

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/  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

Проект открытия летней веранды в ООО «Галерея Бар и Кухня»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
ЮУрГУ– 38.03.02. 2021.301/671 ВКР

Руководитель работы,  
ст.преподаватель кафедры ЭПиУП  
\_\_\_\_\_ /А.С. Камалова/  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

Автор работы,  
студент группы ЭУ-414  
\_\_\_\_\_ /А.С. Бурачек/  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

Нормоконтролер,  
Ученый секретарь каф. ЭПиУП  
\_\_\_\_\_ /А.С. Яковлева/  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

Челябинск 2021

## АННОТАЦИЯ

Бурачек А.С. Проект открытия летней веранды в ООО «Галерея Бар и Кухня»: Выпускная квалификационная работа. – Челябинск: ЮУрГУ, ВШЭУ, ЭПиУП, 2021. – 171 с., 21 ил., 58 табл., библиогр. список – 41 наим., 13 прил.

В выпускной квалификационной работе на основе оценки стратегической позиции предприятия ООО «Галерея Бар и Кухня» (бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen»), работающего на рынке баров и ресторанов, а также оказывающего услуги доставки еды, и использования финансового анализа предложен план мероприятий по развитию предприятия за счёт открытия летней веранды.

Для оценки стратегической позиции предприятия применены методы PEST и SWOT-анализа. Финансовый анализ выполнен по документам бухгалтерской отчётности ООО «Галерея Бар и Кухня» за 2018 – 2020 годы, учитывает экономическую динамику, применительно к начальному состоянию объекта исследования преследует диагностические цели.

Предлагаемый проект развития ООО «Галерея Бар и Кухня» за счёт открытия летней веранды опирается на результаты сравнения оценки стратегической позиции и итогов финансового анализа объекта исследования, ранжирован по приоритетности и доведен до детального плана реализации.

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

Результаты выпускной квалификационной работы имеют практическую ценность, так как предложенные рекомендации по развитию предприятия могут быть успешно реализованы на практике.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	8
1 ОЦЕНКА ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ И ЕГО СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ПОЗИЦИИ.....	10
1.1 Краткая характеристика предприятия.....	10
1.1.1 История предприятия.....	10
1.1.2 Описание видов деятельности.....	11
1.1.3 Организационная структура.....	12
1.2 Анализ стратегической позиции предприятия.....	13
1.2.1 Анализ внешней среды предприятия.....	13
1.2.1.1 Анализ макросреды.....	13
1.2.1.2 Анализ рынка (мезосреда).....	20
1.2.1.2 Анализ микросреды.....	21
1.2.2 Анализ внутренней среды предприятия.....	29
1.2.3 SWOT-анализ.....	34
1.3 Анализ текущего финансового состояния предприятия.....	39
1.3.1 Горизонтальный и вертикальный анализ баланса.....	39
1.3.2 Анализ ликвидности баланса.....	44
1.3.3 Анализ абсолютных показателей финансовой устойчивости.....	47
1.3.4 Коэффициентный анализ.....	49
1.3.4.1 Анализ финансовой устойчивости.....	49
1.3.4.2 Анализ ликвидности предприятия.....	53
1.3.4.3 Анализ рентабельности предприятия.....	56
1.3.4.4 Анализ деловой активности.....	59
1.3.5 Анализ вероятности банкротства.....	63
Выводы по разделу один.....	65
2 РАЗРАБОТКА ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА.....	67
2.1 Сопоставление результатов анализа стратегической позиции предприятия..	67
и текущего финансового положения предприятия.....	67
2.2 Организационный план.....	69
2.2.1 Подробное описание сути проекта.....	69
2.2.2 Планирование проекта.....	70
2.2.3 Определение источника и условий финансирования проекта.....	74
2.3 Разработка системы управления проектом .....	75
2.3.1 Структурная декомпозиция работ.....	75
2.3.2 Построение сетевого графика проекта.....	79
2.3.3 Расчет параметров работ и событий сетевого графика.....	83
2.3.4 Матрица разделения административных задач управления.....	89
2.4 План производства.....	91
2.4.1 Описание технологии производства.....	91
2.4.2 Обоснование потребности в основных средствах.....	92

2.4.3	Обоснование потребности в оборотных средствах.....	93
2.4.4	План операционных затрат ..	94
2.4.4.1	Условно-постоянные расходы проекта.....	94
2.4.4.2	Условно-переменные расходы проекта.....	96
2.5	План маркетинга.....	98
2.5.1	Обоснование цены продукта проекта.....	98
2.5.2	Анализ конкурентов.....	98
2.5.3	Анализ покупателей.....	100
2.6	Финансовый план.....	103
2.6.1	Отчет о финансовом результате проекта.....	103
2.6.2	Формирование отчета о движении денежных средств по проекту.....	104
2.6.3	Обоснование экономической эффективности проекта.....	104
2.6.3.1	Расчет ставки дисконтирования.....	104
2.6.3.2	Расчет интегральных показателей экономической эффективности проекта.....	106
2.7	Оценка рисков проекта.....	108
2.7.1	Анализ чувствительности.....	108
2.7.2	Анализ безубыточности.....	110
2.7.3	Анализ Монте-Карло.....	115
	Выводы по разделу два.....	117
3	АНАЛИЗ ПРОГНОЗНОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	119
3.1	Составление прогнозной финансовой отчетности «с проектом» и «без проекта».....	119
3.2	Сравнительный анализ текущего и прогнозного финансового состояния предприятия «с проектом» и «без проекта».....	120
3.2.1	Горизонтальный и вертикальный анализ баланса.....	120
3.2.2	Анализ ликвидности баланса.....	125
3.2.3	Анализ абсолютных показателей финансовой устойчивости.....	125
3.2.4	Коэффициентный анализ.....	128
3.2.4.1	Анализ финансовой устойчивости.....	128
3.2.4.2	Анализ ликвидности предприятия.....	130
3.2.4.3	Анализ рентабельности предприятия.....	132
3.2.4.4	Анализ деловой активности.....	134
3.2.5	Анализ вероятности банкротства.....	137
	Выводы по разделу три.....	137
	ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	139
	БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	143
	ПРИЛОЖЕНИЯ.....	146
	ПРИЛОЖЕНИЕ А Бухгалтерский баланс.....	146
	ПРИЛОЖЕНИЕ Б Отчёт о финансовых результатах.....	147
	ПРИЛОЖЕНИЕ В Календарный план открытия летней веранды.....	148
	ПРИЛОЖЕНИЕ Г Затраты проекта.....	151

ПРИЛОЖЕНИЕ Д Диаграмма Ганта.....	155
ПРИЛОЖЕНИЕ Е Сетевой график проекта.....	156
ПРИЛОЖЕНИЕ Ж Меню летней веранды.....	157
ПРИЛОЖЕНИЕ И Анкета.....	159
ПРИЛОЖЕНИЕ К План прибылей и убытков по проекту.....	161
ПРИЛОЖЕНИЕ Л Кэш-фло.....	162
ПРИЛОЖЕНИЕ М Бухгалтерский баланс по проекту.....	163
ПРИЛОЖЕНИЕ Н Значения $\beta$ -коэффициентов для отраслей.....	164
ПРИЛОЖЕНИЕ П Прогнозная финансовая отчётность.....	167

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность выбранной темы заключается в том, что разработка инвестиционных проектов в самых различных сферах предпринимательской деятельности получила большое распространение и является необходимым условием для успешного функционирования предприятия. Анализ и оценка финансового состояния и стратегической позиции предприятия также весьма важны как для оперативной финансовой работы, так и для принятия стратегических решений в области инвестиционной деятельности, кроме того, это основная составляющая в системе эффективного управления предприятием.

Объектом исследования является бар-ресторан «La Galleria bar & kitchen» (общество с ограниченной ответственностью «Галерея Бар и Кухня»).

Предметом исследования является проект открытия летней веранды в бар-ресторане «La Galleria bar & kitchen», а также финансово-хозяйственная деятельность предприятия и его стратегическая позиция.

Цель выпускной квалификационной работы – разработать проект развития предприятия ООО «Галерея Бар и Кухня».

Для достижения поставленной цели, необходимо решить следующие задачи:

- описать предприятие, определить тип организационной структуры;
- проанализировать стратегическую позицию предприятия;
- провести анализ текущего финансового состояния предприятия;
- разработать проект развития предприятия на примере бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня»);
- оценить его эффективность;
- проанализировать прогнозное состояние, провести сравнительный анализ текущего и прогнозного финансового состояния предприятия;
- провести анализ рисков.

В процессе выполнения работы были использованы следующие методы: PEST-анализ, анализ конкурентных сил (модель пяти сил конкуренции Портера), системный подход, SWOT-анализ, горизонтальный и вертикальный анализ, ана-

лиз ликвидности, анализ финансовой устойчивости, анализ деловой активности (оборачиваемости) и рентабельности, анализ чувствительности, безубыточности, Монте-Карло.

В первом разделе выпускной квалификационной работы дана общая характеристика предприятия, рассматриваются основные направления его деятельности и организационная структура, проводится анализ стратегической позиции предприятия, оценивается текущее финансово-экономическое состояние предприятия.

Во втором разделе выполняется сравнительный анализ результатов оценки стратегической позиции предприятия и финансового анализа – на его основе предлагается проект развития предприятия на примере бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня»), рассчитывается эффективность его реализации, проводится анализ рисков.

В третьем разделе прогнозируется будущее состояние предприятия при условиях реализации мероприятия и сравнивается с текущим состоянием при использовании методов прогнозирования и финансового планирования.

В заключении сформулированы выводы по главам.

При написании использовалась учебная литература, законодательные и нормативные акты, периодическая литература. В ходе проведения анализа использовались методики финансового анализа Р.С. Сайфулина, В.В. Ковалева, И.Т. Балабанова, Г.В. Савицкой, А.Д. Шеремета.

Выпускная квалификационная работа содержит 171 лист, 21 рисунок, 58 таблиц, 41 использованный источник литературы, 13 приложений.

# 1 ОЦЕНКА ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ И ЕГО СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ПОЗИЦИИ

## 1.1 Краткая характеристика предприятия

### 1.1.1 История предприятия

В творческо-гастрономическом тупичке на ул. Тернопольская открылся бар-ресторан «La Galleria bar & kitchen».

Экспонатами новой галереи можно считать всё – мебель, предметы интерьера, картины в тяжелых рамах, посуду, блюда в меню и барную стену, уставленную бутылками.

Бархатные кресла, изящные светильники, полки с антикварными вещицами, цветочные потолки, картины на стенах и даже спинках стульев.

В баре-ресторане «La Galleria bar & kitchen» пекут пиццу, подают классику европейской кухни и особенное внимание уделяют подаче коктейлей [29].

Бар-ресторан «La Galleria bar & kitchen» - это бар-картинная галерея с самым большим коктейльным меню на Урале.

Концепция бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» глазами бар-менеджера Максима Шумакова: «Заряжаясь успехами и результатами нашего первого бара «Gastrobar TolstoЙ», мы решили двигаться дальше в направлении культуры питания. Наша команда уже создала имидж профессионалов, умеющих работать не только с редкими для Челябинска напитками, но и с самой широкой барной картой в области. Так появилась идея создать бар-ресторан «La Galleria bar & kitchen». Название полностью отражает идею. Мы построили настоящую картинную галерею, в стенах которой разместили бар с широким и редким выбором напитков. Все предметы интерьера и картины настоящие, некоторым уже более 200 лет. Наш подход к приготовлению блюд достаточно прост – готовим исключительно из высококачественных ингредиентов и получаем гастрономическую кухню с легким итальянским акцентом».



## 1.1.2 Описание видов деятельности

Общество с ограниченной ответственностью «Галерея Бар и Кухня» – это юридическое лицо, которое представлено баром «La Galleria bar & kitchen».

Адрес бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen»: 454000, Челябинская область, город Челябинск, улица Тернопольская, дом 6.

Ресторан располагается у «Белого рынка», на ул. Тернопольская, 6.

ООО «Галерея Бар и Кухня» осуществляет свою деятельность по оказанию услуг общественного питания. Средний чек: 1 000 руб. на человека.

Режим работы ООО «Галерея Бар и Кухня»:

- понедельник – среда: с 12:00 до 23:00;
- пятница – воскресенье: с 12:00 до 01:00.

Сайт предприятия: <https://www.instagram.com/barlagalleria/> [29].

ООО «Галерея Бар и Кухня» (бар-ресторан «La Galleria bar & kitchen») расположен в Центральном районе Челябинска. Меню заведения представлено разнообразными блюдами:

- холодные закуски (паштет, кумус, карпаччо из говядины, карпаччо из лосося, тар-тар из говядины, тар-тар из тунца, ростбиф, тарелка элитных сыров);
- на хлебе (брускетта, бургер);
- горячие закуски (картофель фри, хрустящие наггетсы, запечённый камамбер, соте из мидий «маринара», тигровые креветки);
- горячие блюда (пельмени охотника, овощи на гриле, куриная грудка, котлета из индейки с фирменным картофельным пюре и соуса из молодого горошка с кукурузой, треска запечённая с картофелем и томатами в бульоне, бифштекс, ножка кролика, говядина томлёная в красном вине с булгуром, вырезка из фермерской говядины с грибным соусом, стейк лосося, каре из козлёнка, равиоли с деревенской курицей, с рикоттой, с лососем, с ягнёнком, с крабом);
- салаты («Панзанелла», «Из печёной свёклы», «Оливье», «Тёплый салат», «С ростбифом», «Тропический салат»);
- супы (крем-суп, суп из деревенского петуха, рассольник, томатный крем-суп);

- паста (ригатоне, тальятелле карбонара, паппарделле с лососем, паппарделле с морепродуктами, тальятелле);
- ризотто (парамиджано, с белыми грибами, с чернилами каракатицы и морепродуктами);
- пицца («Маргарита», «Мясная», «Острая», «С ветчиной и грибами», «С тунцом», «Сырная», «С ростбифом», «С грибами», «С лососем»);
- десерты (сорбет манго, сорбет малина, мороженое со свежими фруктами, тирамису, медовик, чизкейк, ганаш) [29].

Коктейльная карта разнообразна, включает в себя пиво, вино, крепкий алкоголь, коктейли и шоты, чай, кофе, безалкогольные коктейли и холодные напитки.

### 1.1.3 Организационная структура

На рисунке 1.1 представлена схема организационной структуры управления ООО «Галерея Бар и Кухня» (бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen»).

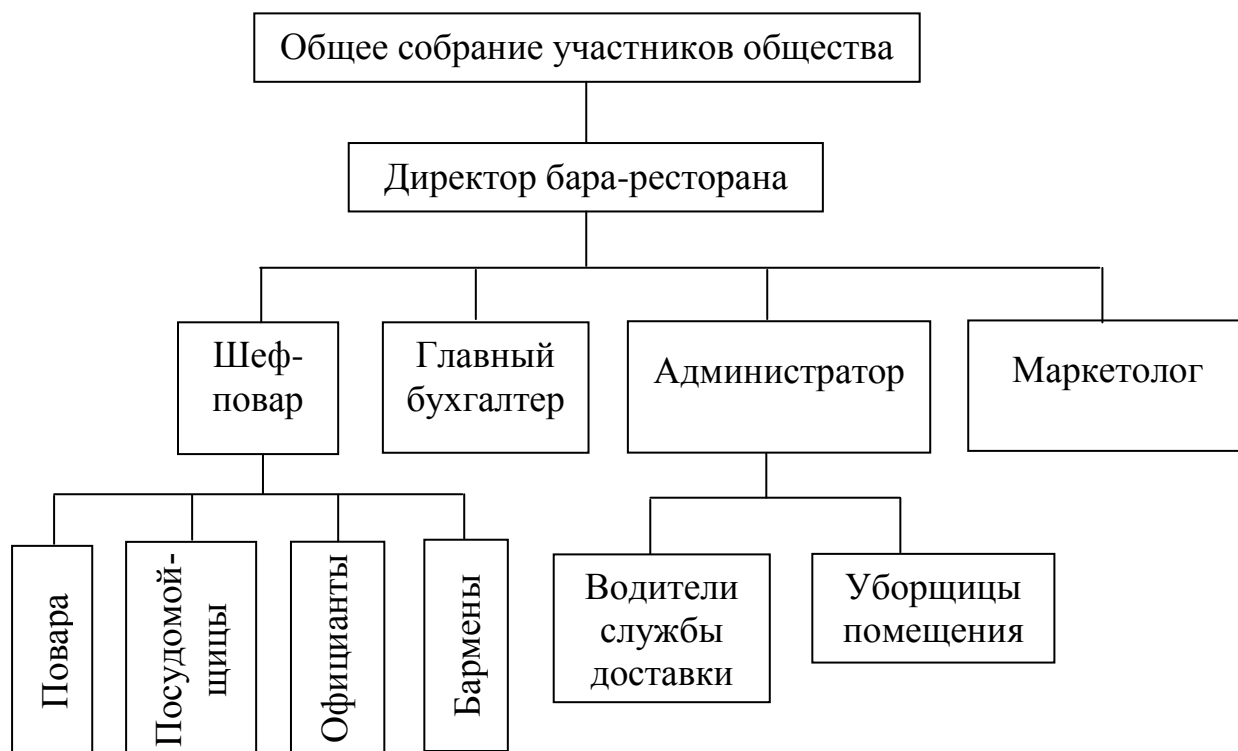


Рисунок 1.1 – Организационная структура ООО «Галерея Бар и Кухня» (бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen»)

Среднесписочная численность работающих в ООО «Галерея Бар и Кухня» (бар-ресторан «La Galleria bar & kitchen») на конец 2020 года составляет 19 человек. Структура ООО «Галерея Бар и Кухня» (бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen») имеет линейный вид.

Преимущества линейной структуры управления:

- единство и четкость распорядительства;
- согласованность действий исполнителей;
- четкая система взаимосвязей между руководителем и подчиненным;
- быстрая реакция на указания;
- личная ответственность руководителя за результаты действий подразделения.

Недостатки линейной структуры управления:

- высокие требования к компетентности руководителя;
- перегрузка менеджеров высшего звена управления;
- предпосылки для злоупотребление властью;
- отсутствие горизонтальных связей между подчиненными, отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений.

## **1.2 Анализ стратегической позиции предприятия**

### **1.2.1 Анализ внешней среды предприятия**

#### **1.2.1.1 Анализ макросреды**

Анализ стратегической позиции предприятия позволяет оценить сильные и слабые стороны предприятия, выявить внешние и внутренние факторы воздействия [7].

Для анализа макросреды предприятия используется методика PEST-анализа. Основные факторы макросреды, влияющие на деятельность бара-ресторана, представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Факторы макросреды

Политические факторы	Экономические факторы	Социальные факторы	Технологические факторы
Напряжённая ситуация в стране и в мире в связи с появлением новой коронавирусной инфекции	Несмотря на снижение ключевой ставки до 4,25 %, ставки по кредитам для бизнеса высоки	Сокращение потребительских расходов	Повышение степени автоматизации баров
Отсутствие реальной государственной поддержки предприятий сферы баров и ресторанов в условиях регистрации коронавирусной инфекции в России	Возможно повышение уровня инфляции в пессимистическом прогнозе	Падение реальных зарплат	Развитие Интернет-технологий и рекламы
-	Падение ВВП в России в 2021 году	-	Появление на рынке новых продуктов питания и новых технологий их производства
-	Ослабление рубля	-	-

Каждый из факторов рассмотрен подробнее.

Напряжённая ситуация в стране и в мире в связи с появлением новой коронавирусной инфекции.

Пустые залы, повальные отмены бронирований, миллионные долги перед сотрудниками и поставщиками – в такую реальность погрузил коронавирус российских баров и ресторанов [30].

Официального предписания закрываться нет, но есть настоятельная рекомендация от ВОЗ не выходить на улицу без крайней необходимости. Из-за этого залы баров и ресторанов пустуют, но аренду и зарплату сотрудникам владельцы обязаны платить. Чтобы сократить расходы, владельцы отправляют большую часть персонала в отпуск. Однако, и при таком положении дел предприятия несут убытки. Спасает многих только доставка еды [30].

Сегодня, отмечается отсутствие реальной государственной поддержки предприятий сферы баров и ресторанов в условиях регистрации коронавирусной инфекции в России, что отрицательно влияет на работу предприятия.

Каждый день умирают бизнесы, которые много лет создавали комфортную среду в городах, развиваясь оф-лайн. Это уютные кафе и весёлые бары, булочные, люди, развлекательные агентства, туристические агентства и многие другие сферы обслуживания. Фактически исчез большой пласт малого предпринимательства в нашей стране, особенно в индустрии общепита. Со временем последствия коронавируса и до тех, у кого сейчас все хорошо, кто сидит дома на карантине и получает зарплату, воспринимая ситуацию как неожиданный бесплатный отпуск [26].

Несмотря на снижение ключевой ставки Центробанком до 4,25 %, ставки по кредитам для бизнеса высоки. Уральские финансисты разошлись в оценках: решение ЦБ совпало с ожиданиями рынка, отмечают одни, однако не окажет реального влияния, считают другие. По мнению ЦБ РФ решение о снижении ключевой ставки поможет снизить риск охлаждения экономики, но не создаст дополнительной угрозы повышения инфляции.

Возможно повышение уровня инфляции в пессимистическом прогнозе.

Министерства экономического развития в федеральном бюджете на следующий 2021 год заложило ориентировочный уровень инфляции в России – 3 – 4 %. Министерство финансов и Центробанк не согласны с оценкой годового показателя Министерства экономического развития РФ [27]. Экономисты выделяют главные причины роста цен на товары и услуги:

- большой объем кредитования;
- увеличение денежной массы за счет роста государственных расходов, превышающих доходы;
- монополии в экономике страны;
- неверный политический курс;
- перекосы в действиях властей;
- неэффективное управление в экономических сферах;
- неблагоприятные политические и внешнеэкономические факторы [27].

Специалисты Счетной палаты считают, что годовая инфляция подойдет к уровню 4%. Опрос крупнейших коммерческих организаций показал инфляционные ожидания в 4 % в 2021 году. МВФ учитывает исключительно валютный фактор – рост доллара и считает, что официальный показатель российской инфляции в 2021 году достигнет 5 %. Основными инфляционными драйверами станут – замедление мировой экономики, торговая война США и Китая и снижение покупательского спроса в России [27].

Падение ВВП в России в 2021 году может негативно отразиться на предприятии.

В таблице 1.1 представлены предварительные предположения о том, как могут развиваться экономические события в мире и РФ в 2021 году.

Таблица 1.2 – Предварительны прогнозы экономического развития событий в мире и в России [26]

Показатель	В процентах	
	Текущий сценарий	Пессимистичный сценарий
Мировой ВВП	1,3	0,8
ВВП России	0,8	-2,2
Реальные доходы населения	0,3	-4,1
Превышение доходов над расходами в федеральном бюджете	0,1	-1,5
Стоимость нефти Urals, в долларах за баррель	53	40,1
Среднегодовой курс доллара, рубли	73,8	79,5

Снижение мирового ВВП до 1,3% в 2021 году негативно отразится на российской экономике, заявили специалисты АКРА. Стагнация или экономический спад начнется в некоторых развитых государствах при расширении торгового конфликта между США и Китаем. В Российской Федерации снизятся экспортные объемы. Известно, что 20% экспорта страны приходится на прямых участников конфликтов. Это приведет к неблагоприятному периоду в экономике государства, уверены в АКРА [26].

Ослабление рубля также является негативным фактором для предприятия.

Рост курса доллара и евро по отношению к рублю негативно влияют на работу предприятия, так как часть сырья для производства продукции приобретается за рубежом, а рост курса иностранной валюты по отношению к рублю способствует росту затрат предприятия. Динамика курса доллара по отношению к рублю в 2020 году приведена на рисунке 1.2.

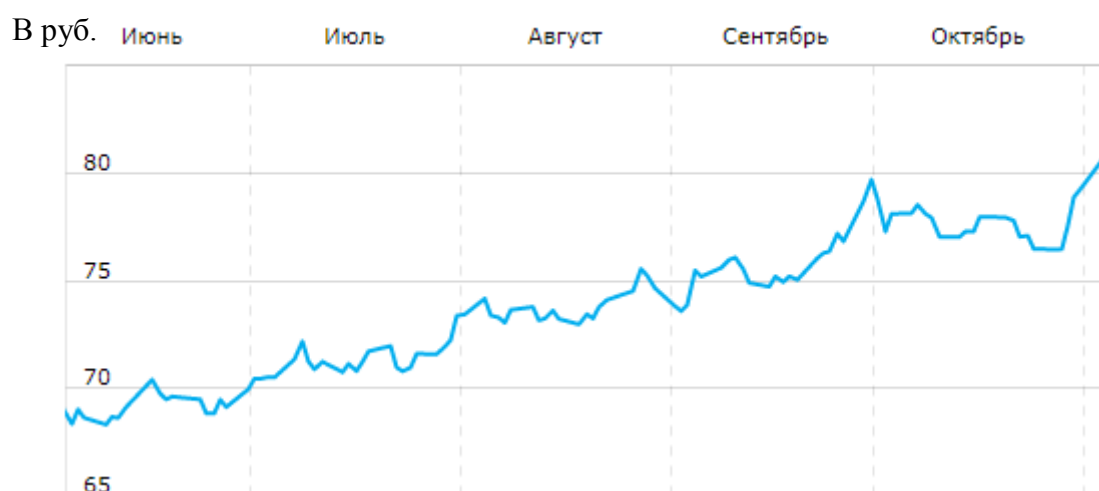


Рисунок 1.2 – Динамика курса доллара в 2020 году [24]

В соответствии с представленными данными видно, что с июня по ноябрь 2020 года курс доллара повысился почти до 81 рубля за доллар, тогда как до этого находился на уровне до 70 руб. за доллар [24].

Данный фактор негативен для предприятия, так как, в основном, продукция, особенно алкогольная, приобретается импортных марок, цены на неё выросли до двух раз, что толкает к необходимости существенного повышения цены на конечную продукцию предприятия. Однако, в условиях снижения покупательской способности и числа клиентов, бар не может существенно увеличить цены, что ставит предприятие в безвыходное положение.

Сокращение потребительских расходов негативно скажется на деятельности предприятия. Эксперты констатируют, что в 2020-2021 годах население очень сильно сокращает свои повседневные расходы. Это касается в большей степени

расходов на продукты питания и непродовольственные товары повседневного спроса. По продуктам питания в некоторые месяцы было сокращение до 10 – 12 % в номинальном выражении (год к году). Оптимизация была очень серьезная. Люди различным путем сокращали общие денежные расходы [16].

С одной стороны, потребитель стал меньше покупать, но этот фактор сказался на общей картине в меньшей степени. Более заметной стала рационализация покупок. С дорогих групп товаров посетители магазинов стали переключаться на более дешевые. Например, с говядины – на курицу, с рыбы горячего копчения – на замороженную рыбу. Также переключение происходило внутри одних категорий. Например, вместо дорогих кисломолочных продуктов, фасующихся в небольшие ёмкости, люди стали покупать больше кефира. В этом случае расходы на литр снизились. Также потребители стали присматриваться к ценам на одни и те же товары в разных магазинах [16]. Данный фактор оказал своё негативное влияние и на бизнес баров и ресторанов. Если раньше клиент выбирал бар, несмотря на цену, то сейчас из нескольких своих любимых мест он выберет то, где дешевле. Это не говорит о том, что клиент совсем откажется от посещения баров и ресторанов, но расходы, связанные с этим, постарается снизить.

Падение реальных зарплат также негативно для предприятия, так как снижается покупательская способность населения, люди начинают экономить в первую очередь на развлечениях и вкусной дорогой еде. Реальное падение зарплат жителей РФ в 2021 году, по данным экспертов ВШЭ, составит 1,9%. Причиной станут экономическая рецессия и ограничения, связанные с появлением новой коронавирусной инфекции. Аналитики уверены, что на фоне роста инфляции уровень падения зарплат будет даже выше 2%, что отрицательно скажется на жизненном уровне россиян и заставит их войти в режим жесткой экономии [19].

Повышение степени автоматизации баров и ресторанов является благоприятным фактором для объекта исследования. Помимо внешних факторов влияние на деятельность баров и ресторанов оказывают и внутренние. Основные внутренние потери в этой отрасли бизнеса приходятся на просчеты и злоупотребления персонала, срыв поставок и недостаточный уровень организации системы управления.



Для решения этих проблем постоянно разрабатываются новое оборудование и внедряются новые методики электронного управления заведениями [2].

Развитие Интернет-технологий и рекламы благоприятно для предприятия ООО «Галерея Бар и Кухня». С появлением сети Интернет использование традиционных рекламных технологий сократилось. Технологии интернет-рекламы на сегодняшний момент достаточно развиты, чтобы признать виртуальный рекламный рынок самодостаточным и перспективным. В последнее время в сети все чаще и чаще создаются новые рекламные агентства, девизом которых является создание и раскрутка торговых марок в виртуальном пространстве – так называемых «digital brands» [35].

Появление на рынке новых продуктов питания и новых технологий их производства может выгодно отразиться на деятельности ООО «Галерея Бар и Кухня».

Британец Чарли Гарри Фрэнсис выпустил первое в мире мороженое, которое светится в темноте. Необычного эффекта производителям удалось достичь благодаря использованию особого белка из медуз. Удалось выделить белок из тела медузы, который при вступлении в реакцию с кальцием при нейтральном pH, начинает светиться [12].

Великобритания, Германия и Франция оказались лидерами по выпуску новинок в сегменте продуктов питания в 2020 году – на их долю пришлось 44%. Второе место разделили США и Россия – 24%. Наиболее активен в выпуске новых продуктов на рынок сегмент кондитерских изделий. В банке новинок за 2020 год более 38% продуктов приходятся на кондитерские изделия. Второе место по количеству выпущенных новинок занимает сегмент хлеба и хлебобулочных изделий, на его долю приходится 28% от банка новинок. Тройку лидеров замыкает сегмент молока и изделий из него – 22% от банка публикаций. На рынок выводится все больше новых продуктов, не содержащих глютен. Вместо него в состав продуктов включают крахмал тапиоки, рисовую муку, кукурузный крахмал, картофельный крахмал. Еще одна тенденция на рынке – растущая популярность во всем мире греческого йогурта. Это тип йогурта, профильтрованного через ткань с целью устранения сыворотки, что придаёт среднюю консистенцию между йогур-

том и сыром, сохраняя кислый вкус йогурта. На российском рынке вслед за западными странами стало появляться все больше продуктов, полезных для здоровья, также появилось множество видов хлеба и печенья со злаками и различными натуральными наполнителями, в виде сухофруктов, орехов, семян [25].

Таким образом, рассмотрены основные факторы макросреды для предприятия ООО «Галерея Бар и Кухня». Далее следует провести анализ рынка.

### **1.2.1.2 Анализ рынка**

По данным «Анализа рынка баров и ресторанов в России», подготовленного «BusinessStat» в 2020 году, в 2017 – 2020 гг. подготовка и проведение Чемпионата мира по футболу существенно повлияли на российский рынок баров и ресторанов [41].

В 2017 году численность посещений баров и ресторанов в стране составила 382,2 млн. В 2018 году натуральный объем рынка баров и ресторанов в России вырос на 6,5 % относительно 2017 года и достиг 407,1 млн. посещений. Высокий темп прироста рынка объясняется увеличением числа посетителей баров и ресторанов во время проведения Чемпионата мира по футболу. Многие участники рынка стремились открыть к Чемпионату новые заведения в местах с большим потоком туристов и болельщиков. Наряду с традиционными бара-ресторанами открывались «временные» заведения, которые впоследствии были закрыты, что также отразилось на динамике рынка. В 2020 году объем рынка баров и ресторанов в России составил 392,6 млн. посещений. Рынок сократился после скачка в 2019 году, но превысил уровень 2017 года (до Чемпионата). По оценкам «BusinessStat», в 2020 году рынок баров и ресторанов в России обвалился на 44% относительно 2019 года – до 221 млн. посещений. После введения запрета на обслуживание посетителей в залах часть баров и ресторанов закрылась, некоторые продолжили работу, продавая напитки и блюда на вынос. Однако в таком формате бары не способны покрывать свои постоянные издержки. Некоторые бары будут ликвидированы в период карантина или после снятия всех ограничений [41].

Посещения баров и ресторанов будут частично замещаться покупками алкоголя в розничных магазинах. Число посещений баров и ресторанов в России в 2017 – 2020 годах и прогноз до 2024 года представлен на рисунке 1.3.

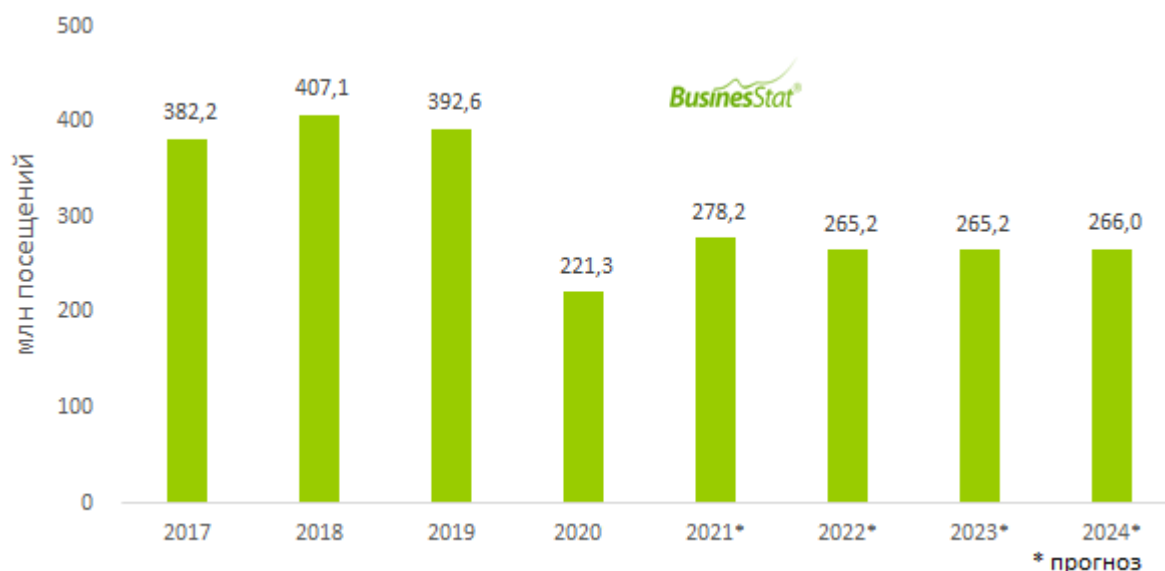


Рисунок 1.3 – Число баров и ресторанов в России в 2017 – 2024 годах [41]

Прогнозируется, что в 2021 году рынок частично восстановится после резкого падения в 2020 году и достигнет 278 млн. посещений, что на 26 % превысит значение 2020 года. В 2022 году спад натурального объема рынка баров и ресторанов до 265 млн. посещений будет вызван стагнацией доходов населения. В 2024 году численность посещений баров и ресторанов в России составит 266 млн. посещений, что будет соответствовать 68 % от уровня 2019 года.

Таким образом, за прогнозируемый период рынок не вырастет. Доходы населения будут ограничены, люди будут экономить на товарах и услугах «не первой необходимости». Посещения баров и ресторанов будут частично замещаться покупками алкоголя в розничных магазинах [41].

### 1.2.1.3 Анализ микросреды

Для анализа микросреды часто используется модель пяти сил конкуренции Портера, которая представлена следующими факторами: существующие конкуренты, иноотраслевые конкуренты, угроза со стороны товаров-заменителей (ус-

луг-заменителей), переговорная сила покупателей и переговорная сила поставщиков [14]. Основные факторы микросреды, влияющие на ООО «Галерея Бар и Кухня» (бар-ресторан «La Galleria bar & kitchen»), представлены в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Основные факторы микросреды микросреды, влияющие на бар-ресторан «La Galleria bar & kitchen»

Наименование конкурентной силы	Фактор микросреды
Конкуренты	Большое число баров и ресторанов в Челябинске
	Снижение позиции основных конкурентов на рынке в связи с негативным воздействием ограничений по новой коронавирусной инфекции
Иноотраслевые конкуренты	Существенные финансовые затраты на открытие бара-ресторана
	Слабые административные барьеры в отрасли
	Снижение доходности баров и ресторанов в связи с негативным воздействием ограничений по новой коронавирусной инфекции ведёт к низкой вероятности появления новых конкурентов
Услуги-субституты	Наличие на челябинском рынке большого числа ресторанов, кафе, закусочных, столовых
	Переход части потребителей в кафе из-за более доступных цен
Покупатели	Лояльность основных потребителей ООО «Галерея Бар и Кухня»
	Сильная зависимость от клиентов
	Снижение количества посетителей в связи с негативным воздействием ограничений по новой коронавирусной инфекции
	Выбирая бар, потребитель ориентируется, прежде всего, на вкусовые качества продукта и обстановку, а не на цену
Поставщики	Вынужденная смена поставщиков продуктов питания
	Несвоевременные поставки со стороны новых непроверенных поставщиков
	Высокое качество поставляемого сырья у поставщиков, с которыми предприятие имеет длительные взаимовыгодные отношения

Далее подробно проанализирована каждая из представленных в таблице конкурентных сил. Сначала рассматриваются конкуренты ООО «Галерея Бар и Кухня» (бар-ресторан «La Galleria bar & kitchen»).

Интенсивность соперничества среди конкурентов, находящихся внутри отрасли находится на достаточно высоком уровне.

Основными конкурентами являются предприятия, указанные в таблице 1.4, так как они расположены в очень близко к объекту исследования и имеют средний чек от 900 до 1 100 рублей.

