

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 ресторана на территории отеля ООО SmolinoPark

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 380302.2021.301/131. ВКР

Руководитель, к.э.н., доцент каф.
ЭПиУП
_____/Л.Г. Кочегарова /
« ____ » _____ 2021 г.

Автор, студент группы ЗЭУ-572
_____/А.В. Венкова/
« ____ » _____ 2021г.

Нормоконтролер,
ученый секретарь каф. ЭПиУП
_____/А.С.
Яковлева/
« ____ » _____ 2021 г.

Челябинск 2021

АННОТАЦИЯ

Венкова А.В. Проект открытия ресторана на территории отеля SmolinoPark – Челябинск: ЮУрГУ, ЗЭУ-572, 2021. – 76 с., 3 ил., 52 табл., библиографический список – 20 наим., прил. – 5 с.

Объект исследования – деятельность предприятия ООО «SmolinoPark»

Предмет исследования – влияние проекта на деятельность ООО «SmolinoPark»

Цель работы – составление бизнес-плана для нового проекта на базе существующего предприятия.

Составлено описание хозяйствующего субъекта, на примере которого выполняется выпускная квалификационная работа, выполнен анализ стратегических позиций деятельности рассматриваемого в работе хозяйствующего субъекта, разработан бизнес-план проекта в следующей структуре: резюме проекта, краткая характеристика экономического субъекта, анализ рынка, план маркетинга, план производства, организационный план, финансовый план, оценка эффективности проекта, оценка риска проекта.

Результаты и выводы, полученные в работе, можно использовать для внедрения конкретного проекта на действующем предприятии.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1. ДИАГНОСТИКА ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	7
1.1 Краткая характеристика ООО «SmolinoPark».....	7
1.2 Стратегический анализ предприятия	9
1.2.1 Анализ внешней среды.....	9
1.2.1.1 PEST-анализ	9
1.2.1.2 Анализ пяти конкурентных сил Майкла Портера	11
1.2.1.3 Анализ конкурентов ООО «SmolinoPark».....	12
1.2.2 Анализ внутренней среды предприятия	13
1.2.2.1 Анализ 5Р.....	13
1.2.3 SWOT-анализ.....	14
1.3 Анализ текущего финансового состояния ООО «SmolinoPark».....	16
1.3.1 Анализ динамики и структуры баланса.....	18
1.3.2 Анализ ликвидности баланса.....	19
1.3.3 Анализ финансовой устойчивости.....	23
1.3.4 Анализ деловой активности.....	27
1.3.5 Анализ рентабельности	29
Вывод по главе 1	30
2 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЯ ПО УЛУЧШЕНИЮ ФИНАНСОВО ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ	32
2.1 Сопоставление результатов анализа стратегической позиции предприятия и текущего финансового положения.....	32
2.2 Описание проекта	33
2.3 Календарный план реализации проекта	35
2.4 Финансовый план.....	37
2.4.1 Инвестиционные затраты по проекту	37

2.4.3	Операционные затраты.....	39
2.4.4	Обоснование потребности в оборотных средствах	39
2.4.5	Обоснование цены продукта.....	40
2.5	План маркетинга	42
2.5.1	Описание методов продвижения продуктов проекта на рынке	42
2.5.2	Анализ конкурентов	43
2.5.3	Обоснование рыночной цены продуктов проекта.....	43
2.5.4	Анализ покупателей.....	44
2.6	План по персоналу	46
2.7	Анализ и оценка эффективности проекта	48
2.7.1	Обоснование ставки дисконтирования.....	48
2.7.2	План движения денежных средств по проекту.....	49
2.7.3	Интегральные показатели эффективности проекта	50
	Выводы по главе два.....	53
3	АНАЛИЗ ПРОГНОЗНОГО ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ	56
3.1 Составление прогнозной финансовой отчетности	56
3.2	Анализ прогнозного финансового состояния	60
3.3	Анализ рисков	64
3.3.1	Анализ чувствительности	64
3.3.2	Анализ безубыточности.....	66
	Выводы по главе три.....	68
	ЗАКЛЮЧЕНИЕ	70
	БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	71
	ПРИЛОЖЕНИЕ А.....	70
	ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	71
	ПРИЛОЖЕНИЕ В.....	72
	ПРИЛОЖЕНИЕ Г.....	73
	ПРИЛОЖЕНИЕ Д.....	74

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность разработки бизнес-планов для современных предприятий состоит в том, что он способен убедить посторонних инвесторов в целесообразности вкладывания денег в бизнес или предоставления кредита, а также помогает сохранить избранный курс деятельности и не позволить случайным обстоятельствам отклонить от выбранной цели. Бизнес-план является рабочим инструментом, используемым во всех сферах предпринимательства. Он описывает процесс функционирования предприятия, показывает, каким образом его руководители собираются достичь своих целей и задач.

Объект исследования – деятельность предприятия ООО «SmolinoPark».

Предмет исследования – влияние проекта на деятельность ООО «SmolinoPark».

Цель работы – составление бизнес-плана для нового проекта на базе существующего предприятия.

В ходы выполнения впускной квалификационной работы были выполнены следующие задачи:

- составлено описание хозяйствующего субъекта, на примере которого выполняется выпускная квалификационная работа;
- выполнен анализ стратегических позиций деятельности рассматриваемого в работе хозяйствующего субъекта;
- разработан бизнес-план проекта в следующей структуре: резюме проекта, краткая характеристика экономического субъекта, план маркетинга, план производства, организационный план, финансовый план, оценка эффективности проекта, оценка риска проекта.

Результаты и выводы, полученные в работе, можно использовать для внедрения конкретного проекта на действующем предприятии.

1 ДИАГНОСТИКА ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Краткая характеристика ООО «SmolinoPark»

Полное официальное наименование объекта исследования: Общество с ограниченной ответственностью «СмолиноСервис» (далее ООО «SmolinoPark»).

Место нахождения Общества: Челябинская область, город Челябинск, ул. Чапаева, д. 114

Ресторанно-гостиничный комплекс «SmolinoPark» является одним из лучших мест г. Челябинск, так как находится на берегу озера и оказывает большой спектр различных услуг. Основным видом деятельности является деятельность гостиниц и прочих мест для временного проживания. Удобное транспортное сообщение и наличие инфраструктуры, доступно и удобно как водителям, так и пешеходам. Уютный аккуратный двор, отсутствуют посторонние, асфальтированные дороги и тротуары. Дом построен с использованием самых передовых технологий, ориентируясь на лучшие мировые и российские практики.

Также ООО «SmolinoPark» осуществляет деятельность в сфере ресторанного обслуживания, имеет свои бары, кафе, конференц-залы, сауна-центр на территории комплекса. На данный момент имеет ранг 4 звездочного отеля.

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

Организация оказывает следующие виды услуг:

1. 62 номера. Каждый номер оформлен в эстетике уюта и современного комфорта.
2. 2 ресторана a la carte. В меню – блюда европейской и русской кухни, а также барбекю-меню.
3. 5 банкетных залов вместимостью от 10 до 250 человек, в том числе летние рестораны.
4. Конференц-зал, бизнес-центр и комната переговоров, оснащенные

звуковым и мультимедийным оборудованием.

5. Сауна-центр «Здоровье и пар» с финскими и турецкими парными и бассейном с артезианской водой.

6. Летний отдых на собственном песчаном пляже, оснащенный современным оборудованием, лежаками, раздевалками и ванными комнатами.

7. Зимний отдых на частном катке и катание на тюбинге.

8. Организация мероприятий «под ключ» и профессиональный кейтеринг.

9. Мангальные площадки на берегу озера.

10. Охраняемая парковка.

11. Высокоскоростной wi-fi.

По данным за 2020 год среднесписочная численность сотрудников составляет 53 человека. Организационная структура представлена на рисунке А в Приложении А.

Данная организационная структура является линейно-функциональной. Управляющим или директором ООО «SmolinoPark» является Андрей Егорович Глушков. В прямом подчинении у него находятся менеджер по персоналу, секретарь, а также все службы отеля. Управляющий ответственен за все главные решения, влияющие на жизнь отеля.

За работу службы приема и размещения (Фронт-офис служба) отвечает заместитель службы приема и размещения. Служба приема и размещения является главным связующим звеном между гостем и персоналом различных отделов гостиницы. Служба приема и размещения является контактным лицом, если посетители и гости пытаются связаться с кем-нибудь на территории гостиницы.

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

Отдел продаж и маркетинга выполняет работу по рекламе гостиницы и ее услуг и направляет свои основные усилия на привлечение индивидуальных

гостей, туристических и бизнес групп и конференций. Также в обязанности Отдела продаж входит осуществление контроля за рекламной печатной продукцией, которую выпускает гостиница.

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

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

В собственности организации имеется необходимое для их деятельности оборудование, помещения берутся в аренду у ООО «Компаньон».

1.2 Стратегический анализ предприятия

1.2.1 Анализ внешней среды

1.2.1.1 PEST-анализ

PEST-анализ — это инструмент, предназначенный для анализа экономических (Economic), социальных (Social), политических (Political) и технологических (Technological) факторов внешней среды, которые влияют на деятельность предприятия. PEST-анализ применяется при оценке текущего стратегического статуса компании, при разработке и контроле реализации стратегии, запуске инвестиционного проекта, выходе на новые рынки и т.п. Располагая информацией о наиболее значимых факторах, руководитель компании или специалист по стратегии способен находить и использовать представляющиеся возможности, а также подготовиться к возможным или неизбежным негативным событиям.

К политическим факторам, оказывающим влияние на предприятие можно отнести следующие события:

1. Смена городской и областной власти: данное событие можно

рассматривать и в позитивном и в негативном ключе: с одной стороны, смена власти может стать толчком для развития туризма, а с другой стороны наблюдается угроза со стороны ограничения госзаказов.

2. Последствия пандемии 2020 г. большие потери понесла организация, и до сих пор остается след на деятельности предприятия. Большой эффект может оказать новая вспышка вируса или закрытие мест общественного сбора.

3. В Челябинске с 2019 по 2023 гг. реализуется муниципальная программа «Содействие развитию малого и среднего предпринимательства в городе Челябинске».

В экономической сфере наблюдаются следующие тенденции:

1. С 1 января 2020 года в Челябинской области устанавливаются пониженные ставки по упрощенной системе налогообложения (УСН). Для всех организаций и индивидуальных предпринимателей, у которых объектом налогообложения являются доходы, уменьшенные на величину расходов, ставка снижается с 15% до 10%;

2. По данным ЕМИСС динамично развиваются промышленный и горнолыжный туризм на Южном Урале. Повышается спрос за счет снижения ограничений из-за пандемии;

3. В 2021 году курс рубля к доллару может чувствительнее реагировать на изменения цен на нефть, считают эксперты Sberbank CIB. Эксперты ожидают снижения курса рубля из-за замедления темпов роста мировой экономики и усиления торговой войны;

4. По данным Росстата количество кафе, баров, ресторанов в среднем увеличилось на 35% за последние 3 года до начала пандемии. Это говорит об увеличении спроса на услуги общественного питания вне дома.

В социальной сфере наблюдаются следующие изменения:

1. По аналитическим данным сервиса «ВсеТренинги.ру» количество проводимых тренингов в Челябинске значительно возросло в 6 раз за последние 3 года.

2. Реальные денежные доходы россиян в 2020 году, по оценке Росстата, снизились по сравнению с 2019 годом на 3%. Реальные располагаемые денежные доходы (доходы за вычетом обязательных платежей, скорректированные на индекс потребительских цен) уменьшились на 3,5%.

К технологическим факторам, влияющим на предприятия можно отнести:

1. Обязательная аккредитация гостиниц и присвоение им звёздности в связи с действующим законодательством. Это требует соблюдение гостиницей определённых критериев.

2. Развитие сервисов онлайн-бронирования и онлайн-доставки;

3. Для сохранения конкурентоспособности на рынке гостиничного бизнеса предпринимателям следует применять такие инструменты интернет-маркетинга, как: медийная реклама, размещение статей, SMM, таргетинг, E-mail-рассылки, контекстная реклама, SEO.

Сводная информация по PEST-анализу представлена в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – PEST-анализ ООО «SmolinoPark»

Политические факторы (Political)	Экономические факторы (Economical)
<ul style="list-style-type: none"> – смена городской и областной власти. – государственная поддержка малого и среднего бизнеса; – последствия пандемии 	<ul style="list-style-type: none"> – снижение ставок со стороны налогообложения. – развитие туризма в Челябинской области; – нестабильный курс национальной валюты; – увеличение количества баров, кафе, ресторанов.
Социальные факторы (Social)	Технологические факторы (Technological)
<ul style="list-style-type: none"> – увеличение потребности в отраслевых конференциях, тренингах, семинарах; – снижение реальных доходов населения; – отток специалистов из региона 	<ul style="list-style-type: none"> – лицензирование деятельности гостиниц; – развитие сервисов онлайн-бронирования и онлайн-доставки; – развитие интернет-маркетинга. – развитие цифровых технологий.

1.2.1.2 Анализ пяти конкурентных сил Майкла Портера

Одним из наиболее распространенных методов оценки микроэкономического окружения является метод оценки пяти конкурентных сил по Портеру. На данном

этапе подробно анализируются каждая из пяти представленных сил, которые определяют уровень конкуренции и, следовательно, привлекательность ведения бизнеса в конкретной отрасли. В результате формируется матрица факторов микросреды, оказывающих ключевое воздействие на предприятие (идею, проект).

Анализ пяти конкурентных сил Портера представлен в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Анализ 5 конкурентных сил Портера для ООО «SmolinoPark»

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

Основными факторами макросреды, оказывающими влияние на предприятие согласно анализу Майкла Портера, являются внутриотраслевая конкуренция и рыночная власть потребителей. Также необходимо обратить внимание на появление товаров-заменителей.

