger King»	«KFC»	Кафе «Cho»	Пиццерия «Браво»	Кафе «Chipollino»	Кафе «Creammix»
Местоположение	5	5	5	5	5	5
Итого	38	37	31	22	25	36

Из таблицы видно, что лидерами рынка на данный момент являются рестораны быстрого питания «Burger King» и «KFC». Но кафе «Creammix» недалеко оторвалось от конкурентов.

Таблица 1.3 – Результаты микроэкономического анализа

Фактор	Значение	Описание
Рыночная власть потребителей	Высокое значение	– изменение цены или ассортимента сильно влияет на спрос; – высокие требования потребителя к качеству продукции; – повышенная посещаемость в обеденные и выходные дни.
Уровень конкурентной борьбы	Высокое значение	– высокий уровень конкуренции; – высокая насыщенность рынка общественного питания в городе; – использование всевозможных акций и бонусов.
Угроза появления новых игроков на рынке	Высокое значение	– относительно низкие барьеры входа на рынок; – невысокие стартовые затраты.
Угроза появления продуктов-заменителей	Среднее значение	– необходимость готовить качественный продукт; – большое количество компаний, предоставляющих товары-заменители.
Рыночная власть поставщиков	Низкое значение	– сезонное изменение цен на продукцию поставщика; – предложения поставщика меньше спроса покупателей; – относительно невысокие цены поставляемого сырья.

1.2.1.3 Оценка факторов внешней среды

В результате анализа макроэкономического и микроэкономического окружения были определены основные факторы, оказывающие влияние на деятельность предприятия. 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. Оценка проводится по 5-бальной шкале, где наименьшее число баллов (один балл) означает слабое воздействие фактора на предприятие, а наибольшее значение баллов (пять баллов) – наиболее сильное воздействие. Среднее воздействие фактора на предприятие оценивается тремя баллами, два и четыре балла – компромиссные значения. Количественная оценка внешних факторов представлена в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Количественная оценка факторов внешней среды

В баллах

Факторы	Вес фактора в общей сумме факторов	Оценка степени влияния фактора на организацию (1–5 баллов)	Взвешенная оценка
Возможности			
1. Расширение государственной поддержки в сфере малого бизнеса.	0,22	5	1,10
2. Увеличение популярности доставки еды на дом.	0,03	2	0,06
3. Рост снековых визитов.	0,2	5	1,00
4. Развитие тренда ЗОЖ.	0,15	4	0,60
5. Развитие информационных технологий.	0,06	3	0,18
6. Развитие интернет-маркетинга.	0,08	3	0,24
7. Относительно низкие барьеры входа на рынок.	0,15	5	0,75
8. Относительно невысокие цены поставляемого сырья.	0,04	4	0,16

Окончание таблицы 1.4

В баллах

Факторы	Вес фактора в общей сумме факторов	Оценка степени влияния фактора на организацию (1–5 баллов)	Взвешенная оценка
Возможности			
9. Повышенная посещаемость в обеденные и выходные дни.	0,02	3	0,06
10. Невысокие стартовые затраты.	0,05	5	0,25
Итого:	1	–	4,40
Угрозы			
1. Усиление контроля государства за соблюдением требований СанПина.	0,2	5	1,00
2. Рост цен на продукты.	0,15	4	0,60
3. Снижение реальных доходов населения в регионе.	0,25	4	1,00
4. Рост цен на аренду недвижимости в городе.	0,1	3	0,30
5. Демографический спад населения.	0,23	4	0,92
6. Высокий уровень конкуренции.	0,04	4	0,16
7. Большое количество компаний, предоставляющих товары-заменители.	0,03	3	0,09
Итого:	1	–	4,07

По результатам таблицы 1.4 можно сделать вывод, что суммарная оценка баллов возможностей превышает сумму баллов угроз на 0,33. Сумма баллов возможностей равен 4,40 в то время, как сумма баллов угроз составляет 4,07. Это говорит о благоприятном характере внешней среды.

Из таблицы 4 можно выделить наиболее существенные возможности и наиболее значимые угрозы предприятия. Матрица угроз и возможностей представлена в таблице 1.5.

Таблица 1.5 – Матрица угроз и возможностей

Возможности	Угрозы
1. Расширение государственной поддержки в сфере малого бизнеса.	1. Усиление контроля государства за соблюдением требований СанПина.
2. Рост снековых визитов.	2. Снижение реальных доходов населения в регионе.
3. Относительно низкие барьеры входа на рынок.	3. Демографический спад населения.

В дальнейшем выделенные доминирующие возможности и угрозы будут использованы в исходной матрице SWOT-анализа.

1.2.2 Анализ внутренней среды предприятия

Внутренняя среда – это среда, находящаяся в пределах организации. Цель анализа внутренней среды – выявить сильные и слабые стороны организации. На сильные стороны организация опирается в ведении конкурентной борьбы, а на слабые стороны руководство должно обращать особое внимание и по возможности избавляться от них [14].

1.2.2.1 Описание факторов внутренней среды

Для открытия заведения общественного питания считается уместным при анализе внутренней среды применить модель 5P, представленную в таблице 2.6, т.к. взаимоотношения между людьми в этой сфере играют огромную роль. Пятый компонент (People) включает не только персонал, но и потребителей, которые способны формировать приток новых клиентов.

Продукт (Product). В открываемом кафе будет представлен широкий ассортимент супов. Супы готовятся за несколько часов до открытия кафе и находятся в подогреваемых кастрюлях целый день. Стаканчики готовятся из теста, они способны удерживать суп в себе в течение часа, что говорит о хорошем

качестве выпекания. Для более спокойной обстановки в меню есть только безалкогольные напитки, которые очень благоприятно сочетаются с высококачественным продуктом.

Продвижение (Promotion). Открываемое заведение общественного питания не пользуется высокой известностью, поэтому есть необходимость в продвижении кафе. Для этого целесообразно проводить рекламу, которая сможет привлечь внимание к продукции, сформировать потребность. Реклама будет обходиться дорого для заведения. Так как основные посетители – это молодые люди, то продвижение через Instagram будет иметь огромную роль, данное приложение набирает все большую популярность с каждым годом. Также немаловажное значение имеет проведение мастер-классов, чтобы потребители могли ближе познакомиться с продуктом организации.

Цена (Price). Опять же так как проект представляет собой открытие заведения быстрого питания и основными потребителями является молодежь, то надо отталкиваться от их покупательской способности, т.е. устанавливать доступные цены на продукцию. Не стоит забывать и о стратегии ценообразования при определении цены конечной продукции, для открываемого бизнеса выберем – регулирование цены основано на ценах конкурентов, а также исходя из себестоимости. Для постоянных клиентов будут предусмотрены скидочные программы.

Место (Place). Кафе планируется открыть в ТРЦ «Каскад». ТРЦ «Каскад» расположен в центральной части города Чебоксары, в историческом Ленинском районе. Рядом с ТЦ находятся деловые и административные здания, Дом Правительства Чувашской Республики, музеи и театры, речной вокзал и набережная, жилой район. Доехать до ТЦ «Каскад» можно как на общественном транспорте, так и на личном автомобиле. Около ТЦ предусмотрена наземная парковка на 1000 машиномест. Это место является популярным в городе, что обеспечивает высокую посещаемость [21].

Сотрудники (People). Взаимоотношения между людьми в этой сфере играют огромную роль. Сотрудники являются движимой силой рабочего процесса. Во время всех этапов сделки люди взаимодействуют друг с другом, и фактически люди приобретают не у предприятия, а у других людей, с которыми у них налаживаются взаимоотношения разной степени близости. При положительном впечатлении от посещения организации посетители могут вновь захотеть вернуться в данное заведение, а также предложить своим знакомым и друзьям, поделиться в социальных сетях. У открываемого предприятие пока не сформировалась корпоративная культура, что может затормозить работу сотрудников кафе в обеденные часы. Работа в качестве кассира или официанта не престижная и мало оплачиваемая, на такую работу часто идут студенты или люди без высшего образования, т.е. у персонала низкий уровень квалификации. Но именно с этими людьми контактирует посетитель при посещении заведения.

Таблица 1.6 – Анализ внутренней среды предприятия

Place	Product
1. Выгодное расположение кафе в центре города. 2. Наличие парковочных мест. 3. Планируемая высокая проходимость. 4. Высокая арендная плата.	1. Высокое качество продуктов. 2. Свежеприготовленная еда. 3. Безалкогольные напитки.
Price	Promotion
1. Доступные цены на продукцию. 2. Система акций и скидок.	1. Продвижение через социальные сети. 2. Проведение мастер-классов. 3. Существенные затраты на рекламу. 4. Неизвестность компании потребителям.
People	
1. Отсутствие квалифицированных кадров. 2. Программы для повышения мотивации, развития способностей.	

1.2.2.2 Оценка факторов внутренней среды

В результате анализа внутренней среды было выявлено достаточно большое количество сильных и слабых сторон компании. 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. Оценка проводится по 5-бальной шкале, где наименьшее число баллов (один балл) означает слабое воздействие фактора на предприятие, а наибольшее значение баллов (пять баллов) – наиболее сильное воздействие. Среднее воздействие фактора на предприятие оценивается тремя баллами, два и четыре балла – компромиссные значения. Количественная оценка внутренних факторов представлена в таблице 1.7.

Таблица 1.7 – Количественная оценка факторов внутренней среды

В баллах

Факторы	Вес фактора в общей сумме факторов	Оценка степени влияния фактора на организацию (1-5 баллов)	Взвешенная оценка
Сильные стороны			
1. Высокое качество продуктов.	0,2	4	0,80
2. Свежеприготовленная еда.	0,15	5	0,75
3. Продвижение через социальные сети	0,07	4	0,28
4. Проведение мастер-классов.	0,05	2	0,10
5. Доступные цены на продукцию.	0,2	4	0,80
6. Система акций и скидок.	0,1	4	0,40
7. Выгодное расположение кафе в центре города.	0,08	4	0,32
8. Наличие парковочных мест.	0,1	2	0,20

Окончание таблицы 1.7

В баллах

Факторы	Вес фактора в общей сумме факторов	Оценка степени влияния фактора на организацию (1-5 баллов)	Взвешенная оценка
Сильные стороны			
9. Планируемая высокая проходимость.	0,05	5	0,25
Итого сильные стороны	1	-	3,90
Слабые стороны			
1. Существенные затраты на рекламу.	0,32	4	1,28
2. Неизвестность компании потребителям.	0,26	3	0,78
3. Высокая арендная плата.	0,22	3	0,66
4. Отсутствие квалифицированных кадров.	0,2	5	1,00
Итого слабые стороны	1	-	3,72

Из таблицы 1.7 можно сделать вывод, что суммарная оценка баллов сильных сторон превышает сумму баллов над слабыми, и наглядно показывает, что сильных сторон у проекта больше.

По итогам таблицы 1.7 можно выделить наиболее значимые сильные и слабые стороны предприятия. Матрица сильных и слабых сторон представлена в таблице 1.8.

Талица 1.8 – Матрица сильных и слабых сторон

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Высокое качество продуктов.	1. Существенные затраты на рекламу.
2. Доступные цены на продукцию.	2. Отсутствие квалифицированных кадров.
3. Свежеприготовленная еда.	3. Неизвестность компании потребителям.

В дальнейшем выделенные существенные слабые и сильные стороны будут использованы в исходной матрице SWOT-анализа.

1.2.3 SWOT-анализ

SWOT-анализ позволяет подробно рассмотреть сильные и слабые стороны предприятия, а также проанализировать внешние факторы, которые воздействуют на него [14]. Так, рассматривая данные критерии, можно выделить:

– Strengths (сильные стороны предприятия);

– Weaknesses (слабые стороны предприятия);

– Opportunities (возможности предприятия);

– Threats (угрозы предприятию).

Все, что может оказывать свое влияние на деятельность и существование предприятия, может быть определено в процессе SWOT-анализа. Набравшие большее количество баллов угрозы и возможности, а также выявленные существенные слабые и сильные стороны формируются в исходную SWOT- матрицу, представленную в таблице 1.9.

Таблица 1.9 – SWOT-матрица

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Высокое качество продуктов. 2. Доступные цены на продукцию. 3. Свежеприготовленная еда.	1. Существенные затраты на рекламу. 2. Отсутствие квалифицированных кадров. 3. Неизвестность компании потребителям.
Возможности	Угрозы
1. Расширение государственной поддержки в сфере малого бизнеса. 2. Рост снековых визитов. 3. Относительно низкие барьеры входа на рынок.	1. Усиление контроля государства за соблюдением требований СанПина. 2. Снижение реальных доходов населения в регионе. 3. Демографический спад населения.

Далее проводится количественная оценка взаимовлияния факторов внутренней и внешней среды. Для оценки взаимовлияния факторов необходимо поочередно сравнить каждый фактор внешней среды с фактором внутренней среды. На

пересечении факторов проставляется соответствующая экспертная оценка их взаимного влияния в баллах. Оценка проводится по 5-бальной шкале, где наименьшее число баллов (один балл) означает слабое воздействие фактора на предприятие, а наибольшее значение баллов (пять баллов) – наиболее сильное воздействие. Среднее воздействие фактора на предприятие оценивается тремя баллами, два и четыре балла – компромиссные значения. Количественная оценка взаимовлияния SWOT-факторов представлена в таблице 1.10.

Таблица 1.10 – Количественная оценка взаимовлияния факторов SWOT

В баллах

Факторы SWOT		Сильные стороны			Слабые стороны			Итого
		Высокое качество продуктов	Доступные цены на продукцию	Свежеприготовленная еда	Существенные затраты на рекламу	Отсутствие квалифицированных кадров	Неизвестность компании потребителям	
Возможности	Расширение государственной поддержки в сфере малого бизнеса	2	1	1	1	1	1	7
	Рост снековых визитов	2	5	5	5	2	2	21
	Относительно низкие барьеры входа на рынок	1	3	2	1	2	5	14
Угрозы	Усиление контроля государства за соблюдением требований СанПина	5	4	5	1	3	1	19
	Снижение реальных доходов населения в регионе	1	5	2	1	4	1	14
	Демографический спад населения	1	3	1	4	5	2	16
Итого		12	21	16	13	17	12	91

В таблицу 1.11 перенесены итоговые оценки факторов из таблицы 1.10. Степень значимости факторов можно определить по итоговым столбцам и строкам.

Итоговая строка отражает наиболее существенные сильные и слабые стороны, на которые стоит обратить внимание. Итоговый столбец показывает наиболее значимые угрозы и возможности предприятия.

Суммарная оценка факторов SWOT представлена в таблице 1.11.

Таблица 1.11 – Суммарная оценка факторов SWOT

В баллах

Сильные стороны (Strengths)	Сумма	Слабые стороны (Weaknesses)	Сумма
Высокое качество продуктов	12	Высокая арендная плата	14
Доступные цены на продукцию	21	Отсутствие квалифицированных кадров	17
Свежеприготовленная еда	16	Неизвестность компании потребителям	12
Возможности (Opportunities)	Сумма	Угрозы (Threats)	Сумма
Расширение государственной поддержки в сфере малого бизнеса	8	Усиление контроля государства за соблюдением требований СанПина	19
Рост снековых визитов	18	Снижение реальных доходов населения в регионе	16
Относительные низкие барьеры входа на рынок	17	Демографический спад населения	14

По результатам таблицы 1.11 можно отметить, что наиболее значимой сильной стороной выступает «доступные цены на продукцию», наряду с этим самой слабой стороной является «отсутствие квалифицированных кадров».

Среди возможностей наиболее значимой является «рост снековых визитов», при этом основной угрозой является «усиление контроля государства за соблюдением требований СанПина».

Далее на основании таблиц 1.10 и 1.11 формируются проблемные поля взаимодействия сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами. После формирование проблемных полей определяются решения, позволяющие через

работу с сильными и слабыми сторонами предприятия оптимально использовать возможности и предостерегать отрицательные влияния угроз внешней среды.

Формирования проблемных полей/решений матрицы SWOT представлены в таблице 1.12. В полях матрицы обозначены мероприятия, необходимые для решения выявленных проблем.

Таблица 1.12 – Формирования проблемных полей/решений

Факторы SWOT		Сильные стороны			Слабые стороны		
		Высокое качество продуктов	Доступные цены на продукцию	Свежеприготовленная еда	Существенные затраты на рекламу	Отсутствие квалифицированных кадров	Неизвестность компании потребителям
Возможности	Расширение государственной поддержки в сфере малого бизнеса	Регистрация ИП. Выбор и обустройство помещения.				Обучение персонала основам обслуживания потребителей.	Создание мероприятий, направленных на привлечение большего числа клиентов.
	Рост снековых визитов	Поиск надежных поставщиков.					
	Относительно низкие барьеры входа на рынок				Применение новых технологий производства. Сокращение с/с.		
Угрозы	Усиление контроля государства за соблюдением требований СанПина						
	Снижение реальных доходов населения в регионе						
	Демографический спад населения						

Полученные оценки и конкретные решения выстраиваются в таблице 2.13 по степени значимости (рангу) решения. В дальнейшем они будут учитываться при финансировании и реализации.

Таблица 1.13 – Рейтинг решений

В баллах

Ранг	Проблема/Решение	Сумма баллов
1	Регистрация ИП. Выбор и обустройство помещения. Подбор персонала.	27
2	Поиск надежных поставщиков.	21
3	Создание мероприятий, направленных на привлечение большего числа клиентов.	19
4	Обучение персонала основам обслуживания потребителей.	13
5	Применение новых технологий производства, сокращение себестоимости производства.	11

Первое мероприятия позволит задействовать в своей реализации множество выделенных факторов и имеет цель открыть кафе «Creammix». Второе мероприятие направлено на получение качественного товара по выгодной цене для привлечения большего количества клиентов и формирования высокой потребительской оценки предприятия. Третье мероприятие направлено на охват наибольшей аудитории. Четвертое мероприятие направлено на повышение профессионализма и клиентоориентированности персонала. Пятое мероприятие позволит в целом улучшить качество управления предприятием.

Выводы по разделу один

В первом разделе было рассмотрено влияние внешних и внутренних факторов, которые будут оказывать влияние на проект. С помощью PEST – анализа были выявлены макроэкономические факторы, которые способны воздействовать на предприятие. Определение факторов микроэкономического окружения было

проведено на основе пяти сил Портера. По результатам анализа внешней среды были выявлены наиболее существенные возможности и угрозы.

Наиболее существенными возможностями являются: расширение государственной поддержки в сфере малого бизнеса, рост снековых визитов и относительно низкие барьеры входа на рынок.

Наиболее значимыми угрозами являются: усиление контроля государства за соблюдением требований СанПина, снижение реальных доходов населения в регионе и демографический спад населения.

По результатам анализа внутренней среды предприятия, основанного на концепции 5P, были выявлены сильные и слабые стороны предприятия.

Наиболее существенными сильными сторонами являются: высокое качество продуктов, доступные цены на продукцию и свежеприготовленная еда.

Наиболее значимыми слабыми сторонами являются: существенные затраты на рекламу, отсутствие квалифицированных кадров и неизвестность компании потребителям.

Перечень доминирующих угроз и возможностей, а также сильных и слабых сторон был объединен в SWOT-матрицу.

По результатам стратегического анализа наиболее значимой сильной стороной выступают «доступные цены на продукцию», наряду с этим самой слабой стороной является «отсутствие квалифицированных кадров».

Среди возможностей наиболее значимой является «рост снековых визитов», при этом основной угрозой является «усиление контроля государства за соблюдением требований СанПина».

В результате SWOT-анализа было выявлено главное решение существующих проблем предприятия – регистрация ИП, выбор и обустройство помещения, подбор персонала. Целью основного решения является открытие кафе.

