

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 быстрого питания SubWay в г. Челябинск

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
ЮУрГУ– 38.03.02. 2021 301/183 ВКР

Руководитель работы,  
ст. пр. каф. ЭПиУП  
\_\_\_\_\_/С.Ю. Лелекова /  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

Автор,  
студент группы ЭУ-572/з  
\_\_\_\_\_/С.А. Швейкина/  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

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

Челябинск 2021

## АННОТАЦИЯ

Швейкина С.А. Проект открытие ресторана быстрого питания SubWay в г. Челябинск: Выпускная квалификационная работа. – Челябинск: ЮУрГУ, ВШЭУ, ЭПиУП, 2021. – 106 с., ил. 26, 40 табл., библиогр. список – 22 наим., 1 прил.

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

Цель выпускной квалификационной работы – разработать и обосновать проект открытия ресторана быстрого питания «SubWay» в городе Челябинске.

Основные задачи, поставленные в работе:

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

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	7
1 Оценка исходного состояния деятельности предприятия .....	9
1.1 Характеристика объекта исследования .....	9
1.2 Стратегический анализ предприятия.....	10
Выводы по разделу один .....	23
2 Моделирование проекта.....	25
2.1 Актуальность проекта .....	25
2.2 Маркетинговые исследования.....	26
2.2.1 Анализ потребителей .....	26
2.2.2 Анализ конкурентов .....	28
2.3 Моделирование проекта.....	29
2.3.1 Описание проекта .....	29
2.3.2 Продукт проекта .....	30
2.3.3 Обоснование цены.....	31
2.3.4 Обоснование объемов сбыта .....	36
2.4 Планирование проекта.....	37
2.4.1 Составление перечня работ .....	37
2.4.2 Построение и расчет сетевого графика.....	39
2.5 Система управления проектом.....	49
2.5.1 Организационная структура.....	49
2.5.2 Матрица разделения административных задач управления.....	50
2.6 Построение финансовой модели проекта .....	52
2.6.1 Описание окружения проекта .....	52
2.6.2 Инвестиционный план .....	53
2.6.3 Операционный план .....	55
2.6.4 Финансовый план .....	60
2.6.5 Анализ и оценка эффективности проекта.....	62
2.6.6 Анализ чувствительности.....	66
2.6.7 Анализ безубыточности.....	67
2.6.8 Анализ Монте-Карло .....	70
Выводы по разделу два .....	72
3 АНАЛИЗ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ .....	74
3.1 Составление прогнозной отчетности .....	74
3.2 Анализ прогнозного финансового состояния предприятия.....	75
3.2.1 Анализ динамики и структуры баланса .....	76
3.2.2 Анализ ликвидности и платежеспособности .....	80
3.2.3 Анализ и определение типа финансовой устойчивости.....	84
3.2.4 Анализ деловой активности .....	88
3.2.5 Анализ рентабельности.....	93
3.2.6 Диагностика банкротства .....	97
Выводы по разделу три.....	98
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	100

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	104
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	106
ПРИЛОЖЕНИЕ А СЕТЕВОЙ ГРАФИК .....	106

## **ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность работы. Питание является жизненной необходимостью человека. В настоящее время заметно возрастает понимание того, что пища оказывает на человека значительное влияние. Она дает энергию, силу, развитие, а при грамотном ее употреблении – и здоровье.

Можно с определенной уверенностью утверждать, что здоровье человека на 70 % зависит от питания. Пища зачастую является основным источником большинства заболеваний, однако с ее же помощью можно и избавиться от многолетних недугов.

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

На сегодняшний день существует большое количество ресторанов, кафе, столовых, но еще больше пунктов питания, предлагающих фастфуд. Фастфуд очень популярен в силу дешевизны, скорости обслуживания, удобства употребления пищи, ярких вкусов. Но, к сожалению, такая привычка питания пагубно сказывается на здоровье. Плохое питание играет ключевую роль в развитии таких заболеваний, как гастрит, язва, расстройство желудка.

Неправильное питание значительно снижает защитные силы организма и работоспособность, нарушает процессы обмена веществ, ведет к преждевременному старению и может способствовать возникновению многих заболеваний, в том числе и инфекционного происхождения, так как ослабленный организм подвержен любому отрицательному воздействию.

Цель выпускной квалификационной работы – разработать проект открытия ресторана быстрого питания «SubWay» в городе Челябинск.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:  
– дать краткую характеристику объекта исследования;

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

Объектом проводимого исследования является отрасль общественного питания г. Челябинск.

При написании выпускной квалификационной работы теоретической базой послужили методические пособия кафедры и статистические данные. Основные авторы: Баев Л.А., Дзензелюк, Н.С., Ефимова, О.В, Шапира.

# 1 ОЦЕНКА ИСХОДНОГО СОСТОЯНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 Характеристика объекта исследования

История сети ресторанов быстрого питания SUBWAY®, которая на сегодняшний день насчитывает более 39 000 ресторанов в 102 странах по всему миру, неотъемлемо связана с именем Фреда Де Люка - основателя и президента компании SUBWAY®.

17-летний Де Люка открыл свой первый киоск по продаже сэндвичей в 1965 году. В то лето 1965 года Фред был крайне обеспокоен своим будущим. Позволить себе дальнейшее образование в колледже представлялось ему практически невозможным. Частично работая на складе оборудования, Фред понимал, что так он никогда не заработает на оплату своей учебы в колледже.

Судьбоносный воскресный день в июле 1965 года дал начало партнерству, которое навсегда перевернуло индустрию фаст-фуда. Фред Де Люка рассказал старинному другу семьи доктору Питеру Баку о том, что он очень хотел стать врачом и ему были необходимы деньги. Питер Бак посоветовал Фреду открыть киоск по продаже сэндвичей. После некоторых обсуждений они решили открыть этот бизнес вместе. Питер подарил молодому человеку чек в \$1000 — его инвестиции в новое предприятие. Первое заведение было открыто в Бриджпорте, штат Коннектикут. Киоск назвали «Супер Субмарины Пита», поскольку приготовленный сэндвич напоминал подводную лодку. Несколько лет спустя название изменили на «Сабвэй Сэндвичи и Салаты», потому что, когда люди слышали первоначальное название киоска, они думали, что там продается пицца.

Уже к концу 1974 года у партнеров было вдвое больше ресторанов, чем они планировали, когда открывали свой бизнес. В то время идея франчайзинга пользовалась популярностью в бизнес-среде, поэтому компаньоны решили

применить ее к своему бизнесу по продаже сэндвичей. А уже в 1987 году было торжественно отмечено открытие 1000-ного ресторана SUBWAY®.

На сегодняшний день SUBWAY®-одна из самых динамично развивающихся сетей ресторанов быстрого питания. Ежегодно открываются около 1000 новых ресторанов. Более того, сеть ресторанов Subway была признана лучшей франчайзинговой системой в мире более пятнадцати раз (по оценке Entrepreneur's Magazine).

Глобальная миссия Subway — быть № 1 в мире в сфере обслуживания клиентов и по развитию сети ресторанов в мире.

По договору франшизы, франчайзи обязуется продавать продукт по заранее определённым законам и правилам ведения бизнеса, которые устанавливает франчайзор. В обмен на реализацию всех этих норм франчайзи получает разрешение использовать имя компании, её репутацию, продукт и услуги, маркетинговые технологии, экспертизу, и механизмы поддержки. Договором франшизы оговаривается, какую долю прибыли франчайзи перечисляет франчайзору.

Формат фаст-фуда привлекает предпринимателей возможностью небольшим объёмом первоначальных вложений, отсутствием затрат на разработку концепции, технологии и фирменного стиля, а также возможностью разделить с франчайзором затраты на рекламу заведения. Кроме того, эксперты отмечают, что при условии хорошей локации оборот раскрученного заведения в 2—2,5 раза превышает обороты обычного ресторана.

## **1.2 Стратегический анализ предприятия**

При решении открытия ресторана быстрого питания было решено провести анализ, а именно, оценить сильные и слабые стороны предприятия, оценить роль и место проекта, конкретизировать существо проекта, оценить жизнедеятельность проекта, определить наиболее значимые шаги реализации.



Таким образом, было решено провести PEST –анализ, предназначенный для анализа макроэкономической среды и выявления факторов анализа. Данные занесены в таблицу 1.1.

Таблица 1.1 - PEST-анализ предприятия быстрого питания SubWay.

<p style="text-align: center;">Политические аспекты.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рост таможенных пошлин на оборудование;</li> <li>2. Поддержание санитарных правил СанПиН;</li> <li>3. Федеральный закон №209-ФЗ от 24.07.2007 «О развитии малого и среднего бизнеса на территории РФ»;</li> <li>4. Правительство РФ разработало новую кредитную программу поддержки для тех предприятий;</li> </ol>	<p style="text-align: center;">Экономические аспекты.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Покупательская способность;</li> <li>2. Средний чек;</li> <li>3. Работа с поставщиками;</li> <li>4. Ухудшающаяся экономическая ситуация;</li> </ol>
<p style="text-align: center;">Социальные аспекты.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рост числа среднего класса;</li> <li>2. Ухудшение демографической ситуации в Челябинской области;</li> <li>3. Снижение спроса на предлагаемую продукцию;</li> </ol>	<p style="text-align: center;">Технологические аспекты.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Расширяется ассортимент оборудования для ресторанов;</li> <li>2. Появление новых технологий;</li> <li>3. Развитие конкурентных технологий;</li> </ol>

Для оценки микросреды предприятия было решено провести анализ 5 сил Портера.

Стратегическая модель анализа 5 сил конкуренции была описана Майклом Портером в 1979 году. Майкл Портер с помощью пяти структурных единиц, свойственных каждой отрасли, описал способы формирования конкурентного преимущества и долгосрочной прибыльности товара, а также способы, с помощью которых компания в долгосрочном периоде может удерживать свою прибыльность и сохранять конкурентоспособность.

Анализ пяти сил Портера представлен в таблице 1.2.

Таблица 1.2 - Пять сил Портера

Параметр	Значение	Описание
Покупатели	Высокий уровень	В силу наличия достаточного количества конкурентов на рынке и высокой степени информированности потребителя, при изменении меню, цены или других качественных характеристик, потребитель зачастую реагирует незамедлительно, переключая свое внимание на другую компанию
Поставщик	Низкий уровень	Из-за большого количества поставщиков происходит снижение цен на продукты и оборудование, что означает низкие издержки переключения у компаний
Новые конкуренты	Средний уровень	Несмотря на то, что рынок относительно молод, входные барьеры высоки, в основном в силу наличия развитых конкурентов-сетей
Действующие конкуренты	Высокий уровень	Интенсивность конкуренции на рынке высока вследствие присутствия различных продуктовых сегментов фаст-фуда, большого территориального охвата сетей, высоких барьеров выхода с рынка
Товары-заменители	Высокий уровень	В качестве товаров-заменителей можно отметить полноценную еду, приготовленную в домашних условиях и блюда, предлагаемые в кафе

Исходя из данных оценки внешней среды, по средствам анализа макроэкономической и микроэкономической среды нужно провести резюме факторов. Расчеты представлены в таблице 1.3.

Таблица 1.3 - Качественная оценка факторов внешней среды

Фактор	Вектор воздействия « + » / «-»	Пояснения
Рост таможенных пошлин на оборудование	-	Отрицательно скажется на рентабельности предприятия
Поддержание санитарных правил СанПиН	-	Ужесточение правил, в связи с COVID-19
Федеральный закон №209-ФЗ от 24.07.2007 «О развитии малого и среднего бизнеса на территории РФ»	+	Основная цель программ господдержки — поддержать бизнес на всех этапах его развития: от стартовой идеи до расширения и выхода на экспорт
Правительство РФ разработало новую кредитную программу поддержки	+	Программа предназначена для тех предприятий, чей вид деятельности относится к пострадавшим из-за COVID-19
Покупательская способность	+	По данным Росстата на 2021 год, в Челябинске средняя заработная плата равна 38 тысяч рублей
Средний чек	+	Исходя из предоставленной информации компании SubWay, средний чек довольно низкий
Работа с поставщиками;	+	Стабильные цены на продукцию у поставщиков
Ухудшающаяся экономическая ситуация	-	В связи с COVID-19
Рост числа среднего класса	+	По данным Росстата на 2021 год, в Челябинске средняя заработная плата равна 38 тысяч рублей
Ухудшение демографической ситуации в Челябинской области	-	В 2024 году в Челябинской области ожидается ухудшение демографической ситуации.
Снижение спроса на продукцию	-	Отрицательно скажется на прибыли компании

Окончание таблицы 1.3

Фактор	Вектор воздействия « + » / «-»	Пояснения
Расширяется ассортимент оборудования для ресторанов	+	Появление новой продукции, расширение ассортиментов товара
Появление новых технологий	-	Повлекут за собой затраты на обучение персонала
Развитие конкурентных технологий	-	Снижение спроса на предлагаемые нами товары

Исходя из таблицы 1.3 делаем количественную оценку факторов внешней среды. Расчеты представлены в таблице 1.4.

Таблица 1.4 - Количественная оценка факторов внешней среды.

Факторы	Вес фактора в общей сумме факторов	Оценка степени влияния фактора	Взвешенная оценка
<b>Возможности</b>			
Федеральный закон №209-ФЗ от 24.07.2007 «О развитии малого и среднего бизнеса на территории РФ»	0,1	5	0,5
Правительство РФ разработало новую кредитную программу поддержки	0,1	4	0,4
Покупательская способность	0,2	5	1,0
Средний чек	0,15	4	0,6
Работа с поставщиками	0,2	3	0,6
Рост числа среднего класса	0,2	4	0,8
Расширяется ассортимент оборудования	0,05	3	0,15
Итого возможности	1	-	4,05

Окончание таблицы 1.4

Факторы	Вес фактора в общей сумме факторов	Оценка степени влияния фактора	Взвешенная оценка
Угрозы			
Рост таможенных пошлин на оборудование	0,2	5	1
Поддержание санитарных правил СанПиН	0,15	3	0,45
Ухудшающаяся экономическая ситуация	0,2	4	0,8
Ухудшение демографической ситуации в Челябинской области	0,1	4	0,4
Снижение спроса на предлагаемую продукции	0,05	5	0,25
Появление новых технологий	0,15	3	0,45
Развитие конкурентных технологий	0,15	4	0,6
Итого угрозы	1	-	3,95

Исходя из таблицы 1.4. можно сделать вывод, что наиболее значимыми факторами является:

- покупательская способность;
- рост числа среднего класса;
- средний чек;
- работа с поставщиками.

Наибольшие угрозы представляют:

- рост таможенных пошлин;
- ухудшение экономической ситуации.

Далее, формируем матрицу возможностей, таблица 1.5.

Таблица 1.5 - Матрица возможностей.

Вероятность использования возможностей	Влияние на организацию		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая	Покупательская способность	Средний чек	Расширение ассортимента оборудования
Средняя	Рост числа среднего класса	Работа с поставщиками	-
Низкая	Правительство РФ разработало новую кредитную программу поддержки	-	-

Исходя из таблицы 1.5, можно сделать вывод, что благодаря покупательской способности населения и относительно низкому среднему чеку можно подавить конкурентов и улучшить работу организации.

В таблице 1.6 представлена матрица угроз внешней среды предприятия.

Таблица 1.6 - Матрица угроз.

Вероятность реализации угрозы	Влияние на организацию			
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«легкие ушибы»
Высокая	Рост таможенных пошлин	Ухудшение экономической ситуации	Появление новых технологий	-
Средняя	Развитие конкурентных технологий	Поддержание санитарных норм СанПиН	Ухудшение демографической ситуации	-
Низкая	Снижение спроса на предлагаемую продукцию	-	-	-

Исходя из таблицы 1.6, можно сделать вывод, что рост таможенных пошлин отрицательно скажется на рентабельности компании, а также ухудшение экономической ситуации и развитие конкурентных технологий может плохо

отразиться на выручку компании. Далее проводим анализ внутренней среды предприятия посредством Модель McKinsey 7S. Данный анализ представлен в таблице 1.7.

Таблица 1.7 - Модель McKinsey 7S

Элемент	Пояснения
Жесткие факторы	
Структура	Простая структура
Стратегия	Проникновение на рынок
Система	Несколько формальных систем, которые связаны с поддержкой клиентов и обработкой заказов. Стратегического планирования, управления персоналом и новых бизнес-систем практически нет
Мягкие факторы	
Совместные ценности	Персонал предприимчив, ценит командную работу и доверяет друг другу
Способности	Немногие специализированные умения
Стиль	Демократичный, но часто хаотичный стиль управления
Сотрудники	Небольшой коллектив мотивирован успешным ростом компании и вознагражден долями бизнеса, рыночная стоимость которых растет

Исходя из данных таблицы, можно построить качественную оценку факторов внутренней среды компании. Расчеты представлены в таблице 1.8.

Таблица 1.8 - Резюме факторов внутренней среды – SNW анализ.

Фактор	Сильная сторона	Нейтральная сторона	Слабая сторона
Развитие стратегии компании	-	+	-
Состояние бизнес-стратегии компании	-	-	+
Структура управления	+	-	-
Уровень конкурентоспособности	-	-	+
Эффективность менеджмента	+	-	-
Уровень инноваций	-	+	-

Окончание таблицы 1.8

Лидерские качества руководства	+	-	-
Маркетинговые коммуникации	-	+	-
Развитие менеджмента	-	+	-
Бренд	+	-	-
Эффективность работы персонала	+	-	-
Имидж на рынке	-	+	-
Имидж руководителя	-	+	-
Взаимоотношения с конкурентами	-	+	-
Текучесть кадров	-	-	+

Исходя из таблицы, можно сделать вывод, что сильной стороной является:

- структура управления;
- эффективность менеджмента;
- лидерские качества руководств;
- бренд;
- эффективность работы персонала.

Нейтральной стороной является:

- развитие стратегии компании;
- уровень инноваций;
- маркетинговые коммуникации;
- развитие менеджмента;
- взаимоотношения с конкурентами;
- имидж на рынке;
- имидж руководителя.

Слабой стороной является:

- состояние бизнес-стратегии компании;
- уровень конкурентоспособности;
- текучесть кадров.

Далее формируем количественную оценку внутренней среды, таблица 1.9.



Таблица 1.9 - Количественная оценка внутренней среды.

Факторы	Вес фактора в общей сумме факторов	Оценка степени влияния	Взвешенная оценка
<b>Сильные стороны</b>			
Структура управления	0,2	4	0,8
Эффективность менеджмента	0,3	5	1,5
Лидерские качества руководства	0,2	5	1
Бренд	0,2	4	0,8
Эффективность работы персонала	0,1	3	0,3
Итого	1	-	4,4
<b>Слабые стороны</b>			
Состояние бизнес-стратегии компании	0,3	4	1,2
Уровень конкурентоспособности	0,4	4	1,6
Текучесть кадров	0,3	3	0,9
Итого	1	-	3,7

Сильной стороной компании является:

- эффективность менеджмента;
- лидерские качества руководства;
- структура управления и бренд.

А наиболее слабая сторона:

- уровень конкурентоспособности.

Исходя из анализов внешней и внутренней среды организации формируем SWOT-анализ.

Для любого бизнеса важно реально видеть те рычаги, которыми он может управлять – внутренние ресурсы компании, а также понимать факторы, находящиеся вне зоны воздействия – внешние угрозы. Простое понимание этих моментов уже экономит бюджет и время.

SWOT-анализ предполагает, что для успешного развития коммерческого проекта необходимо учитывать следующие характеристики: S (strengths) – сильные стороны, W (weaknesses) – слабые стороны, O (opportunities) – возможности, T (threats) – угрозы.