1.2.1.3 Анализ конкурентов ООО «SmolinoPark»

Основными конкурентами для отеля SmolinoPark по звёздности, уровню

оценки потребителей и перечню предлагаемых услуг являются Берёзка и ParkCity. При этом отличительной особенностью конкурентов является наличие большой территории и больших конференц-залов для обслуживания крупных мероприятий.

Анализ конкурентов ООО «SmolinoPark» представлен в таблице Б в Приложении Б.

1.2.2 Анализ внутренней среды предприятия

1.2.2.1 Анализ 5P

Для анализа внутренней среды предприятия был осуществлен анализ 5P. Результаты анализа обобщены и представлены в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Анализ 5P

Продукт/Услуга (Product)	Место (Place)
<ul style="list-style-type: none"> – размещение гостей в номерах мини-стандарт, стандарт, повышенной комфортности, двухкомнатный люкс, SmolinoPark Сьют; – 2 ресторана a la carte, банкетные залы, конференц-зал, бизнес центр, сауна центр, бар. – организация мероприятий в банкетном зале, конференц-зале, бизнес-центре; – собственный пляж; – сауна при отеле; – собственный зимний каток; – сдача в аренду конференц-залов; – сдача офисов в аренду. 	<ul style="list-style-type: none"> – лесопарковая зона; – расположен вдали от аэропорта, ж/д вокзала и автовокзалов. – на берегу озера Смолино
Цена (Price)	Люди (People)
<p>Стоимость одной ночи в номере класса:</p> <ul style="list-style-type: none"> – мини-стандарт от 3450 руб., – стандарт от 3650 руб., – номер повышенной комфортности от 4800 руб., – двухкомнатный люкс от 5350 руб., – suite studio 7250 руб.; – suite lake view 7800 руб.; – deluxe Jacuzzi 6300 руб.; – suite business lake view 7800 руб.; – suite smolino 9850 руб.; <p>Стоимость конференц-услуг:</p> <ul style="list-style-type: none"> – банкетный зал Fusion, 	<ul style="list-style-type: none"> – высококвалифицированный персонал; – вежливый и приветливый для гостей персонал; – индивидуальный подход к посетителям

Окончание таблицы 1.3

Цена (Price)	Люди (People)
<ul style="list-style-type: none"> – зал «Зимний сад» 2500 руб./чел, – зал «Тобакко» 2200 руб./чел, – летний ресторан «Sunset» 2500 руб./чел. 	
Продвижение (Promotion)	
<ul style="list-style-type: none"> – продвижение в интернете (таргетинговая реклама, реклама в отельных агрегаторах, реклама при поисковом запросе); – присутствие в социальных сетях (Инстаграмм, Фейсбук, ВКонтакте); – сезонная реклама на радио. 	

1.2.3 SWOT-анализ

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

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

Все выявленные факторы необходимо проранжировать и определить наиболее значимые из них. Для этого нужно поставить оценку воздействия фактора экспертным путём и определить вес каждого фактора. Средневзвешенная оценка факторов возможностей представлена в таблице 4. В таблице представлены 3 основных показателя: оценка, вес и средневзвешенная оценка.

Таблица 1.4 – Средневзвешенная оценка факторов возможностей

Фактор	Оценка воздействия факторов	Вес фактора	В баллах
			Средневзвешенная оценка
Развитие туризма в Челябинской области	5	0,17	0,85
Увеличение количества кафе, баров, ресторанов	5	0,17	0,85

Окончание таблицы 1.4

В баллах

Фактор	Оценка воздействия факторов	Вес фактора	Средневзвешенная оценка
Увеличения потребности в отраслевых конференциях, тренингах, семинарах	5	0,17	0,85
Снижение налоговых ставок	4	0,14	0,56
Гос. поддержка среднего и малого бизнеса	2	0,07	0,14
Развитие сервисов онлайн-бронирования и доставки;	4	0,14	0,56
Развитие интернет-маркетинга	4	0,14	0,56

Средневзвешенная оценка факторов возможностей показала, что основными факторами макросреды, активно влияющими на ООО «УК «SmolinoPark» являются развитие туризма, увеличение количества кафе баров, ресторанов и увеличение спроса в отраслевых конференциях и семинарах.

Средневзвешенная оценка факторов угроз представлена в таблице 1.5.

Таблица 1.5 – Средневзвешенная оценка факторов угроз

В баллах

Фактор	Оценка воздействия факторов	Вес фактора	Средневзвешенная оценка
Смена городской и областной власти	4	0,16	0,64
Нестабильность курса национальной валюты	3	0,12	0,36
Снижение реальных доходов населения	4	0,16	0,61
Ужесточение законодательства в сфере гостиничного бизнеса	5	0,2	1
Высокий уровень конкуренции в отрасли	5	0,2	1

Наиболее значимыми угрозами внешней среды являются ужесточение законодательства в сфере гостиничного бизнеса и высокий уровень конкуренции.

Количественная оценка взаимовлияния SWOT-факторов представлена в таблице В в Приложении В.

По результатам количественной оценки взаимовлияния факторов строится поле решений, которое представлено в таблице Г в Приложении Г.

Рейтинг решений представлен в таблице 1.6.

Таблица 1.6 – Рейтинг решений для ООО «SmolinoPark»

		В баллах
Ранг	Наименование решения	Сумма
1	Создание нового ресторана на территории отеля с возможностью проведения крупных мероприятий	63
2	Реконструкция отеля и обновление номерного фонда	37
3	Озеленение прилегающей территории	28

Из таблицы 1.6 можно сделать вывод, что мероприятие по созданию нового ресторана является самым продуктивным. Реконструкция отеля и озеленение имеют меньший вес и отстают от нового мероприятия по созданию нового ресторана приблизительно на 50%.

1.3 Анализ текущего финансового состояния ООО «SmolinoPark»

Для полного анализа состояние предприятия нужно отразить систему показателей состояния капитала в процессе его кругооборота и способность субъекта финансировать свою деятельность на данный момент времени. Устойчивость и стабильность финансового состояния зависят от результатов его финансовой и коммерческой деятельности. Если финансовые и производственные план успешно выполняются, то это положительно влияет на финансовое положение организации. И, наоборот, при невыполнении плана – повышение себестоимости продукции, уменьшении прибыли и ухудшение финансового

состояния. Также следует ухудшение платежеспособности предприятия. Можно сделать вывод, что устойчивое финансовое состояние – итог грамотного управления комплексом факторов, которые так или иначе могут повлиять на хозяйственную деятельность предприятия.

Для понимания положения финансового состояния ООО «SmolinoPark», нам потребуются «Бухгалтерский баланс» и «Отчет о финансовых результатах», которые представлено в таблице 1.7 и 1.8 соответственно. Данные были взяты с официального сайта.

Таблица 1.7 – Бухгалтерский баланс ООО «SmolinoPark»

В тыс. руб.

Наименование	2020 г.	2019 г.
Основные средства	54424	56443
Итого по разделу 1	54424	56443
Запасы	2682	7392
Дебиторская задолженность	709	1121
Финансовые вложения	600	1610
Денежные средства и денежные эквивалент	630	1524
Прочие оборотные актив	7	25
Итого по разделу 2	4628	11672
Баланс	59052	68114
Уставной капитал	10	10
Нераспределённая прибыль	25937	26190
Итого по разделу 3	25947	26200
Заемные средства	29000	39100
Итого по разделу 4	29000	39100
Заемные средства	250	-
Кредиторская задолженность	3855	2814
Итого по разделу 5	4105	2814
Баланс	59052	68114

Таблица 1.8 – Отчет о финансовых результатах ООО «SmolinoPark»,

В тыс. руб.

Наименование	2020 г.	2019 г.
Выручка	41496	37305
Себестоимость продаж	40189	33835
Валовая прибыль (убыток)	1307	3470
Процент к уплате	-	-
Прочие доходы	10169	5552
Прочие расходы	10465	6135
Прибыль (убыток) до налогообложения	1011	2887
Текущий налог на прибыль	-	-
Чистая прибыль	1011	1758
Чистые активы	25947	26200

Используем эти таблицы для анализа текущего финансового состояния ООО «SmolinoPark».

1.3.1 Анализ динамики и структуры баланса

Проведем горизонтальный и вертикальный анализ баланса ООО «SmolinoPark» в таблице 1.9.

Таблица 1.9 – Горизонтальный и вертикальный анализ ООО «SmolinoPark»

Наименование статей	На 2019 год		На 2020 год		Изменения(+,-)	
	В тыс. руб.	%	В тыс. руб.	%	В тыс. руб.	%
Основные средства	56443	82,9	54424	92,1	-2019	9,2
Запасы	7392	10,9	2682	4,5	-4703	-6,4
Дебиторская задолженность	1121	1,6	709	1,1	-412	-0,5
Финансовые вложения	1610	2,4	600	1,1	-1010	-1,3
Денежные средства и денежные эквиваленты	1524	2,1	630	1,1	-894	-1
Прочие оборотные активы	25	0,1	7	0,1	-18	0

Окончание таблицы 1.9

Наименование статей	На 2019 год		На 2020 год		Изменения(+,-)	
	В тыс. руб.	%	В тыс. руб.	%	В тыс. руб.	%
Баланс	68114	100	59052	100	-9062	0
Уставной капитал	10	0,1	10	0,1	-	-
Нераспределённая прибыль	26190	38,4	25937	44	-253	5,6
Долгосрочные заемные средства	39100	57,4	29000	49,1	-10100	-8,
Краткосрочные заемные средства	-	-	250	0,4	250	0,4
Кредиторская задолженность	2814	4,1	3855	6,4	1041	2,3
Баланс	68114	100	59052	100	-9062	0

Исходя из данных, представленных в таблице 13, можно сделать вывод, что за год возросла задолженность организации, произошло уменьшение основного капитала, запасов на 2019 и 4703 тыс. руб. соответственно. Уменьшились финансовые вложения на 1010 тыс. руб. Можно отметить, что экономический спад был связан с ситуацией с пандемией в мире, которая повлияла на все сферы деятельности.

Для ситуации в мире, которая связана с пандемией, показатели ООО «Смолин-парк» держат достаточно хороший уровень. Изучив показатели предыдущих годов, можно сделать вывод, что показатели предприятия имеют периодичность и скажут от положительной динамики к отрицательной. В выбранный нами отрезок времени мы наблюдаем отрицательную динамику.

1.3.2 Анализ ликвидности баланса

Анализ ликвидности баланса основывается на сравнении средств по активу с обязательствами по пассиву. Нужно сгруппировать показатели актива по степени ликвидности и в порядке убывания. Показатели пассива группируются по срокам их погашения и в порядке возрастания.

По степени ликвидности можно выделить следующие активы:

1. Наиболее ликвидные (денежные средства, которые предназначены для текущих платежей, и легко реализуемые ценные краткосрочные бумаги);
2. Быстрореализуемые активы (дебиторская задолженность);
3. Медленно реализуемые активы (затраты и запасы, кроме расходов будущих периодов, финансовые долгосрочные вложения, кроме вложений в уставные фонды прочих предприятий);
4. Труднореализуемые активы (основные и прочие внеоборотные активы, в том числе вложения в уставные фонды прочих предприятий).

По срокам погашения выделяют следующие пассивы:

1. Наиболее срочные обязательства (кредиторская задолженность по статье «прочие пассивы и расчеты»; ссуды, которые не погашены в срок);
2. Краткосрочные пассивы (заемные средства и краткосрочные кредиты);
3. Долгосрочные пассивы (заемные средства и долгосрочные кредиты);
4. Постоянные пассивы (источники собственных средств, вычитая стоимость иммобилизованных средств по статьям раздела III и стоимость статьи «расходы будущих периодов»).

В таблице 10 представлен исходные данные для оценки ликвидности.

Таблица 1.10 – Исходные данные для оценки ликвидности ООО «SmolinoPark»
В тыс. руб.

Наименование актива	Значение актива тыс. р.		Наименование пассива	Значение пассива тыс.р.		Платежный излишек или недостаток	
	2019 г.	2020 г.		2019 г.	2020 г.	2019 г.	2020 г.
A1	1524	630	П1	2814	3855	-1290	-3225
A2	1121	709	П2	-	250	1121	459
A3	7392	2682	П3	39100	29000	-31708	-26318
A4	56443	54424	П4	26200	25947	30243	51830
Баланс	68114	59052	Баланс	68114	59052	-	-

Баланс является абсолютно ликвидным, когда сравнение показателей является таким:

$$A1 \geq П1$$

$$A2 \geq П2$$

$$A3 \geq П3$$

$$A4 \leq П4$$

Оценка ликвидности ООО «SmolinoPark»:

$$A1 < П1$$

$$A2 > П2$$

$$A3 < П3$$

$$A4 > П4$$

Сопоставление $A1 - П1$ и $A2 - П2$ позволяет выявить такую текущую ликвидность предприятия, что свидетельствует о платежеспособности (неплатежеспособности) в ближайшее время. В нашем случае $A1-П1$ не выполняет условие абсолютной ликвидности, но его возмещает отношение $A2-П2$.

Сравнение $A3- П3$ отражает перспективную ликвидность. На ее основе прогнозируется долгосрочная ориентировочная платежеспособность. У ООО «SmolinoPark» $A3$ меньше $П3$, следовательно, перспективная ликвидность отсутствует при данном положении.

Так как $A4$ больше $П4$, баланс не ликвиден. Но так как это приближенный показатель, проведем более точный анализ. Рассчитаем коэффициент, которые характеризуют платежеспособность предприятия.