2 ПРОЕКТ ОТКРЫТИЯ КАФЕ «CREAMMIX» В Г. ЧЕБОКСАРЫ

2.1 Описание проекта

В рамках осуществления проекта предполагается открыть кафе «Creammix» в форме ИП. Данное кафе делает акцент на здоровое питание, предлагает вегетарианское и веганское меню, в которое входят супы в съедобных стаканчиках и со съедобными крышечками. В составе супов нет химических добавок, мяса и яиц. При приготовлении используются только натуральные продукты от местных производителей. Так же посетители смогут отведать чай, натуральный кофе и морс.

Кафе «Creammix» планируется открыть в г. Чебоксары. Это третье кафе данной тематики в России, после кафе «Soup culture» и «Soupmate». «Creammix» будет расположено на третьем этаже торгового центра «Каскад» по адресу Президентский бульвар, 20. В данном заведении также расположены такие точки питания, как «KFC», «Бургер Кинг», «Домашние тортики», «Яхусуши» и т.д. Недалеко от торгового центра расположены Чувашский государственный педагогический университет, МАОУ гимназия №5, Чувашская государственная сельскохозяйственная академия, парки и Чебоксарский залив.

2.1.1 Продукт проекта

В меню кафе будет 3 вида супа, представленных на постоянной основе:

- сырный суп;
- грибной суп;
- чечевичный;

и 4 вида супа, меняющихся в зависимости от дня недели:

- овощной;
- гаспачо;
- тыквенный;
- белый с моцареллой.

Также в меню присутствует чай, кофе, морс, газированная вода, а также различное печенье (рисунок 2.1).

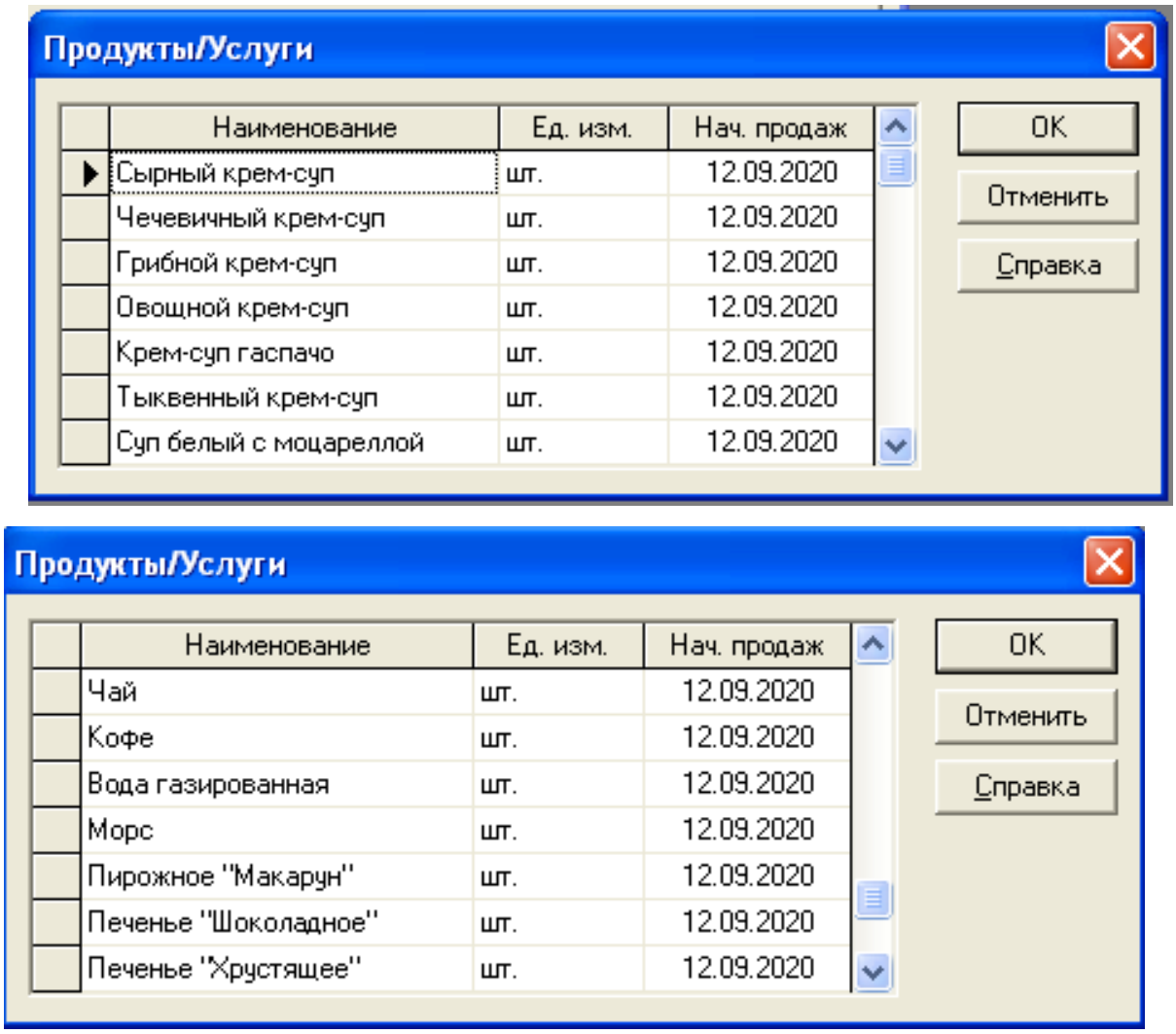


Рисунок 2.1 – Продукты проекта

Супы будут подаваться в съедобных стаканчиках, которые будут иметь разные формы и цвета. Стакан и крышка состоят из специально разработанного теста, которое быстро выпекается и не размокает от супа насквозь.

В дальнейшем меню планируется расширить, так же меню будет пополняться различными сезонными супами (холодные супы летом, более жирные супы в холодное время года). Однако уже на начальном этапе ассортимент предлагаемых супов достаточно разнообразен.

2.1.2 Портрет потребителя

Потенциальными потребителями кафе «Суп с тобой», в котором подают не только вегетарианские и веганские супы, вкусный кофе, морс, чай, а также предлагают попробовать себя в предлагаемых мастер-классах по приготовлению различных блюд из разряда здорового питания, являются люди со средним доходом, которые самостоятельно желают посетить данное кафе. Основная потребность молодежи и людей среднего возраста – покушать вкусно и недорого.

Одной из значимых задач данного кафе является обеспечение сотрудников ТРЦ «Каскад» сытным и вкусным питанием. В приготовлении супов используются только натуральные продукты от местных производителей. В составе супов отсутствуют такие виды продуктов, как мясо, яйца и химические добавки. Также нет усилителей вкуса.

Во время обеда сотрудникам торгового центра удобно поесть в заведениях, расположенных в том же торговом центре, где расположено их рабочее место. Им не нужно будет идти до ближайшего заведения и тратить свое обеденное время либо брать еду с собой и есть его в холодном виде. Еще одним обстоятельством является то, что ТРЦ «Каскад» расположен в окружении университетов. Студенты так же могут сытно и вкусно пообедать в данном кафе.

Был проведен опрос в Инстаграм, в ходе которого было опрошено 250 потенциальных покупателей, которые ответили данным образом на следующие вопросы:

1) ваш пол: женский (78 %), мужской (22 %);

2) возрастная категория: 18-25 лет (90 %,), 26-35 лет (5,2 %), 36-50 лет (4%), 50+ лет (0,8 %);

3) придерживаетесь здорового питания? Иногда (36 %), нет (32 %), да (32 %);

4) укажите Ваш род деятельности: студент (56 %), работающий (28 %), школьник (15,2 %), пенсионер (0,8 %);

5) как часто потребляете мясо? я – вегетарианец/веган (8 %), 2-3 раза в неделю (48 %), каждый день (44 %);

6) употребляете ли экологически-чистые продукты? не обращаю внимания (60 %), да (32 %), нет (8 %);

7) удобно ли Вам кушать суп-пюре в хлебном стаканчике? да (80 %), нет (20 %);

8) удобно ли местоположение ТРЦ «Каскад»? да (76 %), нет (24 %).

Используя метод AID (Automatic interaction detection), определим портрет потенциального покупателя на рисунке 2.2.

Из портрета потенциального гостя видно, что в основном упор на студентов и работающих, так как средний чек невысокий, что позволит удовлетворить свои потребности за приемлемую цену.

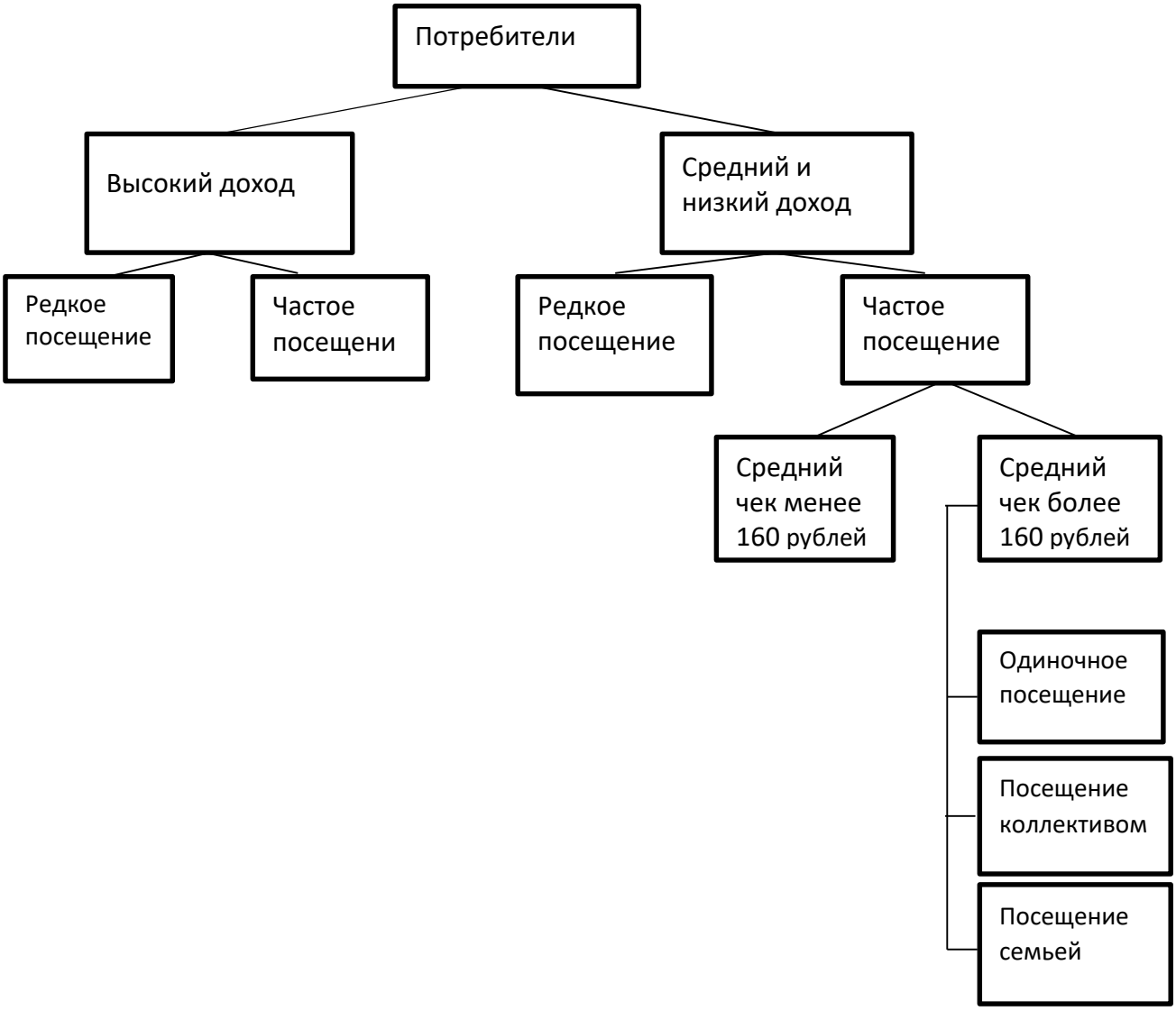


Рисунок 2.2 – Портрет потенциального покупателя методом AID.

2.1.3 Обоснование цены

Для установления цены на продаваемую продукцию необходимо учитывать себестоимость продукции. Также будет иметь преимущество сравнение цен на подобную продукцию у конкурентов. В таблице 2.1 для наглядности представлена себестоимость и цены конкурентов, на основе которых установлена конечная цена на продукцию кафе «Creammix».

Так как в данном регионе открываемое кафе будет являться монополистом в данном формате питания и, соответственно, не возникает прямой конкуренции, а также исходя из ценообразования схожих кафе в других регионах («Soup Culture» г. Челябинск и «Супстанция» г. Казань), предполагается выставление следующих цен на продукцию (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Определение цен на продукцию проекта

В рублях

Наименование продукта проекта	Себестоимость	Рыночная цена продукта у кафе «Soup culture»	Рыночная цена продукта у кафе «Супстанция»	Конечная цена
Сырный крем-суп	24,64	160	170	160
Чечевичный крем-суп	6,84	130	150	130
Овощной крем-суп	8,68	150	160	150
Тыквенный крем-суп	8,76	140	140	140
Грибной крем-суп	17,74	150	160	150
Крем-суп гаспачо	10,25	150	150	160
Суп белый с моцареллой	16,40	170	190	170
Чай	3,00	60	60	54
Кофе	7,30	80	90	72
Вода	5,00	50	70	45
Морс	20,34	80	100	72

Таким образом, были установлены среднерыночные цены на продукцию кафе «Creammix».

2.1.4 Обоснование объемов сбыта

По предварительным расчетам в шаговой доступности от торгового центра (1,5 км) проживает около 60 000 человек. Согласно методу расчета репрезентативной выборки [смотри формулу (2.1)] для получения результата с 90 ± 5 % точностью необходимо опросить 271 человека. Опрос проводился в сети Инстаграм у людей, разместивших посты с тегом «ТРЦ Каскад», соответственно, посещающих его. В результате чего было установлено, что как минимум 30 человек планируют посещать кафе «Creammix» ежедневно в случае наличия в нем товаров ближайшего качества. Исходя из статистики продаж супов в кафе других городах («Soup Culture» и «Супстанция») был составлен объем сбыта каждого вида товара в процентом соотношении (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Объем сбыта каждого вида товара

В процентах

Наименование	Процент от общего числа продаж
Супы (возьмут 100% посетителей)	
Сырный крем-суп	35 %
Грибной крем-суп	20 %
Чечевичный крем-суп	15 %
Тыквенный крем-суп	4 %
Крем-суп гаспачо	7 %
Крем-суп с моцареллой	10%
Овощной крем-суп	9 %
Напитки (возьмут 60 % посетителей)	
Кофе	40 %
Чай	35 %
Морс	20 %
Газированная вода	5 %
Печенья (возьмут 22% посетителей)	
Пирожное «Макаруни»	45 %
Печенье «Шоколадное»	30 %
Печенье «Хрустящее»	25 %

$$SS = \frac{Z^2 * p * (1-p)}{C^2}, \quad (2.1)$$

где SS – размер выборки;

Z – Z фактор (1,96 для 95% доверительного интервала);

p – процент интересующих респондентов или ответов, в десятичной форме (0,5 по умолчанию);

c – доверительный интервал, в десятичной форме (0,05 = ±5%).

2.2 Планирование проекта

Для определения времени осуществления мероприятий, направленных на достижение целей проекта, и для установления взаимосвязей между ними по временному параметру с учетом наиболее рисковых событий, составляется календарный план проекта. Целью календарного плана является получение полного и точного расписания проекта, учитывая работы, их длительности и необходимое ресурсное обеспечение.

2.2.1 Составление перечня работ

Календарный план проекта составляется для определения времени выполнения конкретных мероприятий, связанных с достижением целей проекта, и для выявления взаимосвязей между работами [6].

На рисунке 2.3 представлено календарное планирование работ по открытию кафе «Creammix». Календарное планирование проекта предварительно занимает 73 дня. Самой продолжительной задачей является разработка бизнес-плана проекта, которая составляет 30 дней. Дата начала проекта: 01.07.2020 г., дата окончания – 11.09.2020 г.

Для оценки ресурсов и определения взаимосвязей работ строится диаграмма Ганта на основе календарного планирования. Диаграмма визуально отображает последовательность выполнения запланированных задач (рисунок 2.4).

На диаграмме Ганта видно, что распределение финансов происходит на каждом этапе и она позволяет наглядно видеть этапы финансирования.

№	Наименование этапа	Длит-ть	Дата начала	Дата окончания
1	Принятие решения о разработке проекта	1	01.07.2020	01.07.2020
2	Анализ микросреды	5	02.07.2020	06.07.2020
3	Анализ макросреды	5	02.07.2020	06.07.2020
4	Разработка бизнес-плана проекта	30	02.07.2020	31.07.2020
5	Регистрация ИП	7	01.08.2020	07.08.2020
6	Поиск помещения для аренды	7	08.08.2020	14.08.2020
7	Заключение договора аренды	2	15.08.2020	16.08.2020
8	Заказ дизайна и технического проекта кафе	2	17.08.2020	18.08.2020
9	Поиск ремонтной бригады	3	19.08.2020	21.08.2020
10	Проведение ремонтных работ	10	22.08.2020	31.08.2020
11	Согласование с пожарной инспекцией	7	01.09.2020	07.09.2020
12	Заключение от Роспотребнадзора	7	29.08.2020	04.09.2020
13	Поиск и покупка оборудования	3	01.07.2020	03.07.2020
14	Установка оборудования	3	04.07.2020	06.07.2020
15	Отбор персонала	7	19.08.2020	25.08.2020
16	Обучение персонала	3	26.08.2020	28.08.2020
17	Заключение договора с поставщиками прод	2	07.07.2020	08.07.2020
18	Размещение рекламы в соц. сетях	3	08.09.2020	10.09.2020
19	Открытие кафе	1	11.09.2020	11.09.2020
20	Производство [Сырный крем-суп]	...	12.09.2020	...

Рисунок 2.3 – Календарный график проекта

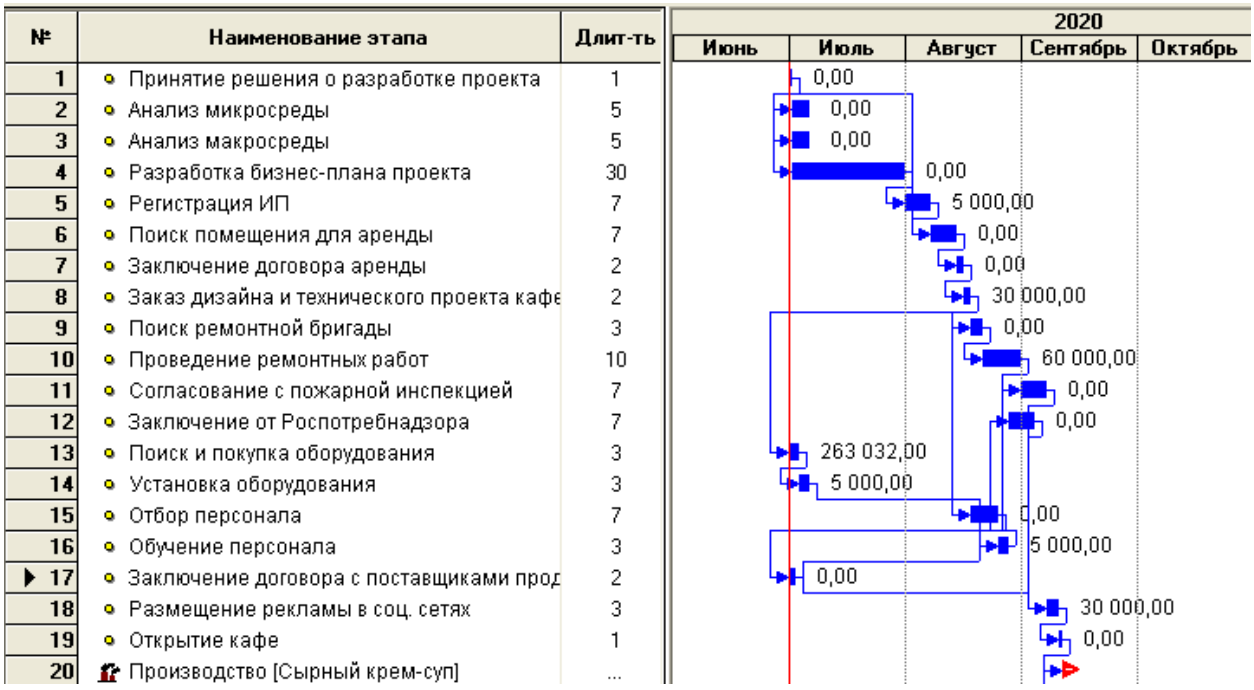


Рисунок 2.4 – Диаграмма Ганта

2.2.2 Построение и расчет сетевого графика

После составления перечня работ необходимо построить и провести расчет сетевого графика проекта. Сетевой график отражает совокупность и последовательность работ, логически связанных и объединенных общей целью [6]. Для построения сетевого графика сначала потребуется посчитать ожидаемую продолжительность работ, для определения которых используется двухоценочная методика, то есть максимальные и минимальные оценки продолжительностей работ, рассчитываемые на основании двух оценочных сроках по формуле (2.2).