Таблица 1.4 – Конкурентная позиция

Критерии сравнения	Бар-ресторан «La Galleria bar & kitchen»	Наименование конкурента				
		«Belochka»	«Уральские пельмени»	«Старый Ереван»	«Хинкали и вино»	«Рёбрышковая»
Вкусовые качества продукта	Очень вкусно	Очень вкусно	Вкусно	Средне	Очень вкусно	Вкусно
Уровень цены	Выше среднего	Средняя	Выше среднего	Средняя	Средняя	Выше среднего
Уровень технологии	Средний	Высокий	Высокий	Средний	Средний	Высокий
Посещаемость	Высокая	Высокая	Высокая	Средняя	Средняя	Высокая
Микроклимат, обстановка	Уютная	Уютная	Уютная	Уютная	Уютная	Уютная
Меню	Разнообразное	Разнообразное	Разнообразное	Однообразное	Однообразное	Разнообразное
Время ожидания заказа	Долго	Быстро	Быстро	Долго	Долго	Очень быстро
Персонал	Приветливый	Приветливый	Приветливый	Неприветливый	Приветливый	Приветливый

В соответствии с данными, представленными в таблице 1.4, видно, что конкуренция на рынке очень высокая, наблюдается большое число баров и ресторанов в Центральном районе г. Челябинска, расположенные вблизи бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen».

При этом объект исследования занимает хорошие позиции относительно своих основных конкурентов: имеет приемлемую цену, высокую посещаемость и предлагаем своим клиентам очень вкусные блюда и напитки.

Далее рассматриваются иноотраслевые конкуренты.

С одной стороны, отмечаются существенные финансовые затраты на открытие бара-ресторана, с другой, административные барьеры в отрасли достаточно слабые. Соблюдая все необходимые предписания, и, имея на руках нужные документы, открыть ресторан не составляет труда. Однако, снижение доходности баров и ресторанов в связи с негативным воздействием ограничений по новой коронавирусной инфекции ведёт к низкой вероятности появления новых конкурентов.

Далее рассматриваются услуги-субституты. На рынке баров и ресторанов угроза появления услуг-заменителей возможна. Наличие на челябинском рынке большого числа ресторанов, кафе, закусочных, столовых является угрозой для предприятия. При этом отмечается переход части потребителей в кафе из-за более доступных цен.

Следующим этапом необходимо рассмотреть покупателей (посетителей бара-ресторана). Анализ целевой аудитории бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») представлен в таблице 1.5.

Таблица 1.5 – Анализ целевой аудитории бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня»)

Параметр	Составляющие параметра
Пол	Как женщины, так и мужчины
Возраст	Чаще от 18 до 29, реже от 30 до 50
Семейное положение	Одиноким людям чаще посещают заведение
Место жительства	Челябинск
Уровень дохода	Выше среднего, средний, ниже среднего заработка. В связи с приемлемым уровнем цен посетители с небольшой заработной платой также имеют возможность посещать бар, как и люди с высоким доходом
Интересы	Чаще посетители приходят отметить какой-то праздник, корпоратив с коллегами, поужинать с друзьями или второй половинкой

Основными факторами, влияющими на спрос услуг ООО «Галерея Бар и Кухня» являются следующие моменты:

- качество, индивидуальность, оригинальность помещения;

- ценовая политика;
- деятельность конкурентов на рынке.

В качестве конкурентных преимуществ ООО «Галерея Бар и Кухня» можно выделить:

- изучение и внимательный подход к каждому клиенту, в результате чего компания имеет серьезную клиентскую базу;
- возможность комплексного обслуживания клиентов за счет наличия широкого ассортимента блюд.

Приверженность основных потребителей ООО «Галерея Бар и Кухня» на высоком уровне, то есть основные потребители лояльны бару. Однако, сила позиции покупателей достаточно велика – если не устраивает качество, уровень обслуживания или другой параметр – то клиент перейдет к конкуренту, поэтому необходимо обращать особое внимание на все мелочи, чтобы максимально удовлетворить все потребности клиента. Выбирая бар, потребитель ориентируется, прежде всего, на вкусовые качества продукта и обстановку, а не на цену, что положительно для предприятия, так как оно способно удовлетворить запросы самых требовательных клиентов. Современный клиент выбирает продукцию не по цене, а ориентируется на высокое качество. Если потребитель не удовлетворен качеством продукции и (или) обслуживанием, то он уходит к конкурентам. Снижение количества посетителей в связи с негативным воздействием ограничений по новой коронавирусной инфекции негативно отражается на деятельности предприятия.

Далее рассматриваются поставщики предприятия.

ООО «Галерея Бар и Кухня» (бар-ресторан «La Galleria bar & kitchen») имеет несколько поставщиков:

- ООО «Астра» (продукты питания);
- ООО «Петрович» (молочная, сырная и масложировая продукция от отечественных и импортных производителей);
- ООО «Уральские кондитеры» (кондитерские изделия);
- ООО «Витэкс» (продукты питания);
- ООО «Инпро» (продукты питания);

- ООО «Макфа» (макаронные изделия);
- ООО «Союзснаб – Челябинск» (линия продуктов для сегмента HoReCa);
- ООО «Лаплас» (продукты питания);
- ООО «Coffe-Club» (поставщик кофе и чая);
- ООО «Кофевар» (поставщик кофемашин и другого оборудования);
- ООО «Восток-Запад» (кондитерские изделия).

Несмотря на небольшое количество поставщиков бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня»), их позиции влияния очень высоки.

Вынужденная смена поставщиков продуктов питания обусловила несвоевременные поставки со стороны новых непроверенных поставщиков. При этом по-прежнему, отмечается высокое качество поставляемого сырья у поставщиков, с которыми бар-ресторан «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») имеет длительные взаимовыгодные отношения.

Таким образом, рассмотрены основные факторы дальнего и ближнего окружения, влияющие на деятельность бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня»), а также проведён анализ рынка.

Далее следует провести ранжированную оценку факторов внешней среды бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня»). Каждому фактору приписывается весовое значение («значимость») от единицы (важнейший) до нуля (незначимый) на основе оценки вероятного воздействия данного фактора на стратегическую позицию предприятий. Сумма весов равна единице. Затем дается оценка каждого фактора по пятибалльной шкале, где «пять» – выдающийся, «четыре» – выше среднего, «три» – средний, «два» – ниже среднего, «единица» – незначимый. Оценки основаны на специфической реакции предприятия на этот фактор.

Далее определяются взвешенные оценки каждого фактора путем умножения его веса на оценку, и подсчитывается суммарная взвешенная оценка для данного предприятия. Суммарная оценка (с той же градацией, как оценка каждого фактора) указывает на степень реакции бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») на текущие и дозируемые факторы внешней среды.



Затем выбираются факторы, значение которых составляет максимальную величину (в данном случае 0,75). Ориентир «0,75» выбран субъективно, можно было выбрать любое другое значение, однако, число факторов не должно быть слишком велико.

Данные по количественной оценке факторов внешней среды бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») представлены в таблице 1.6.

Таблица 1.6 – Ранжированная оценка факторов внешней среды

Факторы	Оцен- ка	Значи- мость	В баллах
			Взвешен- ная оценка
Возможности			
Повышение степени автоматизации баров и ресторанов	4	0,05	0,20
Развитие Интернет-технологий и рекламы	5	0,10	0,50
Появление на рынке новых продуктов питания и новых технологий их производства	4	0,10	0,40
Снижение позиции основных конкурентов на рынке в связи с негативным воздействием ограничений по новой коронавирусной инфекции	2	0,05	0,10
Существенные финансовые затраты на открытие бара-ресторана	2	0,10	0,20
Снижение доходности баров и ресторанов в связи с негативным воздействием ограничений по новой коронавирусной инфекции ведёт к низкой вероятности появления новых конкурентов	3	0,15	0,45
Лояльность основных потребителей ООО «Галерея Бар и Кухня»	5	0,15	0,75
Выбирая бар, потребитель ориентируется, прежде всего, на вкусовые качества продукта и обстановку, а не на цену	5	0,15	0,75
Высокое качество поставляемого сырья у поставщиков, с которыми предприятие имеет длительные взаимовыгодные отношения	5	0,15	0,75
Итого	-	1,00	4,10

## Окончание таблицы 1.6

Факторы	Оцен- ка	Значи- мость	В баллах
			Взвешен- ная оценка
Угрозы			
Напряжённая ситуация в стране и в мире в связи с появлением новой коронавирусной инфекции	3	0,05	0,15
Отсутствие реальной государственной поддержки предприятий сферы баров и ресторанов в условиях регистрации коронавирусной инфекции в России	5	0,09	0,45
Несмотря на снижение ключевой ставки до 4,25 %, ставки по кредитам для бизнеса высоки	2	0,02	0,04
Возможно повышение уровня инфляции в пессимистическом прогнозе	5	0,01	0,05
Падение ВВП в России в 2021 году	4	0,01	0,04
Ослабление рубля	4	0,07	0,28
Сокращение потребительских расходов	5	0,11	0,55
Падение реальных зарплат	5	0,15	0,75
Большое число баров и ресторанов в Челябинске	2	0,02	0,04
Слабые административные барьеры в отрасли	5	0,01	0,05
Наличие на челябинском рынке большого числа ресторанов, кафе, закусочных, столовых	5	0,05	0,25
Переход части потребителей в кафе из-за более доступных цен	5	0,15	0,75
Сильная зависимость от клиентов	5	0,05	0,25
Снижение количества посетителей в связи с негативным воздействием ограничений по новой коронавирусной инфекции	5	0,15	0,75
Вынужденная смена поставщиков продуктов питания	2	0,04	0,08
Несвоевременные поставки со стороны новых непроверенных поставщиков	5	0,06	0,30
Итого	-	1,04	4,78

В соответствии с данными, приведёнными в таблице выше, можно отметить основные угрозы для бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня»):

- падение реальных зарплат;
- переход части потребителей в кафе из-за более доступных цен;
- снижение количества посетителей в связи с негативным воздействием ограничений по новой коронавирусной инфекции.

Самые главные возможности бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») следующие:

- лояльность основных потребителей ООО «Галерея Бар и Кухня»;
- выбирая бар, потребитель ориентируется, прежде всего, на вкусовые качества продукта и обстановку, а не на цену;
- высокое качество поставляемого сырья у поставщиков, с которыми предприятие имеет длительные взаимовыгодные отношения.

После того, как выявлены наиболее значимые факторы внешней среды, следует изучить внутреннюю среду бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня»).

### 1.2.2 Анализ внутренней среды предприятия

Внутренняя среда предприятия – это среда, которая определяет условия работы предприятия и является результатом управленческих решений [21]. Внутренняя среда имеет несколько срезов: производство, финансы, маркетинг, кадры и управление. Факторы внутренней среды бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») представлены в таблице 1.7.

Таблица 1.7 – Факторы внутренней среды ООО «Галерея Бар и Кухня»

Наименование группы факторов	Факторы внутренней среды
Производство	Высококачественное итальянское оборудование, задействованное в производственном процессе
	Высокое качество продукции и большой выбор блюд и напитков
	Длительное время обслуживания без предварительной записи
	Изысканное меню для требовательных клиентов

Окончание таблицы 1.7

Наименование группы факторов	Факторы внутренней среды
Финансы	Прибыльность бизнеса
	Высокая себестоимость
	Высокие цены
	Рост коммерческих и управленческих расходов
	Снижение величины основных средств вследствие начисленной амортизации
Маркетинг	Наличие услуги доставки еды на дом, в том числе и полуфабрикатов для приготовления в домашних условиях
	Тематические вечера и другие акции
	Иногда цены на сайтах отличаются от реальных цен, что создаёт конфликтные ситуации
	Имеется возможность предварительной записи
	Внимательное обслуживание
Кадры	Снижение уровня заработной платы персонала в связи с со снижением числа клиентов и среднего чека
	Высокая квалификация персонала
	Приоритет отдаётся молодому персоналу с высокими показателями работоспособности
	Хорошая мотивация (сдельная заработная плата)
Управление	Мобильная организационная структура
	Грамотный управленческий персонал
	Малый опыт работы на рынке
	Недостаточно удачное расположение бара-ресторана

Далее рассматривается подробно каждый фактор внутренней среды бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») и выявляются наиболее значимые.

Начинается рассмотрение с производственного среза. Высококачественное итальянское оборудование бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня»), задействованное в производственном процессе, позволяет производить кулинарные шедевры, так как появляется возможность создать блюда, абсолютно идентичные тем, которые раньше готовили в русской печи.

Высокое качество продукции и большой выбор блюд и напитков бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») обеспечивается за счёт высококачественного свежего сырья, используемого для приготовления блюд и высокой квалификации специалистов, занятых в производственном процессе.

Длительное время обслуживания без предварительной записи в бара-ресторане «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») обусловлено объективными факторами – особенностями технологического процесса.

Изысканное меню для требовательных клиентов является самым главным конкурентным преимуществом предприятия.

Далее рассматривается финансовый срез бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня»).

Высокие цены (средний чек 900 – 1 100 рублей), в отличие от основных конкурентов (800 – 900 рублей), снижают возможности предприятия выживать в сложной конкурентной среде, однако, данные цены компенсируются качеством и высоким уровнем обслуживания.

Прибыльность бизнеса подтверждается данными финансовой отчётности предприятия (приложение Б). Однако, несмотря на то, что предприятие получает прибыль, происходит рост коммерческих и управленческих расходов также негативно сказываются на объёмах продаж.

Высокая себестоимость является недостатком предприятия. Данный фактор объясняется нестабильностью и ненадёжностью поставок новых поставщиков, с одной стороны, и ослаблением курса рубля, с другой. Снижение величины основных средств вследствие начисленной амортизации является недостатком для предприятия, так как основные средства не обновляются.

Следующим этапом следует рассмотреть маркетинговый срез бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня»).

Наличие услуги доставки еды на дом, в том числе и полуфабрикатов для приготовления в домашних условиях способствует наиболее полному удовлетворению потребностей клиентов.

Тематические вечера и другие акции позволяют «выделяться» среди конкурентов, способствуют созданию лояльных потребителей. Открытое мышление позволяет стимулировать генерацию множества идей, комбинировать разные элементы, создавать новые сочетания, создать творческую обстановку и поддерживать креативное направление мысли, отказываться от стереотипного мышления и критического анализа.

Иногда цены на сайтах отличаются от реальных цен, что создаёт конфликтные ситуации снижает интерес существующих потребителей и не привлекает новых.

Имеется возможность предварительной записи, что позволяет существенно сократить время ожидания заказа с нескольких часов до нескольких минут.

Внимательное обслуживание позволяет предприятию завоевать постоянных клиентов, давая понять, что каждый клиент очень важен для бара-ресторана вне зависимости от суммы заказа. Внимательное обслуживание позволяет предприятию успешно конкурировать на рынке с аналогичными предприятиями, является одним из главных факторов успеха предприятия, благодаря которому потребители отдадут предпочтение бару «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня»), а не заведениям конкурентов.

Далее рассматривается кадровый срез предприятия – бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня»).

Снижение уровня заработной платы персонала в связи с со снижением числа клиентов и среднего чека отрицателен для предприятия, так как сотрудники, получив определённый опыт, могут перейти к конкурентам, которые платят больше.

Приоритет отдаётся молодому персоналу с высокими показателями работоспособности, что вносит новые, интересные мысли, позволяет выделиться среди конкурентов, мысля нестандартно.

Высокая квалификация персонала позволяет удовлетворить все потребности предприятия и клиентов, так как могут возникнуть непредвиденные ситуации как в финансовой части (например, проблемы в области налогообложения), так и в организационной части (например, просьба клиента продемонстрировать бармена своё мастерство, показать красочное шоу приготовления коктейля).

Хорошая мотивация обеспечивается путём материального стимулирования (сдельная заработная плата).

Бар-ресторан «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») заинтересован в долгосрочном и взаимовыгодном сотрудничестве с работниками, поэтому применяются стимулирующие премии. Сотрудникам предприятия гарантирован социальный пакет, включающий обязательное и дополнительное медицинское страхование.

Затем следует рассмотреть управленческий срез бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня»).

Мобильная организационная структура обеспечивает функционирование предприятия на высоком уровне в условиях жесткой конкурентной среды, так как даёт возможность с лёгкостью приспособиться к изменениям внешней среды.

Грамотный управленческий персонал старается подобрать надёжных поставщиков продукции и выбрать направление рекламной политики, что позволяет увеличивать объёмы продаж при невысокой себестоимости, а это ведёт к увеличению объемов заказов.

Малый опыт работы на рынке, с одной стороны, позволяет по-новому, свежо взглянуть на бизнес, а с другой стороны, предприятие ещё недостаточно изучило специфику работы, не выявило «подводные камни», не имеет опыта в решении сложных проблем, что является недостатком по сравнению с конкурентами.

Недостаточно удачное расположение бара-ресторана не позволяет привлечь максимальное число клиентов.

Таким образом, рассмотрены основные факторы внутренней среды бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня»).

Далее факторы внутренней среды следует распределить на сильные и слабые стороны предприятия ООО «Галерея Бар и Кухня» (бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen») и рассчитать взвешенную оценку, которая позволит выявить наиболее существенные факторы.

Оценка сильных и слабых сторон ООО «Галерея Бар и Кухня» (бар-ресторан «La Galleria bar & kitchen») представлена в таблице 1.8.

Таблица 1.8 – Оценка сильных и слабых сторон ООО «Галерея Бар и Кухня»

В баллах

Сильные стороны	Оцен-ка	Значи-мость	Взвешенная оценка
Высококачественное итальянское оборудование, задействованное в производственном процессе	5	0,15	0,20
Высокое качество продукции и большой выбор блюд и напитков	4	0,05	0,20
Изысканное меню для требовательных клиентов	5	0,15	0,75
Прибыльность бизнеса	4	0,10	0,75
Наличие услуги доставки еды на дом, в том числе и полуфабрикатов для приготовления в домашних условиях	5	0,10	0,50
Тематические вечера и другие акции	4	0,05	0,20
Имеется возможность предварительной записи	5	0,05	0,25
Внимательное обслуживание	4	0,10	0,20
Высокая квалификация персонала	5	0,15	0,75
Приоритет отдаётся молодому персоналу с высокими показателями работоспособности	5	0,05	0,25
Хорошая мотивация (сдельная заработная плата)	2	0,05	0,10
Мобильная организационная структура	5	0,05	0,25
Грамотный управленческий персонал	5	0,05	0,25
Итого	–	1,00	4,65
Слабые стороны			
Длительное время обслуживания без предварительной записи	4	0,10	0,40
Высокая себестоимость	4	0,10	0,40
Высокие цены	5	0,15	0,75
Рост коммерческих и управленческих расходов	5	0,10	0,50
Снижение величины основных средств вследствие начисленной амортизации	3	0,10	0,30
Иногда цены на сайтах отличаются от реальных цен, что создаёт конфликтные ситуации	5	0,15	0,75
Снижение уровня заработной платы персонала в связи с со снижением числа клиентов и среднего чека	5	0,10	0,50
Малый опыт работы на рынке	5	0,15	0,75
Недостаточно удачное расположение бара-ресторана	5	0,05	0,25
Итого	–	1,00	4,60

Из таблицы выбираются факторы, значение которых составляет 0,75 и выше. Оценка проставлялась на основе результатов опроса управленческого персонала предприятия. Анализ таблицы 1.8 показал, что слабых сторон у бара-ресторана



«La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») меньше, чем сильных, так как балльная оценка по слабым сторонам составляет 4,6 балла, а по сильным сторонам – 4,65 балла.

Сильными сторонами бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») являются следующие факторы: высококачественное итальянское оборудование, задействованное в производственном процессе, изысканное меню для требовательных клиентов и высокая квалификация персонала. Слабые стороны бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня»): высокие цены, иногда цены на сайтах отличаются от реальных цен, что создаёт конфликтные ситуации и малый опыт работы на рынке.

### 1.2.3 SWOT-анализ

SWOT (strength, weakness, opportunity, threats) – анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз [21]. На первом этапе анализа перечисляются основные SWOT-факторы для бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») (таблица 1.9).

Таблица 1.9 – Матрица SWOT-анализа

Сильные стороны	Слабые стороны
Высококачественное итальянское оборудование, задействованное в производственном процессе	Высокие цены
Изысканное меню для требовательных клиентов	Иногда цены на сайтах отличаются от реальных цен, что создаёт конфликтные ситуации
Высокая квалификация персонала	Малый опыт работы на рынке
Угрозы	Возможности
Падение реальных зарплат	Лояльность основных потребителей ООО «Галерея Бар и Кухня»
Переход части потребителей в кафе из-за более доступных цен	Выбирая бар, потребитель ориентируется, прежде всего, на вкусовые качества продукта и обстановку, а не на цену
Снижение количества посетителей в связи с негативным воздействием ограничений по новой коронавирусной инфекции	Высокое качество поставляемого сырья у поставщиков, с которыми предприятие имеет длительные взаимовыгодные отношения

Вторым шагом анализа является количественная оценка сильных и слабых сторон, угроз и возможностей внешней среды для бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня»). На пересечении строки и столбца ставится экспертная оценка значимости данного сочетания факторов. В результате получается количественная оценка проблем бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня»), возникших на пересечении сильных и слабых сторон проекта с угрозами и возможностями внешней среды. Далее эти данные представлены в виде матрицы в таблице 1.10.

Таблица 1.10 – Количественная оценка сильных и слабых сторон, угроз и возможностей внешней среды

В баллах

Характеристики стратегических позиций		Сильные стороны			Слабые стороны		
		Высококачественное итальянское оборудование, задействованное в производственном процессе	Изысканное меню для требовательных клиентов	Высокая квалификация персонала	Высокие цены	Иногда цены на сайтах отличаются от реальных цен, что создаёт конфликтные ситуации	Малый опыт работы на рынке
Угрозы	Падение реальных зарплат	2	2	2	5	2	2
	Переход части потребителей в кафе из-за более доступных цен	4	5	4	5	4	4
	Снижение количества посетителей в связи с негативным воздействием ограничений по новой коронавирусной инфекции	3	4	2	5	5	4
Возможности	Лояльность основных потребителей ООО «Галерея Бар и Кухня»	5	5	5	4	4	5
	Выбирая бар, потребитель ориентируется, прежде всего, на вкусовые качества продукта и обстановку, а не на цену	5	5	5	5	3	2
	Высокое качество поставляемого сырья у поставщиков, с которыми предприятие имеет длительные взаимовыгодные отношения	5	5	4	5	2	3

Оценка каждого фактора по пятибалльной шкале, где «пять» – сильное взаимное влияние, «четыре» – существенное взаимное влияние, «три» – среднее влияние, «два» – взаимное влияние ниже среднего, «единица» – взаимное влияние отсутствует. Поскольку SWOT-анализ в общем виде не содержит экономических категорий, его можно применять к любым организациям, отдельным людям и странам, в частности, к бару «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня»). Суммируя полученные оценки, можно определить общую значимость сильных и слабых сторон, угроз и возможностей для бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня»), что представлено в таблице 1.11.

Таблица 1.11 – Количественная оценка факторов SWOT

В баллах			
Сильные стороны	Оценка	Слабые стороны	Оценка
Высококачественное итальянское оборудование, задействованное в производственном процессе	24	Высокие цены	29
Изысканное меню для требовательных клиентов	26	Иногда цены на сайтах отличаются от реальных цен, что создаёт конфликтные ситуации	20
Высокая квалификация персонала	22	Малый опыт работы на рынке	20
Угрозы	Оценка	Возможности	Оценка
Падение реальных зарплат	15	Лояльность основных потребителей ООО «Галерея Бар и Кухня»	28
Переход части потребителей в кафе из-за более доступных цен	26	Выбирая бар, потребитель ориентируется, прежде всего, на вкусовые качества продукта и обстановку, а не на цену	25
Снижение количества посетителей в связи с негативным воздействием ограничений по новой коронавирусной инфекции	23	Высокое качество поставляемого сырья у поставщиков, с которыми предприятие имеет длительные взаимовыгодные отношения	24

Из таблицы 1.11 видно, что, главные моменты, на которые должно обратить внимание руководство бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня»), следующие: изысканное меню для требовательных клиентов; вы-

сокие цены; лояльность основных потребителей ООО «Галерея Бар и Кухня»; переход части потребителей в кафе из-за более доступных цен.

Количественная оценка сильных и слабых сторон бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» позволяет расставить приоритеты и на основе последних распределять ресурсы между различными проблемами. Сформулированные таким образом проблемы могут быть количественно оценены с использованием экспертных оценок сильных и слабых сторон, угроз и возможностей бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня»), как представлено в таблице 1.12.

Таблица 1.12 – Проблемное поле

Характеристики стратегических позиций		Сильные стороны			Слабые стороны	
		Высококачественное итальянское оборудование, задействованное в производственном процессе	Изысканное меню для требовательных клиентов	Высокая квалификация персонала	Высокие цены	Иногда цены на сайтах отличаются от реальных цен, что создаёт конфликтные ситуации
Угрозы	Падение реальных зарплат	Выход в новые отрасли, менее подверженные кризисному влияю (например, фаст-фуд) (33)				
	Переход части потребителей в кафе из-за более доступных цен					
Возможности	Снижение количества посетителей в связи с негативным воздействием ограничений по новой коронавирусной инфекции	Открытие летней веранды (46)	Разработка новых креативных предложений для привлечения клиентов (44)	Усовершенствование сайта (18)		
	Лояльность основных потребителей ООО «Галерея Бар и Кухня»					
	Выбирая бар, потребитель ориентируется, прежде всего, на вкусовые качества продукта и обстановку, а не на цену					
	Высокое качество поставляемого сырья у поставщиков, с которыми предприятие имеет длительные взаимовыгодные отношения					

После определения количественных характеристик следует сформулировать проблемы, возникшие на каждой комбинации сильных и слабых сторон с угрозами и возможностями. Заключительным шагом в SWOT-анализе будет составление ранжированного списка проблем и решений, который представлен в таблице 1.13.

Таблица 1.13 – Ранжированный список решений

Проблема	В баллах	
	Оценка	Ранг
Открытие летней веранды	46	1
Выход в новые отрасли, менее подверженные кризисному влияю (например, фаст-фуд)	44	2
Разработка новых креативных предложений для привлечения клиентов	33	3
Усовершенствование сайта	18	4

В соответствии с данными, представленными в таблице 1.13, следует, что наиболее перспективным направлением работы предприятия является проект развития предприятия путём открытия летней веранды, так как имеет наиболее высокий ранг.

### **1.3 Анализ текущего финансового состояния предприятия**

#### **1.3.1 Горизонтальный и вертикальный анализ баланса**

Анализ финансового состояния предприятия – это расчет, интерпретация и оценка комплекса финансовых показателей, характеризующих различные стороны ее деятельности. Цель горизонтального анализа предприятия ООО «Галерея Бар и Кухня» (бар-ресторан «La Galleria bar & kitchen») состоит в том, чтобы выявить абсолютные и относительные изменения величин различных статей баланса за рассматриваемые периоды и дать оценку этим изменениям. Основным источником информации для анализа финансового состояния предприятия ООО «Галерея Бар и Кухня» (бар-ресторан «La Galleria bar & kitchen») служит «Бухгалтерский баланс» предприятия за 2018 – 2020 гг. (приложение А).

Результаты горизонтального анализа баланса бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») представлены в таблице 1.14.

Таблица 1.14 – Горизонтальный анализ баланса ООО «Галерея Бар и Кухня»  
В тыс. руб.

Статья	Сумма			Абсолютное изменение		Относительное изменение, в процентах	
	на конец 2018 г.	на конец 2019 г.	на конец 2020 г.	2018 – 2019 гг.	2019 – 2020 гг.	2018 – 2019 г.	2019 – 2020 г.
<b>Актив</b>							
<b>I. Внеоборотные активы</b>							
Основные средства	4 095	3 820	3 599	-275	-221	-6,72	-5,79
Итого по разделу I	4 095	3 820	3 599	-275	-221	-6,72	-5,79
<b>II. Оборотные активы</b>							
Запасы	1 726	1 932	2 089	206	157	11,94	7,52
Дебиторская задолженность	127	131	146	4	15	3,15	10,27
Финансовые вложения	0	1 703	3 610	1703	1907	-	52,83
Денежные средства	681	829	1 016	148	187	21,73	18,41
Итого по разделу II	2 534	4 595	6 861	2061	2266	81,33	33,03
Баланс	6 629	8 415	10 460	1786	2045	26,94	19,55
<b>Пассив</b>							
<b>III. Капитал и резервы</b>							
Уставный капитал	10	10	10	0	0	0,00	0,00
Нераспределенная прибыль	4 057	5 663	7 533	1606	1870	39,58	24,83
Итого по разделу III	4 067	5 673	7 543	1606	1870	39,48	24,80
<b>IV. Краткосрочные обязательства</b>							
Заёмные средства	0	0	0	0	0	0,00	0,00
Итого по разделу IV	0	0	0	0	0	0,00	0,00
<b>V. Краткосрочные обязательства</b>							
Заёмные средства	0	0	0	0	0	-	-
Кредиторская задолженность	2 562	2 742	2 917	180	175	7,03	6,00
Итого по разделу V	2 562	2 742	2 917	180	175	7,03	6,00
Баланс	6 629	8 415	10 460	1786	2045	26,94	19,55

По результатам горизонтального анализа баланса отмечается значительное ежегодное снижение внеоборотных активов за счёт начисленной амортизации на 275 тыс. руб. (или на 6,72 %) на конец 2019 года по сравнению с 2018 годом и на 221 тыс. руб. (или на 5,79 %) на конец 2020 года по сравнению с 2019 годом.

Наряду со снижением внеоборотных активов бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня»), оборотные активы, представленные запасами, дебиторской задолженностью, финансовыми вложениями и денежными средствами предприятия, растут. Запасы растут в динамике на конец 2019 года на 11,94 % (или на 206 тыс. руб.) и на конец 2020 года на 7,52 % (или на 157 тыс. руб.), что, наряду с ростом выручки, говорит о повышении эффективности деятельности предприятия. Дебиторская задолженность предприятия растёт на 3,15 % в 2019 году и на 10,27 % в 2020 году, что наряду с ростом выручки, говорит о повышении эффективности деятельности предприятия.

Финансовые вложения растут появляются в 2019 году и на конец 2020 года увеличиваются на 52,83 % (или на 1 907 тыс. руб.), что ведёт к повышению ликвидности предприятия. Денежные средства увеличиваются на конец 2019 года на 21,73 % и на конец 2020 года на 18,41 % вследствие получения чистой прибыли.

Горизонтальный анализ пассива баланса бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») показал неизменность уставного капитала в динамике. При этом нераспределённая прибыль растёт на 39,58 % в 2019 году и на 24,83 % в 2020 году, что говорит о прибыльности предприятия.

Обязательства бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») представлены кредиторской задолженностью. Банковские заёмные средства отсутствуют. Кредиторская задолженность возросла на 7,03 % в 2019 году и на 6,00 % в 2020 году вследствие роста объёмов продаж.

Таким образом, по результатам горизонтального анализа баланса бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» выявлено, что внеоборотные активы снижаются вследствие начисленной амортизации, а оборотные активы растут за счёт увеличения запасов, дебиторской задолженности, финансовых вложений и денежных средств. Пассив бухгалтерского баланса бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» показал увеличение нераспределённой прибыли и рост величины кредиторской задолженности.

Вертикальный анализ бухгалтерского баланса предприятия позволяет сделать вывод о структуре баланса в текущем состоянии, а также проанализировать дина-

мику этой структуры. Результаты вертикального анализа баланса бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») представлены в таблице 1.15.

Таблица 1.15 – Вертикальный анализ баланса ООО «Галерея Бар и Кухня»  
В процентах

Статья	Сумма, в руб.			Удельный вес			Изменение доли	
	на конец 2018 г.	на конец 2019 г.	на конец 2020 г.	на конец 2018 г.	на конец 2019 г.	на конец 2020 г.	2018 – 2019 гг.	2019 – 2020 гг.
<b>Актив</b>								
<b>I. Внеоборотные активы</b>								
Основные средства	4 095	3 820	3 599	61,77	45,40	34,41	-16,38	-10,99
Итого по разделу I	4 095	3 820	3 599	61,77	45,40	34,41	-16,38	-10,99
<b>II. Оборотные активы</b>								
Запасы	1 726	1 932	2 089	26,04	22,96	19,97	-3,08	-2,99
Дебиторская задолженность	127	131	146	1,92	1,56	1,40	-0,36	-0,16
Финансовые вложения	0	1 703	3 610	0,00	20,24	34,51	20,24	14,27
Денежные средства и их эквиваленты	681	829	1 016	10,27	9,85	9,71	-0,42	-0,14
Итого по разделу II	2 534	4 595	6 861	38,23	54,60	65,59	16,38	10,99
Баланс	6 629	8 415	10 460	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00
<b>Пассив</b>								
<b>III. Капитал и резервы</b>								
Уставный капитал	10	10	10	0,15	0,12	0,10	-0,03	-0,02
Нераспределенная прибыль	4 057	5 663	7 533	61,20	67,29	72,02	6,09	4,73
Итого по разделу III	4 067	5 673	7 543	61,35	67,41	72,11	6,06	4,70
<b>IV. Долгосрочные обязательства</b>								
Заёмные средства	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Итого по разделу IV	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>V. Краткосрочные обязательства</b>								
Заёмные средства	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Кредиторская задолженность	2 562	2 742	2 917	38,65	32,58	27,89	-6,06	-4,70
Итого по разделу V	2 562	2 742	2 917	38,65	32,58	27,89	-6,06	-4,70
Баланс	6 629	8 415	10 460	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00



В соответствии с данными, представленными в таблице 1.15, видно, что внеоборотные активы бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») представлены основными средствами, которые составляют от 34,41 % до 61,77 % валюты баланса, при этом их доля в общем объёме растёт за счёт снижения данной статьи в абсолютном выражении при одновременном росте валюты баланса.

В оборотных активах бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») наибольшую долю на начало периода занимают запасы (от 26,04 % на конец 2018 года до 19,97 % на конец 2020 года), а на конец периода – финансовые вложения (от 0,00 % на конец 2018 года до 34,51 % на конец 2020 года).

Доля запасов снижается, так как динамика роста валюты баланса больше динамики роста запасов.

Дебиторская задолженность бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») занимает от 1,40 % до 1,92 %, эта доля очень мала в связи с тем, что практически все услуги оказываются за наличный и безналичный расчёт сразу же после её оказания. Отсрочка может быть предоставлена только постоянным клиентам – юридическим лицам (например, проведение кооперативов).

Растёт доля финансовых вложений бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») на 20,24 % на конец 2019 года и на 14,27 % на конец 2020 года в связи с существенным ростом данной статьи в динамике.

Также снижается доля денежных средств за счёт меньшей динамики роста денежных средств по сравнению с динамикой роста валюты баланса.

Доля собственного капитала в пассиве баланса несколько увеличивается – на 6,09 % на конец 2019 года и на 4,73 % на конец 2020 года, что положительно характеризует состояние предприятия, свидетельствуя о том, что прибыль предприятия растёт и доля прибыли в пассивах тоже. Доля кредиторской задолженности бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» снижается в 2019 и 2020 годах на 6,09 % на и на 4,73 % соответственно, что благоприятно для предприятия.

Таким образом, вертикальный анализ предприятия позволил выявить, что доля внеоборотных активов, запасов, дебиторской задолженности и денежных средств снижается, тогда как доля финансовых вложений растёт. В пассивной части баланса бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») отмечается увеличение доли нераспределённой прибыли, тогда как доля заёмных средств снижается в части кредиторской задолженности.

### 1.3.2 Анализ ликвидности баланса

Анализ ликвидности баланса заключается в сравнении средств по активу, сгруппированных по степени их ликвидности и расположенных в порядке убывания ликвидности, с обязательствами по пассиву, сгруппированными по срокам их погашения и расположенными в порядке возрастания сроков [15]. В зависимости от степени ликвидности активы предприятия разделяются на четыре группы.

А1. Наиболее ликвидные активы – денежные средства и краткосрочные финансовые вложения. Данная группа рассчитывается по формуле (1.1):

$$A1 = ДС + ФВ, \quad (1.1)$$

где ДС – денежные средства;

ФВ – краткосрочные финансовые вложения.

А2. Быстро реализуемые активы предприятия – дебиторская задолженность (формула (1.2)):

$$A2 = ДЗ, \quad (1.2)$$

где ДЗ – дебиторская задолженность.

А3. Медленно реализуемые активы – статьи раздела II актива баланса, включающие запасы, налог на добавленную стоимость и прочие оборотные активы. Данная группа рассчитывается по формуле (1.3):

$$A3 = З + ДБЗ + НДС + ПОА, \quad (1.3)$$

где З – запасы;

ДБЗ – долгосрочная дебиторская задолженность;

НДС – налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям;

ПОА – прочее оборотные активы.

А4. Трудно реализуемые активы – статьи раздела I актива баланса – внеоборотные активы. Данная группа рассчитывается по формуле (1.4):

$$A4 = ВНА, \quad (1.4)$$

где ВНА – внеоборотные активы.

Пассивы баланса группируются по степени срочности их оплаты.

П1. Наиболее срочные обязательства – к ним относится кредиторская задолженность. Данная группа рассчитывается по формуле (1.5):

$$П1 = КЗ, \quad (1.5)$$

где КЗ – кредиторская задолженность.

П2. Краткосрочные пассивы – это краткосрочные заемные средства, задолженность участникам по выплате доходов, прочие краткосрочные пассивы. Данная группа рассчитывается по формуле (1.6):

$$П2 = КЗС + ЗВД + ПКО, \quad (1.6)$$

где КЗС – краткосрочные заемные средства;

ЗВД – заложенность участникам по выплате доходов;

ПКО – прочие краткосрочные обязательства.

П3. Долгосрочные пассивы – это статьи баланса, относящиеся к разделам IV и V, т.е. долгосрочные заемные средства, а также доходы будущих периодов, резервы предстоящих расходов. Данная группа рассчитывается по формуле (1.7):

$$ПЗ = ДО + ДБП + РПР , \quad (1.7)$$

где ДО – долгосрочные обязательства;

ДБП – доходы будущих периодов;

РПР – резервы предстоящих расходов и платежей.