Коэффициент текущей ликвидности ($K_{\text{тл}}$) – характеризует способность предприятия погашать текущие обязательства и дает оценку ликвидности активов (формуле 1.1):

$$K_{\text{тл}} = (A1+A2+A3)/(П1+П2). \quad (1.1)$$

Коэффициент срочной ликвидности ($K_{сл}$) – финансовый показатель, характеризующий возможность предприятия погасить задолженности с помощью собственных средств (формула 1.2):

$$K_{сл} = (A1+A2)/(П1+П2). \quad (1.2)$$

Коэффициент абсолютной ликвидности ($K_{ал}$) – характеризует краткосрочную платежеспособность предприятия (формула 1.3):

$$K_{ал} = A1/(П1+П2). \quad (1.3)$$

Коэффициент ликвидности при мобилизации средств ($K_{лм}$) – отражает уровень зависимости платежеспособности предприятия от запасов при мобилизации средств (формула 1.4):

$$K_{лм} = Z/(П1+П2), \quad (1.4)$$

где Z – запасы.

Расчеты представлены в таблице 11.

Таблица 1.11 – Коэффициент платежеспособности ООО «SmolinoPark»

Показатели ликвидности	Значение показателя	Рекомендуемое значение
$K_{тл}$	1	1-2
$K_{сл}$	0,3	0,3-1
$K_{ал}$	0,2	0,2-0,5
$K_{лм}$	0,7	0,5-0,7

Более точный и подробный анализ показал, что предприятие абсолютно ликвидно. Выполняются абсолютно каждое условие рекомендуемых значений. Стоит обратить внимание, что все коэффициенты хоть и входят в рекомендуемое

значение, но находятся на границе.

1.3.3 Анализ финансовой устойчивости

Финансовая устойчивость имеет широкое и многогранное определение. Ее можно сравнить с платежеспособностью предприятия. Но на самом деле такие понятия, как платежеспособность, ликвидность и прибыльность являются показателями, определяющими финансовую устойчивость.

Нам потребуется рассчитать коэффициент автономии, коэффициента финансовой зависимости, коэффициент маневренности собственных оборотных средств и коэффициент обеспеченности собственными средствами.

Коэффициент автономии ($K_{ав}$) – показывает зависимость организации от кредитов и рассчитывается по формуле 1.5:

$$K_{ав} = СК / \text{Активы} , \quad (1.5)$$

где СК – собственный капитал.

Коэффициент финансовой зависимости ($K_{фз}$) – показывает долю заемных средств во всей структуре капитала. Рассчитывается по формуле 1.6:

$$K_{фз} = ВБ / СК, \quad (1.6)$$

где ВБ – валюта баланса.

Коэффициент обеспеченности собственными средствами ($K_{оос}$) – показывает возможности предприятия финансировать свою текущую деятельность. Рассчитывается по формуле 1.7:

$$K_{оос} = ТА / ОА, \quad (1.7)$$

где ТА - Внеоборотные активы,

ОА - Оборотные активы.

Коэффициент маневренности собственных оборотных средств ($K_{\text{мсоС}}$) - показывает долю собственных средств, инвестированных в оборотные средства. Рассчитывается по формуле 1.8:

$$K_{\text{мсоС}} = \text{СОС} / \text{СК}, \quad (1.8)$$

где СОС - Собственные оборотные средства.

Эти показатели помогут нам более подробно проанализировать финансовое состояние предприятия. Проведем расчет показателей, на основе данных ООО «SmolinoPark» в таблице 1.12 и сравним их значения с рекомендуемыми.

Таблица 1.12 – Анализ финансовой устойчивости ООО «SmolinoPark»

Показатель	Рекомендуемое значение показателя	Расчетное значение показателя по данным баланса
$K_{\text{ав}}$	$>0,5$	0,38
$K_{\text{фз}}$	$<0,7$	2,6
$K_{\text{оСС}}$	$>0,5$	11,8
$K_{\text{мсоС}}$	$>-0,5$	-0,05

Коэффициент обеспеченности собственными средствами и коэффициент финансовой зависимости находятся в зоне рекомендуемого значения. Предприятие имеет хорошую базу и имеет приемлемый уровень заемных средств.

Коэффициент маневренности СОС также находится в положительной зоне, что показывает гибкость использования собственного капитала.

Коэффициент автономии находится ниже рекомендуемого значения. У предприятия есть зависимость от кредитов.

В современной практике определены четыре типа финансовых ситуаций:

1. Абсолютная устойчивость финансового состояния. Этот тип ситуации

практически не встречается, он является крайним типом финансовой устойчивости, то есть трехкомпонентный показатель типа финансовой устойчивости ситуации имеет следующий вид: $S=(1,1,1)$

2. Нормальная устойчивость финансового состояния, которая гарантирует платежеспособность, т.е. $S=(0,1,1)$

3. Неустойчивое финансовое состояние, при котором нарушена платежеспособность, но при котором все же имеется возможность восстановления равновесия за счет пополнения источников собственных средств, за счет сокращения дебиторской задолженности, ускорения оборачиваемости запасов, т.е. $S=(0,0,1)$

4. Кризисное финансовое состояние, при нем предприятие на грани банкротства, так как в этой ситуации денежные средства, краткосрочные ценные бумаги и дебиторская задолженность не могут покрыть даже его кредиторской задолженности, т.е. $S=(0,0,0)$.

Для расчета финансовой устойчивости нам потребуются следующие показатели, которые возьмем из финансового отчета за 2020 г.:

Собственные и долгосрочные заемные источники финансирования запасов (СДИ), которые рассчитываются по формуле 1.9:

$$\text{СДИ} = \text{СОС} + \text{ДКЗ}, \quad (1.9)$$

где ДКЗ – Долгосрочные кредиты и займы (4 раздел баланса).

Общую величину основных источников формирования запасов (ОИЗ), которая рассчитывается по формуле 1.1:

$$\text{ОИЗ} = \text{СДИ} + \text{ККЗ}, \quad (1.10)$$

где ККЗ - краткосрочные кредиты и займы (5 раздел баланса).

В результате, можно определить три показателя обеспеченности запасов

источниками их финансирования:

1) излишек или недостаток СОС - Δ СОС (формула 1.11):

$$\Delta\text{СОС} = \text{СОС} - \text{З}, \quad (1.11)$$

2) излишек или недостаток собственных и долгосрочных источников финансирования запасов (Δ СДИ), рассчитывается по формуле 1.12:

$$\Delta\text{СДИ} = \text{СДИ} - \text{З}, \quad (1.12)$$

3. Излишек или недостаток общей величины основных источников покрытия запасов (Δ ОИЗ), рассчитываются по формуле 1.13:

$$\Delta\text{ОИЗ} = \text{ОИЗ} - \text{З}, \quad (1.13)$$

В таблице 1.13 указаны рассчитанные показатели деловой активности.

Таблица 1.13 – Показатели деловой активности ООО «SmolinoPark»,

В тыс. руб.

Показатель	2019 г.	2020 г.
СОС	-30243	-28477
СДИ	8857	523
ОИЗ	11671	3337
Δ СОС	-37635	- 33106
Δ СДИ	1465	-4106
Δ ОИЗ	4276	655

Если показатели Δ СОС, Δ СДИ и Δ ОИЗ больше 0, то в финансовой устойчивости отображаем 1, если же показатели меньше 0, то отображаем 0.

На ООО «SmolinoPark» показатель финансовой устойчивости за 2019 г. равен S(0;1;1), а за 2020 г. - S(0;0;1), следовательно, у предприятия неустойчивое финансовое состояние и за анализируемый период выражается отрицательная динамика.

Делаем вывод, что на данный момент фирма является платежеспособной, но является неустойчивой на перспективу.

1.3.4 Анализ деловой активности

Анализ деловой активности основывается на исследовании динамики и уровней различных коэффициентов оборачиваемости, которые выражаются в количестве оборотов какого-либо ресурса предприятия или в днях за анализируемый период.

При расчете коэффициентов используются среднегодовые значения, вычисляемые арифметическим методом.

Период оборота в днях вычисляется путем деления 365 дней на коэффициент оборачиваемости. Таким образом рассчитывается продолжительность оборота производственных запасов, дебиторской или кредиторской задолженности.

К основным показателям деловой активности относятся следующие показатели.

1. Коэффициент оборачиваемости активов (K_{oa}) – выражает эффективность использования всех имеющихся ресурсов. Показывает полный цикл производства и обращения. Рассчитывается по формуле 1.14:

$$K_{oa} = B / A_{cr}, \quad (1.14)$$

где B – выручка,

A_{cr} - среднегодовая сумма активов.

2. Коэффициент оборачиваемости запасов (K_{oz}) – отражает эффективность производства компании. Рассчитывается по формуле 1.15:

$$K_{O3} = CC_{\text{пт}} / Z_{\text{сг}}, \quad (1.15)$$

где $CC_{\text{пт}}$ - себестоимость проданных товаров,

$Z_{\text{сг}}$ - среднегодовые запасы.

3. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности ($K_{\text{одз}}$) – отражает количество взысканий дебиторской задолженности в год. Рассчитывается по формуле 1.16:

$$K_{\text{одз}} = B / ДЗ_{\text{ср}}, \quad (1.16)$$

где $ДЗ_{\text{ср}}$ - средняя дебиторская задолженность.

4. Коэффициент оборачиваемости оборотных активов ($K_{\text{ооа}}$) – отражает скорость оборота оборотных ресурсов организации. Рассчитывается по формуле 1.17:

$$K_{\text{ооа}} = B / ОА_{\text{ср}}, \quad (1.17)$$

где $ОА_{\text{ср}}$ - средняя стоимость оборотных активов.

Полученные показатели деловой активности представим в таблице 1.14:

Таблица 1.14 – Показатели деловой активности ООО «SmolinoPark»

Наименование показателя	Значение показателя		Изменение
	2019 г.	2020 г.	
$K_{\text{оа}}$	0,7	0,5	-0,2
$K_{\text{о3}}$	4,9	8	+3,1
$K_{\text{одз}}$	28,4	43,4	+15
$K_{\text{ооа}}$	3,4	5,1	+1,7

Коэффициент оборачиваемости активов показывает, что каждый рубль предприятия оборачивался менее чем 1 раз в отчетном году.

Рост коэффициента оборачиваемости запасов свидетельствует об экономном и эффективном использовании запасов и интенсивном процессе сбыта.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности увеличился, следовательно, увеличилась скорость оборота дебиторской задолженности.

Оборотные активы потребляются и возобновляются 4 раза в год, что на 1,7 меньше, чем в предыдущий отчетный период.

1.3.5 Анализ рентабельности

Рентабельность это один из показателей, которые могут охарактеризовать экономическую эффективность работы предприятия. Также рентабельность показывает уровень использования средств, при котором организация покрывает свои затраты доходами и получает прибыль. Для полной картины деятельности ООО «SmolinoPark» проведем анализ рентабельности.

Рассмотрим следующие показатели рентабельности:

1. Рентабельность всей реализованной продукции, которая представляет отношение прибыли от реализации продукции к выручке от её реализации (без НДС) и рассчитывается по формуле 1.18:

$$K_{pp} = (P_{п} / V) * 100 \% , \quad (1.18)$$

где $P_{п}$ - прибыль от продаж.

2. Общая рентабельность равная отношению балансовой прибыли к выручке от реализации продукции (без НДС), которая рассчитывается по формуле 1.19:

$$K_{op} = (P_{дн} / V) * 100 \% , \quad (1.19)$$

где $P_{дн}$ - прибыль до налогообложения.

3. Рентабельность продаж по чистой прибыли, определяемая как отношение

чистой прибыли к выручке от реализации (без НДС), которая рассчитывается по формуле 1.20:

$$K_{рчп} = (ЧП/В) * 100 \% \quad , \quad (1.20)$$

где ЧП - чистая прибыль

Представленные выше показатели учитываются в процентах. Рассмотрим значения показателей в таблице 1.15.

Таблица 1.15 – Анализ рентабельности ООО «SmolinoPark»

Показатели	Значения			Отклонения	
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2019 г.	2020 г.
Рентабельность реализованной продукции	22,9	20,7	17,8	-2,2	2,9
Общая рентабельность	9,3	7,7	4,7	-1,6	-3
Рентабельность продаж по чистой прибыли	3,1	2,4	2,5	-0,7	0,1

На основе расчетов из таблицы 1.15 можно сделать вывод, что показатели рентабельности падают в сравнении с финансовым годом. Но в сравнении с 2019 годом рентабельность реализованной продукции в 2020 году выросла на 2,9%. Это говорит о том, что прирост прибыли составляет 2,9% и каждый рубль приносит 17,8 копеек прибыли от реализации продукции в 2020 году.

Вывод по главе один

В результате проведенного анализа внешней и внутренней среды предприятия были выявлены основные проблемы и способы их решения.

При проведении PEST-анализа были выявлены возможности и угрозы, влияющие на предприятие. Наиболее значимыми из них оказались развитие

туризма в регионе, увеличение количества кафе и ресторанов, возросшая потребность в проведении конференций и банкетов, ужесточение законодательства и высокий уровень конкуренции в отрасли.

Анализ внутренней среды и анализ конкурентов позволили определить основных конкурентов предприятия, выделить их преимущества и недостатки, а также проанализировать деятельность собственного предприятия.

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

2 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЯ ПО УЛУЧШЕНИЮ ФИНАНСОВО ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

2.1 Сопоставление результатов анализа стратегической позиции предприятия и текущего финансового положения

Проведенный в первой главе SWOT-анализ определил основные проблемы предприятия ООО «SmolinoPark» и на их основании выберем мероприятие, которое поможет их преодолеть. На ряду с этим были предложены мероприятия по решению данных проблем. К таким решениям относятся следующие мероприятия:

1. Создание нового ресторана на территории отеля с возможностью проведения крупных мероприятий;
2. Реконструкция отеля и обновление номерного фонда;
3. Озеленение прилегающей территории.