SWOT-анализ представлен в таблице 1.10.

Таблица 1.10 - SWOT анализ.

<p style="text-align: center;"><b>Сильные стороны</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Структура управления;</li> <li>2. Эффективность менеджмента;</li> <li>3. Лидерские качества руководства;</li> <li>4. Бренд;</li> <li>5. Эффективность работы персонала;</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Слабые стороны</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Состояние бизнес-стратегии компании;</li> <li>2. Низкий уровень конкурентоспособности из-за появления низко-ценовой продукции у конкурентов;</li> <li>3. Текучесть кадров;</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Возможности</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Федеральный закон № 209-ФЗ от 24.07.2007 «О развитии малого и среднего бизнеса на территории РФ»;</li> <li>2. Правительство РФ разработало новую кредитную программу поддержки для ресторанного бизнеса в связи с ситуацией Covid19;</li> <li>3. Покупательская способность;</li> <li>4. Работа с поставщиками;</li> <li>5. Расширение ассортимента оборудования для ресторанов;</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Угрозы</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рост таможенных пошлин на оборудование;</li> <li>2. Поддержание санитарных правил СанПиН;</li> <li>3. Ухудшение экономической ситуации;</li> <li>4. Ухудшение демографической ситуации в Челябинской области;</li> <li>5. Снижение спроса на предлагаемую продукцию;</li> <li>6. Развитие конкурентных технологий;</li> </ol>

По итогам формирования SWOT-анализа, делаем количественную оценку взаимного влияния факторов (рисунок 1.1).

Факторы SWOT		Сильные стороны				Слабые стороны				Итого
		Структура управления	Эффективность менеджмента	Бренд	Эффективность работы	Состояние бизнес-стратегии	Уровень конкурентоспособности	Текущая численность кадров		
Возможности	закон № 209-ФЗ от 24.07.2007 «О развитии малого и среднего бизнеса»	5	4	2	4	3	3	2	23	
	разработало новую кредитную программу поддержки;	4	4	3	5	5	4	4	29	
	Покупательская способность;	2	3	2	3	5	4	3	22	
	Работа с поставщиками;	5	5	5	4	4	5	3	31	
Угрозы	Рост таможенных пошлин на оборудование;	2	3	4	2	5	5	1	22	
	Снижение спроса на предлагаемую продукцию;	2	3	3	4	4	4	5	25	
	Ухудшение экономической ситуации;	4	2	2	3	2	4	5	22	
	демографической ситуации в Челябинской области;	3	3	3	2	1	5	2	19	
Итого		27	27	24	27	29	34	25	193	

Рисунок 1.1 - Количественная оценка взаимного влияния факторов SWOT

Следующий этап – формирование поля решений (рисунок 1.2).

Факторы SWOT		Сильные стороны				Слабые стороны			Итого
		Структура управления	Эффективность менеджмента	Бренд	Эффективность работы	Состояние бизнес-стратегии	Уровень конкурентоспособности	Текущее состояние кадров	
Возможности	закон № 209-ФЗ от 24.07.2007 «О развитии малого и среднего бизнеса»	5	4	2	4	3	3	2	23
	разработало новую кредитную программу поддержки;	4	4	3	5	5	4	4	29
	Покупательская способность;	2	3	2	3	5	4	3	22
	Работа с поставщиками;	5	5	5	4	4	5	3	31
Угрозы	Рост таможенных пошлин на оборудование;	2	3	4	2	5	5	1	22
	Снижение спроса на предлагаемую продукцию;	2	3	3	4	4	4	5	25
	Ухудшение экономической ситуации;	4	2	2	3	2	4	5	22
	демографической ситуации в Челябинской области;	3	3	3	2	1	5	2	19
Итого		27	27	24	27	29	34	25	193

Рисунок 1.2 – Поле решений

Таким образом, из рисунка 1.2 видно:

- Используя: структура управления, эффективность менеджмента, эффективность работы персонала и бренд необходимо использовать, чтобы получить отдачу от возможностей во внешней среде.

- Уровень конкурентоспособности и состояние бизнес-стратегии можно использовать для устранения угроз.
- Используя: закон РФ, новую кредитную программу покупательскую способность и средний чек организация сможет преодолеть имеющиеся слабости.
- Рост таможенных пошлин, снижение спроса на предлагаемую продукцию, ухудшение экономической ситуации, ухудшение демографической ситуации, от этих слабостей необходимо избавиться, чтобы попытаться предотвратить нависшую угрозу.

Исходя из итогов, формируем таблицу ранг решений. Расчет представлен в таблице 1.13.

Таблица 1.13 - Ранг решений

Ранг	Решение	Оценка
1	Открытие нового ресторана сети	60
2	Повышение контроля качества реализуемой продукции	45
3	Развитие маркетинговой компании, с целью повышения среднего чека	45
4	Разработка программы по устранению текучести кадров	43

### **Выводы по разделу один**

В первой главе проведены анализы внешней и внутренней среды предприятия, а также проанализированы макро- и микросреды предприятия.

По итогам проведенных исследований можно сделать вывод, что наиболее значимыми факторами является: покупательская способность, рост числа населения среднего класса, средний чек, работа с поставщиками. Наибольшие

угрозы представляют: рост таможенных пошлин; ухудшение экономической ситуации. Сильной стороной компании является: эффективность менеджмента, лидерские качества руководства, структура управления и бренд.

По итогам SWOT-анализа можно говорить о использовании следующих ресурсов:

- Используя: структура управления, эффективность менеджмента, эффективность работы персонала и бренд необходимо использовать, чтобы получить отдачу от возможностей во внешней среде.
- Уровень конкурентоспособности и состояние бизнес-стратегии можно использовать для устранения угроз.
- Используя: закон РФ, новую кредитную программу, покупательскую способность и средний чек организация сможет преодолеть имеющиеся слабости.
- Рост таможенных пошлин, снижение спроса на предлагаемую продукцию, ухудшение экономической ситуации, ухудшение демографической ситуации, от этих слабостей необходимо избавиться, чтобы попытаться предотвратить нависшую угрозу.

Можно сказать, что SubWay, является альтернативой привычному фаст-фуду, и на 2020 год на рынке России осталось всего 470 ресторанов, что составляет 7% от доли рынка, из них 27 ресторанов в городе Челябинск.

## 2 МОДЕЛИРОВАНИЕ ПРОЕКТА

### 2.1 Актуальность проекта

В настоящее время в г. Челябинск сложились все условия для развития услуг быстрого питания, предоставляемых населению в неполной мере. Данный факт послужил толчком к образованию ресторана «Subway» в г. Челябинск.

Актуальность данной работы заключается в том, что франчайзинг - это партнёрский бизнес, в котором один из партнёров - давно и уверенно ведущая своё дело компания (франчайзер), а другой партнёр - начинающий предприниматель (франчайзинг). Это возможность начать свое дело с гарантией успеха, благодаря поддержке франчайзера.

Франчайзинг дает франчайзеру возможность развивать свою сеть и продвигать свою торговую марку при ограниченных собственных средствах. За счет данного вида деятельности франчайзер «приближается к потребителю». Ко всему прочему, у участников сети повышается чувство ответственности: если бы франчайзер выбрал традиционный путь развития с опорой на собственные ресурсы, то в его отделениях работали бы наемные сотрудники, чья заинтересованность в успехе предприятия имеет определенный предел. При развитии путем франчайзинга франчайзи, который является независимым предпринимателем, принадлежит весь доход от его предприятия, за исключением роялти, а успех его деятельности напрямую зависит от собственных усилий.

Преимущества франчайзинга заключаются в получении известной марки и связанных с ней технологий. Франчайзинг, купив франшизу, не придется думать о рекламе своего предприятия, разработке имиджа, создании технологий работы, так как все это в готовом и проверенном виде приобретается у франчайзера, а реклама осуществляется централизованно. Кроме этого, франчайзинг защищен от корпоративной конкуренции: согласно договору франчайзер на этой территории не продаст франшизу никому другому.

Потребитель также остается в выигрыше - он получает возможность пользоваться в своем районе продуктами (услугами) известной торговой марки определенного качества и по единой цене.

## **2.2 Маркетинговые исследования**

### **2.2.1 Анализ потребителей**

Потенциальными потребителями «SubWay», являются люди со средним доходом, которые самостоятельно желают посетить данное заведение. Основная потребность молодежи и людей среднего возраста – покушать вкусно и недорого. Одним из самых ключевых обстоятельств является тот факт, что наш ресторан будет находиться вблизи от Челябинского государственного университета. Студенты так же могут сытно и вкусно пообедать в ресторане. Был проведен опрос в Инстаграм, в ходе которого было опрошено 1000 потенциальных покупателей, которые ответили данным образом на следующие вопросы:

1. Ваш пол:

- женский (78 %)
- мужской (22 %)

2. Возрастная категория:

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

3. Придерживаетесь здорового питания?

- иногда (36 %)
- нет (32 %)
- да (32 %)



4. Укажите Ваш род деятельности:

- студент (56 %)
- работающий (28 %)
- школьник (15,2 %)
- пенсионер (0,8 %)

5. Удобно ли местоположение?

- да (76 %)
- нет (24 %)

Используя метод AID (Automatic interaction detection), определим портрет потенциального покупателя на рисунке 2.1.

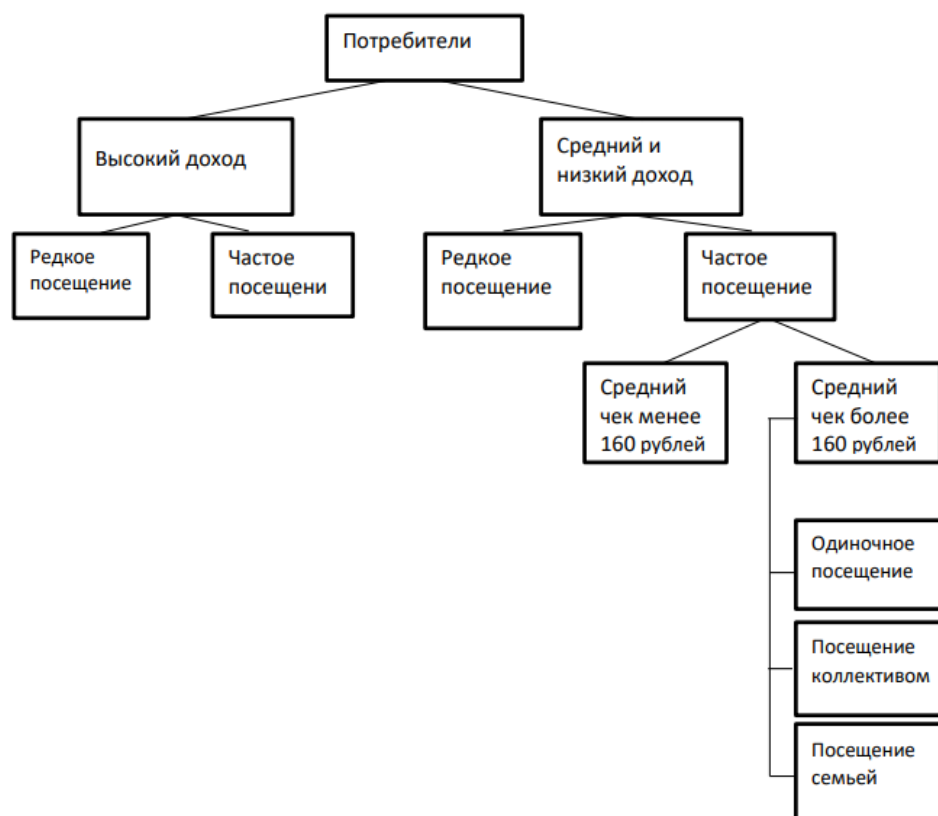


Рисунок 2.1 – Портрет потенциального покупателя

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

потребности за приемлемую цену.

### 2.2.2 Анализ конкурентов

Для проведения анализа конкурентов возьмем ближайшие кафе, такие как: кафе «Три Тополя», кафе «Место вкуса» и кафе быстрого питания «Шаурмян». Анализ конкурентов представлен в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Анализ конкурентов.

Конкурент	SubWay	Три Тополя	Место вкуса	Шаурмян
Критерии				
Качество	5	4	5	4
Цена	4	5	4	5
Репутация	5	3	4	3
Организация продаж	4	2	2	3
Техническое сопровождение продукции	5	3	4	5
Инновационность продукта	4	3	3	4
Географический охват	5	2	2	3
Объем производства	5	4	4	5
Ассортимент товара	4	4	5	4
Наличие программы лояльности	5	1	1	1
Персонал	3	3	4	5
Атмосфера	4	3	2	5
Реклама	4	2	1	2
Итого:	57	39	41	49

Наибольший балл продукция компании набрала по следующим критериям:

- вкусовые качества;
- репутация

- техническое сопровождение продукции,
- географический охват,
- объем производства,
- наличие программы лояльности.

Оценка производится по пятибалльной шкале по возрастанию: 1 балл – низкая конкурентоспособность, 5 баллов – высокая конкурентоспособность.

Факторы, по которым будет производиться оценка, выбираются самостоятельно в зависимости от производимой продукции, ее качества, цены, рынков сбыта, методов продвижения.

## **2.3 Моделирование проекта**

### **2.3.1 Описание проекта**

В рамках осуществления проекта предполагается открыть ресторан быстрого питания SubWay в форме ИП.

Ресторан быстрого питания SubWay, позиционирует себя как альтернатива фаст-фуду.

Меню ресторана SubWay включает в себя сэндвичи, салаты и роллы, горячие и холодные напитки, десерты и закуски. Все блюда приготавливаются на глазах у посетителя при его непосредственном участии. В процессе приготовления используются только качественные мясные и рыбные составляющие и свежие овощи. Хлеб для сэндвичей выпекается непосредственно в ресторане. В ресторанах SubWay нет горячей кухни и поэтому нет необходимости в технологической вытяжке.

Ресторан планируется открыть в городе Челябинск, по адресу: улица Братьев Кашириных 102В, в данном здании находится кафе «Три тополя» и продуктовый магазин.

Недалеко от данной локации расположен Челябинский государственный

университет, ботанический сад, жилые дома.

### 2.3.2 Продукт проекта

В SubWay основным продуктом реализации являются: сэндвичи. Они бывают 15 и 30 сантиметров. Основой для приготовления сэндвича является хлеб, разработан специально для компании SubWay группой технологов компании «ФРОСТМО». Также в SubWay можно приобрести роллы. Основой для роллов является тартилья, может быть пшеничной или сырной на выбор гостя. SubWay - позиционирует себя как здоровое питание, поэтому в меню присутствуют салаты. Основой для салата является салатная тарелка, закладка овощей увеличена.

В состав любого юнита входят овощи и соусы, они кладутся на выбор гостя.

Основные позиции в меню сендвичей, салатов и роллов: Овощной, Грибной, Индейка, Ветчина, Индейки и ветчина, Острый итальянский, Итальянский БМТ, Куриная грудка, Биф Клуб Мелт, Тунец, Сабвей, Мелт, Сабвей Клуб, Ростбиф, Курица Терияки, Курица и беком Мелт, Альпийский, Свинина Барбекю, Лосось Крем Чиз.

Как было сказано ранее, в SubWay очень разнообразный выбор начинок, в любой сендвич, ролл или салат можно добавить дополнительные позиции, а именно: мясо, сыр, рыбу или овощи.

Основные дополнительные позиции:

- Сыр: сыр Гауда, сыр Моцарелла, сыр Филадельфия;
- Овощи: жареный лук;
- Мясо: салями, пепперони, свинина в соусе барбекю, бекон, ростбиф, куриная грудка и т.д.;
- Рыба: тунец, слабосоленый лосось.

Из напитков ресторан предоставляет выбор из горячих (кофе, чай) и холодных (газировка на разлив и бутилированная, и молочные коктейли).

На десерт можно приобрести печенье, пончики и маффины, а также недавно

появилось натуральное мороженное.

На перекус приобретают чипсы, хэшбрауны (горячие картофельные котлетки) и криперсы (картофельные дольки).

### **2.3.3 Обоснование цены**

По правилам SubWay, цена на товары должна быть единой по всем ресторанам сети.

Так, низко-ценовая категория должна быть в интервале от 155 до 165 рублей за сэндвич 15 сантиметров, ролл или салат. Сэндвич 30 сантиметров должен быть дороже на 110 рублей от основной цены сэндвича 15 сантиметров. Исключения делается только для сэндвича Овощной, его цена за 15 сантиметров, ролл или салат равна 125 рублей, а футлонг (сэндвич 30 сантиметров) больше на 100 рублей, его стоимость равна 225 рублей за штуку.

Также существует средне ценовая категория цена, которой колеблется от 165 до 175 рублей за единицу продукции сэндвича 15 сантиметров, ролла и салата, соответственно футлонг дороже на 110 рублей и составляет цену от 275 до 285 рублей.

Третья категория высоко ценовая. Ее цена составляет от 185 до 195 рублей за единицу продукции. Футлонг соответственно дороже на 110 рублей. Что касается напитков, десертов и закусок. Их цена формируется исходя из средних цен.

Компания в праве самостоятельно решать какую именно цену указать для стоимости того или иного сэндвича.

В таблице 2.2 представлена стоимость сэндвичей, салатов и роллов, в зависимости от их ценовой категории.

Таблица 2.2 - Стоимость сендвичей, салатов и роллов

В рублях

Наименование товара	Цена сэндвича 15 сантиметров, ролла и салата	Цена футлонга
Низко-ценовая категория		
Овощной	125	225
Грибной	155	265
Индейка	160	270
Ветчина	160	270
Индейки и ветчина	160	270
Средне-ценовая категория		
Острый итальянский	175	285
Итальянский БМТ	175	285
Чикен клуб	165	275
Тунец	170	280
Биф Клуб Мелт	165	275
Высоко-ценовая категория		
Сабвей Мелт	180	290
Сабвей Клуб	180	290
Ростбиф	180	290
Курица Терияки	185	295
Курица и беком Мелт	185	295
Альпийский	190	300
Свинина барбекю	195	305
Лосось Крем Чиз	195	305

Исходя из таблицы, можно сделать вывод, что цены вполне приемлемые, относительно основной продукции средний чек получается небольшим.

В таблице 2.3 представлена стоимость горячих и холодных напитков.

Таблица 2.3 - Стоимость горячих и холодных напитков

В рублях

Наименование товара	Цена
Горячие напитки	
Кофе Латте 0,2	100
Кофе Латте 0,4	150
Кофе Капучино 0,2	95
Кофе Капучино 0,4	140
Кофе Американо 0,2	90
Кофе Американо 0,4	130
Кофе Эспрессо 0,1	60
Кофе Эспрессо 0,2	110
Чай 0,2	40
Чай 0,4	50
Холодные напитки	
Разливная газировка 0,5	85
Разливная газировка 0,8	90
Бутилированная газировка	90
Вода Бон Аква	70
Сок Добрый	55
Энергетик Берн	100

В таблице 2.4 представлена стоимость десертов и закусок.

Таблица 2.4 – Стоимость десертов и закусок

В рублях

Наименование товара	Цена
Десерт	
Кукис	50
Маффин	55
Донат	65
Мороженное	80

Окончание таблицы 2.4

В рублях

Наименование товара	Цена
Закуски	
Чипсы	40
Хэшбрауны	69
Крисперсы	80

В таблице 2.5 представлены цены дополнительных позиций.