П4. Постоянные, или устойчивые, пассивы – это статьи раздела III баланса «Капитал и резервы». Данная группа рассчитывается по формуле (1.8):

$$П4 = СК, \quad (1.8)$$

где СК – капитал и резервы (собственный капитал предприятия).

Баланс считается абсолютно ликвидным, если имеют место следующие соотношения, представленные формулой (1.9) [15].

$$A1 \geq П1; A2 \geq П2; A3 \geq П3; A4 \leq П4. \quad (1.9)$$

Для анализа ликвидности баланса бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») составляется таблица 1.16.

Таблица 1.16 – Группировка активов и пассивов баланса

В тыс. руб.

Актив	На конец 2018 г.	На конец 2019 г.	На конец 2020 г.	Пассив	На конец 2018 г.	На конец 2019 г.	На конец 2020 г.
A1	681	2532	4626	П1	2562	2742	2917
A2	127	131	146	П2	0	0	0
A3	1726	1932	2089	П3	0	0	0
A4	4095	3820	3599	П4	4067	5673	7543
ВБ	6629	8415	10460	ВБ	6629	8415	10460

Сравнение показателей ликвидности баланса бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») на конец 2018 – 2020 гг. представлено в таблице 1.17.

Таблица 1.17 – Сравнительная таблица показателей ликвидности баланса

Условие абсолютной ликвидности	На конец 2018 года			На конец 2019 года			На конец 2020 года		
	A1	<	П1	A1	<	П1	A1	>	П1
$A1 \geq P1$	A1	<	П1	A1	<	П1	A1	>	П1
$A2 \geq P2$	A2	>	П2	A2	>	П2	A2	>	П2
$A3 \geq P3$	A3	>	П3	A3	>	П3	A3	>	П3
$A4 \leq P4$	A4	>	П4	A4	<	П4	A4	<	П4

Анализ таблицы 1.17 показал, что условия абсолютной ликвидности не соответствуют нормативным значениям на конец 2018 года и на конец 2019 года. Из соотношений, выполнение которых необходимо для признания баланса абсолютно ликвидным, на конец 2018 года не выполняется первое и последнее неравенство, а к концу 2019 года не выполняется только первое неравенство, однако, выполняется неравенство  $A1 + A2 > P1 + P2$ , следовательно, ликвидность бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») в данном периоде оценивается как текущая. На конец 2020 года отмечается абсолютная ликвидность баланса, выполняются все необходимые условия.

Таким образом, на конец 2018 года баланс бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») неликвидный, на конец 2019 года отмечается текущая ликвидность баланса, а на конец 2020 года – абсолютная ликвидность.

### 1.3.3 Анализ абсолютных показателей финансовой устойчивости

С помощью метода Шеремета можно определить тип финансовой устойчивости предприятия. Трём показателям источников соответствуют показатели обеспеченности запасами и затратами этими источниками [5].

С помощью метода Шеремета можно определить тип финансовой устойчивости предприятия. Принято выделять четыре типа состояния предприятия [19]:

- $E1 > 0, E2 > 0, E3 > 0$  – абсолютная финансовая устойчивость (1.1.1);
- $E1 < 0, E2 > 0, E3 > 0$  – нормальная финансовая устойчивость предприятия, гарантирующая платежеспособность (0.1.1);

–  $E1 < 0, E2 < 0, E3 > 0$  – неустойчивое финансовое состояние предприятия, связанное с нарушением платежеспособности (0.0.1);

–  $E1 < 0, E2 < 0, E3 < 0$  – кризисное финансовое состояние (0.0.0).

Расчет абсолютных показателей финансовой устойчивости бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») приведен в таблице 1.18.

Таблица 1.18 – Анализ финансовой устойчивости предприятия

В тыс. руб.

Показатели	На конец 2018 г.	На конец 2019 г.	На конец 2020 г.
1. Источники собственных средств	4067	5673	7543
2. Основные средства и иные внеоборотные активы	4095	3820	3599
3. Наличие собственных оборотных средств (п.1 – п.2)	-28	1853	3944
4. Долгосрочные кредиты и заемные средства	0	0	0
5. Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат (п.3 + п.4)	-28	1853	3944
6. Краткосрочные кредиты и заемные средства	0	0	0
7. Наличие собственных, долгосрочных и краткосрочных заемных источников формирования запасов и затрат (п.5 + п.6)	-28	1853	3944
8. Величина запасов и затрат	1726	1932	2089
9. Излишек / недостаток собственных оборотных средств (п.3 – п.8)	-1754	-79	1855
10. Излишек / недостаток собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат (п.5 – п.8)	-1754	-79	1855
11. Излишек / недостаток общей величины формирования запасов и затрат (п.7 – п.8)	-1754	-79	1855
Трёхкомпонентный критерий	S (0; 0; 0)		S (1; 1; 1)
Тип финансовой ситуации	Кризисное финансовое состояние предприятия		Абсолютно устойчивое финансовое состояние

Результаты анализа финансовой устойчивости, представленные в таблице 1.18, показали, что на конец 2018 и 2019 годов предприятие бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») имеет кризисное финансовое состояние, тогда как на конец 2020 года оно имеет абсолютно устойчивое финансовое состояние, что позитивно характеризует предприятие и свидетельствует об наличии возможности покрытия запасов исключительно собственными средствами.

### **1.3.4 Коэффициентный анализ**

Коэффициентный анализ включает в себя расчёт относительных показателей финансовой устойчивости, ликвидности, деловой активности и показателей рентабельности.

#### **1.3.4.1 Анализ финансовой устойчивости**

Финансовая устойчивость предприятия характеризуется соотношением собственных и заёмных средств с помощью системы финансовых коэффициентов [5].

Относительные показатели финансовой устойчивости характеризуют степень зависимости предприятия от внешних инвесторов и кредиторов [33]. Рассмотрим формулы расчёта финансовой устойчивости. Коэффициент финансовой независимости (автономии) ( $K_{\text{ФА}}$ ) рассчитывается по формуле (1.10):

$$K_{\text{ФА}} = \frac{\text{СК}}{\text{ВБ}}, \quad (1.10)$$

где ВБ – валюта баланса.

Коэффициент финансовой зависимости (заёмного капитала) ( $K_{\text{ФЗ}}$ ) показывает, в какой степени организация зависит от внешних источников финансирования, сколько заёмных средств привлекла организация на один рубль собственного капитала. Значения коэффициента рассчитываются по формуле (1.11):

$$K_{\text{фз}} = \frac{ЗК}{ВБ}, \quad (1.11)$$

где ЗК – заемный капитал.

Коэффициент финансирования предприятия ( $K_{\text{ф}}$ ) рассчитывается по формуле (1.12):

$$K_{\text{ф}} = \frac{СК}{ЗК}. \quad (1.12)$$

Коэффициент долгосрочной финансовой независимости ( $K_{\text{ф}}$ ) показывает, какая часть общей стоимости активов предприятия сформирована за счет наиболее надежных источников финансирования и не зависит от краткосрочных заемных обязательств. Он рассчитывается по формуле (1.13):

$$K_{\text{дфз}} = \frac{СК + ДО}{ВБ}. \quad (1.13)$$

Коэффициент структуры долгосрочных вложений ( $K_{\text{дв}}$ ) характеризует долю долгосрочных обязательств в общем объеме активов фирмы. Он рассчитывается по данным бухгалтерского баланса по формуле (1.14):

$$K_{\text{дв}} = \frac{ДО}{ВОВА}. \quad (1.14)$$

Коэффициент обеспеченности долгосрочных инвестиций ( $K_{\text{одв}}$ ) показывает долю инвестиционного капитала, иммобилизованного в основные средства. Он рассчитывается по формуле (1.15):

$$K_{\text{одв}} = \frac{ВОВА}{ДО + СК}. \quad (1.15)$$



Коэффициент задолженности ( $K_3$ ) – один из ключевых финансовых мультипликаторов, применяемых для анализа состояния субъекта хозяйствования, отслеживания негативных тенденций и своевременного их устранения. Он рассчитывается по формуле (1.16):

$$K_3 = \frac{ЗК}{СК}. \quad (1.16)$$

Относительные показатели финансовой устойчивости бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» на конец 2018 – 2020 годов представлены в таблице 1.19.

Таблица 1.19 – Оценка финансовой устойчивости

Наименование показателя	Норматив	На конец 2018 года	На конец 2019 года	На конец 2020 года
Коэффициент финансовой независимости ( $K_{ФА}$ )	$> 0,5$	0,61	0,67	0,72
Коэффициент задолженности ( $K_{ФЗ}$ )	$< 1,0$	0,63	0,48	0,39
Коэффициент самофинансирования ( $K_{Ф}$ )	$> 1,0$	1,59	2,07	2,59
Коэффициент долгосрочной финансовой независимости ( $K_{ДФЗ}$ )	-	0,61	0,67	0,72
Коэффициент структуры долгосрочных вложений ( $K_{ДВ}$ )	-	0,00	0,00	0,00
Коэффициент финансовой зависимости ( $K_3$ )	$< 0,5$	0,39	0,33	0,28

Согласно результатам, отображённым в таблице 1.19, можно сделать выводы:

- коэффициент финансовой независимости бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» соответствует нормативному значению и растёт в динамике (на конец 2018 года – 0,61; на конец 2019 года – 0,67; на конец 2020 года – 0,72 при нормативе свыше 0,50), следовательно, предприятие имеет собственных средств больше, чем заемных, что говорит о его финансовой независимости;

- коэффициент задолженности бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» снижается в динамике, не превышает нормативные значения (на конец 2018 года –

0,63; на конец 2019 года – 0,48; на конец 2020 года – 0,39 при нормативе менее 1,00), что свидетельствует об уменьшении заёмных средств;

– коэффициент самофинансирования бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» соответствует нормативу и растёт в динамике (на конец 2018 года – 1,59; на конец 2019 года – 2,07; на конец 2020 года – 2,59 при нормативе свыше 1,00), что также свидетельствует о независимости предприятия от внешних источников;

– коэффициент долгосрочной финансовой независимости бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») растёт и совпадает со значениями коэффициента финансовой независимости ввиду отсутствия долгосрочных обязательств, что свидетельствует о финансовой устойчивости предприятия;

– коэффициент структуры долгосрочных вложений бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») равен нулевому значению, поскольку долгосрочные обязательства на предприятии отсутствуют;

– коэффициент финансовой зависимости бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») снижается (на конец 2018 года – 0,39; на конец 2019 года – 0,33; на конец 2020 года – 0,28 при нормативе менее 0,50), что свидетельствует том, что обязательства снижаются, а собственные средства растут, благодаря чему независимость предприятия растёт.

Для наглядности оценки финансовой устойчивости бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» представим полученные данные на рисунке 1.4.

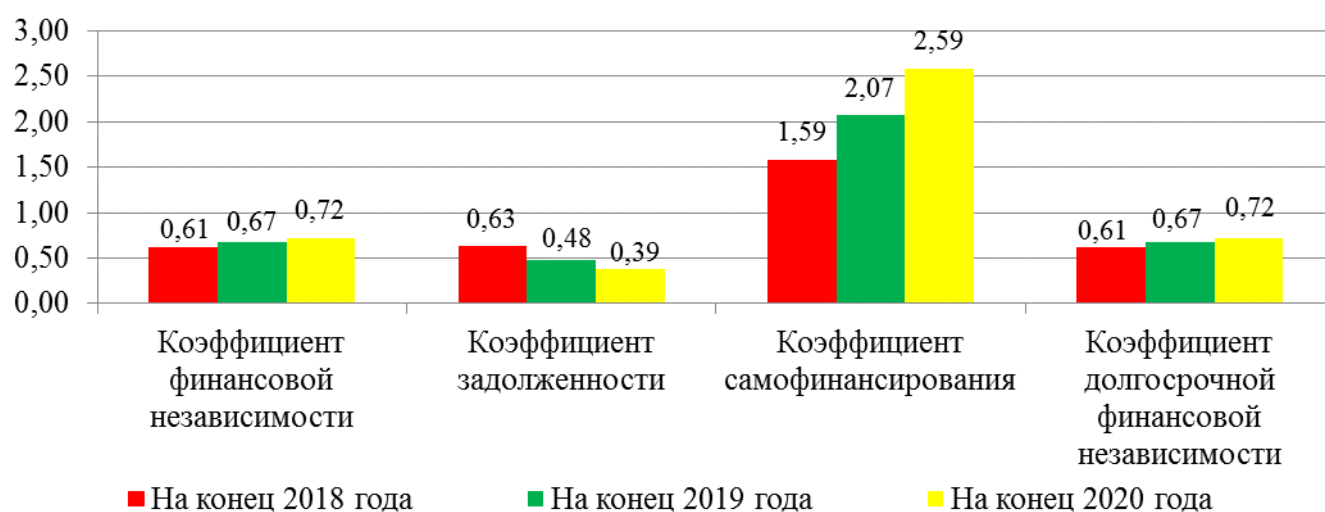


Рисунок 1.4 – Оценка финансовой устойчивости ООО «Галерея Бар и Кухня»

Таким образом, анализ относительных показателей финансовой устойчивости бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») показал, что предприятие финансово независимо и повышает свою самостоятельность со временем.

#### 1.3.4.2 Анализ ликвидности предприятия

Для оценки платежеспособности предприятия используются относительные показатели, различающиеся набором ликвидных активов, рассматриваемых в качестве покрытия краткосрочных обязательств [15]. Используют следующие основные показатели ликвидности. Коэффициент общей ликвидности предприятия ( $K_{\text{общ.ликв.}}$ ) рассчитывается по формуле (1.17).

$$K_{\text{общ.ликв.}} = \frac{\text{Об.А}}{\text{КО}}, \quad (1.17)$$

где Об.А – оборотные активы;

КО – краткосрочные обязательства.

Коэффициент срочной ликвидности ( $K_{\text{сроч.ликв.}}$ ) – это финансовый коэффициент, равный отношению высоколиквидных текущих активов к краткосрочным обязательствам. Значение коэффициента рассчитывается по формуле (1.18).

$$K_{\text{сроч.ликв.}} = \frac{\text{ДС} + \text{КФВ} + \text{ДЗ}}{\text{КО}}, \quad (1.18)$$

где ДС – денежные средства;

ФВ – финансовые вложения;

ДЗ – дебиторская задолженность.

Коэффициент абсолютной ликвидности предприятия ( $K_{\text{абс.ликв.}}$ ) показывает способность предприятия расплачиваться по своим обязательствам с помощью наиболее ликвидных активов. Он рассчитывается по формуле (1.19).

$$K_{\text{абс.ликв.}} = \frac{\text{ДС}}{\text{КО}} \quad (1.19)$$

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами ( $K_{\text{СОБС}}$ ) показывает достаточность у организации собственных средств для финансирования текущей деятельности. Значение данного коэффициента рассчитывается по формуле (1.20).

$$K_{\text{СОБС}} = \frac{\text{ЧОК}}{\text{Об.А}}, \quad (1.20)$$

где ЧОК – чистый оборотный капитал.

В соответствии с вышеуказанными формулами осуществляется расчёт показателей ликвидности. Далее рассмотрим значения коэффициентов ликвидности бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» в таблице 1.20.

Таблица 1.20 – Показатели оценки ликвидности ООО «Галерея Бар и Кухня»

Наименование показателя	Норматив	На конец 2018 года	На конец 2019 года	На конец 2020 года
Коэффициент абсолютной ликвидности ( $K_{\text{абс.ликв.}}$ )	0,15 – 0,20	0,27	0,30	0,35
Коэффициент срочной ликвидности ( $K_{\text{сроч.ликв.}}$ )	0,50 – 0,80	0,32	0,97	1,64
Коэффициент общей ликвидности ( $K_{\text{общ.ликв.}}$ )	1,00 – 3,00	0,99	1,68	2,35
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами ( $K_{\text{СОБС}}$ )	> 0,10	-	0,40	0,57
Собственный оборотный капитал (СОК), в тыс. руб.	> 0,00	-	1853	3944

Коэффициент абсолютной ликвидности бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») выше нормативного значения во всех указанных периодах (на конец 2018 года – 0,27; на конец 2019 года – 0,30 на конец

2020 года – 0,35 при нормативе от 0,15 до 0,20), что свидетельствует о достаточности денежных средств для покрытия краткосрочных обязательств.

Коэффициент срочной ликвидности бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») также меньше норматива на конец 2018 года и выше нормативного значения на конец 2019 и 2020 годов (на конец 2018 года – 0,32; на конец 2019 года – 0,97; на конец 2020 года – 1,64 при нормативе от 0,50 до 0,80), что свидетельствует о достаточном количестве быстрореализуемых активов для погашения кредиторской задолженности на конец рассматриваемого периода.

Коэффициент общей ликвидности бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») соответствует нормативу во всех периодах, кроме 2018 года, в этом периоде значение немного меньше нормативного (на конец 2018 года – 0,99; на конец 2019 года – 1,68; на конец 2020 года – 2,35 при нормативе от 1,00 до 3,00), что свидетельствует о достаточности оборотных средств для формирования краткосрочных обязательств на конец рассматриваемого периода.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») меньше норматива на конец 2018 года и соответствует нормативному значению на конец 2019 и 2020 годов (на конец 2018 года – «минус» 0,01; на конец 2019 года – 0,40; на конец 2020 года – 0,57 при нормативе свыше 0,10), это говорит о достаточной величине у предприятия собственных средств для финансирования текущей деятельности на конец периода.

Чистый оборотный капитал бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») имеет отрицательное значение на конец 2018 года и положительный на конец 2019 и 2020 годов (на конец 2018 года – «минус» 28 тыс. руб.; на конец 2019 года – 1 853 тыс. руб.; на конец 2020 года – 3 944 тыс. руб. при нормативе свыше нуля), это благоприятно характеризует деятельность предприятия на конец периода, то есть собственного капитала достаточно для формирования внеоборотных активов бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen».

Графически показатели ликвидности бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») представлены на рисунке 1.5.

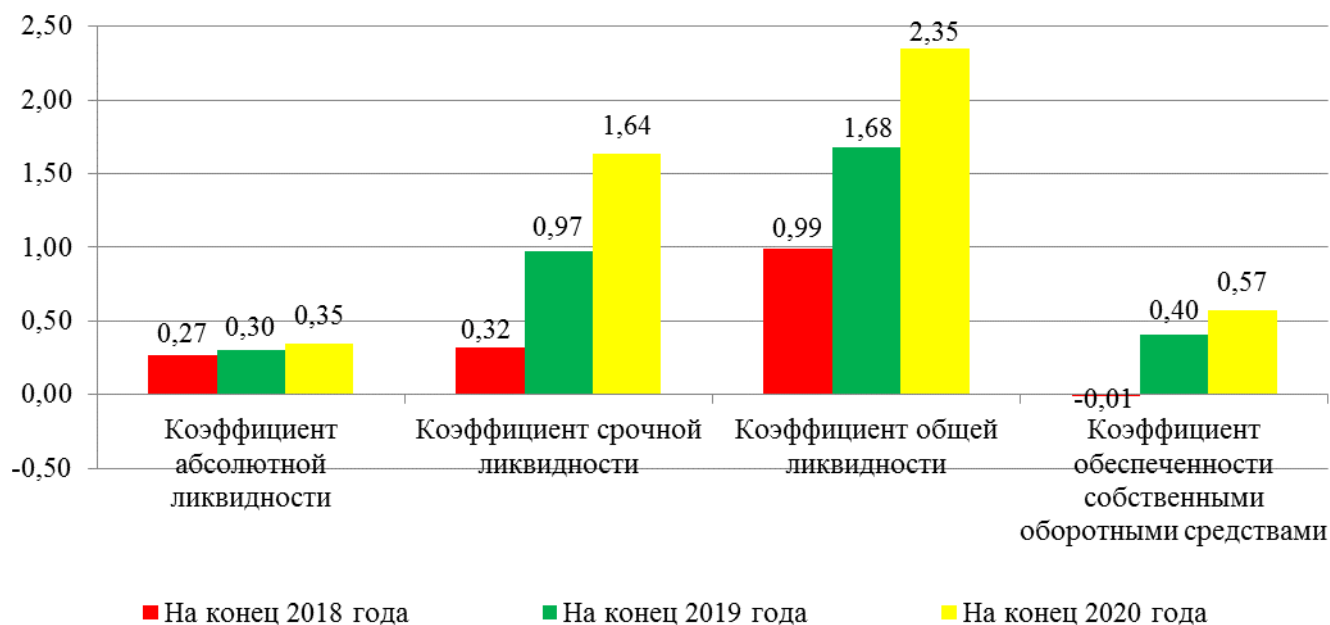


Рисунок 1.5 – Показатели ликвидности бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня»)

Таким образом, все коэффициенты ликвидности бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» соответствуют нормативным значениям или превышают их на конец 2019 и на конец 2020 годов, что положительно для предприятия и говорит о возможности погашения краткосрочных обязательств за счёт текущих активов предприятия и о достаточности у предприятия собственных средств для финансирования текущей деятельности. Однако, на конец 2018 года практически все показатели меньше нормативных, что свидетельствует о недостаточном количестве ликвидных активов для погашения кредиторской задолженности.

#### 1.3.4.3 Анализ рентабельности предприятия

Рентабельность отражает степень эффективности использования ресурсов. Коэффициенты рентабельности показывают, насколько прибыльна деятельность предприятия. Далее представлены формулы расчёта.

Рентабельность совокупных активов предприятия ( $R_A$ ) рассчитывается по формуле (1.21):

$$R_A = \frac{\text{ЧП}}{\bar{A}} \cdot 100\%. \quad (1.21)$$

где ЧП – чистая прибыль;

$\bar{A}$  – среднегодовая стоимость активов.

Рентабельность реализации на предприятии ( $R_{\text{реал.}}$ ) рассчитывается по формуле (1.22):

$$R_{\text{реал.}} = \frac{\text{ЧП}}{B} \cdot 100\%. \quad (1.22)$$

где B – выручка от реализации.

Рентабельность собственного капитала предприятия (финансовая рентабельность) ( $R_{\text{СК}}$ ) рассчитывается по формуле (1.23).

$$R_{\text{СК}} = \frac{\text{ЧП}}{\bar{\text{СК}}} \cdot 100\%. \quad (1.23)$$

где  $\bar{\text{СК}}$  – среднегодовая стоимость собственного капитала.

Рентабельность производства предприятия ( $R_{\text{произв.}}$ ) рассчитывается по формуле (1.24):

$$R_{\text{произв.}} = \frac{\text{П}_{\text{от реал.}}}{C} \cdot 100\%. \quad (1.24)$$

где  $\text{П}_{\text{от реал.}}$  – прибыль от реализации продукции;

C – себестоимость.

Далее были рассчитаны значения коэффициентов рентабельности для бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») за 2019 – 2020 гг. результаты расчётов приведены в таблице 1.21.

Таблица 1.21 – Показатели рентабельности ООО «Галерея Бар и Кухня»

В процентах

Наименование показателя	2019 год	2020 год
Рентабельность реализованной продукции	3,47	3,85
Рентабельность производства	4,73	5,33
Рентабельность совокупных активов	21,35	19,82
Рентабельность собственного капитала	32,97	28,31

Наглядно показатели рентабельности бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») представлены на рисунке 1.6.

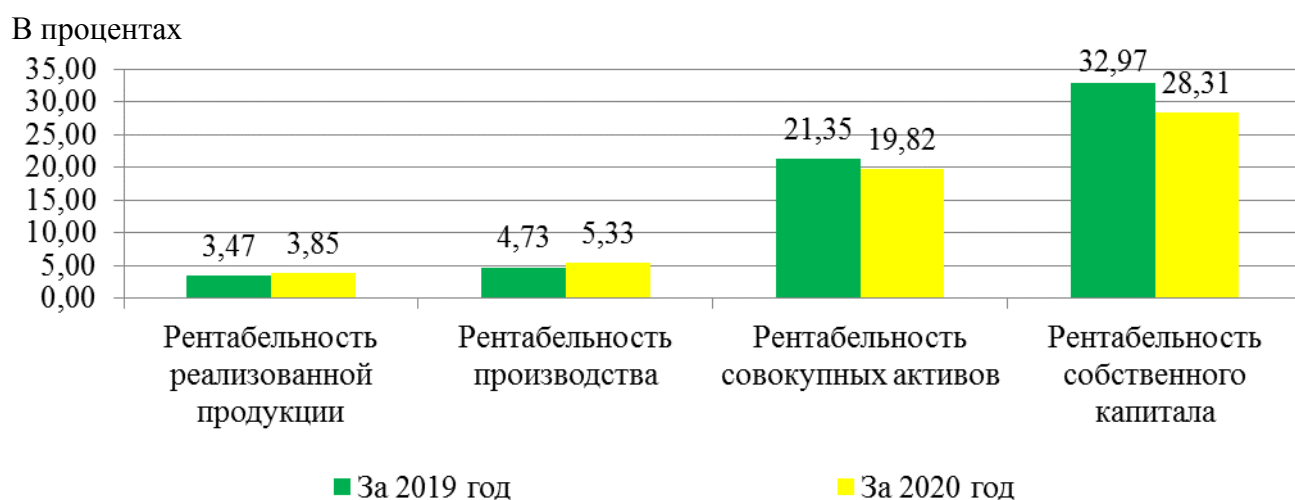


Рисунок 1.6 – Показатели рентабельности бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня»)

Коэффициент рентабельности реализованной продукции бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») показывает, что в 2019 году один рубль реализованной продукции приносил 3 копейки чистой прибыли. В 2020 году ситуация улучшилась почти до 4 копеек.

Рентабельность производства бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») возросла с 4,73 % в 2019 году до 5,33 % в 2020 году, что также благоприятно для предприятия, так как динамика роста прибыли от реализации выше динамики роста себестоимости продукции.

Коэффициент рентабельности активов бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») снизился с 21,35 % в 2019 году до 19,82 %



в 2020 году, что свидетельствует о снижении способности предприятия порождать прибыль за счёт имеющегося в распоряжении предприятия имущества.

Коэффициент рентабельности собственного капитала бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») снизился с 32,97 % в 2019 году до 28,31 % в 2020 году. Такая динамика свидетельствует об снижении эффективности вложений денежных средств собственников в предприятие.

Таким образом, значение показателей рентабельности бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») находятся на высоком уровне, отмечается динамика роста рентабельности реализованной продукции и рентабельности производства, что положительно характеризует предприятие. Однако, рентабельность активов и собственного капитала снижаются, что обусловлено преобладающим ростом имущества предприятия и собственных средств по сравнению с динамикой роста прибыли.

#### **1.3.4.4 Анализ деловой активности**

Деловая активность выражает эффективность использования материальных, трудовых, финансовых и других ресурсов по всем бизнес-линиям деятельности и характеризует качество управления, возможности экономического роста и достаточность капитала предприятия.

Значение анализа деловой активности заключается в формировании обоснованной оценки эффективности и интенсивности использования ресурсов предприятия и в выявлении резервов их повышения [15].

Коэффициент оборачиваемости активов предприятия ( $K_{обА}$ ) рассчитывается по формуле (1.25):

$$K_{обА} = \frac{Вр}{\bar{А}}, \quad (1.25)$$

где  $Вр$  – выручка от реализации;

$\bar{А}$  – среднегодовая стоимость активов.

Коэффициент оборачиваемости оборотных активов ( $K_{обОА}$ ) рассчитывается по формуле (1.26):

$$K_{обОА} = \frac{Вр}{\overline{ОА}}, \quad (1.26)$$

где  $\overline{ОА}$  – среднегодовая стоимость оборотных активов.

Коэффициент оборачиваемости собственного капитала рассчитывается по формуле (1.27):

$$K_{обСК} = \frac{Вр}{\overline{СК}}, \quad (1.27)$$

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

Коэффициент оборачиваемости запасов предприятия рассчитывается по формуле (1.28):

$$K_{обЗ} = \frac{C/c}{\overline{З}}, \quad (1.28)$$

где  $C/c$  – себестоимость,

$\overline{З}$  – среднегодовая стоимость запасов.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности рассчитывается по формуле (1.29):

$$K_{обДЗ} = \frac{Вр}{\overline{ДЗ}}, \quad (1.29)$$

где  $\overline{ДЗ}$  – среднегодовая стоимость дебиторской задолженности.

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности рассчитывается как отношение себестоимости проданных товаров к среднегодовой величине кредиторской задолженности по формуле (1.30):

$$K_{обКЗ} = \frac{C/c}{\overline{КЗ}}, \quad (1.30)$$

где  $\overline{КЗ}$  – среднегодовая стоимость кредиторской задолженности.

Фондоотдача – экономический показатель, характеризующий уровень эффективности использования основных производственных фондов предприятия, он рассчитывается по формуле (1.31):

$$\Phi_o = \frac{Bp}{\overline{ОС}}, \quad (1.31)$$

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

Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов ( $K_{обВОА}$ ) рассчитывается по формуле (1.32):

$$K_{обВОА} = \frac{Bp}{\overline{ВОА}}, \quad (1.32)$$

где  $\overline{ВОА}$  – среднегодовая стоимость внеоборотных активов.

Показатели деловой активности (оборачиваемости) бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») представлены в таблице 1.22.

Таблица 1.22 – Показатели оценки деловой активности

Наименование показателя	В оборотах	
	2019 г.	2020 г.
Коэффициент оборачиваемости активов ( $K_{обА}$ )	6,30	5,29
Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов ( $K_{обВОА}$ )	11,97	13,45
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов ( $K_{обОА}$ )	13,29	8,71
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала ( $K_{обСК}$ )	9,73	7,55
Коэффициент оборачиваемости запасов ( $K_{обЗ}$ )	25,91	24,82
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности ( $K_{обДЗ}$ )	367,32	360,27
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности ( $K_{обКЗ}$ )	17,87	17,63
Фондоотдача ( $\Phi_o$ ), в руб. / руб.	11,97	13,45

Показатели деловой активности бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») представлены на рисунке 1.7.

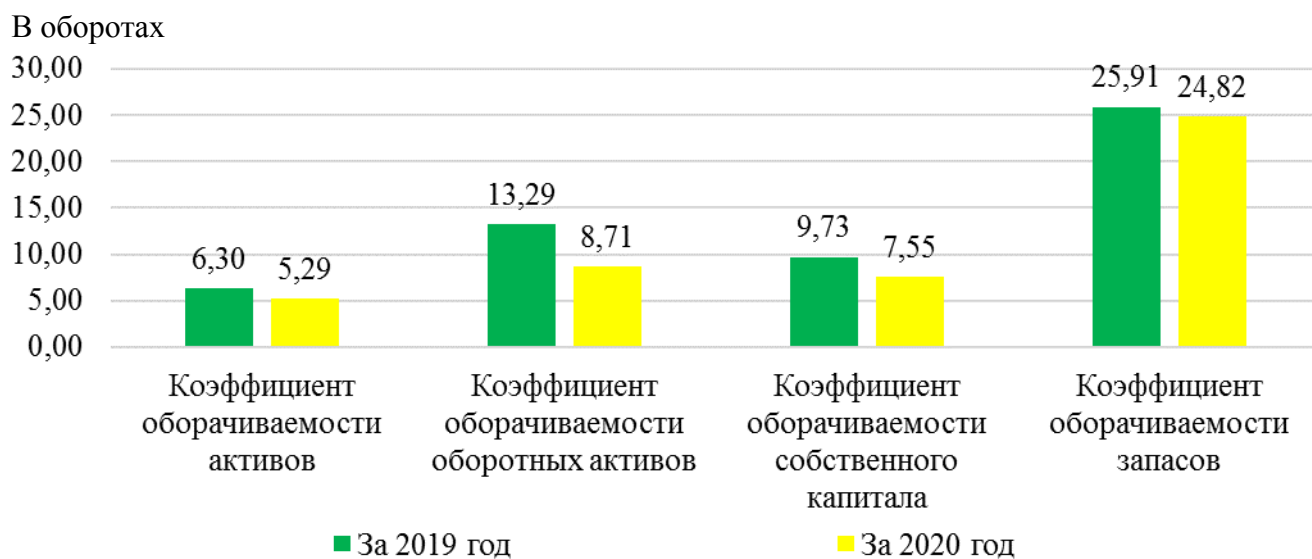


Рисунок 1.7 – Оценка показателей деловой активности бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня»)

В соответствии с данными таблицы 1.22 и рисунка 1.7 видно, что в целом показатели ухудшаются, а именно:

- коэффициент оборачиваемости активов бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») составлял 6,30 в 2019 году, а к 2020 году снижается до 5,29, это говорит о том, что выручка, полученная с каждого рубля, вложенного в активы в 2020 году, уменьшилась;

- коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» составлял 11,97 оборотов в 2019 году, а к 2020 году возрастает до 13,45 оборотов, это говорит о том, что выручка, полученная с каждого рубля, вложенного во внеоборотные активы в 2020 году, возросла, что обусловлено снижением внеоборотных активов при одновременном росте выручки;

- коэффициент оборачиваемости оборотных активов бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») составлял 13,29 в 2019 году, а к 2020 году снижается до 8,71, это говорит о том, что выручка, полученная с каждого рубля, вложенного в оборотные активы в 2020 году, снизилась;

– коэффициент оборачиваемости собственного капитала бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») снижается с 9,73 оборотов в 2019 году до 7,55 оборотов к 2020 году, следовательно, уменьшилась выручка, полученная с каждого рубля, вложенного собственного капитала;

– коэффициент оборачиваемости запасов бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») составлял 25,91 в 2019 году, а к 2020 году возрастает до 24,82, это говорит о том, что за год запасов были реализованы в 2020 году на 4,20 % меньше, чем в 2019 году;

– коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») составлял 367 в 2019 году, в 2020 году он снижается до 360, значит, величина неоплаченной дебиторской задолженности несколько увеличилась за рассматриваемый период;

– коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») составлял 17,87 в 2019 году, а к 2020 году уменьшается до 17,63, это говорит о том, что кредиторская задолженность за рассматриваемый период обернулась меньше раз в 2020 году;

– фондоотдача возросла с 12 руб./руб. в 2019 году до 13 руб./руб. к 2020 году, это говорит о том, что выручка, полученная с каждого рубля, вложенного в основные производственные фонды в 2020 году, возросла. Это обусловлено снижением величины основных фондов при одновременном росте выручки.

Таким образом, почти все коэффициенты оборачиваемости бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня»), за исключением оборачиваемости внеоборотных активов и фондоотдачи снижаются в динамике, что свидетельствует о снижении эффективности деятельности предприятия.

### **1.3.5 Анализ вероятности банкротства**

Рассчитаем вероятность угрозы банкротства по пятифакторной модели Альтмана для бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня»). Модель Альтмана имеет следующий вид (формула 1.33) [35]:

$$Z = 0,717 X_1 + 0,847 X_2 + 3,100 X_3 + 0,420 X_4 + 0,995 X_5, \quad (1.33)$$

где  $Z$  – интегральный показатель уровня угрозы банкротства;

$X_1$  – отношение собственных оборотных активов (чистого оборотного капитала) к сумме активов;

$X_2$  – рентабельность активов (нераспределенная прибыль к сумме активов);

$X_3$  – отношение прибыли до налогообложения к сумме активов (уровень доходности активов);

$X_4$  – коэффициент соотношения собственного и заемного капитала;

$X_5$  – отношение валовой выручки к сумме активов.

Методика расчёта  $Z$ -счёта Альтмана на примере бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») представлена в таблице 1.23.

Таблица 1.23 – Методика расчёта  $Z$ -счёта Альтмана

Наименование показателя	На конец 2018 года	На конец 2019 года	На конец 2020 года
$X_1$	-0,004	0,220	0,377
$X_2$	0,612	0,673	0,720
$X_3$	0,228	0,239	0,224
$X_4$	1,587	2,069	2,586
$X_5$	6,823	5,631	4,770
$Z$ -счёт	8,679	7,939	7,406

Уровень угрозы банкротства в модели Альтмана оценивается как представлено в таблице 1.24.

Таблица 1.24 – Угроза банкротства в модели Альтмана

Значение $Z$	Вероятность банкротства
Менее 1,81	очень высокая
От 1,81 до 2,7	высокая
От 2,7 до 2,99	вероятность невелика
Более 2,99	вероятность ничтожна, очень низкая

Таким образом, на конец всех рассматриваемых периодов вероятность банкротства бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») оценивается как очень низкая.

### **Выводы по разделу один**

Общество с ограниченной ответственностью «Галерея Бар и Кухня» – это юридическое лицо, которое представлено баром «La Galleria bar & kitchen». Адрес бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen»: г. Челябинск, ул. Тернопольская, дом 6. ООО «Галерея Бар и Кухня» осуществляет свою деятельность по оказанию услуг общественного питания.

Стратегический анализ деятельности показал, что главная слабая сторона предприятия – высокие цены. При этом основным положительным моментом является изысканное меню для требовательных клиентов. Основная возможность бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня»): лояльность основных потребителей ООО «Галерея Бар и Кухня». Основная угроза: переход части потребителей в кафе из-за более доступных цен. По результатам проведённого SWOT-анализа наиболее значимым решением, имеющим наивысшую количественную оценку, является открытие летней веранды.

Далее был проведён анализ финансового состояния предприятия.

По результатам горизонтального анализа баланса выявлено, что внеоборотные активы снижаются вследствие начисленной амортизации, а оборотные активы растут за счёт увеличения запасов, дебиторской задолженности, финансовых вложений и денежных средств. Пассив баланса показал увеличение нераспределённой прибыли и рост величины кредиторской задолженности.

Вертикальный анализ предприятия позволил выявить, что доля внеоборотных активов, запасов, дебиторской задолженности и денежных средств снижается, тогда как доля финансовых вложений растёт. В пассивной части баланса отмечается увеличение доли нераспределённой прибыли, тогда как доля заёмных средств снижается в части кредиторской задолженности.

Все коэффициенты ликвидности бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» соответствуют нормативным значениям или превышают их на конец 2019 и на конец 2020 годов, что положительно для предприятия и говорит о возможности погашения краткосрочных обязательств за счёт текущих активов предприятия и о достаточности у предприятия собственных средств для финансирования текущей деятельности. Однако, на конец 2018 года практически все показатели меньше нормативных, что свидетельствует о недостаточном количестве ликвидных активов для погашения кредиторской задолженности.

