



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра Экономики и управления

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

(бакалаврская работа)

На тему Проект по разработке и выведения на рынок нового

продукта/услуги/пакета (комплекса) услуг

Исполнитель Феоктистова Мария Владимировна

(фамилия, имя, отчество)

Руководитель кандидат экономических наук, доцент

(ученая степень, ученое звание)

Островская Елена Николаевна

(фамилия, имя, отчество)

«К защите допускаю»

Заведующий кафедрой

(подпись)

кандидат экономических наук, доцент

(ученая степень, ученое звание)

Семенова Юлия Евгеньевна

(фамилия, имя, отчество)

« » 2025 г.

Санкт-Петербург

2025

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ И ВЫВЕДЕНИЯ НА РЫНОК НОВОГО ПРОДУКТА / УСЛУГИ.....	5
1.1 Понятие и сущность разработки и вывода на рынок нового продукта.....	5
1.2 Методы оценки эффективности проектов по разработке и вывода на рынок нового продукта / услуги	14
2 АНАЛИЗ РАЗРАБОТКИ И ВЫВОДА НА РЫНОК НОВОГО ПРОДУКТА / УСЛУГИ КОМПАНИИ НА ПРИМЕРЕ ООО «ЭТЛОН КОФЕ».....	27
2.1 Анализ финансово-хозяйственной деятельности компании	27
2.2 Анализ новых продуктов / услуг ООО «Этлон Кофе»	36
3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА НОВОЙ УСЛУГИ ДЛЯ КОМПАНИИ ООО «ЭТЛОН КОФЕ»	45
3.1 Разработка проекта для компании ООО «Этлон Кофе»	45
3.2 Оценка эффективности предложенного проекта	55
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	61
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ	65
ПРИЛОЖЕНИЕ А	70
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	71
ПРИЛОЖЕНИЕ В	72

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы обусловлена современными условиями высококонкурентной бизнес-среды, в которых инновационные решения представляют собой основной фактор устойчивого развития. Компании, которые стремятся сохранить и укрепить позиции на рынке, вынуждены систематически адаптировать собственные продуктовые предложения и оперативным образом внедрять новые разработки, отвечающие актуальным потребностям потребителей. В условиях цифровизации, изменения потребительских предпочтений и развития технологий проектный подход к созданию новых предложений имеет важное значение в целях роста конкурентоспособности и эффективного позиционирования компании.

Более того, для обеспечения успешного вывода нового продукта на рынок требуются стратегически выверенные решения в сферах маркетинга, управления ресурсами и оценки рыночных рисков, что, таким образом, делает данную тему значимой с теоретической и с прикладной позиции. Комплексный подход к разработке продукта способствует учету не только внутренних, но и внешних факторов, которые оказывают влияние на жизненный цикл инновационного предложения. Это, тем самым, усиливает необходимость формирования методических и практических инструментов, которые обеспечивают эффективную реализацию таких проектов на всех этапах, начиная от концепции, заканчивая масштабированием.

Степень разработанности темы на сегодняшний день достаточно высока, в особенности в рамках инновационного менеджмента и стратегического маркетинга. В работах российских и зарубежных исследователей, среди которых И.Т. Балабанов, Л.Е. Басовский, А.И. Гинзбург, И.В. Грошева, В.В. Ковалев, Н.В. Киселева, Е.И. Решетняк, Г.В. Савицкая, раскрываются алгоритмы разработки новых продуктов, концепции вывода их на рынок, методы оценки эффективности коммерциализации. Кроме того, корпоративные практики и адаптация общих моделей к особенностям определенных отраслей и региональных рынков

нуждаются в последующем исследовании. Немаловажную значимость приобретает изучение проектного управления в условиях цифровизации и нестабильной макроэкономической среды, что, таким образом, определяет наличие исследовательского потенциала в этой области.

Цель выпускной квалификационной работы – разработка проекта по созданию и выведению на рынок новой услуги на примере ООО «Этлон Кофе».

Поставленная цель обусловила решение следующих задач:

1. Раскрыть понятие и сущность разработки и вывода на рынок нового продукта;
2. Изучить методы оценки эффективности проектов по разработке и вывода на рынок нового продукта / услуги;
3. Провести анализ хозяйственной деятельности ООО «Этлон Кофе»;
4. Провести анализ стратегий новых направлений бизнеса ООО «Этлон Кофе»;
5. Разработать проект для компании ООО «Этлон Кофе»;
6. Оценить эффективность предложенного проекта.

Объект исследования – компания ООО «Этлон Кофе».

Предмет исследования – анализ новых продуктов / услуг ООО «Этлон Кофе» и разработка проекта по созданию и выведению на рынок новой услуги.

Методы исследования: анализ литературных источников, метод обобщения, анализа и синтеза, наблюдения и сбора фактов.

Теоретическая значимость проведенного исследования состоит в анализе и обобщении материала по современным основам разработки и вывода на рынок нового продукта / услуги.

Практическая значимость работы заключается в том, что разработанный проект по созданию и выведению на рынок новой услуги может быть использован в практической деятельности руководством компаний для совершенствования текущей деятельности.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

1 Теоретические основы разработки и вывода на рынок нового продукта / услуги

1.1 Понятие и сущность разработки и вывода на рынок нового продукта

Разработка нового продукта представляет собой неотъемлемую часть маркетинговой деятельности, так как в современных условиях динамичных изменений на рынке и развития технологий компании вынуждены сталкиваться с необходимостью регулярного обновления своего товарного предложения. Создание нового продукта способствует удовлетворению изменяющихся потребностей и предпочтений потребителей, а также выделению на фоне конкурентов, укреплению бренда и повышению его репутацию. В условиях, в которых рынок насыщен, а конкуренция остается на высоком уровне, потребители являются все более привередливыми, и только успешные компании начинают ориентироваться как на массовые товары, так и на инновационные решения, способные принести существенную ценность.

Разработка новых продуктов также является немаловажным индикатором стратегической адаптивности компании. Умение вовремя среагировать на тренды и технологические изменения позволяет удерживать лидерство в отрасли и открывает двери для выхода на новые рыночные сегменты [1, с. 137]. Более того, инновационные продукты обеспечивают привлечение новой аудитории и создание дополнительных каналов прибыли, что, в конечном итоге, обуславливает экономический рост компании в целом. Необходимо отметить, что процесс разработки нового продукта – это как создание и тестирование идеи, так и исследование целевой аудитории, конкурентной среды и рыночных условий, что таким образом делает данный процесс комплексным и многоаспектным.

В результате, разработка нового продукта представляет собой движущую силу для бренда, поскольку она отвечает на текущие вызовы, а также развивает

будущее компании, формируя при этом новые возможности для расширения. Осознание значимости данного процесса содействует компаниям в сохранении своей конкурентоспособности и обеспечении долгосрочного успеха [4, с. 176].