Также был проведен финансовый анализ деятельности предприятия за 2019-2020 г., который отобразил положительные моменты в деятельности организации:

1. Предприятие ликвидно, финансово устойчиво и платежеспособно по каждому показателю;
2. Предприятие экономно использует запасы и имеет эффективный процесс сбыта;
3. В сравнении с 2019 г. рентабельность реализованной продукции и продаж по чистой прибыли выросла в 2020 г.;

Также при проведении финансового анализа предприятия была выявлена негативная динамика развития организации:

1. В 2020 г. выросла задолженность предприятия;
2. В сравнении с 2019 г. ликвидность предприятия является не перспективной;
3. У предприятия имеется зависимость от кредитов;
4. У предприятия низкая оборачиваемость активов;

5. Финансовая устойчивость имеет отрицательную динамику в сравнении с 2019 г.;

6. Общая рентабельность организации снизилась на 3% в сравнении с 2019г.

В результате предлагается реализовать наиболее эффективное мероприятие, которое мы выявили в SWOT-анализе. А именно создание нового ресторана на территории отеля, что увеличит спрос потребителей за счет нового и современного места для досуга и мероприятий.

2.2 Описание проекта

Суть проекта заключается в открытии нового двухэтажного ресторана для проведения банкетов и оказания конференц-услуг на территории отеля

SmolinoPark на 450 посадочных мест.

Целью проекта является более глубокое проникновение на рынок и получение экономической выгоды ООО «SmolinoPark».

Для реализации идеи потребуется строительство нового здания площадью 1082 м² на территории отеля SmolinoPark, собственником которой является ООО «Компаньон».

Планировка здания предполагает возможность создания летнего ресторана на первом этаже на 150 посадочных мест, а также крытое помещение на втором этаже вместимостью в 300 посадочных мест. Также по проекту предусматривается озеленение и благоустройство территории отельного комплекса.

Основным преимуществом данного проекта является то, что в Челябинске имеется ограниченное количество крупных конференц-залов и банкет-холлов, обладающих необходимым спектром услуг и оборудованием для проведения мероприятий. Плюсом данного ресторана также является его преимущественное местоположение возле водоема и близость лесопарковой зоны.

Строительство нового здания будет осуществлено в соответствии с ГОСТами и стандартами проектирования, строительства и введения здания в эксплуатацию.

Организационная структура проекта представлена на рисунке 2.1.



Рисунок 2.1 – Организационная структура проекта

Роли участников проекта распределены с помощью матрицы RACI. Согласно этой матрицы роль исполнителя отмечается буквой R, ответственного за принятия окончательного решения – A, консультанта – C, информируемого участника – I.

Матрица RACI представлена в таблице 2.1. Рассмотрим распределение ролей на предприятии ООО «SmolinoPark».

Таблица 2.1 – Матрица RACI

Управленческие задачи	Должностное лицо					
	Куратор	Руководитель проекта	Маркетолог	Главный инженер проекта	Финансовый директор проекта	Менеджер по поставкам и закупкам
Стратегический анализ предприятия	C	R	R			
Разработка концепции проекта	C	A	R	C	C	
Маркетинговые исследования			R			
Моделирование проекта	A	R	C	C	C	C
Определение затрат	A	I		C	R	C

Окончание таблицы 2.1

Управленческие задачи	Должностное лицо					
	Куратор	Руководитель проекта	Маркетолог	Главный инженер проекта	Финансовый директор проекта	Менеджер по поставкам и закупкам
Анализ рисков проекта	I, A		C		R	
Согласование проекта с руководством, получение средств	A	R				
Получение исходно-разрешительной документации на реализацию проекта	I	I		R		
Проектные работы, согласование в экспертных организациях	C	C		R		
Поиск и выбор поставщиков и подрядчиков	I	C		C	C	A
Подготовительные работы				R		

2.3 Календарный план реализации проекта

При вводе нового проекта на предприятие рекомендуется составлять календарный график проводимых в будущем работ для актуализации временных промежутков по каждому виду деятельности по проекту.

Календарный график проекта с соблюдением всех технологий строительства представлен в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Календарный график проекта,

Этапы	Планируемые мероприятия	Дата		Длительность
		Начало этапа	Окончание этапа	
Преинвестиционный	Стратегический анализ предприятия	22.10.2021	25.10.2021	3
	Разработка концепции проекта	26.10.2021	30.10.2021	4

	Маркетинговые исследования	31.10.2021	08.11.2021	8
--	----------------------------	------------	------------	---

Окончание таблицы 2.2

Этапы	Планируемые мероприятия	Дата		Длительность
		Начало этапа	Окончание этапа	
Преинвестиционный	Моделирование проекта	09.11.2021	19.11.2021	10
	Определение затрат	20.11.2021	23.11.2021	3
	Анализ рисков проекта	24.11.2021	27.11.2021	3
	Согласование проекта с руководством, получение средств	28.11.2021	01.12.2021	2
Инвестиционный	Получение исходно-разрешительной документации на реализацию проекта	02.12.2021	28.02.2022	88
	Проектные работы, согласование в экспертных организациях	01.02.2022	30.05.2022	120
	Поиск и выбор поставщиков и подрядчиков	15.04.2022	30.04.2022	15
	Подготовительные работы	01.04.2022	31.05.2022	61
	Строительно-монтажные работы	01.06.2022	31.03.2023	240
	Поставка технологического оборудования	01.12.2022	31.03.2023	122
	Поставка мебели, элементов интерьера и декора,	01.02.2023	30.04.2023	89
	Пусконаладочные работы	01.03.2023	30.04.2023	60
	Открытие ресторана	01.05.2023	01.05.2023	1
Эксплуатационный	Оказание услуг	02.05.2023		
Итого длительность преинвестиционной и инвестиционной фаз				558

Длительность инвестиционной и преинвестиционной фаз в общей сложности составляет 558 дней. Отообразим фазы реализации проекта с помощью диаграммы Ганта на рисунке 2.2.

Диаграмма Ганта представляет собой столбчатые диаграммы, которые используются для иллюстрации реализации плана проекта и является одним из методов планирования.

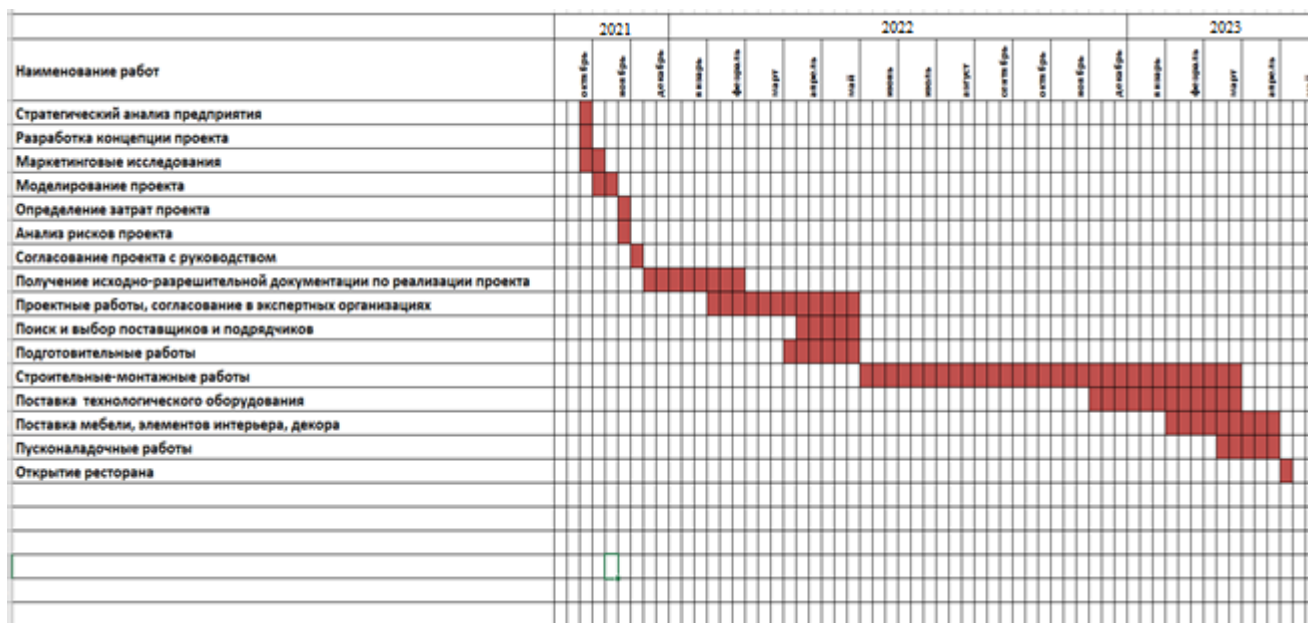


Рисунок 2.2 – Диаграмма Ганта проекта

2.4 Финансовый план

2.4.1 Инвестиционные затраты по проекту

Следующим этапом планирования является определение потребности в финансировании проекта на каждом из этапов проекта, расчет которой составляется с учетом потребности в первоначальных (единовременных) средствах проекта и затрат на приращение оборотного капитала. В данном проекте единовременные инвестиции, которые составляют 35 080 тыс. руб.

Таблица 2.3 – Расчет потребности в финансировании, с учетом календарного графика

В тыс. руб.

Наименование этапа	Статья затрат	Стоимость	Поставщик
Единовременные затраты проекта			
Преинвестиционный	Разработка бизнес-плана проекта	120	ООО «Маркетинг Консалтинг Групп»

Окончание таблицы 2.3

В тыс. руб.

Наименование этапа	Статья затрат	Стоимость	Поставщик
Инвестиционный	Проектные работы	280	ООО «ЭШЕР»
Инвестиционный	Подготовительные работы	350	ООО «Альфа»
Инвестиционный	Строительно-монтажные работы	25 000	ООО «Трест СКМ»
Инвестиционный	Поставка технологического оборудования	5 980	ООО «Вертикальный механизм»; Группа компаний «ЮНИТОРГ» Универсальное оборудование
Инвестиционный	Поставка мебели, элементов интерьера и декора	2 950	НOREСА МЕБЕЛЬ, ООО «Альгот», ООО «ЛедиПрима»
Инвестиционный	Пусконаладочные работы	250	ООО «Альгот»
Инвестиционный	Открытие ресторана	150	ООО «Пращдник»
Итого единовременные затраты проекта			35 080
Итого затраты на финансирование проекта			35 080

В случае, если проект предполагает приобретение основных средств необходимо представить их перечень.

Перечень основных средств представлен в таблице 2.4.

Таблица 2.4– Потребность в основных средствах

В тыс. руб.

Наименование	Стоимость, в тыс. руб	Поставщик	Срок амортизации, в годах	Итого амортизации (в год), в тыс. руб.
Здание ресторана	25 000	ООО «Трест СКМ»	50	500
Технологическое оборудование	3860	ООО «Вертикальный механизм»	25	154,4
Технологическое оборудование	2 120	Группа компаний «ЮНИТОРГ»	10	212
Оборудование конференц-зала	1 350	ООО «Альгот»	7	192,858

2.4.3 Операционные затраты

Операционные затраты представляет собой план деятельности предприятия по предоставлению услуг и производства товаров. В нашем случае учитывается предоставление услуг. Данный раздел включает в себя описание операций, проводимых ежедневно с целью удовлетворения спроса, а также описание долгосрочных процессов и операционных целей, которые компания планирует достичь, чтобы стать успешной.

В данном проекте присутствуют дополнительные затраты на электроэнергию и транспортировку материала, но их объем не ощутим, поэтому в проекте они не учитываются.

К постоянным операционным издержкам в проекте открытия ресторана на территории отеля SmolinoPark будут относиться:

1. Заработная плата новым сотрудникам (ФОТ);
2. Выплаты арендодателю ООО “Компаньон”;
3. Расходы на рекламу.

2.4.4 Обоснование потребности в оборотных средствах

Для обоснования удельной потребности в оборотных средствах, нужно рассчитать затрат на сырье и материал.

Расчет удельной потребности в оборотных средствах представлена в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Удельная потребность в оборотных средствах (на одну услугу)

Наименование услуги	Сырье, материалы	Стоимость, руб.	Поставщик
Проведение банкета на 300 человек	Продукты, напитки, салфетки, скатерти и т. д.	400 000	ООО "Метро Кэш Энд Керри"
Проведение конференции/бизнес-мероприятия на 300 чел.	Продукты, напитки, салфетки др. для кофе-брейка/фуршета	37 500	ООО "Метро Кэш Энд Керри"

2.4.5 Обоснование цены продукта

Для расчета себестоимости используется величина доли товара в общем объеме производства (продажи). Расчет данной переменной представлен в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Расчет доли постоянных затрат продукции проекта в общем объеме продаж с учетом среднерыночных цен

В руб.

Проведение банкета		Проведение конференции	
Валовая выручка с учётом среднерыночных цен = 62698 тыс. руб.			
Среднерыночная цена товара	2 400	Среднерыночная цена товара	2 100
Объем продаж (в нат. ед.)	58	Объем продаж (в нат. ед.)	116
Выручка по товару (в ден. ед.)	41 760	Выручка по товару (в ден. ед.)	9 785
Доля товара в общем объеме продаж (в %)	81	Доля товара в общем объеме продаж (в %)	19

При расчёте себестоимости методом полных затрат необходимо рассчитать полные и переменные издержки для одной услуги.

К переменным затратам относятся:

1. Средства, идущие на оплату трудовых достижений работников, находящихся на сдельной оплате труда;
2. Стоимость, уплачиваемая за приобретение сырья, материалов;
3. Налоговые выплаты на объемы производства;
4. Затраты, связанные со стоимостью электрической энергии, топливных ресурсов, что непосредственно относится к производственной деятельности.