На конец 2018 года баланс бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») неликвидный, на конец 2019 года отмечается текущая ликвидность баланса, а на конец 2020 года – абсолютная ликвидность.

Анализ относительных показателей финансовой устойчивости бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») показал, что предприятие финансово независимо и повышает свою самостоятельность со временем.

На конец 2018 и 2019 годов предприятие бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») имеет кризисное финансовое состояние, тогда как на конец 2020 года оно имеет абсолютно устойчивое финансовое состояние, что позитивно характеризует предприятие и свидетельствует об наличии возможности покрытия запасов исключительно собственными средствами.

Почти все коэффициенты оборачиваемости, за исключением оборачиваемости внеоборотных активов и фондоотдачи снижаются в динамике, что свидетельствует о снижении эффективности деятельности предприятия.

Значение показателей рентабельности бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» находятся на высоком уровне, отмечается динамика роста рентабельности реализованной продукции и рентабельности производства, что положительно характеризует предприятие. Однако, рентабельность активов и собственного капитала снижаются, что обусловлено преобладающим ростом имущества предприятия и собственных средств по сравнению с динамикой роста прибыли.

На конец всех рассматриваемых периодов вероятность банкротства оценивается как очень низкая.



## **2 РАЗРАБОТКА ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА**

### **2.1 Сопоставление результатов анализа стратегической позиции предприятия и текущего финансового положения предприятия**

Стратегический анализ деятельности бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») показал, что главная слабая сторона предприятия – высокие цены. При этом основным положительным моментом является изысканное меню для требовательных клиентов. Основная возможность предприятия: лояльность основных потребителей ООО «Галерея Бар и Кухня». Основная угроза для бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня»): переход части потребителей в кафе из-за более доступных цен.

По результатам стратегического анализа выявлено, что внимание на предприятии необходимо уделить реализации следующих мероприятий:

- открытие летней веранды;
- выход в новые отрасли, менее подверженные кризисному влияю (например, фаст-фуд);
- разработка новых креативных предложений для привлечения клиентов;
- усовершенствование сайта.

По результатам проведённого SWOT-анализа наиболее значимым решением, имеющим наивысшую количественную оценку, является открытие летней веранды.

Также был проведён финансово-экономический анализ бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня»), который позволил выявить ряд позитивных моментов:

- в оборотных активах растут финансовые вложения и денежные средства;
- происходит увеличение нераспределённой прибыли;
- доля финансовых вложений в активной части баланса растёт;
- все коэффициенты ликвидности соответствуют нормативным значениям или превышают их;

- на конец 2019 года отмечается текущая ликвидность баланса, а на конец 2020 года – абсолютная ликвидность баланса;
- анализ относительных показателей финансовой устойчивости показал, что предприятие финансово независимо и повышает свою самостоятельность;
- на конец 2020 года предприятие имеет абсолютно устойчивое финансовое состояние;
- оборачиваемость внеоборотных активов и фондоотдача растут;
- значение показателей рентабельности находятся на высоком уровне, отмечается динамика роста рентабельности реализованной продукции и рентабельности производства.

Однако, наряду с положительными моментами есть и ряд негативных. Среди отрицательных моментов можно выявить следующие проблемы финансового состояния бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня»):

- внеоборотные активы снижаются вследствие начисленной амортизации;
- в оборотных активах растут запасы и дебиторская задолженность;
- растёт кредиторская задолженность;
- в пассивной части баланса отмечается увеличение доли нераспределённой прибыли, доля заёмных средств снижается в части кредиторской задолженности;
- на конец 2018 года практически все показатели ликвидности меньше нормативных, что свидетельствует о недостаточном количестве ликвидных активов для погашения кредиторской задолженности;
- на конец 2018 года баланс предприятия неликвидный;
- на конец 2018 и 2019 годов предприятие имеет кризисное финансовое состояние;
- почти все коэффициенты оборачиваемости, за исключением оборачиваемости внеоборотных активов и фондоотдачи снижаются в динамике, что свидетельствует о снижении эффективности деятельности предприятия;
- рентабельность активов и собственного капитала снижаются, что обусловлено преобладающим ростом имущества предприятия и собственных средств по сравнению с динамикой роста прибыли;

– на конец всех рассматриваемых периодов вероятность банкротства оценивается как очень низкая.

Таким образом, выявлено, что некоторые значения рассчитанных показателей имеют неудовлетворительные значения, значит, открытие летней веранды в бара-ресторане «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») было экономически грамотным управленческим решением.

## **2.2 Организационный план**

### **2.2.1 Подробное описание сути проекта**

Сопоставление результатов финансового и стратегического анализов позволило выделить проект, который максимально удовлетворяет состоянию предприятия и рыночной ситуации. Проект заключается в развитии ООО «Галерея Бар и Кухня» (бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen») путем открытия летней веранды.

Летняя веранда будет открыто непосредственно перед самим баром «La Galleria bar & kitchen» под тем же брендом что и объект исследования. Это позволит привлечь новых клиентов и удержать старых потребителей благодаря более низким ценам в летней веранде. Летняя веранда будет работать сезонно с 01 апреля по 30 сентября. К тому же в это время наблюдается снижение количества потребителей в ресторане и это позволит использовать кухонное оборудование бара-ресторана для летней веранды.

Общая площадь летней веранды составляет 90 квадратных метров, вход будет осуществляться отдельно, не через ресторан. Исходя из имеющегося пространства, будет организовано 15 столиков на 4 человека, а также барная стойка.

Цель проекта – улучшить финансовое положение ООО «Галерея Бар и Кухня» за счет развития предприятия путём открытия летней веранды.

Стратегия проекта – стратегия интенсивного роста.

Начало проекта – 1 января 2021 года.

Срок проекта – 2 года.

Валюта проекта – тысячи рублей.

Предполагаемые результаты:

- стратегические: увеличение доли, и, тем самым, укрепление позиций ООО «Галерея Бар и Кухня» среди конкурентов;
- экономические: увеличение прибыли за счет дополнительного объема оказываемых услуг общепита для населения.

### **2.2.2 Планирование проекта**

Календарный план проекта открытия летней веранды на базе объекта исследования предназначен для определения последовательности и сроков выполнения работ. Он представлен в приложении В в таблице В.1.

После того как составлен календарный план, следует наглядно отобразить все этапы плана. Для того чтобы визуально оценить последовательность работ, их относительную длительность, представлена диаграмма Ганта.

Распределение задач во времени (соответственно и распределение денежных инвестиционных потоков) представлено с помощью диаграммы Ганта на рисунке Д.1 приложения Д.

Из рисунка Д.1 видно, что благодаря тому, что несколько этапов выполнялось параллельно, инвестиционную стадию получилось сократить до 6 месяцев и летняя веранда будет готова к открытию с 1 июля 2021 года. Сокращение инвестиционной стадии хорошо сказывается на проекте, так как проект быстрее начнет получать доход, и, соответственно, выше должна быть эффективность.

Длительность и стоимость каждой задачи установлена экспертным путем специалистами ООО «Галерея Бар и Кухня» (бар-ресторан «La Galleria bar & kitchen»).

Первая стадия – прединвестиционная, она непосредственно предшествует основному объему инвестиций [13]. На данной стадии:

- проводится анализ внешней и внутренней среды предприятия;
- проводятся маркетинговые исследования;

- назначается персонал, ответственный за выполнение проекта открытия летней веранды;
- разрабатывается концепция летней веранды (меню, ценовая политика, стиль, разрабатывается дизайн-проект и технический проект);
- проводится технико-экономическое обоснование проекта (проводится калькуляция блюд, оценивается срок окупаемости, денежные затраты, прибыль и т.д.);
- осуществляется выбор поставщиков.

Задачи предынвестиционного этапа при открытии летней веранды требуют не только времени, но и затрат. В основном задачи будут выполняться силами специалистов бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня»), поэтому данные действия дополнительно оплачиваться не будут (персонал будет выполнять основные обязанности), то есть затраты на данном этапе будут нулевыми. Однако, доплата официантам за сбор данных для проведения маркетинговых исследований составит 5 000 руб. на человека или 20 000 рублей.

Результатом окончания предынвестиционного этапа должен стать развернутый бизнес-план и принятие решения о переходе к осуществлению проекта.

Второй этап – инвестиционный. Отличие этого этапа от других состоит, с одной стороны, в том, что начинают предприниматься действия, требующие больших затрат и носящие уже необратимый характер (например, ремонт или закуп оборудования), а, с другой стороны, проект еще не в состоянии обеспечить свое развитие за счет собственных средств [13]. На инвестиционной стадии осуществляется ряд последовательных мероприятий:

- заключается договор и изготавливается дизайнерский и технический проекты летней веранды в бара-ресторане «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») (проекты должны быть сделаны с учетом всех норм и правил. Стоимость данного этапа рассчитывалась исходя из средних рыночных расценок дизайнерских и инженерных услуг и составляет 18 000 рублей);
- осуществляется закуп строительных материалов и проведение строительных работ «под ключ» будет осуществляться сторонней организацией на сумму 504 000 рублей;

- изготавливается рекламная вывеска сторонней организацией на сумму 11 500 рублей;
- закупаются и устанавливаются кондиционеры для летней веранды на сумму 36 000 рублей;
- приобретается мебель и предметы интерьера для летней веранды в баре-ресторане «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») (стоимость данного этапа составляет 235 000 рублей);
- приобретается посуда и столовые приборы (стоимость данного этапа составляет 96 20000 рублей);
- приобретается оборудование для летней веранды (общей стоимостью 141 000 рублей);
- приобретаются оборотные активы (стоимость данного этапа составляет 119 300 рублей);
- приобретаются кассовые ленты, антисептики, локтевые дозаторы, общая стоимость 11 500 руб.;
- осуществляется сбор и подписание документов, необходимых для открытия летней веранды (это самая долгая стадия, необходимо согласование и подписание различных документов в нескольких инстанциях, стоимость 20 000 руб. с учётом госпошлин);
- также не следует забывать о затратах на доставку, общая стоимость таких затрат составит 7 500 рублей;
- происходит найм и обучение персонала (обучение персонала будет производиться сотрудниками бара-ресторана, затраты пойдут на медосмотр и на униформу, общая сумма 80 000 рублей).

Третий этап – эксплуатационный, он начинается с момента открытия летней веранды в баре-ресторане «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня»). Этот период характеризуется началом работы кафе и соответствующими поступлениями (выручки) и текущими издержками [13]. Инвестиционные затраты проекта открытия летней веранды в ООО «Галерея Бар и Кухня» (в баре-ресторане «La Galleria bar & kitchen») приведены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Инвестиции проекта

	В руб.
Наименование работы	Сумма
Проведение маркетинговых исследований (оплата работы официантов)	20 000
Заключение договора и оплата создания дизайн-проекта летней веранды	8 000
Заключение договора и оплата создание технического проекта летней веранды	10 000
Заключение договора на проведение строительных работ и оплата по договору за проведение строительных работ	504 000
Заключение договора на изготовление рекламной вывески	11 500
Заключение договора на закуп кондиционеров	36 000
Заключение договора с поставщиками мебели и предметов интерьера, оплата по договорам	235 000
Заключение договора с поставщиками посуды и столовых приборов, оплата по договорам	96 200
Заключение договора с поставщиками оборудования, оплата по договорам	141 000
Заключение договора с поставщиками оборотных активов, оплата по договорам	119 300
Заключение договоров с прочими поставщиками, оплата по договорам	11 500
Сбор и подписание документов, необходимых для открытия летней веранды, оплата госпошлин	20 000
Поставка посуды, оплата доставки	1 000
Поставка мебели, оплата доставки	3 500
Поставка оборудования, оплата доставки	614
Поставки оборотных активов, оплата доставки	2 386
Найм и обучение персонала, закуп униформы	80 000
Итого	1 300 000

Таким образом, инвестиции по проекту составят 1 300 000 рублей.

Проект будет осуществляться на территории Российской Федерации, в связи с этим складывается определенное окружение. Начисление налогов будет производиться по общей системе налогообложения в соответствии с налоговым законодательством Российской Федерации (таблица 2.2) [1].

Таблица 2.2 – Условия налогообложения

Название налога	Налогооблагаемая база	Период	Ставка, процент
Налог на прибыль	Балансовая прибыль	Месяц	20
Страховые взносы	Зарплата	Месяц	30
Налог на имущество	Остаточная стоимость имущества	Квартал	2,2
НДС	Добавленная стоимость	Месяц	20

Предполагается, что все налоговые ставки останутся неизменными на протяжении всего проекта.

Ключевая ставка с 19 июня 2021 года составляет 4,5 %, ставка рефинансирования совпадает с ключевой ставкой и снижена до 4,5% [34].

### 2.2.3 Определение источника и условий финансирования проекта

Для определения источника и условий финансирования проекта следует рассмотреть ликвидные активы предприятия и выяснить достаточно ли их для реализации проекта или необходимо привлекать дополнительные средства.

В таблице 2.3 представлены ликвидные активы предприятия, которые можно использовать для реализации проекта.

Таблица 2.3 – Ликвидные активы предприятия

Показатели	В тыс. руб.
	На конец 2020 года
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	3 610
Денежные средства и денежные эквиваленты	1 016
Итого	4 626

В соответствии с данными таблицы 2.3 выявлено, что для реализации проекта можно использовать 4 626 тыс. руб. Согласно проведённым выше расчётам выявлено, что на открытие летней веранды потребуется 1 300 тыс. руб., следовательно, собственных средств достаточно, заёмные не требуются.



## 2.3 Разработка системы управления проектом

### 2.3.1 Структурная декомпозиция работ

Для более структурированного, детального определения содержания проекта необходимо выполнить структурную декомпозицию работ проекта.

Декомпозицией называется метод планирования, предполагающий разбиение содержания проекта и результатов проекта на более мелкие и легко управляемые элементы до тех пор, пока работы по проекту, связанные с выполнением содержания проекта, не определены достаточно подробно для исполнения, отслеживания и мониторинга этих работ.

Иерархическая структура работ (ИСР) – это иерархическая декомпозиция работ, выполняемых командой проекта для достижения целей проекта и ориентированная на результат проекта. С ее помощью структурируется и определяется все содержание проекта. Каждый следующий уровень иерархии отражает более детальное определение элементов проекта. Каждый следующий уровень иерархии содержит более детальное определение компонентов проекта.

Существует несколько популярных способов декомпозиции:

- по фазам жизненного цикла;
- по ключевым результатам проекта;
- по организационной структуре проекта;
- по источникам финансирования;
- по подпроектам.

Выбираем принцип декомпозиции по фазам жизненного цикла, так как у руководителя и специалистов проекта нет разногласий в понимании фаз проекта.

Можно выделить следующие основные фазы жизненного цикла проекта открытия летней веранды:

- анализ интересов и целей;
- стратегический анализ;
- маркетинг;

- продукт;
- финансирование;
- продажи.

Далее каждая из фаз разбивается на ряд подзадач, которые необходимо выполнить, чтобы осуществить фазу проекта и достичь поставленных результатов проекта. Для того чтобы вовремя остановиться в декомпозиции ИСР и не допустить излишней детализации, можно воспользоваться следующим правилом при определении самых нижних элементов ИСР: трудозатраты должны составлять не менее 8 часов и не более 80 часов. В итоге получаем следующий перечень работ:

а) анализ интересов и целей:

- разработка концепции бизнес-плана проекта;
- формирование команды проекта;
- назначение ответственных за проект;

б) стратегический анализ:

- проведение анализа внешней и внутренней среды предприятия;
- проведение анализа финансового состояния предприятия;
- поиск и выбор поставщиков оборудования;
- поиск и выбор предприятия, которое разработает технический и дизайн-проект;
- поиск и выбор строительной организации;
- поиск и выбор поставщиков оборотных и прочих активов;
- редактирование концепции.

с) маркетинг:

- проведение маркетинговых исследований;
- заключение договора на изготовление рекламной вывески;
- изготовление и установка рекламной вывески;
- проведение анкетирования;
- анализ анкет;
- редактирование концепции;

d) продукт:

- заключение договора и оплата создания дизайн-проекта;
- заключение договора и оплата создание технического проекта;
- создание дизайн-проекта летней веранды;
- создание технического проекта летней веранды;
- сбор и подписание документов, необходимых для открытия летней веранды;
- заключение договора на проведение строительных работ и оплата по договору за проведение строительных работ;
- заключение договора на закуп кондиционеров;
- проведение строительных работ;
- поставка и установка кондиционеров;
- сбор и подписание документов, необходимых для открытия летней веранды, оплата госпошлин;
- заключение договора с поставщиками;
- поставка мебели, посуды, оборудования, оборотных активов, оплата доставки;

e) финансирование:

- расчет затрат;
- формирование стоимости продукции;
- моделирование проекта;
- утверждение стоимости продукции;

f) продажи:

- поиск персонала;
- найм и обучение персонала, закуп униформы;
- приём заказов от клиентов.

Таким образом, итоговая иерархическая структура работ проекта открытия летней веранды в баре-ресторане «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») в графическом виде представлена на рисунке 2.1.

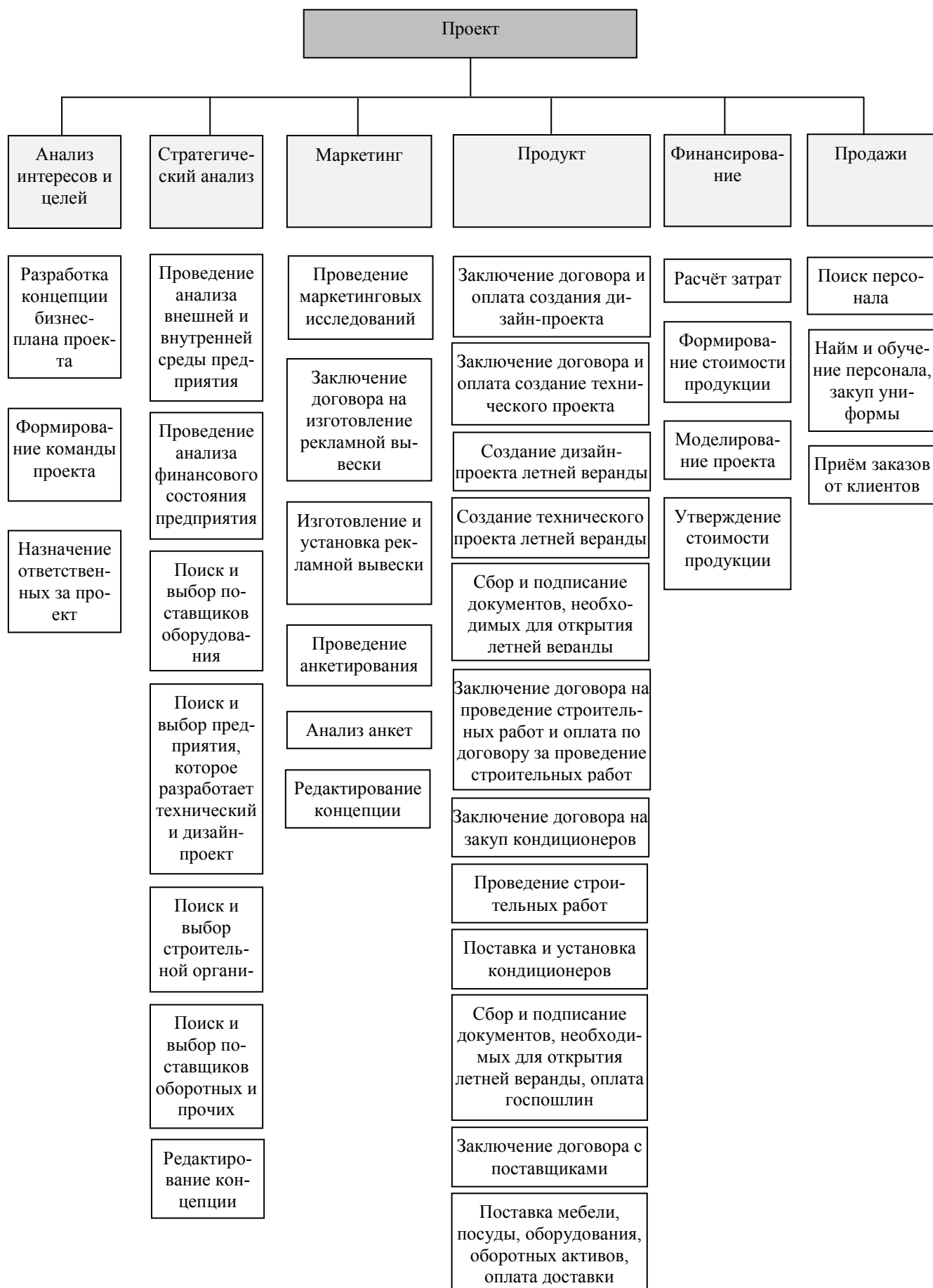


Рисунок 2.1 – Иерархическая структура работ проекта

### 2.3.2 Построение сетевого графика проекта

Сеть представляет собой направленный математический граф, моделирующий совокупность и последовательность логически связанных работ, объединенных общей целью. Графическая форма задания сети называется сетевым графиком.

Графическое изображение сетевого графика представлено на рисунке 2.2, где  $i$ ,  $j$  – порядковый номер события,  $T_{pi}$ ,  $T_{pj}$  – ранние сроки свершения начального и конечного событий,  $T_{pi}$ ,  $T_{pj}$  – поздние сроки свершения начального и конечного событий,  $R_i$ ,  $R_j$  – резервы времени начального и конечного событий,  $t_{ij}$  – ожидаемая продолжительность работы.

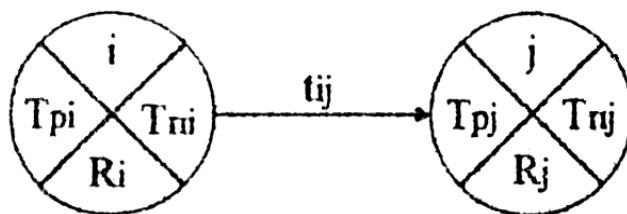


Рисунок 2.2 – Изображение событий и работ сетевого графика

Расчет ожидаемой продолжительности каждой работы определяется по формуле (2.1).

$$t_{ij \text{ ож}} = 0,6 \cdot t_{ij \text{ мин}} + 0,4 \cdot t_{ij \text{ макс}} , \quad (2.1)$$

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

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

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

Для оценки рассеяния возможных значений ожидаемой продолжительности каждой работы используется среднеквадратическое отклонение и дисперсия. Среднеквадратическое отклонение рассчитывается по формуле (2.2).

$$\sigma_{ij} = 0,2 \cdot (t_{ij \text{ макс}} - t_{ij \text{ мин}}), \quad (2.2)$$

где  $\sigma_{ij}$  – среднеквадратическое отклонение.

Значение дисперсии (одна из усреднённых характеристик случайной величины) определяется по формуле (2.3).

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

где  $D_{ij}$  – дисперсия.

Рассчитаем параметры событий сетевого графика.

Ранний срок свершения исходного события равен нулю. Ранний срок свершения промежуточного события рассчитывается путем нахождения максимума 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. Поздний срок свершения промежуточного события рассчитывается при просмотре сетевого графика справа-налево и равен минимальной разности позднего срока свершения события, следующего за данным событием, и продолжительности работы, соединяющей эти события.

В таблице 2.4 представлен перечень, параметры и вероятностные характеристики работ сетевого графика.

Таблица 2.4 – Перечень, параметры и вероятностные характеристики работ  
В днях

Номер	Код работы	Наименование работы	$t_{ij}$ мин	$t_{ij}$ ож	$t_{ij}$ макс	$\sigma_{ij}$	$D_{ij}$
1	0,1	Проведение анализа внешней и внутренней среды предприятия	12	14	16	0,8	0,64
2	0,2	Проведение анализа финансового состояния предприятия	13	15	17	0,8	0,64
3	2,3	Разработка концепции бизнес-плана проекта	14	16	18	0,8	0,64
4	3,4	Проведение маркетинговых исследований	26	28	30	0,8	0,64
5	3,5	Формирование команды проекта	27	29	31	0,8	0,64
6	5,6	Назначение ответственных за проект	3	5	7	0,8	0,64
7	6,7	Поиск и выбор предприятия, которое разработает технический и дизайн-проект	8	10	12	0,8	0,64
8	6,8	Поиск и выбор строительной организации	8	10	12	0,8	0,64
9	6,9	Поиск и выбор поставщиков оборудования	8	10	12	0,8	0,64

## Окончание таблицы 2.4

В днях

Номер	Код работы	Наименование работы	$t_{ij}$	$t_{ij}$	$t_{ij \text{ макс}}$	$\sigma_{ij}$	$D_{ij}$
			мин	ож			
10	6,10	Поиск и выбор поставщиков оборотных активов	8	10	12	0,8	0,64
11	6,11	Поиск и выбор прочих поставщиков	8	10	12	0,8	0,64
12	9,12	Заключение договора и оплата создания дизайн-проекта летней веранды	4	6	8	0,8	0,64
13	10,12	Заключение договора и оплата создание технического проекта летней веранды	3	5	7	0,8	0,64
14	12,13	Создание дизайн-проекта летней веранды	7	9	11	0,8	0,64
15	12,14	Создание технического проекта летней веранды	8	10	12	0,8	0,64
16	14,15	Сбор и подписание документов, необходимых для открытия летней веранды	3	5	7	0,8	0,64
17	14,16	Заключение договора на проведение строительных работ и оплата по договору за проведение строительных работ	3	5	7	0,8	0,64
18	14,17	Заключение договора на изготовление рекламной вывески	3	5	7	0,8	0,64
19	14,18	Заключение договора на закуп кондиционеров	3	5	7	0,8	0,64
20	16,19	Проведение строительных работ	28	30	32	0,8	0,64
21	17,19	Изготовление и установка рекламной вывески	27	29	31	0,8	0,64
22	18,19	Поставка и установка кондиционеров	27	29	31	0,8	0,64
23	19,20	Сбор и подписание документов, необходимых для открытия летней веранды, оплата госпошлин	24	26	28	0,8	0,64
24	19,21	Заключение договора с поставщиками мебели и предметов интерьера, оплата по договорам	24	26	28	0,8	0,64
25	19,22	Заключение договора с поставщиками посуды и столовых приборов, оплата по договорам	24	26	28	0,8	0,64
26	19,23	Заключение договора с поставщиками оборудования, оплата по договорам	24	26	28	0,8	0,64
27	19,24	Заключение договора с поставщиками оборотных активов, оплата по договорам	24	26	28	0,8	0,64
28	19,25	Заключение договоров с прочими поставщиками, оплата по договорам	24	26	28	0,8	0,64
29	21,26	Поставка мебели, оплата доставки	12	14	16	0,8	0,64
30	22,26	Поставка посуды, оплата доставки	13	15	17	0,8	0,6
31	23,26	Поставка оборудования, оплата доставки	12	14	16	0,8	0,64
32	24,26	Поставки оборотных активов, оплата доставки	12	14	16	0,8	0,64
33	25,26	Поиск персонала	12	14	16	0,8	0,64
34	26,27	Найм и обучение персонала, закуп униформы	13	15	17	0,8	0,64

Получение нулевого позднего срока свершения исходного события подтверждает правильность расчета поздних сроков свершения событий сетевого графика. Если поздний срок свершения события больше раннего, то образуется резерв времени, равный их разности. Событие не имеет резервов, если лежит на критическом пути. Результаты расчетов параметров 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	14	15	1
2	15	15	0
3	31	31	0
4	59	60	1
5	60	60	0
6	65	65	0
7	75	81	6
8	75	81	6
9	75	75	0
10	75	76	1
11	75	81	6
12	81	81	0
13	90	91	1
14	91	91	0
15	96	126	30
16	96	96	0
17	96	97	1
18	96	97	1
19	126	126	0
20	152	167	15
21	152	153	1
22	152	152	0
23	152	153	1
24	152	153	1
25	152	153	1
26	167	167	0
27	182	182	0



### 2.3.3 Расчет параметров работ и событий сетевого графика

Рассчитаем параметры работ сетевого графика. Ранний срок начала работы совпадает с ранним сроком свершения ее начального события (формула 2.4).

$$T_{рнij} = T_{pi}, \quad (2.4)$$

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 (формула 2.5).

$$T_{пнij} = T_{пj} - t_{ij \text{ ож}}, \quad (2.5)$$

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

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

Ранний срок окончания работы по проекту – сумма раннего срока свершения начального события и ожидаемой продолжительности данной работы (формула 2.6).

$$T_{роij} = T_{pi} + t_{ij \text{ ож}}, \quad (2.6)$$

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

Поздний срок окончания работы совпадает с поздним сроком свершения конечного события рассматриваемой работы (формула 2.7).

$$T_{поij} = T_{пj}, \quad (2.7)$$

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

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

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

Полный резерв времени работы показывает максимальное время, на которое можно увеличить ожидаемую продолжительность, начав ее в раннее начало, без увеличения продолжительности критического пути (формула 2.8).

$$R_{\Pi ij} = T_{\Pi j} - T_{\Pi i} - t_{ij \text{ ож}}, \quad (2.8)$$

где  $R_{\Pi ij}$  – полный резерв времени работы.

Частный резерв времени первого рода – резерв времени, которым располагает работа проекта при условии, что непосредственно предшествующая ей на сетевом графике проектная работа окончится в ее поздний срок окончания (формула 2.9).

$$R^1_{\Pi ij} = T_{\Pi j} - T_{\Pi i} - t_{ij \text{ ож}}, \quad (2.9)$$

где  $R^1_{\Pi ij}$  – частный резерв времени I рода;

$T_{\Pi i}$  – 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. Рассчитывается по формуле (2.10).

$$R^2_{\Pi ij} = T_{\Pi j} - T_{\Pi i} - t_{ij \text{ ож}}, \quad (2.10)$$

где  $R^2_{\Pi ij}$  – частный резерв времени II рода;

$T_{\Pi j}$  – ранний срок свершения конечного события.

Свободный (независимый) резерв времени работы – резерв времени работы, который образуется при совместном действии резервов первого и второго рода (формула 2.11).

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

где  $R_{Cij}$  – свободный резерв времени работы.

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

$$K_{Hij} = \frac{T - t_{кр}}{T_{кр} - t_{кр}}, \quad (2.12)$$

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: критическая зона, если  $0,8 \leq K_{Hij} \leq 1$ ; промежуточная зона, если  $0,5 \leq K_{Hij} < 0,8$ ; резервная зона, если  $K_{Hij} < 0,5$ .

Параметры работ сетевого графика представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Параметры работ сетевого графика

В днях

Код работы	$t_{ij \text{ ож}}$	Срок начала работы		Срок окончания работы		Резерв времени				$K_{Hij}$
		$T_{рнij}$	$T_{пнij}$	$T_{роij}$	$T_{поij}$	$R_{Пij}$	$R^1_{пij}$	$R^2_{пij}$	$R_{Cij}$	
0,1	14	0	15	14	1	1	1	0	0	0,93
0,2	15	0	15	15	0	0	0	0	0	1
2,3	16	15	31	31	15	0	0	0	0	1
3,4	28	31	60	59	32	1	1	0	0	0,97
3,5	29	31	60	60	31	0	0	0	0	1
5,6	5	60	65	65	60	0	0	0	0	1
6,7	10	65	81	75	71	6	6	0	0	0,63
6,8	10	65	81	75	71	6	6	0	0	0,63
6,9	10	65	75	75	65	0	0	0	0	1

## Окончание таблицы 2.6

В днях

Код работы	$t_{ij\text{ож}}$	Срок начала работы		Срок окончания работы		Резерв времени				$K_{Hij}$
		$T_{рнij}$	$T_{пнij}$	$T_{роij}$	$T_{поij}$	$R_{Пij}$	$R^1_{пij}$	$R^2_{пij}$	$R_{Сij}$	
6,10	10	65	76	75	66	1	1	0	0	0,94
6,11	10	65	81	75	71	6	6	0	0	0,63
9,12	6	75	81	81	75	0	0	0	0	1
10,12	5	75	81	80	76	1	0	1	0	0,94
12,13	9	81	91	90	82	1	1	0	0	0,9
12,14	10	81	91	91	81	0	0	0	0	1
14,15	5	91	126	96	121	30	30	0	0	0,14
14,16	5	91	96	96	91	0	0	0	0	1
14,17	5	91	97	96	92	1	1	0	0	0,97
14,18	5	91	97	96	92	1	1	0	0	0,97
16,19	30	96	126	126	96	0	0	0	0	1
17,19	29	96	126	125	97	1	0	1	0	0,97
18,19	29	96	126	125	97	1	0	1	0	0,97
19,20	26	126	167	152	141	15	15	0	0	0,63
19,21	26	126	153	152	127	1	1	0	0	0,98
19,22	26	126	152	152	126	0	0	0	0	1
19,23	26	126	153	152	127	1	1	0	0	0,98
19,24	26	126	153	152	127	1	1	0	0	0,98
19,25	26	126	153	152	127	1	1	0	0	0,98
21,26	14	152	167	166	153	1	0	1	0	0,98
22,26	15	152	167	167	152	0	0	0	0	1
23,26	14	152	167	166	153	1	0	1	0	0,98
24,26	14	152	167	166	153	1	0	1	0	0,98
25,26	14	152	167	166	153	1	0	1	0	0,98
26,27	15	167	182	182	167	0	0	0	0	1

Рассчитаем параметры сетевого графика в целом. Сложность сетевого графика можно оценить с помощью коэффициента сложности (формула 2.13).

$$K_C = \frac{n_{\text{раб}}}{n_{\text{соб}}}, \quad (2.13)$$

где  $K_C$  – коэффициент сложности;

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

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

Сетевые графики с коэффициентом сложности от 1,0 до 1,5 считаются простыми.

Вероятность завершения комплекса работ к директивному сроку рассчитывается по формуле (2.14).

$$p = 0,5 + F(z), \quad (2.14)$$

где  $p$  – вероятность завершения комплекса работ к директивному сроку;

$F(z)$  – значение нормированной функции Лапласа.

Нормальное отклонение рассчитывается по формуле (2.15).

$$z = \left| \frac{T_d - T_{кр}}{\sigma(T_{кр})} \right|, \quad (2.15)$$

где  $z$  – нормальное отклонение;

$T_d$  – директивный срок;

$T_{кр}$  – продолжительность критического пути;

$\sigma(T_{кр})$  – среднеквадратическое отклонение продолжительности критического пути.

Вероятность свершения завершающего события в срок, равный продолжительности критического пути, равна 0,5.

Если вероятность свершения завершающего события меньше 0,35, то опасность нарушения директивного срока велика настолько, что необходимо повторное планирование с перераспределением или дополнительным привлечением ресурсов на работы критического пути.

Если вероятность больше 0,65, желательно перепланировать весь сетевой график, так как на всех его работах, включая критические, имеются избыточные ресурсы.

Параметры сетевого графика проекта открытия летней веранды в целом представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Параметры сетевого графика

Параметр	Значение
Число работ (включая фиктивные)	42
Число событий (включая исходное)	28
Коэффициент сложности сети ( $K_C$ )	1,5
Директивный срок свершения события ( $T_d$ ), дни	183
Продолжительность критического пути ( $T_{кр}$ ), дни	182
Сумма дисперсий работ, составляющих критический путь ( $D_{кр}$ )	7,7
Среднеквадратическое отклонение ( $\sigma(T_{кр})$ )	9,6
Нормальное отклонение ( $z$ )	0,1042
Значение нормированной функции Лапласа ( $F(z)$ )	0,0398
Вероятность завершения комплекса работ к директивному сроку ( $p$ )	0,54

Определим вехи проекта. Веха – ключевое событие, используемое для контроля хода реализации проекта. План вех проекта представлен в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – План вех проекта

Номер события	Веха	Дата
2	Проведен анализ финансового состояния предприятия	15.01.2021
3	Разработан бизнес-план проекта	31.01.2021
5	Команда проекта сформирована	29.02.2021
6	Назначены ответственные за проект	05.03.2021
12	Заключен договор и произведена оплата за создание дизайн проекта летней веранды	21.03.2021
14	Создан технический проект летней веранды	31.03.2021
19	Проведены строительные работы	05.05.2021
26	Произведена доставка посуды и ее оплата	15.06.2021
27	Персонал нанят, персонал прошел обучение, произведен закуп униформы	30.06.2021

Графическое изображение сетевого графика проекта представлено в приложении Е на рисунке Е.1.

Далее составляется матрица разделения административных задач управления (РАЗУ) по проекту.

### 2.3.4 Матрица разделения административных задач управления

Матрица разделения административных задач управления (РАЗУ) представляет собой разновидность матриц ответственности, используемых в управлении проектами для закрепления ответственности между членами команды управления проектом.

В таблице 2.9 представлена матрица разделения административных задач управления для рассматриваемого проекта.