Представляется целесообразным выяснить, что входит в понятие «новый товар», чтобы тем самым глубже понять содержание данного термина и его роль в маркетинговой деятельности. Новый товар является многогранным понятием, которое стоит рассматривать с разных точек зрения (в зависимости от подхода, задач компании и изменений, которые происходят на рынке). Так, определение, данное В.Ф. Бубенцовой основано на инновациях. Согласно мнению автора, новый продукт – это продукт, который ранее не существовал на рынке и предлагает уникальные характеристики или функции, которые решают проблемы потребителей по-новому [7, с. 15]. С другой стороны, А.В. Воронцовский рассматривает новый товар в качестве улучшения или совершенствования существующего продукта, когда в основу заложено добавление новых функций, которые увеличивают его потребительскую ценность [10, с. 185].

В рамках современного маркетинга новый товар представляет собой адаптацию продукта, который уже существует в другой географической или культурной среде, к особенностям новых рыночных условиях. По сути, в данном определении речь идет о создании продукта с измененными свойствами в целях удовлетворения местных потребностей. Более того, в своих исследованиях М.Н. Григорьев определяет новый товар как радикальные изменения в способах использования привычного продукта, что тем самым позволяет по-другому посмотреть на его функции и потенциал [13, с. 159].

Как видно из представленных определений, понятий «новый товар» охватывает не только революционные изменения, но и эволюционные формы, которые внедряются в продукцию компании. Данные понятия помогают при разработке стратегий и проведении оценки рыночных возможностей компании, но и указывают, насколько важно учитывать как сам продукт, так и взгляд потребителя, определяющего степень его воспринимаемости как «нового». Эти

подходы дают возможность бизнесу быть наиболее гибким и адаптивным к систематически изменяющимся рыночным условиям.

Разработка и вывод на рынок нового продукта определяются рядом факторов, тесно связанных с динамикой современной экономики, постоянным изменением предпочтений потребителей и инновационным рыночным развитием. Перечислим данные факторы [16, с. 102]:

- необходимость удовлетворения новых или еще не до конца осознанных потребностей клиентов. Поведение потребителей подвержено быстрому изменению под воздействием социальных, культурных, технологических и экономических условий, что, в свою очередь требует от компаний предложения свежих идей и современного подхода к решению проблем клиента;

- конкурентное давление. Компании вынуждены сохранять свои позиции, уметь адаптироваться к действиям конкурентов и предлагать рынку что-то уникальное, которое способно выделить их продукт среди аналогичных. Это, в конечном итоге, определяет стремление руководства компаний к поиску новых подходов и технологических решений в целях создания немаловажных конкурентных преимуществ;

- стремительный научно-технический прогресс, открывающий перед бизнесом новые возможности в целях создания продуктов с улучшенными характеристиками. Инновации побуждают появление новых материалов, технологий производства и способов доставки товаров, что таким образом способствует созданию продуктов, отвечающих современным требованиям;

- сокращение жизненного цикла большинства товаров также служит одним из факторов, который влияет на необходимость разработки новых продуктов. Продукты имеют свойство быстрого устаревания, что тем самым требует ускоренного обновления ассортимента и разработки новых идей в целях поддержки потребительского интереса;

- диверсификация бизнеса. Для большинства компаний создание новых продуктов представляет собой стратегически важный шаг, который нацелен на сокращение рисков, связанных с деятельностью в ограниченном количестве

сегментов рынка или с ограниченной продуктовой линейкой. Вывод новых товаров на рынок способствует не только развитию компаний, но и укреплению их устойчивости в условиях внешней нестабильности.

Таким образом, вышеперечисленные факторы формируют объективную необходимость создания новых товаров, обеспечивая при этом компаниям возможность адаптироваться и успешным образом конкурировать в быстро изменяющихся условиях современного рынка.

В соответствии с концепцией жизненного цикла продукта каждый товар проходит последовательные стадии, начиная от зарождения идеи, заканчивая снятием с производства. В условиях глобализации экономики, усиления конкурентной борьбы, стремительного развития технологий и систематических изменений предпочтений потребителей, продолжительность жизненного цикла продукции неизменно уменьшается [19, с. 81]. Это, в свою очередь, дает возможность бизнесу своевременно принимать решения, а также существенно сокращать сроки процесса разработки и вывода продукции на рынок.

Ускорение данных процессов, в конечном итоге, приводит к сокращению времени, которое доступно для тщательной проработки проектов, что тем самым увеличивает вероятность ошибок и рисков. В этих условиях растет потребность в высоком уровне менеджмента и качественном проектном сопровождении, включая также и финансовое управление, что необходимо для оперативной идентификации неэффективных и рискованных проектов, сокращения возможных убытков, страхования коммерческих рисков и обеспечения достижения запланированных результатов.

Данные требования подразумевают наиболее гибкий подход к управлению процессами, разработку эффективных систем мониторинга и анализа, а также внедрение инновационных методик управления проектами, среди которых применение методов Agile или же Scrum [22, с. 60]. Анализ и контроль на всех этапах жизненного цикла товара являются важными факторами успеха, позволяя при этом свести к минимуму время и ресурсы, которые затрачены на разработку продукта, без ущерба его качеству. Помимо этого, компании зачастую обращают

внимание на внедрение цифровых технологий, позволяющих автоматизировать этапы разработки, тестирования и планирования продукта. Как итог, это обеспечивает сокращение времени на производство, а также повышает эффективность взаимодействия внутри команд, между компанией и рынком.

В то же время, ускорение процессов и сокращение жизненного цикла предъявляют высокие требования к подготовке кадров. В целях успешного управления проектами нужны специалисты с мультидисциплинарными компетенциями, которые способны к быстрой адаптации к изменениям и принятию решений в условиях повышенной неопределенности [25, с. 83]. Сжатие жизненного цикла продукта также приводит к росту важности работы с клиентскими отзывами и данными о рынке в целях оперативного установления новых тенденций и внедрения улучшений. В конечном итоге бизнес вынужден сталкиваться с задачей создания сбалансированной системы, в которой инновации, управление рисками и ориентация на клиента слаженно дополняют друг друга, обеспечивая при этом устойчивость и конкурентоспособность компании.

Далее необходимо рассмотреть процесс разработки и вывода нового продукта на рынок, который состоит из нескольких этапов, имеющих свою важность и последовательность действий (рисунок 1.1).