Предполагается, что минимальная оценка продолжительностей работ является оптимистическим вариантом, а максимальная – пессимистическим.

$$t_{ij\ ож} = 0{,}6 \cdot t_{ij\ мин} + 0{,}4 \cdot t_{ij\ макс}\ , \qquad (2.2)$$

где $t_{ij\ ож}$ – ожидаемая продолжительность работы;

$t_{ij\ макс}$ – максимальная оценка продолжительности работы;

$t_{ij\ мин}$ – минимальная оценка продолжительности работы.

Для оценки рассеяния возможных значений ожидаемой продолжительности каждой работы используется среднеквадратическое отклонение и дисперсия. Среднеквадратическое отклонение рассчитывается по следующей формуле:

$$\sigma_{ij} = 0{,}2 \cdot (t_{ij\ макс} - t_{ij\ мин}), \qquad (2.3)$$

где σ_{ij} – среднеквадратическое отклонение.

Значение дисперсии определяется по следующей формуле:

$$D_{ij} = \sigma_{ij}^2, \qquad (2.4)$$

где D_{ij} – дисперсия.

Далее необходимо определить перечень работ, направленных на открытие кафе «Creammix».

Перечень работ представлен в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Перечень работ

Работы	Наименование
0-1	Выбор и обоснование идеи проекта
1-2	Выявление факторов микросреды
1-3	Выявление факторов макросреды
2-4	Анализ микросреды
3-4	Анализ макросреды
4-5	Разработка бизнес-плана проекта
5-6	Регистрация ИП
6-7	Поиск помещения для аренды
7-8	Заключение договора аренды
8-9	Заказ дизайна и технического проекта кафе
9-10	Поиск ремонтной бригады
9-11	Поиск и покупка оборудования
9-12	Отбор персонала
10-13	Проведение ремонтных работ
11-14	Установка оборудования
12-15	Заключение договора с поставщиками
13-19	Согласование с пожарной инспекцией
14-19	Заключение от Роспотребнадзора
15-19	Обучение персонала
19-20	Размещение рекламы в социальных сетях
20-21	Открытие кафе

В таблице 2.4 представлены ожидаемая продолжительность работ, среднеквадратическое отклонение и значение дисперсии работ.

Данные рассчитаны по формулам (2.2) – (2.4), представленным выше.

Таблица 2.4 – Параметры работ

В днях

№	Работы	Наименование	t_{ij} мин	t_{ij} ож	t_{ij} макс	σ_{ij}	D_{ij}
1	0-1	Выбор и обоснование идеи проекта	1	3	5	0,8	0,64
2	1-2	Выявление факторов микросреды	3	4	6	0,6	0,36
3	1-3	Выявление факторов макросреды	3	4	6	0,6	0,36
4	2-4	Анализ микросреды	2	3	5	0,6	0,36
5	3-4	Анализ макросреды	2	3	5	0,6	0,36
6	4-5	Разработка бизнес-плана проекта	16	22	30	2,8	7,84
7	5-6	Регистрация ИП	5	6	7	0,4	0,16
8	6-7	Поиск помещения для аренды	7	8	9	0,4	0,16
9	7-8	Заключение договора аренды	2	3	4	0,4	0,16
10	8-9	Заказ дизайна и технического проекта кафе	2	4	7	1,0	1,00
11	9-10	Поиск ремонтной бригады	2	3	5	0,6	0,36
12	9-11	Поиск и покупка оборудования	2	3	4	0,4	0,16
13	9-12	Отбор персонала	3	4	5	0,4	0,16
14	10-13	Проведение ремонтных работ	7	8	10	0,6	0,36
15	11-14	Установка оборудования	3	4	5	0,4	0,16
16	12-15	Заключение договора с поставщиками	1	2	4	0,6	0,36
17	13-16	Согласование с пожарной инспекцией	4	5	7	0,6	0,36
18	14-16	Заключение от Роспотребнадзора	4	5	7	0,6	0,36
19	15-16	Обучение персонала	3	4	5	0,4	0,16
20	16-17	Размещение рекламы в социальных сетях	1	3	7	1,2	1,44
21	17-18	Открытие кафе	1	1	2	0,2	0,04

Далее рассчитаем параметры событий сетевого графика.

Ранний срок свершения исходного события принимает значение, равное нулю. Для расчета раннего срока свершения промежуточного события необходимо определить максимум из сумм, состоящих из раннего срока, который предшествует данному событию, и длительности работы, ведущей к данному событию. Ранний срок свершения завершающего события принимается в качестве его же позднего

срока свершения. При просмотре графика в обратном направлении, как разность (минимальная) позднего срока свершения события, непосредственно следующего за данным, и продолжительности работы, соединяющей эти события, определяются поздние сроки свершения событий.

Подтверждением правильности расчета поздних сроков свершения событий сетевого графика является нулевое значение позднего срока свершения исходного события.

При несовпадении, если поздний срок свершения события больше раннего, то образуется резерв времени, равный их разности.

У события отсутствуют резервы, если лежит на критическом пути.

Параметры событий сетевого графика сгруппированы в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Параметры событий сетевого графика

В днях

Номер события	Сроки свершения		Резерв времени события
	Ранний	Поздний	
0	0	0	0
1	3	3	0
2	7	7	0
3	7	7	0
4	10	10	0
5	32	32	0
6	38	38	0
7	46	46	0
8	49	49	0
9	53	53	0
10	56	56	0
11	56	60	4
12	57	63	6
13	64	64	0
14	60	64	4
15	59	65	6
16	69	69	0
17	72	72	0
18	73	73	0

Далее построим сетевой график, отражающий последовательность логически связанных работ, объединенных общей целью.

События на сетевом графике имеют вид кружков. На рисунке 2.5 представлено графическое изображение сетевого графика, где i, j – порядковый номер события, T_{pi}, T_{pj} – ранние сроки свершения начального и конечного событий, $T_{пi}$, $T_{пj}$ – поздние сроки свершения начального и конечного событий, R_i, R_j – резервы времени начального и конечного событий, t_{ij} – ожидаемая продолжительность работы.

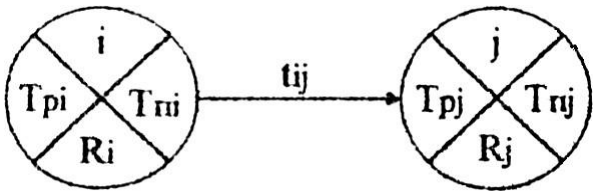


Рисунок 2.5 – Изображение событий и работ сетевого графика

Путь, соединяющий исходное событие с завершающим, называется критическим, или полным путем максимальной продолжительности [6].

Проведем расчет параметров работ сетевого графика.

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

$$T_{рнij} = T_{pi}, \tag{2.5}$$

где $T_{рнij}$ – ранний срок начала работы;

T_{pi} – ранний срок свершения начального события.

Поздний срок начала работы – разность позднего срока свершения конечного события и ожидаемой продолжительности данной работы.

$$T_{пнij} = T_{пj} - t_{ij\ ож}, \tag{2.6}$$

где $T_{пнij}$ – поздний срок начала работы;

$T_{пj}$ – поздний срок свершения конечного события.

Ранний срок окончания работы – сумма раннего срока свершения начального события и ожидаемой продолжительности данной работы.

$$T_{роij} = T_{рi} + t_{ij\ ож}, \tag{2.7}$$

где $T_{роij}$ – ранний срок окончания работы.

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

$$T_{поij} = T_{пj}, \tag{2.8}$$

где $T_{поij}$ – поздний срок окончания работы;

$T_{пj}$ – поздний срок свершения конечного события.

Полный резерв времени работы показывает максимальное время, на которое можно увеличить ожидаемую продолжительность, начав ее в раннее начало, без увеличения продолжительности критического пути.

$$R_{Пij} = T_{пj} – T_{рi} – t_{ij\ ож}, \tag{2.9}$$

где $R_{Пij}$ – полный резерв времени работы.

Частный резерв времени первого рода – резерв времени, которым располагает работа при условии, что непосредственно предшествующая ей на сетевом графике работа окончится в ее поздний срок окончания.

$$R^1_{пij} = T_{пj} – T_{пi} – t_{ij\ ож}, \tag{2.10}$$

где $R^1_{пij}$ – частный резерв времени I рода;

$T_{пi}$ – поздний срок свершения начального события.

Частный резерв времени второго рода − резерв времени, которым располагает работа при условии, что следующая за ней работа начнется в ее раннее начало.

$$R^2_{пij} = T_{рj} - T_{рi} - t_{ij\ ож}, \qquad (2.11)$$

где $R^2_{пij}$ – частный резерв времени II рода;

$T_{рj}$ – ранний срок свершения конечного события.

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

$$R_{Cij} = T_{рj} - T_{пi} - t_{ij\ ож}, \qquad (2.12)$$

где R_{Cij} – свободный резерв времени работы.

Коэффициент напряженности работ определяется следующим образом. Если работа лежит на критическом пути, то его значение равно единице (кроме мнимых работ). Если работа не лежит на критическом пути, то его значение определяется отношением суммы продолжительностей отрезков максимального из полных путей. Используется формула (2.13).

$$K_{Hij} = \frac{T - t_{кр}}{T_{кр} - t_{кр}}, \qquad (2.13)$$

где K_{Hij} – коэффициент напряженности;

T – максимальный путь, проходящий через работу;

$t_{кр}$ – продолжительность части критического пути, расположенного на рассматриваемом пути;

$T_{кр}$ – продолжительность критического пути.

В зависимости от значения, коэффициент напряженности работы можно отнести к одной из трех зон:

- критическоой, если 0,8 ≤ КНij ≤ 1;
- промежуточной, если 0,5 ≤ $К_{Нij}$ < 0,8;
- резервной, если $К_{Нij}$ < 0,5.

Параметры работ сетевого графика представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Параметры работ сетевого графика

Работы	t_{ij} ож	Срок начала работы		Срок окончания работы		Резерв времени				$К_{Нij}$
		$Т_{рнij}$	$Т_{пнij}$	$Т_{роij}$	$Т_{поij}$	$R_{Пij}$	$R^1_{пij}$	$R^2_{пij}$	$R_{Сij}$	
0-1	3	0	3	0	3	0	-3	-3	-6	1
1-2	4	3	7	3	7	0	-4	-4	-8	1
1-3	4	3	7	3	7	0	-4	-4	-8	1
2-4	3	7	10	7	10	0	-3	-3	-6	1
3-4	3	7	10	7	10	0	-3	-3	-6	1
4-5	22	10	32	10	32	0	-22	-22	-44	1
5-6	6	32	38	32	38	0	-6	-6	-12	1
6-7	8	38	46	38	46	0	-8	-8	-16	1
7-8	3	46	49	46	49	0	-3	-3	-6	1
8-9	4	49	53	49	53	0	-4	-4	-8	1
9-10	3	53	56	53	56	0	-3	-3	-6	1
9-11	3	53	56	53	60	4	1	-3	-6	0,75
9-12	4	53	57	53	63	6	2	-4	-8	0,63
10-13	8	56	64	56	64	0	-8	-8	-16	1
11-14	4	56	60	60	64	4	0	0	-4	0,75
12-15	2	57	59	63	65	6	4	4	2	0,63
13-16	5	64	69	64	69	0	-5	-5	-10	1
14-16	5	60	69	64	69	4	-5	-1	-10	0,75
15-16	4	59	69	65	69	6	-4	2	-8	0,63
16-17	3	69	72	69	72	0	-3	-3	-6	1
17-18	1	72	73	72	73	0	-1	-1	-2	1

С помощью коэффициента сложности можно оценить сложность сетевого графика.

$$К_С = \frac{n_{раб}}{n_{соб}}, \qquad (2.14)$$

где $К_С$ – коэффициент сложности;

$n_{раб}$ – количество работ сетевого графика;

$n_{соб}$ – количество событий сетевого графика.

Вероятность завершения комплекса работ к директивному сроку:

$$p = 0,5 + F_{(Z)}, \quad (2.15)$$

где p − вероятность завершения комплекса работ к директивному сроку;

F(z) – значение нормированной функции Лапласа.

Нормальное отклонение:

$$Z = \left|\frac{T_д - T_{кр}}{\delta_{кр}}\right|, \quad (2.16)$$

где z – нормальное отклонение;

$T_д$ – директивный срок;

$T_{кр}$ – продолжительность критического пути;

$\delta_{кр}$ – среднеквадратическое отклонение продолжительности критического пути.

Параметры сетевого графика в целом:

- число работ сетевого графика – 21;
- число событий на сетевом графике – 18 (включая исходное);
- коэффициент сложности сети – 1,17 (число работ/число событий);
- продолжительность критического пути на сетевом графике равна 73 дням;
- вероятность свершения завершающего события в срок – 0,5.

Вероятность свершения завершающего события в срок находится в промежутке от 0,35 до 0,65. Это говорит об отсутствии опасности нарушения директивного срока и необходимости перепланирования сетевого графика.

Графическое представление сетевого графика проекта представлено в приложении А на рисунке А.1.

2.3 Система управления проектом

2.3.1 Организационная структура

Организационная структура управления «Creammix» имеет линейный вид.

Такая структура управления имеет преимущества:

– простота реализации на практике;

– четкие и логичные управленческие связи;

– ясно выраженная ответственность;

– быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящего руководства.

Также выявляют следующие недостатки линейной структуры управления:

– высокие требования к уровню высшего руководителя;

– малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации.

На рисунке 2.6 представлена схема организационной структуры управления кафе «Creammix», где представлена команда на начальном этапе проекта, которая будет работать. Участниками проекта являются:

– руководитель проекта;

– специалист по кадрам;

– главный бухгалтер.

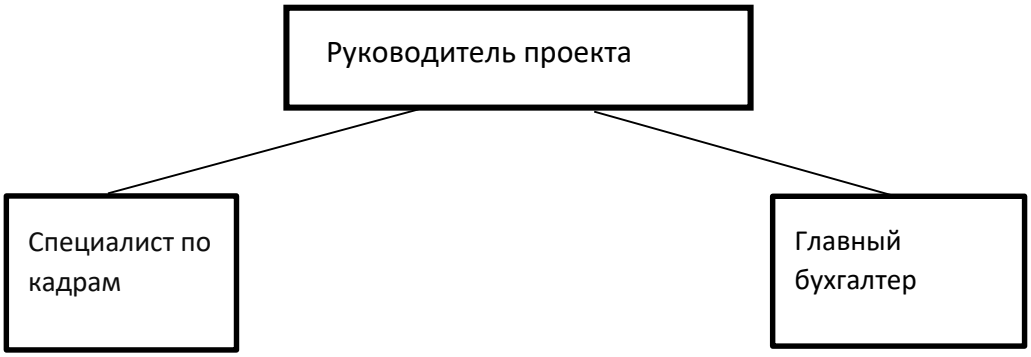


Рисунок 2.6 – Организационная структура кафе «Creammix»

2.3.2 Матрица разделения административных задач управления

Для определения степени ответственности каждого члена команды за определенную задачу применяется инструмент матрица разделения административных задач управления (РАЗУ).

Для заполнения полей матрицы РАЗУ используются следующие обозначения:

- И – исполнение;
- К – контроль;
- П – принятие решений;
- С – согласование и консультирование.

Матрица ответственности для рассматриваемого проекта представлена в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Матрица разделения административных задач управления

Перечень работ	Участники проекта		
	Руководитель проекта	Специалист по кадрам	Главный бухгалтер
Принятие решения о разработке проекта	И	-	-
Анализ микросреды	И	-	-
Анализ макросреды	И	-	-
Разработка бизнес-плана проекта	И	-	-
Регистрация ИП	И	-	-
Поиск помещения для аренды	И	-	-
Заключение договора аренды	И	-	-
Заказ дизайна и технического проекта кафе	И	-	-
Поиск ремонтной бригады	И	-	-
Проведение ремонтных работ	К,П	-	-
Согласование с пожарной инспекцией	И	-	-
Получение заключения от Роспотребнадзора	И	-	-
Поиск и покупка оборудования	К,П	-	И
Установка оборудования	К	-	-
Отбор персонала	К	И	-
Обучение персонала	И	С	-
Заключение договора с поставщиками продукции	К	-	И
Размещение рекламы в соц. сетях	К	-	-
Открытие кафе	И	-	-

2.4 Построение финансовой модели проекта

2.4.1 Описание окружения проекта

Кафе «Creammix» уплачивает такие налоги, как УСН и страховые взносы (рисунок 2.7).

Для данного кафе выбрана такая правовая форма ведения бизнеса, как индивидуальный предприниматель. Так как планируемые доходы предприятия не превышают 150 миллионов рублей, штат состоит менее, чем из 100 сотрудников, а остаточная стоимость основных средств менее 150 миллионов рублей, то мы имеем право выбрать упрощенную налоговую систему (УСН), в связи с тем, что все условия выполняются.

Применение упрощенной системы налогообложения для ИП освобождает его от уплаты налога на прибыль. Для УСН с объектом «Доходы» налоговая ставка составляет всего 6%.