Таблица 2.9 – Матрица разделения административных задач управления проекта

Код работы	Наименование работы	Ответственные лица			
		Директор	Главный бухгалтер	Маркетолог	Контрагенты
0,1	Проведение анализа внешней и внутренней среды предприятия	К	–	И	–
0,2	Проведение анализа финансового состояния предприятия	К	И	–	–
2,3	Разработка концепции бизнес-плана проекта	КИ	–	–	–
3,4	Проведение маркетинговых исследований	К	–	И	–
3,5	Формирование команды проекта	КИ	–	–	–
5,6	Назначение ответственных за проект	КИ	–	–	–
6,7	Поиск и выбор предприятия, которое разработает технический и дизайн-проект	КИ	–	–	–
6,8	Поиск и выбор строительной организации	КИ	–	–	–
6,9	Поиск и выбор поставщиков оборудования	КИ	–	–	–
6,10	Поиск и выбор поставщиков оборотных активов	КИ	–	–	–
6,11	Поиск и выбор прочих поставщиков	КИ	–	–	–
9,12	Заключение договора и оплата создания дизайн-проекта летней веранды	КИ	И	–	–
10,12	Заключение договора и оплата создание технического проекта летней веранды	КИ	И	–	–
12,13	Создание дизайн-проекта летней веранды	К	–	–	И

## Окончание таблицы 2.9

Код работы	Наименование работы	Ответственные лица			
		Директор	Главный бухгалтер	Маркетолог	Контрагенты
12,14	Создание технического проекта летней веранды	К	–	–	И
14,15	Сбор и подписание документов, необходимых для открытия летней веранды	К И	–	–	–
14,16	Заключение договора на проведение строительных работ и оплата по договору за проведение строительных работ	К И	И	–	–
14,17	Заключение договора на изготовление рекламной вывески	КИ	И	–	–
14,18	Заключение договора на закуп кондиционеров	КИ	И	–	–
16,19	Проведение строительных работ	–	–	–	И
17,19	Изготовление и установка рекламной вывески	–	–	–	И
18,19	Поставка и установка кондиционеров	–	–	–	И
19,20	Сбор и подписание документов, необходимых для открытия летней веранды, оплата госпошлин	КИ	И	–	–
19,21	Заключение договора с поставщиками мебели и предметов интерьера, оплата по договорам	КИ	И	–	–
19,22	Заключение договора с поставщиками посуды и столовых приборов, оплата по договорам	КИ	И	–	–
19,23	Заключение договора с поставщиками оборудования, оплата по договорам	КИ	И	–	–
19,24	Заключение договора с поставщиками оборотных активов, оплата по договорам	КИ	И	–	–
19,25	Заключение договоров с прочими поставщиками, оплата по договорам	КИ	И	–	–
21,26	Поставка мебели, оплата доставки	–	–	–	И
22,26	Поставка посуды, оплата доставки	К	–	–	И
23,26	Поставка оборудования, оплата доставки	–	–	–	И
24,26	Поставки оборотных активов, оплата доставки	–	–	–	И
25,26	Поиск персонала	КИ	–	–	–
26,27	Найм и обучение персонала, закуп униформы	КИ	–	–	–

В матрице разделения административных задач управления применяются следующие обозначения: И – исполнение; К – контроль; П – принятие решений; С – согласование и консультирование.



## **2.4 План производства**

### **2.4.1 Описание технологии производства**

Летняя веранда – излюбленное место отдыха 80 % горожан. Если есть выбор между посещением заведения открытого и закрытого типа, то приоритет всегда остается за первым вариантом.

Период работы летней веранды ограничен коротким сезоном с апреля по сентябрь.

Летняя веранда представляет собой заведение общественного питания открытого типа с возможностью реализации алкогольной продукции. Она предполагает организацию бизнеса и досуга горожан в комфортных условиях на свежем воздухе.

Летняя веранда – настолько популярный бизнес, что даже стационарные заведения организуют открытые зоны на своей территории. Актуальность характерна как для малых, так и для крупных городов и объясняется следующими преимуществами:

- свежий воздух – летом люди стремятся почаще бывать на природе или хотя бы на улице, потому что в любом помещении душно и некомфортно. Выпить чашку кофе, кружку пива или перекусить салатом намного приятнее вне стен каменного заведения;

- атмосфера – стационарный бар всегда ограничивается одними и теми же декорациями, что быстро надоедает посетителям. Летний вариант, как правило, не имеет физических стен, поэтому люди с удовольствием наблюдают за прохожими, слышат «голос» города и не чувствуют себя при этом в замкнутом пространстве;

- свобода – закон РФ запрещает распитие алкогольных напитков в общественных местах, кроме специальных заведений. Летняя веранда в этом случае выступает для людей промежуточным вариантом – они как бы не нарушают закон, но при этом находятся среди общества.

## 2.4.2 Обоснование потребности в основных средствах

Открытие летней веранды предполагает приобретение основных средств, которые уже были представлены подробно ранее в приложениях В, Г и в таблице 2.1. В таблице 2.10 представлен перечень основных средств с указанием поставщиков на каждый элемент оборудования.

Таблица 2.10 – Перечень основных средств с указанием поставщиков на каждый элемент оборудования

Наименование работы	Сумма, в руб.	Поставщик
Дизайн-проект летней веранды	8 000	ООО «Студия дизайна «Перистиль»
Технический проект летней веранды	10 000	ООО «Научно-технический центр «Экспертстрой»
Рекламная вывеска	11 500	ООО «Радуга»
Кондиционеры	36 000	ООО «КлимДом»
Мебель	195 000	ООО «Первый гипермаркет мебели»
Предметы интерьера	40 000	ООО «Интерьерная лавка»
Посуда и столовые приборы	96 200	ООО «Амет74»
Оборудование:		
– наблюдательное оборудование в зале (4 камеры и монитор);	40 000	ООО «ОПС Монтаж»
– ПК с программным обеспечением;	30 000	ООО «Ситилинк»
– противопожарное оборудование;	40 000	ООО «АфесПро»
– установка противопожарного оборудования;	5 000	ООО «АфесПро»
– переносной кассовый аппарат (4 шт.).	26 000	ООО «Касс-системы»
Итого	537 700	-

Для реализации проекта открытия летней веранды в баре-ресторане «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») необходимо приобрести основные средства общей стоимостью 537 700 рублей. Представленный перечень основных средств не будет амортизироваться, потому что стоимость каждой единицы менее 100 000 рублей, а значит предприятие имеет право сразу списать расходы в себестоимость оказанных услуг.

### 2.4.3 Обоснование потребности в оборотных средствах

В качестве первоначального запаса оборотных средств, приобретаемых для летней веранды в баре-ресторане «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») будут выступать: алкогольные напитки, сырьё для приготовления блюд длительного хранения и прочие оборотные активы (таблица 2.11).

Таблица 2.11 – Первоначальный объём оборотных активов

В руб.

Наименование	Цена	Количество, в ед.	Единицы измерения	Сумма
<b>Закуп минимального количества алкогольной продукции:</b>				
– водка;	350	12	бут.	4 200
– вино;	400	17	бут.	6 800
– коньяк;	1500	20	бут.	30 000
– виски;	1500	12	бут.	18 000
– бренди;	1200	5	бут.	6 000
– прочий.	1000	5	бут.	5 000
<b>Итого</b>	-	70	бут.	70 000
<b>Закуп минимального количества сырья (продуктов питания):</b>				
– мука;	40	20	кг	800
– крупы;	80	100	кг	8 000
– замороженные овощи;	100	20	кг	2 000
– замороженная рыба;	300	20	кг	6 000
– замороженное мясо;	250	50	кг	12 500
– прочее.	200	100	кг	20 000
<b>Итого</b>	-	310	кг	49 300
<b>Закуп минимального количества прочих оборотных активов:</b>				
– дозатор локтевой с антисептиком;	3 000	1	шт.	3 000
– антисептик;	600	10	шт.	6 000
– кассовые ленты.	250	10	шт.	2 500
<b>Итого</b>	-	-	-	11 500
<b>Итого оборотных активов</b>	-	-	-	130 800

Таким образом, первоначальный объем оборотных активов составил 130 800 рублей, однако, следует рассмотреть и ежемесячную потребность в оборотных активах по проекту.

В таблице 2.12 представлена ежемесячная потребность для летней веранды бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» в оборотных средствах.

Таблица 2.12 – Ежемесячная потребность в оборотных средствах

В руб.

Наименование	Цена за шт.	Норма на 1 посетителя в месяц, руб.	Потребность в месяц., шт.	Стоимость
Стиральный порошок	300	3	30	9 000
Средство для мытья посуды	50	2	120	6 000
Канцтовары	100	1	30	3 000
Туалетная бумага	20	5	750	15 000
Освежитель воздуха	100	1,5	45	4 500
Всего	-	12,5		37 500

Потребность в оборотных активах на месяц, при условии максимальной загрузки летней веранды посетителями, составляет 37 500 рублей. Рассчитанная норма расхода оборотных средств на одного посетителя составляет 12,50 рублей.

## 2.4.4 План операционных затрат

### 2.4.4.1 Условно-постоянные расходы проекта

Далее рассмотрим постоянные затраты проекта открытия летней веранды. Основную долю постоянных затрат составляют затраты на оплату труда. Система оплаты труда персонала построена таким образом, что доходы работников не завязаны от объема производства, за исключением официантов и поваров.

На летний период будут дополнительно привлечено 4 официанта и 2 повара.

Расчет фонда оплаты труда сотрудников, находящихся на окладной системе оплаты труда, представлен в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Расчеты по оплате труда

В руб.

Наименование	Сумма в месяц	Количе- ство че- ловек	Сумма в месяц	
			2021 год (3 месяца)	2022 год (6 месяцев)
Окладная часть оплаты труда				
Повар	15 000	2	90 000	180 000
Официант	10 000	4	120 000	240 000
Доплаты к окладу на период работы летней веранды				
Директор бара-ресторана	5 000	1	15 000	30 000
Администратор	5 000	1	15 000	30 000
Шеф-повар	5 000	1	15 000	30 000
Бармен	5 000	2	30 000	60 000
Посудомойщица	3 000	2	18 000	36 000
Уборщица	3 000	1	9 000	18 000
Итого	-	-	312 000	624 000

Из таблицы 2.13 видно, что часть персонала будет нанята для работы именно в летней веранде бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня»), а часть персонала будет привлечена из бара-ресторана, за счет того в летнее время снижается поток посетителей и работники менее загружены.

К постоянным затратам также отнесем расходы на рекламу (3 000 руб. в месяц) и общехозяйственные расходы (расходы на обслуживание помещения и инвентаря, на ремонты, спецодежду, освещение и так далее), которые по оценкам главного бухгалтера бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») составят 5 000 рублей в месяц. Информация в таблице 2.14.

Таблица 2.14 – Коммерческие и общехозяйственные расходы

В руб.

Наименование	Июль-сентябрь 2021 года	Апрель-сентябрь 2022 года
Затраты на рекламу	9 000	18 000
Общехозяйственные расходы	15 000	30 000
Итого	24 000	48 000

При планировании постоянных затрат также необходимо помнить о налоговой части проекта, а именно: страховые взносы и налог на имущество.

В таблице 2.15 представлены общие издержки по проекту открытия летней веранды.

Таблица 2.15 – Общие издержки по проекту

В руб.	
Наименование	Сумма в месяц
Управление	
Электроэнергия на освещение помещения	1 500
Производство	
Кассовые ленты к кассовому аппарату (1 ленты за 300 руб. хватает примерно на месяц, всего 4 кассовых аппарата)	1 200
Общехозяйственные расходы	5 000
Канцелярские принадлежности	600
Антисептик (в месяц требуется 4 флакона по 700 руб.)	2 800
Маркетинг	
Затраты на рекламу	3 000
Итого	14 100

Сумма общих издержек составляет 14 100 рублей в месяц. Помимо условно-постоянных затрат, существуют и условно переменные затраты.

#### **2.4.4.2 Условно-переменные расходы проекта**

Для расчета переменных затрат (продукты из которых готовится блюдо и электроэнергия) будем считать, что данные расходы составляют 60 % от стоимости блюда или от выручки. Эта информация основывается на фактических данных о соотношении цены и прямых переменных затрат на блюдо по ООО «Галерея Бар и Кухня».

Зависимость суммарных переменных затрат и выручки от реализации вполне объяснима, так как обе величины зависят от объема продаж, а также повышение закупочных цен на продукты влечет за собой рост цен на блюда в меню.

К переменным затратам относятся и оборотные активы. Потребность в оборотных активах на месяц, при условии максимальной загрузки летней веранды посетителями, составляет 37 500 рублей.

Также к переменным затратам относятся транспортные расходы на доставку продуктов питания и их компонентов (сырья). По данным предприятия эти затраты составляют 2 % от объёмов реализации продукции.

К переменной части относится доплата к заработной плате повара и четырёх официантов. Повара будут получать дополнительно по 2 % от выручки, а официанты – по 1 % каждый. Таким образом, заработная плата официантов составит 17 630 руб. в месяц (10 000 рублей оклад и 7 630 руб. – это премиальная часть). Реально официанты получают существенно больше за счёт чаевых.

Каждый повар получит за месяц 30 260 руб. (15 000 руб. оклад и 15 250 руб. – премиальная часть).

При формировании переменных затрат проекта в «Project Expert» было учтено, что оплата продуктов питания для организации рабочего процесса будет производиться по факту.

В таблице 2.16 представлены удельные переменные затраты по проекту открытия летней веранды.

Таблица 2.16 – Удельные переменные затраты

Наименование статьи	Удельные переменные затраты			Итого
	Оборотные активы (сырьё)	Зарплата (сдельная часть)	Транспортные расходы	
Утренний чек	204,0	27,2	6,8	238,0
Дневной чек	396,0	52,8	13,2	462,0
Вечерний чек	480,0	64,0	16,0	560,0
Вечерний чек (субботный чек)	900,0	120,0	30,0	1 050,0

После того, как определены постоянные и условно-переменные затраты по проекту, следует перейти к плану маркетинга, который позволяет обосновать объёмы реализации и цену на блюда.

## 2.5 План маркетинга

### 2.5.1 Обоснование цены продукта проекта

Сопоставив расчетную величину себестоимости и максимально возможную рыночную цену, определим конечную цену продажи. В таблице 2.17 представлен расчет себестоимости единицы продукции методом полных затрат; данные представлены за день.

Таблица 2.17 – Расчет себестоимости единицы продукции

В рублях

Наименование	Стоимость			
	Утренний чек	Дневной чек	Вечерний чек	Вечерний (субботный) чек
Цена	340,00	660,00	800,00	1 500,00
Удельные переменные	238,00	462,00	560,00	1 050,00
Общие постоянные расходы в день				4 326,67
Доля в общем объеме, в процентах	4,00	21,00	28,00	47,00
Общие постоянные	199,07	1 045,10	1 393,47	2 339,03
Удельные постоянные	33,18	69,67	60,59	41,77
Себестоимость на единицу продукции	271,18	531,67	620,59	1 091,77

Таким образом, видно, что себестоимость продукции меньше цены, следовательно, проект будет приносить прибыль.

### 2.5.2 Анализ конкурентов

Проведем анализ конкурентов, имеющих летнюю веранду и работающих в Центральной районе г. Челябинска. Оценка конкурентов проводится по пятибалльной шкале, где 1 балл - самый низкий балл, а 5 баллов – наивысшая оценка. Результат оценки конкурентов содержится в таблице 2.18.



Таблица 2.18 – Анализ конкурентов

В баллах

Критерии сравнения	Бар-ресторан «La Galleria bar & kitchen»	Наименование конкурента				
		«Слон»	«Карма»	«Шишка»	«Журавлина»	«Цыплята табака»
Вкусовые качества продукта	4	5	4	3	5	4
Уровень цены	4	3	4	3	3	4
Уровень технологии	3	5	5	3	3	5
Посещаемость	5	5	5	3	3	5
Микроклимат, обстановка	5	5	5	5	5	5
Меню	5	5	5	2	2	5
Время ожидания заказа	3	4	4	3	3	5
Персонал	5	5	5	2	5	5
Итого	34	37	37	24	29	38

По результатам оценки, больше всего баллов набрало предприятие ООО «Цыплята табака», для которого характерно расположение в самом центре города, привлекательные цены, интересный разнообразный дизайн интерьеров, богатое меню. На втором месте по набранным баллам находится ООО «Слон» и ООО «Карма», третье место займёт объект исследования – ООО «Галерея Бар и Кухня» (бар-ресторан «La Galleria bar & kitchen»). Рассмотрим средний чек указанных конкурентов (таблица 2.19).

Таблица 2.19 – Средний чек

В руб.

Наименование	Утренний средний чек	Дневной средний чек	Вечерний средний чек	Вечерний (субботный) средний чек
«Слон»	320	630	760	1 400
«Карма»	355	750	800	1 600
«Шишка»	335	740	850	1 550
«Журавлина»	335	620	750	1 200
«Цыплята табака»	355	760	840	1 750
Средняя цена	340	700	800	1 500

С учетом анализа конкурентов, анализа ценовых предложений на меню летних кафе, сформируем ценовое предложение для бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen». Средний чек для ООО «Галерея Бар и Кухня» (бар-ресторан «La Galleria bar & kitchen») представлен в таблице 2.20.

Таблица 2.20 – Средний чек летней веранды ООО «Галерея Бар и Кухня»

В руб.

Номер	Цена за сутки
Утренний средний чек	340
Дневной средний чек	660
Вечерний средний чек	800
Вечерний (субботный) средний чек	1 500

Видно, что средний чек будет на уровне конкурентов (утром и вечером, а также в выходные дни) и чуть ниже конкурентного днём.

### 2.5.3 Анализ покупателей

Для того, чтобы составить операционный план, необходимо рассчитать предполагаемые выручку и затраты проекта. На этапе разработки концепции летней веранды было составлено меню, оно приложено в приложении Ж. За основу было взято меню бара-ресторана, оно было сокращено и преобразовано до уровня летней веранды. В приложении Ж также указаны цены на блюда и напитки. Цены указаны с учетом налога на добавленную стоимость. Технология формирования цен довольно проста, но все равно требует расчета и анализа.

Так как предполагаемая летняя веранда не имеет существенных отличий от уже имеющихся, то цены не могут сильно отличаться от аналогичных заведений, иначе клиент просто не придет. Поэтому основным критерием при ценообразовании были цены конкурентов. Ещё один фактор, учитываемый при ценообразовании – это цены в ООО «Галерея Бар и Кухня» (бар-ресторан «La Galleria bar & kitchen»), на базе которого открывается летняя веранда. Цены в летней веранде должны быть соизмеримы с ценами в бар-ресторане, но немного ниже.

Также у каждого блюда есть себестоимость, ниже которой не может опуститься ни одно заведение. К тому же не стоит забывать, что наличие низких цен или скидок далеко не во всех случаях является однозначным конкурентным преимуществом.

Расчет поступлений от деятельности кафе будем проводить исходя из среднего чека и числа посетителей.

Величину среднего чека определим по меню, которое представлено в приложении Ж. Для более точных расчетов выделим несколько видов среднего чека для кафе, так как посетители будут оставлять в заведении разную сумму, исходя из времени суток и дня недели. Виды, величина и состав чека по проекту представлены в таблице 2.21.

Таблица 2.21 – Расчет среднего чека

			В руб.
Наименование	Состав	Расчёт	Итого
Утренний чек	чай, десерт	200 и 140	340
Дневной чек	салат, пельмени (суп)	300 и 360	660
Вечерний чек	напиток, гарнир, горячее	160; 140 и 500	800
Вечерний чек (субботный чек)	алкоголь (250 мл), закуска, шашлык	500; 400 и 600	1 500

Как видно из таблицы 2.21 было принято решение выделить четыре вида чеков, исходя из времени суток и дней недели с учетом специфики потребляемых блюд. Стоимость обобщённых блюд (например, гарнир, горячее и т.д.) рассчитывалась путем арифметического усреднения стоимости из меню. Состав чека определялся экспертным путем, исходя из многолетнего опыта персонала заведения.

Для определения потенциального объёма оказываемых услуг на летней веранде бара-ресторана, было проведено анкетирование.

Анкета представлена в приложении И. по результатам проведённого анкетирования было выявлено, что в день заведение посетит примерно 100 человек, из них утром – 6, днём – 15, вечером – 23, в дни высокого спроса (пятница, суббота) – 56 человек.

Плановый доход рассчитаем следующим образом – среднее ежедневное количество посетителей умножаем на сумму среднего чека и на количество рабочих дней в месяце (таблица 2.22).

Таблица 2.22 – Плановый доход

				В руб.
Наименование	Сумма среднего чека	Среднее количество человек в день	Количество дней в месяце	Выручка с НДС в месяц
Утренний	340	6	30	61 200
Дневной	660	15	30	297 000
Вечерний	800	23	22	404 800
Вечерний (субботный)	1 500	56	8	672 000
Итого	-	100	-	1 435 000

Посещаемость кафе в зависимости от времени суток и дня недели также установлена руководством ООО «Галерея Бар и Кухня» (бар-ресторан «La Galleria bar & kitchen») исходя из анализа данных о работе самого предприятия – бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») и предполагается схожая тенденция. Таким образом, предполагается, что в среднем 6 человек в день придёт в кафе с 10 утра до 12 дня на завтрак, заплатив 340 рублей, и средне-месячная выручка кафе от завтраков составит 61 200 рублей.

В обеденное время (с 12 до 17 часов) кафе посетит 15 человек и принесет для кафе 297 000 рублей выручки в месяц. За вечер с 19 до 23 часов в среднем пройдет 23 человека со средним чеком в 800 рублей на человека, что принесет 404 800 рублей выручки за месяц.

В выходной субботный вечер при количестве посадочных мест 60 (15 столиков по 4 человека) планируется максимальная занятость кафе – 56 человек, стоимость среднего чека так же будет выше за счет алкогольных напитков, выручка составит 672 000 рублей в месяц.

Прогнозируемая величина поступлений от продаж в ООО «Галерея Бар и Кухня» (баре-ресторане «La Galleria bar & kitchen») отображена в таблице 2.23.

Таблица 2.23 – Поступления от продаж

В руб.

Наименование	Июль-сентябрь 2021 год	Апрель-сентябрь 2022 год
Вечерний (субботный) чек	183 600	367 200
Вечерний чек	891 000	1 782 000
Дневной чек	1 214 400	2 428 800
Утренний чек	2 016 000	4 032 000

При расчетах сделано допущение, что объем производства будет определяться исходя из предполагаемых объемов реализации (то есть объем производства равен объему реализации). Запасов готовой продукции не предполагается, все блюда готовятся по заказам.

Выручка не будет увеличиваться с учётом инфляции, так как цены в данном заведении и так достаточно высокие, тем более не известно, как долго влияние новой коронавирусной инфекции будет оказывать негативное влияние на предприятие.

## 2.6 Финансовый план

### 2.6.1 Отчет о финансовом результате проекта

В план прибылей и убытков включается выручка (доходы) от реализации продукции и оказания услуг, издержки (затраты, расходы), налоговые и другие отчисления.

На рисунке К.1 приложения К представлен план прибылей и убытков по проекту.

В соответствии с приведёнными данными видно, что на летнюю веранду сильное влияние оказывает фактор сезонности.

Летняя веранда будет работать с 7 по 9 месяц проекта, с 16 по 21 и с 28 по 33 месяцы проекта. В остальное время (в холодное время года) летняя веранда работать не будет.

Бухгалтерский баланс представлен на рисунке М.1 приложения М. валюта баланса увеличивается нарастающим итогом, что благоприятно для предприятия.

## **2.6.2 Формирование отчета о движении денежных средств по проекту**

По результатам исследований, проведенных ранее, составим исходный прогноз потоков денежных средств проекта и проанализируем целесообразность его реализации. Исходный прогноз потоков денежных средств по проекту представлен наглядно на рисунке Л.1 приложения Л. Кассовых разрывов нет (о чём свидетельствуют положительные значения итогового сальдо на 2021 – 2022 гг.), следовательно, проект прибылен и достоин реализации.

## **2.6.3 Обоснование экономической эффективности проекта**

### **2.6.3.1 Расчет ставки дисконтирования**

Так как источником финансирования являются собственные средства предприятия, то ставку дисконтирования рассчитаем по методу расчета стоимости капитальных активов CAPM (формула 2.16):

$$r = R + \beta \cdot (R_m - R), \quad (2.16)$$

где  $\beta$  – коэффициент, измеряющий относительный уровень дохода проекта по сравнению со средним доходом проектов того же типа;

$R_m$  – средняя доходность отрасли;

$R$  – безрисковая ставка доходности.

В качестве безрисковых активов возьмём ставку рефинансирования, которая составляет 4,25 % годовых [38].  $\beta$ -коэффициент (бета безрычаговая) приведён в соответствии со спецификой отрасли (рестораны и общепит) и равен 0,68 (данные для расчёта приведены в приложении Н).

Если  $\beta$ -коэффициент больше единицы, значит предприятие (и отрасль, к которому оно относится) рискованнее рынка. Сфера ресторанов и общепита, к которой относится рассматриваемое предприятие, не превышает уровень риска всего фондового рынка.

Рыночная доходность ( $R_m$ ) в России может быть взята как средняя доходность по индексу ММВБ (индексу МосБиржи) или индексу РТС. По данным на 29 мая 2021 года значения индекса ММВБ составило 19,87 % [35].

Средняя ставка доходности отрасли согласно представленной методике (CAPM) рассчитывается по формуле (2.17):

$$1 + R_m = \left(1 + \frac{E_m}{100}\right) / \left(1 + \frac{i}{100}\right), \quad (2.17)$$

где  $R_m$  – реальная средняя ставка доходности отрасли;

$E_m$  – номинальная средняя ставка доходности отрасли (годовая доходность по индексу ММВБ);

$i$  – прогнозируемый темп инфляции, 4 % годовых [23].

Подставив необходимые данные в формулу (2.2), реальная средняя ставка доходности отрасли составит:

$$R_m = \frac{1 + 0,1987}{1 + 0,04} - 1 = 0,1526 \text{ или } 15,26 \%$$

Подставляя значения ставки доходности, ставки рефинансирования и  $\beta$ -коэффициента в формулу (2.1), получаем:

$$r_{CC} = 4,25 + 0,68 \cdot (15,26 - 4,25) = 11,82 \%$$

Подставив все значения в формулу получим ставку дисконтирования, равную 11,82 %. Именно данную минимальную доходность должен генерировать проект, чтобы он был принят к реализации.

### 2.6.3.2 Расчет интегральных показателей экономической эффективности проекта

Для оценки эффективности проекта используются такие показатели как чистый дисконтированный доход (NPV), индекс доходности (PI), внутренняя норма рентабельности (IRR), простой и дисконтированный сроки окупаемости (PP и DPP) [1]. Чистый дисконтированный доход рассчитывается по формуле (2.18) [1]:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{S_i}{(1+r)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{I_i}{(1+r)^t}, \quad (2.18)$$

где  $S_t$  – приток денежных средств в  $i$ -ом году;

$I_i$  – отток денежных средств в  $i$ -ом году;

$n$  – срок инвестиционного проекта;

$r$  – ставка дисконтирования;

$t$  – момент времени.

Подставляя значения из рисунка 2.6 в формулу (2.18) получается, что чистый дисконтированный доход составит 1 081 575 руб. за 2 года реализации проекта.

Индекс доходности – отношение суммы дисконтированных притоков к сумме дисконтированных оттоков денежных средств, представлен формулой (2.19).

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{S_i}{(1+r)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{I_i}{(1+r)^t}}, \quad (2.19)$$

где  $S_t$  – притоки денежных средств;

$I_t$  – вложения или инвестиции.

Индекс доходности отражает эффективность дисконтированных потоков к первоначальным инвестициям и равен 1,83. Это значение индекса доходности свидетельствует о том, что дисконтированных притоков за 2 года в 1,83 раза больше, чем инвестиций.



Внутренняя норма рентабельности (IRR) показывает значение ставки дисконтирования, при котором доходы от проекта равны инвестициям (формула 2.20).

$$IRR = r_1 + \frac{NPV_1}{NPV_1 - NPV_2} \cdot (r_2 - r_1), \quad (2.20)$$

где  $r_1$  – значение табулированного коэффициента дисконтирования, при котором  $NPV_1$  больше 0;

$r_2$  – значение табулированного коэффициента дисконтирования, при котором  $NPV_2$  меньше 0.

Внутренняя норма рентабельности составит 312,80 %. Согласно данному методу должны приниматься все проекты, индекс доходности которых превышает единицу, поэтому по данному критерию и, учитывая, что  $NPV > 0$  и  $IRR = 312,80 \%$ , проект стоит принимать. При ставке дисконтирования равной 312,80 %, величина доходов по проекту будет равна капитальным затратам.

Простой срок окупаемости проекта можно определить как время, которое требуется, чтобы инвестиция обеспечила достаточные поступления денег для возмещения инвестиционных расходов. Он рассчитывается по формуле (2.21):

$$PP = \frac{I_0}{NP}, \quad (2.21)$$

где  $I_0$  – первоначальные инвестиции по проекту;

$NP$  – чистая прибыль.

Простой срок окупаемости составляет 16 месяцев. Это число свидетельствует о том, что по истечении 1 года и 4 месяцев проект окупится.

Дисконтированный срок окупаемости рассчитывается по формуле (2.22):

$$\sum^{DPP} CF_t \geq I_0, \quad (2.22)$$

где  $CF_t$  – дисконтированные притоки по мероприятию.

Дисконтированный срок окупаемости проекта равен 17 месяцев или 1 год 5 месяцев.

На рисунке 2.3 представлены показатели эффективности предложенного мероприятия.

Эффективность инвестиций	
Длительность проекта: 24 мес.	
Период расчета: 24 мес.	
Показатель	Рубли
▶ Ставка дисконтирования, %	11,82
Период окупаемости - РВ, мес.	16
Дисконтированный период окупаемости - DPB, мес.	17
Средняя норма рентабельности - ARR, %	97,55
Чистый приведенный доход - NPV	1 081 575
Индекс прибыльности - PI	1,83
Внутренняя норма рентабельности - IRR, %	312,80
Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR, %	42,90

Рисунок 2.3 – Показатели эффективности проекта

На основе данных интегральных показателей эффективности проекта открытия летней веранды можно сделать вывод о том, что проект является рентабельным и его следует принимать к реализации. Согласно данному методу должны приниматься все проекты, индекс доходности которых превышает единицу, поэтому по данному критерию и, учитывая, что  $NPV > 0$  и  $IRR = 312,80\%$ , проект стоит реализовать.

## 2.7 Оценка рисков проекта

### 2.7.1 Анализ чувствительности

Анализ чувствительности применяется, если нужно выявить стабильность и силу влияния одной из составляющих проекта [2]. Были рассмотрены и введены данные, которые непосредственно связаны с проектом, реализуемым баром «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня»).

Расчет производился в диапазоне изменений от -40 % до +40 % с шагом расчета 20 %.

Чтобы проанализировать чувствительность, использованы следующие параметры: цена сбыта, объем сбыта, зарплата персонала, общие и прямые издержки (рисунок 2.4).

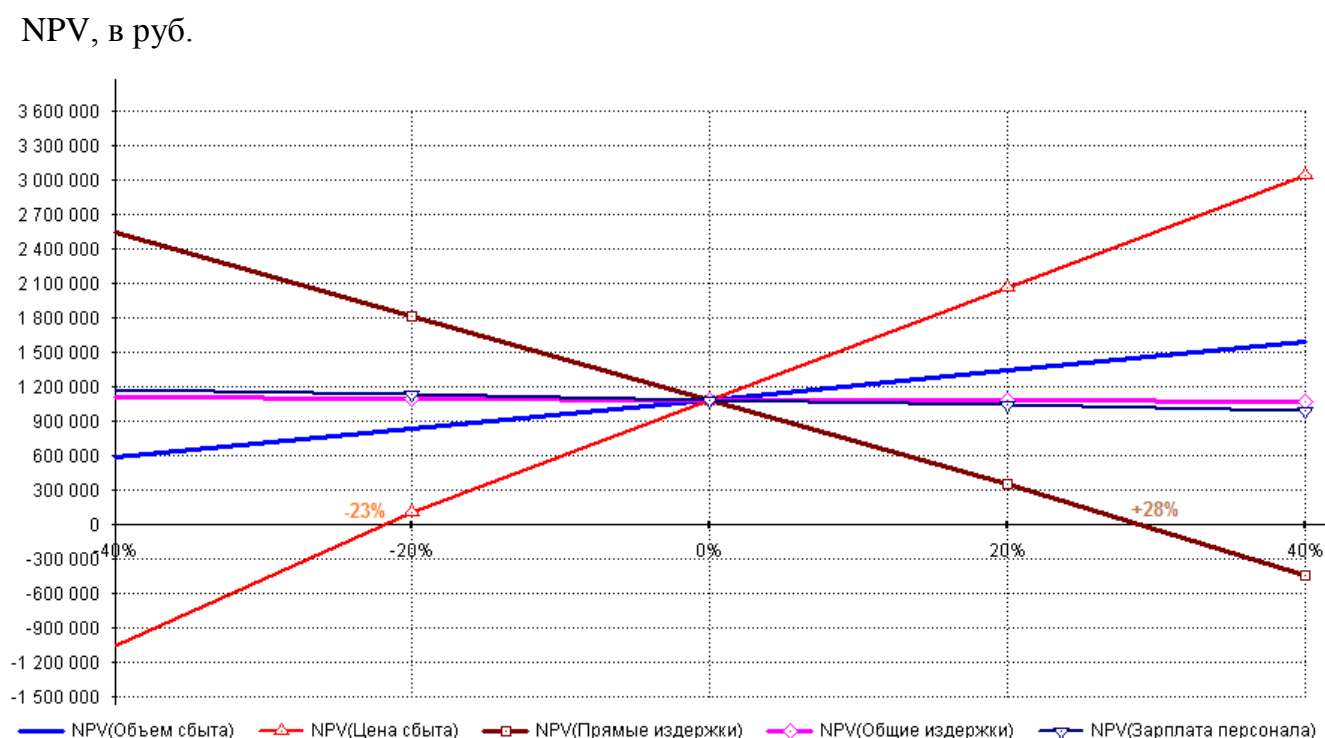


Рисунок 2.4 – Анализ чувствительности проекта открытия летней веранды

Анализ чувствительности показал, что проект наиболее чувствителен к изменению цены сбыта.

При уменьшении цены сбыта на 23 % NPV проекта станет отрицательным. Снижение цены на такую величину невозможно, так как цены будут на уровне среднерыночных значений при высоком качестве продукции и услуг. Остальные показатели не влияют существенным образом на изменение NPV проекта открытия летней веранды.

Таким образом, проект можно признать как проект с низким уровнем риска и принять к реализации.

## 2.7.2 Анализ безубыточности

Точка безубыточности – объём производства и реализации продукции, при котором расходы будут компенсированы доходами, а при производстве и реализации каждой последующей единицы продукции предприятие начинает получать прибыль.

Точка безубыточности по предлагаемому к реализации проекту (Тб/у) рассчитывается по формуле (2.23):

$$Тб/у = \frac{ПЗ}{В - ПерЗ} \cdot 100\%, \quad (2.23)$$

где ПЗ – сумма постоянных расходов на весь объем реализации продукции;

В – выручка от реализации продукции;

ПерЗ – переменные расходы на продукцию.

Маржинальная прибыль по проекту (МП) рассчитывается как разница между выручкой и переменными затратами по формуле (2.24):

$$МП = В - ПерЗ. \quad (2.4)$$

Определение запаса финансовой прочности (ЗФП) или резерва прибыльности (РП) проекта открытия летней веранды, характеризует на сколько процентов можно снизить плановый объем продаж до безубыточного состояния – формула (2.25) [13]:

$$ЗФП = \frac{(В - Тб/у)}{В} \cdot 100\%. \quad (2.25)$$

Расчет точки безубыточности проекта открытия летней веранды на базе бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») за год в расчёте на конец 2022 года приведён в таблице 2.24.

Таблица 2.24 – Расчет точки безубыточности (без НДС) за год на 31.12.2022 г.

В руб.

Показатель	Посещение летней веранды утром	Посещение летней веранды днём	Посещение летней веранды вечером	Посещение летней веранды вечером в выходные	Итого
Объём сбыта, в числе посетителей	1 440	3 600	4 048	3 584	12 672
Цена (без НДС)	283	550	667	1 250	-
Выручка	408 000	1 980 000	2 698 667	4 480 000	9 566 667
Объём сбыта, в процентах	4	21	28	47	100
Удельные переменные затраты	211	410	497	931	-
Суммарные переменные затраты	303 878	1 474 704	2 009 967	3 336 704	7 125 253
Постоянные затраты	19 972	96 923	132 103	219 301	468 300
Маржинальная прибыль	104 122	505 296	668 700	1 143 296	2 441 413
Доля маржинального дохода в выручке, в процентах	26	26	26	26	26
Балансовая прибыль	70 125	340 310	463 831	769 995	1 658 881
Точка безубыточности, в числе посетителей	276	691	776	687	-
Точка безубыточности, в руб.	78 261	379 794	517 645	859 332	1 835 031
Запас финансовой прочности, в руб.	329 739	1 600 206	2 181 022	3 620 668	7 731 635
Запас финансовой прочности, в процентах	81	81	81	81	81
Операционный рычаг	1	1	1	1	1

Как видно из полученных данных, запланированный объем продаж бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» превышает безубыточный объем продаж, что говорит о том, что проект будет приносить прибыль.

Следует отметить, что объём продаж может только возрастать по мере того как новые клиенты будут узнавать об открытии летней веранды. В течение всего срока проекта средний чек будет фиксированным.

Результаты расчета анализа безубыточности в денежном выражении по обслуживанию посетителей летней веранды утром на конец 2022 года наглядно представлены на рисунке 2.5.