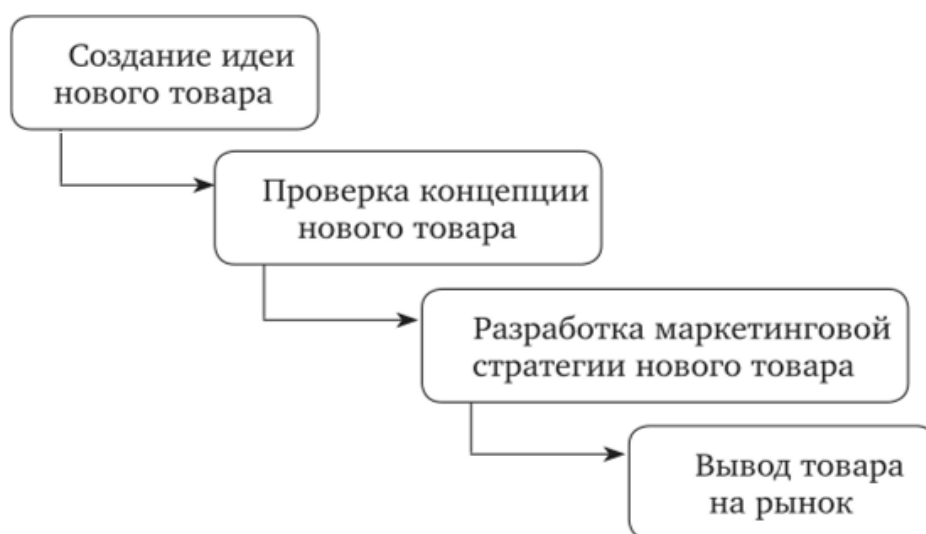


Рисунок 1.1 – Процесс разработки и вывода нового продукта на рынок

Рассмотрим этапы, представленные на рисунке более подробно.

1. Первый этап представляет собой создание идеи нового продукта и включает генерирование идей, которые могут превратиться в уникальное и инновационное предложение для рынка. Идеи для новых продуктов могут возникать как из потребностей клиентов, рыночных трендов, так и исследования конкурентов, инноваций в технологии или даже из внутреннего опыта компании [28, с. 124]. На первом этапе необходимо привлекать как можно больше ресурсов для мозгового штурма и исследований с целью выработки оригинальной концепции продукта, который способен занять свою нишу. Данный этап формирует фундамент для последующего развития продукта и требует глубокого осмысления перспективных возможностей.

2. Второй этап представляет собой разработку концепции нового продукта и превращает абстрактную идею в определенную концепцию, которая может быть предложена рынку. Это, в свою очередь, предполагает создание четкого описания главных характеристик продукта, его функций и предполагаемого позиционирования. Здесь компании следует ответить на вопросы: какие потребности клиентов будет удовлетворять продукт, каково его основное отличие от аналогичных продуктов, почему клиенты выберут данный продукт. Второй этап является важным в целях формирования точного видения продукта, что тем самым поможет координатору проекта и команде двигаться в правильном направлении. Результатом данного этапа служит концепция нового продукта, являющаяся основой для разработки маркетинговой стратегии.

3. Третий этап – это разработка маркетинговой стратегии. Данный этап является ключевым, поскольку он определяет, как и каким образом продукт будет продвигаться на рынке и достигнет своей целевой аудитории. Разработка маркетинговой стратегии включает анализ производства и сбыта, оценку возможного объема продаж, прогнозирование затрат и прибыли, а также планирование цены продукта. Информация, которая собрана на этом этапе, помогает принимать обоснованные решения и с максимальной эффективностью применять ресурсы компании [31, с. 98].

Также важной частью является создание технологии производства, уточнение свойств продукта, определение его позиционирования. Это способствует четкому пониманию того, где и как новый продукт должен войти в рыночную систему. На данном этапе компания проводит пробные продажи с целью тестирования реакций рынка, корректировки стратегии и устранения возможных недостатков. Пробные продажи зачастую становятся важным этапом для проверки жизнеспособности продукта и его готовности к крупномасштабному запуску.

4. Заключительный этап – это вывод продукта на рынок. После того, как успешно завершились все предыдущие этапы, продукт готов к официальному запуску. На данном этапе маркетинговая команда активирует рекламные кампании, запускает промоакции, а команда сбыта начинает активным образом сотрудничать с дистрибьюторами, розничными магазинами и онлайн-платформами [34, с. 40]. Немаловажная задача здесь состоит в том, чтобы продукт максимально результативно достиг целевой аудитории, а его позиционирование стало точным и понятным для потребителей. Более того, для этого этапа необходимо отслеживание первых результатов продаж, анализ отзывов потребителей и регулярное совершенствование всех маркетинговых и производственных процессов. Успех вывода нового продукта на рынок в большинстве случаев зависит от выполнения всех предыдущих этапов, поэтому менеджменту стоит обеспечить координацию работы всех отделов компании.

Структура проекта представляет собой систематизированное описание этапов и компонентов, которые необходимы для целей успешного планирования, организации и реализации проекта. Структура проекта включает определение проблемы, оценку возможностей, определение целевой группы, формулирование целей и задач, составление плана реализации, распределение ресурсов и бюджета, подготовку к реализации, непосредственную реализацию проекта. Все этапы проекта взаимосвязаны между собой и логически вытекает из предыдущего, формируя при этом единую цепочку проектной деятельности. Более подробно структура проекта представлена на рисунке 1.2.



Рисунок 1.2 – Элементы структуры проекта [46, с. 128]

Значение структуры проекта состоит в обеспечении целостного подхода к решению поставленных задач, эффективному и результативному управлению ресурсами. Точное следование этапам способствует сведению к минимуму рисков, учету всех аспектов работы и достижению намеченных целей с максимальной результативностью. За счет структурированного подхода команда обладает возможностью вовремя выявлять проблемы, корректировать свои действия и осуществлять контроль хода реализации проекта на всех этапах. Более того, структура обеспечивает прозрачность процессов для всех участников и заинтересованных сторон, что, в свою очередь, способствует успешному завершению проекта и его последующему продвижению в обществе.

Подходы к разработке нового продукта классифицируются в зависимости таких параметров, как сложность процесса, уровень необходимых инвестиций и масштаб изменений, которые вносятся в основной продукт [37, с. 175]:

– тип «А» подразумевает минимальные технологические и финансовые затраты, так как изменения вносятся только в уже существующий продукт. Это может включать в себя обновление дизайна, несущественная модификация функциональных элементов, оптимизация упаковки или адаптация под новую

аудиторию без кардинального изменения базовой концепции продукта. Данный подход пользуется популярностью среди компаний, которые стремятся к быстрому реагированию на изменяющиеся потребительские предпочтения или повышению конкурентоспособности существующего ассортимента. Тип «А» способствует сведению к минимуму рисков, поскольку основа продукта хорошо знакома потребителям, а также значительному сокращению времени и ресурсов, которые необходимы для вывода продукта на рынок;