Постоянные расходы включают в себя затраты на такие элементы, как:

1. Арендная плата;
2. Управленческие расходы;

3. Коммерческие расходы;
4. Амортизация оборудования, техники, машин;
5. Налоговые выплаты.

Расчёт постоянных и переменных издержек в год произведён в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Постоянные и переменные издержки по статьям затрат

В тыс. руб.

Наименование	На 1 чел	На 1 услугу (300 чел.)	В год (в ед.)
Переменные			
Банкет (58 ед.):			
Сдельная оплата	0,3	82,7	4796,139
Налоговые выплаты на объем производства	0,08	24,8	1438,842
Сырье и материал	1,3	400	23200
Электроэнергия и материалы	0,01	4,3	250
Итого	1,69	511,8	29684,98
Конференция (116 ед.):			
Сдельная оплата	0,03	10,1	1179
Налоговые выплаты	0,01	3,05	354
Сырье и материал	0,1	37,5	4350
Электроэнергия и материалы	0,01	1,7	195
Итого	0,15	52,35	6048
Постоянные			
Банкет + Конференция (174 ед.):			
Арендная плата	0,04	13,8	2400
Налоговые выплаты	0,01	3,9	684
Амортизация оборудования	0,02	6,09	1059,258
Управленческие расходы	0,04	13,1	2280
Коммерческие расходы	0,04	11,7	2040
Итого	0,15	48,6	8463,258

Расчёты себестоимости приведен в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Расчет себестоимости услуги (метод полных затрат)

Наименование	Стоимость, тыс. руб.	Наименование	Стоимость, тыс. руб.
Проведение банкета		Проведение конференции	
Удельные переменные затраты (VC)	511,81	Удельные переменные затраты (VC)	48,2

Общие постоянные затраты по всем услугам (TFC): 8463,258

Окончание таблицы 2.8

Наименование	Стоимость, тыс. руб.	Наименование	Стоимость, тыс. руб.
Количество поставляемых услуг (в натур. ед.)	58	Количество поставляемых услуг (в натур. ед.)	116
Доля услуги в общем объеме продаж	81 %	Доля услуги в общем объеме продаж	19%
Общие постоянные затраты	6 855,239	Общие постоянные затраты	1 608,019
Удельные постоянные затраты (FC)	118,19	Удельные постоянные затраты (FC)	13,862
Итого себестоимость проведения банкета	630,000	Итого себестоимость проведения конференции (затраты на фуршет)	62,000
Итого средний чек на человека, руб.	2 100	Итого средний чек на человека за фуршет, руб.	220

После оценки себестоимости можно понять, что установленная рыночная стоимость банкета и конференции довольно низкая и может не окупиться. Поэтому, на основании оценки себестоимости проведения банкета и конференции, было решено увеличить стоимость банкета на 1 человека до 3000, а стоимость аренды зала для конференций увеличить до 2500 рублей за час, при этом стоимость фуршета оставить прежней, на уровне 260 рублей с человека.

2.5 План маркетинга

2.5.1 Описание методов продвижения продуктов проекта на рынке

Основными методами продвижения продукта проекта (предоставление услуг по проведению банкетов и конференций) являются:

1. Реклама на радио в высокий сезон;

2. Реклама в периодических бизнес-изданиях (“Деловой квартал”, “План Б”, “Собака”);

3. Интернет-маркетинг (продвижение в социальных сетях, реклама в поисковиках, контекстная реклама, реклама на сайтах и блогах event-агентств).

Проведем расчет потребности для финансирования продвижения проекта в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Расчет потребности в финансировании продвижения проекта В год

Тип услуги	Стоимость (в руб.)	Поставщик
Реклама на радио	90 000	ООО “Онлайн Групп”
Реклама в бизнес-издании “Деловой квартал”	35 000	ООО “Деловой квартал - ЧБ”
Реклама в бизнес-издании “План Б”	25 000	ООО “План-Б”
Реклама в бизнес-издании “Собака”	27 000	ООО “Журнал Собака”
Интернет-маркетинг	123 000	Интернет-Агентство ИНТЕС
Итого	300 000	

2.5.2 Анализ конкурентов

Список основных потенциальных конкурентов и их анализ проведён в разделе 1.2.1.3 данной впускной квалификационной работы.

Данный анализ конкурентов выявил основных игроков на рынке таких, как ParkCity, Берёзка, Виктория, Аврора.

Основными конкурентными преимуществами отеля Smolinopark являются его отличное местоположение возле водоема рядом с лесопарковой зоной, высококвалифицированный персонал, высокая лояльность среди клиентов.

2.5.3 Обоснование рыночной цены продуктов проекта

Для определения стоимости услуг нужно проанализировать рынок, узнать

стоимость услуг у конкурентов, вывить среднюю стоимость и на ее основании предложить свою стоимость. В рамках разработки проекта используется метод ориентации на текущие цены, в которой каждый продавец устанавливает цену исходя из уровня рыночных цен. На основании общих данных выбирается среднеарифметическая стоимость проведения услуг.

Определение среднерыночной цены продукта проекта с ориентацией на конкурента показано в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Определение среднерыночной цены продукта проекта

В руб.

Наименование продукта проекта	Рыночная цена продукта							
	Берёзка	Park-City	Малахит	Аврора	Виктория	Radisson Blu	Маркштадт	Средняя рыночная цена
Проведение банкета (чел.)	4 000	2 500	2 500	2 000	1 500	2 500	1 800	2 400
Проведение конференций (аренда зала за час)	4 000	2 000	1 500	750	2500	2500	1 100	2 100

В рамках проведённого сравнения цен конкурентов опытным путем были установлены среднерыночные цены на продукт проекта: средний чек банкета – 2400 рублей, а аренда зала для конференций – 2100 рублей за час.

2.5.4 Анализ покупателей

Для того, чтобы определить потенциальных потребителей банкетных и конференц-услуг ресторана необходимо определиться с их основными характеристиками. Для определения таких характеристик можно воспользоваться таким инструментом маркетинга, как создание портрета потребителя. Портреты потребителей представлены в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Портрет потребителей

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

В сфере проведения банкетов существует высокий сезон. Это период с июня по вторую неделю сентября и декабрь. В данный период спрос достигает своего пика. В этот период целесообразно проводить 2 банкета на в неделю.

Относительно конференций наблюдается другая ситуация. Средняя продолжительность мероприятий составляет 5 часов и за это время проводится кофе-брейк или фуршет. Средняя стоимость кейтеринговых услуг в отеле SmolinoPark составляет 260 рубля на человека. Согласно данным сайта ExpoMap.ru в 2019 году в Челябинске было проведено 285 конференций, 172 из них с численностью более 200 человек. Таким образом, в новом здании можно проводить до 3 крупных конференций в неделю.

План продаж с учётом установленной цены представлен в таблице Д в Приложении Д.

2.6 План по персоналу

В разделе 1.1 мы описали организационную структуру ООО «SmolinoPark» как линейно-функциональную. Следовательно, полное право принятия решений по ресторану будет у директора предприятия.

Для нормализированной работы ресторана потребуется:

1. Администратор, который будет нести ответственность за ресторан и контролировать рабочие процессы внутри;

2. Шеф-повар, который будет нести ответственность за работу на кухне и меня, которое потребуется обновлять в зависимости от сезона. Примерно каждые полгода;

3. Повара, которые будут готовить для гостей блюда, делать заготовки и содержать кухни в чистоте и порядке;

4. Официанты, которые будут обслуживать гостей и содержать зал в чистоте, помогать посетителям с выбором и запросами;

5. Бармены, которые будут готовить напитки и следить за чистотой бара.

Так как ресторан будет работать в основном для посетителей отеля и мероприятий, график будет нестабильный. Конференции будут проводиться в среднем с утра и днем, то весь персонал должен будет присутствовать на смене примерно с 10:00 до 17:00. Если же проводится свадьба, то персонал будет присутствовать к плавающее время, как с 15:00 до 20:00, так и с 18:00 до 02:00. Время не нормировано. Следовательно, смены будут делиться на 2 части.

Ресторан рассчитан на 450 посадочных мест летом (терраса на 150 посадочных мест), а во время зимы на 300 посадочных мест.

Можем сделать вывод, что для оптимальной работы нам понадобятся 2

администратора, 1 шеф-повар, 4 повара, 6 официантов, 4 бармена, 2 уборщицы.

Заработная плата для официантов и барменов будет составлять 150 руб./ч. Без учета НДС 13%. Следовательно, в трудовом договоре будет составлять 172,4 руб./ч. Плюс чаевые, которые оставят гости. Чаевые в зарплате обслуживающего персонала составляют примерно 30-50% всей зарплаты. Так как трудоустройство будет официальным, на заработную плату дополнительно будут начисляться социальные отчисления в пенсионный фонд, фонд социального страхования и фонд обязательного медицинского страхования в размере 30,9%. Учитывая, что в 1 рабочем дне 14 рабочих часов, в месяце 31 день, общий объем оплаты труда со всеми вышеуказанными взносами, суммарный объем ФОТ в месяц должен будет составить 97 949,31 рублей/месяц

Заработная плата поваров составит 30 000 руб./мес. без вычета НДС. После вычета заработная плата составит 26 100 руб./м. величина страховых взносов будет равна 9 270 руб./м.

Заработная плата шеф-повара и администраторов будет равно 35 000 руб./м. после вычета НДС она составит 34 800 руб./м. величина страховых взносов составит 12 360 руб./м.

При расчете на второй год заработная плата будет индексироваться на размер инфляции, рассчитанную в 4,3%.

Полные расчеты представлены в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Заработная плата за первый год

Должность	Количество сотрудников	З/п, руб./м.	Страховые отчисления, руб. в	Итого , в руб.
Администратор	2	70 000	21 630	91 630
Шеф повар	1	35 000	10 815	45 815
Повар	4	120 000	37 080	157 080
Официант	6	112 239	34 682	146 921
Бармен	4	74 826	23 121	97 947

Итого за месяц		412 065	127 328	539 393
Итого за год		4 944 780	1 527 936	6 472 716

Заработную плату за второй год рассчитаем в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Заработная плата персонала за второй год

Должность	Количество сотрудников	З/п, руб./м.	Страховые отчисления, в руб.	Итого, в руб.
Администратор	2	73 010	22 560	95 570
Шеф повар	1	36 505	11 280	47 785
Повар	4	125 160	38 674	163 834
Официант	6	117 065	36 173	153 239
Бармен	4	78 044	24 115	102 159
Итого за месяц		429 784	132 803	562 586
Итого за год		5 157 408	1 593 637	6 715 043

Оплата труда относится к общепроизводственным затратам и влияет на себестоимость выпускаемой продукции или услуг.

На основе данных из таблиц 27 и 28 можно сделать вывод, что объем оплаты труда со всеми отчислениями составит в первый год 6 472 716 рублей в год или 539 393 рублей в месяц, а за второй год 6 715 043 рублей в год или 562 586 рублей в месяц.

2.7 Анализ и оценка эффективности проекта

2.7.1 Обоснование ставки дисконтирования

Основным источником финансовых средств у предприятия являются собственные средства ООО “Компаньон”. Возьмем для расчета метод САРМ (Capital Asset Pricing Model) – метод расчета стоимости капитальных активов.

Рассчитывается по формуле 2.1:

$$CAPM = R_f + \beta_i(R_m - R_f), \quad (2.1)$$

где R_f – безрисковая ставка доходности;

R_m – среднерыночная доходность.

β_i – коэффициент чувствительности доходности актива к изменениям рыночной доходности;

Согласно последним данным по доходности государственных облигаций, безрисковая ставка доходности в октябре 2020 года равна 6,67%. Бета-коэффициент для ресторанного бизнеса согласно данным сайта Асвата Дамодарана равен 0,63.

Мера рыночного риска на 2020 года в России составляет 16,1%.

Таким образом ставка дисконтирования для проекта равна:

$$r = 6,67 + 0,63 \cdot (16,1 - 6,67) = 12,61\%$$

2.7.2 План движения денежных средств по проекту

План движения денежных средств по проекту разработан для расчётов поступлений, остатка или дефицита финансовых средств. Денежные потоки, из которых состоит проект представлены в виде отчета о движении денежных средств по проекту в таблице 2.15.

Таблица 2.15 – Отчет о движении денежных средств по проекту (Cash-flow)

В тыс. руб.

Статья	Инвестиционный этап	Этап реализации			
	2022	2023	2024	2025	2026
Операционный поток					
Выручка по проекту	0	41 799	62 698	62 698	62 698
Себестоимость без амортизации	0	29 904	44 856	44 856	44 856

Налоговые выплаты	0	2 549	3 568	3 568	3 568
Итого условный операционный денежный поток	0	9 345	14 273	14 273	14 273
Инвестиционный поток					
Поступления от реализации активов	0	0	0	0	0
Затраты на приобретение активов	(35 080)	0	0	0	0

Окончание таблицы 2.15

В тыс. руб.

Статья	Инвестиционный этап	Этап реализации			
	2022	2023	2024	2025	2026
Денежный поток от операционной деятельности с учетом изменения чистого оборотного капитала	0	0	0	0	0
Другие затраты подготовительного периода	0	0	0	0	0
Итого инвестиционный денежный поток	(35 080)	0	0	0	0
Итого сальдо денежных потоков проекта	(35 080)	9 345	14 273	14 273	14 273
Финансовый поток					
Поступление денежных средств на проект	35 080	0	0	0	0
Выплаты процентов	0	(6117)	(8 184)	(8 184)	(8 184)
Выплаты основного долга	0	0	0	0	0
Итого денежный поток от финансовой деятельности	35 080	(6 117)	(8 184)	(8 184)	(8 184)
Сальдо денежных потоков на конец периода	0	3 228	6 089	6 089	6 089

2.7.3 Интегральные показатели эффективности проекта

Для определения эффективности инвестиций в проект, требуется рассчитать чистый приведенный доход (NPV). Показатель рассчитывается по формуле 2.2:

$$NPV = \sum_{t=0}^T \frac{CF_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=0}^T \frac{I_t}{(1+r)^t}, \quad (2.2)$$

где CF_t – денежный поток за t -й период;

t – суммарные приведенные инвестиционные затраты;

I – инвестиции;

T – горизонт планирования.