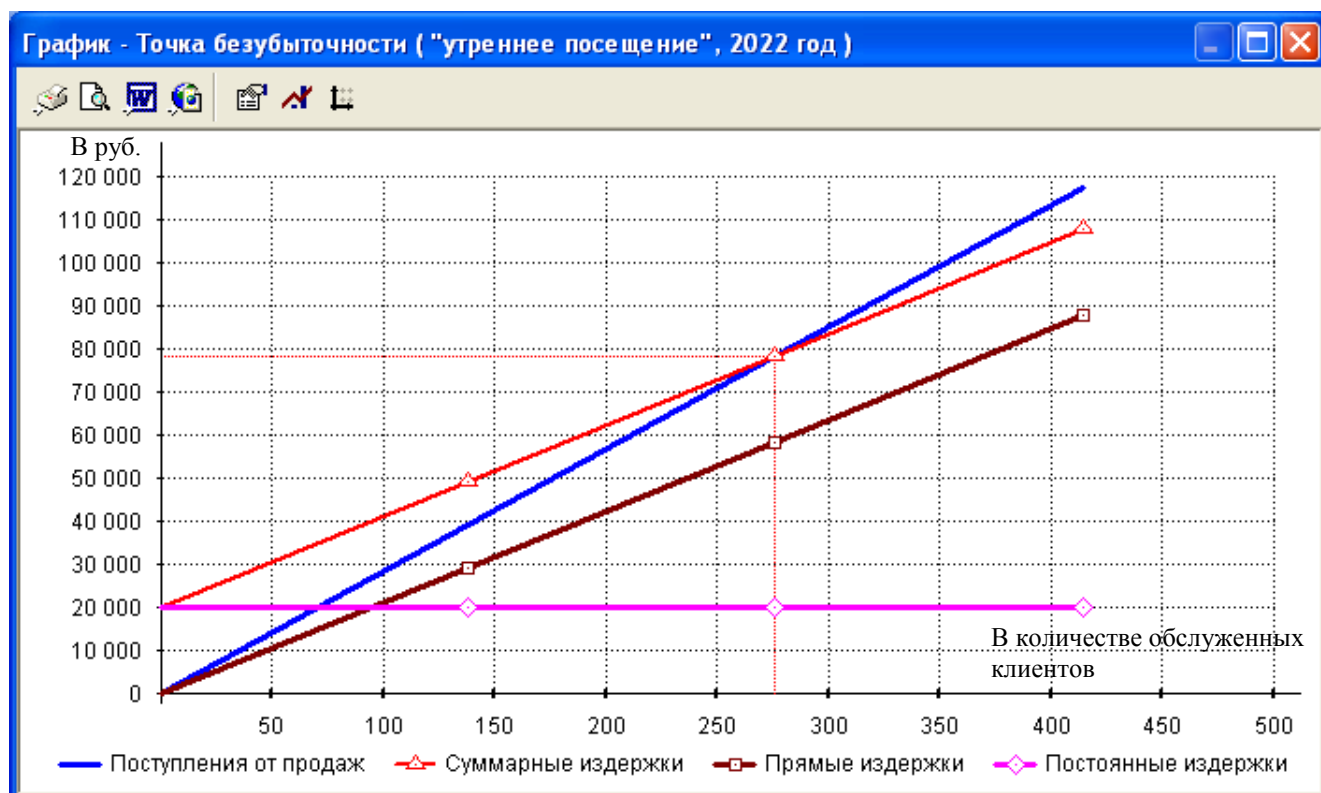


Рисунок 2.5 – Анализ безубыточности в денежном выражении по обслуживанию посетителей летней веранды утром на конец 2022 года

Снижение объёма продаж по обслуживанию посетителей летней веранды утром на 81,00 % по сравнению с прогнозным значением даст нулевую доходность в 2022 году. Результаты расчета анализа безубыточности в денежном выражении по обслуживанию посетителей летней веранды днём на конец 2022 года наглядно представлены на рисунке 2.6. Снижение объёма продаж по обслуживанию посетителей летней веранды днём на 81,00 % по сравнению с прогнозным значением даст нулевую доходность в 2022 году.

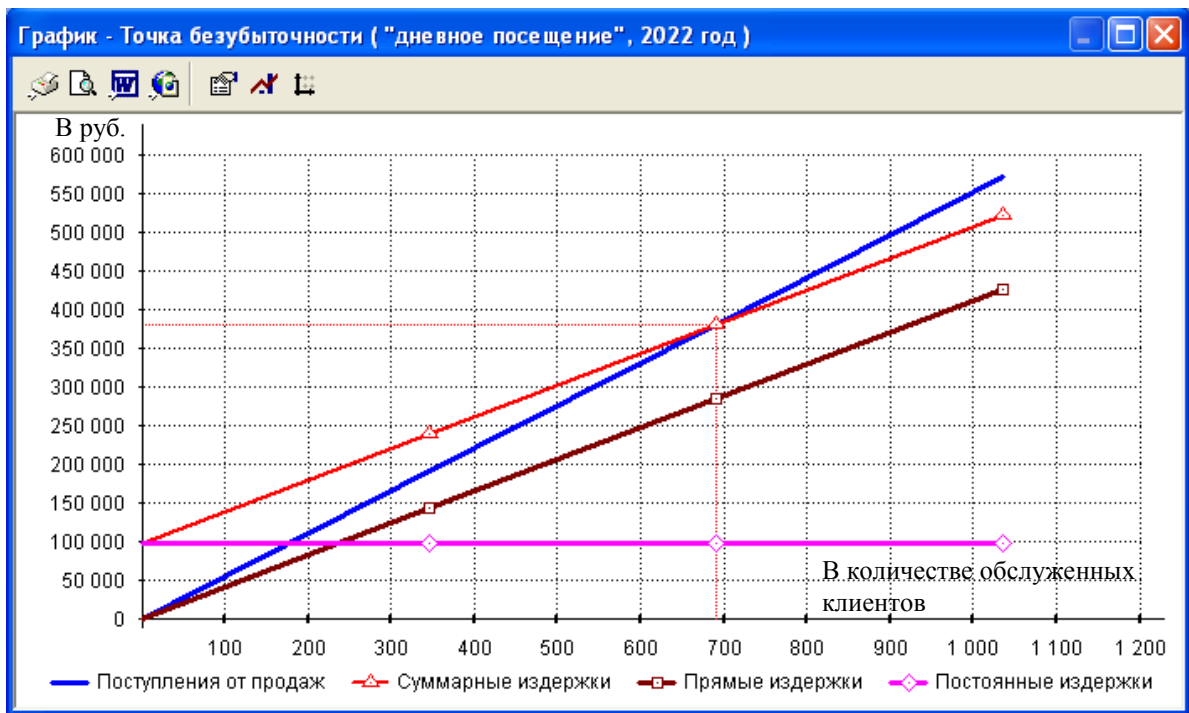


Рисунок 2.6 – Анализ безубыточности в денежном выражении по обслуживанию посетителей летней веранды днём на конец 2022 года

Результаты расчета анализа безубыточности по обслуживанию посетителей летней веранды вечером на конец 2022 года представлены на рисунке 2.7.

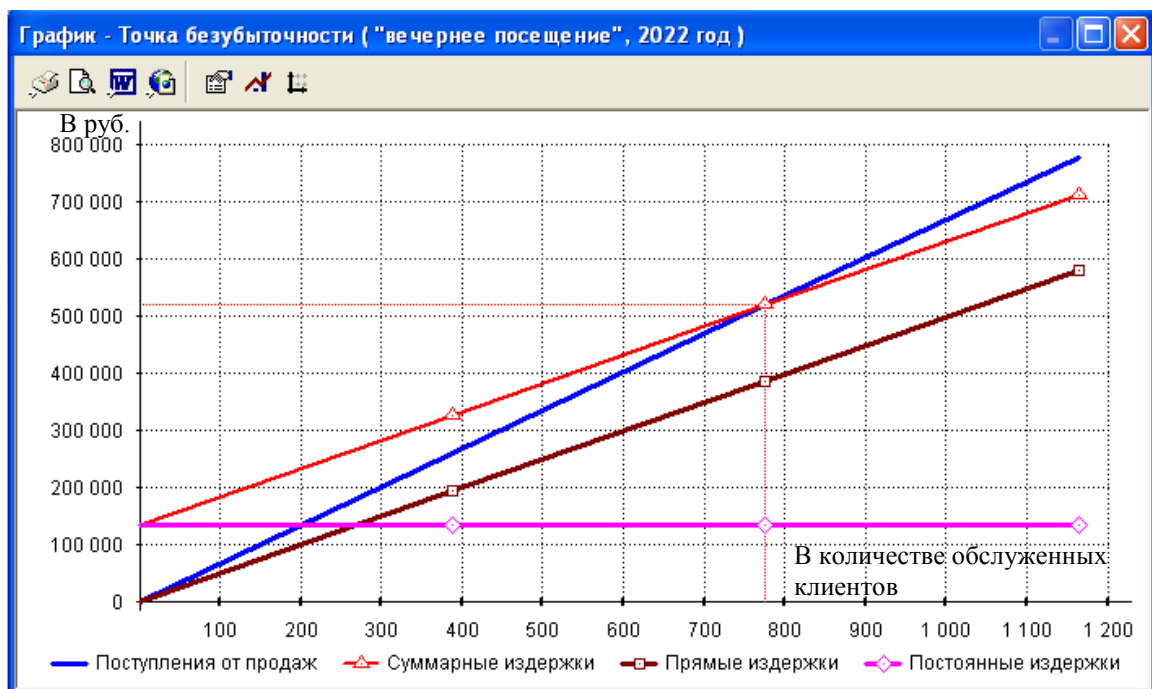


Рисунок 2.7 – Анализ безубыточности в денежном выражении по обслуживанию посетителей летней веранды вечером на конец 2022 года

Снижение объёма продаж по обслуживанию посетителя в группе 27 человек по данным на конец 2022 года на 81 % по сравнению с прогнозным значением даст нулевую доходность. Результаты расчета анализа безубыточности в денежном выражении по обслуживанию посетителей летней веранды вечером в выходные на конец 2022 года наглядно представлены на рисунке 2.8.

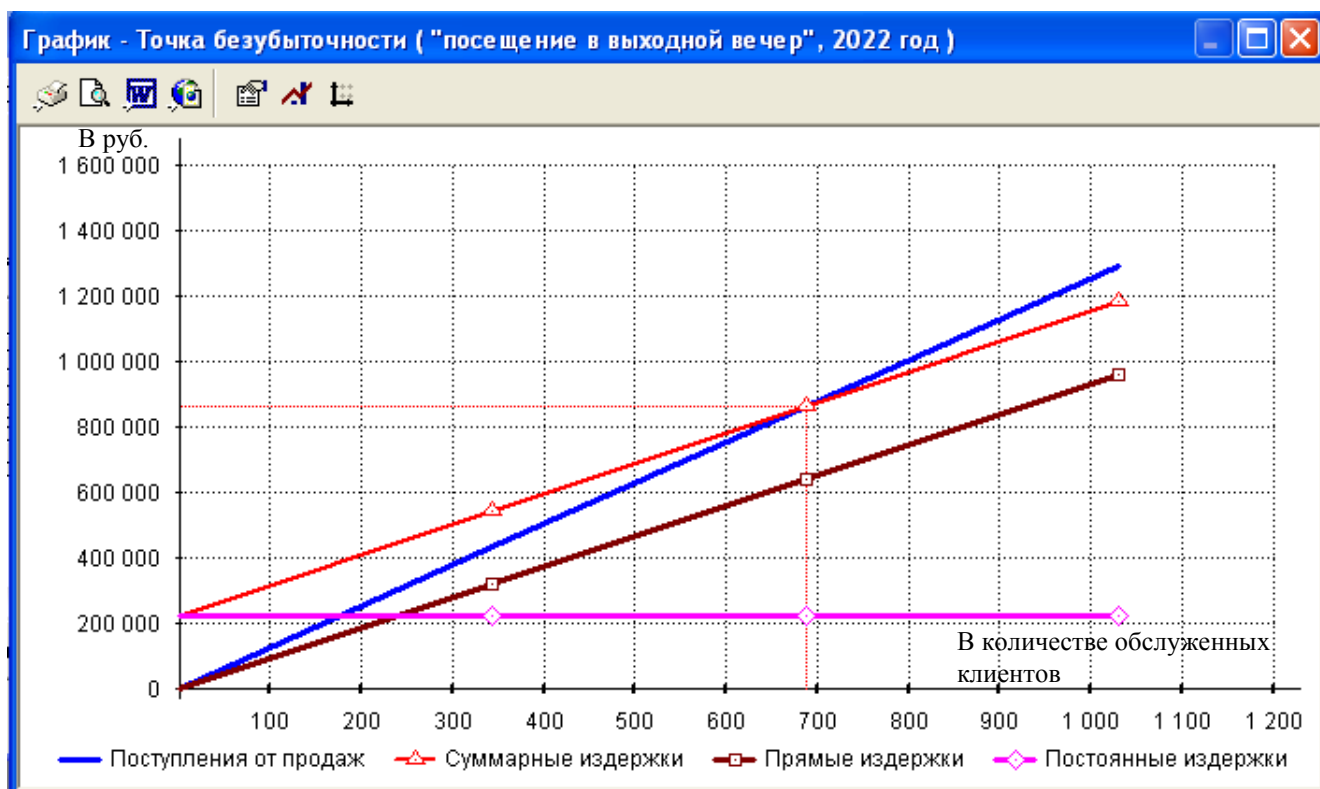


Рисунок 2.8 – Анализ безубыточности в денежном выражении по обслуживанию посетителей летней веранды вечером в выходные на конец 2022 года

Снижение объёма продаж по обслуживанию посетителей летней веранды вечером в выходные на конец 2022 года на 81 % по сравнению с прогнозным значением даст нулевую доходность.

Таким образом, снижение объёма продаж по всем направлениям оказания услуг на конец 2022 года на величину 81 % по сравнению с прогнозным значением даст нулевую доходность. Это очень хороший результат, свидетельствующий о том, что предприятию необходимо оказывать небольшое количество услуг, чтобы выйти на безубыточный уровень.



### 2.7.3 Анализ Монте-Карло

Анализ Монте-Карло показывает как изменяются показатели проекта при изменении сразу нескольких рыночных параметров [5]. В качестве входных параметров использованы те факторы, которые оказали наибольшее влияние на NPV по результатам анализа чувствительности (цена сбыта, объем сбыта, зарплата персонала, общие и прямые издержки). Диапазон изменений параметров – от +40% до -40%. Число расчетов – 2 000. Данные статистического анализа проекта показаны на рисунке 2.9.

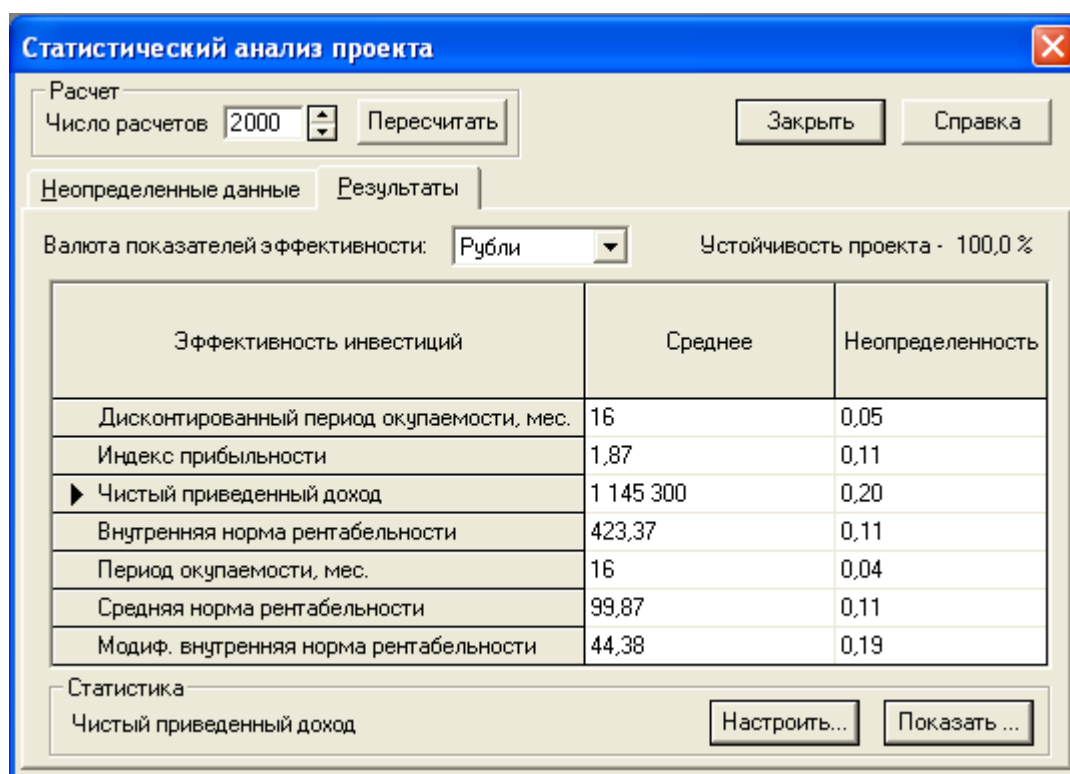


Рисунок 2.9 – Эффективность инвестиций по результатам анализа Монте-Карло

Кроме того, в ходе проведенного анализа рисков методом Монте-Карло устойчивость проекта составила 100 %. То есть в 100 случаях из 100 проект будет доведен до завершения. Это очень хороший показатель устойчивости проекта, но он еще не гарантирует качество инвестиционных критериев, поэтому следует рас-

смотреть средние значения показателей эффективности, которые необходимо с плановыми значениями показателями эффективности.

Средние значения всех показателей являются удовлетворительными, что позволяет надеяться на то, что большинство расчетов дает приемлемые результаты. Для окончательных выводов необходимо учитывать также параметр неопределенности, то есть разброс результатов.

Чем меньше неопределенность, тем ближе лежат значения случайных величин в разрезе каждого показателя, тем точнее средняя величина и меньше риск, что значение показателя отклонится от ожидаемой средней величины. Приемлемым отклонением считается в пределах 30 %. В данном случае значение неопределенности для всех показателей 20 % и ниже. Следовательно, можно сказать, что риск получения среднего значения, отличающегося от расчетного значения минимален для всех показателей.

Также следует рассмотреть гистограмму распределения показателя чистой приведенной стоимости (рисунок 2.10).

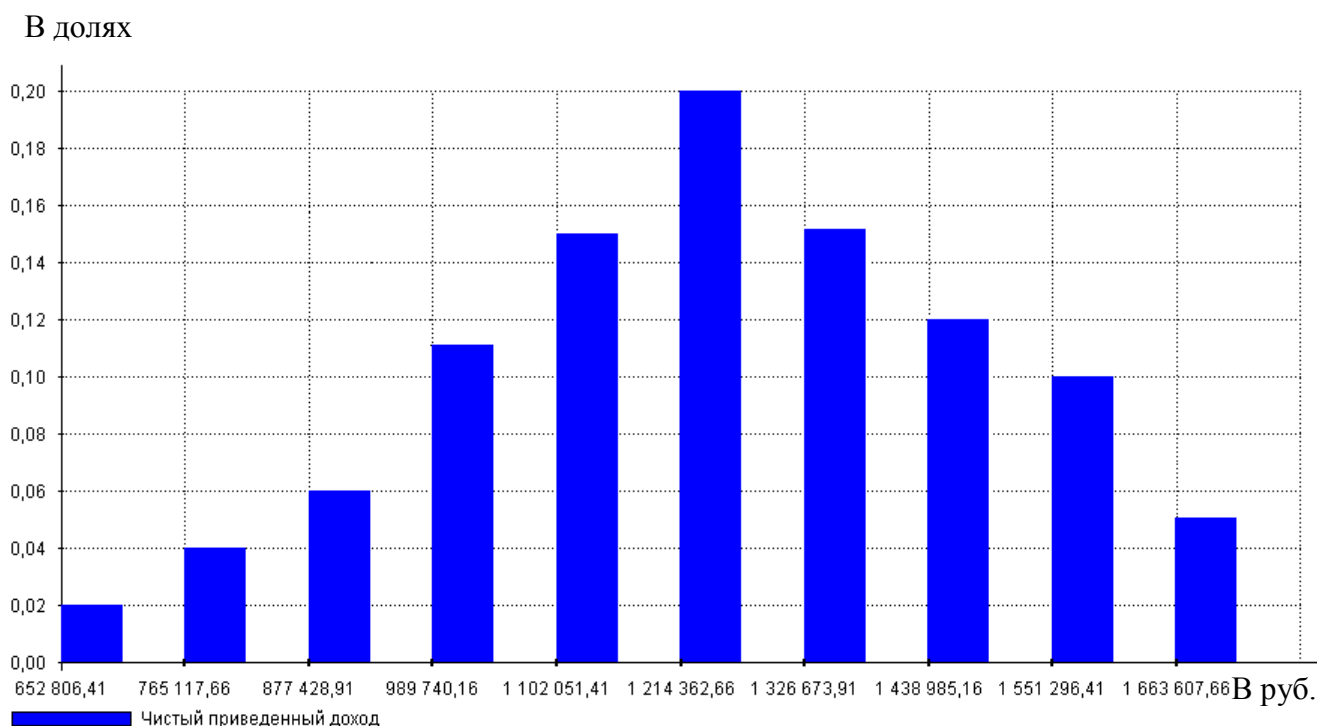


Рисунок 2.10 – Гистограмма распределения вероятностей значений чистого приведенного дохода

Из рисунка 2.10 видно, что гистограмма имеет один пик – это самая благоприятная ситуация, так как в таком случае значения чистого приведенного дохода группируются вокруг этого пика. Из гистограммы видно, что вероятность отрицательного значения чистой приведенной стоимости нулевая. Таким образом, по результатам анализа рисунка 2.10 можно сделать вывод, что уровень риска проекта минимален.

Таким образом, по результатам анализа рисков методом Монте-Карло можно сказать, что устойчивость составила 100 % и проект имеет удовлетворительное значение всех средних значений. Гистограмма распределения показателей чистой приведенной стоимости выявила нулевую вероятность получения отрицательного значения чистой приведённой стоимости, следовательно, проект следует принять к реализации.

### **Выводы по разделу два**

Во втором разделе рассмотрен проект по развитию предприятия ООО «Галерея Бар и Кухня» (бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen») за счет открытия летней веранды непосредственно перед самим баром. Это позволит привлечь новых клиентов и удержать старых потребителей благодаря более низким ценам на летней веранде. Летняя веранда будет работать сезонно с 01 апреля по 30 сентября, в это время наблюдается снижение количества потребителей в ресторане и это позволит использовать кухонное оборудование бара-ресторана для летней веранды. Цель проекта – улучшить финансовое положение ООО «Галерея Бар и Кухня» (бар-ресторан «La Galleria bar & kitchen») за счет открытия летней веранды.

Будет применена стратегия интенсивного роста, длительность проекта – 3 года. Ожидаемые результаты – увеличение доли и прибыли за счет дополнительного объема. Инвестиционные затраты составят 1 300 000 рублей (с НДС). Длительность инвестиционного этапа составит 6 месяцев. Финансирование будет осуществляться за счет собственных средств (стоимость которых рассчитана по модели САМР и составляет 11,82%).

Вследствие реализации проекта валовая увеличатся валовая выручка и прибыль.

Были рассчитаны основные показатели эффективности проекта. Все они лежат в пределах допустимых значений.

Помимо этого, был проведен анализ рисков.

Анализ точки безубыточности указал на высокую устойчивость мероприятия и достаточный запас финансовой прочности.

Анализ чувствительности показал, что чувствительными факторами являются цена реализации (пороговое значение – снижение на 23 %) и прямые издержки (увеличение на 28 %), поэтому следует установить особый контроль над этими факторами.

По результатам анализа рисков методом Монте-Карло можно сказать, что устойчивость составила 100 % и проект имеет удовлетворительное значение всех средних значений. Гистограмма распределения показателей чистой приведенной стоимости выявила нулевую вероятность получения отрицательного значения чистой приведённой стоимости, следовательно, проект следует принять к реализации.

### 3 АНАЛИЗ ПРОГНОЗНОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

#### 3.1 Составление прогнозной финансовой отчётности «с проектом» и «без проекта»

Прогнозная финансовая отчётность ООО «Галерея Бар и Кухня» строилась при использовании метода пропорциональных зависимостей.

Данный метод основан на предположении, что значения статей баланса и отчёта о финансовых результатах изменяются с учётом динамики предыдущих лет. При разработке прогнозной отчётности ООО «Галерея Бар и Кухня», прежде всего, составляется прогнозный вариант отчета о финансовых результатах, поскольку в этом случае рассчитывается прибыль. При прогнозировании бухгалтерского баланса рассчитывают, прежде всего, ожидаемые значения его активных статей. Что касается пассивных статей, то работа с ними завершается с помощью метода балансовой увязки показателей. Данные отчёта о финансовых результатах прогнозируются с учётом динамики изменения состояния предприятия без мероприятия. Для этого необходимо рассчитать коэффициент динамики. Он находится путём выполнения следующих действий:

- данные за 2019 год делим на данные за 2018 год, получаем  $k_{2018-2019}$ ;
- данные за 2020 год делим на данные за 2019 год, получаем  $k_{2019-2020}$ ;
- к  $k_{2019-2020}$  прибавляем  $k_{2018-2019}$ , а затем полученное значение делим на 2, то есть рассчитываем данный коэффициент как среднеарифметическое значение.

Далее значения выручки, себестоимости, коммерческих и управленческих расходов за 2020 год умножались на этот коэффициент динамики, затем полученные значения за 2021 год умножались снова на этот коэффициент динамики, получались данные на 2022 год, расчётные статьи (все виды прибыли) рассчитывались. Предполагается, что прочие доходы и расходы будут находиться на уровне 2020 года, так как нет точных данных об их изменении, динамика их изменения не стабильна. Налог на прибыль составляет 20 % от прибыли до налогообложения.

Далее рассчитывался коэффициент динамики для бухгалтерского баланса предприятия для прогнозирования значений в 2021 – 2022 гг. Она также находилась по формуле среднеарифметического значения. Нераспределённая прибыль в балансе увеличится на величину чистой прибыли, поэтому на данную статью коэффициент динамики не распространяется.

Таким образом, с учётом динамики предыдущих лет сформированы прогнозный отчёт о финансовых результатах и бухгалтерский баланс по предприятию без учёта реализации проекта.

Подробный расчёт формирования прогнозного отчёта о финансовых результатах представлен в приложении П, в таблицах П.1 – П.3, а подробный расчёт формирования прогнозного бухгалтерского баланса представлен в приложении П, в таблицах П.4 – П.6. При условии реализации проекта увеличивается выручка и себестоимость. В результате происходит изменение валовой прибыли, прибыли от продаж, прибыли до налогообложения и чистой прибыли. Прогнозный отчет о финансовых результатах за 2022 г. с учётом реализации проекта показывает большее значение чистой прибыли, нежели без реализации проекта. В бухгалтерском балансе с проектом происходит изменение денежных средств и нераспределённой прибыли на величину чистой прибыли по проекту.

Таким образом, представлена прогнозная отчётность с учётом реализации проекта. Реализация проекта приведёт к увеличению объёма продаж и прибыли, улучшатся основные показатели бухгалтерского баланса.

## **3.2 Сравнительный анализ текущего и прогнозного финансового состояния предприятия «с проектом» и «без проекта»**

### **3.2.1 Горизонтальный и вертикальный анализ баланса**

Горизонтальный анализ баланса бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») выполнен на основе таблицы 1.14, представленной в первом разделе выпускной квалификационной работы. Далее данные в прогноз-

ном периоде с учётом реализации проекта и без учёта реализации проекта сравнивались с данными текущего периода. Результаты представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Горизонтальный анализ баланса ООО «Галерея Бар и Кухня»

В тыс. руб.

Статья	Сумма			Абсолютное изменение		Относительное изменение, в процентах	
	на конец 2020 года	на конец 2022 года без проекта	на конец 2022 года с проектом	2020 – 2022 годов без проекта	2020 – 2022 годов с проектом	2020 – 2022 годов без проекта	2020 – 2022 годов с проектом
<b>I. Внеоборотные активы</b>							
Основные средства	3 599	3 231	3 231	-368	-368	-10,23	-10,23
Итого по разделу I	3 599	3 231	3 231	-368	-368	-10,23	-10,23
<b>II. Оборотные активы</b>							
Запасы	2 089	2 349	2 349	260	260	12,43	12,43
Дебиторская задолженность	146	168	168	22	22	15,13	15,13
Финансовые вложения	3 610	8 123	8 123	4513	4513	125,00	125,00
Денежные средства и их эквиваленты	1 016	2 565	5 122	1549	4106	152,47	404,14
Итого по разделу II	6 861	13 204	15 761	6343	8900	92,45	129,72
Баланс	10 460	16 435	18 992	5975	8532	57,13	81,57
<b>III. Капитал и резервы</b>							
Уставный капитал	10	10	10	0	0	0,00	0,00
Нераспределенная прибыль	7 533	13 146	15 703	5613	8170	74,51	108,45
Итого по разделу III	7 543	13 156	15 713	5613	8170	74,41	108,31
<b>IV. Долгосрочные обязательства</b>							
Заёмные средства	0	0	0	0	0	0	0
Итого по разделу IV	0	0	0	0	0	0	0
<b>V. Краткосрочные обязательства</b>							
Заёмные средства	0	0	0	0	0	0	0
Кредиторская задолженность	2 917	3 280	3 280	363	363	12,43	12,43
Итого по разделу V	2 917	3 280	3 280	363	363	12,43	12,43
Баланс	10 460	16 435	18 992	5975	8532	57,13	81,57

По результатам горизонтального анализа баланса бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») выявлено, что валюта баланса ежегодно увеличивается, что говорит о развитии предприятия.

В части внеоборотных активов на конец прогнозных периодов стоимость основных средств бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» снижается (на 368 тыс. руб. в 2022 году) за счёт начисленной амортизации.

В прогнозном периоде будет отмечаться увеличение запасов в динамике в результате увеличения объёмов производства и продаж бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») в 2022 году (на 260 тыс. руб.). Запасы достаточно большие в абсолютном выражении, так как в основном продукция (сырьё) может длительно храниться в холодильных камерах шоковой заморозки.

Дебиторская задолженность небольшая, что говорит о том, что покупатели и заказчики сразу рассчитываются в ресторане за приобретаемую продукцию по наличному или безналичному расчёту. Однако, небольшая часть продукции для корпоративных клиентов (например, на корпоративные вечера) отпускается в рассрочку, поэтому незначительная величина дебиторской задолженности всё-таки присутствует на балансе предприятия (146 тыс. руб. в 2020 году, 168 тыс. руб. в 2022 году). Рост величины дебиторской задолженности бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» в прогнозном периоде обусловлен ростом объёмов продаж.

Финансовые вложения бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» будут расти с учётом динамики предыдущих лет – на 4 513 тыс. руб. в 2022 году по сравнению с 2020 годом. Денежные средства бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») возрастут в динамике за счёт получения чистой прибыли по предприятию и по проекту (на 1 549 тыс. руб. в 2022 году без проекта и на 4 106 тыс. руб. в 2022 году с проектом по сравнению с концом 2020 года).

Горизонтальный анализ пассива бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» показал неизменность уставного капитала в динамике и составил 10 тыс. руб.

Будет отмечаться увеличение собственного капитала в динамике за счёт роста нераспределённой прибыли (на 5 613 тыс. руб. в 2022 году без проекта и на 8 170 тыс. руб. в 2022 году с проектом).



Долгосрочные и краткосрочные заёмные средства бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») отсутствуют в балансе предприятия в текущем и прогнозном периодах. Рост кредиторской задолженности предприятия произойдёт на 363 тыс. руб. в 2022 году по сравнению с 2020 годом.

Вертикальный анализ баланса предприятия выполнен на основе таблицы 1.15. Далее данные в прогнозном периоде сравнивались с данными текущего периода. Результаты представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Вертикальный анализ баланса

В процентах

Статья	Удельный вес			Изменение доли	
	на конец 2020 года	на конец 2022 года без проекта	на конец 2022 года с проектом	2020–2022 годов без проекта	2020–2022 годов с проектом
<b>I. Внеоборотные активы</b>					
Основные средства	34,41	19,66	17,01	-14,75	-17,40
Итого по разделу I	34,41	19,66	17,01	-14,75	-17,40
<b>II. Оборотные активы</b>					
Запасы	19,97	14,29	12,37	-5,68	-7,60
Дебиторская задолженность	1,40	1,02	0,89	-0,37	-0,51
Финансовые вложения	34,51	49,42	42,77	14,91	8,25
Денежные средства и их эквиваленты	9,71	15,61	26,97	5,89	17,26
Итого по разделу II	65,59	80,34	82,99	14,75	17,40
Баланс	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00
<b>III. Капитал и резервы</b>					
Уставный капитал	0,10	0,06	0,05	-0,03	-0,04
Нераспределенная прибыль	72,02	79,98	82,68	7,97	10,66
Итого по разделу III	72,11	80,05	82,73	7,93	10,62
<b>IV. Долгосрочные обязательства</b>					
Заёмные средства	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Итого по разделу IV	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>V. Краткосрочные обязательства</b>					
Заёмные средства	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Кредиторская задолженность	27,89	19,95	17,27	-7,93	-10,62
Итого по разделу V	27,89	19,95	17,27	-7,93	-10,62
Баланс	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

Вертикальный анализ активов баланса бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» показал, что существенную долю в структуре активов занимают внеоборотные активы, представленные основными средствами. При этом, их доля снижается с 34,41 % на конец 2020 года до 19,66 % на конец 2022 года без проекта и до 17,01 % на конец 2022 года с проектом за счёт большей динамики роста валюты баланса по сравнению с динамикой роста основных средств.

В части оборотных активов доля запасов снизится с 19,97 % на конец 2020 года до 14,29 % к концу 2022 года без проекта и до 12,37 % к концу 2022 года с проектом в связи с большей динамикой роста валюты баланса по сравнению с динамикой роста запасов.

Снизится доля дебиторской задолженности бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» с 1,40 % на конец 2020 года до 1,02 % – на конец 2022 года без проекта и до 0,89 % – на конец 2022 года с проектом в связи с большей динамикой роста валюты баланса по сравнению с динамикой роста дебиторской задолженности.

Доля денежных средств и их эквивалентов бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») возрастёт с 9,71 % на конец 2020 года до 15,61 % к концу 2022 года без проекта и до 26,97 % – к концу 2022 года с проектом, что обусловлено увеличением данной статьи в абсолютном выражении в связи с притоком чистой прибыли по предприятию.

Вертикальный анализ пассивов баланса бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») показал, что доля уставного капитала бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» несколько снизится с 0,10 % на конец 2020 года до 0,06 % на конец 2022 года без проекта и до 0,05 % на конец 2022 года с проектом, что обусловлено тем, что данная статья не изменится в динамике в абсолютных величинах, а валюта баланса при этом растёт.

Доля собственного капитала бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») в пассиве баланса будет ежегодно увеличиваться с 72,11 % на конец 2020 года до 80,05 % на конец 2022 года без проекта и до 82,73 % на конец 2022 года с проектом, что положительно характеризует состояние предприятия. Величина доли собственных средств бара-ресторана «La Galleria

bar & kitchen» свыше половины всех источников формирования имущества, что свидетельствует о независимости предприятия от внешних источников.

Доля краткосрочных и долгосрочных заёмных средств нулевая в валюте баланса бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня»).

Доля кредиторской задолженности бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» также снизится в динамике за счёт того, что динамика роста валюты баланса будет больше, чем динамика роста кредиторской задолженности.

Таким образом, горизонтальный анализ баланса показал, что в активной части баланса бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») произойдёт рост всех статей на конец 2022 года, кроме основных средств, что благоприятно и свидетельствует о стабильном развитии предприятия и повышении мобильности активов. В пассивной части баланса предприятия произойдёт существенный рост нераспределённой прибыли на конец 2022 года и небольшой рост кредиторской задолженности. Также следует отметить, что в прогнозном периоде с проектом значения таких важных статей баланса как денежные средства и нераспределённая прибыль будут выше, чем без реализации проекта, что говорит о целесообразности принятия проекта к реализации.

В результате проведённого вертикального анализа баланса бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») можно сделать вывод, состояние предприятия будет улучшаться, увеличится мобильность активов и возрастёт доля собственных средств предприятия в пассивной части баланса, при этом будет отмечаться снижение доли заёмных средств.

### **3.2.2 Анализ ликвидности баланса**

Группировка активов и пассивов баланса выполнена на основе таблицы 1.16 и формул (1.1) – (1.9), представленных в первом разделе выпускной квалификационной работы. Далее данные в прогнозном периоде сравнивались с данными текущего периода. Результаты группировки активов и пассивов баланса бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Группировка активов и пассивов баланса

В тыс. руб.

Актив	На конец 2020 года	На конец 2022 года без проекта	На конец 2022 года с проектом	Пассив	На конец 2020 года	На конец 2022 года без проекта	На конец 2022 года с проектом
A1	4 626	10 688	13 245	П1	2 917	3 280	3 280
A2	146	168	168	П2	0	0	0
A3	2 089	2 349	2 349	П3	0	0	0
A4	3 599	3 231	3 231	П4	7 543	13 156	15 713
ВБ	10 460	16 435	18 992	ВБ	10 460	16 435	18 992

Таким образом осуществлена группировка активов и пассивов баланса. Сравнение показателей ликвидности баланса бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») представлено в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Сравнительная таблица показателей ликвидности баланса

Условие абсолютной ликвидности	На конец 2020 года			На конец 2022 года без проекта			На конец 2022 года с проектом		
	A1	>	П1	A1	>	П1	A1	>	П1
$A1 \geq P1$	A1	>	П1	A1	>	П1	A1	>	П1
$A2 \geq P2$	A2	>	П2	A2	>	П2	A2	>	П2
$A3 \geq P3$	A3	>	П3	A3	>	П3	A3	>	П3
$A4 \leq P4$	A4	<	П4	A4	<	П4	A4	<	П4

Анализ таблицы 3.4 показал, что условия абсолютной ликвидности баланса бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») соответствуют нормативным значениям во всех рассматриваемых периодах (в текущем периоде, в прогнозном периоде с проектом и в прогнозном периоде без проекта), следовательно, баланс предприятия является ликвидным.

### 3.2.3 Анализ абсолютных показателей финансовой устойчивости

Анализ финансовой устойчивости бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») выполнен на основе таблицы 1.18, представленной в первом разделе выпускной квалификационной работы. Далее данные в

прогножном периоде сравнивались с данными текущего периода. Результаты анализа финансовой устойчивости предприятия представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Анализ финансовой устойчивости предприятия

В тыс. руб.