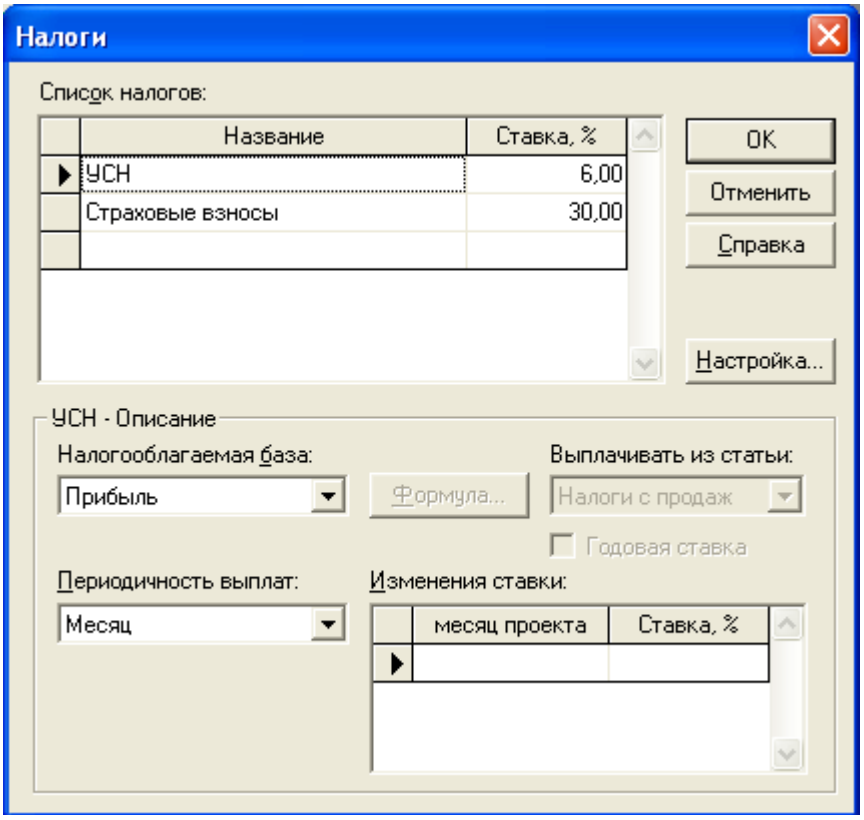


Рисунок 2.7 – Налоги кафе «Creammix»

Также за работников необходимо делать ежемесячные отчисления в государственные внебюджетные фонды. В 2020 году тарифы страховых взносов за работников следующие:

– на пенсионное страхование (ОПС) – 22%;

– на медицинское страхование (ОМС) – 5,1%;

– на социальное страхование (ОСС) – 2,9% (без учета взносов от несчастных случаев).

2.4.2 Инвестиционный план

В таблице 2.8 определена потребность в финансировании проекта на каждом из этапов – первоначальные (единовременные) затраты и предварительные операционные затраты подготовительного этапа. Итого единовременные затраты проекта составили 440 000 рублей, затраты на приращение оборотного капитала составили 194 800 рублей. Итого потребность в финансировании 634 800 рублей.

Таблица 2.8 – Расчет потребности в финансировании

В тысячах рублей

Наименование этапа	Стоимость
Единовременные затраты проекта	
1. Навесные полки, 8 шт.	8
2. Кухонная мойка, 3 шт.	24
3. Холодильник	42
4. Индукционная плита, 4 шт.	32
5. Пресс-печь для выпекания стаканчика из теста, 2 шт.	68
6. Кофеварочная машина	90
7. Электронные весы	3
8. Вытяжка	6
9. Безналичный терминал	12
10. Компьютер	9
11. Регистрация ИП	5
12. Затраты на дизайн помещения	30
13. Проведение ремонта помещения	80
14. Установка оборудования	5
15. Работа с персоналом	5
16. Специализированная система iiko server	6
17. Униформа	15

Окончание таблицы 2.8

В тысячах рублей

Наименование этапа	Стоимость
Единовременные затраты проекта	
Итого единовременные затраты проекта	440
Затраты на приращение оборотного капитала	
1. Аренда помещения	40
3. Затраты на рекламу	10
4. Заработная плата сотрудникам с социальными взносами	139,1
5. Интернет	0,7
6. Сопутствующие расходы	5
Итого затрат на приращение оборотного капитала	194,8
Итого потребность в финансировании	634,8

Так как проект не требует больших вложений денежных средств, финансирование будет осуществляться за счет собственные средства в размере 1 000 000 рублей. Финансирование за счет собственных средств упрощает процесс принятия управленческих решений по развитию предприятия.

Проект мало зависит от внешних факторов и рассчитывает только на свои возможности и силы. Также преимуществом финансирования за счет собственных средств является то, что предприятию не придется уплачивать проценты за кредит. Следовательно, организацию не придется делиться ни с кем со своими финансовыми показателями.

2.4.3 Операционный план

Повседневными затратами предприятия для ведения бизнеса, производства продуктов и услуг являются операционные затраты.

Одним из наиболее важных составляющих операционного плана является план персонала, который составляется в форме должности, количества единиц в штате и зарплате. Сотрудники будут работать по графику 2/2. Оплата труда работников построена на основе должностных окладов. Наименование должностей, количество штатных единиц и заработная плата указана на рисунке 2.8.

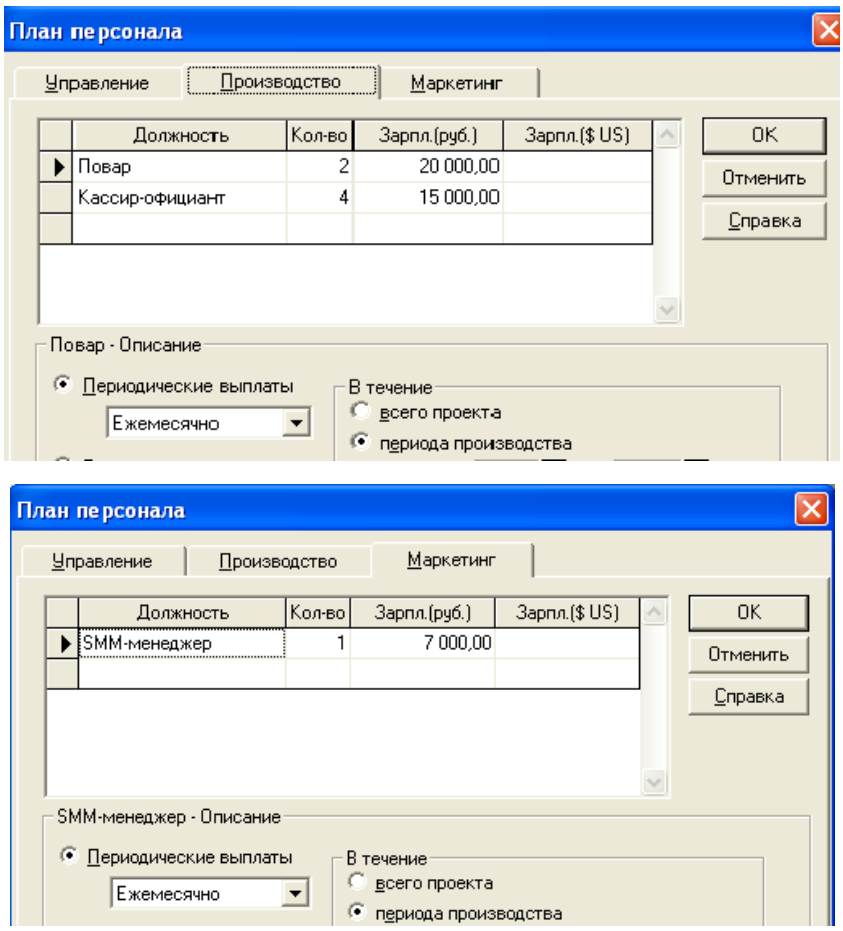


Рисунок 2.8 – План персонала

Из рисунка 2.8 видно, что общее количество требующего персонала – 7 человек. Общий годовой фонд заработной платы с учетом страховых взносов составляет 139 100 рублей.

Общая сумма затрат на оплату труда включается в постоянные затраты проекта.

Условно-постоянные расходы – все статьи затрат, которые не зависят от объема выпуска и реализации продукции (услуг, работ).

Обязанности повара: приготовление блюд по технологическим картам, поддержание оборудования и кухонного помещения в чистом виде, работа над обновлением ассортимента.

Обязанности кассира-официанта: работа за кассой, выпекание хлебных съедобных стаканчиков из теста, уборка помещения.

Обязанности SMM-менеджера: ведение основного аккаунта в Инстаграм, взаимодействие с клиентами через социальные сети.

Директор: подбор персонала; проведение инвентаризаций; управление ассортиментом приготавливаемых блюд; руководство персоналом (составление графиков работы, обучение, контроль рабочих процессов и соблюдения стандартов заведения); контроль работы оборудования и качества приготавливаемых блюд; контроль сроков реализации готовой продукции, а также оформление необходимых документов и отчетности.

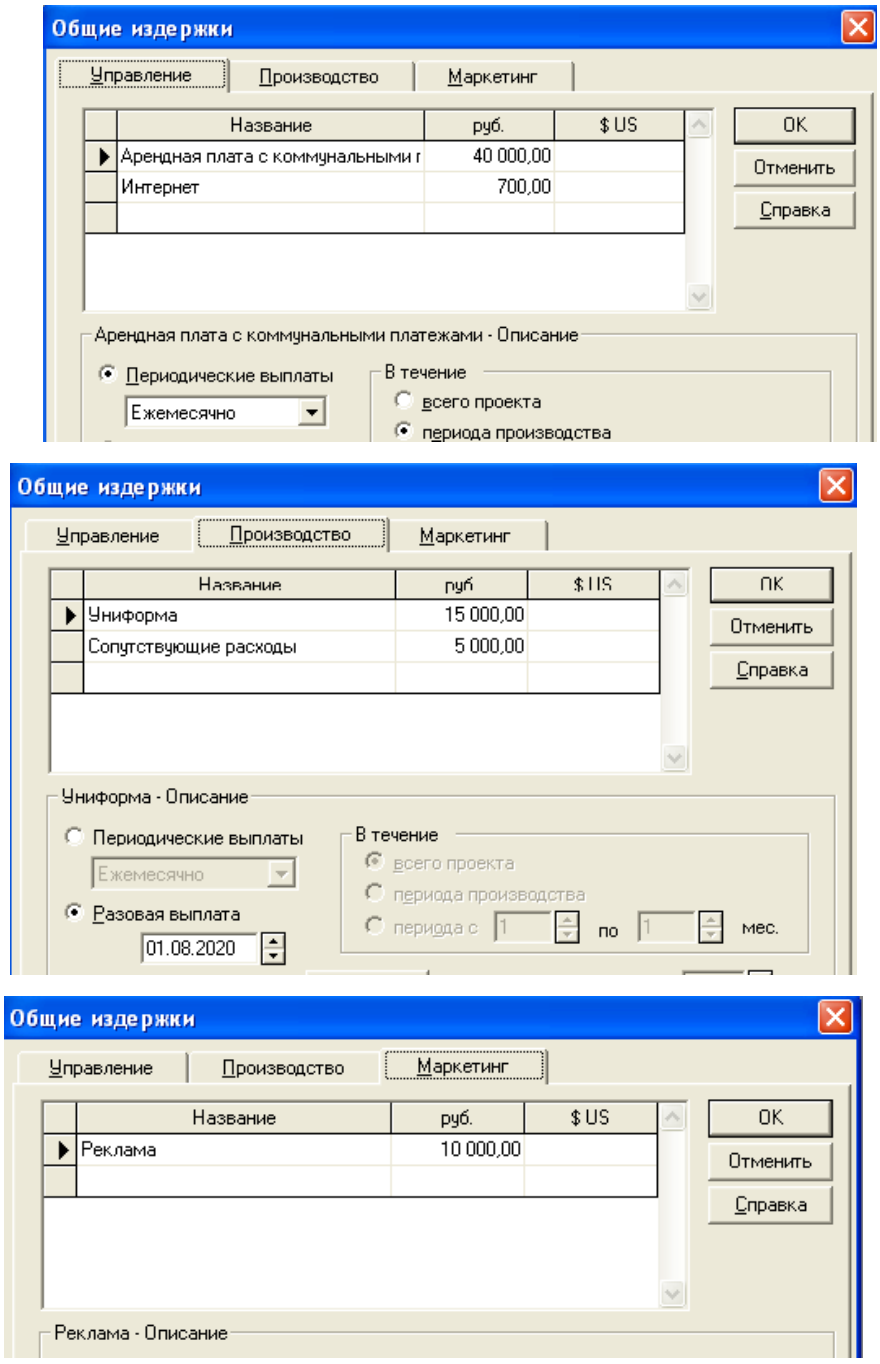


Рисунок 2.9 – Общие издержки

На рисунке 2.9 представлены постоянные затраты проекта.

Арендная плата с коммунальными платежами составляет 40 000 рублей в месяц. Планируется арендовывать помещение общей площадью 50 квадратных метров на 3 этаже ТРЦ «Каскад» в зоне фудкорта. Плата за пользование Интернетом составит 700 рублей в месяц. Для поваров и кассиров-официантов в количестве 6 человек планируется приобрести униформу по два комплекта. Сотрудники будут менять форму через каждые 3-4 дня. Затраты на стирку учитываются в сопутствующих расходах. Также к сопутствующим относятся расходы на моющие средства, канцелярские принадлежности, столовые атрибуты, санитайзеры, туалетные принадлежности и т.д.

Общие издержки выплачиваются ежемесячно в течение всего периода проекта, оплата за рекламу производится ежеквартально. Итого общая сумма постоянных затрат составит 70 700 рублей в месяц. Общая сумма постоянных затрат учитывается при расчете себестоимости продукции (услуг, работ).

Также важное значение в операционном плане имеет план сбыта продукции, который представлен в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – План сбыта

Наименование	Периоды (по месяцам 2020)				2021	2022	01-06.2023
	09.2020	10.2020	11.2020	12.2020			
Сырный крем-суп	315	368	368	420	6090	6300	2520
Чечевичный крем-суп	135	158	158	180	2610	2700	1080
Овощной крем-суп	81	95	95	108	1566	1620	648
Тыквенный крем-суп	36	42	42	48	696	720	288
Грибной крем-суп	180	210	210	240	3480	3600	1440
Крем-суп гаспачо	63	74	74	84	1218	1260	504
Суп белый с моцареллой	90	105	105	120	1740	1800	720
Чай	63	63	63	126	1512	3780	1515

Окончание таблицы 2.9

Наименование	Периоды (по месяцам 2020)				2021	2022	01-06.2023
	09.2020	10.2020	11.2020	12.2020			
Кофе	72	72	72	144	1728	4320	1728
Вода	9	9	9	18	216	540	216
Морс	36	36	36	96	864	2160	864
Пирожное «Макарун»	90	90	90	150	1800	3000	1200
Печенье «Шоколадное»	60	60	60	100	1200	2160	900
Печенье «Хрустящее»	50	50	50	90	1080	2100	900

Супы и напитки имеют сезонность. Объем продаж супов в летние периоды падает на 20 %, а объем продаж напитков увеличивается на 20 % в летние месяцы.

Для того, чтобы обеспечить бесперебойную поставку всех необходимых для кафе продуктов, заключен договор с районными фермерскими хозяйствами на условиях доставки. Фермерские хозяйства имеют сертифицированную продукцию.

Стоимость расходных материалов в месяц для приготовления супов приведена в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Стоимость расходных материалов для приготовления супов

В рублях

Наименование продукта	Стоимость
1.Сыр плавленный, кг	200
2. Розмарин свежий, кг	450
3.Масло растительное, л	20
4.Лук репчатый, кг	3
5.Картофель, кг	6
6.Мука, кг	27
7.Бумажный стаканчик, шт.	1
8.Чечевица, кг	13
9.Морковь, кг	7
10.Розмарин, кг	300
11.Паприка, кг	180

Окончание таблицы 2.10

В рублях

Наименование продукта	Стоимость
12.Цветная капуста, кг	16
13.Брокколи, кг	35
14.Сливки, л	72
15.Чеснок, кг	72
16.Тыква, кг	14
17.Масло сливочное, кг	145
18.Семена льна, кг	30
19.Имбирь, кг	120
20.Яблоки, кг	40
21.Грибы шампиньоны, кг	90
22.Грибы шиитаке, кг	600
23.Грибы белые, кг	300
24.Помидоры, кг	50
25.Огурцы, кг	30
26.Базилик, кг	200
27.Петрушка, кг	25
28.Бальзамик, л	100
29.Корень сельдерея, кг	145
30.Пастернак, кг	255
31.Сыр моцарелла, кг	220
32.Чайный пакетик, шт.	2
33.Бумажный стаканчик для напитков, шт.	1
34.Кофе, кг	630
35.Вода газированная, л	10
36.Ягоды клюквы, кг	98
37.Сахар, кг	18
38.Стеклобутылка, шт	10
Итого	4435

2.4.4 Финансовый план

Цель: дать ясное представление полной картины ожидаемых финансовых результатов деятельности предприятия по реализации проекта [4].

По результатам плана продаж будут составлены прогнозные проектные отчеты о прибылях и убытков проекта, с учетом данных о себестоимости продукции. Прогнозный годовой отчет о финансовом результате по проекту изображен на рисунке 2.10.

	7.2020	8.2020	9.2020	10.2020	11.2020	12.2020	2021 год	2022 год	1-6.2023
Валовый объем продаж			157 173,00	180 283,00	180 283,00	222 114,00	2 969 185,50	3 616 548,75	1 466 026,20
Потери									
Налоги с продаж									
Чистый объем продаж			157 173,00	180 283,00	180 283,00	222 114,00	2 969 185,50	3 616 548,75	1 466 026,20
Материалы и комплектующие			17 741,45	20 269,92	20 269,92	25 567,98	337 374,72	421 090,72	170 268,66
Сдельная зарплата									
Суммарные прямые издержки			17 741,45	20 269,92	20 269,92	25 567,98	337 374,72	421 090,72	170 268,66
Валовая прибыль			139 431,55	160 013,08	160 013,08	196 546,02	2 631 810,78	3 195 458,03	1 295 757,54
Налог на имущество									
Административные издержки			40 700,00	40 700,00	40 700,00	40 700,00	488 400,00	488 400,00	244 200,00
Производственные издержки		15 000,00	5 000,00			5 000,00	20 000,00	20 000,00	10 000,00
Маркетинговые издержки			10 000,00			10 000,00	40 000,00	40 000,00	20 000,00
Зарплата административного персонала									
Зарплата производственного персонала			130 000,00	130 000,00	130 000,00	130 000,00	1 560 000,00	1 560 000,00	780 000,00
Зарплата маркетингового персонала			9 100,00	9 100,00	9 100,00	9 100,00	109 200,00	109 200,00	54 600,00
Суммарные постоянные издержки		15 000,00	194 800,00	179 800,00	179 800,00	194 800,00	2 217 600,00	2 217 600,00	1 108 800,00
Амортизация									
Проценты по кредитам									
Суммарные непроизводственные издержки									
Другие доходы									
Другие издержки	268 032,00	100 000,00	30 000,00						
Убытки предыдущих периодов							506 228,27		
Прибыль до выплаты налога	-268 032,00	-115 000,00	-85 368,44	-19 786,92	-19 786,92	1 746,02	414 210,78	977 858,02	186 957,54
Суммарные издержки, отнесенные на прибыль									
Прибыль от курсовой разницы									
Налогооблагаемая прибыль								977 858,02	190 792,50
Налог на прибыль								58 671,48	11 447,55
▶ Чистая прибыль	-268 032,00	-115 000,00	-85 368,44	-19 786,92	-19 786,92	1 746,02	414 210,78	919 186,54	175 509,99

Рисунок 2.10 – Отчет о прибылях и убытках

	7.2020	8.2020	9.2020	10.2020	11.2020	12.2020	2021 год	2022 год	1-6.2023
Поступления от продаж			157 173,00	180 283,00	180 283,00	222 114,00	2 969 185,50	3 616 548,75	1 466 026,20
Затраты на материалы и комплектующие			17 741,44	20 269,92	20 269,92	25 567,98	337 374,72	421 090,72	170 268,66
Затраты на сдельную заработную плату									
Суммарные прямые издержки			17 741,44	20 269,92	20 269,92	25 567,98	337 374,72	421 090,72	170 268,66
Общие издержки		15 000,00	55 700,00	40 700,00	40 700,00	55 700,00	548 400,00	548 400,00	274 200,00
Затраты на персонал			107 000,00	107 000,00	107 000,00	107 000,00	1 284 000,00	1 284 000,00	642 000,00
Суммарные постоянные издержки		15 000,00	162 700,00	147 700,00	147 700,00	162 700,00	1 832 400,00	1 832 400,00	916 200,00
Вложения в краткосрочные ценные бумаги									
Доходы по краткосрочным ценным бумагам									
Другие поступления									
Другие выплаты									
Налоги			32 100,00	32 100,00	32 100,00	32 100,00	385 200,00	439 019,99	208 899,04
Кэш-фло от операционной деятельности		-15 000,00	-55 368,45	-19 786,92	-19 786,92	1 746,02	414 210,78	924 038,03	170 658,50
Затраты на приобретение активов									
Другие издержки подготовительного периода	268 032,00	100 000,00	30 000,00						
Поступления от реализации активов									
Приобретение прав собственности (акций)									
Продажа прав собственности									
Доходы от инвестиционной деятельности									
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	-268 032,00	-100 000,00	-30 000,00						
Собственный (акционерный) капитал									
Займы									
Выплаты в погашение займов									
Выплаты процентов по займам									
Лизинговые платежи									
Выплаты дивидендов									
Кэш-фло от финансовой деятельности									
Баланс наличности на начало периода	1 000 000,00	731 968,00	616 968,00	531 599,55	511 812,63	492 025,71	493 771,73	907 982,52	1 832 020,55
▶ Баланс наличности на конец периода	731 968,00	616 968,00	531 599,55	511 812,63	492 025,71	493 771,73	907 982,52	1 832 020,55	2 002 679,05

Рисунок 2.11 – Кэш-фло проекта

Таким образом, из рисунка 2.10 видно, что проект приносит прибыль. По прогнозным расчетам чистая прибыль к концу 2020 года составит 1 746, 02 рублей, в 2021 – 414 210,78 рублей, в 2022 – 919 186,54 рублей. Ежегодно растет чистая прибыль, за счет того, что кафе становится более известным и популярным. Также растет и себестоимость, за счет увеличение объемов реализации.