Дисконтированный индекс доходности (DPI) – показатель, характеризующий доход на единицу инвестиционных затрат и рассчитывается как отношение дисконтированных доходов по проекту к дисконтированной стоимости инвестиций. Рассчитывается данный показатель по формуле 2.3:

$$PI = 1 + NPV / \sum_{t=0}^T \frac{I_t}{(1+r)^t} = \frac{\sum_{t=0}^T \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=0}^T \frac{I_t}{(1+r)^t}}. \quad (2.3)$$

Критерием приемлемости проекта является $PI > 1$, значит, проект по данному методу является приемлемым, так как $1,48 > 1$. Дисконтированный индекс доходности показывает нам, что капитал в инвестиционном проекте используется эффективно.

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

$r < IRR$, следовательно, проект приемлем;

$r = IRR$, проект окупается и приносит минимальную величину нормативной

прибыли;

$r > IRR$, проект неэффективен.

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

$$PB = \frac{I}{NP}, \quad (2.4)$$

где NP – среднегодовая чистая прибыль.

Дисконтированный период окупаемости (DPB) – период, по окончании которого первоначальные инвестиции покрываются дисконтированными доходами от осуществления проекта, рассчитывается по формуле 2.5:

$$DBP = t, \text{ начиная с которого } \sum_{t=0}^T \frac{CF_t}{(1+r)^t} > \sum_{t=0}^T \frac{I_t}{(1+r)^t}. \quad (2.5)$$

В таблице 2.16 приведены все интегральные показатели экономической эффективности проекта.

Таблица 2.16 – Интегральные показатели экономической эффективности проекта ООО «SmolinoPark»

Наименование показателя	Величина	Критерий
Чистый приведенный доход (NPV), в тыс. руб.	3 346,66	>0
Индекс доходности (PI)	1,1	>1
Внутренняя норма рентабельности (IRR), в %	16,81	>r

Срок окупаемости (PP), в годах	4,6	-
Дисконтированный срок окупаемости (DPP), в годах	4,83	-

Можно сделать следующие выводы:

- NPV положительная и указывает на превышение продисконтированных денежных притоков над продисконтированными инвестициями на 16 884,385 тыс. руб.;
- PI больше единицы характеризует получение 1 рубль 48 копеек дисконтированного дохода на 1 рубль дисконтированных вложений в проект;
- IRR превышает ставку дисконтирования и равен 26,11%, указывает на запас прочности стоимости вложенного капитала;
- Простой срок окупаемости составляет 6 лет 5 месяцев 4 дня, в то время, как дисконтированный срок составляет 5 лет 5 месяцев 26 дней.

Выводы по главе два

Основными методами продвижения продукта являются: реклама на радио в высокий сезон; реклама в периодических бизнес-изданиях, интернет-маркетинг.

Основные конкуренты предприятия – ParkCity, Берёзка, Виктория, Аврора.

В рамках проведённого сравнения цен конкурентов опытным путем были установлены среднерыночные цены на продукт проекта: средний чек банкета – 2400 рублей, а аренда зала для конференций – 2100 рублей за час.

В производственном плане были рассчитаны основные затраты. Была сформулирована потребность в основных средствах, среди которых здание ресторана, технологическое оборудование и оборудование для конференц-зала.

Также была сформирована потребность в оборотных средствах. Основной статьей затрат в этой части являются затраты на закупку продуктов, напитков, скатертей, салфеток и других расходных материалов для оказания услуг. Для

проведения одного банкета требуется 400 тыс. руб. на покупку необходимых продуктов и расходных материалов, а для проведения конференции необходимо 37,5 тыс. руб.

При расчёте полных затрат было выявлено, что их сумма за один год составляет 8463,258 тыс. руб. в распределении на все виды услуг.

Себестоимость проведения одного банкета составляет 630 тысяч рублей, при этом средний чек на человека составляет 2100 рублей. Себестоимость кофе-брейка на одной конференции составляет 220 рублей с человека.

На основании полученных себестоимостей услуг было принято решение об увеличении цены на проведение банкета. Вместо рыночной 2100 рублей с человека было принято назначить цену 3000 рублей с человека. В рамках цены арендного часа конференц-зала было также принято решение об увеличении цены со среднерыночной 2100 рублей за час до 2500 рублей за час. При этом стоимость фуршета в расчете на одного человека осталась неизменной и составила 260 рублей.

В результате анализа конкурентов и потребителей был составлен План продаж с учётом рыночной цены.

В результате введения проекта выручка предприятия увеличится на 62698 тысяч рублей. При этом чистая прибыль увеличится и составит 13 641,6 тысяч рублей.

Ставка дисконтирования, рассчитанная методом CAPM равна 12,61% для данного проекта.

При расчете интегральных показателей экономической эффективности проекта были сформированы следующие выводы относительно проекта:

– NPV положительная и указывает на превышение продисконтированных денежных притоков над продисконтированными инвестициями на 16 884,385 тыс. руб. ;

– PI больше единицы характеризует получение 1 рубль 48 копеек дисконтированного дохода на 1 рубль дисконтированных вложений в проект;

- IRR превышает ставку дисконтирования и равен 26,11%, указывает на запас прочности стоимости вложенного капитала;
- Простой срок окупаемости составляет 3 года 8 месяцев 16 дней, в то время, как дисконтированный срок составляет 4 года 10 месяцев 3 дня.

3 АНАЛИЗ ПРОГНОЗНОГО ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ

3.1 Составление прогнозной финансовой отчетности

Для выявления продуктивности внедренного проекта нам понадобится составить прогнозный бухгалтерский баланс и прогнозную финансовую отчетность ООО «SmolinoPark» без результатов проекта на ближайшие несколько лет.

Прогнозный баланс представлен в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Прогнозный бухгалтерский баланс «без проекта»

Наименование	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Основные средства	55594	56764	57934
Итого по разделу 1	55594	56764	57934
Запасы	2385	2088	1791
Дебиторская задолженность	650	591	532
Финансовые вложения	687	774	861
Денежные средства и денежные эквивалент	749	868	987
Прочие оборотные актив	6	4	2
Итого по разделу 2	4479	4325	4173
Баланс	60073	61089	62107
Уставной капитал	10	10	10
Нераспределённая прибыль	26402	26767	27199
Итого по разделу 3	26412	26777	27209
Заемные средства	29633	30266	30899
Итого по разделу 4	29633	30266	30899
Заемные средства	127	103	79
Кредиторская задолженность	3899	3943	3987
Итого по разделу 5	4026	4047	4066
Баланс	60073	61089	62107

Для определения прогнозного бухгалтерского баланса с учетом воздействия открытие нового ресторана, нам нужно определить, на какие статьи баланса повлияет деятельность проекта. Рассмотрим влияние проекта на бухгалтерский

баланс ООО «SmolinoPark» в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Влияние проекта на бухгалтерский баланс

В тыс. руб.

Наименование	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Основные средства	31330	30270,7	28811,5
Запасы	-	-	-
Дебиторская задолженность	-	-	-
Финансовые вложения	3012,5	1300	286
Денежные средства и денежные эквивалент	300	300	300
Прочие оборотные актив	437,5	369,9	114
Баланс	35080	32240,6	29511,5
Уставной капитал	-	-	-
Нераспределённая прибыль	-	-	-
Итого по разделу 3	-	-	-
Заемные средства	35080	32240,6	29511,5
Заемные средства	-	-	-
Кредиторская задолженность	-	-	-
Баланс	35080	32240,6	29511,5

После обозначения прогнозного бухгалтерского баланса ООО «SmolinoPark» и влияния проекта на балансе предприятия построим итоговый результат бухгалтерского баланса «с проектом» в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Прогнозный бухгалтерский баланс ООО «SmolinoPark» с проектом

В тыс. руб.

Наименование	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Основные средства	86924	87034,7	86745,5
Итого по разделу 1	86924	87034,7	86745,5
Запасы	2385	2088	1791
Дебиторская задолженность	652	591	532
Финансовые вложения	3699,5	2274	1147
Денежные средства и денежные эквивалент	1049	968	1287

Прочие оборотные актив	443,5	374	116
------------------------	-------	-----	-----

Окончание таблицы 3.3

В тыс. руб.

Наименование	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Итого по разделу 2	8229	6295	4873
Баланс	95153	93329,7	91618,5
Уставной капитал	10	10	10
Нераспределённая прибыль	26402	29267	31199
Итого по разделу 3	26412	29277	31209
Заемные средства	64713	62506,6	57899
Итого по разделу 4	64713	62506,6	57899
Заемные средства	127	153	179
Кредиторская задолженность	3899	4943	5039
Итого по разделу 5	4026	6046	5218
Баланс	95153	93329,7	91618,5

Прогнозная финансовая отчетность ООО «SmolinoPark» без результатов проекта на ближайшие несколько лет представлена в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Прогнозная финансовая отчетность «без проекта»

В тыс. руб.

Наименование	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Выручка	41442	41388	41334
Себестоимость продаж	40256	40323	40390
Валовая прибыль (убыток)	1185	1065	944
Процент к уплате	-	-	-
Прочие доходы	10543	10917	11291
Прочие расходы	10163	9861	9559
Прибыль (убыток) до налогообложения	1566	2121	2676
Текущий налог на прибыль	-	-	-
Чистая прибыль	1566	2121	2676
Чистые активы	29633	30266	30899

Теперь рассмотрим влияние проекта на Отчет о финансовых результатах.

Таблица 3.6 – Влияние проекта на Отчет о финансовых результатах

В тыс. руб.

Статья	2023	2024
Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом НДС, акцизов)	46 116	62 698
Производственная себестоимость проданных продукции, товаров, работ, услуг	29 052	41 326
Валовая прибыль	17 064	21 372
Коммерческие расходы	2 040	2 040
Управленческие расходы	2 280	2 280
Прибыль (убыток) от продаж	12 744	17 052
Проценты к уплате	0	0
Прочие доходы и расходы	0	0
Прибыль (убыток до налогообложения)	12 744	17 052
Текущий налог на прибыль	2 548,8	3 410,4
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	10 195,2	13 641,6

Рассмотрим влияние проекта на показатели Отчета о финансовых результатах в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Прогнозный Отчет о финансовых результатах с проектом

В тыс. руб.

Наименование	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Выручка	41442	87504	104032
Себестоимость продаж	40256	69375	40390
Валовая прибыль (убыток)	1185	18129	63642
Процент к уплате	-	-	-
Прочие доходы	10543	10917	11291
Прочие расходы	10163	14181	13879
Прибыль (убыток) до налогообложения	1566	14865	19728
Текущий налог на прибыль	-	3 410,4	3410,4

Чистая прибыль	1566	11455	16318
----------------	------	-------	-------

3.2 Анализ прогнозного финансового состояния

3.2.1 Анализ ликвидности

Для анализа ликвидности воспользуемся формулами из пункта 1.3.2 Анализ ликвидности баланса и сравним показатели с ситуацией, которая есть на данный момент. Исходные данные представлены в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Исходные данные для оценки ликвидности

Наименование актива	Значение актива тыс. р.		Наименование пассива	Значение пассива тыс.р.		Платежный излишек или недостаток	
	2023 г.	2024 г.		2023 г.	2024 г.	2023 г.	2024 г.
A1	2274	1147	П1	4943	5039	-2669	-3892
A2	968	1287	П2	153	179	815	1108
A3	2088	1791	П3	62506,6	57899	-60418,6	-56108
A4	87034,7	86745,5	П4	29277	31209	5775,5	5556,5
Баланс	93329,7	91618,5	Баланс	93329,7	91618,5	-	-

Оценка прогнозной ликвидности ООО «SmolinoPark»:

$$A1 < П1$$

$$A2 > П2$$

$$A3 < П3$$

$$A4 > П4$$

Сопоставление A1 – П1 и A2 – П2 позволяет выявить такую текущую ликвидность предприятия, что свидетельствует о платежеспособности (неплатежеспособности) в ближайшее время. В нашем случае A1-П1 не выполняет условие абсолютной ликвидности, но его возмещает отношение A2-П2.

Сравнение A3- П3 отражает перспективную ликвидность. На ее основе прогнозируется долгосрочная ориентировочная платежеспособность. У ООО

«SmolinoPark» АЗ меньше ПЗ, следовательно, перспективная ликвидность отсутствует при данном положении.

Оценка ликвидности является обобщающим показателем, поэтому требуется более подробные и конкретные показатели. Проведем прогнозную оценку платежеспособности ООО «SmolinoPark».

Рассмотрим коэффициенты платежеспособности в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Коэффициент платежеспособности ООО «SmolinoPark»

Показатели ликвидности	Значение показателя «с проектом»	Значение показателя «без проекта»	Рекомендуемое значение
К _{ТЛ}	1,2	1	1-2
К _{сл}	0,9	0,3	0,3-1
К _{ал}	0,4	0,2	0,2-0,5
К _{лм}	0,4	0,7	0,5-0,7

Показатели платежеспособности «с проектом» заняли более уверенную позицию в сравнении с показателями «без проекта». Коэффициент абсолютной ликвидности находится не на грани, а в уверенном значении, также коэффициент срочной ликвидности и коэффициент текущей ликвидности. Это означает, что ООО «SmolinoPark» абсолютно ликвидно.

3.2.2 Анализ финансовой устойчивости

Для расчетов коэффициентов воспользуемся формулами из пункта 1.3.3 Анализ финансовой устойчивости. Анализ прогнозной финансовой устойчивости представлен в таблице 3.10.