– тип «В» – это подход, который сконцентрирован на создании принципиально нового продукта, ранее не существовавшего. В данном случае компании вынуждены сталкиваться с высокими требованиями к технологиям, существенными затратами на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, а также необходимостью масштабных инвестиций в проект. Тип «В» больше всего применяется в высокотехнологичных или инновационных отраслях, в которых успех связан с разработкой новых решений, которые способны удовлетворить ранее неизвестные потребности. В то же время данный подход сопровождается повышенными рисками, поскольку для новизны продукта требуются дополнительные затраты на тестирование, исследование рынка и внедрение на конкурентный рынок. Однако преимущества данного подхода состоят в возможности занять лидирующую позицию в своей отрасли и создать уникальное предложение, которое трудно будет повторить конкурентам;

– смешанный тип – это гибкий подход, который может быть ближе либо к типу «А», либо к типу «В» в зависимости от определенного рынка, характеристик и стратегического развития компании. В таком случае могут сочетаться конкретные элементы адаптации существующего продукта с введением новых инноваций, представляющих продукт наиболее конкурентоспособным. К примеру, компания может взять рабочую базу существующего продукта, однако интегрировать в него технологические доработки или новые функции, которые расширяют его возможности. Смешанный тип способствует достижению компромисса между сведением к минимуму рисков и внедрением новых конкурентных решений.

Поэтому выбор подхода к разработке нового продукта зависит как от целей компании, наличия ресурсов, так и от временных ограничений и требований со стороны рыночных условий. Каждый из представленных подходов имеет свои положительные и отрицательные стороны, а правильная оценка ситуации помогает бизнесу выбрать более оптимальный вариант [40, с. 76].

Таким образом, подводя итоги изучения понятия и сущности разработки и вывода на рынок нового продукта, отметим, что данный процесс представляет собой стратегически важный элемент маркетинговой и инновационной деятельности компании. Разработка нового продукта состоит из разных этапов: генерация и концептуализация идей, разработка маркетинговой стратегии, пробные продажи, вывод продукта на рынок. Каждый данных этапов требует тщательной подготовки, изучения рынка и точно выстроенного процессного управления. В современных условиях сокращение жизненного цикла товаров и укрепление конкуренции требуют от бизнеса оперативности, гибкости и высокого качества менеджмента для сведения к минимуму рисков и эффективного использования ресурсов. В свою очередь, разработка нового продукта оказывает влияние на способность компании адаптироваться к систематически изменяющейся внешней среды, создавать конкурентные преимущества и удовлетворять новые запросы клиентов в сжатые сроки. Успешное осуществление данного процесса, независимо от выбранного подхода, требует использования современных технологий, проведения учета рыночных трендов и грамотного планирования финансовых ресурсов.

1.2 Методы оценки эффективности проектов по разработке и вывода на рынок нового продукта / услуги

Проект представляет собой временную деятельность, которая нацелена на создание уникального продукта, услуги или результата. В отличие от

повседневных операционных задач, проектам свойственны ограниченные сроки выполнения, уникальные цели, ресурсы и определенные ожидаемые результаты. Управление проектами – это применение конкретных инструментов, методов и подходов в целях успешного достижения целей в рамках временных и ресурсных ограничений [43, с. 184]. Посредством проектного подхода компании могут реализовывать свои инициативы, адаптироваться к систематическим рыночным изменениям, внедрять инновации и увеличивать свою конкурентоспособность.

Проекты, которые связаны с разработкой и выводом на рынок нового продукта / услуги, включают процесс создания инновации, ее проверки, тестирования, маркетинговой подготовки и успешного представления конечному потребителю. Данные проекты зачастую начинаются с идеи и ее концепции, которая должна пройти стадию анализа и оценки. Важнейшая задача состоит в понимании потребностей целевой аудитории и создании продукта / услуги, удовлетворяющих данные потребности. Далее происходит разработка продукта, включая при этом проектирование, создание прототипов и тестирование. Особое внимание здесь должно быть уделено качеству разработки, времени запуска и соответствию ожиданиям потребителей.

Вывод продукта на рынок – это сложный процесс, который состоит из ценового позиционирования, разработки бренда, реализации стратегии продвижения, а также организации каналов распределения, сбытовых сетей и взаимодействия с потребителями. Успех данных проектов зависит от большого количества факторов: грамотного управления командой, финансовых и временных ресурсов, проведения анализа рынка, стратегической адаптации продукта и продвижения [46, с. 63]. Основная задача заключается в том, чтобы продукт / услуга вызвали интерес у покупателей, содействовали конкурентному преимуществу компании и достигли устойчивого спроса на рынке.

Оценка эффективности проектов по разработке и выводу на рынок нового продукта / услуги представляет собой важный этап проектного управления, позволяющий определить как успешность реализации проекта, так и его влияние на финансовые, стратегические и репутационные показатели компании.

Эффективность данных проектов оценивается по различным критериям, включая как финансовые показатели, степень достижения стратегических целей, окупаемость инвестиций, так и удовлетворенность потребителей, конкурентоспособность продукта и его способность формировать долгосрочную ценность для компании [2, с. 10]. Главная цель такой оценки состоит в проведении анализа того, насколько предоставленные ресурсы, временные и усилия команды привели к желаемому итогу и принесли компании ожидаемую прибыль или иные выгоды.

Проведение оценки эффективности в особенности представляется важным, поскольку она способствует принятию осознанных управленчески решений, выявлению недостатков и поиску возможностей в целях оптимизации процесса разработки и вывода продукта на рынок. К примеру, анализ результатов запуска продукта может показать то, каким аспектам маркетинга, позиционирования или производства необходимо доработка, что таким образом обеспечивает избегание аналогичных ошибок в будущих проектах [5, с. 211]. Это, в конечном итоге, содействует улучшению внутренних процессов компании, выстраиванию наиболее эффективных подходов к разработке и принятию решений, а также сведению к минимуму возможных рисков, которые связаны с последующими инициативами.

Значение оценки эффективности состоит и в том, что она позволяет осознать текущий успех или неудачу, а также видеть перспективу для дальнейшего продвижения продукта и компании в целом. Это в особенности важно в высококонкурентной среде, в которой ошибки в разработке или введении нового продукта / услуги могут приводить к существенным убыткам и ухудшению репутации. Систематический и комплексный подход к оценке эффективности позволяет сконцентрироваться на создании продуктов, которые в действительности соответствуют ожиданиям рынка и обеспечивают компании устойчивое конкурентное преимущество. Результатом данной оценки является как непосредственное понимание того, насколько успешным оказался определенный проект, так и создание базы для стратегического роста компании,

увеличения ее адаптивности и гибкости в меняющихся рыночных условиях [8, с. 19].

Методы оценки эффективности проектов по разработке и выводу на рынок нового продукта или услуги представляют собой совокупность инструментов, подходов и техник, применяющихся в целях количественного и качественного анализа, который позволяет измерить успешность проекта в достижении поставленных целей. Данные методы способствуют определению полезности внедрения продукта или услуги не только самой компании, но и для ее клиентов.