Таблица 2.5 - Стоимость дополнительных позиций

В рублях

Наименование товара	Цена
Сыр Гауда	25
Сыр Моцарелла	40
Сыр Филадельфия	50
Жареный лук	20
Грибы	40
Индейка	50
Ветчина	50
Индейки и ветчина	50
Острый итальянский	65
Итальянский БМТ	65
Куриная грудка	65
Биф Клуб Мелт	65
Тунец	65
Салями	50
Пепперони	50
Сабвей Мелт	75
Сабвей Клуб	75



Окончание таблицы 2.5

В рублях

Ростбиф	80
Курица Терияки	75
Курица и беком Мелт	75
Альпийский	80
Свинина барбекю	90
Омлет	65
Лосось Крем Чиз	90

Для удобства в дальнейших расчетах берем среднюю цену групп товаров, рисунок 2.2.

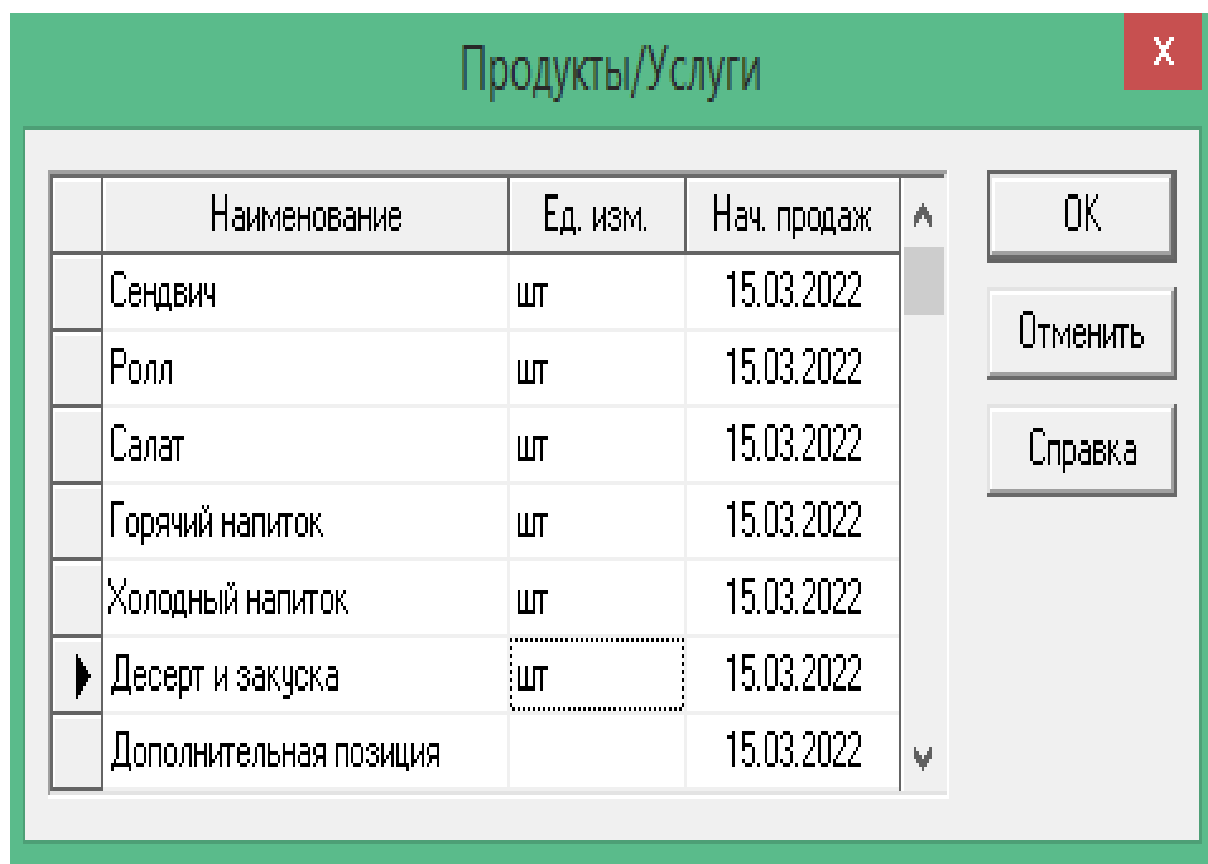


Рисунок 2.2 – Средняя цена групп товаров

### 2.3.4 Обоснование объемов сбыта

По предварительным расчетам в шаговой доступности расположения ресторана (1 км) проживает около 43 000 человек, Челябинский государственный университет посещает ежедневно 3 900 учащихся, а также неподалёку находится остановка городского транспорта, ежедневно на ней бывают примерно 14 500 человек. Итого 61 400 человек ежедневно.

Согласно методу расчета репрезентативной выборки (формула 2.1) для получения результата с  $90 \pm 5 \%$  точностью необходимо опросить 282 человека.

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

где SS – размер выборки;

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

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

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

Опрос проводился в сети Инстаграм. В результате чего было установлено, что как минимум 170 человек планируют посещать ресторан быстрого питания «SubWay» ежедневно.

Исходя из статистики продаж других ресторанов был составлен объем сбыта каждого вида товара в процентном соотношении, таблица 2.6.

Таблица 2.6 – Объем сбыта каждого вида товара

В процентах

Наименование	Процент общего числа продаж
Сендвич	29
Ролл	2
Салат	0,3
Напиток Горячий	14

Окончание таблицы 2.6

Наименование	Процент общего числа продаж
Напиток Холодный	21
Десерт	9
Дополнительные позиции	20
Закуски	6

## 2.4 Планирование проекта

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

### 2.4.1 Составление перечня работ

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

В результате создания календарного плана получается полное проектное расписание, учитывающее длительность работ и ресурсную базу, необходимую для выполнения проекта. Календарное планирование, в целом, включает несколько основных стадий, среди которых:

- планирование проектного содержания и построение структуры декомпозиции работ,
- выстраивание последовательности работ и сетевого графика,

- составление плана сроков, продолжительностей, согласование логических связей работ и отображение их на диаграммах Ганта или в таблицах,
- определение ресурсных потребностей (в персонале, механизмах, материалах и т. д.) и составление плана использования ресурсов,
- расчёт проектных трудозатрат и прочих затрат.

На рисунке 2.3 представлено календарное планирование работ по открытию ресторана быстрого питания «SubWay».

№	Наименование этапа	Длит-ть	Дата начала	Дата окончания	Стоимость (руб.)
1	• Принятие решения об открытии ресторана	1	01.01.2022	02.01.2022	0,00
2	• Анализ макросреды	5	02.01.2022	07.01.2022	0,00
3	• Анализ микросреды	5	02.01.2022	07.01.2022	0,00
4	• Разработка бизнес-плана	10	02.01.2022	12.01.2022	0,00
5	• Регистрация ИП	7	05.01.2022	12.01.2022	5 000,00
6	• Поиск помещения для аренды	4	08.01.2022	12.01.2022	0,00
7	• Заключение договора аренды	2	12.01.2022	14.01.2022	85 000,00
8	• Заказ дизайнера и технического проекта рестора	7	14.01.2022	21.01.2022	40 000,00
9	• Согласование макета ресторана с SubWay Россия	7	21.01.2022	28.01.2022	0,00
10	• Поиск и найм бригады рабочих	4	28.01.2022	01.02.2022	150 000,00
11	• Проведение ремонтных работ	10	01.02.2022	11.02.2022	250 000,00
12	• Согласование с пожарной инспекцией	7	11.02.2022	18.02.2022	0,00
13	• Заключение от Роспотребнадзора	7	11.02.2022	18.02.2022	0,00
14	• Поиск и покупка оборудования	5	18.02.2022	23.02.2022	990 000,00
▶ 15	• Установка оборудования	4	23.02.2022	27.02.2022	5 000,00
16	• Поиск персонала	5	22.02.2022	27.02.2022	2 000,00
17	• Обучение персонала	5	27.02.2022	04.03.2022	5 000,00
18	• Заключение договора на поставку продуктов пита	5	23.02.2022	28.02.2022	100 000,00
19	• Размещение рекламы в соц. сетях	1	28.02.2022	01.03.2022	5 000,00
20	• Открытие ресторана	1	04.03.2022	05.03.2022	0,00

Рисунок 2.3 – Календарный план

Оборудование поставлено на баланс организации, так как стоимость оборудования превышает 100 тысяч рублей.

Календарное планирование проекта предварительно занимает 36 дней. Самой продолжительной задачей является проведение ремонтных работ, которая составляет 10 дней. Дата начала проекта: 01.01.2022 г., дата окончания –

05.03.2022 г.

Для оценки ресурсов и определения взаимосвязей работ строится диаграмма Ганта на основе календарного планирования.

Диаграмма визуально отображает последовательность выполнения запланированных задач (рисунок 2.4). На диаграмме Ганта видно, что распределение финансов происходит на каждом этапе, и она позволяет наглядно видеть этапы финансирования.

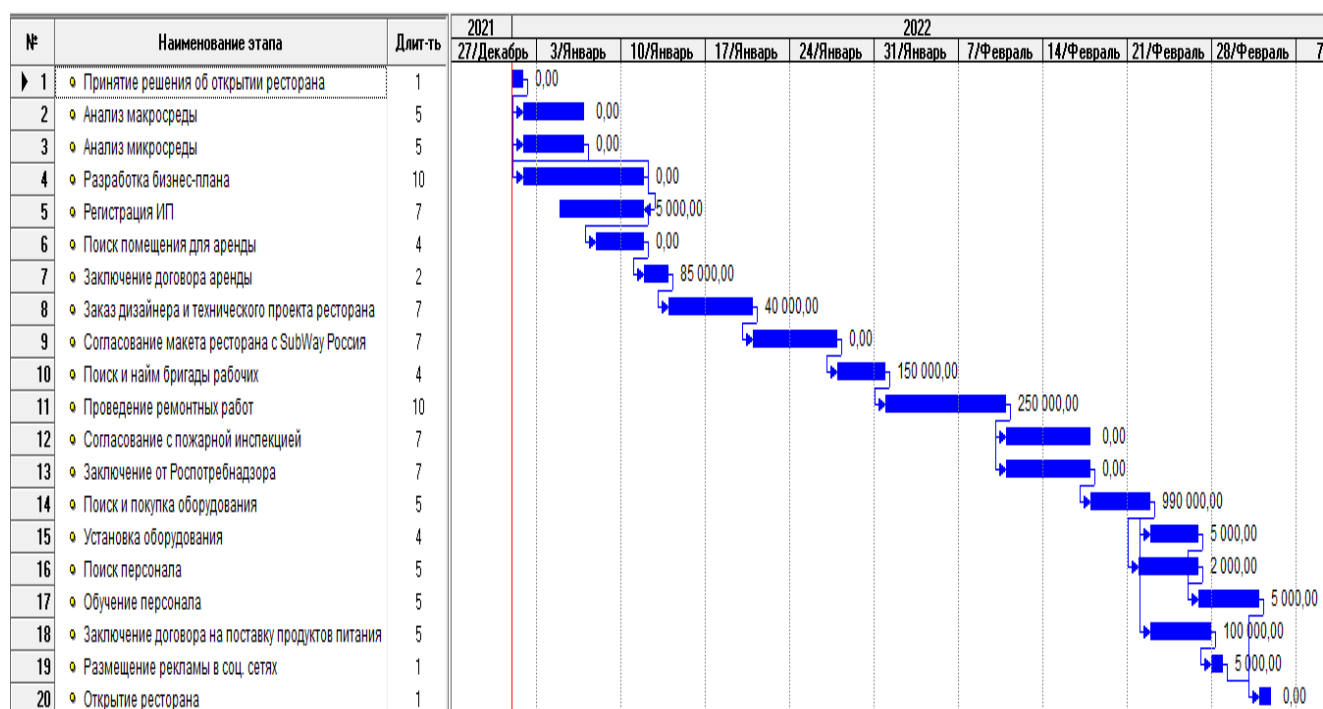


Рисунок 2.4– Диаграмма Ганта

### 2.4.2 Построение и расчет сетевого графика

После составления перечня работ необходимо построить и провести расчет сетевого графика проекта.

Сетевой график отражает совокупность и последовательность работ, логически связанных и объединенных общей целью.

Для построения сетевого графика сначала потребуется посчитать

ожидаемую продолжительность работ, для определения которых используется двухоценочная методика, то есть максимальные и минимальные оценки продолжительностей работ, рассчитываемые на основании двух оценочных сроках по формуле 2.2. Предполагается, что минимальная оценка продолжительностей работ является оптимистическим вариантом, а максимальная – пессимистическим.

$$t_{ij \text{ож}} = 0,6 * t_{ij \text{мин}} + 0,4 * t_{ij \text{макс}}, \quad (2.2)$$

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

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

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

Для оценки рассеяния возможных значений ожидаемой продолжительности каждой работы используется среднеквадратическое отклонение и дисперсия.

Среднеквадратическое отклонение рассчитывается по следующей формуле 2.3:

$$\sigma_{ij} = 0,2 * (t_{ij \text{макс}} - t_{ij \text{мин}}), \quad (2.3)$$

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

Значение дисперсии определяется по следующей формуле 2.4:

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

где  $D_{ij}$  – дисперсия.

Далее необходимо определить перечень работ, направленных на открытие ресторана «SubWay». Перечень работ представлен в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Перечень работ

Работы	Наименование
0-1	Принятие решения об открытии ресторана
1-2	Анализ микросреды
1-3	Анализ макросреды
2-4	Разработка бизнес-плана

Окончание таблицы 2.6

Работы	Наименование
3-4	Регистрация ИП
4-5	Поиск помещения для аренды
5-6	Заключение договора аренды
6-7	Заказ дизайнера и технического проекта ресторана
7-8	Согласование макета ресторана с SubWay Россия
8-9	Поиск и найм бригады рабочих
9-10	Проведение ремонтных работ
10-11	Согласование с пожарной инспекцией
11-12	Заключение от Роспотребнадзора
8-13	Поиск и покупка оборудования
13-14	Установка оборудования
12-15	Поиск персонала
15-16	Обучение персонала
13-17	Заключение договора на поставку продуктов питания
17-18	Размещение рекламы в соц. сетях
18-19	Открытие ресторана

В таблице 2.7 представлены ожидаемая продолжительность работ, среднее квадратическое отклонение и значение дисперсии работ. Данные рассчитаны по формулам 2.2 – 2.4, представленным выше.

Таблица 2.7 – Параметры работ

Код по ИСР	Работы	Наименование	t min	t max	t ij	oij	Dij
1	0-1	Принятие решения об открытии ресторана	1	5	3	0,8	0,64
2	1-2	Анализ микросреды	3	7	5	0,8	0,64
3	1-3	Анализ макросреды	3	7	5	0,8	0,64
4	2-4	Разработка бизнес-плана	7	14	10	1,4	1,96

Окончание таблицы 2.7

Код по ИСР	Работы	Наименование	t min	t max	t ij	oij	Dij
5	3-4	Регистрация ИП	5	7	6	0,4	0,16
6	4-5	Поиск помещения для аренды	2	6	4	0,8	0,64
7	5-6	Заключение договора аренды	1	3	2	0,4	0,16
8	6-7	Заказ дизайнера и технического проекта ресторана	2	6	4	0,8	0,64
9	7-8	Согласование макета ресторана с SubWay Россия	15	25	20	2	4
10	8-9	Поиск и найм бригады рабочих	6	8	7	0,4	0,16
11	9-10	Проведение ремонтных работ	3	7	5	0,8	0,64
12	10-11	Согласование с пожарной инспекцией	7	9	8	0,4	0,16
13	11-12	Заключение от Роспотребнадзора	7	9	8	0,4	0,16
14	8-13	Поиск и покупка оборудования	5	9	7	0,8	0,64
15	13-14	Установка оборудования	3	7	5	0,8	0,64
16	12-15	Поиск персонала	4	8	6	0,8	0,64
17	15-16	Обучение персонала	5	12	8	1,4	1,96
18	13-17	Заключение договора на поставку продуктов	1	3	2	0,4	0,16
19	17-18	Размещение рекламы в соц. сетях	1	3	2	0,4	0,16
20	18-19	Открытие ресторана	1	3	2	0,4	0,16

Далее рассчитаем параметры событий сетевого графика.

Ранний срок свершения исходного события принимает значение, равное нулю. Для расчета раннего срока свершения промежуточного события необходимо определить максимум из сумм, состоящих из раннего срока, который предшествует данному событию, и длительности работы, ведущей к данному событию. Ранний срок свершения завершающего события принимается в качестве его же позднего срока свершения. При просмотре графика в обратном направлении, как разность (минимальная) позднего срока свершения события,



непосредственно следующего за данным, и продолжительности работы, соединяющей эти события, определяются поздние сроки свершения событий.

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

При несовпадении, если поздний срок свершения события больше раннего, то образуется резерв времени, равный их разности. У события отсутствуют резервы, если лежит на критическом пути. Параметры событий сетевого графика сгруппированы в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Параметры событий сетевого графика

Номер события	Срок свершения		Резерв времени события
	Ранний	Поздний	
0	0	0	0
1	3	3	0
2	8	8	0
3	8	12	4
4	18	18	0
5	22	22	0
6	24	24	0
7	31	43	12
8	28	28	0
9	48	48	0
10	56	56	0
11	54	54	0
12	55	61	6
13	64	64	0
14	62	64	2
15	66	66	0

Далее построим сетевой график, отражающий последовательность логически связанных работ, объединенных общей целью. События на сетевом графике имеют вид кружков.

На рисунке 2.5 представлено графическое изображение сетевого графика, где  $i, j$  – порядковый номер события,

$T_{pi}, T_{pj}$  – ранние сроки свершения начального и конечного событий,

$T_{pi}, T_{pj}$  – поздние сроки свершения начального и конечного событий,

$R_i, R_j$  – резервы времени начального и конечного событий,

$t_{ij}$  – ожидаемая продолжительность работы.

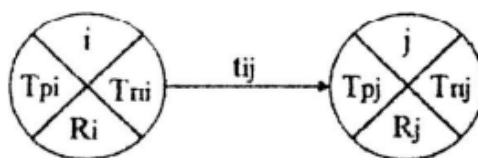


Рисунок 2.5 – Изображение событий и работ сетевого графика

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

Проведем расчет параметров работ сетевого графика. Ранний срок начала работы совпадает с ранним сроком свершения ее начального события (2.5).

$$T_{pниj} = T_{pi}, \quad (2.5)$$

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

$T_{pi}$  – ранний срок свершения начального события.

Поздний срок начала работы – разность позднего срока свершения конечного события и ожидаемой продолжительности данной работы (2.6).

$$T_{пниj} = T_{pj} - t_{ij \text{ож}}, \quad (2.6)$$

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

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

Ранний срок окончания работы – сумма раннего срока свершения начального события и ожидаемой продолжительности данной работы (2.7).

$$T_{\text{роіј}} = T_{\text{рі}} + t_{\text{іј ож}}, \quad (2.7)$$

где  $T_{\text{роіј}}$  – ранний срок окончания работы.

Поздний срок окончания работы совпадает с поздним сроком свершения конечного события рассматриваемой работы (2.8).

$$T_{\text{поіј}} = T_{\text{пј}}, \quad (2.8)$$

где  $T_{\text{поіј}}$  – поздний срок окончания работы;

$T_{\text{пј}}$  – поздний срок свершения конечного события.