Важным критерием финансового баланса предприятия является Кэш-фло, который показывает реальные денежные средства, доступные предприятию.

Кэш-фло (Cash Flow) отчет о движении денежных средств, показывает денежные поступления и выплаты, которые связаны с основными статьями доходов и затрат.

Cash-flow рассматриваемого проекта проиллюстрирован на рисунке 2.11.

Из рисунка 2.11 видно, что баланс наличности на конец 2020 года равен 493 771, 73 рубля, на 2021 год – 907 982,52 рубля. На предприятии не будет возникать недостатка денежных средств, а также кассового разрыва по статье сальдо денежных потоков на конец периода. Это значит, что проект соответствует необходимым условиям для реализации, то есть отсутствию кассовых разрывов, что положительно влияет на проект.

2.4.5 Анализ и оценка эффективности проекта

Для более точного расчета доходности проекта необходимо рассчитать и обосновать ставку дисконтирования. Источником финансирования предприятия будут являться собственные средства. Метод для расчета берется CAPM (Capital Asset Pricing Model) – метод расчета стоимости капитальных активов. Рассчитывается по формуле (2.17).

$$\mathrm{CAPM} = \mathrm{R_f} + \beta_i(\mathrm{R_m} - \mathrm{R_f}), \tag{2.17}$$

где $\mathrm{R_f}$ – безрисковая ставка доходности;

$\mathrm{R_m}$ – доходность эффективного рыночного портфеля/мера рыночного риска;

β_i – коэффициент чувствительности доходности актива к изменениям рыночной доходности;

Безрисковая ставка доходности для проекта равна 5,02. Берется значение кривой бескупонной доходности государственных облигаций для срока на 3 года [3]. Доходность эффективного рыночного портфеля равна 16 %. Данные берутся из сайта ММВБ. Рассчитывается средняя доходность за 2018-2019 гг. и за 2019-2020 гг., затем находится среднее арифметическое этих чисел. Коэффициент чувствительности доходности проекта к изменениям рыночной доходности составляет 0,85. Данные берутся из сайта РаНХиГС в сфере общественного питания [15].

Тогда ставка дисконтирования равна:

$$r = 5{,}02 + 0{,}85(0{,}16 - 5{,}02) = 14{,}50.$$

Для определения эффективности инвестиций в проект, рассчитывается чистый приведенный доход (NPV). Данный показатель рассчитывается по формуле (2.18):

$$NPV = \sum_{t=0}^{T} \frac{CF_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=0}^{T} \frac{I_t}{(1+r)^t}, \quad (2.18)$$

где CF_t – денежный поток за t-й период;

I_t– суммарные приведенные инвестиционные затраты;

T – горизонт планирования.

Данный показатель принимает значение выше нуля (767 162 рублей), это значит, что проект следует принять, предприятие имеет положительные денежные потоки, покрывающие с течением времени капитальные вложения и текущие затраты.

Дисконтированный индекс доходности (DPI) характеризует доход на единицу инвестиционных затрат и рассчитывается как отношение дисконтированных доходов по проекту к дисконтированной стоимости инвестиций. Данный показатель рассчитывается по формуле (2.19):

$$PI = 1 + NPV \Big/ \sum_{t=0}^{T} \frac{I_t}{(1+r)^t} = \frac{\sum_{t=0}^{T} \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=0}^{T} \frac{I_t}{(1+r)^t}}. \quad (2.19)$$

Критерием приемлемости проекта является PI >1, значит, проект по данному методу является приемлемым, так как 2,50 >1. Дисконтированный индекс доходности показывает нам, что капитал в инвестиционном проекте используется эффективно. На каждый вложенный в проект рубль будет приходиться 1,50 рублей прибыли.

Дисконтированная норма прибыли (IRR) – это ставка дисконтирования, при которой проект становится безубыточным, т.е. NPV=0.

r < IRR, следовательно, проект приемлем.

r = IRR, проект окупается и приносит минимальную величину нормативной прибыли.

r > IRR, проект неэффективен.

В данном случае IRR составил 187,90 %.

NPV = 0 при r = 187,90 %.

Простой срок окупаемости (PB) характеризует время, требуемое для покрытия начальных инвестиций за счет денежного потока, генерируемого инвестиционным проектом. Данный показатель рассчитываем по формуле (2.20):

$$PB = \frac{I}{\overline{NP}}, \quad (2.20)$$

где $\overline{NP}$ – среднегодовая чистая прибыль;

I – инвестиции.

Простой срок окупаемости проекта составил 19 месяцев.

Дисконтированный период окупаемости (DPB) – период, по окончанию которого первоначальные инвестиции покрываются дисконтированными доходами от осуществления проекта:

$$\text{DBP} = \text{t, начиная с которого} \sum_{t=0}^{T} \frac{CF_t}{(1+r)^t} > \sum_{t=0}^{T} \frac{I_t}{(1+r)^t}. \quad (2.21)$$

Эффективность инвестиций

Длительность проекта: 36 мес.

Период расчета: 36 мес.

Показатель	Рубли
Ставка дисконтирования, %	14,50
Период окупаемости - PB, мес.	19
Дисконтированный период окупаемости - DPB, мес.	20
Средняя норма рентабельности - ARR, %	98,32
Чистый приведенный доход - NPV	767 162
Индекс прибыльности - PI	2,50
Внутренняя норма рентабельности - IRR, %	187,90
Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR, %	48,46

Рисунок 2.12 – Эффективность инвестиций

При расчете периода окупаемости с учетом фактора времени срок окупаемости оказался незначительно больше и составил приблизительно 20 месяцев. Таким образом, для покрытия первоначальных инвестиций за счет чистого дисконтированного потока понадобится 20 месяцев.

Интегральные показатели эффективности свидетельствуют о том, что проект является прибыльным:

– чистый приведенный доход положительный и составляет 767 162 рублей;

– индекс доходности больше единицы и характеризует получение 1,50 рублей дисконтированного дохода на 1 руб. дисконтированных вложений в проект;

– внутренняя норма рентабельности составляет 187,90 %, что значительно превышает ставку дисконтирования и указывает на высокий запас прочности стоимости вложенного капитала;

– период расчета проекта составил 3 года, при этом простой срок окупаемости составляет 19 месяцев, а дисконтированный равен 20 месяцев, что значительно меньше горизонта расчета.

2.5.1 Анализ чувствительности

Анализ чувствительности оценивает степень изменчивости выходного параметра к изменению одного из входных параметров при условии, что остальные входные параметры остаются неизменными. При анализе чувствительности инвестиционного проекта, как правило, оценивается воздействие изменения объема продаж, переменных затрат, постоянных затрат, ставки дисконтирования, ставки налога на прибыль и т.п. на его чистую приведенную стоимость.

Для анализа чувствительности проекта выбраны следующие переменные:

- объем сбыта;
- цена сбыта;
- прямые издержки;
- общие издержки.

Расчет производился в диапазоне изменений от –50 % до 50 % с шагом расчета 10 %.

Из полученных результатов можно сделать вывод, что проект наиболее чувствителен к изменению цены сбыта. При уменьшении цены сбыта более, чем на 10%, чистая приведенная стоимость проекта станет отрицательной.

Вторым существенным фактором является объем сбыта. При снижении объема сбыта более, чем на 11 %, чистая приведенная стоимость проекта станет

отрицательной. Снижение объема сбыта маловероятно, так как предприятие развивается, объем продаж будет увеличиваться.

Проект менее чувствителен к изменению общих и прямых издержек. При их изменении проект остается прибыльным, следовательно, эти факторы не влияют существенным образом на изменение NPV. Проект открытия кафе можно признать как проект с низким уровнем риска, поэтому его необходимо принять к реализации.

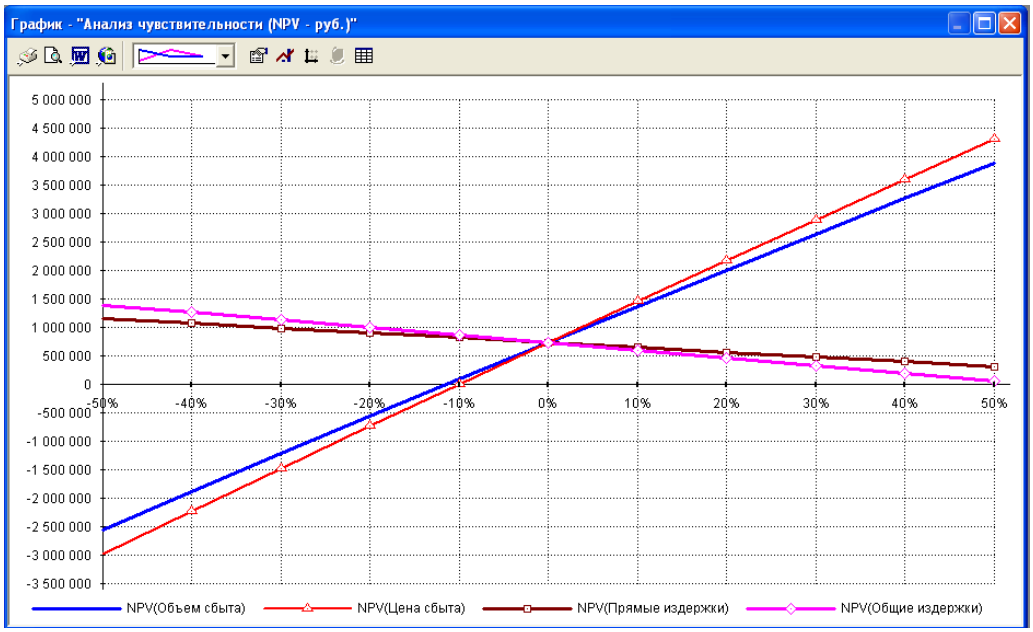


Рисунок 2.13 – Анализ чувствительности проекта

2.5.2 Анализ безубыточности

Определение точки критического объема производства продукции, после которого предприятие начнет получать прибыль имеет важное значение. В точке безубыточности нет ни прибыли, ни убытков.

Анализ безубыточности основывается на равенстве выручки и текущих затрат, а также на разделении всех затрат на переменные и постоянные.

Расчет точки безубыточности производится по каждому отдельному продукту либо по объему продаж в целом.

Точка безубыточности (в натуральном выражении) по каждому отдельному продукту рассчитывается по формуле (2.22).

$$\mathrm{BEP_{ед}} = \frac{\mathrm{TFC}}{\mathrm{P} - \mathrm{VC}}, \tag{2.22}$$

где TFC – общие постоянные затраты;

P – цена продукции (товаров, услуг и т.д.);

VC – переменные затраты в единице продукции.

Точка критического объема производства в стоимостном выражении рассчитывается по формуле (2.23):

$$\mathrm{BEP_{ВВ}} = \frac{\mathrm{ВВ} \times \mathrm{TFC}}{\mathrm{ВВ} - \mathrm{TVC}}, \tag{2.23}$$

где $\mathrm{ВВ}$ – выручка в стоимостном выражении;

TVC – общие переменные затраты.

Запас финансовой прочности показывает, насколько можно снизить плановый объем продаж до безубыточного состояния, и рассчитывается по формуле (2.24):

$$\mathrm{ЗФР} = \frac{\mathrm{ВВ} - \mathrm{BEP}}{\mathrm{ВВ}} \times 100\%. \tag{2.24}$$

Расчет точки безубыточности производился по наиболее продаваемому продукту (сырный крем-суп) и по наименее продаваемому продукту (тыквенный крем-суп) за 2021 год производства.

Точка безубыточности по продажам сырного крем-супа в натуральном выражении равна 5 090 шт. Это свидетельствуют о том, что предприятие начнет получать прибыль от их продаж при реализации больше 5 090 порции. Точка безубыточности продаж супа в стоимостном выражении равна 814 486 рублей. Полученная сумма свидетельствует о том, что предприятие после продажи 5 090 порции начнет получать прибыль, если превысит 814 486 рублей. Запас финансовой прочности равен 15 %.

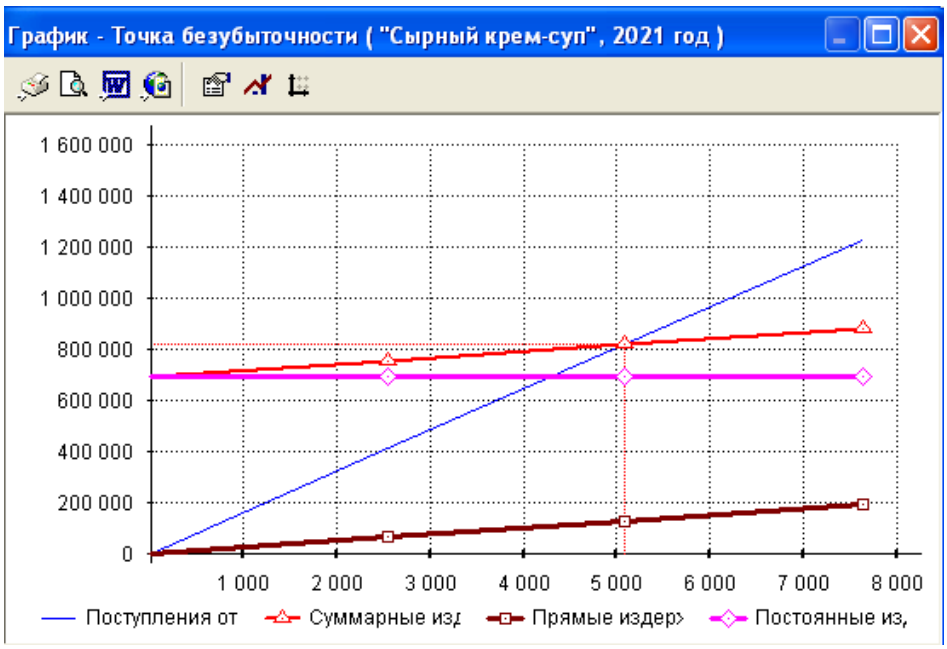


Рисунок 2.14 – Анализ безубыточности в натуральном выражении в 2021 году по продукту «Сырный крем-суп»

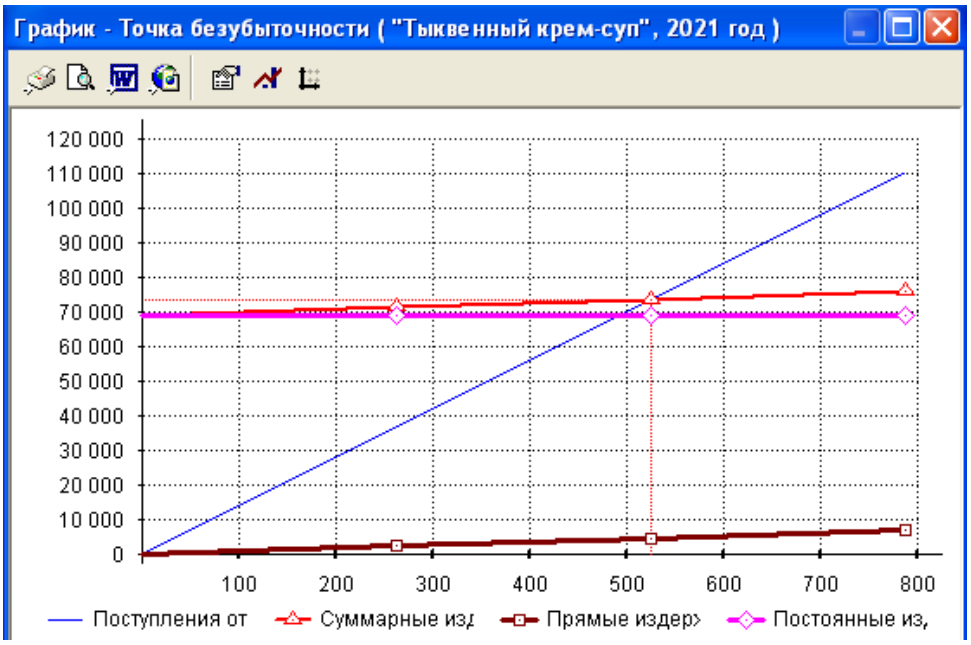


Рисунок 2.15 – Анализ безубыточности в натуральном выражении в 2021 году по продукту «Тыквенный крем-суп»

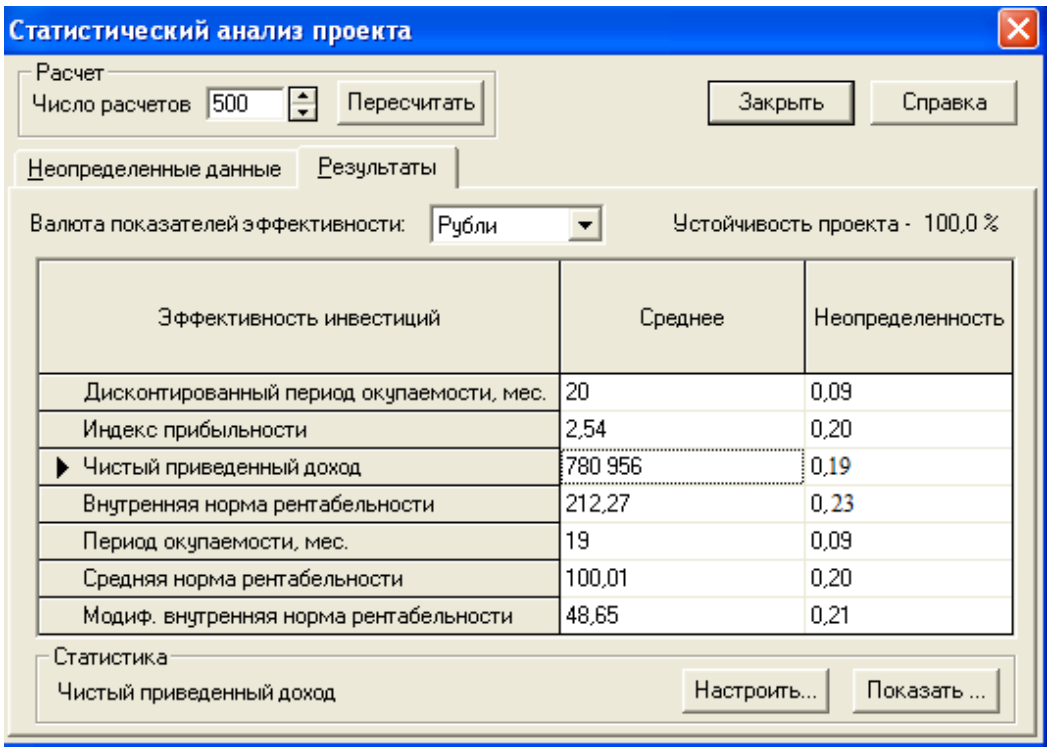
Точка безубыточности по продажам тыквенного крем-супа в натуральном выражении равна 34 979 шт. Это свидетельствуют о том, что предприятие начнет получать прибыль от их продаж при реализации больше 525 порции. Точка

безубыточности продаж супа в стоимостном выражении равна 73 502 рублей. Полученная сумма свидетельствует о том, что предприятие после продажи 525 порций начнет получать прибыль, если превысит 73 502 рублей. Запас финансовой прочности равен 20 %.