Методы оценки эффективности проектов по разработке и выводу на рынок нового продукта или услуги основаны, прежде всего, на анализе следующих факторов [11, с. 162]:

- финансовая отдача;
- временные затраты;
- степень удовлетворения аудитории;
- соответствие проекта стратегическим целям компании.

Оценка эффективности проекта необходима с целью понимания того, насколько целесообразным и обоснованным было решение о его запуске, а также для извлечения важных уроков для последующих инициатив. Это таким образом обеспечивает сведение к минимуму рисков, улучшение применения ресурсов и повышение качества процессов разработки и рыночного внедрения.

Для определения понятия методов оценки эффективности проектов по разработке и выводу на рынок нового продукта / услуги существуют различные взгляды и подходы [14, с. 149]:

- с финансовой точки зрения методы – это инструменты оценки экономической жизнеспособности проекта с применением таких показателей, как чистая приведенная стоимость (NPV), внутренняя норма доходности (IRR) и период окупаемости (Payback Period);

- с точки зрения маркетинга методы – это способы проведения анализа потенциала продукта на рынке, его конкурентоспособности и привлекательности

для потребителей, включая при этом опросы, тестирования и исследования удовлетворенности;

- с процессной точки зрения методы – это процедуры, которые нацелены на оценку эффективности применения временных и материальных ресурсов на любом этапе разработки и запуска продукта;

- со стратегической позиции методы – это подходы к определению долгосрочной стоимости, которую проект приносит в компанию, включая при этом проведение анализа соответствия проекта целям развития бизнеса.

Важность методов оценки эффективности оценки эффективности проектов по разработке и выводу на рынок нового продукта / услуги состоит в их использовании в качестве ключевого инструмента управления, который необходим для того, чтобы компании смогли принять обоснованные решения касательно целесообразности проектов. Понимание эффективности способствует оптимизации компаниями своих проектов, идентификации их сильных и слабых сторон, избеганию повторения ошибок и фокусировании внимания на тех аспектах, которые имеют максимальную ценность. Значение данных методов также заключается в их универсальности, т.е. независимо от отрасли и размера компании, они предоставляют объективные данные, которые могут быть применены для целей стратегического планирования и успешной адаптации к рыночным изменениям.

Под эффективностью проекта по разработке и выводу на рынок нового продукта / услуги в большинстве случаев понимают экономическую эффективность, которая представляет собой степень достижения экономических целей проекта, выраженную в соотношении полученных результатов (выручки, прибыли, снижения издержек) и затраченных ресурсов (финансовых, временных, трудовых и материальных) [17, с. 197]. Данный показатель обеспечивает оценку не только рентабельности и окупаемости вложенных средств, но и сравнение альтернативных проектов по их экономической отдаче.

Существует также социальная и экологическая эффективность проектов.

Так, социальная эффективность проекта – это степень его влияния на благосостояние людей, общество и уровень социальной справедливости. Прежде всего, она оценивает, каким образом реализация проекта обуславливает повышение качества жизни, создание рабочих мест, формирование профессиональных навыков, развитие позитивного общественного восприятия и улучшение условий труда [20, с. 145]. Социальная эффективность делает акцент на нематериальных выгодах, которые проект приносит обществу, включая при этом уровень удовлетворенности сотрудников, клиентов и местного сообщества. Необходимо понимать, что социальная эффективность редко поддается количественному измерению, так как она связана с качественными изменениями в социальных отношениях и структурах.

В свою очередь, экологическая эффективность проекта представляет собой оценку его воздействия на окружающую среду. Данное понятие отражает то, насколько проект обеспечивает уменьшение экологического ущерба, улучшение экологической обстановки или рациональное применение природных ресурсов. В рамках проектного анализа это может касаться уровня выбросов парниковых газов, сокращение объемов отходов, оптимизации энергоэффективных технологий или внедрения устойчивых перерабатывающих процессов [23, с. 77]. Экологическая эффективность фокусируется на балансе между достижением экономических целей проекта и сведением к минимуму его негативного воздействия на окружающую среду, что в особенности представляется важным в условиях глобальной экологической нестабильности.

Рассмотрим более подробно методы расчета экономической эффективности проекта по разработке и вывода на рынок нового продукта / услуги. Представим общую формулу расчета экономической эффективности (1):

$$\mathcal{E} = \frac{РД}{З} \quad (1)$$

где РД – результаты деятельности,

З – затраты.

Оценку результативности проводят, прежде всего, по показателям рентабельности, поскольку только рентабельный бизнес приносит прибыль. Расчет валовой прибыли (ВП) осуществляется по формуле (2):

$$\text{ВП} = \text{РД} - \text{З} \quad (2)$$

Кроме того, экономическая эффективность рассматривает такие параметры, как:

- чистая приведенная стоимость (NPV);
- внутренняя норма доходности (IRR);
- индекс рентабельности (PI);
- срок окупаемости инвестиций (PP).

Рассмотрим данные показатели более подробно.

Чистая приведенная стоимость (NPV) представляет собой инструмент, который позволяет установить, какая сумма денежных средств останется у инвестора после вычета всех затрат, пересчитанная на текущий момент времени с учетом ставки дисконтирования [26, с. 201]. Данный показатель измеряет разницу между приведенной стоимостью потоков доходов проекта и приведенной стоимостью его затрат. Если значение показателя положительное, следовательно проект экономически целесообразен, поскольку он приносит стоимость, которая превышает объем вложенных ресурсов. Если же показатель отрицательный, это говорит о возможных убытках, и реализация такого проекта нежелательна.

Чистая приведенная стоимость (NPV) рассчитывается по формуле (3):

$$\text{NVP} = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} - \sum_{t=0}^T \frac{I_t}{(1+i)^t} \quad (3)$$

где CF_t – чистый дисконтированный поток;

I_t – величина инвестиционных затрат за период;

i – ставка дисконтирования;

t – год расчета.

Внутренняя норма доходности (IRR) показывает ту ставку дисконтирования, при которой чистая приведенная стоимость проекта будет

равна нулю [29, с. 79]. По сути, это максимально допустимая доходность проекта. Если внутренняя норма доходности превышает требуемую минимальную норму доходности, проект может быть принят, поскольку он даст больше, чем альтернативные вложения. IRR способствует сопоставлению разных проектов по их уровню доходности и выбору более эффективного из них [32, с. 169]. В то же время внутренняя норма доходности имеет свои ограничения, к примеру ее интерпретация сложна в виду наличия нестандартных денежных потоков.

Внутренняя норма доходности (IRR) рассчитывается по формуле (4):

$$IRR = i_t + \frac{i_2 + i_1}{NVP_1 - NPV_1} * NPV_1 \quad (4)$$

где $i_{1,2}$ – ставка дисконтирования обычная с отрицательным NPV;

$NPV_{1,2}$ – положительный и отрицательный ЧДД.