Расчеты представлены в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Параметры работ

Код работ по СГ	Код работ по ИСР	$t_{ij}$	$T_{\text{рніј}}$	$T_{\text{роіј}}$	$T_{\text{пніј}}$	$T_{\text{поіј}}$
0-1	1	3	0	3	0	3
1-2	2	5	3	8	3	8
1-3	3	5	3	8	7	12
2-4	4	10	8	18	8	18
3-4	5	6	8	14	12	18
4-5	6	4	18	22	18	22
5-6	7	2	22	24	22	24
6-8	8	4	24	28	24	28
8-9	9	20	28	48	28	48
6-7	10	7	24	31	36	43
7-9	11	5	31	36	43	48
9-10	12	8	48	56	48	56
10-13	13	8	54	62	56	64
9-12	14	7	48	55	54	61
12-15	15	5	55	60	61	66
9-11	16	6	48	54	48	54
11-14	17	8	54	62	56	64

Окончание таблицы 2.9

Код работ по СГ	Код работ по ИСР	$t_{ij}$	$T_{pij}$	$T_{roj}$	$T_{pij}$	$T_{poj}$
13-15	18	2	64	66	64	66
14-15	19	2	62	64	64	66
15-16	20	2	66	68	66	68

Полный резерв времени работы показывает максимальное время, на которое можно увеличить ожидаемую продолжительность, начав ее в раннее начало, без увеличения продолжительности критического пути (2.9).

$$R_{pij} = T_{pj} - T_{pi} - t_{ij \text{ож}}, \quad (2.9)$$

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

Частный резерв времени первого рода – резерв времени, которым располагает работа при условии, что непосредственно предшествующая ей на сетевом графике работа окончится в ее поздний срок окончания (2.10).

$$R_{pij}^1 = T_{pj} - T_{pi} - t_{ij \text{ож}} \quad (2.10)$$

где  $R_{pij}^1$  – частный резерв времени I рода;

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

Частный резерв времени второго рода – резерв времени, которым располагает работа при условии, что следующая за ней работа начнется в ее раннее начало (2.11).

$$R_{pij}^2 = T_{pj} - T_{pi} - t_{ij \text{ож}}, \quad (2.11)$$

где  $R_{pij}^2$  – частный резерв времени II рода;

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

Свободный (независимый) резерв времени работы – резерв времени работы, который образуется при совместном действии резервов первого и второго рода (2.12).

$$R_{cij} = T_{pj} - T_{pi} - t_{ij \text{ож}}, \quad (2.12)$$

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

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

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

где  $K_{Hij}$  – коэффициент напряженности;

$T$  – максимальный путь, проходящий через работу;

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

$T_{кр}$  – продолжительность критического пути.

В зависимости от значения, коэффициент напряженности работы можно отнести к одной из трех зон: 1. критической, если  $0,8 \leq K_{Hij} \leq 1$ ; 2. промежуточной, если  $0,5 \leq K_{Hij} < 0,8$ ; 3. резервной, если  $K_{Hij} < 0,5$ .

Расчет резервного времени представлен в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Расчет резервов времени работ

Код работ по СГ	Код работ по ИСР	$R_{pij}$	$R^{1ij}$	$R^{2ij}$	$R_{cij}$	$K_{Hij}$
0-1	1	0	0	0	0	1,00
1-2	2	0	0	0	0	1,00
1-3	3	4	4	4	4	0,85
2-4	4	0	0	0	0	1,00
3-4	5	4	4	4	4	0,85
4-5	6	0	0	0	0	1,00
5-6	7	0	0	0	0	1,00
6-8	8	0	0	0	0	1,00
8-9	9	0	0	0	0	1,00
6-7	10	12	12	12	12	0,20

Окончание таблицы 2.10

Код работ по СГ	Код работ по ИСР	R <sub>пij</sub>	R <sup>1</sup> <sub>ij</sub>	R <sup>2</sup> <sub>ij</sub>	R <sub>сij</sub>	K <sub>нij</sub>
7-9	11	12	12	12	12	0,20
9-10	12	0	0	0	0	1,00
10-13	13	2	2	2	2	0,75
9-12	14	6	6	6	6	0,50
12-15	15	6	6	6	6	0,50
9-11	16	0	0	0	0	1,00
11-14	17	2	2	2	2	0,75
13-15	18	0	0	0	0	1,00
14-15	19	2	2	2	2	0,75
15-16	20	0	0	0	0	1,00

С помощью коэффициента сложности можно оценить сложность сетевого графика, формула 2.14.

$$K_c = \frac{n_{\text{раб}}}{n_{\text{соб}}}, \quad (2.14)$$

где K<sub>с</sub> – коэффициент сложности;

n<sub>раб</sub> – количество работ сетевого графика;

n<sub>соб</sub> – количество событий сетевого графика.

Вероятность завершения комплекса работ к директивному сроку, формула 2.15.

$$p = 0,5 * F(Z), \quad (2.15)$$

где p – вероятность завершения комплекса работ к директивному сроку;

F(z) – значение нормированной функции Лапласа.

Нормальное отклонение, формула 2.16.

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

где z – нормальное отклонение;

T<sub>д</sub> – директивный срок;

$T_{кр}$  – продолжительность критического пути;

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

Параметры сетевого графика в целом:

- число работ сетевого графика – 20;
- число событий на сетевом графике – 16 (включая исходное);
- коэффициент сложности сети – 1,25 (число работ/число событий);
- продолжительность критического пути на сетевом графике равна 68;
- вероятность свершения завершающего события в срок 0,5.

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

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

## **2.5 Система управления проектом**

### **2.5.1 Организационная структура**

Организационная структура управления «SubWay» имеет линейный вид.

Такая структура управления имеет преимущества:

- простота реализации на практике;
- четкие и логичные управленческие связи;
- ясно выраженная ответственность;
- быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящего руководства.

Также выявляют следующие недостатки линейной структуры управления:

- высокие требования к уровню высшего руководителя;
- малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации.

На рисунке 2.6 представлена схема организационной структуры управления ресторана, где представлена команда на начальном этапе проекта, которая будет работать.

Участниками проекта являются:

- руководитель проекта;
- специалист по кадрам;
- главный бухгалтер.

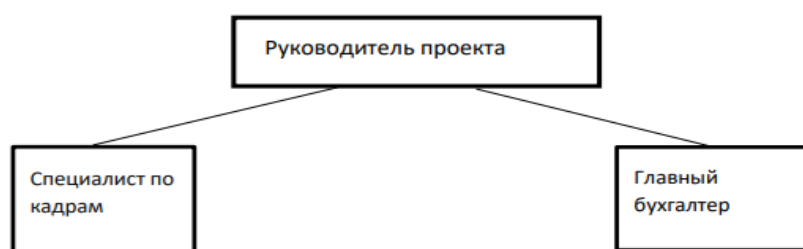


Рисунок 2.6 - Организационная структура ресторана быстрого питания

### 2.5.2 Матрица разделения административных задач управления

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

Для заполнения полей матрицы РАЗУ используются следующие обозначения:

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

Матрица ответственности для рассматриваемого проекта представлена в таблице 2.11.



Таблица 2.11 – Матрица разделения административных задач управления

Перечень работ	Участники проекта		
	Руководитель проекта	Специалист по кадрам	Главный бухгалтер
Принятие решения об открытии ресторана	П	-	-
Анализ микросреды	И	-	-
Анализ макросреды	И	-	-
Разработка бизнес-плана	И	-	-
Регистрация ИП	И	-	-
Поиск помещения для аренды	И	-	-
Заключение договора аренды	И	-	-
Заказ дизайнера и технического проекта ресторана	И	-	-
Согласование макета ресторана	И	-	-
Поиск и найм бригады рабочих	-	И	-
Проведение ремонтных работ	К	-	-
Согласование с пожарной инспекцией	И	-	-
Заключение от Роспотребнадзора	И	-	-
Поиск и покупка оборудования	К, П	-	И
Установка оборудования	К, П	-	-
Поиск персонала	-	И	-
Обучение персонала	-	И	-
Заключение договора на поставку продуктов питания	-	-	И
Размещение рекламы в соц. Сетях	К	-	-
Открытие ресторана	К	-	-

## 2.6 Построение финансовой модели проекта

### 2.6.1 Описание окружения проекта

Ресторан быстрого питания «SubWay» уплачивает такие налоги, как УСН и страховые взносы (рисунок 2.7). Для ресторана выбрана такая правовая форма ведения бизнеса, как индивидуальный предприниматель. Так как планируемые доходы предприятия не превышают 150 миллионов рублей, штат состоит менее, чем из 100 сотрудников, а остаточная стоимость основных средств менее 150 миллионов рублей, то мы имеем право выбрать упрощенную налоговую систему (УСН), в связи с тем, что все условия выполняются. Применение упрощенной системы налогообложения для ИП освобождает его от уплаты налога на прибыль. Для УСН с объектом «Доходы - Расходы» налоговая ставка составляет всего 6%.

Список налогов:

	Название	Ставка, %
	УСН	6,00
▶	Страховые взносы	30,00

OK  
Отменить  
Справка  
Настройка...

Страховые взносы - Описание

Налогооблагаемая база: Прибыль

Периодичность выплат: Месяц

Изменения ставки:

	месяц проекта	Ставка, %
▶		

Рисунок 2.7 - Налоги ресторана «SubWay»

Также за работников необходимо делать ежемесячные отчисления в

государственные внебюджетные фонды. В 2021 году тарифы страховых взносов за работников следующие:

- на пенсионное страхование (ОПС) – 22%;
- на медицинское страхование (ОМС) – 5,1%;

## 2.6.2 Инвестиционный план

В таблице 2.11 определена потребность в финансировании проекта на каждом из этапов – первоначальные (единовременные) затраты и предварительные операционные затраты подготовительного этапа. Итого единовременные затраты проекта составили 2 007 000 рублей, затраты на приращение оборотного капитала составили 576 500 рублей. Итого потребность в финансировании 2 583 500 рублей.

В таблице 2.12 представлена потребность в финансировании.

Таблица 2.12 – Потребность в финансировании проекта

В тысячах рублей

Наименование этапа	Стоимость
Единовременные затраты проекта	
Регистрация ИП	5
Паушальный взнос	540
Заказ дизайнера и технического проекта	40
Закуп материалов для ремонта	250
Проведение ремонтных работ	150
Закуп оборудования, в том числе:	
Морозильная камера (2 шт)	60
Холодильная камера (2 шт)	60
Стол для приготовления продуктов (2 шт)	10
Микроволновая печь	8

Продолжение таблицы 2.12

Наименование этапа	Стоимость
Единовременные затраты проекта	
Закуп оборудования, в том числе:	
Ретадер	20
Хлебная тележка	10
Слайсер (2 шт)	15
Посуда	50
Кофе машина	100
Холодильный ларь	50
Холодильная витрина	250
Печь для поджаривания сендвичей	70
Витрина для десертов	15
Печь для приготовления хлеба	150
Хлебный шкаф	30
Стулья для гостевого зала	35
Столлы для гостевого зала	22
Шейкер для молочных коктейлей	5
Стеллаж (6 шт)	30
Программное обеспечение	5
Установка оборудования	5
Поиск персонала	2
Работа с персоналом	5
Униформа	15
Итого единовременные затраты	2 007
Затраты на приращение оборотного капитала	
Аренда	255
Заработная плата сотрудника и социальные взносы	268,50
Страховка помещения	15

Окончание таблицы 2.12

Наименование этапа	Стоимость
Затраты на приращение оборотного капитала	
Сопутствующие расходы	38
Итого на приращение оборотного капитала	576,5
Итого потребность в финансировании	2 583,5

Директором было принято решение, купить оборудование, которое уже было в эксплуатации, за счет этого, компания сэкономит почти 7 000 000 рублей. Амортизация на оборудование не начисляется.

Финансирование будет осуществляться за счет собственные средства в размере 2 583 500 рублей. Финансирование за счет собственных средств упрощает процесс принятия управленческих решений по развитию предприятия.

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

### **2.6.3 Операционный план**

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

Одним из наиболее важных составляющих операционного плана является план персонала, который составляется в форме должности, количества единиц в штате и зарплате. Менеджеры ресторана будут работать 2/2. Линейные сотрудник будут работать также 2/2, и один сотрудник будет выходить на помощь в более загруженные часы работы. Оплата труда работников построена на основе должностных окладов. Наименование должностей, количество штатных единиц

и заработная плата указана на рисунке 2.8.

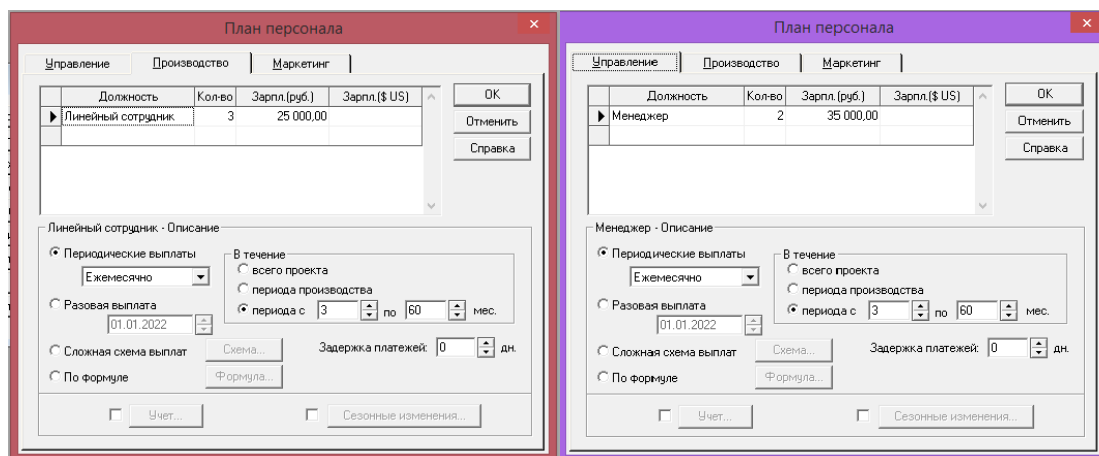


Рисунок 2.8 – План по персоналу

Из рисунка 2.7 видно, что общее количество требующего персонала – 5 человек. Общий годовой фонд заработной платы с учетом страховых взносов составляет 188 500 рублей. С открытием будет помогать бухгалтер и специалист по кадрам, суммарно за два месяца открытия ресторана они получают заработную плату в размере 80 000 рублей. Общая сумма затрат на оплату труда включается в постоянные затраты проекта.

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

Обязанности линейного сотрудника: приготовление сендвичей салатов и роллов, работа с кассой, приготовление заготовок, уборка помещения.

Обязанности менеджера: приготовление сендвичей салатов и роллов, работа с кассой, заявка на продукцию, прием поставок, проведение ревизий, контроль сотрудников линейного отдела, руководство персоналом (составление графиков работы, обучение, контроль рабочих процессов и соблюдения стандартов заведения).

Обязанности директора: проведение инвентаризаций; контроль работы оборудования и качества приготавливаемых блюд; контроль сроков

реализации

готовой продукции, а также оформление необходимых документов и отчетности.

Административные издержки представлены в таблице 2.9.

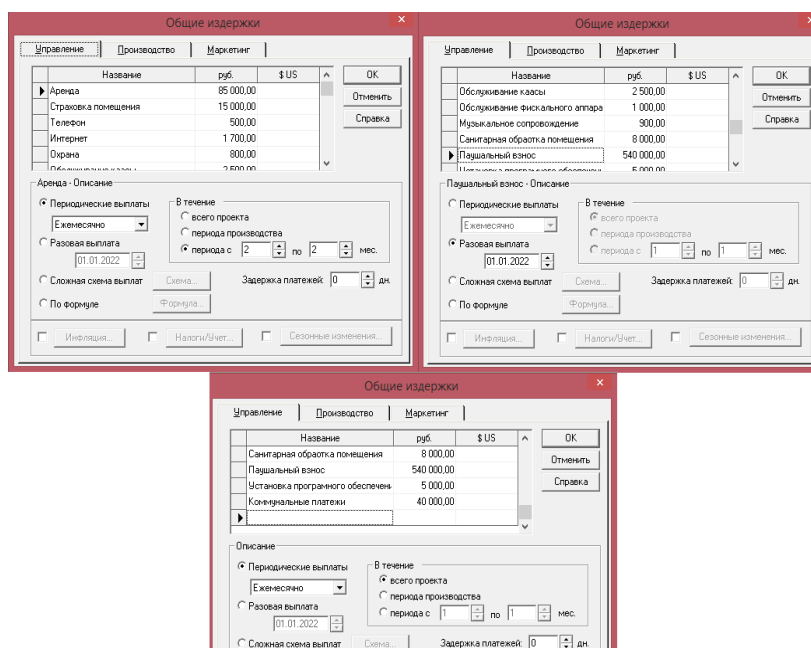


Рисунок 2.9 – Административные издержки

Арендная плата составляет 85 000 рублей в месяц. Для нашей организации подойдет помещение по адресу Братьев Кашириных 102В. Общая площадь помещения равна 120 квадратных метров.

Страховка помещения составляет 15 000 рублей в месяц. Страховку помещения будем производить в компании ООО Ингосстрах.

Остальные расходы относятся к сопутствующим:

- оплата телефона составляет 500 рублей в месяц, оплата мобильной связи для рабочего телефона;
- оплата интернета составляет 1 700 рублей в месяц, в том числе Wi-Fi для гостей заведения;
- охрана составляет 800 рублей в месяц, установлена кнопка вызова охраны под прилавком и кнопка постановки помещения на охрану в не

- рабочие часы ресторана;
- USC – компания для помощи в установление программного обеспечения и ведения программы RK-7, оплата за месяц составляет 2 500 рублей;
- обслуживание фискального аппарата затраты составляют 1 000 рублей в месяц;
- музыкальное сопровождение, затраты равны 900 рублей в месяц;
- санитарная обработка, заключен договор с организацией ООО АльфияДэз, которая проводит санитарную обработку (дезинсекцию и дератизацию помещения) один раз в месяц, затраты на год равны 8 000 рублей.

Для менеджеров и сотрудников планируется приобрести униформу затраты составляют 15 000 рублей, также планируется провести первичное обучение сотрудников при помощи привлечения стороннего специалиста, затраты на обучение составят 5000 рублей.

К данной категории также отнесены затраты на услуги бухгалтера (оплата в первом и втором месяце проекта) и услуги специалиста по кадрам (оплата во втором и третьем месяце).

На рисунке 2.10 представлены производственные издержки.

The screenshot shows a window titled "Общие издержки" (General Expenses) with tabs for "Управление", "Производство", and "Маркетинг". A table lists expenses:

Название	руб.	\$ US
Услуги бухгалтера	20 000,00	
Обновление униформы	2 000,00	
Услуги специалиста по кадрам	20 000,00	

Below the table, the "Услуги бухгалтера - Описание" (Accountant services - Description) section is active, showing:

- Периодические выплаты (Periodic payments)
  - Ежемесячно (Monthly) selected in the dropdown.
  - В течение (Within):
    - всего проекта (entire project)
    - периода производства (production period)
    - периода с 1 по 2 мес. (period from 1 to 2 months).
- Разовая выплата (One-time payment) with date 01.01.2022.
- Сложная схема выплат (Complex payment scheme).
- По формуле (By formula).
- Задержка платежей: 0 дн. (Payment delay: 0 days).
- Buttons: Инфляция..., Налоги/Учет..., Сезонные изменения...

Рисунок 2.10 – Производственные издержки



На рисунке 2.11 представлены маркетинговые издержки.

На затраты на рекламу в социальной сети планируется 5 000 рублей в месяц.

Рисунок 2.11 – Маркетинговые издержки

Итого общая сумма постоянных затрат составит 132 400 рублей в месяц.