Графически точка безубыточности 2021 год работы предприятия по сырному крем-супу и по тыквенному крем-супу показана на рисунках, представленных выше.

2.5.3 Анализ Монте-Карло

Для оценивания вероятности появления кассовых разрывов и влияния критических факторов на реализуемость проекта проводится анализ методом Монте-Карло.



Эффективность инвестиций	Среднее	Неопределенность
Дисконтированный период окупаемости, мес.	20	0,09
Индекс прибыльности	2,54	0,20
Чистый приведенный доход	780 956	0,19
Внутренняя норма рентабельности	212,27	0,23
Период окупаемости, мес.	19	0,09
Средняя норма рентабельности	100,01	0,20
Модиф. внутренняя норма рентабельности	48,65	0,21

Рисунок 2.16 – Данные статистического анализа проекта

На рисунке 2.16 изображен статистический анализ по методу Монте-Карло. В качестве неопределенных данных взята цена продукции.

Изменение переменных было задано следующим образом:

– цены продаж – от -10% до 10% от плановых показателей;

– число расчетов составило 500.

Устойчивость проекта составляет 100%, что говорит об отсутствии кассовых разрывов.

На рисунке 2.17 представлен анализ по переменной «чистый приведенный доход».

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

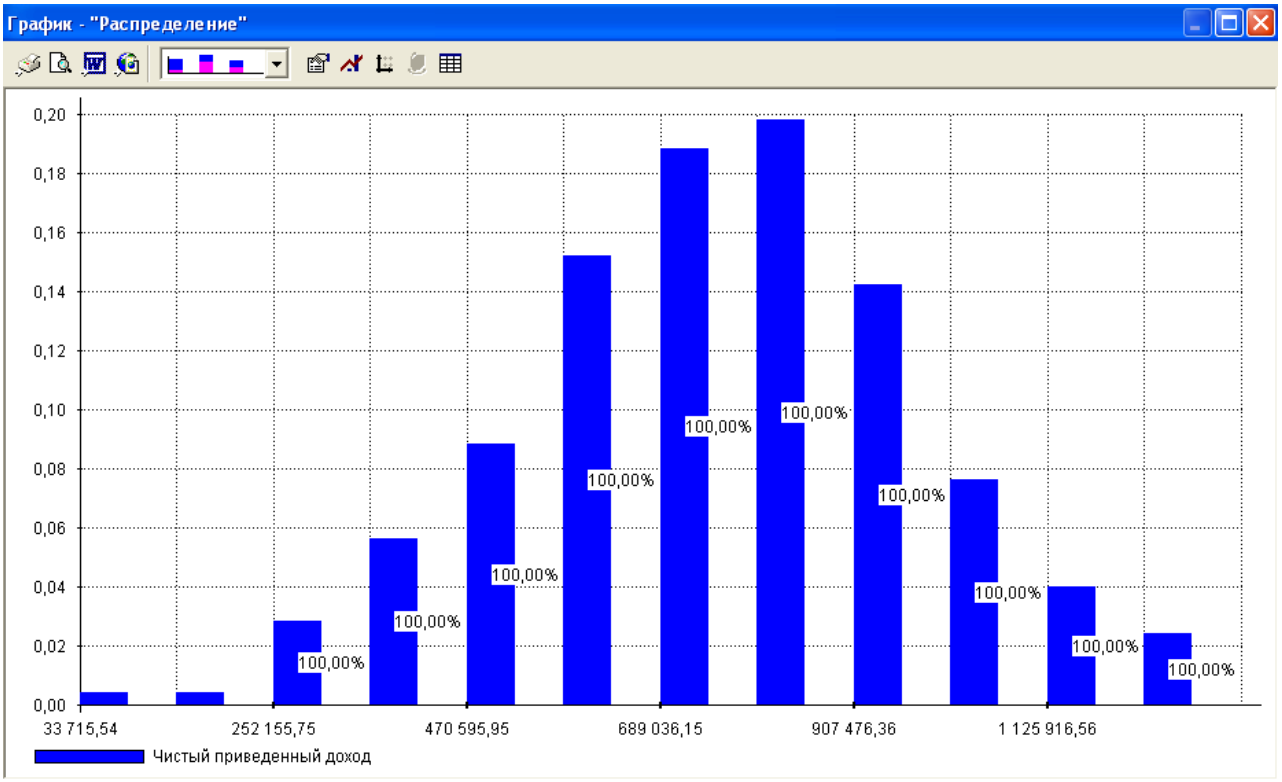


Рисунок 2.17 – Анализ Монте-Карло проекта по параметру «NPV»

Гистограмма распределения NPV имеет нормальное распределение.

Результаты анализа показали, что с вероятностью 89 % проект даст чистый приведенный доход в размере 780 956 рублей.

Выводы по разделу два

Таким образом, проект следует принять к реализации. Проект приносит прибыль. По прогнозным расчетам чистая прибыль к концу 2020 года составит 1 746, 02 рублей, в 2021 – 414 210,78 рублей, в 2022 – 919 186,54 рублей. Ежегодно растет чистая прибыль за счет того, что кафе становится более известным и популярным. Также растет и себестоимость, за счет увеличение объемов реализации.

На предприятии не будет возникать недостатка денежных средств, а также кассового разрыва по статье сальдо денежных потоков на конец периода. Это значит, что проект соответствует необходимым условиям для реализации, то есть отсутствию кассовых разрывов, что положительно влияет на проект.

Интегральные показатели эффективности свидетельствуют о том, что проект является прибыльным:

– чистый приведенный доход положительный и составляет 767 162 рублей;

– индекс доходности больше единицы и характеризует получение 1,50 рублей дисконтированного дохода на 1 руб. дисконтированных вложений в проект;

– внутренняя норма рентабельности составляет 187,90 %, что значительно превышает ставку дисконтирования и указывает на высокий запас прочности стоимости вложенного капитала;

– период расчета проекта составил 3 года, при этом простой срок окупаемости составляет 19 месяцев, а дисконтированный равен 20 месяцев, что значительно меньше горизонта расчета.

Точка безубыточности по продажам сырного крем-супа в натуральном выражении равна 5 090 шт. Это свидетельствуют о том, что предприятие начнет получать прибыль от их продаж при реализации больше 5 090 порции. Точка безубыточности продаж супа в стоимостном выражении равна 814 486 рублей. Точка безубыточности по продажам тыквенного крем-супа в натуральном выражении равна 34 979 шт. Это свидетельствуют о том, что предприятие начнет

получать прибыль от их продаж при реализации больше 525 порции. Точка безубыточности продаж супа в стоимостном выражении равна 73 502 рублей.

Устойчивость проекта составляет 100%, что говорит об отсутствии кассовых разрывов. Чистый дисконтированный доход в любом случае остается положительной величиной и говорит о низком риске получения убытков от реализации данного проекта. Гистограмма распределения NPV имеет нормальное распределение. Результаты анализа показали, что с вероятностью 89 % проект даст чистый приведенный доход в размере 780 956 рублей.

В целом, проект является эффективным, и его стоит принять к реализации.

3 АНАЛИЗ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

3.1 Составление прогнозной отчетности

Составим прогнозную отчетность на 2021-2022 года, которая включает отчет о финансовых результатах и бухгалтерский баланс. При прогнозировании финансовой отчетности будет использован метод пропорциональных зависимостей. Для начала необходимо составить прогнозный вариант отчета о финансовых результатах, так как в этом случае рассчитывается прибыль.

Данные отчета о финансовых результатах спрогнозированы в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Прогнозный отчет о финансовых результатах

В тысячах рублей

Наименование статьи	За 2021 год	За 2022 год
Выручка	2969	3617
Себестоимость продаж	337	421
Валовая прибыль	2632	3196
Коммерческие расходы	1729	1729
Управленческие расходы	488	488
Прибыль от продаж	415	979
Проценты к получению	0	0
Проценты к уплате	0	0
Прочие доходы	0	0
Прочие расходы	0	0
Прибыль до налогообложения	415	979
Текущий налог на прибыль	25	59
Чистая прибыль	390	920

Из таблицы 3.1 можно сделать вывод, что наблюдается рост чистой прибыли. Чистая прибыль за 2021 год составит 390 тыс. руб., а за 2022 год – 920 тыс. руб.

Данные бухгалтерского баланса спрогнозированы в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Прогнозный бухгалтерский баланс

В тысячах рублей

Наименование статьи	На конец 2021 года	На конец 2022 года
Актив		
I. Внеоборотные активы		
Итого по разделу I	0	0
II. Оборотные активы		
Денежные средства	908	1832
Итого по разделу II	908	1832
Баланс	908	1832
Пассив		
III. Капитал и резервы		
Нераспределенная прибыль	908	1827
Итого по разделу III	908	1827
IV. Долгосрочные обязательства		
Итого по разделу IV	0	0
V. Краткосрочные обязательства		
Отложенные налоговые обязательства	0	5
Итого по разделу V	0	5
Баланс	908	1832

3.2 Анализ прогнозного финансового состояния предприятия

Анализ прогнозного финансового состояния предприятия стал неотъемлемой частью современного бизнеса. Именно от анализа и диагностики финансового состояния организации и определения стратегии развития бизнеса зависит успех деятельности в целом, поэтому вопросам анализа прогнозного финансового состояния предприятия уделяется особое внимание.

3.2.1 Анализ динамики и структуры баланса

По данным, представленным в таблице 3.3, можно сделать следующие выводы.

Общая стоимость активов (имущества) кафе «Creammix» за период 2021- 2022 гг. увеличится на 924 тыс. руб., что в относительном выражении составляет 101,76 %.

Внеоборотные активы в рассматриваемом периоде отсутствуют. Это говорит о том, что в структуре баланса на конец 2022 года имеются только оборотные активы. Исходя из этого можно сделать вывод, что активы кафе «Creammix» являются мобильными, то есть активы могут переходить с одной формы в другую в течение короткого промежутка времени, тем самым изменить структуру активов. Предприятие с легкостью сможет подстроиться под внешнее влияние рынка.

Стоимость оборотных активов увеличится на 924 тыс. руб. за 2022 г. за счет увеличения ДС на 924 тыс. руб., что проиллюстрировано на рисунке 3.1.

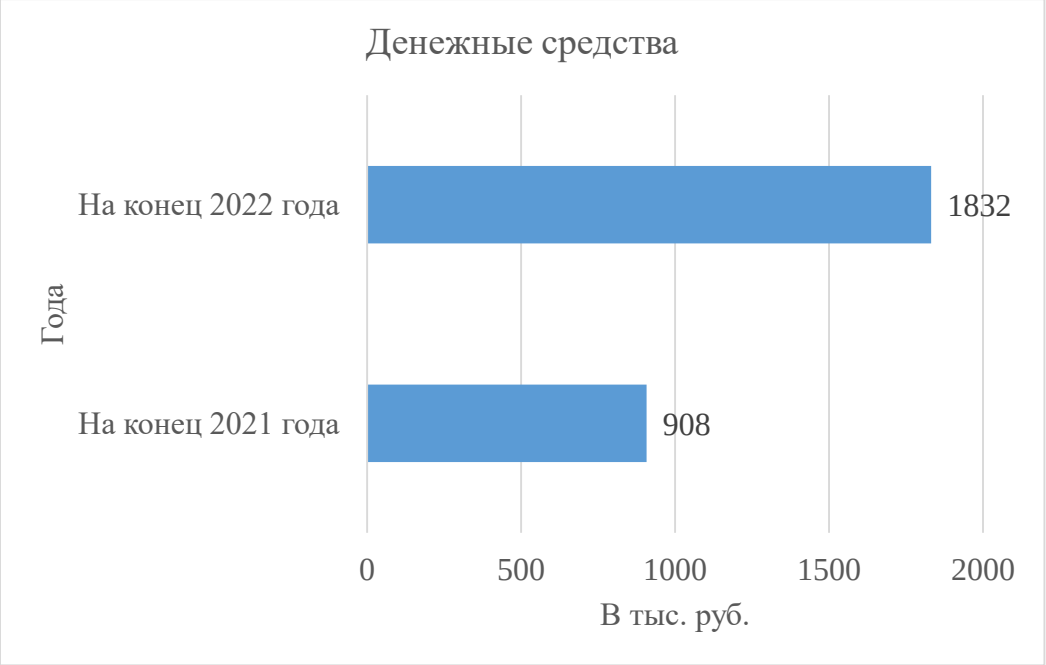


Рисунок 3.1 – Динамика стоимости денежных средств за 2022 год (в тыс. руб.)

Общая стоимость пассивов кафе «Creammix» за период 2021-2022 гг. так же увеличится на 924 тыс. руб. Это связано, в первую очередь, с увеличением собственного капитала на 919 тыс. руб. и с увеличением краткосрочных обязательств на 5 тыс. руб. Долгосрочные обязательства предприятия отсутствуют.

Стоимость собственного капитала кафе «Creammix» за период 2021-2022 гг. увеличится на 919 тыс. руб., что в относительном выражении составляет 101,21 %, что свидетельствует об улучшении состояния независимости предприятия от внешних кредиторов.

Долгосрочные и краткосрочные заемные средства предприятия отсутствуют, так как финансирование осуществляются только за счет собственных средств.

Стоимость краткосрочных обязательств кафе «Creammix» увеличится на 5 тыс. руб. в 2022 году по сравнению с 2021 годом.

Чтобы финансовая устойчивость компании оставалась на приемлемом уровне, необходимо, чтобы собственный капитал увеличивался быстрее, чем обязательства [11]. Следовательно, в течение рассматриваемого периода уровень финансовой устойчивости компании увеличится.

Таблица 3.3 – Горизонтальный анализ баланса

В тысячах рублей

Статья	Сумма		Абсолютное изменение	Относительное изменение, в %
	На конец 2021 года	На конец 2022 года		
I. Внеоборотные активы				
Итого по разделу I	0	0	0	0
II. Оборотные активы				
Денежные средства	908	1832	924	101,76
Итого по разделу II	908	1832	924	101,76
Баланс	908	1832	924	101,76
III. Капитал и резервы				
Нераспределенная прибыль	908	1827	919	101,21
Итого по разделу III	908	1827	919	101,21
IV. Долгосрочные обязательства				
Итого по разделу IV	0	0	0	0
V. Краткосрочные обязательства				
Отсроченные налоговые обязательства	0	5	5	0
Итого по разделу V	0	5	5	0
Баланс	908	1832	924	101,76

Проведенный горизонтальный анализ баланса кафе «Creammix» позволил сделать вывод, что предприятие достаточно эффективно функционирует. Компания является платежеспособной, так как размер денежных средств значительно превышает сумму краткосрочных обязательств. В целом финансовая

устойчивость компании повышается, так как стоимость собственных средств растет.

Результаты вертикального анализа баланса представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Вертикальный анализ баланса

В процентах

Статья	Сумма		Доля		Изменение доли
	На конец 2021 года	На конец 2022 года	На конец 2021 года	На конец 2022 года	
I. Внеоборотные активы					
Итого по разделу I	0	0	-	-	-
II. Оборотные активы					
Денежные средства	908	1832	100,00	100,00	0,00
Итого по разделу II	908	1832	100,00	100,00	0,00
Баланс	908	1832	100,00	100,00	0,00
III. Капитал и резервы					
Нераспределенная прибыль	908	1827	100,00	99,73	-0,27
Итого по разделу III	908	1827	100,00	99,73	-0,27
IV. Долгосрочные обязательства					
Итого по разделу IV	0	0	-	-	-
V. Краткосрочные обязательства					
Отсроченные налоговые обязательства	0	5	0	0,27	0,27
Итого по разделу V	0	5	0	0,27	0,27
Баланс	908	1832	100,00	100,00	0,00

По результатам таблицы 3.4 можно сделать вывод, что в активной части баланса будет преобладать доля денежных средств. Доля денежных средств остается неизменной. Это связано с тем, что активная часть баланса представлена только денежными средствами.

В пассивной части баланса преобладает доля нераспределенной прибыли. Наблюдается несущественное снижение доли собственного капитала за счет снижения доли нераспределенной прибыли. Это связано с ростом валюты баланса.

На конец 2021 года доля нераспределенной прибыли составит 100%, а на конец 2022 года – 99,73 %.

Также отмечается несущественный рост доли краткосрочных обязательств за счет увеличения доли отсроченных налоговых обязательств. На конец 2021 года доля составит 0%, а на конец 2022 года – 0,27%.

3.2.2 Анализ ликвидности и платежеспособности

Далее необходимо провести анализ ликвидности и платежеспособности организации. Данный анализ проводится для того, что оценить, способна ли организация в срок и в полном объеме рассчитаться по своим обязательствам [7]. То есть оцениваем кредитоспособность предприятия.

Группировка статей баланса представлена в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Группировка статей баланса

В тысячах рублей

Актив	Сумма		Пассив	Сумма	
	на начало 2018 года	на конец 2018 года		на начало 2018 года	на конец 2018 года
А1 всего	908	1832	П1 всего	0	0
ДС	908	1832	КЗ	0	0
КФВ	0	0	-	-	-
А2 всего	0	0	П2 всего	0	0
КДЗ	0	0	КЗС	0	0
товары отгруженные	0	0	-	-	-
А3 всего	0	0	П3 всего	0	0
Запасы	0	0	ДЗС	0	0
НДС	0	0	-	-	-
ДДЗ	0	0	-	-	-
ДФВ	0	0	-	-	-
ПОА	0	0	-	-	-
А4 всего	0	0	П4 всего	908	1832
ВОА без ДФВ	0	0	СК, а также ДО и КО, не вошедшие в группы П1, П2 и П3	908	1832
РБП	0	0	-	-	-
Баланс	908	1832	Баланс	908	1832

Для определения ликвидности баланса необходимо проверить соотношение основных балансовых пропорций:

$$А1 > П1;\ А2 > П2;\ А3 > П3;\ А4 < П4.$$

$А_1$ – наиболее ликвидные активы, которые рассчитываются по следующей формуле:

$$А_1 = ДС + ФВ, \quad (3.1)$$

где ДС – денежные средства;

ФВ – финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов).

$А_2$ – быстрореализуемые активы, которые рассчитываются по следующей формуле:

$$А_2 = ДЗ, \quad (3.2)$$

где ДЗ – дебиторская задолженность.

$А_3$ – медленнореализуемые активы, которые рассчитываются по следующей формуле:

$$А_3 = З + НДС + ПОА, \quad (3.3)$$

где З – запасы;

НДС – налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям;

ПОА – прочее оборотные активы.