Показатели	На конец 2020 года	На конец 2022 года без проекта	На конец 2022 года с проектом
Источники собственных средств	7 543	13 156	15 713
Основные средства и иные внеоборотные активы	3 599	3 231	3 231
Наличие собственных оборотных средств	3 944	9 925	12 482
Долгосрочные кредиты и заемные средства	0	0	0
Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат	3 944	9 925	12 482
Краткосрочные кредиты и заемные средства	0	0	0
Наличие собственных, долгосрочных и краткосрочных заемных источников формирования запасов и затрат	3 944	9 925	12 482
Величина запасов и затрат	2 089	2 349	2 349
Излишек или недостаток собственных оборотных средств	1 855	7 576	10 133
Излишек или недостаток собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат	1 855	7 576	10 133
Излишек или недостаток общей величины формирования запасов и затрат	1 855	7 576	10 133
Тип финансовой ситуации	Абсолютная финансовая устойчивость		
Трёхкомпонентный вектор	(1;1;1)		

В соответствии с данными таблицы 3.5 предприятие бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») на конец всех рассматриваемых периодов имеет абсолютную финансовую устойчивость, следовательно, для формирования запасов достаточно только собственных средств.

Далее осуществляется коэффициентный анализ прогнозного и текущего состояния предприятия, который включает в себя расчёт финансовой устойчивости, ликвидности, деловой активности и рентабельности.

## 3.2.4 Коэффициентный анализ

### 3.2.4.1 Анализ финансовой устойчивости

Коэффициентный анализ финансовой устойчивости по предприятию выполнен на основе таблицы 1.19 и формул (1.10) – (1.16), представленных в первом разделе выпускной квалификационной работы. Результаты приведены в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Коэффициенты финансовой устойчивости

Наименование коэффициента	На конец 2020 года	На конец 2022 года без проекта	На конец 2022 года с проектом
Коэффициент финансовой независимости	0,72	0,80	0,83
Коэффициент задолженности	0,39	0,25	0,21
Коэффициент самофинансирования	2,59	4,01	4,79
Коэффициент долгосрочной финансовой независимости	0,72	0,80	0,83
Коэффициент структуры долгосрочных вложений	0,00	0,00	0,00
Коэффициент финансовой зависимости	0,28	0,20	0,17

Коэффициенты финансовой устойчивости бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») представлены на рисунке 3.1.

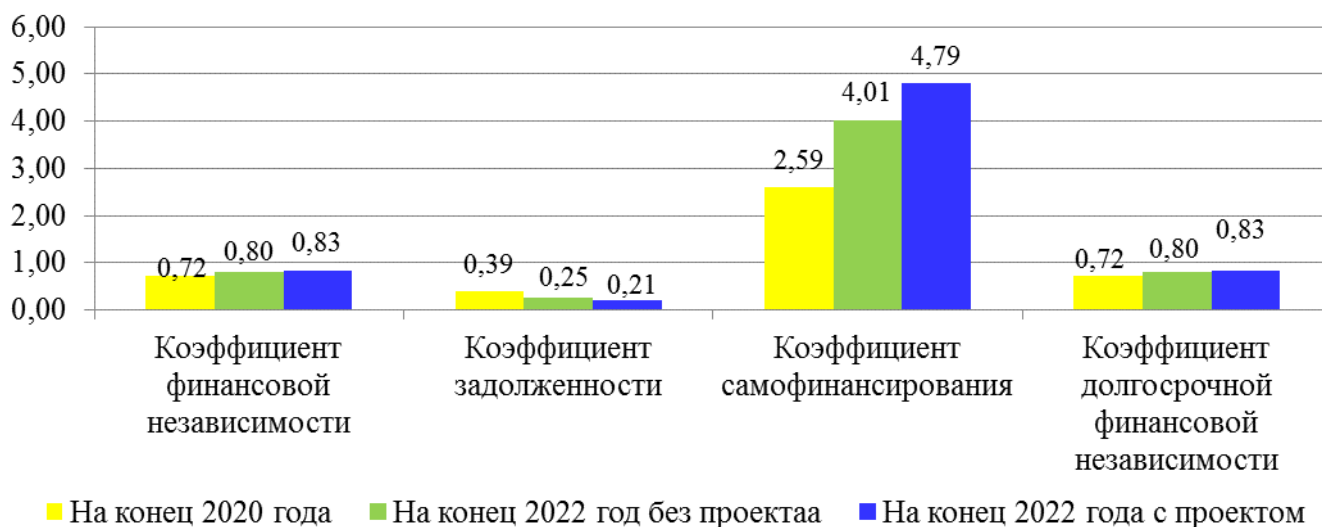


Рисунок 3.1 – Коэффициенты финансовой устойчивости предприятия

Из таблицы 3.6 и рисунка 3.1 видно, что доля собственного капитала бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» свыше половины источников формирования имущества (72 % – на конец 2020 года, 80 % – на конец 2022 года без проекта и 83 % – на конец 2022 года с проектом при нормативе свыше 50 %) во всех рассматриваемых периодах. Динамика роста доли собственных средств в общей валюте баланса в прогнозном периоде положительна для предприятия.

Коэффициент задолженности снижается в динамике, не превышает нормативные значения (39 % на конец 2020 года, 25 % – на конец 2022 года без проекта и 21 % – на конец 2022 года с проектом при нормативе менее 100 %), что свидетельствует об уменьшающейся величине заёмных средств.

Коэффициент самофинансирования бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») растёт в динамике, принимая нормативные значения во всех рассматриваемых периодах, что благоприятно для предприятия и свидетельствует, что в этих периодах собственных средств существенно больше, чем заёмных (2,59 на конец 2020 года, 4,01 – на конец 2022 года без проекта и 4,79 – на конец 2022 года с проектом при нормативе свыше единицы).

Коэффициент долгосрочной финансовой независимости ООО «Галерея Бар и Кухня» растёт и совпадает со значениями коэффициента финансовой независимости ввиду отсутствия долгосрочных обязательств (72 % – на конец 2020 года, 80 % – на конец 2022 года без проекта и 83 % – на конец 2022 года с проектом), что свидетельствует о финансовой устойчивости предприятия.

Коэффициент структуры долгосрочных вложений бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») равен нулевому значению (0,00 – на конец 2020 года, на конец 2022 года без проекта и на конец 2022 года с проектом), поскольку долгосрочные обязательства на предприятии отсутствуют.

Значение коэффициента финансовой зависимости на конец всех рассматриваемых периодов свидетельствует о финансовой независимости предприятия (28 % на конец 2020 года, 20 % – на конец 2022 года без проекта и 17 % – на конец 2022 года с проектом при нормативе до 50 %), предприятие можно оценить как финансово независимое, показатели соответствуют нормативу.

Таким образом, все показатели финансовой устойчивости бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» свидетельствует о финансовой независимости предприятия от внешних источников формирования имущества на конец всех рассматриваемых периодов. Предприятие повышает свою самостоятельность в прогнозном периоде, особенно при условии реализации проекта.

### 3.2.4.2 Анализ ликвидности предприятия

Анализ ликвидности бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») выполнен на основе таблицы 1.20 и формул (1.17) – (1.20), представленных в первом разделе выпускной квалификационной работы. Результаты представлены в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Коэффициенты ликвидности бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня»)

Наименование показателя	На конец 2020 года	На конец 2022 года без проекта	На конец 2022 года с проектом
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,35	0,78	1,56
Коэффициент срочной ликвидности	1,64	3,31	4,09
Коэффициент общей ликвидности	2,35	4,03	4,81
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,57	0,75	0,79
Собственный оборотный капитал, в тыс. руб.	3 944	9 925	12 482

Как видно из таблицы 3.7, значения коэффициентов абсолютной ликвидности бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» превышают нормативные значения на конец всех рассматриваемых периодов (0,35 на конец 2020 года, 0,78 – на конец 2022 года без проекта и 1,56 – на конец 2022 года с проектом при нормативе от 0,15 до 0,50), что говорит о том, что у предприятия имеется большая величина денежных средств для покрытия краткосрочных обязательств. Превышение нормативов говорит о высокой степени ликвидности предприятия. Свободные денежные средства можно направить на реализацию новых проектов.



Рассчитанные показатели срочной ликвидности выше нормативных значений (1,64 на конец 2020 года, 3,31 – на конец 2022 года без проекта и 4,09 – на конец 2022 года с проектом при нормативе от 0,5 до 0,7), что говорит о достаточности ликвидных активов для покрытия краткосрочных обязательств.

Коэффициент общей ликвидности ООО «Галерея Бар и Кухня» соответствует нормативному значению в текущем периоде и выше норматива в прогнозном периоде (2,35 на конец 2020 года, 4,03 – на конец 2022 года без проекта и 4,81 – на конец 2022 года с проектом при нормативе от 1,0 до 3,0), что говорит о достаточности ликвидных активов для покрытия краткосрочных обязательств.

Значения коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами соответствует нормативу на конец всех рассматриваемых периодов (0,57 на конец 2020 года, 0,75 – на конец 2022 года без проекта и 0,79 – на конец 2022 года с проектом при нормативе свыше 0,10), что говорит о достаточности чистого оборотного капитала для покрытия оборотных активов.

Наглядно динамика изменения коэффициентов ликвидности бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» приведена на рисунке 3.2.

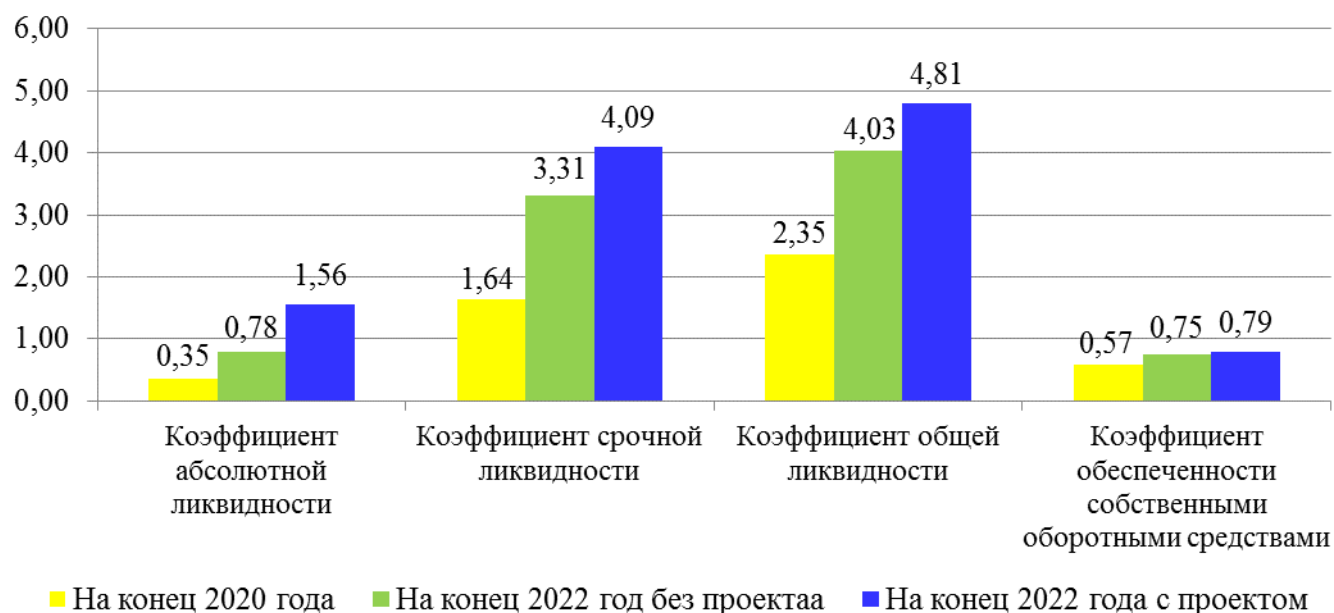


Рисунок 3.2 – Динамика коэффициентов ликвидности бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня»)

Таким образом, можно сделать вывод, что значения всех показателей ликвидности бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» будут соответствовать нормативам или превышать нормативные значения в прогнозном периоде, значит предприятие способно расплачиваться по своим долгам в краткосрочный период. Значения показателей в прогнозном периоде с проектом выше, чем в прогнозном периоде без проекта, что свидетельствует о целесообразности принятия проекта к реализации. Свободные денежные средства бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» можно направить на реализацию новых проектов.

### 3.2.4.3 Анализ рентабельности предприятия

Показатели рентабельности ООО «Галерея Бар и Кухня» рассчитаны на основе таблицы 1.21 и формул (1.21) – (1.24), представленных в первом разделе выпускной квалификационной работы. Далее данные в прогнозном периоде сравнивались с данными текущего периода. Результаты анализа рентабельности за 2020 – 2022 годов представлены в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Показатели рентабельности предприятия

Наименование показателя	2020 год	В процентах	
		2022 год без проекта	2022 год с проектом
Рентабельность реализованной продукции	3,85	5,46	7,58
Рентабельность производства	5,33	5,38	8,57
Рентабельность совокупных активов	19,82	20,01	27,93
Рентабельность собственного капитала	28,31	25,48	34,58

Как видно из таблицы 3.8, рентабельность реализованной продукции бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» будет иметь тенденцию к росту с 3,85 % в 2020 году до 5,46 % в 2022 году без проекта и до 7,58 % в 2022 году с проектом, что обусловлено более быстрыми темпами роста прибыли от продаж по сравнению с темпами роста выручки. В прогнозном периоде с проектом показатели выше, чем без проекта, что свидетельствует в пользу реализации проекта.

Рентабельность производства будет иметь тенденцию к росту в прогнозном периоде по сравнению с текущим периодом с 5,33 % в 2020 году до 5,38 % в 2022 году без проекта, что обусловлено более быстрыми темпами роста прибыли от продаж по сравнению с темпами роста основных средств и запасов. В 2022 году с проектом значение показателя будет выше, чем в текущем периоде и в прогнозном периоде без реализации проекта.

Рентабельность совокупных активов бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») будет иметь тенденцию к росту в прогнозном периоде без проекта по сравнению с текущим периодом с 19,82 % в 2020 году до 20,01 % в 2022 году без проекта. В 2022 году с проектом рентабельность совокупных активов возрастет до 27,93 %, что обусловлено более быстрыми темпами роста прибыли от продаж по сравнению с темпами роста среднегодовых активов.

Рентабельность собственного капитала бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» будет иметь тенденцию к снижению в прогнозном периоде без проекта по сравнению с текущим периодом с 28,31 % в 2020 году до 25,48 % в 2022 году без проекта, но увеличится до 34,58 % в 2022 году с проектом, что обусловлено более быстрыми темпами роста прибыли от продаж по сравнению с темпами роста среднегодового собственного капитала в 2022 году с проектом.

Динамика показателей рентабельности бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») представлена на рисунке 3.3.

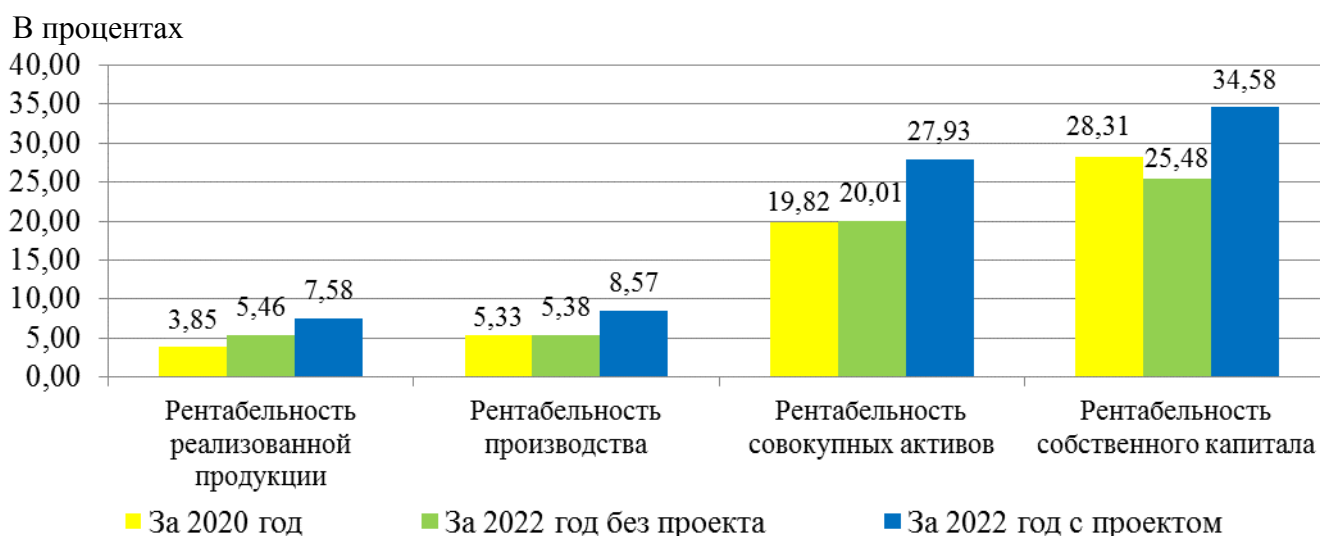


Рисунок 3.3 – Динамика показателей рентабельности

Таким образом, значения показателя рентабельности собственного капитала бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») в прогнозном периоде без проекта имеют тенденцию к снижению, тогда как в прогнозном периоде с проектом все показатели рентабельности растут. При этом в прогнозном периоде с проектом все показатели рентабельности объекта исследования выше, чем без проекта и чем в текущем периоде, что свидетельствует в пользу реализации проекта.

### 3.2.4.4 Анализ деловой активности

Анализ деловой активности (оборачиваемости) бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») выполнен на основе таблицы 1.22 и формул (1.25) – (1.32), представленных в первом разделе выпускной квалификационной работы. Далее данные в прогнозном периоде сравнивались с данными текущего периода. Результаты анализа представлены в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Показатели оборачиваемости ООО «Галерея Бар и Кухня»

Наименование показателя	2020 год	2022 год без проекта	2022 год с проектом
<b>Коэффициенты оборачиваемости, в оборотах</b>			
Коэффициент оборачиваемости активов	5,29	3,78	3,96
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	8,71	4,86	4,95
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	7,55	4,81	4,90
Коэффициент оборачиваемости запасов	24,82	24,58	28,78
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	360,27	345,49	404,41
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	17,63	17,61	20,61
Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов	13,45	16,89	19,78
Фондоотдача, в руб. / руб.	13,45	16,89	19,78

Коэффициенты оборачиваемости бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») в прогнозном периоде по сравнению с текущим периодом наглядно представлены на рисунке 3.4.

В оборотах

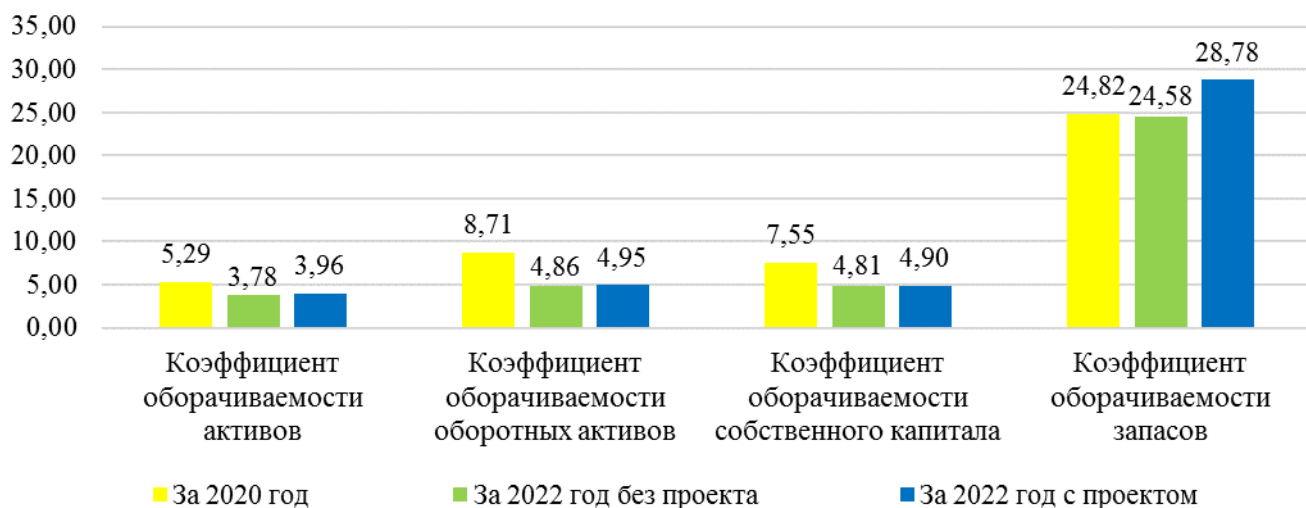


Рисунок 3.4 – Коэффициенты оборачиваемости бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня»)

Как видно из таблицы 3.9 и рисунка 3.4, коэффициент оборачиваемости активов бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») снизится с 5,29 оборота в 2020 году до 3,78 оборота в 2022 году без проекта и до 3,96 оборота в 2022 году с проектом, что обусловлено большим приростом среднегодового значения активов по сравнению с приростом выручки предприятия.

Коэффициент оборачиваемости оборотных активов бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») снизится с 8,71 оборота в 2020 году до 4,86 оборота в 2022 году без проекта и до 4,95 оборота в 2022 году с проектом, что обусловлено большим приростом оборотных активов по сравнению с приростом выручки предприятия.

Коэффициент оборачиваемости собственного капитала бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») снизится с 7,55 оборота в 2020 году до 4,81 оборота в 2022 году без проекта и до 4,90 оборота в 2022 году с

проектом, что обусловлено большим приростом среднегодового значения собственного капитала по сравнению с приростом выручки предприятия.

Коэффициент оборачиваемости запасов бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») снизится с 24,82 оборота в 2020 году до 24,58 оборота в 2022 году без проекта и до 28,78 оборота в 2022 году с проектом, что обусловлено меньшим приростом себестоимости по сравнению с приростом запасов предприятия. При этом в 2022 году с проектом значение коэффициента оборачиваемости запасов будет выше, чем без реализации проекта.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») снизится с 360,27 оборота в 2020 году до 345,49 оборота в 2022 году без проекта и возрастет до 404,41 оборота в 2022 году с проектом, что обусловлено большими темпами роста выручки по сравнению с темпами роста среднегодовой дебиторской задолженности предприятия в 2022 году с проектом.

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» снизится с 17,63 оборота в 2020 году до 17,61 оборота в 2022 году без проекта и возрастет до 20,61 оборота в 2022 году с проектом. Это обусловлено тем, что себестоимость растет преобладающими темпами по сравнению с кредиторской задолженностью в 2022 году с проектом.

Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов возрастет с 13,45 оборота в 2020 году до 16,89 оборотов в 2022 году без проекта и до 19,78 оборота в 2022 году с проектом, что обусловлено меньшим приростом внеоборотных активов по сравнению с приростом выручки. В 2022 году с проектом значение коэффициента оборачиваемости внеоборотных активов будет выше, чем без реализации проекта, что свидетельствует о целесообразности его реализации.

Фондоотдача возрастет с 13 руб./руб. в 2020 году до 17 руб./руб. в 2022 году без проекта и до 20 руб./руб. в 2022 году с проектом, что обусловлено меньшим приростом основных средств по сравнению с приростом выручки предприятия. В 2022 году с проектом значение фондоотдачи будет выше, чем без реализации проекта, что свидетельствует о целесообразности его реализации.

Таким образом, в основном коэффициенты оборачиваемости будут иметь тенденцию спада, а период оборота, наоборот, тенденцию роста, что негативно для предприятия. Однако, в 2022 году с проектом значения коэффициентов оборачиваемости преимущественно будут выше, чем без реализации проекта, что свидетельствует о целесообразности его реализации.

### 3.2.5 Анализ вероятности банкротства

Рассчитаем вероятность угрозы банкротства по пятифакторной модели Альтмана для бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня»). Методика расчёта Z-счёта Альтмана на примере бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») представлена в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Методика расчёта Z-счёта Альтмана

Наименование показателя	На конец 2020 года	На конец 2022 года без проекта	На конец 2022 года с проектом
X <sub>1</sub>	0,377	0,604	0,657
X <sub>2</sub>	0,720	0,800	0,827
X <sub>3</sub>	0,224	0,226	0,300
X <sub>4</sub>	2,586	4,011	4,791
X <sub>5</sub>	4,770	3,413	3,458
Z-счёт	7,406	6,892	7,553

Таким образом, на конец всех рассматриваемых периодов вероятность банкротства ООО «Галерея Бар и Кухня» оценивается как очень низкая, так как значения Z-счёта Альтмана во всех периодах превышает число три.

### Выводы по разделу три

Была составлена прогнозная финансовая отчётность предприятия и проведён сравнительный финансовый анализ деятельности бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») с использованием вертикального, горизонтального и коэффициентного анализов. Сделаны выводы:

- баланс предприятия ликвидный;
- предприятие ликвидно, так как денежных средств более, чем достаточно для покрытия кредиторской задолженности;
- предприятие имеет абсолютно устойчивое финансовое положение;
- анализ относительных показателей финансовой устойчивости выявил низкую долю заёмных средств в структуре баланса, значит, предприятие финансово независимо;
- значения всех показателей рентабельности ООО «Галерея Бар и Кухня» в прогнозном периоде с проектом растут;
- практически все коэффициенты оборачиваемости в прогнозном периоде с проектом имеют лучшие значения, чем в прогнозном периоде без проекта, что говорит в пользу его реализации.

Таким образом, все рассчитанные показатели в прогнозном периоде с проектом имеют лучшие значение, нежели в прогнозном периоде без проекта, это свидетельствует о необходимости реализации проекта развития предприятия путём открытия летней веранды.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В процессе выполнения работы были использованы следующие методы: PEST-анализ, анализ конкурентных сил (модель пяти сил конкуренции Портера), системный подход, SWOT-анализ, горизонтальный и вертикальный анализ, анализ ликвидности, анализ финансовой устойчивости, анализ деловой активности (оборачиваемости) и рентабельности.

Общество с ограниченной ответственностью «Галерея Бар и Кухня» – это юридическое лицо, которое представлено баром «La Galleria bar & kitchen». Адрес бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen»: г. Челябинск, ул. Тернопольская, дом 6. ООО «Галерея Бар и Кухня» осуществляет свою деятельность по оказанию услуг общественного питания.

Стратегический анализ деятельности показал, что главная слабая сторона предприятия – высокие цены. При этом основным положительным моментом является изысканное меню для требовательных клиентов. Основная возможность бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня»): лояльность основных потребителей ООО «Галерея Бар и Кухня». Основная угроза: переход части потребителей в кафе из-за более доступных цен.

По результатам проведённого SWOT-анализа наиболее значимым решением, имеющим наивысшую количественную оценку, является открытие летней веранды.

Далее был проведён анализ финансового состояния предприятия.

По результатам горизонтального анализа баланса выявлено, что внеоборотные активы снижаются вследствие начисленной амортизации, а оборотные активы растут за счёт увеличения запасов, дебиторской задолженности, финансовых вложений и денежных средств. Пассив баланса показал увеличение нераспределённой прибыли и рост величины кредиторской задолженности.

Вертикальный анализ предприятия позволил выявить, что доля внеоборотных активов, запасов, дебиторской задолженности и денежных средств снижается, тогда как доля финансовых вложений растёт. В пассивной части баланса отмечается

увеличение доли нераспределённой прибыли, тогда как доля заёмных средств снижается в части кредиторской задолженности.

Все коэффициенты ликвидности бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») соответствуют нормативным значениям или превышают их на конец 2019 и на конец 2020 годов, что положительно для предприятия и говорит о возможности погашения краткосрочных обязательств за счёт текущих активов предприятия и о достаточности у предприятия собственных средств для финансирования текущей деятельности. Однако, на конец 2018 года практически все показатели меньше нормативных, что свидетельствует о недостаточном количестве ликвидных активов для погашения кредиторской задолженности.

На конец 2018 года баланс бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») неликвидный, на конец 2019 года отмечается текущая ликвидность баланса, а на конец 2020 года – абсолютная ликвидность.

Анализ относительных показателей финансовой устойчивости бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») показал, что предприятие финансово независимо и повышает свою самостоятельность со временем.

На конец 2018 и 2019 годов предприятие бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») имеет кризисное финансовое состояние, тогда как на конец 2020 года оно имеет абсолютно устойчивое финансовое состояние, что позитивно характеризует предприятие и свидетельствует об наличии возможности покрытия запасов исключительно собственными средствами.

Почти все коэффициенты оборачиваемости, за исключением оборачиваемости внеоборотных активов и фондоотдачи снижаются в динамике, что свидетельствует о снижении эффективности деятельности предприятия.

Значение показателей рентабельности бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») находятся на высоком уровне, отмечается динамика роста рентабельности реализованной продукции и рентабельности производства, что положительно характеризует предприятие. Однако, рентабельность активов и собственного капитала снижаются, что обусловлено преобладающим

ростом имущества предприятия и собственных средств по сравнению с динамикой роста прибыли.

На конец всех рассматриваемых периодов вероятность банкротства оценивается как очень низкая.

Во втором разделе рассмотрен проект по развитию предприятия ООО «Галерея Бар и Кухня» (бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen») за счет открытия летней веранды непосредственно перед самим баром. Это позволит привлечь новых клиентов и удержать старых потребителей благодаря более низким ценам на летней веранде.

Летняя веранда будет работать сезонно с 01 апреля по 30 сентября, в это время наблюдается снижение количества потребителей в ресторане и это позволит использовать кухонное оборудование бара-ресторана для летней веранды.

Цель проекта – улучшить финансовое положение ООО «Галерея Бар и Кухня» (бар-ресторан «La Galleria bar & kitchen») за счет открытия летней веранды.

Будет применена стратегия интенсивного роста, длительность проекта – 3 года. Ожидаемые результаты – увеличение доли и прибыли за счет дополнительного объема. Инвестиционные затраты составят 1 300 000 рублей (с НДС). Длительность инвестиционного этапа составит 6 месяцев. Финансирование будет осуществляться за счет собственных средств (стоимость которых рассчитана по модели САМР и составляет 11,82%). Вследствие реализации проекта валовая увеличатся валовая выручка и прибыль.

Были рассчитаны основные показатели эффективности проекта. Все они лежат в пределах допустимых значений.

Помимо этого, был проведен анализ рисков.

Анализ точки безубыточности указал на высокую устойчивость мероприятия и достаточный запас финансовой прочности.

Анализ чувствительности показал, что чувствительными факторами являются цена реализации (пороговое значение – снижение на 23 %) и прямые издержки (увеличение на 28 %), поэтому следует установить особый контроль над этими факторами.

По результатам анализа рисков методом Монте-Карло можно сказать, что устойчивость составила 100 % и проект имеет удовлетворительное значение всех средних значений. Гистограмма распределения показателей чистой приведенной стоимости выявила нулевую вероятность получения отрицательного значения чистой приведённой стоимости, следовательно, проект следует принять к реализации.

Была составлена прогнозная финансовая отчётность предприятия и проведён сравнительный финансовый анализ деятельности бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня») с использованием вертикального, горизонтального и коэффициентного анализов. Сделаны выводы:

- баланс предприятия ликвидный;
- предприятие ликвидно, так как денежных средств более, чем достаточно для покрытия кредиторской задолженности;
- предприятие имеет абсолютно устойчивое финансовое положение;
- анализ относительных показателей финансовой устойчивости выявил низкую долю заёмных средств в структуре баланса, значит, предприятие финансово независимо;
- значения всех показателей рентабельности ООО «Галерея Бар и Кухня» в прогнозном периоде с проектом растут;
- практически все коэффициенты оборачиваемости в прогнозном периоде с проектом имеют лучшие значения, чем в прогнозном периоде без проекта, что говорит в пользу его реализации.

Таким образом, все рассчитанные показатели в прогнозном периоде с проектом имеют лучшие значение, нежели в прогнозном периоде без проекта, это свидетельствует о необходимости реализации проекта развития предприятия путём открытия летней веранды.

Поставленная цель достигнута. Задачи решены.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Налоговый кодекс РФ от 31 июля 1998 г. № 146-ФЗ (в ред. на 01.05.2021г. с учётом изменений, внесённых Федеральными законами от 2 мая 2021 г. – №110, 112, 113-ФЗ) // «Гарант». – <http://base.garant.ru/10900200/#ixzz3btSIIWtA>
- 2 Автоматизация ресторанов и баров. – <http://www.datakrat.ru/industries/86/493.html>
- 3 Акулов, В.Б. Финансовый менеджмент / В.Б. Акулов. – Петрозаводск: Издательство ПГУ, 2020. – 136с.
- 4 Алексеева, М.М. Планирование деятельности фирмы / М.М. Алексеева. – М.: Финансы и статистика, 2019. – 248с.
- 5 Артеменко, В. П. Финансовый анализ / В. П. Артеменко, М.В. Беллендир. – М.: «ДИС», НГАЭ и У, 2020. – 456с.
- 6 Баев, Л. А. Основы анализа инвестиционных проектов: учебное пособие / Л.А. Баев. – Челябинск: Каменный пояс, 2008. – 272 с.
- 7 Балабанов, И.Т. Основы финансового менеджмента / И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2019. – 480с.
- 8 Балабанов, И.Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта / И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2020. – 208с.
- 9 Борисевич, В.И. Прогнозирование и планирование экономики / В.И. Борисевич. – Минск: Спринтер, 2016. – 152с.
- 10 Бочаров, В.В. Менеджмент / В.В. Бочаров. – СПб.: Питер, 2019. – 273с.
- 11 Брейли, Р. Принципы корпоративных финансов / Р. Брейли, С. Майерс. – М.: Тройка-диалог, 2020. – 73с.
- 12 Британцам предлагают мороженое, которое светится в темноте. – 08.11.2020. – <http://www.foodnewsweek.ru/world/britancam-predlagayut-morozhenoe-kotoroe-svetitsya-v-temnote.htm>
- 13 Виленский, П.Л. Оценка эффективности инвестиционных проектов: учеб. пособие / П.Л. Виленский, В.Н. Лившиц. – М.: Дело, 2019. – 420 с.

- 14 Грибов, В.Д. Менеджмент предприятия и использование модели М. Портера / В.Д. Грибов, В.П. Грузинов. – М.: Дело и сервис, 2019. – 273с.
- 15 Грузинов, В.П. Экономика предприятия: учеб. пособие / В.П. Грузинов. – М.: ЮНИТИ, 2019. – 535 с.
- 16 Доллар аппетит не портит. На что россияне не жалеют денег. – 22.01.2021. – <http://www.rg.ru/2021/01/23/tovary.html>
- 17 Дранко, О.И. Технологии управления финансами предприятий / О.И. Дранко. – М.: Финансы, 2020. – 293с.
- 18 Запрет на ввоз продуктов в Россию. – <http://www.dk.ru/wiki/zapret-na-vvoz-produktov-v-rossiyu>
- 19 Зарплаты пошли вспять. Эксперты ВШЭ прогнозируют затяжное падение зарплат в России. – <http://www.gazeta.ru/business/2020/10/21/6269337.shtml>
- 20 Ковалев, В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / В. В. Ковалев, О.Н. Волкова. – М.: ПБОЮЛ Гриженко Е.М., 2018. – 424с.
- 21 Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. – пер. с англ. – М.; СПб.: Вильямс, 2016. – 1056 с.
- 22 Коссов, В.В. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов / В.В. Коссов, В.Н. Лившиц, А.Г. Шахназаров. – М.: Экономика, 2018. – 421с.
- 23 Коэффициент систематического риска. – <http://www.rcb.ru/rcb/2005-08/6823/>
- 24 Кудрин предрек рублю ослабление в 2021 году. – 22.02.2021. – <http://www.rosbalt.ru/main/2021/02/22/1340550.html>
- 25 Мамонова, Е. Россия догнала США по выпуску новинок на рынке продуктов питания. – 11.12.2020. – <http://www.rg.ru/2020/12/11/pitanie-site-anons.html>
- 26 Минэкономразвития ожидает падения ВВП России в 2021 году. – <https://ostrovrusa.ru/prognoz-inflyatsii>
- 27 Набиуллина: инфляция в РФ в 2021 году может превысить 4 %. – 09.02.2021. – <http://ria.ru/economy/20210209/1046631070.html>

- 28 Никитина, Н.В. Финансовый менеджмент: учеб. пособие / Н.В. Никитина. – М.: КноРус, 2018. – 336 с.
- 29 Официальный сайт бара-ресторана «La Galleria bar & kitchen» (ООО «Галерея Бар и Кухня»). – <https://restoran-la-galleria-bar-kitchen/>
- 30 «Реальность: такой ад у нас впервые»: как рестораторы оказались на грани краха из-за коронавируса. – 25.03.2021. – <https://news.myseldon.com/ru/news/index/226353220>
- 31 Рейтинг ПИФов по доходности. – [http://pif.investfunds.ru/funds/rate.phtml?free\\_ranking](http://pif.investfunds.ru/funds/rate.phtml?free_ranking)
- 32 Ронов, Н. Финансовый менеджмент / Н. Ронов. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 439с
- 33 Салига, К.С. Оценка эффективности деятельности организаций / К.С. Салига. – Киров, 2019. – 118 с.
- 34 Ставка рефинансирования снижена до 4,25 % в конец июня 2021 года. – <http://bankirsha.com/all-rates-of-refunding-of-the-central-bank-with-1992.html>
- 35 Технологии интернет-рекламы: вчера, сегодня, завтра. – <http://phpbb3.ru/?p=2885>
- 36 Томпсон, А.А. Финансовое планирование на предприятии / А.А. Томпсон. – М.: Финансы, 2020. – 340с.
- 37 Тренин, Н.Н. Управление финансами / Н.Н. Тренин. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 496с.
- 38 Уральские финаналистики разошлись в оценке снижения ключевой ставки ЦБ до 4,25 %. – 13.06.2021. – <http://ekb.dk.ru/news/uralskie-finanalitiki-razoshlis-v-otsenke-snizheniya-klyuchevoy-stavki-236928642>
- 39 Центробанк решил снизить ключевую ставку до 4,25 %. – 19.06.2021. – <https://www.rbc.ru/finances/19/06/2021/5eeb7f1d9a79474d1fb95cd2>
- 40 Щиборщ, К. В. Финансовый менеджмент / К.В. Щиборщ. – М.: Финпресс, 2019. – 44 с. Акулов, В.Б. Финансовый менеджмент / В.Б. Акулов. – Петрозаводск: ПГУ, 2020. – 136 с.
- 41 Businessstat: в 2021 г. рынок баров и ресторанов в России ожидает обвал на 44 % относительно 2020 г. – до 221 млн. посещений. – <https://marketing.rbc.ru/articles/11506/>

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### ПРИЛОЖЕНИЕ А

#### Бухгалтерский баланс

Таблица А.1 – Бухгалтерский баланс за 2018 – 2020 годы

В тыс. руб.