Общая сумма постоянных затрат учитывается при расчете себестоимости продукции (услуг, работ). Также важное значение в операционном плане имеет план сбыта продукции, который представлен в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – План производства

В штуках

Наименование товара	Период, год				
	2022	2023	2024	2025	2026
Сендвич	41250	45375	49913	54904	60394
Ролл	1875	2063	2269	2496	2745
Салат	750	825	908	998	1098
Горячий напиток	17085	18794	20673	22740	25014

Окончание таблицы 2.13

Наименование товара	Период, год				
	2022	2023	2024	2025	2026
Холодный напиток	17355	19091	21000	23100	25409
Десерт	11115	12227	13449	14794	16273
Закуска	8033	8836	9719	10691	11760
Дополнительные позиции	24443	26887	29575	32533	35786

Горячие и холодные напитки имеют сезонность, поэтому в летние периоды холодные напитки возрастают на 15%, а в зимние периоды горячие напитки увеличиваются на 15%.

Согласно предоставленным отчетам из SubWay Россия в среднем затрата на продукты равна 40% от выручки

#### **2.6.4 Финансовый план**

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

Задача финансового планирования — эффективное управление финансами, или финансовый менеджмент. Это должен быть контролируемый автоматический процесс получения, а также распределения средств. Правда, многие владельцы бизнеса и руководители до сих пор выбирают ручное управление финансами, и в этом их ошибка. Стараясь сэкономить, они лично контролируют все денежные потоки, тратя в итоге на это всё своё время. Компания от этого только проигрывает, ведь вместо того чтобы заниматься её развитием, разработкой стратегии, руководитель погружается в операционную деятельность.

По результатам плана продаж будут составлены прогнозные проектные отчеты о прибылях и убытков проекта, с учетом данных о себестоимости продукции. Прогнозный годовой отчет о финансовом результате по проекту изображены на рисунках 2.12 и 2.13.

	1.2022	2.2022	3.2022	4.2022	5.2022	6.2022	7.2022	8.2022	9.2022	10.2022	11.2022	12.2022	2023 год	2024 год	2025 год
Валовый объем продаж			1 024 214,69	1 084 322,52	1 052 983,17	1 015 814,43	1 020 027,38	1 026 458,62	1 005 879,59	998 893,84	1 013 600,58	1 029 274,57	11 325 808,93	12 458 466,92	13 704 257,10
Чистый объем продаж			1 024 214,69	1 084 322,52	1 052 983,17	1 015 814,43	1 020 027,38	1 026 458,62	1 005 879,59	998 893,84	1 013 600,58	1 029 274,57	11 325 808,93	12 458 466,92	13 704 257,10
Материалы и комплектующие			416 511,17	431 637,87	417 713,79	399 660,69	398 967,49	402 997,47	399 387,32	401 596,80	411 685,39	420 554,79	4 538 836,40	4 992 743,25	5 491 995,23
Суммарные прямые издержки			416 511,17	431 637,87	417 713,79	399 660,69	398 967,49	402 997,47	399 387,32	401 596,80	411 685,39	420 554,79	4 538 836,40	4 992 743,25	5 491 995,23
Валовая прибыль			607 703,52	652 684,65	635 269,38	616 153,74	621 059,89	623 461,15	606 492,27	597 297,04	601 915,19	608 719,78	6 786 972,53	7 465 723,67	8 212 261,87
Административные издержки	540 800,00	125 800,00	160 400,00	132 400,00	132 400,00	132 400,00	132 400,00	132 400,00	132 400,00	132 400,00	132 400,00	132 400,00	1 611 800,00	1 611 800,00	1 611 800,00
Производственные издержки	20 000,00	40 000,00	22 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00	24 000,00	24 000,00	24 000,00
Маркетинговые издержки			5 000,00	5 000,00	5 000,00	5 000,00	5 000,00	5 000,00	5 000,00	5 000,00	5 000,00	5 000,00	60 000,00	60 000,00	60 000,00
Зарплата административного персонала			70 000,00	70 000,00	70 000,00	70 000,00	70 000,00	70 000,00	70 000,00	70 000,00	70 000,00	70 000,00	840 000,00	840 000,00	840 000,00
Зарплата производственного персонала			75 000,00	75 000,00	75 000,00	75 000,00	75 000,00	75 000,00	75 000,00	75 000,00	75 000,00	75 000,00	900 000,00	900 000,00	900 000,00
Суммарные постоянные издержки	560 800,00	165 800,00	332 400,00	284 400,00	284 400,00	284 400,00	284 400,00	284 400,00	284 400,00	284 400,00	284 400,00	284 400,00	3 435 800,00	3 435 800,00	3 435 800,00
Амортизация			8 250,00	8 250,00	8 250,00	8 250,00	8 250,00	8 250,00	8 250,00	8 250,00	8 250,00	8 250,00	99 000,00	99 000,00	99 000,00
Суммарные непроизводственные издержки			8 250,00	8 250,00	8 250,00	8 250,00	8 250,00	8 250,00	8 250,00	8 250,00	8 250,00	8 250,00	99 000,00	99 000,00	99 000,00
Другие издержки	280 000,00	367 000,00													
► Убытки предыдущих периодов		840 800,00	1 373 600,00	1 106 546,48	746 511,84	403 892,46	80 388,72								
Прибыль до выплаты налога	-840 800,00	-1 373 600,00	-1 106 546,48	-746 511,84	-403 892,46	-80 388,72	248 021,17	330 811,15	313 842,27	304 647,04	309 265,19	316 069,78	3 252 172,53	3 930 923,67	4 677 461,87
Налогооблагаемая прибыль	-840 800,00	-1 373 600,00	-1 106 546,48	-746 511,84	-403 892,46	-80 388,72	248 021,17	330 811,15	313 842,27	304 647,04	309 265,19	316 069,78	3 252 172,53	3 930 923,67	4 677 461,87
Налог на прибыль							89 267,62	119 092,01	112 983,22	109 672,93	111 335,47	113 785,12	1 170 782,11	1 415 132,52	1 683 886,27
Чистая прибыль	-840 800,00	-1 373 600,00	-1 106 546,48	-746 511,84	-403 892,46	-80 388,72	158 753,55	211 719,13	200 859,06	194 974,11	197 929,72	202 284,66	2 081 390,42	2 515 791,15	2 993 575,60

Рисунок 2.12 – Отчет о прибылях и убытках

Таким образом, из рисунка 2.11 видно, что проект приносит прибыль. По прогнозным расчетам чистая прибыль к концу 2022 года составит 585 700,22 рублей, в 2023 – 2 144 750,42 рублей, в 2024 – 2 579 151,15 рублей. Ежегодно растет чистая прибыль, за счет того, что ресторан становится более известным и популярным. Также растет и себестоимость, за счет увеличения объемов реализации.

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

Кэш-фло (Cash Flow) отчет о движении денежных средств, показывает денежные поступления и выплаты, которые связаны с основными статьями доходов и затрат. Cash-flow рассматриваемого проекта проиллюстрирован на рисунке 2.13.

	1.2022	2.2022	3.2022	4.2022	5.2022	6.2022	7.2022	8.2022	9.2022	10.2022	11.2022	12.2022	2023 год	2024 год	2025 год
▶ Поступления от продаж			1 024 214,69	1 084 322,52	1 052 983,17	1 015 814,43	1 020 027,38	1 026 458,62	1 005 879,59	998 893,84	1 013 600,58	1 029 274,57	11 325 808,93	12 458 466,92	13 704 257
Затраты на материалы и комплектующие			416 511,17	431 637,87	417 713,79	399 660,69	398 967,49	402 997,47	399 387,32	401 596,80	411 685,39	420 554,79	4 538 836,40	4 982 743,25	5 491 995
Суммарные прямые издержки			416 511,17	431 637,87	417 713,79	399 660,69	398 967,49	402 997,47	399 387,32	401 596,80	411 685,39	420 554,79	4 538 836,40	4 982 743,25	5 491 995
Общие издержки	560 800,00	165 800,00	187 400,00	139 400,00	139 400,00	139 400,00	139 400,00	139 400,00	139 400,00	139 400,00	139 400,00	139 400,00	1 695 800,00	1 695 800,00	1 695 800
Затраты на персонал			145 000,00	145 000,00	145 000,00	145 000,00	145 000,00	145 000,00	145 000,00	145 000,00	145 000,00	145 000,00	1 740 000,00	1 740 000,00	1 740 000
Суммарные постоянные издержки	560 800,00	165 800,00	332 400,00	284 400,00	284 400,00	284 400,00	284 400,00	284 400,00	284 400,00	284 400,00	284 400,00	284 400,00	3 435 800,00	3 435 800,00	3 435 800
Налоги								89 287,62	119 092,01	112 983,22	109 672,93	111 335,47	1 189 042,54	1 395 043,30	1 661 790
Кэш-фло от операционной деятельности	-560 800,00	-165 800,00	275 303,52	368 284,65	350 869,38	331 753,74	336 659,89	249 773,53	203 000,26	199 913,82	207 842,25	212 984,31	2 162 129,99	2 634 880,37	3 114 671
Затраты на приобретение активов		990 000,00													
Другие издержки подготовительного периода	280 000,00	367 000,00													
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	-280 000,00	-1 357 000,00													
Баланс наличности на начало периода	2 400 000,00	1 559 200,00	36 400,00	311 703,52	679 988,16	1 030 857,54	1 362 611,28	1 699 271,17	1 949 044,70	2 152 044,96	2 351 958,78	2 559 801,03	2 772 785,34	4 934 915,33	7 569 795
Баланс наличности на конец периода	1 559 200,00	36 400,00	311 703,52	679 988,16	1 030 857,54	1 362 611,28	1 699 271,17	1 949 044,70	2 152 044,96	2 351 958,78	2 559 801,03	2 772 785,34	4 934 915,33	7 569 795,70	10 684 466

Рисунок 2.13 – Кэш-фло проекта

Из рисунка 2.12 видно, что баланс наличности на конец 2022 года равен 3 325 955,34 рублей, на 2023 год – 5 452 445,33 рублей. На предприятии не будет возникать недостатка денежных средств, а также кассового разрыва по статье сальдо денежных потоков на конец периода. Это значит, что проект соответствует необходимым условиям для реализации, то есть отсутствию кассовых разрывов, что положительно влияет на проект.

### 2.6.5 Анализ и оценка эффективности проекта

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

$$CAPM = R_f + \beta_i (R_m - R_f), \quad (2.17)$$

где  $R_f$  – безрисковая ставка доходности;

$R_m$  – доходность эффективного рыночного портфеля/мера рыночного риска;

$\beta_i$  – коэффициент чувствительности доходности актива к изменениям рыночной доходности;

Безрисковая ставка доходности для проекта равна 6,18. Берется значение кривой бескупонной доходности государственных облигаций для срока на 3 года.

Доходность эффективного рыночного портфеля равна 16 %. Данные берутся из сайта ММВБ. Рассчитывается средняя доходность за 2020-2021 гг. и за 2021-2022 гг., затем находится среднее арифметическое этих чисел.

Коэффициент чувствительности доходности проекта к изменениям рыночной доходности составляет 1,1. Данные берутся из сайта РаНХиГС в сфере общественного питания. Тогда ставка дисконтирования равна:

$$r = 6,18 + 1,1 * (0,15 - 6,18)$$

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

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

где  $CF_t$  – денежный поток за t-й период;

$I_t$  – суммарные приведенные инвестиционные затраты;

$T$  – горизонт планирования.

Данный показатель принимает значение выше нуля (8 404 595 рублей), это значит, что проект следует принять, предприятие имеет положительные денежные потоки, покрывающие с течением времени капитальные вложения и текущие затраты.

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

Данный показатель рассчитывается по формуле 2.19:

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

Критерием приемлемости проекта является  $PI > 1$ , значит, проект по данному методу является приемлемым, так как  $2,50 > 1$ . Дисконтированный индекс доходности показывает нам, что капитал в инвестиционном проекте используется эффективно. На каждый вложенный в проект рубль будет приходиться 4,58 рублей прибыли.

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

$r < IRR$ , следовательно, проект приемлем;

$r = IRR$ , проект окупается и приносит минимальную величину нормативной прибыли;  $r > IRR$ , проект неэффективен.

В данном случае IRR составил 251,90 %.

$NPV = 0$  при  $r = 251,90\%$ .

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

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

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

$I$  – инвестиции.

Простой срок окупаемости проекта составил 10 месяцев.

Дисконтированный период окупаемости (DPB) – период, по окончании которого первоначальные инвестиции покрываются дисконтированными доходами от осуществления проекта (формула 2.21):

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

Показатели эффективности представлены на рисунке 2.14.

Эффективность инвестиций			
Длительность проекта	60	мес.	OK
Период расчета	60	мес.	Справка
Рубли			
Ставка дисконтирования	12,78	%	
Период окупаемости - PB	11	мес.	
Дисконтированный период окупаемости - DPB	11	мес.	
Средняя норма рентабельности - ARR	120,92	%	
Чистый приведенный доход - NPV	8 201 507		
Индекс прибыльности - PI	4,49		
Внутренняя норма рентабельности - IRR	225,00	%	
Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR	52,00	%	
Длительность - D	2,39	лет	

Рисунок 2.14 – Эффективность инвестиций

При расчете периода окупаемости с учетом фактора времени срок окупаемости составил приблизительно 10 месяцев. Таким образом, для покрытия первоначальных инвестиций за счет чистого дисконтированного потока понадобится 10 месяцев.

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

- чистый приведенный доход положительный и составляет 8 404 595 рублей;
- индекс доходности больше единицы и характеризует получение 4,58 рублей дисконтированного дохода на 1 руб. дисконтированных вложений в проект;
- внутренняя норма рентабельности составляет 251,90 %, что значительно превышает ставку дисконтирования и указывает на высокий запас прочности стоимости вложенного капитала;
- период расчета проекта составил 5 лет, при этом простой срок окупаемости составляет 10 месяцев, а дисконтированный равен 10

месяцев, что значительно меньше горизонта расчета (рисунок 2.12).

## 2.6.6 Анализ чувствительности

Анализ чувствительности оценивает степень изменчивости выходного параметра к изменению одного из входных параметров при условии, что остальные входные параметры остаются неизменными.

При анализе чувствительности инвестиционного проекта, как правило, оценивается воздействие изменения объема продаж, переменных затрат, постоянных затрат, ставки дисконтирования, ставки налога на прибыль и т.п. на его чистую приведенную стоимость.

Для анализа чувствительности проекта выбраны следующие переменные: объем сбыта, цена сбыта, прямые издержки, общие издержки.

Расчет производился в диапазоне изменений от  $-50\%$  до  $50\%$  с шагом расчета  $10\%$ .

Графически анализ чувствительности проекта представлен на рисунке 2.15.

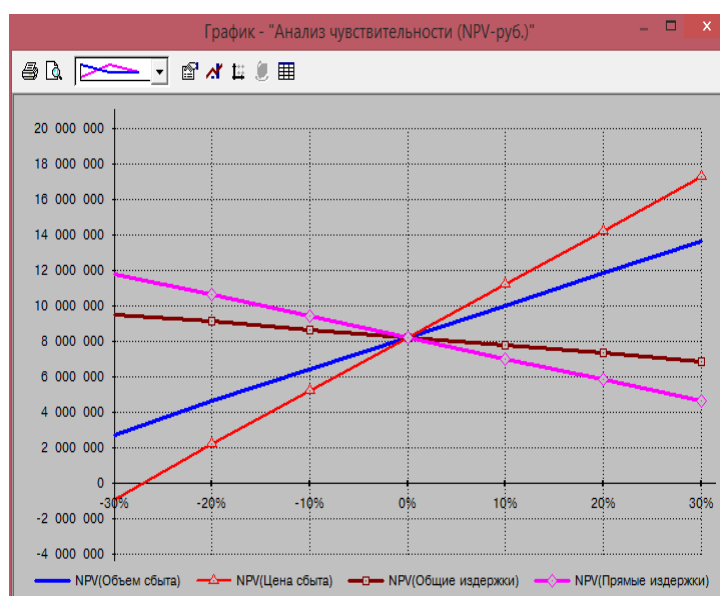


Рисунок 2.15 – Анализ чувствительности проекта



Из полученных результатов можно сделать вывод, что проект наиболее чувствителен к изменению цены сбыта. При уменьшении цены сбыта более, чем на 30%, чистая приведенная стоимость проекта станет отрицательной.

Вторым существенным фактором является объем сбыта. При снижении объема сбыта более, чем на 50 %, чистая приведенная стоимость проекта станет отрицательной. Снижение объема сбыта маловероятно, так как предприятие развивается, объем продаж будет увеличиваться.

Проект менее чувствителен к изменению общих и прямых издержек. При их изменении проект остается прибыльным, следовательно, эти факторы не влияют существенным образом на изменение NPV.

Проект открытия ресторана можно признать как проект с низким уровнем риска, поэтому его необходимо принять к реализации.

### **2.6.7 Анализ безубыточности**

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

Анализ безубыточности основывается на равенстве выручки и текущих затрат, а также на разделении всех затрат на переменные и постоянные. Расчет точки безубыточности производится по каждому отдельному продукту либо по объему продаж в целом.

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

$$BEP_{ед} = \frac{TFC}{P-VC}, \quad (2.22)$$

где TFC – общие постоянные затраты;

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

VC – переменные затраты в единице продукции.

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

$$BEP = \frac{BB * TFC}{BB - TFC}, \quad (2.23)$$

где  $BB$  – выручка в стоимостном выражении;

$TVC$  – общие переменные затраты.

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

$$ЗФП = \frac{BB - BEP}{BB} * 100\%, \quad (2.24)$$

Расчет точки безубыточности производился по наиболее продаваемому продукту (сендвич) и по наименее продаваемому продукту (салат) за 2022 год производства.

Точка безубыточности продукта сэндвич представлена на рисунке 2.16.

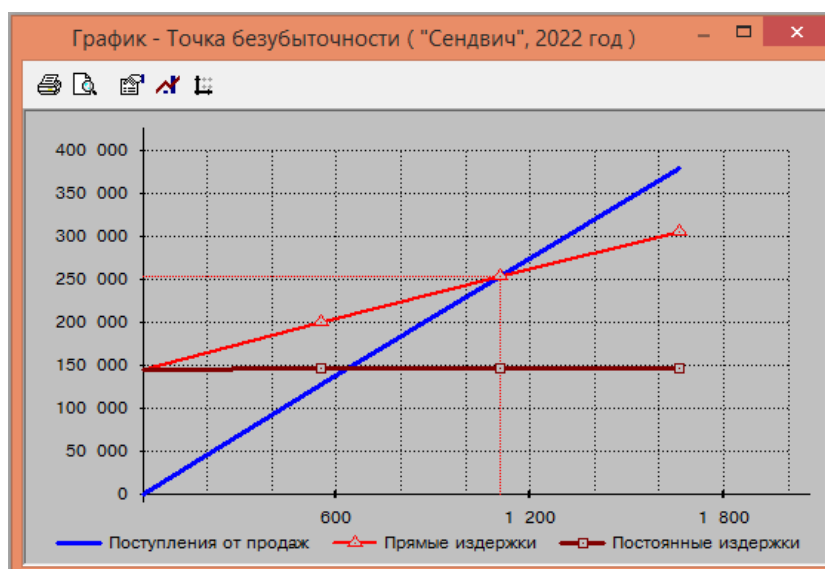


Рисунок 2.16 – Анализ безубыточности продукта Сендвич

Точка безубыточности по продажам сэндвича в натуральном выражении равна 1 110 шт. Это свидетельствует о том, что предприятие начнет получать

прибыль от их продаж при реализации больше 1 110 порции. Точка безубыточности продаж сэндвича в стоимостном выражении равна 251 000 рублей.

Полученная сумма свидетельствует о том, что предприятие после продажи 1 110 порции начнет получать прибыль, если превысит 251 000 рублей.

Точка безубыточности продукта салат представлена на рисунке 2.17.