Таблица 3.10 - Анализ финансовой устойчивости ООО «SmolinoPark»

Показатель	Рекомендуемое значение показателя	Расчетное значение показателя по данным баланса «с проектом»	Расчетное значение показателя по данным баланса «без проекта»

$K_{ав}$	>0,5	0,33	0,38
$K_{фз}$	<0,7	3	2,6
$K_{осс}$	>0,5	12,3	11,8
$K_{мсос}$	>-0,5	-1,8	-0,05

Два показателя не находятся в зоне рекомендуемых значений, это коэффициент финансовой зависимости и маневренности. В сравнении с положением показателя «без проекта» показатели «с проектом» имеют приблизительно одинаковые значения, которые показывают стабильное положение.

Рассмотрим тип финансовой устойчивости. Исходные данные находятся в таблице 3.11.

Таблица 3.11 – Показатели деловой активности ООО «SmolinoPark»

Показатель	2023 г. «с проектом»	2023 г. «без проекта»	2024 г. «с проектом»	2024 г. «без проекта»
СОС	-57757,7	-29987	-55546,5	-30725
СДИ	4748,9	279	2362,5	174
ОИЗ	10794,9	4326	12299	4240
Δ СОС	-59845,7	-31946,7	-57337,5	-32516
Δ СДИ	2660,9	-1809	571,5	-1617
Δ ОИЗ	8706,9	2238	10508	2449

Показатель финансовой устойчивости за 2023 г. и 2024 г. без проекта будет $S(0;0;1)$, а с проектом станет $S(0;1;1)$. Положение с проектом лучше. Это означает, что у предприятия с проектом будет нормальная устойчивость финансового состояния, которая гарантирует платежеспособность.

3.2.3 Анализ рентабельности

Рассмотрим значения коэффициентов рентабельности на основе формул из части 1.3.5 Анализ рентабельности. Прогнозные показатели представлены в таблице 3.12.

Таблица 3.12 – Прогнозный анализ рентабельности ООО «SmolinoPark»

В %

Показатели	Значения «с проектом»			Отклонения		Значения «без проекта»			Отклонения	
	2022	2023	2024	2023	2024	2022	2023	2024	2023	2024
	г.	г.	г.	г.	г.	г.	г.	г.	г.	г.
К _{рп}	2,9	20,7	61,1	17,8	40,5	2,9	2,6	2,3	-0,3	-0,3

Окончание таблицы 3.12

Показатели	Значения «с проектом»			Отклонения		Значения «без проекта»			Отклонения	
	2022	2023	2024	2023	2024	2022	2023	2024	2023	2024
	г.	г.	г.	г.	г.	г.	г.	г.	г.	г.
К _{орп}	3,8	17	19	13,2	2	3,8	5,1	6,5	1,3	1,4
К _{рчп}	3,8	13,1	15,7	9,3	2,6	3,7	5,1	6,5	1,4	1,4

В сравнении с показателями без проекта, рентабельность ООО «SmolinoPark» с проектом в каждом показателе имеет положительную динамику, и ситуация улучшается. Рентабельность, реализация продукции и продажи по чистой прибыли будут иметь стабильную позицию в 2023 г. и 2024 г.

3.2.4 Анализ деловой активности

Для проведения прогнозного анализа деловой активности нам потребуются формулы из пункта 1.3.4 Анализ деловой активности. Сравним показатели «с проектом» и «без проекта» в таблице 3.13.

Таблица 3.13 – Прогнозные показатели деловой активности

Наименование показателя	Значение показателя «с проектом»		Изменение	Значение показателя «без проекта»		Изменение
	2023 г.	2024 г.		2023 г.	2024 г.	
	К _{оа}	0,9		0,9	-	
К _{оз}	38,2	50,8	+12,6	20,8	20,8	-
К _{одз}	106,6	136,6	+30	73,7	73,6	-0,1
К _{ооа}	1	1,2	+0,2	0,7	0,7	-

При расчете показателей «с проектом» неизменным остается только коэффициент оборачиваемости активов. Остальные же коэффициент имеют

положительную динамику. А это коэффициент оборачиваемости запасов, коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности и коэффициент оборачиваемости оборотных активов. Показатели деловой активности имеют положительную динамику и более уверенную позицию «с проектом», тогда как без проектом показатели падают или остаются неизменными или с отрицательной динамикой.

3.3 Анализ рисков

3.3.1 Анализ чувствительности

Для проведения анализа были взяты такие переменные, как: выручка, себестоимость услуг и инвестиции. Была рассмотрена чувствительность NPV к изменению этих показателей на 10%.

Расчеты показателей для анализа приведены в таблице 3.14.

Таблица 3.14 – Анализ чувствительности проекта

Показатели	NPV, тыс. руб.	
	Снижение на 10%	Увеличение на 10%
Выручка	973,773	32 794,997
Себестоимость	13 376,385	20 392,385
Инвестиции	6 170,211	27 598,559

Графически изменение NPV в зависимости от показателей проекта показано на рисунке 3.1.

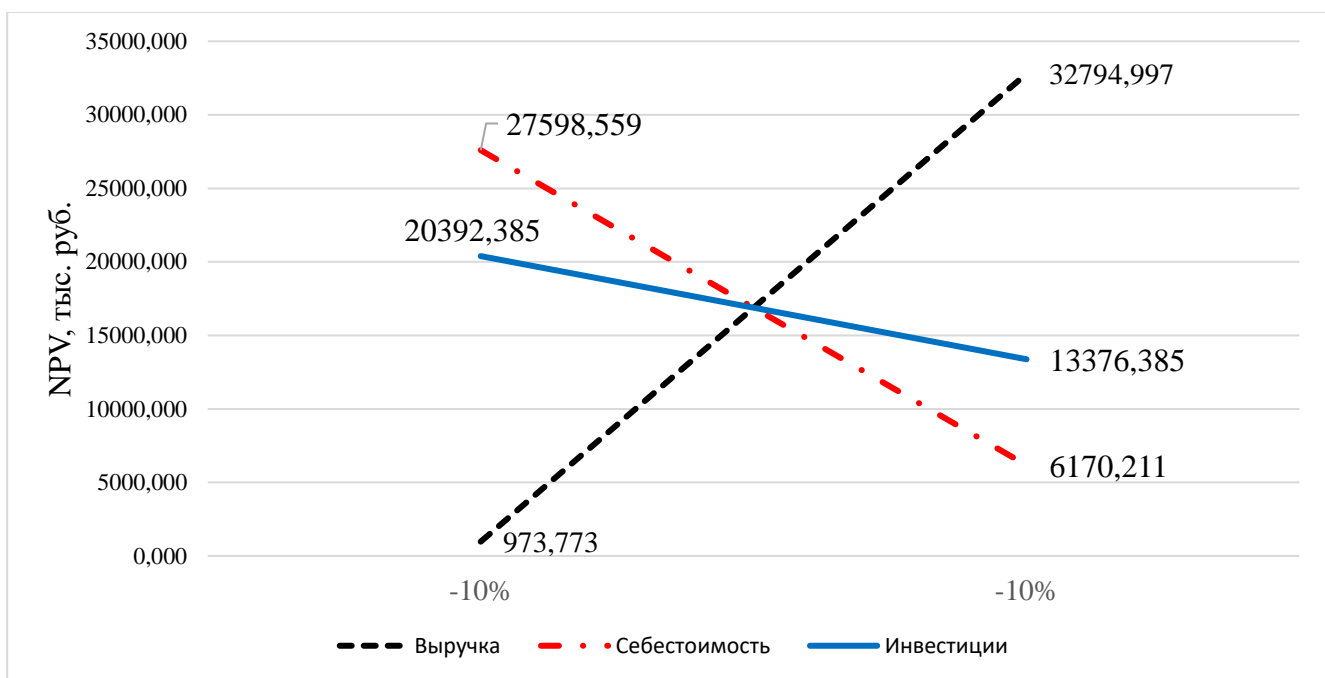


Рисунок 3.1 – Анализ чувствительности NPV проекта

Описательный метод оценки рисков представлен в таблице 3.15. В данной таблице подробно рассчитана вероятность последствий, которые могут повлиять на деятельность ООО «SmolinoPark».

Таблица 3.15 – Реестр рисков

Риск	Вероятность	Последствия
Экономические		
Недостаток финансирования проекта	0,20	–нет возможности построить ресторан на заявленное количество мест
Изменение в системе налогообложения	0,4	– невозможность выплаты процентов компании ООО «Космос»
Увеличение курса иностранных валют	0,2	– удорожание сырья и материалов, в следствие чего возрастает потребность в финансировании
Технические		
Отказ в получении разрешительной документации	0,1	– неисполнение работы в срок

Коммерческие		
Отсутствие спроса	0,3	– бизнес не рентабелен

Риски, которые могут возникнуть с наибольшей вероятностью, это: изменения в системе налогообложения, отсутствие спроса.

Относительно изменений в законодательстве следует использовать стратегию принятия рисков. При этом необходимо контролировать сайт и новостные порталы ведомства, чтобы своевременно узнавать об изменениях в налогообложении.

С рисков отсутствия спроса рекомендуется активно воздействовать и ликвидировать его появление. Для этого необходима стратегия маркетинговых коммуникаций, направленная на вовлечение потребителей, а также исследование целевой аудитории и их потребностей

3.3.2 Анализ безубыточности

Точка безубыточности показывает значение выручки, при котором предприятие не несет убытков, но и не имеет прибыли. Расчет точки безубыточности производится по каждому отдельному продукту либо по объему продаж в целом. Есть несколько основных показателей для определения точки безубыточности.

Расчет точки безубыточности в натуральном выражении:

$$BEP_{ед.} = \frac{TFC}{(P-VC)}, \quad (3.1)$$

где TFC– общие постоянные затраты;

P – цена продукции;

VC – переменные затраты в единице продукции;

(P-VC) – маржинальная прибыль единицы продукции.

В денежном выражении точка безубыточности:

$$BEP_{\text{тыс. руб.}} = \frac{FC}{1 - \frac{VC}{BB}}, \quad (3.2)$$

где ВВ – валовая выручка.

Также необходимо рассчитать запас финансовой прочности:

$$ЗФП = \frac{(BB - BEP)}{BB} \cdot 100\%, \quad (3.3)$$

Все данные и расчет точки безубыточности проекта от объема валовой выручки будут приведены в таблице 3.17. Таким образом мы вычислим цену, объем и выручку, при которых организация не будет получать прибыль.

Таблица 3.17 – Расчет безубыточности проекта от объема валовой выручки
В тыс. руб.

Параметр	Проведение банкета	Проведение конференции
Удельные переменные затраты (VC)	511,81	52,128
Совокупные постоянные затраты (TFC)	6 855,239	1 608,019
Цена (P)	900	90,5
Объем продаж (в натур. величинах)	58	116
Точка безубыточности (BEP), в шт.	18	42
Точка безубыточности (BEP), в руб.	15 893,545	3 792,498
Выручка (BB)	52 200	10 498
Запас финансовой прочности (ЗФП), в %	69,55	63,87

Точка безубыточности для услуги по проведению банкета является проведение

18 банкетов в год с выручкой 15 893,545 тыс. руб. Для проведения конференции точкой безубыточности является проведение 42 конференций в год, что в денежном эквиваленте составляет 3 792,498 тыс. руб. в год.

Запас финансовой прочности для обоих видов услуг больше 60%. Это говорит о возможности снижения валовой выручки до 69,55% для проведения банкетов и до 63,87% для проведения конференций, при этом сохраняя проект в зоне безопасности.

Выводы по главе три

Точка безубыточности для услуги по проведению банкета является проведение 18 банкетов в год с выручкой 15 893,545 тыс. руб. Для проведения конференции точкой безубыточности является проведение 42 конференций в год, что в денежном эквиваленте составляет 3 792,498 тыс. руб. в год.

Запас финансовой прочности для обоих видов услуг больше 60%. Это говорит о возможности снижения валовой выручки до 69,55% для проведения банкетов и до 63,87% для проведения конференций, при этом сохраняя проект в зоне безопасности.

Анализ чувствительности показал при изменении таких показателей, как выручка, себестоимость и инвестиции на 10% проект продолжает быть эффективным.

Риски, которые могут возникнуть с наибольшей вероятностью, это: изменения в системе налогообложения, отсутствие спроса.

Относительно изменений в законодательстве следует использовать стратегию принятия рисков. При этом необходимо контролировать сайт и новостные порталы ведомства, чтобы своевременно узнавать об изменениях в налогообложении с тем, чтобы не было штрафов и разбирательств.

С рисков отсутствия спроса рекомендуется активно воздействовать и ликвидировать его появление. Для этого необходима стратегия маркетинговых

коммуникаций, направленная на вовлечение потребителей, а также исследование целевой аудитории и их потребностей.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основным видом деятельности ООО «SmolinoPark» является деятельность гостиниц и прочих мест для временного проживания. Также ООО «SmolinoPark» осуществляет деятельность в сфере ресторанного обслуживания, имеет свои бары, кафе, конференц-залы, сауна-центр на территории комплекса.

По результатам проведенного SWOT-анализа были выявлены основные слабые стороны и угрозы компании. С целью более глубокого проникновения на рынок и получения экономических выгод ООО «SmolinoPark» предприятию был предложен проект.

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

Данный проект требует единовременных инвестиций в размере 35 080 000 рублей. Проект финансируется за счёт безвозмездно предоставленных в распоряжение средств от ООО «Компаньон».

После составления бизнес-плана проекта в следующей структуре: резюме проекта, краткая характеристика экономического субъекта, план маркетинга, план производства, организационный план, финансовый план, оценка эффективности проекта, оценка риска проекта были выявлены основные риски и экономические выгоды, которые принесет проект предприятию.