$А_4$ – труднореализуемые активы, рассчитываются по следующей формуле:

$$А_4 = ВОА, \quad (3.4)$$

где ВОА – внеоборотные активы.

$П_1$ – наиболее срочные обязательства, рассчитываются по следующей формуле:

$$П_1 = КЗ, \quad (3.5)$$

где КЗ – кредиторская задолженность.

$П_2$ – краткосрочные пассивы, рассчитываются по следующей формуле:

$$П2 = КЗС + ДБП + КОО + ПКО, \quad (3.6)$$

где КЗС – краткосрочные заемные средства;

ДБП – доходы будущих периодов;

КОО – краткосрочные оценочные обязательства;

ПКО – прочие краткосрочные обязательства.

$П_3$ – долгосрочные пассивы, рассчитываются по следующей формуле:

$$П_3 = ДО, \quad (3.7)$$

где ДО – долгосрочные обязательства.

$П_4$ – постоянные пассивы, рассчитываются по следующей формуле:

$$П_4 = СК. \quad (3.8)$$

Баланс кафе «Creammix» на начало и на конец 2022 года можно считать абсолютно ликвидным, так как выполняются все неравенства (таблица 3.6).

Таблица 3.6 – Сравнение показателей реструктурированного баланса

Условия абсолютной ликвидности баланса	На конец 2021 года	На конец 2022 года
$А_1 \geq П_1$	$А_1 > П_1$	$А_1 > П_1$
$А_2 \geq П_2$	$А_2 = П_2$	$А_2 = П_2$
$А_3 \geq П_3$	$А_3 = П_3$	$А_3 = П_3$
$А_4 \leq П_4$	$А_4 < П_4$	$А_4 < П_4$

Для проведения анализа ликвидности реструктурированного баланса кафе «Creammix» были использованы следующие коэффициенты:

– коэффициент абсолютной ликвидности ($К_{ал}$):

$$К_{ал} = \frac{ДС}{КО}, \quad (3.9)$$

где КО – краткосрочные обязательства;

– коэффициент быстрой ликвидности ($К_{бл}$):

$$К_{бл} = \frac{ДС+КФВ+ДЗ}{КО}, \quad (3.10)$$

где КФВ – краткосрочные финансовые вложения;

– коэффициент текущей ликвидности ($К_{тл}$):

$$К_{тл} = \frac{ДС+КФВ+ДЗ+З}{КО}, \quad (3.11)$$

где З – запасы;

– коэффициент срочной ликвидности ($К_{сл}$):

$$К_{цл} = \frac{ДС+КФВ}{КО}. \quad (3.12)$$

– коэффициент собственной платежеспособности ($К_{соб.пл.}$):

$$К_{соб.пл.} = \frac{ЧОК}{КО} = \frac{ОА-КО}{КО}, \quad (3.13)$$

где ЧОК – чистый оборотный капитал.

Результаты расчетов коэффициентов ликвидности представлены в таблице 3.7.

В связи с нулевым пятым разделом на конец 2021 года, расчет показателей ликвидности невозможен. Краткосрочные обязательства появляются только в 2022 году. Соответственно, нет возможности сравнить значения показателей в периоде времени с 2021 по 2022 года.

Из таблицы 3.7 можно сделать следующие выводы.

Наблюдается увеличение чистого оборотного капитала на 919 тыс. руб., что является положительным фактором.

Таблица 3.7 – Расчет коэффициентов ликвидности

Показатель	Норматив	Значение	
		На конец 2021 года	На конец 2022 года
1. ЧОК, тыс. руб.	-	908	1827
2. Коэффициент абсолютной ликвидности, $К_{АЛ}$	0,15 - 0,2	-	366
3. Коэффициент быстрой ликвидности, $К_{БЛ}$	0,5 - 0,8	-	366
4. Коэффициент текущей ликвидности, $К_{ТЛ}$	1…2	-	366
5. Коэффициент срочной ликвидности, $К_{СЛ}$	≥ 1	-	366
6. Коэффициент собственной платежеспособности, $К_{соб.пл.}$	> 0,1	-	365

3.2.3 Анализ и определение типа финансовой устойчивости

Анализ финансовой устойчивости на определенную дату (конец года) позволяет установить, насколько рационально предприятие управляет собственными и заемными средствами в течение периода, предшествующего этой дате [7].

При определении типа финансовой устойчивости оценивают, какими источниками покрыты расходы по текущей деятельности (РТД), включающие запасы товарно-материальных ценностей (З) и НДС по приобретенным ценностям.

Для определения типа финансовой устойчивости используют трехмерный показатель:

$$\overline{S} = \{S_1(x_1), S_2(x_2), S_3(x_3)\}, \quad (3.14)$$

где x_1 = (СК – ВОА) – РТД;

x_2 = (СК + ДО – ВОА) – РТД;

x_3 = (СК + ДО + КО – ВОА) – РТД;

РТД = З + НДС по приобретенным ценностям.

Тип финансовой устойчивости может быть определен с помощью трехкомпонентного показателя:

S = (0;0;0) – кризисное положение;

S = (0;0;1) – неустойчивое положение;

S = (0;1;1) – нормально устойчивое положение;

S = (1;1;1) – абсолютно устойчивое положение предприятия.

Тип финансовой устойчивости кафе «Creammix» – абсолютная устойчивость.

Этот тип показывает, что запасы и затраты полностью покрыты собственными оборотными средствами, т.е. коммерческая организация не зависит от внешних кредиторов. На практике это случается редко. Такой тип устойчивости нельзя рассматривать как идеальный, так как организация недостаточно использует внешние источники финансирования в своей финансово-хозяйственной деятельности.

Таблица 3.8 – Определение типа финансовой устойчивости

Показатель, единицы измерения	Значение		Изменение	
	на конец 2021 года	на конец 2022 года	Значение за 2022 год	темп прироста, % за 2022 год
1. x1, тыс. руб.	908	1827	919	101,21
2. S1 (x1)	1	1	-	-
3. x2, тыс. руб.	908	1827	919	101,21
4. S2 (x2)	1	1	-	-
5. x3, тыс. руб.	908	1832	924	101,76
6. S3 (x3)	1	1	-	-
7. Тип ФУ	{1;1;1}	{1;1;1}	-	-

Коэффициенты капитализации характеризуют структуру источников средств [9]. Источником данных является бухгалтерский баланс. К числу коэффициентов капитализации относят:

– коэффициент финансовой независимости ($К_{фнз}$) – показывает степень независимости предприятия от кредиторов:

$$К_{фнз} = \frac{СК}{ВБ}, \quad (3.15)$$

где СК – собственный капитал;

ВБ – валюта баланса;

– коэффициент финансовой устойчивости ($К_{фу}$) – показывает, сколько рублей капитализированных источников приходится на 1 рубль валюты баланса:

$$К_{фу} = \frac{СК+ДО}{ВБ}, \quad (3.16)$$

где ДО – долгосрочные обязательства;

– коэффициент обеспеченности СОС ($К_{обСОС}$) – показывает долю чистого оборотного капитала в оборотных активах:

$$К_{обСОС} = \frac{ЧОК}{ОА}, \quad (3.17)$$

где ЧОК – чистый оборотный капитал;

ОА – оборотные активы;

– уровень финансового левериджа ($У_{фл}$) – показывает, сколько рублей долгосрочных обязательств приходится на 1 рубль собственного капитала:

$$У_{фл} = \frac{ДО}{СК}. \quad (3.18)$$

– коэффициент самофинансирования ($К_{фин}$) – показывает, какая часть деятельности предприятия финансируется за счет собственных средств:

$$К_{фин} = \frac{СК}{ЗК}, \quad (3.19)$$

где ЗК – заемный капитал;

– коэффициент маневренности активов ($К_м$) – показывает, какая часть активов имеется в обороте:

$$К_м = \frac{ЧОК}{А}. \quad (3.20)$$

– коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов ($К_{ми}$) – показывает, сколько внеоборотных активов приходится на 1 рубль оборотных активов:

$$К_{ми} = \frac{ОА}{ВОА}, \quad (3.21)$$

где ВОА – внеоборотные активы.

Результаты расчетов коэффициентов финансовой устойчивости представлены в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Коэффициенты финансовой устойчивости

Показатель	Норматив	Значение		Изменение
		На конец 2021 года	На конец 2022 года	Значение За 2022 год
К-т финансовой независимости, Кфнз	≥ 0,5	1	1	0
К-т самофинансирования, $К_{фин}$	>1	0	365	365
К-т обеспеченности СОС, $Коб_{СОС}$	>0,1	1	1	0
К-т маневренности, $К_м$	0,2 – 0,5	1	1	0

Глядя на таблицу можно сказать, что коэффициент финансовой независимости (Кфн) на данном предприятии выше 0,5. На конец 2022 года он равен 1. Это значит, что предприятие финансово независимо от внешних источников.

Коэффициент самофинансирования на конец 2022 года принимает нормативное значение. По данному показателю организацию можно считать финансово независимой от внешних источников. Рост коэффициента самофинансирования является положительным фактором.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (Ко) на конец отчетного периода $\geq 0{,}1$, а это значит, что у предприятия есть возможности в проведении независимой финансовой политики.

Коэффициент маневренности превышает нормативное значение. Это говорит о мобильности активов.

Таким образом, на конец 2022 года финансовое состояние предприятия является устойчивым. Большинство коэффициентов капитализации указывают на финансовую устойчивость. Предприятие способно генерировать прибыль в достаточном размере и для оплаты использования заемного капитала, и для гарантированного получения чистой прибыли.

3.2.4 Анализ деловой активности

Деловую активность организации в финансовом аспекте оценивают скоростью оборота средств. Анализ деловой активности заключается в исследовании уровней и динамики показателей оборачиваемости [8]. Для анализа деловой активности организации используют следующие показатели:

– коэффициент оборачиваемости активов – показывает эффективность использования компанией всех имеющихся ресурсов, независимо от источников их образования:

$$К_{об.А} = \frac{В}{А}, \qquad (3.22)$$

где $\overline{А}$ – средняя стоимость активов за расчетный период;

В – выручка от реализации;

– коэффициент оборачиваемости оборотных активов – показывает интенсивность использования оборотных средств на предприятии:

$$К_{об.ОА} = \frac{В}{\overline{ОА}}, \quad (3.23)$$

где $К_{об.ОА}$ – коэффициент оборачиваемости оборотных активов;

$\overline{ОА}$ – средняя стоимость оборотных активов за расчетный период;

В – выручка от реализации;

– коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов – показывает эффективность использования основных фондов предприятия:

$$К_{об.ВОА} = \frac{В}{\overline{ВОА}}, \quad (3.24)$$

где $К_{об.ОА}$ – коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов;

$\overline{ВОА}$ – средняя стоимость внеоборотных активов за расчетный период;

– коэффициент оборачиваемости запасов – показывает, сколько раз в среднем продаются запасы предприятия:

$$К_{об.З} = \frac{В}{\overline{З}}, \quad (3.25)$$

где $К_{об.З}$ – коэффициент оборачиваемости запасов;

$\overline{З}$ – средняя стоимость запасов за расчетный период;

– коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности – показывает, насколько быстро погашается покупательская задолженность:

$$К_{об.ДЗ} = \frac{В}{\overline{ДЗ}}, \quad (3.26)$$

где $К_{об.ДЗ}$ – коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности;

$\overline{ДЗ}$ – средняя стоимость дебиторской задолженности за расчетный период;

– коэффициент оборачиваемости собственного капитала – показывает скорость оборота собственного капитала за расчетный период:

$$К_{об.СК} = \frac{В}{\overline{СК}}, \quad (3.27)$$

где $К_{об.СК}$ – коэффициент оборачиваемости собственного капитала;

$\overline{СК}$ – средняя стоимость собственного капитала за расчетный период;

В – выручка от реализации;

– коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности – показывает состояние платежеспособности организации за расчетный период:

$$К_{об.КЗ} = \frac{В}{\overline{КЗ}}, \quad (3.28)$$

где $К_{об.КЗ}$ – коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности;

$\overline{КЗ}$ – средняя стоимость кредиторской задолженности за расчетный период;

В – выручка от реализации;

– фондоотдача – показывает, сколько готового продукта приходится на 1 рубль основных фондов:

$$Ф_о = \frac{В}{\overline{ОС}}, \quad (3.29)$$

где $Ф_о$ – фондоотдача;

$\overline{ОС}$ – средняя стоимость основных средств за расчетный период.

Также необходимо рассчитать показатели деловой активности организации в днях. Для расчета периода оборачиваемости показателей предприятия необходимо период в днях (за год считают 365 дней) поделить на коэффициент оборачиваемости, период оборачиваемости которого считаем.

Таблица 3.10 – Показатели оценки деловой активности организации

В оборотах

Показатели	За 2021 год	За 2022 год
К-т об. активов	2,17	2,64
К-т об. ОА	2,17	2,64
К-т об. СК	2,17	2,64

Таблица 3.11 – Показатели деловой активности организации

В днях

В днях	За 2021 год	За 2022 год
К-т об. активов	168	138
К-т об. ОА	168	138
К-т об. СК	168	138

За период 2021-2022 гг. значение коэффициента оборачиваемости активов предприятия увеличится за счет более быстрого роста выручки по сравнению с ростом среднегодовой стоимости активов. Это, в свою очередь, послужило поводом уменьшения периода оборачиваемости активов до 138 дней. Это положительный фактор, свидетельствующий об увеличении эффективности использования активов кафе «Creammix».

Коэффициент оборачиваемости оборотных активов увеличится за период 2021- 2022 года за счет быстрого роста оборотных активов по сравнению с выручкой. Период оборота оборотных активов снизится, что является положительным фактором, это говорит о рациональном использовании мобильных средств предприятия.

Коэффициент оборачиваемости собственного капитала увеличится, а продолжительность одного оборота снизится до 138 дней. Это свидетельствует об эффективности использования собственного капитала, что является положительным фактором.

Для большей наглядности полученные результаты представлены на рисунках 3.2 и 3.3.

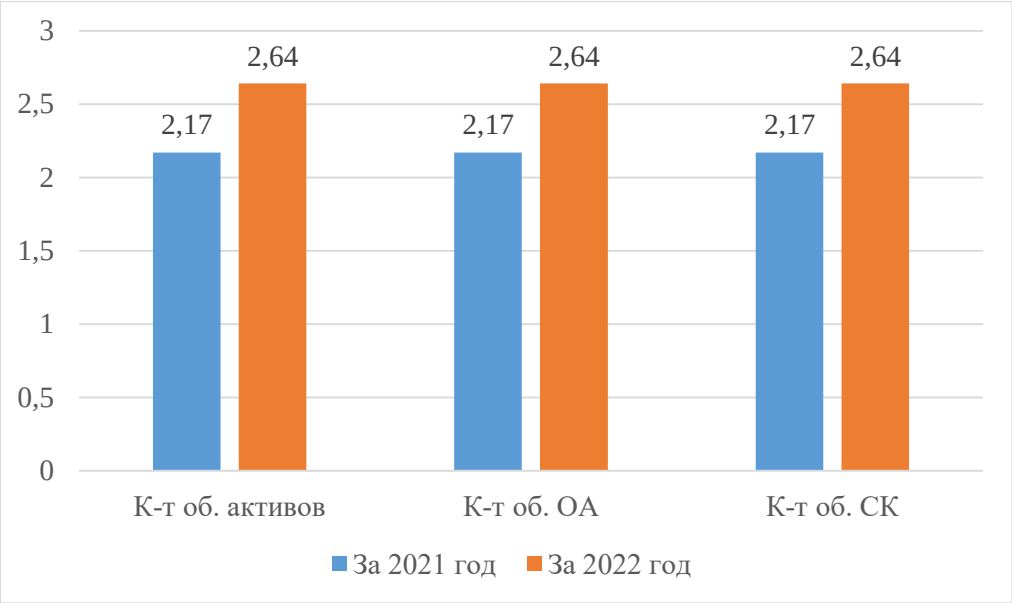


Рисунок 3.2 – Динамика изменения коэффициентов оборачиваемости

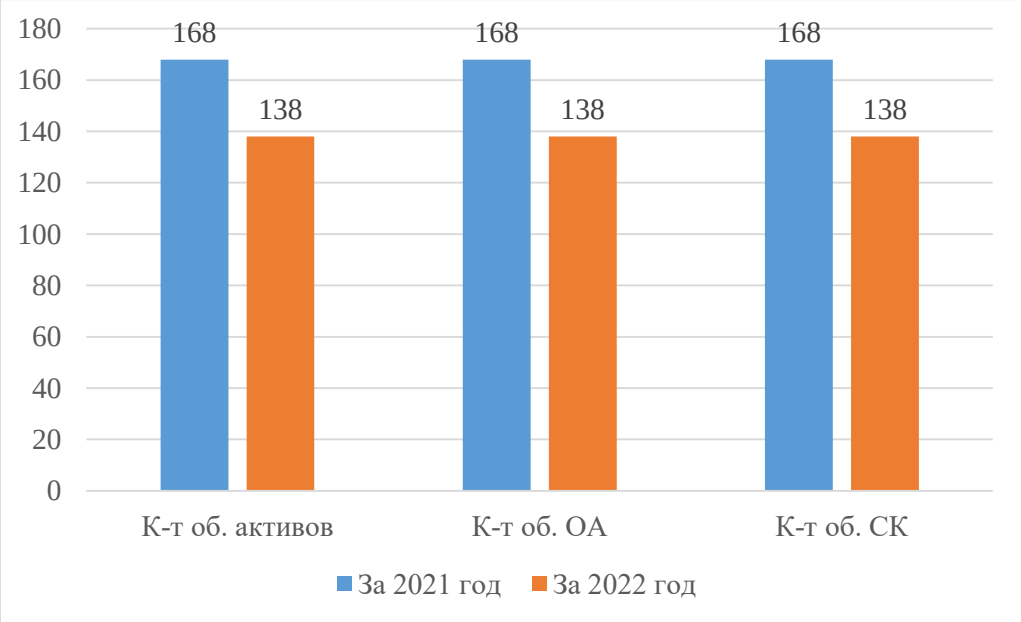


Рисунок 3.3 – Динамика продолжительности оборота, в днях

Таким образом, показатели деловой активности кафе «Creammix» оцениваются как удовлетворительные, повышающие стабильность его деятельности. Об этом свидетельствует ускорение оборачиваемости активов, оборотных активов и собственного капитала. Эти факторы усиливают деловую активность предприятия.

3.2.5 Анализ рентабельности

Для оценки эффективности работы предприятия используют показатели рентабельности. Показатели рентабельности характеризуют доходность различных направлений деятельности (производственной, коммерческой, инвестиционной), окупаемость затрат и т. д.

Для расчета анализа рентабельности применятся форма №2 «Отчет о финансовых результатах», представленная в таблице 3.1.