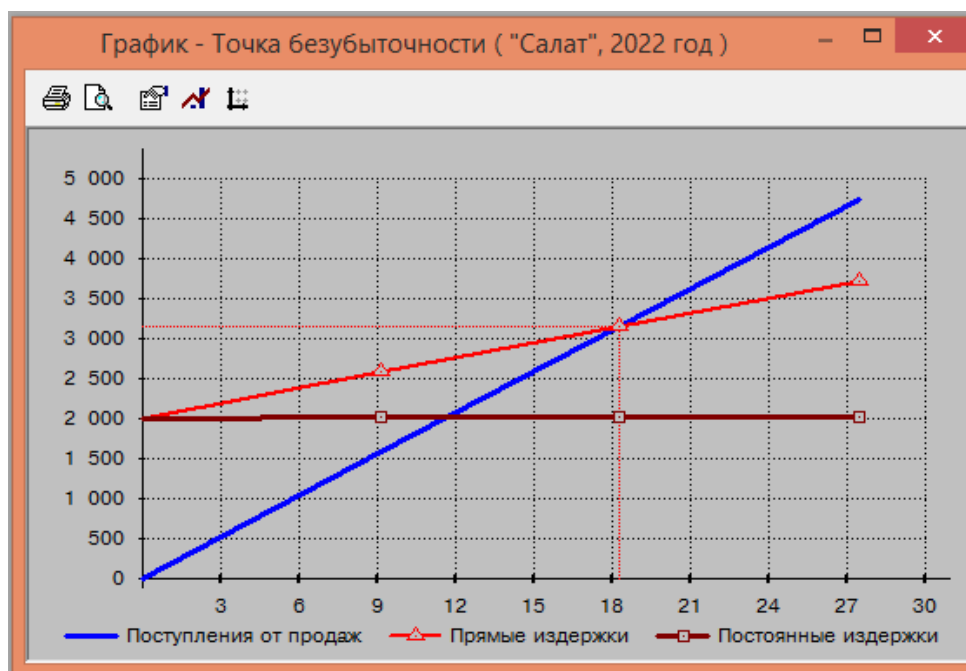


Рисунок 2.17 - Анализ безубыточности продукта Салат

Точка безубыточности по продажам салата в натуральном выражении равна 17 шт. Это свидетельствуют о том, что предприятие начнет получать прибыль от их продаж при реализации больше 17 порции. Точка безубыточности продаж сэндвича в стоимостном выражении равна 3 150 рублей.

Полученная сумма свидетельствует о том, что предприятие после продажи 17 порции начнет получать прибыль, если превысит 3 150 рублей.

Графически точка безубыточности 2022 года работы предприятия по сэндвичу и салату показана соответственно на рисунках 2.15 и 2.16.

## 2.6.8 Анализ Монте-Карло

Для оценивания вероятности появления кассовых разрывов и влияния критических факторов на реализуемость проекта проводится анализ методом Монте-Карло, рисунок 2.18.

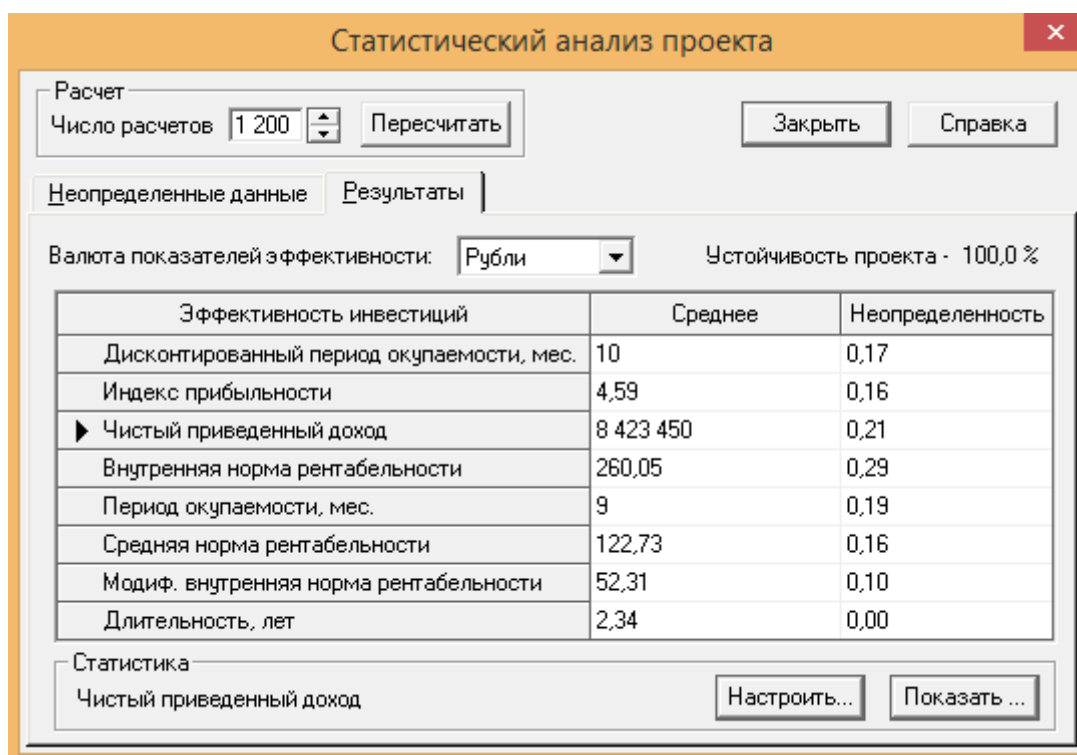


Рисунок 2.18 – Статистический анализ по методу Монте-Карло

На рисунке 2.18 изображен статистический анализ по методу Монте-Карло. В качестве неопределенных данных взята цена продукции.

Изменение переменных было задано следующим образом:

- цены продаж от -20% до 20% от плановых показателей;
- число расчетов составило 1 200.

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

На рисунке 2.19 представлен анализ по переменной «чистый приведенный

доход». Вероятность того, что чистый дисконтированный доход будет ниже нуля, отсутствует.

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

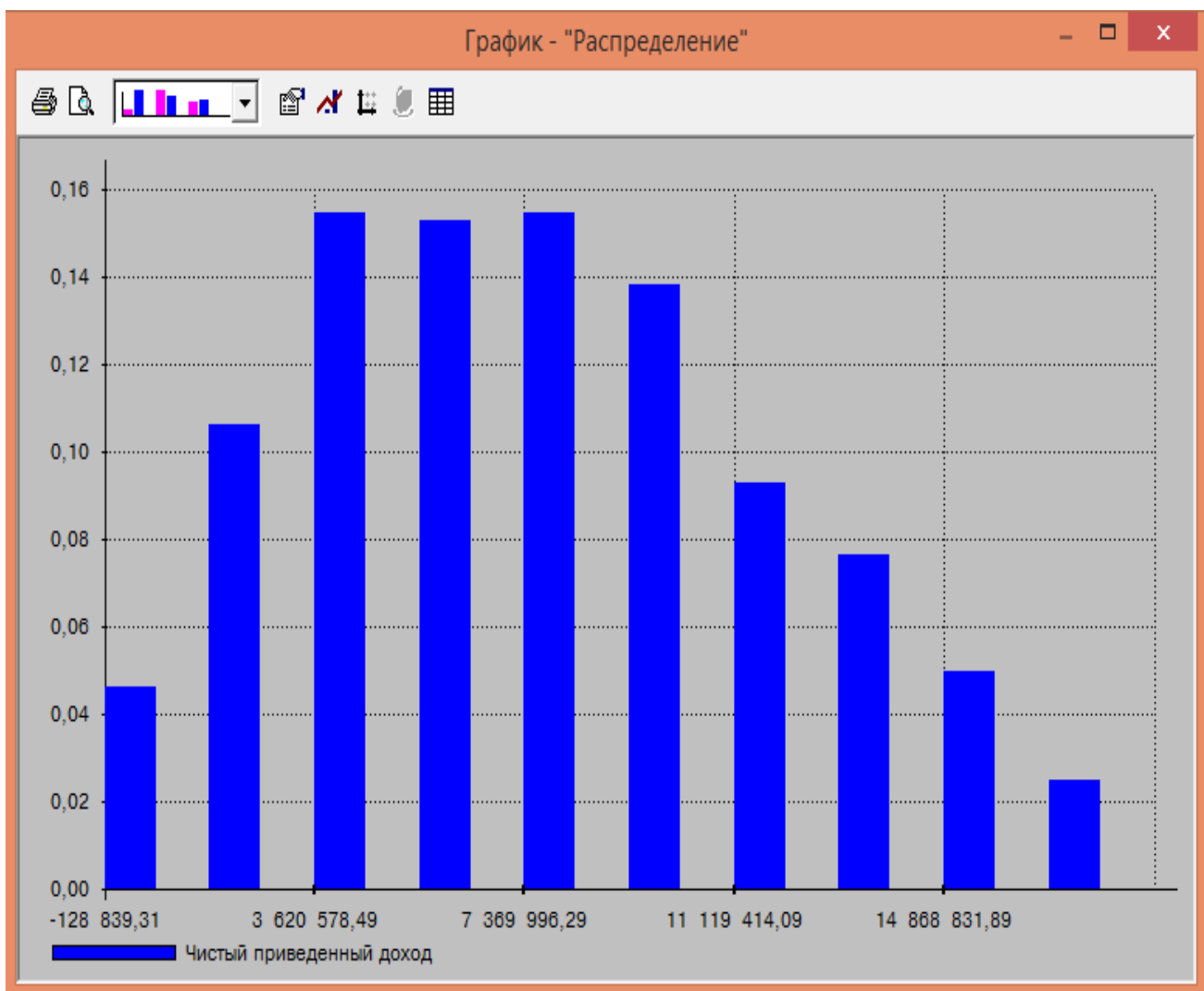


Рисунок 2.19 – Анализ Монте-Карло по показателю «NPV»

Гистограмма распределения NPV имеет нормальное распределение.

Результаты анализа показали, что с вероятностью 82 % проект даст чистый приведенный доход в размере 10 125 963,57 рублей.

## Выводы по разделу два

Таким образом, проект следует принять к реализации. Проект приносит прибыль.

По прогнозным расчетам чистая прибыль к концу 2022 года составит 585 700,22 рублей, в 2023 – 5 452 455,33 рублей, в 2023 – 8 051 685,70 рублей. Ежегодно растет чистая прибыль за счет того, что кафе становится более известным и популярным. Также растет и себестоимость, за счет увеличения объемов реализации.

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

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

- чистый приведенный доход положительный и составляет 10 102 500 рублей;
- индекс доходности больше единицы и характеризует получение 5,29 рублей дисконтированного дохода на 1 руб. дисконтированных вложений в проект;
- внутренняя норма рентабельности составляет 251,90 %, что значительно превышает ставку дисконтирования и указывает на высокий запас прочности стоимости вложенного капитала;
- период расчета проекта составил 5 лет, при этом простой срок окупаемости составляет 10 месяцев, а дисконтированный равен 10,5 месяцев, что значительно меньше горизонта расчета.
- точка безубыточности по продажам сендвича в натуральном выражении равна 1 110 шт. Это свидетельствует о том, что предприятие начнет получать прибыль от их продаж при реализации больше 1 110 порции.

- точка безубыточности продаж сэндвича в стоимостном выражении равна 251 000 рублей.
- точка безубыточности по продажам салата в натуральном выражении равна 17 шт. Это свидетельствует о том, что предприятие начнет получать прибыль от их продаж при реализации больше 17 порции.
- Точка безубыточности продаж супа в стоимостном выражении равна 3 150 рублей.
- Устойчивость проекта составляет 100%, что говорит об отсутствии кассовых разрывов.
- Чистый дисконтированный доход в любом случае остается положительной величиной и говорит о низком риске получения убытков от реализации данного проекта.
- Гистограмма распределения NPV имеет нормальное распределение. Результаты анализа показали, что с вероятностью 82 % проект даст чистый приведенный доход в размере 10 125 693,57 рублей.

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

### 3 АНАЛИЗ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

#### 3.1 Составление прогнозной отчетности

Составим прогнозную отчетность на 2022-2023 года, которая включает отчет о финансовых результатах и бухгалтерский баланс.

При прогнозировании финансовой отчетности будет использован метод пропорциональных зависимостей. Для начала необходимо составить прогнозный вариант отчета о финансовых результатах, так как в этом случае рассчитывается прибыль.

Данные отчета о финансовых результатах спрогнозированы и представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Прогнозный отчет о финансовых результатах

В тысячах рублей

Наименование статьи	за 2022 год	за 2023 год
Выручка	10 271	11 326
Себестоимость продаж	4 101	4 539
Валовая прибыль	6 170	6 787
Коммерческие расходы	800	864
Управленческие расходы	2 818	2572
Прибыль от продаж	2 552	3 351
Амортизация	83	99
Прочие расходы	647	0
Прибыль до налогообложения	1 823	3 252
Налог на прибыль	656	1171
Чистая прибыль	1 166	2 081

Данные бухгалтерского баланса спрогнозированы в таблице 3.2.



Таблица 3.2 – Прогнозный бухгалтерский баланс

В тысячах рублей

Наименование статьи	На конец 2021 года	На конец 2022 года
<b>Актив</b>		
<b>I. Внеоборотные активы</b>		
Основные средства	907,5	808,5
Накопленная амортизация	82,5	181,5
Итого по разделу I	990	990
<b>II. Оборотные активы</b>		
Денежные средства	2 691	4 754
Итого по разделу II	2 691	4 754
Баланс	3 681	5 744
<b>Пассив</b>		
<b>III. Капитал и резервы</b>		
Нераспределенная прибыль	1167	3 248
Добавочный капитал	2400	2 400
Итого по разделу III	3567	5648
<b>IV. Долгосрочные обязательства</b>		
Итого по разделу IV	0	0
<b>V. Краткосрочные обязательства</b>		
Отложенные налоговые обязательства	114	96
Итого по разделу V	114	96
Баланс	3 681	5 744

### 3.2 Анализ прогнозного финансового состояния предприятия

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

финансового состояния предприятия уделяется особое внимание.

### 3.2.1 Анализ динамики и структуры баланса

Общая стоимость активов (имущества) ресторана быстрого питания «SubWay» за период 2022- 2023 гг. увеличится на 2 063 тыс. руб., что в относительном выражении составляет 36%.

Внеоборотные активы в рассматриваемом периоде остаются на том же уровне.

Стоимость оборотных активов увеличится на 2 063 тыс. руб. за 2023 г. за счет увеличения ДС на 2 063 тыс. руб., что проиллюстрировано на рисунке 3.1.

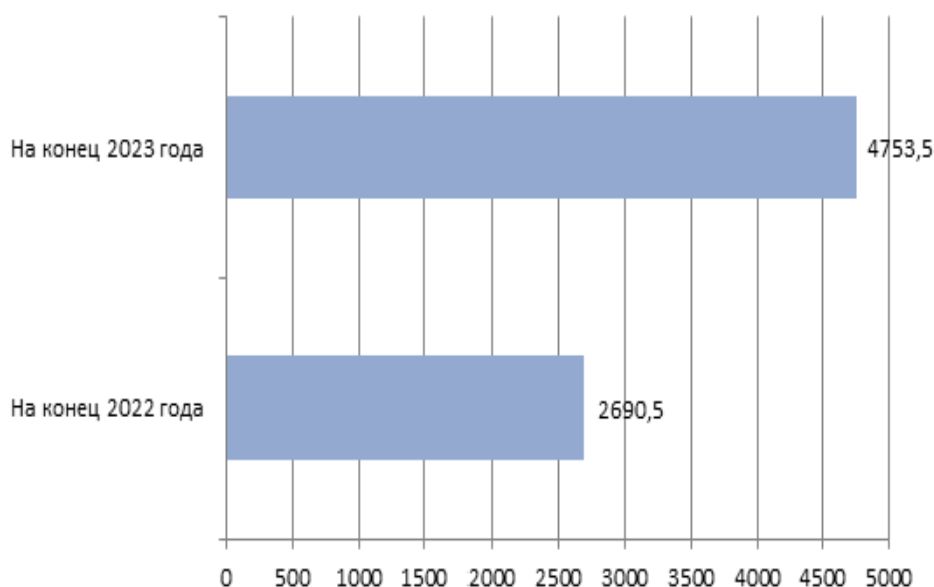


Рисунок 3.1 – Динамика стоимости денежных средств за 2022 и 2023 года (в тыс. руб.)

Общая стоимость пассивов «SubWay» за период 2022-2023 гг. так же увеличится на 2 063 тыс. руб.

Это связано, в первую очередь, с увеличением собственного капитала на

2081 тыс. руб. и с уменьшением краткосрочных обязательств на 18 тыс. руб.

Долгосрочные обязательства предприятия отсутствуют.

Стоимость собственного капитала «SubWay» за период 2022-2023 гг. увеличится на 2 081 тыс. руб., что в относительном выражении составляет 36%, что свидетельствует об улучшении состояния независимости предприятия от внешних кредиторов.

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

Стоимость краткосрочных обязательств ресторана уменьшается на 18 тыс. руб. в 2023 году по сравнению с 2022.

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

В таблице 3.3 представлен горизонтальный баланс предприятия.

Таблица 3.3 – Горизонтальный анализ баланса

В тысячах рублей

Наименование статьи	На конец 2022 года	На конец 2023 года	Абсолют- ные изменения	Относи- тельные измене- ния,%
<b>Актив</b>				
<b>I. Внеоборотные активы</b>				
Основные средства	907,5	808,5	-99	-12
Накопленная амортизация	82,5	181,5	99	55
Итог по разделу I	990	990	0	0
<b>II. Оборотные активы</b>				
Денежные средства	2690,5	4753,5	2063	43
Итог по разделу II	2690,5	4753,5	2063	43
Баланс	3680,5	5743,5	2063	36

## Окончание таблицы 3.3

В тысячах рублей

Наименование статьи	На конец 2022 года	На конец 2023 года	Абсолютные изменения	Относительные изменения, %
Пассив				
III. Капитал и резервы				
Нераспределенная прибыль	1167	3248	2081	64
Добавочный капитал	2400	2400	0	0
Итого по разделу III	3567	5648	2081	37
IV. Долгосрочные обязательства				
Итого по разделу IV	0	0	0	0
V. Краткосрочные обязательства				
Отлаженные налоговые обязательства	114	96	-18	-19
Итого по разделу V	114	96	-18	-19
Баланс	3681	5744	2063	36

Проведенный горизонтальный анализ баланса ресторана «SubWay» позволил сделать вывод, что предприятие достаточно эффективно функционирует.

Компания является платежеспособной, так как размер денежных средств значительно превышает сумму краткосрочных обязательств, что составляет 2576.

В целом финансовая устойчивость компании повышается, так как стоимость собственных средств растет, это связано с повышением нераспределенной прибыли.