Предлагаемый проект является высокоэффективным, экономически выгодным и имеющиеся риски носят низкий характер. Следовательно, проект рекомендуется к реализации.

Результаты и выводы, полученные в работе, можно использовать для внедрения конкретного проекта на действующем предприятии.

Таким образом, цели поставленные в работе, достигнуты, задачи решены.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Баев, Л.А. Основы анализа инвестиционных проектов: учебное пособие / Л.А. Баев. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2017. – 287 с.
- 2 Баев Л.А., М.Г. Литке. Бизнес-планирование: учебное пособие / Л.А., М.Г. Литке. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2019. – 68 с.
- 3 Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент. Пер. с англ. Бугаев М. и др. 2 изд-е. - СПб: Питер, 2002.
- 4 Котлер, Ф. Основы маркетинга - М.: "Бизнес-книга", "ИМА-Кросс. Плюс" , 2002.
- 5 Безрисковая ставка доходности 2019, модель CAPM – <https://www.fed.ru/articles/159276-model-capm>.
- 6 Beta- коэффициент Асвата Дамодарана – <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- 7 Открытая информация о юридическом лице ООО «SmolinoPark» – <https://www.list-org.com/company/5987799/report>.
- 8 Статистика о туризме в Челябинской области – <https://cheladmin.ru/ru/oficialnaya-informaciya/turizm>.
- 9 Официальная статистика ресторанного бизнеса – <https://www.gks.ru/folder/23457?print=1>.
- 10 Анализ рынка бизнес-образования и тренинговых услуг – <https://vsetreningi.ru/chel/analytics/>.
- 11 Полковников, А. В. Управление проектами. Полный курс МБА. Текст А. В. Полковников, М. Ф. Дубовик. - М.: Олимп-бизнес, 2018. - 533, [2] с. ил., портр., табл., цв. ил., табл.
- 12 Стрекалова, Н. Д. Бизнес-планирование : Для бакалавров и специалистов Текст учеб. пособие для экон вузов Н. Д. Стрекалова. - СПб. и др.: Питер, 2013. - 351, [1] с. ил. 1 электрон. опт. диск
- 13 Балашов, А.И. Управление проектами: Учебник и практикум для СПО /

- А.И. Балашов, Е.М. Рогова, М.В. Тихонова и др. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 383 с.
- 14 Верзух, Э. Управление проектами: ускоренный курс по программе MBA / Э. Верзух. - М.: Диалектика, 2019. - 480 с.
 - 15 Соснин, Э.А. Управление инновационными проектами: учебное пособие / Э.А. Соснин. - Рн/Д: Феникс, 2018. - 256 с.
 - 16 Тихомирова, О.Г. Управление проектами: практикум: Учебное пособие / О.Г. Тихомирова. - М.: Инфра-М, 2016. - 320 с.
 - 17 Баев, Л.А. Роль и место стратегического анализа в проектном управлении устойчивым развитием / Л.А. Баев, Н.С. Дзензелюк //Социально-экономическое развитие России : сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции с международным участием (Чебоксары, 27 ноября 2020 г.).–2020.–Том 1.– С.79-82
 - 18 Ковалев В. В. Управление финансовой структурой фирмы: учебное пособие. М.: Проспект; Велби, 2007.
 - 19 Ковалев В. В., Волкова О. Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. М.: Велби; Проспект, 2008.
 - 20 Любушкин Н.П. Экономический анализ: Учебник для ВУЗов. – М.: Юнити-Дана, 2015.

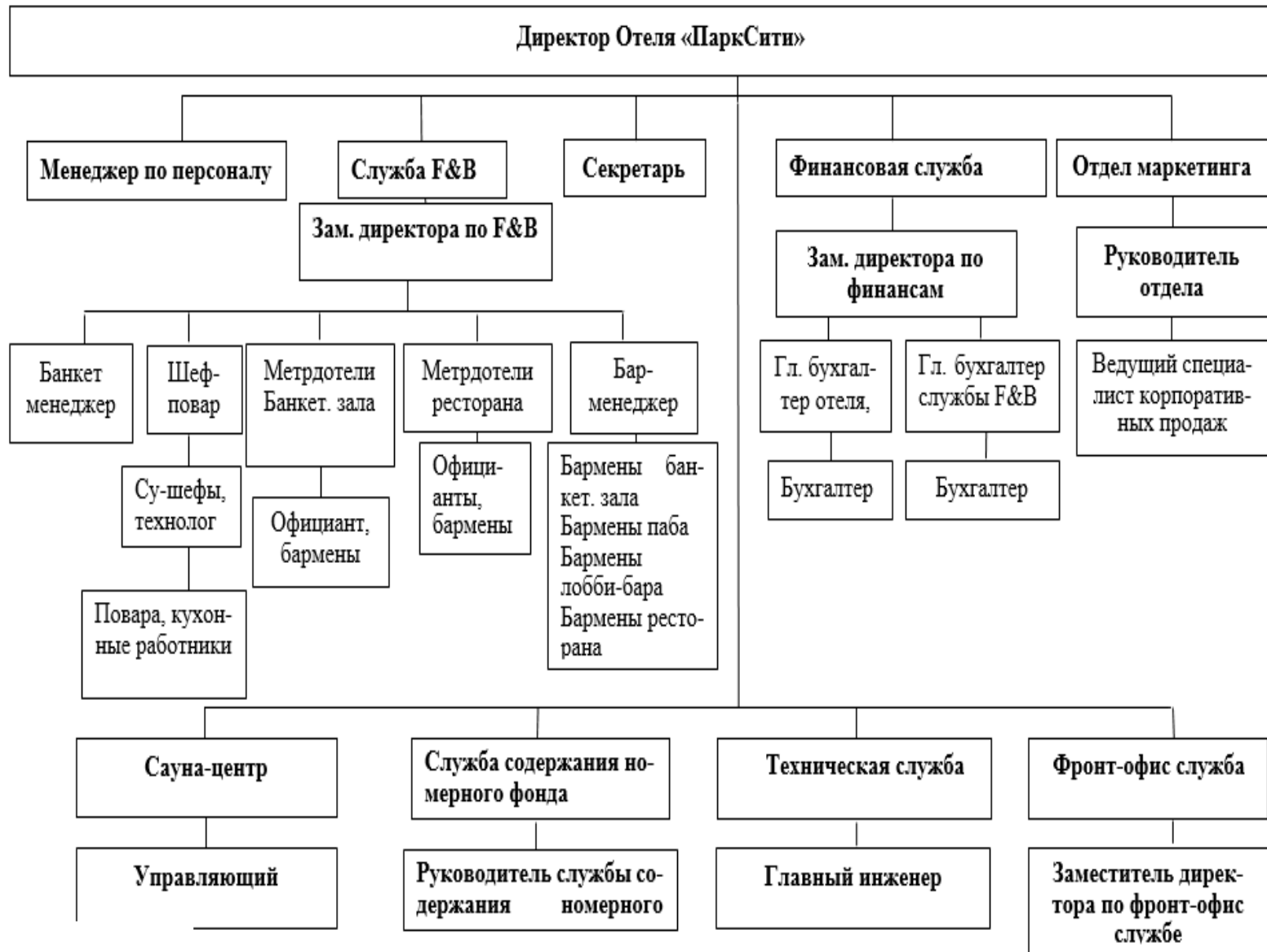


Рисунок А.1 – Организационная структура ООО «Смолинопарк»

Таблица Б.1 - Анализ конкурентов ООО «SmolinoPark»

Критерии сравнения	SmolinoPark	Берёзка	Parkcity	Аврора	Виктория
Выручка, млн. руб. (2018)	37	124	49	4,6	80
Год основания	1999	2002	2007	2007	1996
Количество звёзд	4 звезды	5 звезд	4 звезды	3 звезды	4 звезды
Местоположение (расстояние до центра –площади Революции)	Ленинской район (9,2 км)	Советский район (8,9 км)	Центр города (2,6 км)	Ленинский район (3,8 км)	Северо-запад (5,9 км)
Ценовая политика (1-местный номер на 1 ночь)	3050 р./ночь	3200 р./ночь	2500 р./ночь	2700 р./ночь	3825 р./ночь
Номерной фонд	62 номера	57 номеров	97 номеров	60 номеров	138 номера
Уровень оценки потребителей (booking.com)	8,8	9,3	8.8	8,7	8,8
Перечень предоставляемых услуг	Размещение в номерах, бесплатная парковка, посещение пляжа в летнее время и катка зимой, мангальная зона, организация и	Размещение в номерах, крытый бассейн, теннисный корт и футбольное поле, проведение свадеб и корпоративных мероприятий, аква-зона	97 номеров, также круглосуточный рум-сервис, паркинг, услуги трансфера в аэропорт, авиа и ж/д сервис, деловые обеды и ужины;	Размещение в номерах, бассейн, сауна, проведение банкетов и конференций, спа-центр, трансфер до	Размещение в номерах, бассейн, финская сауна, проведение банкетов и конференций, предоставление кейтеринговых услуг, детская

	проведение		проведение банкет	аэропорта	студия,
--	------------	--	-------------------	-----------	---------

Окончание таблицы Б.1

Критерии сравнения	SmolinoPark	Берёзка	Parkcity	Аврора	Виктория
Перечень предоставляемых услуг	банкетов и конференций, детская игровая площадка		бассейн, фитнес-клуб, караоке-бар		парикмахерская
Преимущества	приветливый персонал, чистые номера, чистый воздух, просторная территория	приветливый персонал, вкусные завтраки, большая и ухоженная территория отеля, индивидуальный подход (поздравление с др)	лесопарковая зона, отличное расположение, доброжелательный персонал, вкусные завтраки, широкий выбор блюд, просторный тренажёрный зал и спа-зона,	Приветливый персонал, хороший ресторан в лобби, хорошее соотношение цена-качество, рядом с ж/д вокзалом	высокий уровень обслуживания, хорошая кухня, особый комфорт и традиции, лояльность постояльцев
Недостатки	Плохая звукоизоляция в номерах, вход в банный комплекс через улицу	дорогие бары и рестораны на территории отеля, среднего ценового сегмента не предусмотрено, старомодный интерьер номеров,	небольшая площадь, которая не позволяет гостинице обслуживать крупные мероприятия; недостаточный номерной фонд, чтобы разместить	Плохой Wi-Fi, не регулируется температура батарей	Далеко от центра города; устаревшие основные фонды

			большие туристические группы (свыше 100 человек), плохая звукоизоляция		
Факторы SWOT		Сильные стороны		Слабые стороны	
				Ито	

		Отличное местоположение (центр города, лесопарковая зона)	Наличие квалифицированных кадров	Хорошая репутация среди клиентов	Небольшая площадь для обслуживания банкетов	Устаревший и недостаточно большой номерной фонд	Отсутствие облагороженной территории для прогулок гостей	
Возможности	Развитие туризма в Челябинской области	5	5	5	5	5	5	30
	Увеличение количества кафе, баров, ресторанов	5	5	5	5	1	3	24
	Увеличения потребности в отраслевых конференциях, тренингах, семинарах	5	5	5	5	3	3	26
Угрозы	Последствия пандемии	2	4	3	1	5	3	18
	Высокий уровень конкуренции в отрасли	5	5	5	5	5	5	30
Итого		22	24	23	21	24	19	

Таблица В.1
–
Количественная оценка
взаимовлияющих SWOT-
факторов ООО
«SmolinoPark»

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Формирование поля решений

Таблица Г.1 - Формирование поля решений для ООО «SmolinoPark»

Факторы SWOT		Сильные стороны			Слабые стороны			Итого
		Отличное местоположение (центр города, лесопарковая зона)	Наличие квалифицированных кадров	Хорошая репутация среди клиентов	Небольшая площадь для обслуживания банкетов	Устаревший и недостаточно большой номерной фонд	Отсутствие облагороженной территории для прогулок гостей	
Возможности	Развитие туризма в Челябинской области	Облагораж. территории	Реконструкция отеля			Реконструкция отеля	Облагораживание прилегающей территории	30
	Увеличение количества кафе, баров, ресторанов	Создание нового кафе на территории отеля с возможностью проведения крупных мероприятий (5+5+5+5+5+5+5+5+5+5+1+4+3 = 63)				Создание кафе		24
	Увеличения потребности в отраслевых конференциях, тренингах, семинарах					Реконструкция отеля и увеличение номерного фонда (5+5+5+3+5+5+3+5+1=37)	Создание кафе	26
Угрозы	Ужесточение законодательства в сфере гостиничного бизнеса	Облагораж. территории	Создание кафе	Реконструкция отеля	Реконструкция	Облагораживание территории (5+3+3+5+5+5+2=28)	18	
	Высокий уровень конкуренции в отрасли				Создание кафе		30	
Итого		22	24	23	21	24	19	

Таблица Д – План продаж с учетом установленной цены

Наименование показателя	Единица измерения	Периоды (по месяцам)												Итого за год
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Проведение банкета на 300 человек	Тыс. руб.	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	
Объём продаж	Ед.	5	3	3	3	3	8	8	8	3	3	3	8	58
Объём продаж	Тыс. руб.	4500	2700	2700	2700	2700	7200	7200	7200	2700	2700	2700	7200	52200
Проведение конференции/ бизнес-мероприятия на 300 человек (аренда зала/ 5 час + питание)	Тыс. Руб.	90,5	90,5	90,5	90,5	90,5	90,5	90,5	90,5	90,5	90,5	90,5	90,5	
Объём продаж	Ед.	12	12	12	8	8	8	4	4	12	12	12	12	116
Объём продаж	Тыс. руб.	1086	1086	1086	724	724	724	362	362	1086	1086	1086	1086	10498
Итого выручка за год, тыс. руб.													62698	