Индекс рентабельности (PI) представляет собой важный инструмент, показывающий отношение современной стоимости будущих доходов к первоначальным инвестициям. В случаях, когда данный показатель больше единицы, проект считается прибыльным, так как каждый вложенный рубль формирует больше одного рубля прибыли [35, с. 183]. Преимущество использования PI состоит в том, что он обеспечивает оценку рентабельности проектов в относительных величинах, что в особенности представляется полезным при ограниченных инвестиционных ресурсах. Индекс рентабельности также помогает принимать решения в условиях выбора между несколькими проектами и применяется в качестве вспомогательного показателя в сочетании с другими методами.

Индекс рентабельности (PI) рассчитывается по формуле (5):

$$PI = \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+r)^i} \quad (5)$$

где CF_i – чистые денежные поступления за i -период;

r – ставка дисконтирования;

n – срок инвестиций.

Срок окупаемости (PP) – это оценка периода времени, который необходим для полного возврата вложенных средств из доходов от проекта. Данный

показатель демонстрирует то, за сколько лет или месяцев компания сможет вернуть первоначально вложенные инвестиции [38, с. 76]. Хотя срок окупаемости является простым и понятным инструментом, для него свойственны определенные ограничения. К примеру, показатель учитывает стоимость денег во времени, а игнорирует доходы, которые проект может приносить после достижения точки окупаемости. Следовательно, в целях наиболее полной оценки инвестиций срок окупаемости применяется в качестве дополнительного и сопровождается другими методами анализа [41, с. 55].

Срок окупаемости (PP) рассчитывается по формуле (6):

$$PP = \frac{I_0}{P} \quad (6)$$

где I_0 – первоначальные инвестиции;

P – чистый годовой поток денежных средств от реализации проекта.

Таким образом, каждый из представленных показателей имеет важную роль для оценки проектов по разработке и вывода на рынок нового продукта / услуги и позволяет инвесторам проводить их анализ их с точки зрения доходности и риска, сроков окупаемости и устойчивости в долгосрочной перспективе. Применение совокупности данных методик способствует комплексной и сбалансированной оценке эффективности проектов.

Один из последних анализов, который должен быть проведен в оценке экономической эффективности – это маржинальный анализ.

Маржинальный анализ – это метод изучения соотношения между объемами продаж, издержками и прибылью, который применяется в целях оценки экономической эффективности деятельности компании. Данный анализ применяется для установления уровня финансовой устойчивости, прибыльности и рентабельности, а также для проведения анализа поведения затрат и доходов при изменениях объема производства либо уровня продаж [44, с. 269]. Маржинальный анализ способствует пониманию структуры формирования прибыли, определению точки безубыточности, планированию объемов производства/продаж и выявлению того, какие же факторы оказывают

наибольшее влияние на конечный финансовый результат. Основная цель данного инструмента состоит в помощи менеджерам принимать решения о том, какие продукты / услуги лучше производить и продавать, чтобы добиться максимальной прибыли.

При проведении маржинального анализа используются следующие показатели:

– коэффициент маржинального дохода (КМД), который показывает, какую долю от выручки составляет маржинальный доход. Маржинальный доход – это разница между выручкой от реализации продукции и переменными затратами. По форме это отношение маржинального дохода к общей выручке [3, с. 105].

Коэффициент маржинального дохода рассчитывается по формуле (7):

$$\text{КМД} = (\text{Выручка} - \text{Переменные затраты}) / \text{Выручка} \quad (7)$$

Коэффициент маржинального дохода является важным показателем, который позволяет установить, сколько средств после покрытия переменных затрат остается для покрытия постоянных затрат и получения прибыли. Чем выше данный показатель, тем более эффективным образом компания применяет свои ресурсы и получает больше прибыли от каждой единицы продажи.

– коэффициент изменения валовых продаж (КВП) представляет собой изменение объема продаж в динамике за установленный период. Показатель помогает оценить, насколько быстро компания увеличивает или уменьшит свою выручку. Данный инструмент напрямую связан с проведением анализа рыночного спроса и конкурентоспособности продукции компании. Если коэффициент изменения валовых продаж положительный и находится на высоком уровне, это говорит об увеличении продаж и, возможно, об успешной маркетинговой стратегии [6, с. 147]. В случаях, когда коэффициент отрицательный, это повод для анализа причин снижения выручки, среди которых сокращение спроса, повышение конкуренции или внутренние проблемы компании.

Коэффициент изменения валовых продаж (КВП) рассчитывается по формуле (8):

$$\text{КВП} = (\text{Выручка}_2 - \text{Выручка}_1) / \text{Выручка}_1 \quad (8)$$

где Выручка_2 – выручка за текущий период;

Выручка_1 – выручка за предшествующий период.

– коэффициент валовой маржи (КВМ) – это доля валовой прибыли в структуре выручки. Валовая прибыль представляет собой разницу между выручкой и себестоимостью проданных товаров или услуг. Коэффициент валовой маржи показывает, насколько успешно компания ведет свою деятельность, покрывая при этом затраты и получая прибыль. Высокий КВМ указывает на существенный запас прочности компании в покрытии своих затрат, в то время как низкий КВМ говорит о чрезмерных расходах или низкой эффективности бизнес-процесса. Данный показатель – это важный индикатор рентабельности основной деятельности [9, с. 43].

Коэффициент валовой маржи (КВМ) рассчитывается по формуле (9):

$$\text{КВМ} = \text{Выручка} - \text{Затраты} \quad (9)$$

– точка безубыточности (Q) – это показатель, который позволяет выявить минимальный объем продаж, при котором компания способна покрыть все свои затраты, не получая при этом убытков и прибыли. Точка безубыточности представляет собой отношение общих постоянных затрат к величине маржинального дохода на единицу продукции. Анализ безубыточности обеспечивает выстраивание ценовой политики компании, определение пороговых значений объемов продаж и минимизацию рисков [12, с. 129].

Точка безубыточности (Q) рассчитывается по формуле (10):

$$Q = \frac{FC}{P - AVC} \quad (10)$$

где FC – постоянные издержки; AVC – средние переменные издержки; P – цена.

В заключении отметим, что маржинальный анализ и вышеперечисленные коэффициенты выполняют существенную роль при оценке экономической эффективности деятельности компании. Они содействуют в принятии

обоснованных решений руководством, адаптации стратегии и контролю ключевых аспектов прибыльности бизнеса.