Далее формируем вертикальный баланс предприятия. Вертикальный анализ (структурный анализ) – вид финансового анализа, при котором общую сумму финансового отчёта принимают за сто процентов, и каждую статью данного отчета представляют в виде процентной доли от принятого базового значения. Вертикальный анализ позволяет сделать вывод о структуре баланса и отчета о прибыли в текущем состоянии, а также проанализировать динамику этой

структуры. Результаты вертикального анализа баланса представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Вертикальный анализ баланса

В процентах

Наименование статьи	Показатель		Доля		Изменения доли
	На конец 2022 года	На конец 2023 года	На конец 2022 года	На конец 2023 года	
<b>Актив</b>					
<b>I. Внеоборотные активы</b>					
Основные средства	907,5	808,5	24,66	14,08	-10,58
Накопленная амортизация	82,5	181,5	2,24	3,16	0,92
Итого по разделу I	990	990	26,90	17,24	-9,66
<b>II. Оборотные активы</b>					
Денежные средства	2 691	4 754	73,10	82,76	9,66
Итого по разделу II	2 691	4 754	73,10	82,76	9,66
Баланс	3 681	5 744	100,00	100,00	0,00
<b>Пассив</b>					
<b>III. Капитал и резервы</b>					
Нераспределенная прибыль	1167	3 248	32,72	57,51	24,79
Добавочный капитал	2400	2 400	67,28	42,49	-24,79
Итого по разделу III	3567	5648	100,00	100,00	-
<b>IV. Долгосрочные обязательства</b>					
Итого по разделу IV	0	0			
<b>V. Краткосрочные обязательства</b>					
Отложенные налоговые обязательства	114	96	100,00	100,00	-
Итого по разделу V	114	96	100,00	100,00	100,00
Баланс	3 681	5 744	100,00	100,00	-

По результатам таблицы 3.4 можно сделать вывод, что в активной части

баланса будет преобладать доля денежных средств. В пассивной части баланса преобладает доля нераспределенной прибыли. На конец 2022 и 2023 года доля нераспределенной прибыли составит 24.79.

### 3.2.2 Анализ ликвидности и платежеспособности

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

Группировка статей баланса представлена в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Группировка статей баланса

В тысячах рублей

Актив	Сумма		Пассив	Сумма	
	На начало 2022	На конец 2022		На начало 2022	На конец 2022
А 1 всего	2 691	4 754	П1 всего	0	0
ДС	2 691	4 754	КЗ	0	0
КФВ	0	0			
А 2 всего	0	0	П2 всего	114	96
КДЗ	0	0	КЗС	114	96
товары	0	0			
А 3 всего	0	0	П3 всего	0	0
Запасы	0	0	ДЗС	0	0
НДС	0	0			
ДДЗ	0	0			
ДФВ	0	0			
ПОА	0	0			

Окончание таблицы 3.5

В тысячах рублей

Актив	Сумма		Пассив	Сумма	
	На начало 2022	На конец 2022		На начало 2022	На конец 2022
А 4 всего	990	990	П4 всего	3567	5648
ВАО без ДФВ	990	990	СК, а также ДО и КО не вошедшие в П1,П2,П3	3567	5648
РБП	0	0			
Баланс	3 681	5 744	Баланс	3 681	5 744

Для определения ликвидности баланса необходимо проверить соотношение основных балансовых пропорций:

$$A1 > П1; A2 > П2; A3 > П3; A4 < П4,$$

где А1 – наиболее ликвидные активы, формула 3.1;

$$A1 = ДС + ФВ, \quad (3.1)$$

где ДС – денежные средства;

ФВ – финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов).

А2 – быстрореализуемые активы, формула 3.2;

$$A2 = ДЗ, \quad (3.2)$$

где ДЗ – дебиторская задолженность.

А3 – медленно реализуемые активы, формула 3.3;

$$A3 = З + НДС + ПОА, \quad (3.3)$$

где З – запасы;

НДС – налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям;

ПОА – прочие оборотные активы.

А4 – труднореализуемые активы формула 3.4;

$$A4 = ВОА, \quad (3.4)$$

где ВОА – внеоборотные активы.

П1 – наиболее срочные обязательства, формула 3.5;

$$П1 = КЗ, \quad (3.5)$$

где КЗ – кредиторская задолженность.

П2 – краткосрочные пассивы, формула 3.6;

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

где КЗС – краткосрочные заемные средства;

ДБП – доходы будущих периодов;

КОО – краткосрочные оценочные обязательства;

ПКО – прочие краткосрочные обязательства.

П3 – долгосрочные пассивы, формула 3.7;

$$П3 = ДО, \quad (3.7)$$

где ДО – долгосрочные обязательства.

П4 – постоянные пассивы, формула 3.8;

$$П4 = СК, \quad (3.8)$$

Баланс ресторана быстрого питания «SubWay» на начало и на конец 2022 года можно считать ликвидным, так как выполняются почти все неравенства (таблица 3.6).

Таблица 3.6 – Сравнение показателей реструктурированного баланса

Условия абсолютной ликвидности	На начало 2022	На конец 2022
$A1 \geq П1$	$A1 \geq П1$	$A1 \geq П1$
$A2 \geq П2$	$A2 \geq П2$	$A2 \leq П2$
$A3 \geq П3$	$A3 \geq П3$	$A3 \geq П3$
$A4 \leq П4$	$A4 \leq П4$	$A4 \leq П4$

Для проведения анализа ликвидности реструктурированного баланса ресторана были использованы следующие коэффициенты:

Коэффициент абсолютной ликвидности рассчитывается по формуле 3.9:

$$K_{a.l.} = \frac{ДС}{КО}, \quad (3.9)$$

где ДС – денежные средства;



КО – краткосрочные обязательства.

Коэффициент быстрой ликвидности рассчитывается по формуле 3.10:

$$K_{б.л.} = \frac{ДС+КФВ+ДЗ}{КО}, \quad (3.10)$$

где КФВ – краткосрочные финансовые вложения;

ДЗ – дебиторская задолженность.

Коэффициент текущей ликвидности рассчитывается по формуле 3.11:

$$K_{т.л.} = \frac{ДС+КФВ+ДЗ+З}{КО}, \quad (3.11)$$

где З – запасы.

Коэффициент срочной ликвидности рассчитывается по формуле 3.12:

$$K_{с.л.} = \frac{ДС+КФВ}{КО}, \quad (3.12)$$

Коэффициент собственной платежеспособности рассчитывается по формуле 3.13:

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

где ЧОК – чистый оборотный капитал.

Результаты расчетов коэффициентов представлены в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Расчет коэффициентов ликвидности

Показатель	Норматив	Значение	
		На конец 2022	На конец 2023
ЧОК	-	1 484	3 850
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,15 – 0,2	2,81	4,05
Коэффициент быстрой ликвидности	0,5 – 0,8	2,81	4,05
Коэффициент текущей ликвидности	1 – 2	2,81	4,05
Коэффициент срочной ликвидности	≥ 1	2,81	4,05
Коэффициент собственной платежеспособности	> 0,1	13,02	40,10

Из таблицы 3.7 можно сделать следующие выводы:

Наблюдается увеличение чистого оборотного капитала на 2 144 тыс. руб.,

что является положительным фактором.

Коэффициент абсолютной ликвидности равен 1,21 и 2,00 относительно 2022 и 2023 годов соответственно, что говорит о финансовой состоятельности компании.

Коэффициент быстрой ликвидности равен 1,21 и 2,00 относительно 2022 и 2023 годов соответственно, что говорит о том, что в случае критической ситуации компания сможет погасить свои задолженности. Коэффициент текущей ликвидности равен 1,21 и 2,00 относительно 2022 и 2023 годов соответственно, это говорит о том, что заемщик может покрыть в краткосрочном периоде при условии своевременности осуществления расчетов дебиторами. Коэффициент срочной ликвидности равен 1,21 и 2,00 относительно 2022 и 2023 годов соответственно. Исходя из того, что норматив равен меньше либо равно 1, то можно сделать вывод, что компания не ликвидна и не сможет погасить свои обязательства перед банком. Коэффициент собственной платежеспособности равен 0,21 и 1,00 относительно 2022 и 2023 годов соответственно, данный показатель не входит в норматив, что говорит о том, что компания зависима от собственника компании.

### **3.2.3 Анализ и определение типа финансовой устойчивости**

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

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

Финансовая устойчивость - это характеристика финансовых ресурсов, при котором предприятие, свободно маневрируя денежными средствами, способно

путем их эффективного использования обеспечить бесперебойный процесс производства и реализации продукции (работ или услуг).

Для определения типа финансовой устойчивости используют трехмерный показатель, формула 3.14:

$$S = \{S1 (x1 ), S2 (x2 ), S3 (x3 )\}, \quad (3.14)$$

где  $x1 = (СК - ВОА ) - РТД$ ;

$x2 = (СК + ДО - ВОА ) - РТД$ ;

$x3 = (СК + ДО + КО - ВОА ) - РТД$ ;

Тип финансовой устойчивости может быть определен с помощью трехкомпонентного показателя:

$S = (0;0;0)$  – кризисное положение;

$S = (0;0;1)$  – неустойчивое положение;

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

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

Определение типа финансовой устойчивости рассчитано в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Определение типа финансовой устойчивости

Показатель, единица измерения	Значение		Изменение	
			Значение	Темп прироста, %
	на конец 2022 года	на конец 2023 года	за 2023 год	за 2023 год
1. $x1$ , тыс. руб.	2 577	4 658	2 081	224
2. $S1 (x1)$	1	1		
3. $x2$ , тыс. руб.	2 577	4 658	2 081	224
4. $S2 (x2)$	1	1		
5. $x3$ , тыс. руб.	2 691	4 754	2 063	230
6. $S3 (x3)$	1	1		
7. Тип ФУ	(1:1:1)	(1:1:1)		

Тип финансовой устойчивости ресторана быстрого питания «SubWay» –

абсолютная устойчивость.

Этот тип показывает, что запасы и затраты полностью покрыты собственными оборотными средствами, т.е. коммерческая организация не зависит от внешних кредиторов.

На практике это случается редко. Такой тип устойчивости нельзя рассматривать как идеальный, так как организация недостаточно использует внешние источники финансирования в своей финансово-хозяйственной деятельности.

Коэффициенты капитализации характеризуют структуру источников средств. Источником данных является бухгалтерский баланс.

К числу коэффициентов капитализации относят:

Коэффициент финансовой независимости – показывает степень независимости предприятия от кредиторов, формула 3.15:

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

где СК – собственный капитал;

ВБ – валюта баланса;

Коэффициент финансовой устойчивости – показывает, сколько рублей капитализированных источников приходится на 1 рубль валюты баланса, формула 3.16:

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

где ДО – долгосрочные обязательства;

Коэффициент обеспеченности СОС – показывает долю чистого оборотного капитала в оборотных активах, формула 3.17:

$$K_{\text{об СОС}} = \frac{\text{ЧОК}}{\text{ОА}}, \quad (3.17)$$

где ЧОК – чистый оборотный капитал;

ОА – оборотные активы;

Уровень финансового левериджа – показывает, сколько рублей долгосрочных обязательств приходится на 1 рубль собственного капитала,

формула 3.18:

$$Y_{\text{фл}} = \frac{\text{ДО}}{\text{СК}}, \quad (3.18)$$

Коэффициент самофинансирования – показывает, какая часть деятельности предприятия финансируется за счет собственных средств, формула 3.19:

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

где ЗК – заемный капитал;

Коэффициент маневренности активов – показывает, какая часть активов имеется в обороте, формула 3.20:

$$K_{\text{м}} = \frac{\text{ЧОК}}{\text{А}}, \quad (3.20)$$

Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов – показывает, сколько внеоборотных активов приходится на 1 рубль оборотных активов, формула 3.21:

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

где ВОА – внеоборотные активы.

Результаты расчетов коэффициентов финансовой устойчивости представлены в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Коэффициенты финансовой устойчивости

Показатель	Нормати в	Значение		Изменение
		на конец 2022 года	на конец 2023 года	Значение
				за 2022 год
Коэффициент финансовой независимости	$\geq 0,5$	0,97	0,98	0,01
Коэффициент финансовой устойчивости	0,8 – 0,9	0,97	0,98	0,01
Коэффициент обеспеченности СОС	$> 0,1$	0,55	0,81	0,26
Коэффициент самофинансирования	$\leq 0,5$	1,00	1,00	0,00
Коэффициент маневренности активов	0,2 – 0,5	0,40	0,67	0,27

Глядя на таблицу можно сказать, что коэффициент финансовой независимости на данном предприятии на конец 2023 года равен 0,98. Это значит, что предприятие финансово независимо от внешних источников. Коэффициент финансовой устойчивости выше 0,9, на конец 2023 года он равен 0,98, это говорит о том, что активы организации покрываются за счет собственного капитала. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами выше норматива, за 2023 год он равен 0,81, это значит, что доля оборотных активов растет. Коэффициент самофинансирования на конец 2023 года остается на прежнем уровне и равен 1,00. По данному показателю организацию можно считать финансово независимой от внешних источников. Рост коэффициента самофинансирования является положительным фактором. Коэффициент маневренности на конец 2023 года превышает норматив, и равен 0,67. Таким образом, на конец 2023 года финансовое состояние предприятия является устойчивым. Все коэффициенты указывают на финансовую устойчивость. Предприятие способно генерировать прибыль в достаточном размере и для оплаты использования заемного капитала, и для гарантированного получения чистой прибыли.

### **3.2.4 Анализ деловой активности**

Деловую активность организации в финансовом аспекте оценивают скоростью оборота средств. Анализ деловой активности заключается в исследовании уровней и динамики показателей оборачиваемости.

Для анализа деловой активности организации используют следующие показатели:

Коэффициент оборачиваемости активов - показывает эффективность использования компанией всех имеющихся ресурсов, независимо от источников их образования, формула 3.22:

$$K_{об.А} = \frac{В}{А}, \quad (3.22)$$

где  $\bar{A}$  – средняя стоимость активов за расчетный период;

$B$  – выручка от реализации.

Коэффициент оборачиваемости оборотных активов – показывает интенсивность использования оборотных средств на предприятии, формула 3.23:

$$K_{об.ОА} = \frac{B}{\bar{ОА}}, \quad (3.23)$$

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

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

$B$  – выручка от реализации.

Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов – показывает эффективность использования основных фондов предприятия, формула 3.24:

$$K_{об.ВОВА} = \frac{B}{\bar{ВОВА}}, \quad (3.24)$$

где  $K_{об.ВОВА}$  – коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов;

$\bar{ВОВА}$  – средняя стоимость внеоборотных активов за расчетный период;

$B$  – выручка от реализации.

Коэффициент оборачиваемости запасов – показывает, сколько раз в среднем продаются запасы предприятия, формула 3.25:

$$K_{об.З} = \frac{B}{\bar{З}}, \quad (3.25)$$

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

$\bar{З}$  – средняя стоимость запасов за расчетный период.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности – показывает, насколько быстро погашается покупательская задолженность, формула 3.26:

$$K_{об.ДЗ} = \frac{B}{\bar{ДЗ}}, \quad (3.26)$$

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

$\bar{ДЗ}$  – средняя стоимость дебиторской задолженности за расчетный период.

Коэффициент оборачиваемости собственного капитала – показывает скорость оборота собственного капитала за расчетный период, формула 3.27:

$$K_{об.СК} = \frac{B}{\bar{СК}}, \quad (3.27)$$

где Коб.СК – коэффициент оборачиваемости собственного капитала;

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

В – выручка от реализации.

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности – показывает состояние платежеспособности организации за расчетный период, формула 3.28:

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

где Коб.КЗ – коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности;

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

В – выручка от реализации;

Фондоотдача – показывает, сколько готового продукта приходится на 1 рубль основных фондов, формула 3.29:

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

где  $\Phi_o$  – фондоотдача;

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

Также необходимо рассчитать показатели деловой активности организации в днях. Для расчета периода оборачиваемости показателей предприятия необходимо период в днях поделить на коэффициент оборачиваемости. Показатели оценки деловой активности организации в оборотах представлены в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Показатели оценки деловой активности организации в оборотах

Показатель	За 2022	За 2023
Коэффициент оборачиваемости активов	4,26	2,36
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	1,37	1,21
Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов	3,72	5,80
Коэффициент оборачиваемости СК	2,88	2,01
Фондоотдача	11,32	14,01



Показатели оценки деловой активности организации в днях представлены в таблице 3.11.

Таблица 3.11 – Показатели деловой активности организации

в днях

Показатель	За 2022	За 2023
Коэффициент оборачиваемости активов	85,68	154,66
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	266,82	302,09
Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов	98,18	62,91
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	126,74	182,01
Фондоотдача	32,25	26,06

За период 2022-2023 гг. значение коэффициента оборачиваемости активов предприятия уменьшается за счет медленного роста выручки по сравнению с ростом среднегодовой стоимости активов. Это, в свою очередь, послужило поводом увеличению периода оборачиваемости активов до 155 дней. Это фактор, свидетельствующий об уменьшении эффективности использования активов ресторана быстрого питания «Subway».

Коэффициент оборачиваемости оборотных активов уменьшился за период 2021- 2022 года за счет медленного роста оборотных активов по сравнению с выручкой. Период оборота оборотных активов увеличился, это говорит о не рациональном использовании мобильных средств предприятия.

Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов увеличивается, к концу 2023 года оборачиваемость равна 63 дня.

Коэффициент оборачиваемости собственного капитала уменьшился, а продолжительность одного оборота увеличился до 182 дней.

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

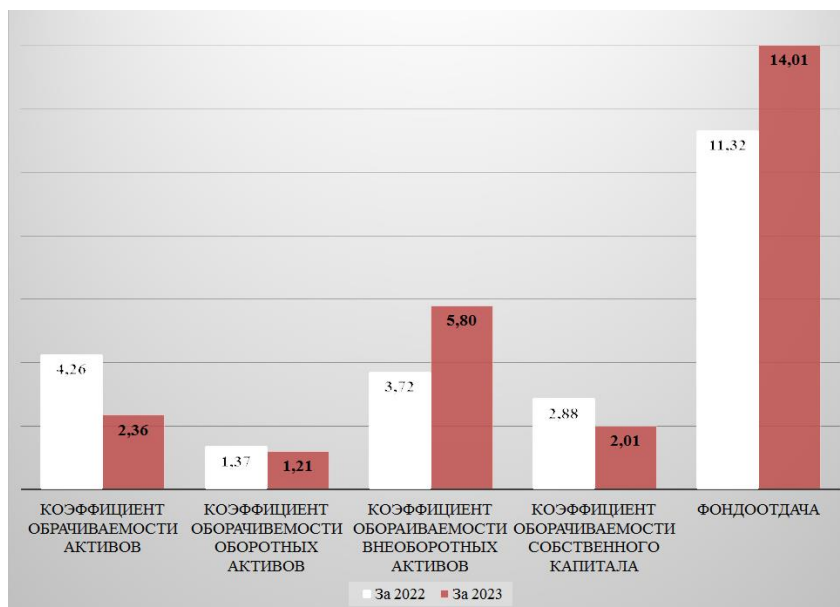


Рисунок 3.2 – Динамика изменения коэффициентов оборачиваемости

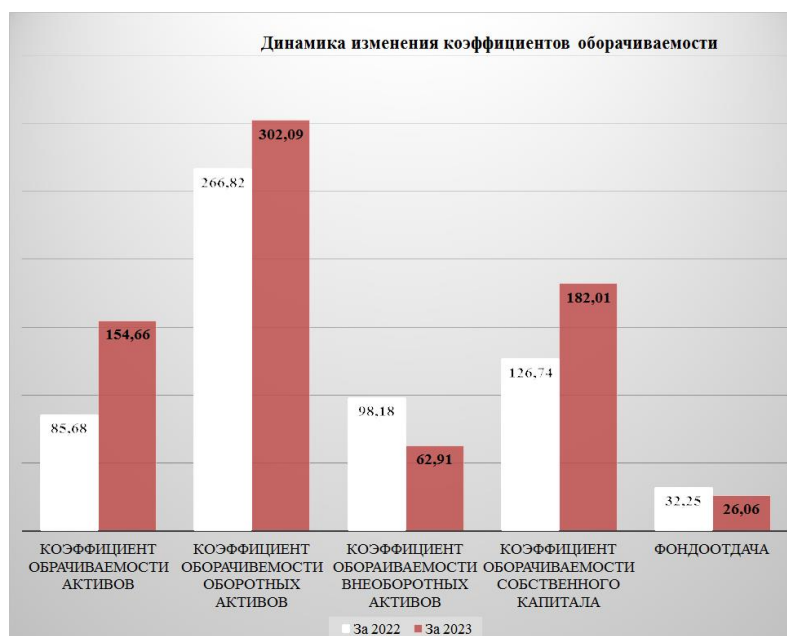


Рисунок 3.3 – Динамика продолжительности оборота, в днях

Таким образом, показатели деловой активности ресторана быстрого питания «SubWay» оцениваются как удовлетворительные. Об этом свидетельствует ускорение оборачиваемости активов, оборотных активов и собственного капитала. Эти факторы усиливают деловую активность предприятия.