Показатели	На 31 декабря 2018 года	На 31 декабря 2019 года	На 31 декабря 2020 года
<b>Актив</b>			
<b>I. Внеоборотные активы</b>			
Основные средства	4 095	3 820	3 599
Итого по разделу I	4 095	3 820	3 599
<b>II. Оборотные активы</b>			
Запасы	1 726	1 932	2 089
Дебиторская задолженность	127	131	146
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	0	1 703	3 610
Денежные средства и денежные эквиваленты	681	829	1 016
Итого по разделу II	2 534	4 595	6 861
<b>Баланс</b>	<b>6 629</b>	<b>8 415</b>	<b>10 460</b>
<b>Пассив</b>			
<b>III. Капитал и резервы</b>			
Уставный капитал	10	10	10
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	4 057	5 663	7 533
Итого по разделу III	4 067	5 673	7 543
<b>IV. Долгосрочные обязательства</b>			
Заёмные средства	0	0	0
Итого по разделу IV	0	0	0
<b>V. Краткосрочные обязательства</b>			
Заёмные средства	0	0	0
Кредиторская задолженность	2 562	2 742	2 917
Итого по разделу V	2 562	2 742	2 917
<b>Баланс</b>	<b>6 629</b>	<b>8 415</b>	<b>10 460</b>



## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Отчёт о финансовых результатах

Таблица Б.1 – Отчёт о финансовых результатах за 2018 – 2020 годы

В тыс. руб.

Наименование	За январь – декабрь 2018 г.	За январь – декабрь 2019 г.	За январь – декабрь 2020 г.
Выручка	45 230	47 384	49 897
Себестоимость продаж	40 627	42 144	43 952
Валовая прибыль (убыток)	4 603	5 240	5 945
Коммерческие расходы	274	285	304
Управленческие расходы	2 831	2 998	3 348
Прибыль (убыток) от продаж	1 498	1 957	2 293
Прочие доходы	113	162	165
Прочие расходы	98	112	120
Прибыль (убыток) до налогообложения	1 513	2 007	2 338
Текущий налог на прибыль	303	401	468
Чистая прибыль (убыток)	1 210	1 606	1 870

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Календарный план проекта открытия летней веранды

Таблица В.1 – Календарный план проекта открытия летней веранды

Наименование работы	Сроки		Длительность, в днях	Сумма, в руб.
	Дата начала	Дата окончания		
<b>Подготовительный этап</b>				
Проведение анализа внешней и внутренней среды предприятия	01.01.2021	15.01.2021	15	0
Проведение анализа финансового состояния предприятия	01.01.2021	15.01.2021	15	0
Разработка концепции бизнес-плана проекта	16.01.2021	31.01.2021	16	0
Проведение маркетинговых исследований (оплата работы официантов)	01.02.2021	29.02.2021	29	20 000
Формирование команды проекта	01.02.2021	29.02.2021	29	0
Назначение ответственных за проект	01.03.2021	05.03.2021	5	0
Поиск и выбор предприятия, которое разработает технический и дизайн-проект	06.03.2021	15.03.2021	10	0
Поиск и выбор строительной организации	06.03.2021	15.03.2021	10	0
Поиск и выбор поставщиков оборудования	06.03.2021	15.03.2021	10	0
Поиск и выбор поставщиков оборотных активов	06.03.2021	15.03.2021	10	0
Поиск и выбор прочих поставщиков	06.03.2021	15.03.2021	10	0
<b>Инвестиционный этап</b>				
Заключение договора и оплата создания дизайн-проекта летней веранды	16.03.2021	21.03.2021	6	8 000
Заключение договора и оплата создание технического проекта летней веранды	16.03.2021	21.03.2021	6	10 000
Создание дизайн-проекта летней веранды	22.03.2021	31.03.2021	10	0
Создание технического проекта летней веранды	22.03.2021	31.03.2021	10	0
Сбор и подписание документов, необходимых для открытия летней веранды	01.04.2021	05.04.2021	5	0

Продолжение таблицы В.1

Наименование работы	Сроки		Длительность, в днях	Сумма, в руб.
	Дата начала	Дата окончания		
Заключение договора на проведение строительных работ и оплата по договору за проведение строительных работ	01.04.2021	05.04.2021	5	504 000
Заключение договора на изготовление рекламной вывески	01.04.2021	05.04.2021	5	11 500
Заключение договора на закуп кондиционеров	01.04.2021	05.04.2021	5	36 000
Проведение строительных работ	06.04.2021	05.05.2021	30	0
Изготовление и установка рекламной вывески	06.04.2021	05.05.2021	30	0
Поставка и установка кондиционеров	06.04.2021	05.05.2021	30	0
Заключение договора с поставщиками мебели и предметов интерьера, оплата по договорам	06.05.2021	31.05.2021	26	235 000
Заключение договора с поставщиками посуды и столовых приборов, оплата по договорам	06.05.2021	31.05.2021	26	96 200
Заключение договора с поставщиками оборудования, оплата по договорам	06.05.2021	31.05.2021	26	141 000
Заключение договора с поставщиками оборотных активов, оплата по договорам	06.05.2021	31.05.2021	26	119 300
Заключение договоров с прочими поставщиками, оплата по договорам	06.05.2021	31.05.2021	26	11 500
Сбор и подписание документов, необходимых для открытия летней веранды, оплата госпошлин	06.05.2021	31.05.2021	26	20 000
Поставка посуды, оплата доставки	01.06.2021	15.06.2021	15	1 000
Поставка мебели, оплата доставки	01.06.2021	15.06.2021	15	3 500
Поставка оборудования, оплата доставки	01.06.2021	15.06.2021	15	614
Поставки оборотных активов, оплата доставки	01.06.2021	15.06.2021	15	2 386
Поиск персонала	01.06.2021	15.06.2021	15	0

Окончание таблицы В.1

Наименование работы	Сроки		Длительность, в днях	Сумма, в руб.
	Дата начала	Дата окончания		
Найм и обучение персонала, закуп униформы	16.06.2021	30.06.2021	15	0
Эксплуатационный этап				
Открытие летней веранды	01.07.2022	-	-	-

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### Затраты проекта

Таблица Г.1 – Затраты проекта

В руб.

Наименование	Цена	Количество, в ед.	Единицы измерения	Сумма
Разработка мероприятия	0	1	проект	0
Проведение маркетинговых исследований (оплата работы специалистов по опросу)	5 000	4	чел.	20 000
Создание дизайн-проекта (планировка, дизайн, стилевые решения отделки и т.д.)	8 000	1	проект	8 000
Создание технического проекта летней веранды	10 000	1	проект	10 000
Ремонтные работы по черновой отделке помещения (материалы и работа):				
– сборка основной конструкции из деревянных досок (с учётом материалов);	800	340	кв.м.	272 000
– морилка конструкции;	100	340	кв.м.	34 000
– покрытие лаком в 2 слоя конструкции;	200	340	кв.м.	68 000
– встраивание системы кондиционирования (кондиционеры и работа по их установке);	12 000	3	шт.	36 000
– проводка дополнительных выключателей, розеток (материалы и работа).	1 000	5	шт.	5 000
Ремонтные работы по чистовой отделке:				
– настил напольного покрытия (деревянные доски);	500	90	кв.м.	45 000
– установка дополнительных выключателей, розеток (материалы и работа);	500	10	шт.	5 000
– облагораживание потолка;	500	90	кв.м.	45 000
– установка осветительных приборов;	2 000	15	шт.	30 000
– производство и установка рекламной вывески.	11 500	1	шт.	11 500
Оплата по договорам поставки мебели и предметов интерьера (для оформления помещения):				
– столы для посетителей;	8 000	15	шт.	120 000

Продолжение таблицы Г.1

В руб.

Наименование	Цена	Количество, в ед.	Единицы измерения	Сумма
– стулья;	1 000	60	шт.	60 000
– скатерть ;	1 000	15	шт.	15 000
– предметы интерьера (подсвечники, книги, рамки, картины и прочее).	1000	40	шт.	40 000
Посуда и столовые приборы:				
– сахарница;	200	15	шт.	3 000
– молочник;	350	15	шт.	5 250
– чашка с блюдцем;	150	60	шт.	9 000
– поднос;	500	4	шт.	2 000
– блюдо для мяса;	200	15	шт.	3 000
– салатник;	200	15	шт.	3 000
– тарелка для рыбы;	250	15	шт.	3 750
– креманка;	50	60	шт.	3 000
– розетка;	40	60	шт.	2 400
– миска для овощей;	200	15	шт.	3 000
– чаша для супа;	65	60	шт.	3 900
– столовая тарелка;	50	60	шт.	3 000
– тарелка для салата или пирожных (средняя);	35	60	шт.	2 100
– тарелка для хлеба (маленькая);	20	60	шт.	1 200
– тарелка для супа (глубокая);	35	60	шт.	2 100
– бокал для красного вина;	50	60	шт.	3 000
– бокал для белого вина;	50	60	шт.	3 000
– бокал для коньяка;	40	60	шт.	2 400
– бокал для шампанского;	50	60	шт.	3 000
– бокал для маргариты;	60	60	шт.	3 600
– бокал для пива;	50	60	шт.	3 000
– бокал для виски;	30	60	шт.	1 800
– шот;	20	60	шт.	1 200
– нож столовый;	50	60	шт.	3 000
– нож десертный;	50	60	шт.	3 000
– нож для стейка;	60	60	шт.	3 600
– нож для рыбы;	60	60	шт.	3 600
– нож для фруктов и масла;	50	60	шт.	3 000

Продолжение таблицы Г.1

В руб.

Наименование	Цена	Количество, в ед.	Единицы измерения	Сумма
– вилка столовая;	30	60	шт.	1 800
– вилка десертная;	30	60	шт.	1 800
– ложка столовая;	40	60	шт.	2 400
– ложка десертная;	35	60	шт.	2 100
– ложка чайная.	20	60	шт.	1 200
Оборудование:				
– наблюдательное оборудование в зале (4 камеры и монитор);	40 000	1	шт.	40 000
– ПК с программным обеспечением (на 3 года);	30 000	1	шт.	30 000
– противопожарное оборудование;	40 000	1	шт.	40 000
– установка противопожарного оборудования;	5 000	1	ед.	5 000
– переносной кассовый аппарат.	6 500	4	шт.	26 000
Прочее:				
– дозатор локтевой с антисептиком (антисептик 2 флакона в подарок);	3 000	1	шт.	3 000
– кассовые ленты к кассовому аппарату;	250	10	шт.	2 500
– антисептик.	600	10	шт.	6 000
Закуп минимального количества оборотных активов;				
– крепкий алкоголь;	1 000	70	бут.	70 000
– мука;	40	20	кг	800
– крупы;	80	100	кг	8 000
– замороженные овощи;	100	20	кг	2 000
– замороженная рыба;	300	20	кг	6 000
– замороженное мясо;	250	50	кг	12 500
– прочее.	200	100	кг	20 000
Доставка оборотных активов (2% от объемов оборотных активов)	2 386	1	ед.	2 386
Доставка посуды	1 000	1	ед.	1 000
Доставка мебели	3 500	1	ед.	3 500
Доставка оборудования	614	1	ед.	614
Поиск персонала	0	1	ед.	0

Окончание таблицы Г.1

В руб.

Наименование	Цена	Количество, в ед.	Единицы измерения	Сумма
Найм, обучение персонала (униформа)	20 000	4	ед.	80 000
Сбор и подписание документов, необходимых для открытия летней веранды, оплата госпошлин	20 000	1	ед.	20 000
Итого	-	-		1 300 000



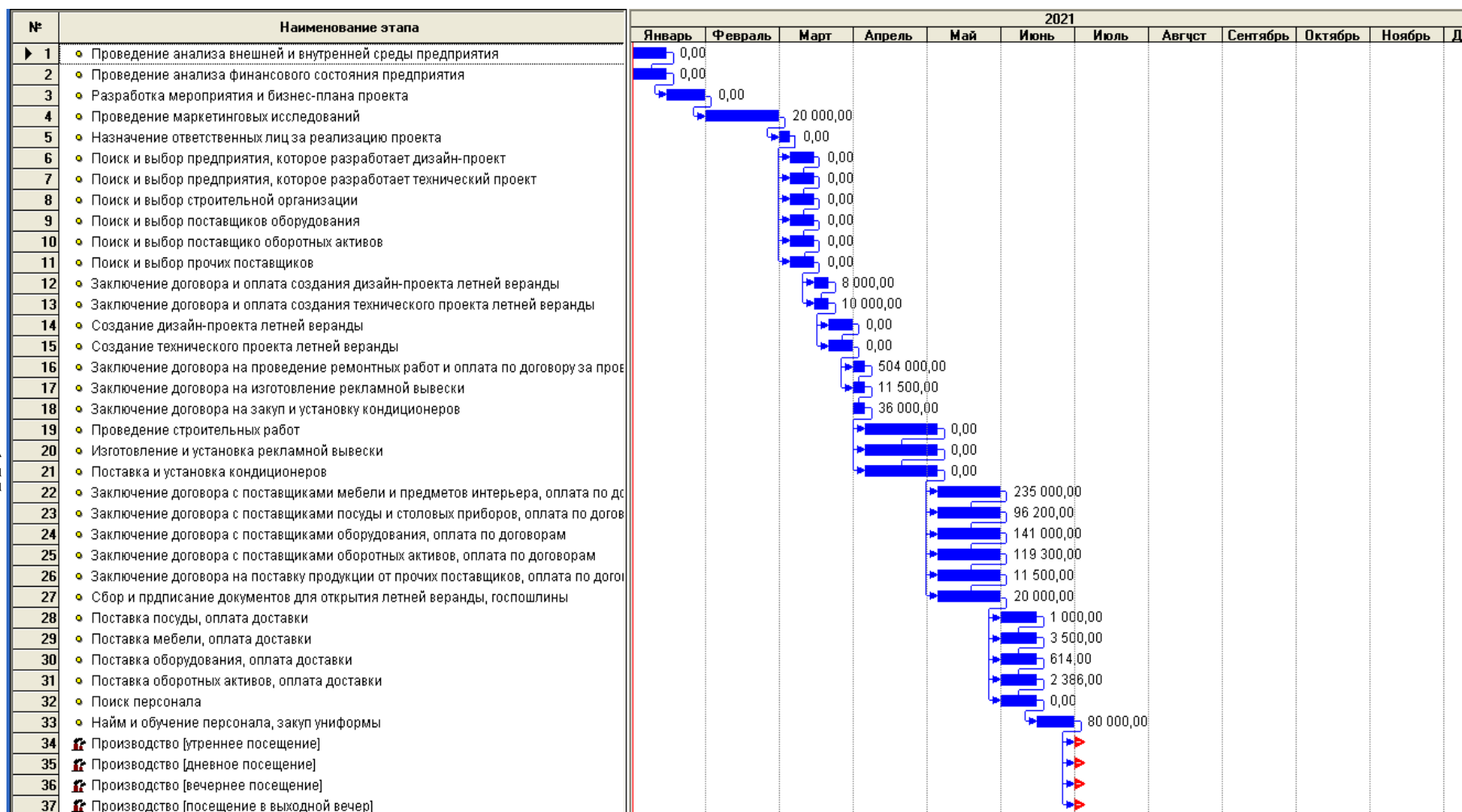


Диаграмма Ганта

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Рисунок Д.1 – Диаграмма Ганта

# ПРИЛОЖЕНИЕ Е

## Сетевой график проекта

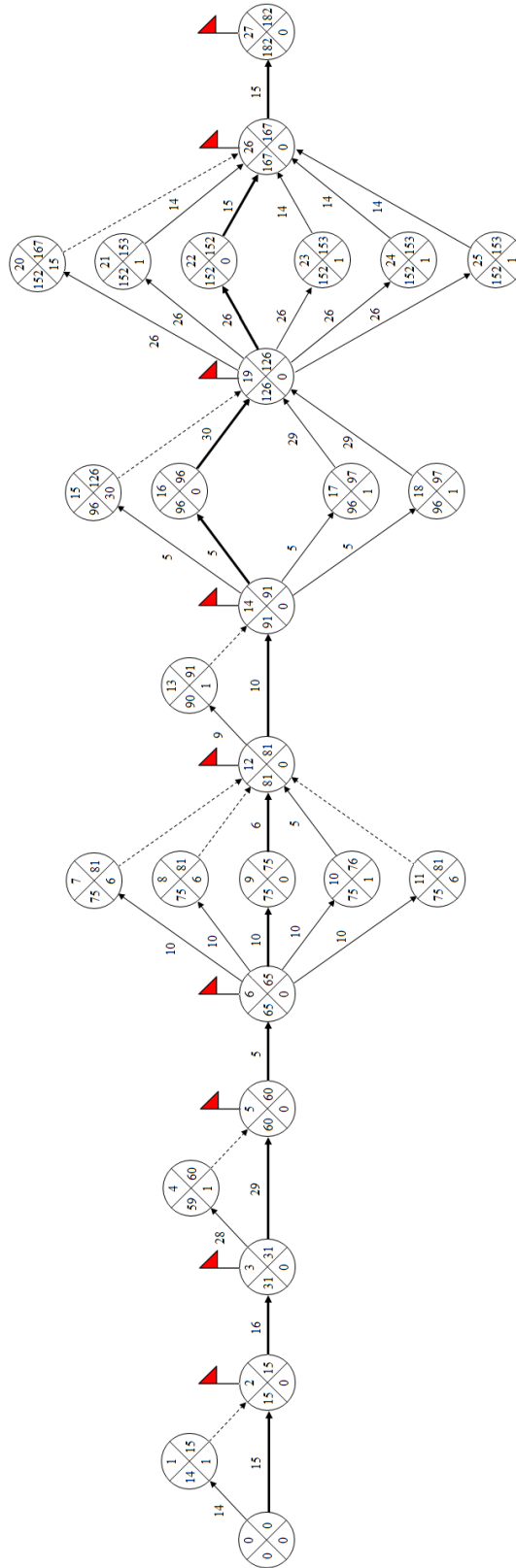


Рисунок Е.1 – Сетевой график проекта

## ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

### Меню летней веранды

#### Безалкогольные напитки:

- клюквенный морс (1 000 мл.) – 300 рублей;
- сок в ассортименте (200 мл.) – 50 рублей;
- газированная вода в ассортименте (500 мл.) – 100 рублей;
- чай в ассортименте (400 мл.) – 200 рублей.

#### Алкогольные напитки:

- игристое вино Ламбуско (750 мл.) – 1 000 рублей;
- русский стандарт Original (500 мл) – 1 500 рублей;
- блан де Блан Абадиа Раймат 2017 (п/сухое) (750 мл.) – 1 500 рублей;
- неро Д`Авола Сицилия Рапитала 2017 (п/сухое) (750 мл.) – 1 500 рублей.

#### Салаты:

- овощной салатик (200 гр.) – 240 рублей;
- цезарь с курицей (200 гр.) – 340 рублей;
- салат здоровье (200 гр.) – 300 рублей;
- оливье (200 гр.) – 340 рублей.

#### Супы:

- окрошка (250 гр.) – 280 рублей;
- борщ мясной, наваристый (250 гр.) – 360 рублей;
- Цыплята табака сборная (250 гр.) – 360 рублей;
- уха янтарная из осетрины и лосося (250 гр.) – 500 рублей.

#### Горячие блюда:

- шашлык из свинины корейка (250 гр.) – 600 рублей;
- стейк лосося (180 гр.) – 500 рублей;
- котлетки из курицы на гриле (200 гр.) – 400 рублей;
- пельмени из говядины и свинины (250 гр.) – 360 рублей.

#### Гарниры:

- овощи на гриле (150 гр.) – 160 рублей;
- томленая картошечка (100 гр.) – 100 рублей;
- рис с овощами (120 гр.) – 140 рублей;
- картофель с грибами (150 гр.) – 160 рублей.

Закуски:

- овощная нарезка (250 гр.) – 200 рублей;
- мясная нарезка (200 гр.) – 700 рублей;
- блинчики с семгой (200 гр.) – 400 рублей;
- селедочка с картофелем (300 гр.) – 300 рублей.

Десерты:

- фруктовая нарезка (700 гр.) – 700 рублей;
- мороженое пломбир с наполнителем (110 гр.) – 160 рублей;
- ромовая баба (200 гр.) – 140 рублей;
- пирог твороженный (100 гр.) – 140 рублей.

## ПРИЛОЖЕНИЕ И

### Анкета

Добрый день!

**Бар-ресторан «La Galleria bar & kitchen» планирует открыть летняя веранда.**  
В связи с этим ответьте, пожалуйста, на несколько вопросов.

Заранее благодарим за помощь!

1. Хотели бы Вы, чтобы в баре-ресторане «La Galleria bar & kitchen» появилась летняя веранда?

- да, очень хочу;
- пока не знаю;
- нет, меня это не интересует.

2. Если Вы утвердительно ответили на первый вопрос, то сообщите, пожалуйста, в каком стиле Вы бы хотели видеть летнюю веранду? Выберите одну из четырёх картинок.

Вариант №1



Вариант №2



Вариант №3



Вариант №4



Мне понравился вариант №

Мне не понравился ни один из предложенных вариантов

3. Средний чек летней веранды составит 340 руб. утром, 660 руб. днём, 800 руб. вечером и 1 500 руб. в пятницу и субботу. Воспользуетесь ли Вы услугами летней веранды?

- да, утром;
- да, днём;
- да, вечером;
- да, в пятницу или субботу.

4. Сколько раз в месяц Вы планируете посещать летнюю веранду? Она будет открыта с апреля по сентябрь.

\_\_\_\_\_ (ответ).

Благодарим Вас!  
Хорошего дня!

ПРИЛОЖЕНИЕ К

План прибылей и убытков по проекту

	1кв. 2021г.	2кв. 2021г.	3кв. 2021г.	4кв. 2021г.	1кв. 2022г.	2кв. 2022г.	3кв. 2022г.	4кв. 2022г.
▶ Валовый объем продаж			3 588			4 783	4 783	
Потери								
Налоги с продаж								
Чистый объем продаж			3 588			4 783	4 783	
Материалы и комплектующие			2 224			2 966	2 966	
Сдельная зарплата			448			597	597	
Суммарные прямые издержки			2 672			3 563	3 563	
Валовая прибыль			916			1 221	1 221	
Налог на имущество								
Административные издержки			4			4	4	
Производственные издержки			24			24	24	
Маркетинговые издержки			8			8	8	
Зарплата административного персонала			39			39	39	
Зарплата производственного персонала			160			160	160	
Зарплата маркетингового персонала								
Суммарные постоянные издержки			234			234	234	
Амортизация								
Проценты по кредитам								
Суммарные непроизводственные издержки								
Другие доходы								
Другие издержки	32	1 052						
Убытки предыдущих периодов					402			
Прибыль до выплаты налога	-32	-1 052	681			987	987	
Суммарные издержки, отнесенные на прибыль								
Прибыль от курсовой разницы								
Налогооблагаемая прибыль						585	987	
Налог на прибыль						117	197	
Чистая прибыль	-32	-1 052	681			870	789	

161

Рисунок К.1 – План прибылей и убытков по проекту, в тыс. руб.

	1 кв. 2021г.	2 кв. 2021г.	3 кв. 2021г.	4 кв. 2021г.	1 кв. 2022г.	2 кв. 2022г.	3 кв. 2022г.	4 кв. 2022г.
▶ Поступления от продаж			4 305			5 740	5 740	
Затраты на материалы и комплектующие			2 669			3 559	3 559	
Затраты на сдельную заработную плату			344			459	459	
Суммарные прямые издержки			3 014			4 018	4 018	
Общие издержки			42			42	42	
Затраты на персонал			153			153	153	
Суммарные постоянные издержки			195			195	195	
Вложения в краткосрочные ценные бумаги								
Доходы по краткосрочным ценным бумагам								
Другие поступления								
Другие выплаты								
Налоги	-3	-199	312	89		538	737	119
Кэш-фло от операционной деятельности	3	199	784	-89		988	789	-119
Затраты на приобретение активов								
Другие издержки подготовительного периода	38	1 262						
Поступления от реализации активов								
Приобретение прав собственности (акций)								
Продажа прав собственности								
Доходы от инвестиционной деятельности								
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	-38	-1 262						
Собственный (акционерный) капитал								
Займы								
Выплаты в погашение займов								
Выплаты процентов по займам								
Лизинговые платежи								
Выплаты дивидендов								
Кэш-фло от финансовой деятельности								
Баланс наличности на начало периода	1 300	1 265	202	987	898	898	1 887	2 676
Баланс наличности на конец периода	1 265	202	987	898	898	1 887	2 676	2 557

Кэш-фло

ПРИЛОЖЕНИЕ Л

Рисунок Л.1 – Кэш-фло, в тыс. руб.



	1 кв. 2021г.	2 кв. 2021г.	3 кв. 2021г.	4 кв. 2021г.	1 кв. 2022г.	2 кв. 2022г.	3 кв. 2022г.	4 кв. 2022г.
▶ Денежные средства	1 265	202	987	898	898	1 887	2 676	2 557
Счета к получению								
Сырье, материалы и комплектующие								
Незавершенное производство								
Запасы готовой продукции								
Банковские вклады и ценные бумаги								
Краткосрочные prepaid расходы	3	15						
Суммарные текущие активы	1 268	217	987	898	898	1 887	2 676	2 557
Основные средства								
Накопленная амортизация								
Остаточная стоимость основных средств:								
Земля								
Здания и сооружения								
Оборудование								
Prepaid расходы								
Другие активы								
Инвестиции в основные фонды								
Инвестиции в ценные бумаги								
Имущество в лизинге								
<b>СУММАРНЫЙ АКТИВ</b>	<b>1 268</b>	<b>217</b>	<b>987</b>	<b>898</b>	<b>898</b>	<b>1 887</b>	<b>2 676</b>	<b>2 557</b>
Отсроченные налоговые платежи			89			119	119	
Краткосрочные займы								
Счета к оплате								
Полученные авансы								
Суммарные краткосрочные обязательства			89			119	119	
Долгосрочные займы								
Обыкновенные акции								
Привилегированные акции								
Капитал внесенный сверх номинала								
Резервные фонды								
Добавочный капитал								
Нераспределенная прибыль	1 268	217	898	898	898	1 768	2 557	2 557
Суммарный собственный капитал	1 268	217	898	898	898	1 768	2 557	2 557
<b>СУММАРНЫЙ ПАССИВ</b>	<b>1 268</b>	<b>217</b>	<b>987</b>	<b>898</b>	<b>898</b>	<b>1 887</b>	<b>2 676</b>	<b>2 557</b>

Рисунок М.1 – Бухгалтерский баланс по проекту, в тыс. руб.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Н

### Значения $\beta$ -коэффициентов для отраслей

Таблица Н.1 – Отраслевые значения  $\beta$ -коэффициентов по некоторым отраслям экономики

В ед.

Отрасль	Количество компаний	Бета	Бета безрычаговая
Реклама	258	1,15	0,89
Аэрокосмическая / оборонная	229	1,14	0,99
Авиаперевозки	155	0,93	0,60
Производство одежды	1160	0,90	0,77
Производство автомобилей	133	1,50	0,91
Производство автозапчастей	687	1,26	1,09
Банки (расчетные центры)	615	1,00	0,37
Банки региональные	853	0,62	0,31
Производство алкогольных напитков	222	0,76	0,65
Производство не крепких напитков	101	0,64	0,54
Трансляция радио-, TV сигналов	139	1,07	0,75
Брокеридж и Инвестбанкинг	555	1,07	0,43
Производство стройматериалов	432	0,95	0,80
Бытовое обслуживание	834	0,99	0,84
Кабельное телевидение	65	1,15	0,80
Химическая промышленность базовая	787	1,14	0,95
Химическая промышленность универсальная	75	1,50	1,23
Химическая промышленность специализированная	770	1,17	1,00
Угольные промышленность и энергетика	254	1,25	0,96
Компьютерные услуги	931	1,08	0,95
Производство компьютеров / периферических устройств	331	1,27	1,11
Обеспечение строительства	763	1,26	0,96
Диверсифицированные строительные компании	349	1,00	0,69
Производство лекарств (биотехнологии)	952	1,38	1,25
Производство лекарств (фармацевтика)	1036	1,14	1,02
Образовательные услуги	185	0,93	0,79
Электротехника	909	1,22	1,03

## Продолжение таблицы Н.1

В ед.

Отрасль	Количество компаний	Бета	Бета безрычаговая
Электроника (бытовая и офисная)	152	1,26	1,03
Электроника (вообще)	1298	1,27	1,14
Машиностроение	1185	1,18	0,79
Развлечения	374	1,19	0,96
Переработка отходов и экология	320	1,20	0,99
Сельское хозяйство	412	0,89	0,65
Финансовые услуги (не банки и страхование)	1030	0,82	0,14
Производство продуктов питания	1270	0,81	0,68
Оптовая торговля продовольствием	148	0,84	0,58
Услуги для дома	316	0,96	0,83
Зеленая и возобновляемая энергия	181	1,15	0,73
Товары для здоровья	696	1,07	0,95
Медицинские услуги	355	0,96	0,80
Технологии здравоохранения	339	1,05	0,94
Медицинское оборудование	171	1,10	0,85
Медицинские учреждения	198	0,90	0,56
Отели / казино	658	0,98	0,78
Товары для дома	531	0,98	0,88
Информационные услуги	193	1,32	1,18
Страхование (вообще)	220	0,78	0,60
Страхование жизни	128	1,00	0,65
Страхование специальное	225	0,70	0,58
Инвестиционные компании	1065	0,88	0,57
Машины	1309	1,17	1,04
Добыча металлических руд	1594	1,55	1,23
Офисное оборудование и обслуживание	157	0,95	0,77
Нефть / газ (интегрированная отрасль)	48	1,46	1,14
Нефть / газ (добыча и разведка)	928	1,67	1,25
Нефть / газ (дистрибуция)	143	1,68	1,05
Нефть / газ (сервис и оборудование)	524	1,42	1,10
Упаковка	390	0,79	0,59
Бумага и канцтовары	295	1,04	0,76
Энергетика	563	0,93	0,55
Драгметаллы	961	1,33	1,14

## Окончание таблицы Н.1

В ед.

Отрасль	Количество компаний	Бета	Бета безрычаговая
Средства массовой информации	371	0,98	0,80
Недвижимость (управление инвестициями)	714	0,68	0,44
Недвижимость (девелопмент)	784	1,15	0,63
Недвижимость (вообще)	415	1,09	0,70
Недвижимость (операции и услуги)	628	0,90	0,61
Рекреационные услуги	321	0,88	0,74
Перестрахование	38	1,18	1,01
Рестораны и общепит	364	0,85	0,68
Ритейл (автомобили)	169	0,96	0,64
Ритейл (строительные товары)	53	0,75	0,65
Ритейл (дистрибуция)	976	0,90	0,58
Ритейл (вообще)	217	1,18	0,88
Ритейл (продтовары)	168	0,89	0,63
Ритейл (через Интернет)	200	1,24	1,13
Ритейл (специализированная розница)	503	0,98	0,77
Резина и шины	94	0,97	0,77
Полупроводниковые материалы	542	1,49	1,34
Полупроводниковые изделия	284	1,28	1,19
Судостроение	342	1,35	0,88
Обувная промышленность	85	1,11	1,01
Софт (игры, развлечения)	128	1,27	1,23
Софт (Интернет)	880	1,24	1,21
Софт (системы и эксплуатация)	1075	1,16	1,06
Производство стали	735	1,31	0,92
Телекоммуникации (беспроводные)	106	1,20	0,83
Телекоммуникации (оборудование)	505	1,27	1,12
Телекоммуникации (услуги)	289	1,00	0,67
Табак	62	0,68	0,61
Перевозки (вообще)	235	1,21	0,93
Перевозки (железнодорожные)	51	0,97	0,76
Перевозки (автомобильные)	199	0,90	0,59
Коммунальные услуги (вообще)	55	0,79	0,48
Коммунальные услуги (водоснабжение)	103	1,09	0,76
Всего по рынку	43848	1,10	0,73

## ПРИЛОЖЕНИЕ П

### Прогнозная финансовая отчётность

Таблица П.1 – Прогнозный отчёт о финансовых результатах без проекта

В тыс. руб.

Наименование показателя	За 2021 год	За 2022 год
Выручка	52 907	56 099
Себестоимость продаж	46 604	49 415
Валовая прибыль (убыток)	6 304	6 684
Коммерческие расходы	320	337
Управленческие расходы	3 550	3 764
Прибыль (убыток) от продаж	2 433	2 582
Проценты к получению	821	1 089
Проценты к уплате	0	0
Прочие доходы	165	165
Прочие расходы	120	120
Прибыль (убыток) до налогообложения	3 299	3 716
Текущий налог на прибыль	660	743
Чистая прибыль (убыток)	2 640	2 973

Таблица П.2 – Прогнозный отчёт о финансовых результатах по проекту

В тыс. руб.

Наименование показателя	За 2021 год	За 2022 год
Выручка	3 588	9 567
Себестоимость продаж	2 856	7 493
Валовая прибыль (убыток)	732	2 074
Коммерческие расходы	8	15
Управленческие расходы	43	86
Прибыль (убыток) от продаж	681	1 973
Проценты к получению	0	0
Проценты к уплате	0	0
Прочие доходы	0	0
Прочие расходы	1 083	0
Прибыль (убыток) до налогообложения	-402	1 973
Текущий налог на прибыль	0	314
Чистая прибыль (убыток)	-402	1 659

Таблица П.3 – Прогнозный отчёт о финансовых результатах с проектом

В тыс. руб.

Наименование показателя	За 2021 год	За 2022 год
Выручка	56 495	65 666
Себестоимость продаж	49 460	56 908
Валовая прибыль (убыток)	7 036	8 758
Коммерческие расходы	328	352
Управленческие расходы	3 593	3 850
Прибыль (убыток) от продаж	3 114	4 555
Проценты к получению	821	1 089
Проценты к уплате	0	0
Прочие доходы	165	165
Прочие расходы	1 203	120
Прибыль (убыток) до налогообложения	2 897	5 689
Текущий налог на прибыль	660	1 057
Чистая прибыль (убыток)	2 238	4 632

Таблица П.4 – Прогнозный бухгалтерский баланс без проекта

В тыс. руб.

Показатели	На конец 2021 года	На конец 2022 года
<b>Актив</b>		
<b>I. Внеоборотные активы</b>		
Основные средства	3 410	3 231
Итого по разделу I	3 410	3 231
<b>II. Оборотные активы</b>		
Запасы	2 215	2 349
Дебиторская задолженность	157	168
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	5 415	8 123
Денежные средства и денежные эквиваленты	2 079	2 565
Итого по разделу II	9 865	13 204
<b>Баланс</b>	<b>13 276</b>	<b>16 435</b>
<b>Пассив</b>		
<b>III. Капитал и резервы</b>		
Уставный капитал	10	10
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	10 173	13 146
Итого по разделу III	10 183	13 156
<b>IV. Долгосрочные обязательства</b>		
Заёмные средства	0	0
Отложенные налоговые обязательства	0	0
Итого по разделу IV	0	0
<b>V. Краткосрочные обязательства</b>		
Заёмные средства	0	0
Кредиторская задолженность	3 093	3 280
Итого по разделу V	3 093	3 280
<b>Баланс</b>	<b>13 276</b>	<b>16 435</b>

Таблица П.5 – Прогнозный бухгалтерский баланс по проекту

В тыс. руб.

Показатели	На конец 2021 года	На конец 2022 года
<b>Актив</b>		
<b>I. Внеоборотные активы</b>		
Основные средства	0	0
Итого по разделу I	0	0
<b>II. Оборотные активы</b>		
Запасы	0	0
Дебиторская задолженность	0	0
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	0	0
Денежные средства и денежные эквиваленты	898	2 557
Итого по разделу II	898	2 557
<b>Баланс</b>	<b>898</b>	<b>2 557</b>
<b>Пассив</b>		
<b>III. Капитал и резервы</b>		
Уставный капитал	0	0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	898	2 557
Итого по разделу III	898	2 557
<b>IV. Долгосрочные обязательства</b>		
Заёмные средства	0	0
Отложенные налоговые обязательства	0	0
Итого по разделу IV	0	0
<b>V. Краткосрочные обязательства</b>		
Заёмные средства	0	0
Кредиторская задолженность	0	0
Итого по разделу V	0	0
<b>Баланс</b>	<b>898</b>	<b>2 557</b>



Таблица П.6 – Прогнозный бухгалтерский баланс с проектом

В тыс. руб.

Показатели	На конец 2021 года	На конец 2022 года
<b>Актив</b>		
<b>I. Внеоборотные активы</b>		
Основные средства	3 410	3 231
Итого по разделу I	3 410	3 231
<b>II. Оборотные активы</b>		
Запасы	2 215	2 349
Дебиторская задолженность	157	168
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	5 415	8 123
Денежные средства и денежные эквиваленты	2 977	5 122
Итого по разделу II	10 763	15 761
<b>Баланс</b>	<b>14 174</b>	<b>18 992</b>
<b>Пассив</b>		
<b>III. Капитал и резервы</b>		
Уставный капитал	10	10
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	11 071	15 703
Итого по разделу III	11 081	15 713
<b>IV. Долгосрочные обязательства</b>		
Заёмные средства	0	0
Отложенные налоговые обязательства	0	0
Итого по разделу IV	0	0
<b>V. Краткосрочные обязательства</b>		
Заёмные средства	0	0
Кредиторская задолженность	3 093	3 280
Итого по разделу V	3 093	3 280
<b>Баланс</b>	<b>14 174</b>	<b>18 992</b>