Таким образом, методы оценки эффективности проектов по разработке и выводу на рынок нового продукта / услуги представляют собой основополагающие инструменты для проведения анализа и принятия решений на всех этапах проекта. Они позволяют оценить, насколько целесообразно инвестировать ресурсы в разработку и запуск продукта, а также выявить сильные и слабые стороны проекта, оказывающие влияние на его успех. Каждый из показателей оценки эффективности проектов имеет свое значение, обеспечивая при этом менеджеров и инвесторов разными аспектами оценки, включая как экономическую рентабельность, временные сроки возврата инвестиций, так и сравнение проекта с альтернативами. Данные методы служат фундаментом для системного подхода к управлению проектами, так как они способствуют объективности, измеримости и обоснованности принимаемых решений. Кроме того, их использование обеспечивает минимизацию финансовых рисков, рост эффективности использования ресурсов и повышение конкурентоспособности компании, которая внедряет новый продукт / услугу. Системное и комплексное применение данных методов позволяет компаниям формировать устойчивый и рентабельный портфель проектов, который ориентирован не только на краткосрочные, но и на долгосрочные стратегические цели.

Подводя итоги изучения теоретических основ разработки и вывода на рынок нового продукта / услуги, отметим следующее. Разработка и вывод на рынок нового продукта – это стратегически важный элемент маркетинговой и инновационной деятельности компании. Разработка нового продукта состоит из разных этапов: генерация и концептуализация идей, разработка маркетинговой стратегии, пробные продажи, вывод продукта на рынок. Каждый из этих этапов требует тщательной подготовки, изучения рынка и точно выстроенного процессного управления. В современных условиях сокращение жизненного цикла товаров и укрепление конкуренции требуют от бизнеса оперативности, гибкости и высокого качества менеджмента для сведения к минимуму рисков и

эффективного использования ресурсов. В свою очередь, разработка нового продукта оказывает влияние на способность компании адаптироваться к систематически изменяющейся внешней среды, создавать конкурентные преимущества и удовлетворять новые запросы клиентов в сжатые сроки. Успешное осуществление данного процесса, независимо от выбранного подхода, требует использования современных технологий, проведения учета рыночных трендов и грамотного планирования финансовых ресурсов.

Методы оценки эффективности проектов по разработке и выводу на рынок нового продукта / услуги позволяют оценить, насколько целесообразно инвестировать ресурсы в разработку и запуск продукта, а также выявить сильные и слабые стороны проекта, оказывающие влияние на его успех. Все показатели оценки эффективности проектов имеют свое значение, обеспечивая при этом разные параметры оценки, включая как экономическую рентабельность, временные сроки возврата инвестиций, так и сравнение проекта с альтернативами. Методы оценки эффективности проектов по разработке и выводу на рынок нового продукта / услуги служат также фундаментом для системного подхода к управлению проектами, так как они способствуют объективности, измеримости и обоснованности принимаемых решений. Помимо этого, их использование обеспечивает минимизацию финансовых рисков, рост эффективности использования ресурсов и повышение конкурентоспособности компании, которая внедряет новый продукт / услугу. Поэтому системное и комплексное применение данных методов позволяет компаниям формировать устойчивый и рентабельный портфель проектов, который ориентирован не только на краткосрочные, но и на долгосрочные стратегические цели.

2 Анализ разработки и вывода на рынок нового продукта / услуги компании на примере ООО «Этлон Кофе»

2.1 Анализ финансово-хозяйственной деятельности компании

Компания ООО «Этлон Кофе» расположена по адресу: г. Санкт-Петербург, наб. Обводного Канала, д. 199-201, лит. Н, пом. 3-н, этаж 1, офис 13. Основной вид деятельности компании по ОКВЭД – деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания (56.10).

Полное наименование компании – Общество с ограниченной ответственностью «Этлон Кофе». Сокращенное наименование компании ООО «Этлон Кофе».

Генеральный директор компании ООО «Этлон кофе» – Обинов Найнта Александрович.

ИНН компании – 7806265157. ОГРН – 1177847113146.

Уставный капитал ООО «Этлон кофе» – 100 000 (сто) тысяч рублей.

Официальный сайт компании – <https://etlon.ru/>.

ООО «Этлон кофе» работает на рынке общественного питания г. Санкт-Петербурга с 2017 г. Сейчас в компании работает больше 400 сотрудников и открыто более 200 кофеен в 10 городах страны. У компании есть киоски, точки с зоной ожидания, островки в ТЦ/БЦ и полноформатные кофейни.

В таблице 2.1 представлена структура и характеристика площади ООО «Этлон Кофе».

Таблица 2.1 – Структура и характеристика площади ООО «Этлон Кофе»

№ п/п	Характеристика
1	Гостевой (торговый) зал
2	Кофейная станция (бар): расположена в торговом зале; оснащена одним холодильником для молока и ингредиентов, кофемашиной, кофемолкой, фильтр-кофемашиной, аппаратом для разлива воды (горячей и холодной), а также витриной для десертов.

3	Кухня (цех): разделена на отдельные зоны – зона хранения (холодильник для сэндвичей и готовых изделий, шкаф для хранения сухих ингредиентов), рабочая поверхность для приготовления сэндвичей и десертов, микроволновая печь, тостер.
4	Раздевалка: 2 шкафчика для персонала.
5	Мойка: стальная раковина для мытья посуды, профессиональная посудомоечная машина, стеллажи для чистой и грязной посуды.
6	В компании установлен один расчетный узел: используется система автоматизации (кассовая система по типу iiko/Frontol).

Поскольку ООО «Этлон Кофе» является кофейней, основная продукция компании – это различные виды кофе. Также компания в своем ассортименте предлагает чай, горячий шоколад, какао, мороженое, коктейли, выпечку (сладкую и несладкую), десерты.

Рассмотрим объем выпуска продукции компании ООО «Этлон Кофе» за период 2022-2024 гг. (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Объем выпуска продукции компании ООО «Этлон Кофе» за период 2022-2024 гг., ед.

Показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Отклонение (+/-), 2024 / 2022	
				ед.	%
Кофе	19 980	24 185	27 966	+7 986	+39,9
Чай	11 236	12 023	14 009	+2 773	+24,7
Горячий шоколад и какао	8 123	9 079	9 985	+1 862	+22,9
Мороженое	5 336	5 781	6 036	+700	+13,1
Коктейли	2 378	3 974	5 471	+3 093	+130,1
Выпечка	15 477	18 566	19 746	+4 269	++27,6
Десерты	10 256	11 709	13 520	+3 264	+31,8

По данным таблицы видно, что компания ООО «Этлон Кофе» показывает позитивную динамику по выпуску продукции за 2022-2024 гг. Рост данного объема обусловлен увеличением клиентской базы, эффективной маркетинговой стратегией, улучшением и разнообразием ассортимента продукции.

Далее проведем анализ хозяйственной деятельности ООО «Этлон Кофе» за 2022-2024 гг. (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Анализ хозяйственной деятельности ООО «Этлон Кофе» за 2022-2024 гг.