### 3.2.5 Анализ рентабельности

Для оценки эффективности работы предприятия используют показатели рентабельности.

Показатели рентабельности характеризуют доходность различных направлений деятельности (производственной, коммерческой, инвестиционной), окупаемость затрат и т. д.

Для расчета анализа рентабельности применяется форма №2 «Отчет о финансовых результатах», представленная в таблице 3.1. Показатели рентабельности рассчитываются по следующим формулам:

Рентабельность реализованной продукции – показывает, сколько прибыли от продаж приходится на каждый рубль полной себестоимости, формула 3.30:

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

где  $R_{РП}$  – рентабельность реализованной продукции;

$П_{пр}$  – прибыль от продаж;

$П_{с/с}$  – полная себестоимость.

Рентабельность производства – показывает долю прибыли на один рубль затраченных производственных фондов, формула 3.31:

$$R_{ПРЗ} = \frac{П_{доНО}}{\overline{ОС} + \overline{МПЗ}}, \quad (3.31)$$

где  $R_{ПРЗ}$  – рентабельность производства;

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

$П_{доНО}$  – прибыль до налогообложения;

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

Рентабельность совокупных активов – показывает эффективность использования всего имущества предприятия в целом, формула 3.32:

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

где  $R_{CA}$  – рентабельность совокупных активов;

ЧП – чистая прибыль;

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

Рентабельность внеоборотных активов – показывает эффективность использования внеоборотных активов организации, формула 3.33:

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

где  $R_{BOA}$  – рентабельность внеоборотных активов;

$\overline{BOA}$  – среднегодовая стоимость внеоборотных активов.

Рентабельность оборотных активов – показывает эффективность использования оборотных активов предприятия, формула 3.34:

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

где  $R_{OA}$  – рентабельность оборотных активов;

$\overline{OA}$  – среднегодовая стоимость оборотных активов.

Рентабельность чистого оборотного капитала – показывает доходностью каждого рубля, вложенного в бизнес, формула 3.35:

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

где  $R_{ЧОК}$  – рентабельность чистого оборотного капитала;

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

Рентабельность собственного капитала – показывает эффективность использования собственного капитала предприятия, формула 3.36:

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

где  $R_{СК}$  – рентабельность собственного капитала;

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

Рентабельность инвестиций – показывает, сколько денежных единиц

потребовалось предприятию для получения одной денежной единицы прибыли, формула 3.37:

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

где  $R_I$  – рентабельность инвестиций;

$\bar{I}$  – среднегодовая стоимость инвестиций.

Рентабельность продаж – показывает, сколько прибыли приходится на 1 рубль реализованной продукции, формула 3.38:

$$R_{\text{ПР}} = \frac{\text{П}_{\text{ПР}}}{\text{В}}, \quad (3.38)$$

где  $R_{\text{ПР}}$  – рентабельность продаж.

Расчеты представлены в таблице 3.12.

Таблица 3.12 – Расчет показателей рентабельности

Показатель	Период		Изменение	
	2022 год	2023 год	Абсолютная величина	Темп прироста, %
Рентабельность реализованной продукции	150,45	149,53	-0,92	-1
Рентабельность совокупных активов	31,69	36,24	4,55	13
Рентабельность оборотных активов	43,35	43,78	0,43	1
Рентабельность чистого оборотного капитала	78,60	54,06	-24,54	-45
Рентабельность собственного капитала	32,70	36,85	4,15	11
Рентабельность продаж	60,07	59,92	-0,15	0
Рентабельность производства	184,09	328,48	144,39	44
Рентабельность внеоборотных активов	117,82	210,23	92,41	44

По данным таблицы 3.12 можно сделать вывод, что рентабельность реализованной продукции незначительно уменьшилась, а именно на 1%.

Рентабельность совокупных активов возрастет на 13% и в 2023 году

составит 36,24%.

Рентабельность оборотных активов увеличится на 1%, показывает.

Рентабельность собственного капитала возрастает, прирост составляет 11%.

Рентабельность продаж ресторана остается на прежнем уровне.

Рентабельность производства возрастает и к концу 2023 прирост составляет 44%.

Рентабельность внеоборотных активов также возрастает, прирост составляет 44%.

За анализируемый период прослеживается положительная тенденция роста почти всех показателей рентабельности предприятия (рисунок 3.4). Таким образом, можно сделать вывод о том, что за анализируемый период с 2022 по 2023 года прослеживается положительная тенденция роста показателей рентабельности предприятия. Это говорит о том, что предприятие работает достаточно эффективно. Рост показателей дает понять о большей доходности и прибыльности ресторана.

На рисунке 3.4 представлена динамика показателей рентабельности.

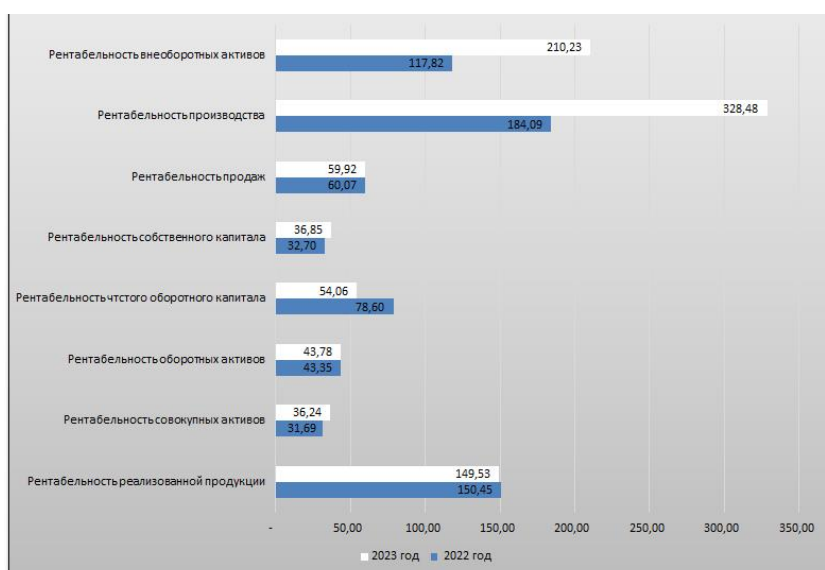


Рисунок 3.4 – Динамика показателей рентабельности

### 3.2.6 Диагностика банкротства

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

Уровень текущей угрозы банкротства диагностируется с помощью системы коэффициентов платежеспособности, в первую очередь, коэффициента абсолютной ликвидности. В процессе такой диагностики устанавливается в какой мере в рамках, предусмотренных законодательством о банкротстве сроков нарушения финансовых обязательств могут быть удовлетворены все претензии кредиторов за счет имеющихся высоколиквидных активов. Если значения коэффициентов платежеспособности ниже рекомендуемых, то текущее состояние обеспечения платежей диагностируется как неблагоприятное.

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

Таблица 3.13 – Скоринговая модель с тремя показателями

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

- I класс – предприятия с хорошим запасом финансовой устойчивости, позволяющим быть уверенным в возврате заемных средств;
- II класс – предприятия, демонстрирующие некоторую степень риска по

задолженности, но еще не рассматривающиеся как рискованные;

- III класс – проблемные предприятия;
- IV класс – предприятия с высоким риском банкротства;
- V класс – предприятия высочайшего риска, 100% банкроты.

Таблица 3.14 – Скоринговая модель с тремя показателями

Показатель	Значение	Оценка
Рентабельность совокупного капитала	31,69	50
Коэффициент текущей ликвидности	2,81	30
Коэффициент финансовой независимости	0,97	20
Итог		100

Ресторан «SubWay» относится к первому классу. Это говорит о том, что предприятие с хорошим запасом финансовой устойчивости.

### **Выводы по разделу три**

Проведенный анализ аналитического баланса ресторана «SubWay» позволил сделать вывод, что предприятие достаточно эффективно функционирует.

Компания является платежеспособной, так как размер денежных средств значительно превышает сумму краткосрочных обязательств. В целом финансовая устойчивость компании повышается, так как стоимость собственных средств растет.

Анализ финансовой устойчивости показал, что на конец 2023 года финансовое состояние предприятия является устойчивым. Все коэффициенты указывают на финансовую устойчивость. Предприятие способно генерировать прибыль в достаточном размере и для оплаты использования заемного капитала, и для гарантированного получения чистой прибыли.



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

По проведенному анализу рентабельности можно сделать вывод о том, что за анализируемый период с 2022 по 2023 года прослеживается положительная тенденция роста показателей рентабельности предприятия. Это говорит о том, что предприятие работает достаточно эффективно. Рост показателей дает понять о большей доходности и прибыльности ресторана.

Ресторан быстрого питания «SubWay» относится к первому классу. Это говорит о том, что предприятие имеет хороший запас финансовой устойчивости.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

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

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

По итогам проведенных исследований можно сделать вывод, что наиболее значимыми факторами является: покупательская способность, рост числа населения среднего класса, средний чек, работа с поставщиками.

Наибольшие угрозы представляют: рост таможенных пошлин; ухудшение экономической ситуации.

Сильной стороной компании является: эффективность менеджмента, лидерские качества руководства, структура управления и бренд.

По итогам SWOT-анализа можно говорить о использовании следующих ресурсов:

- Используя: структура управления, эффективность менеджмента, эффективность работы персонала и бренд необходимо использовать, чтобы получить отдачу от возможностей во внешней среде.
- Уровень конкурентоспособности и состояние бизнес-стратегии можно использовать для устранения угроз.
- Используя: закон РФ, новую кредитную программу, покупательскую способность и средний чек организация сможет преодолеть имеющиеся слабости.
- Рост таможенных пошлин, снижение спроса на предлагаемую продукцию, ухудшение экономической ситуации, ухудшение демографической ситуации, от этих слабостей необходимо избавиться, чтобы попытаться предотвратить нависшую угрозу.

В результате SWOT-анализа было выявлено главное решение существующих

проблем предприятия – регистрация ИП, выбор и обустройство помещения, подбор персонала. Целью основного решения является открытие кафе.

По результатам второй главы дипломной работы было принято решение, что проект следует принять к реализации. Проект приносит прибыль.

По прогнозным расчетам чистая прибыль к концу 2022 года составит 585 700,22 рублей, в 2023 – 5 452 455,33 рублей, в 2023 – 8 051 685,70 рублей. Ежегодно растет чистая прибыль за счет того, что кафе становится более известным и популярным. Также растет и себестоимость, за счет увеличения объемов реализации.

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

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

- чистый приведенный доход положительный и составляет 10 102 500 рублей;
- индекс доходности больше единицы и характеризует получение 5,29 рублей дисконтированного дохода на 1 руб. дисконтированных вложений в проект;
- внутренняя норма рентабельности составляет 251,90 %, что значительно превышает ставку дисконтирования и указывает на высокий запас прочности стоимости вложенного капитала;
- период расчета проекта составил 5 лет, при этом простой срок окупаемости составляет 10 месяцев, а дисконтированный равен 10,5 месяцев, что значительно меньше горизонта расчета.
- точка безубыточности по продажам сэндвича в натуральном выражении равна 1 110 шт. Это свидетельствует о том, что предприятие начнет получать прибыль от их продаж при реализации больше 1 110 порции.

- точка безубыточности продаж сэндвича в стоимостном выражении равна 251 000 рублей.
- точка безубыточности по продажам салата в натуральном выражении равна 17 шт. Это свидетельствуют о том, что предприятие начнет получать прибыль от их продаж при реализации больше 17 порции.
- Точка безубыточности продаж супа в стоимостном выражении равна 3 150 рублей.
- Устойчивость проекта составляет 100%, что говорит об отсутствии кассовых разрывов.
- Чистый дисконтированный доход в любом случае остается положительной величиной и говорит о низком риске получения убытков от реализации данного проекта.
- Гистограмма распределения NPV имеет нормальное распределение.

Результаты анализа показали, что с вероятностью 82 % проект даст чистый приведенный доход в размере 10 125 693,57 рублей.

Проведенный анализ аналитического баланса ресторана «SubWay» позволил сделать вывод, что предприятие достаточно эффективно функционирует.

Компания является платежеспособной, так как размер денежных средств значительно превышает сумму краткосрочных обязательств. В целом финансовая устойчивость компании повышается, так как стоимость собственных средств растет.

Анализ финансовой устойчивости показал, что на конец 2023 года финансовое состояние предприятия является устойчивым. Все коэффициенты указывают на финансовую устойчивость. Предприятие способно генерировать прибыль в достаточном размере и для оплаты использования заемного капитала, и для гарантированного получения чистой прибыли.

Показатели деловой активности ресторана быстрого питания «SubWay» оцениваются как положительные, повышающие стабильность его деятельности. Об этом свидетельствует ускорение оборачиваемости активов, оборотных активов

и собственного капитала. Эти факторы усиливают деловую активность предприятия.

По проведенному анализу рентабельности можно сделать вывод о том, что за анализируемый период с 2022 по 2023 года прослеживается положительная тенденция роста показателей рентабельности предприятия. Это говорит о том, что предприятие работает достаточно эффективно. Рост показателей дает понять о большей доходности и прибыльности ресторана.

Ресторан быстрого питания «SubWay» относится к первому классу. Это говорит о том, что предприятие имеет хороший запас финансовой устойчивости.

Таким образом, цель работы достигнута путем решения поставленных задач.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Баев, Л. А. Основы анализа инвестиционных проектов: учебное пособие / Л.А. Баев. – Екатеринбург: Каменный пояс, 2008. – 272 с.
- 2 Бариленко, В.И. Комплексный анализ хозяйственной деятельности / под ред. В.И. Бариленко. – М.: Издательство ЮРАЙТ, 2017. – 455 с.
- 3 Безрисковая ставка доходности. / – URL: [https://cbr.ru/hd\\_base/zcyc\\_params/](https://cbr.ru/hd_base/zcyc_params/) (дата обращения 06.05.2020).
- 4 Бочаров, В.В. Финансовый анализ: учебное пособие / В.В. Бочаров. – СПб.: Питер, 2017. – 240 с.
5. Денежные доходы населения Чувашской Республики. / ЧУВАШСТАТ – URL: <https://chuvash.gks.ru/folder/26849> (дата обращения 09.03.2020).
- 6 Дзензелюк, Н.С. Имитационное моделирование инвестиционных проектов: сборник задач / Н.С. Дзензелюк, А. С. Камалова, А. С. Заренкова. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2013. – 60 с.
- 7 Дзензелюк, Н.С. Экономический анализ: методические указания по выполнению курсовой работы / А.С. Камалова, А.С. Заренкова. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2013. – 30 с.
- 8 Донцова, Л.В. Анализ финансовой отчетности / Л.В. Донцова, Н.А. Никифорова. – М.: Дело и сервис, 2008. – 368 с.
- 9 Ефимова, О.В. Финансовый анализ: современный инструментарий для принятия экономических решений: учебник / О.В. Ефимова. – М.: Омега-Л, 2014. – 348 с.
- 10 Ефимова, О.В. Анализ финансовой отчетности: учебное пособие: / О.В. Ефимова, М.В. Мельник. – М.: Омега-Л, 2019. – 408 с.
- 11 Зайончик, Л.Л. Анализ финансовой отчетности: учебное пособие / Л.Л. Зайончик. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2014. – 147 с.
- 12 Изобретение нового способа изготовления продуктов. / – URL: <https://thequestion.ru/questions/164996/answeranchor/> (дата обращения 14.03.2020). 99

- 13 Ковалев, В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / В.В. Ковалев, О.Н. Волкова. – М.: Проспект, 2010. – 424 с.
- 14 Котлер, Ф. Стратегический менеджмент / Ф. Котлер. – СПб: Питер Ком, 2019. – 896 с.
- 15 Коэффициент чувствительности доходности актива к изменениям рыночной доходности. / – URL: <http://www.shfm.ranepa.ru/students/beta> (дата обращения 06.05.2020)
- 16 Организация производства на предприятиях общественного питания. / – URL: [http://tourlib.net/books\\_tourism/radchenko.htm](http://tourlib.net/books_tourism/radchenko.htm) (дата обращения 06.04.2020)
- 17 Савицкая, Г.В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности / Г.В. Савицкая. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 378 с.
- 18 Сергеев, И.В. Экономика организации (предприятия): учебное пособие для вузов / И.В. Сергеев. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 573 с.
- 19 Статистика демографического роста населения. / ЧУВАШСТАТ – URL: <https://chuvash.gks.ru/demog> (дата обращения 14.03.2020).
- 20 Статистика использования интернета российским населением. / – URL: [http://www.bizhit.ru/index/users\\_count/0-151](http://www.bizhit.ru/index/users_count/0-151) (дата обращения 14.03.2021).
- 21 Уровень безработицы Чувашской Республики. / ЧУВАШСТАТ – URL: <https://chuvash.gks.ru/folder/26848> (дата обращения 14.03.2020).
- 22 ProjectExpert – разработка бизнес-планов и оценка инвестиционных проектов, возможности программы. – <http://www.expert-systems.com>.

# ПРИЛОЖЕНИЯ

## ПРИЛОЖЕНИЕ А СЕТЕВОЙ ГРАФИК

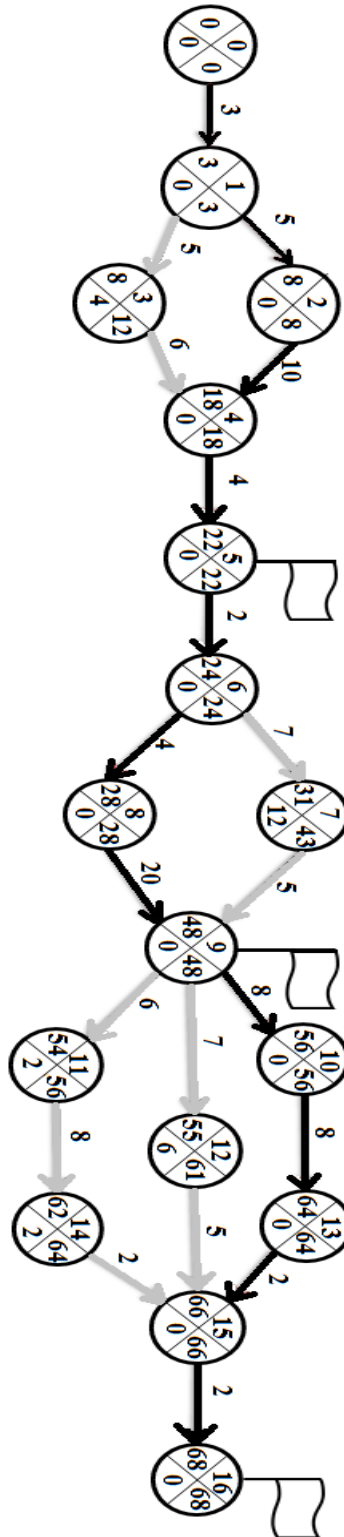


Рисунок А.1 – Графическое представление сетевого графика