Показатели рентабельности рассчитываются по следующим формулам:

– рентабельность реализованной продукции ($R_{РП}$) – показывает, сколько прибыли от продаж приходится на каждый рубль полной себестоимости:

$$R_{РП} = \frac{П_{пр}}{Сп}, \quad (3.30)$$

где $П_{ПР}$ – прибыль от продаж;

$С_{П}$ – полная себестоимость;

– рентабельность производства ($R_{ПРЗ}$) – показывает долю прибыли на один рубль затраченных производственных фондов:

$$R_{прз} = \frac{П\ до\ НО}{\overline{ОС}+\overline{МПЗ}}, \quad (3.31)$$

где $\overline{ОС}$ – среднегодовая стоимость основных средств;

$П_{доНО}$ – прибыль до налогообложения;

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

– рентабельность совокупных активов (R_{CA}) – показывает эффективность использования всего имущества предприятия в целом:

$$R_{CA} = \frac{ЧП}{\overline{A}}, \quad (3.32)$$

где ЧП – чистая прибыль;

$\overline{A}$ – среднегодовая стоимость совокупных активов;

– рентабельность внеоборотных активов (R_{BOA}) – показывает эффективность использования внеоборотных активов организации:

$$R_{BOA} = \frac{ЧП}{\overline{BOA}}, \quad (3.33)$$

где $\overline{BOA}$ – среднегодовая стоимость внеоборотных активов;

– рентабельность оборотных активов (R_{OA}) – показывает эффективность использования оборотных активов предприятия:

$$R_{OA} = \frac{ЧП}{\overline{OA}}, \quad (3.34)$$

где $\overline{OA}$ – среднегодовая стоимость оборотных активов;

– рентабельность чистого оборотного капитала ($R_{ЧОК}$) – показывает доходностью каждого рубля, вложенного в бизнес:

$$R_{ЧОК} = \frac{ЧП}{\overline{ЧОК}}, \quad (3.35)$$

где $\overline{ЧОК}$ – среднегодовая стоимость чистого оборотного капитала;

– рентабельность собственного капитала (R_{CK}) – показывает эффективность использования собственного капитала предприятия:

$$R_{СК} = \frac{ЧП}{\overline{СК}}, \quad (3.36)$$

где $\overline{СК}$ – среднегодовая стоимость собственного капитала;

– рентабельность инвестиций (R_I) – показывает, сколько денежных единиц потребовалось предприятию для получения одной денежной единицы прибыли:

$$R_I = \frac{ЧП}{\bar{I}}, \quad (3.37)$$

где $\bar{I}$ – среднегодовая стоимость инвестиций;

ЧП – чистая прибыль;

– рентабельность продаж ($R_{ПР}$) – показывает, сколько прибыли приходится на 1 рубль реализованной продукции:

$$R_{ПР} = \frac{П_{пр}}{В}, \quad (3.38)$$

где В – выручка от реализации;

$П_{пр}$ – прибыль от продаж.

Таблица 3.12 – Расчет показателей рентабельности

В процентах

Показатель	Абсолютная величина		Изменение	
	За 2021 год	За 2022 год	Абсолютная величина	Темп прироста
Рентабельность реализованной продукции, $R_{РП}$	123,15	232,54	109,40	88,83
Рентабельность совокупных активов, $R_{СА}$	42,95	50,22	7,27	16,92
Рентабельность оборотных активов, $R_{ОА}$	42,95	50,22	7,27	16,92
Рентабельность ЧОК, $R_{ЧОК}$	42,95	50,36	7,40	17,24
Рентабельность собственного капитала, $R_{СК}$	42,95	50,36	7,40	17,24
Рентабельность продаж, $R_{ПР}$	13,98	27,07	13,09	93,64

По данным таблицы 3.12 можно сделать вывод, что рентабельность реализованной продукции увеличится на 89%, т. е. предприятие будет иметь 233 копеек прибыли с каждого рубля, затраченного на производство и реализацию продукции.

Рентабельность совокупных активов возрастет на 17% и в 2022 году составит 50%.

Рентабельность оборотных активов увеличится на 17%, показывает, что предприятие будет иметь 50 копеек прибыли с каждого рубля, вложенного в оборотные активы.

Рентабельность собственного капитала отражает эффективность использования средств, принадлежащих собственникам предприятия. Коэффициент показывает, что предприятие будет иметь 50 копеек прибыли с каждого рубля, вложенного в собственный капитал.

Рентабельность продаж кафе увеличится в 2022 году на 94%. Это связано с большей динамикой увеличения выручки по сравнению с динамикой роста прибыли от продаж. На каждый рубль выручки будет приходиться 27 копеек прибыли в 2022 году.

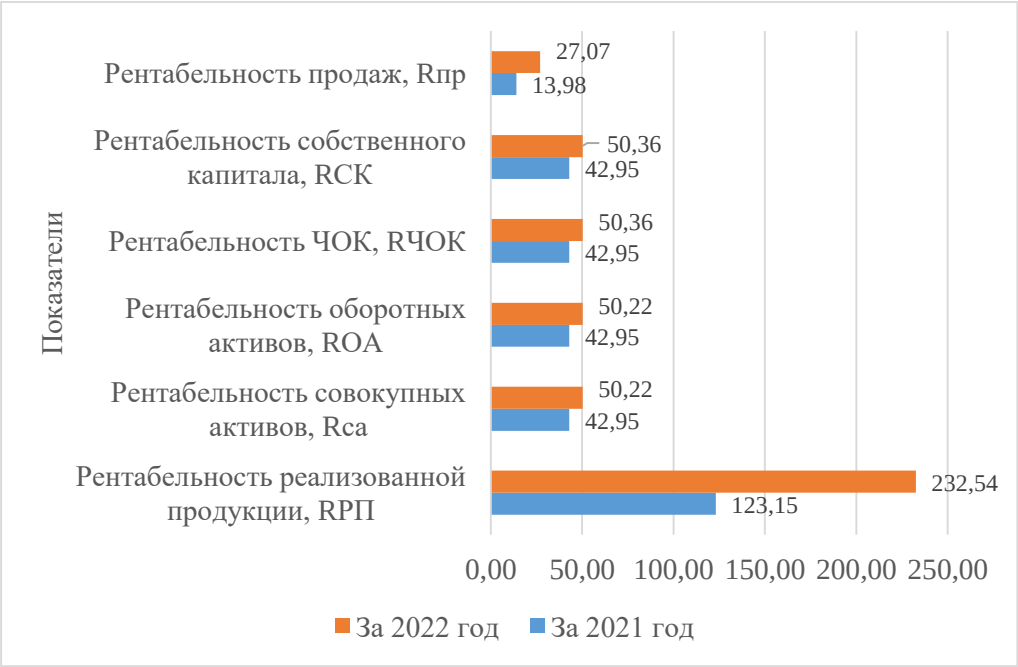


Рисунок 3.4 – Динамика изменения коэффициентов рентабельности

За анализируемый период прослеживается положительная тенденция роста всех показателей рентабельности предприятия (рисунок 3.4).

Таким образом, можно сделать вывод о том, что за анализируемый период с 2021 по 2022 года прослеживается положительная тенденция роста всех показателей рентабельности предприятия. Это говорит о том, что предприятие работает достаточно эффективно. Рост показателей дает понять о большей доходности и прибыльности кафе.

3.2.6 Диагностика банкротства

У предприятия могут быть явные признаки банкротства, но признать его банкротом может только Арбитражный суд (№ 127–ФЗ от 26.09.02).

Для проведения интегральной оценки финансовой устойчивости используют скоринговый анализ (таблица 3.13).

Таблица 3.13 – Скоринговая модель с тремя показателями

Показатель	Границы классов согласно критериям				
	I	II	III	IV	V
Рентабельность совокупного капитала, %	30 и выше (50 баллов)	29,9–20 (49,9–35 баллов)	19,9 – 10 (34,9–20 баллов)	9,9 – 1 (19,9 – 5 баллов)	Менее 1 (0 баллов)
Коэффициент текущей ликвидности	2,0 и выше (30 баллов)	1,99–1,7 (29,9–20 баллов)	1,69–1,4 (19,9–10 баллов)	1,39–1,1 (9,9–1 балла)	1 и ниже (0 баллов)
Коэффициент финансовой независимости	0,7 и выше (20 баллов)	0,69–0,45 (19,9–10 баллов)	0,44 – 0,30 (9,9 –5 баллов)	0,29 – 0,20 (4,9–1 балл)	Менее 0,2 (0 баллов)
Границы классов	100 баллов	99–65 баллов	64–35 баллов	34–6 баллов	0 баллов

– I класс – предприятия с хорошим запасом финансовой устойчивости, позволяющим быть уверенным в возврате заемных средств;

– II класс – предприятия, демонстрирующие некоторую степень риска по задолженности, но еще не рассматривающиеся как рискованные;

– III класс – проблемные предприятия;

– IV класс – предприятия с высоким риском банкротства даже после принятия мер по финансовому оздоровлению;

– V класс – предприятия высочайшего риска, 100% банкроты.

Таблица 3.14 – Скоринговая модель с тремя показателями

Показатель	Значение	Оценка
Рентабельность совокупного капитала, %	50,22%	50 баллов
Коэффициент текущей ликвидности	366	30 баллов
Коэффициент финансовой независимости	1	20 баллов
Итог		100 баллов

Кафе «Creammix» относится к первому классу. Это говорит о том, что предприятие имеет хороший запас финансовой устойчивости и является инвестиционно привлекательным.

Выводы по разделу три

Проведенный анализ аналитического баланса кафе «Creammix» позволил сделать вывод, что предприятие достаточно эффективно функционирует. Компания является платежеспособной, так как размер денежных средств значительно превышает сумму краткосрочных обязательств. В целом финансовая устойчивость компании повышается, так как стоимость собственных средств растет.

Анализ финансовой устойчивости показал, что на конец 2022 года финансовое состояние предприятия является устойчивым. Большинство коэффициентов капитализации указывают на финансовую устойчивость. Предприятие способно

генерировать прибыль в достаточном размере и для оплаты использования заемного капитала, и для гарантированного получения чистой прибыли.

Показатели деловой активности кафе «Creammix» оцениваются как положительные, повышающие стабильность его деятельности. Об этом свидетельствует ускорение оборачиваемости активов, оборотных активов и собственного капитала. Эти факторы усиливают деловую активность предприятия.

По проведенному анализу рентабельности можно сделать вывод о том, что за анализируемый период с 2021 по 2022 года прослеживается положительная тенденция роста всех показателей рентабельности предприятия. Это говорит о том, что предприятие работает достаточно эффективно. Рост показателей дает понять о большей доходности и прибыльности кафе.

Кафе «Creammix» относится к первому классу. Это говорит о том, что предприятие имеет хороший запас финансовой устойчивости и является инвестиционно привлекательным.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В дипломной работе были проведены стратегический анализ, финансовый анализ, анализ чувствительности, анализ безубыточности, финансовое планирование и прогнозирование.

Объектом исследования в данной работе являлся рынок общественного питания в сфере фастфуд.

По результатам анализа внутренней среды предприятия, основанного на концепции 5Р, были выявлены сильные и слабые стороны предприятия.

Наиболее существенными сильными сторонами являются: высокое качество продуктов, доступные цены на продукцию и свежеприготовленная еда.

Наиболее значимыми слабыми сторонами являются: существенные затраты на рекламу, отсутствие квалифицированных кадров и неизвестность компании потребителям.

По результатам стратегического анализа наиболее значимой сильной стороной выступают «доступные цены на продукцию», наряду с этим самой слабой стороной является «отсутствие квалифицированных кадров».

Среди возможностей наиболее значимой является «рост снековых визитов», при этом основной угрозой является «усиление контроля государства за соблюдением требований СанПина».

В результате SWOT-анализа было выявлено главное решение существующих проблем предприятия – регистрация ИП, выбор и обустройство помещения, подбор персонала. Целью основного решения является открытие кафе.

По результатам второй главы дипломной работы было принято решение, что проект следует принять к реализации. Проект приносит прибыль. По прогнозным расчетам чистая прибыль к концу 2020 года составит 1 746, 02 рублей, в 2021 – 414 210,78 рублей, в 2022 – 919 186,54 рублей. Ежегодно растет чистая прибыль за счет того, что кафе становится более известным и популярным. Также растет и себестоимость, за счет увеличение объемов реализации. Инвестиции по проекту составят 1 000 тысяч рублей. Открытие кафе будет осуществляться за счет

собственных средств, так как проект не требует больших вложений и собственных средств достаточно.

На предприятии не будет возникать недостатка денежных средств, а также кассового разрыва по статье сальдо денежных потоков на конец периода. Это значит, что проект соответствует необходимым условиям для реализации, то есть отсутствию кассовых разрывов, что положительно влияет на проект.

Интегральные показатели эффективности свидетельствуют о том, что проект является прибыльным:

– чистый приведенный доход положительный и составляет 767 162 рублей;

– индекс доходности больше единицы и характеризует получение 1,50 рублей дисконтированного дохода на 1 руб. дисконтированных вложений в проект;

– внутренняя норма рентабельности составляет 187,90 %, что значительно превышает ставку дисконтирования и указывает на высокий запас прочности стоимости вложенного капитала;

– период расчета проекта составил 3 года, при этом простой срок окупаемости составляет 19 месяцев, а дисконтированный равен 20 месяцев, что значительно меньше горизонта расчета.

Точка безубыточности по продажам сырного крем-супа в натуральном выражении равна 5 090 шт. Это свидетельствуют о том, что предприятие начнет получать прибыль от их продаж при реализации больше 5 090 порции. Точка безубыточности продаж супа в стоимостном выражении равна 814 486 рублей. Точка безубыточности по продажам тыквенного крем-супа в натуральном выражении равна 34 979 шт. Это свидетельствуют о том, что предприятие начнет получать прибыль от их продаж при реализации больше 525 порции. Точка безубыточности продаж супа в стоимостном выражении равна 73 502 рублей.

Устойчивость проекта составляет 100%, что говорит об отсутствии кассовых разрывов. Чистый дисконтированный доход в любом случае остается положительной величиной и говорит о низком риске получения убытков от реализации данного проекта. Гистограмма распределения NPV имеет нормальное

распределение. Результаты анализа показали, что с вероятностью 89 % проект даст чистый приведенный доход в размере 780 956 рублей.

В целом, проект является эффективным, и его стоит принять к реализации.

В третьем разделе дипломной работы был проведен анализ аналитического баланса кафе «Creammix», который позволил сделать вывод, что предприятие достаточно эффективно функционирует. Компания является платежеспособной, так как размер денежных средств значительно превышает сумму краткосрочных обязательств. В целом финансовая устойчивость компании повышается, так как стоимость собственных средств растет.

Анализ финансовой устойчивости показал, что на конец 2022 года финансовое состояние предприятия является устойчивым. Большинство коэффициентов капитализации указывают на финансовую устойчивость. Предприятие способно генерировать прибыль в достаточном размере и для оплаты использования заемного капитала, и для гарантированного получения чистой прибыли.

Показатели деловой активности кафе «Creammix» оцениваются как положительные, повышающие стабильность его деятельности. Об этом свидетельствует ускорение оборачиваемости активов, оборотных активов и собственного капитала. Эти факторы усиливают деловую активность предприятия.

По проведенному анализу рентабельности можно сделать вывод о том, что за анализируемый период с 2021 по 2022 года прослеживается положительная тенденция роста всех показателей рентабельности предприятия. Это говорит о том, что предприятие работает достаточно эффективно. Рост показателей дает понять о большей доходности и прибыльности кафе.

Кафе «Creammix» относится к первому классу. Это говорит о том, что предприятие имеет хороший запас финансовой устойчивости и является инвестиционно привлекательным.

Таким образом, цель работы достигнута путем решения поставленных задач.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1 Бариленко, В.И. Комплексный анализ хозяйственной деятельности / Под ред. В.И. Бариленко. – М.: Издательство ЮРАЙТ, 2017. – 455 с.

2 Безрисковая ставка доходности. / – URL: https://cbr.ru/hd_base/zcyc_params/ (дата обращения 06.05.2020).

3 Бочаров, В.В. Финансовый анализ: учебное пособие / В.В. Бочаров. – СПб.: Питер, 2017. – 240 с.

4 Денежные доходы населения Чувашской Республики. / ЧУВАШСТАТ – URL: https://chuvash.gks.ru/folder/26849 (дата обращения 09.03.2020).

5 Дзензелюк, Н.С. Имитационное моделирование инвестиционных проектов: сборник задач / Н.С. Дзензелюк, А.С. Камалова, А.С. Заренкова. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2013. – 60 с.

6 Дзензелюк, Н.С. Экономический анализ: методические указания по выполнению курсовой работы / А.С. Камалова, А.С. Заренкова. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2013. – 30 с.

7 Донцова, Л.В. Анализ финансовой отчетности / Л.В. Донцова, Н.А. Никифорова. – М.: Дело и сервис, 2008. – 368 с.

8 Ефимова, О.В. Финансовый анализ: современный инструментарий для принятия экономических решений: учебник / О.В. Ефимова. – М.: Омега-Л, 2014. – 348 с.

9 Ефимова, О.В. Анализ финансовой отчетности: учебное пособие: / О.В. Ефимова, М.В. Мельник. – М.: Омега-Л, 2019. – 408 с.

10 Зайончик, Л.Л. Анализ финансовой отчетности: учебное пособие / Л.Л. Зайончик. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2014. – 147 с.

11 Изобретение нового способа изготовления продуктов. / – URL: https://thequestion.ru/questions/164996/answeranchor/ (дата обращения 14.03.2020).

12 Ковалев, В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / В.В. Ковалев, О.Н. Волкова. – М.: Проспект, 2010. – 424 с.

13 Котлер, Ф. Стратегический менеджмент / Ф. Котлер. – СПб: Питер Ком, 2019. – 896 с.

14 Коэффициент чувствительности доходности актива к изменениям рыночной доходности. / – URL: http://www.shfm.ranepa.ru/students/beta (дата обращения 06.05.2020).

15 Организация производства на предприятиях общественного питания. / – URL: http://tourlib.net/books_tourism/radchenko.htm (дата обращения 06.04.2020).

16 Савицкая, Г.В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности / Г.В. Савицкая. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 378 с.

17 Сергеев, И.В. Экономика организации (предприятия): учебное пособие для вузов / И.В. Сергеев. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 573 с.

18 Статистика демографического роста населения. / ЧУВАШСТАТ – URL: https://chuvash.gks.ru/demog (дата обращения 14.03.2020).

19 Статистика использования интернета российским населением. / – URL: http://www.bizhit.ru/index/users_count/0-151 (дата обращения 14.03.2020).

20 Торгово-развлекательный центр «Каскад». / – URL: https://gotomall.ru/malls/kaskad (дата обращения 17.03.2020).

21 Уровень безработицы Чувашской Республики. / ЧУВАШСТАТ – URL: https://chuvash.gks.ru/folder/26848 (дата обращения 14.03.2020).

22 ProjectExpert – разработка бизнес-планов и оценка инвестиционных проектов, возможности программы. – http://www.expert-systems.com.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Сетевой график

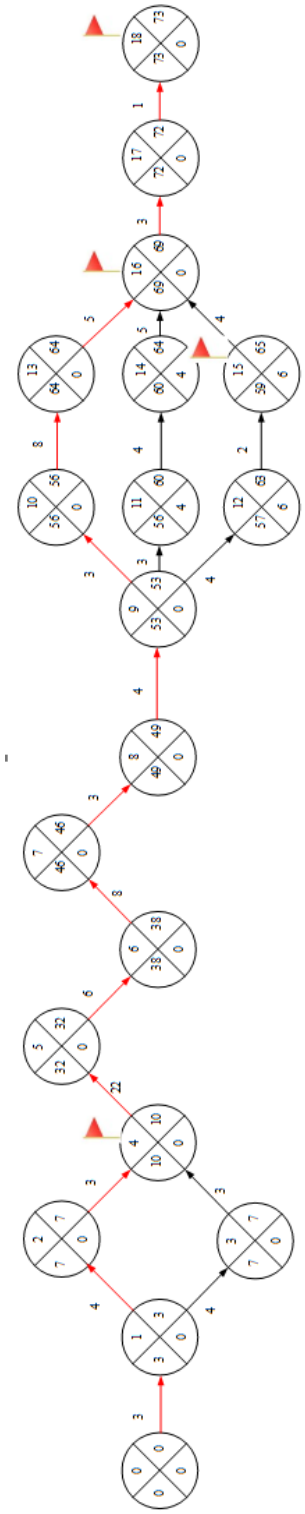


Рисунок А.1 – Графическое представление сетевого графика