№ п/п	Показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение 2024 / 2022 г., в %
1	Розничный товарооборот, включая НДС и другие аналогичные платежи, тыс. руб.	109 926	113 681	112 873	+2,68
2	Прибыль от реализации, тыс. руб.	3 004	2 438	1 545	-48,57
3	Среднегодовая численность работников, чел.	11	13	15	+36,36
4	Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.	32 125	35 478	37 099	+15,48
5	Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.	34 785	36 991	39 107	+12,43
6	Площадь торгового зала, кв. м.	45	45	45	0
7	Расходы на оплату труда работников, тыс. руб.	8 036,61	9 123,25	10 412,3	+29,56
8	Среднегодовая выработка на 1 работника, тыс. руб.	9 993,27	8 744,69	7 524,87	-24,7
9	Среднегодовая заработная плата 1 работника, тыс. руб.	730,6	701,79	694,15	-4,99

По данным таблицы 2.3, анализ хозяйственной деятельности ООО «Этлон Кофе» за 2022-2024 гг. показывает положительную динамику по многим показателям. Среднегодовая стоимость основных фондов в 2022 г. составила 32 125 тыс. руб., в то время как в 2024 г. показатель увеличился на 15,48% и составил 37 099 тыс. руб. Среднегодовая стоимость оборотных средств также увеличилась с 34 785 тыс. руб. в 2022 г. до 39 107 тыс. руб. в 2024 г. Отрицательную динамику имеет прибыль от реализации, которая уменьшилась практически в 2 раза, среднегодовая выработка на 1 работника (-24,7%), среднегодовая заработная плата (-4,99%).

Далее рассмотрим основные финансово-экономические показатели деятельности компании. Бухгалтерский баланс ООО «Этлон Кофе» за 2022-2024 гг. представлен в Приложении А. Отчет о финансовых результатах (прибылях и убытках) ООО «Этлон Кофе» за 2022-2024 гг. представлен в Приложении Б.

В таблице 2.4 представлены финансово-экономические показатели деятельности компании ООО «Этлон Кофе» за 2022-2024 гг.

Таблица 2.4 – Экономические показатели деятельности компании ООО «Этлон Кофе» за 2022-2024 гг., тыс. руб.

Показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Отклонение (+/-), 2024/ 2022	
				тыс. руб.	%
Выручка, тыс. руб.	109 926	113 681	112 873	2 947	2,68
Себестоимость продаж, тыс. руб.	106 264	94 506	89 454	-16 810	-15,82
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	3 662	19 175	23 419	19 757	539,51
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	3 004	2 438	1 545	-1 459	-48,57
Рентабельность продаж, %	3,33	16,87	20,75	17,42	522,82
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	2 858	1 826	1 466	-1392	-48,71
Чистая рентабельность продаж, %	2,60	1,61	1,30	-1,30	-50,04
Затраты на 1 руб. выручки, коп.	96,67	83,13	79,25	-17,42	-18,02
Стоимость собственного капитала, тыс. руб.	2 959	1 926	1 566	-1 393	-47,08
Рентабельность собственного капитала, %	96,59	94,81	93,61	-2,97	-3,08

На основе данных таблицы 2.4, отметим, что показатель выручки ООО «Этлон Кофе» в 2022 г. составил 109 926 тыс. руб., к 2024 г. произошло незначительное увеличение показателя на 2,68% или на 2 947 тыс. руб. в абсолютном выражении. Себестоимость продаж ООО «Этлон Кофе» за 2022-2024 гг. имеет отрицательную динамику. Так в 2022 г. показатель составил 106 264 тыс. руб., в то время как в 2024 г. он уменьшился на 15,82% или на 16 810 тыс. руб. и составил 89 454 тыс. руб.

На рисунке 2.1 можно наглядно проследить динамику роста выручки компании и снижения себестоимости продаж ООО «Этлон Кофе» за 2022-2024 гг.

Валовая прибыль (убыток), аналогично выручке от продаж, за анализируемый период имеет положительную динамику. В 2022 г. показатель составил 3 662 тыс. руб., в то время как в 2024 г. произошло значительное увеличение показателя на 19 757 тыс. руб.

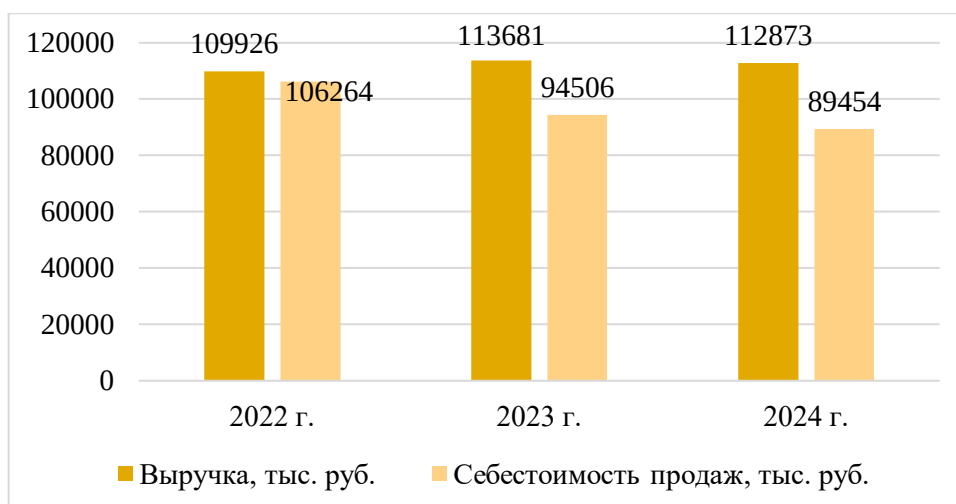


Рисунок 2.1 – Динамика выручки и себестоимости продаж ООО «Этлон Кофе» за 2022-2024 гг., тыс. руб.

Чистая прибыль компании ООО «Этлон Кофе» напротив уменьшилась практически в 2 раза, так в 2022 г. показатель равен 2 858 тыс. руб., в 2024 г. – 1 466 тыс. руб. Данное снижение связано со значительным ростом коммерческих расходов компании на протяжении анализируемого периода. В 2024 г. коммерческие расходы составили 21 874 тыс. руб., в 2022 г. – всего 658 тыс. руб.

Положительными моментами в деятельности компании ООО «Этлон Кофе» стоит отметить снижение показателя затрат на 1 руб. выручки (в 2022 г. – 96,67 коп., в 2023 г. – 83,13 коп., в 2024 г. – 79,25 коп.). Также стоит отметить значительный рост рентабельности продаж компании. В 2022 г. показатель равен 3,33%, однако в 2024 г. рентабельность продаж составила уже 20,75%.

Компания также стремится к внедрению современных технологий и продуктов в свои проекты, что таким образом дает возможность значительным образом повышать качество предоставляемых услуг. Наличие квалифицированного персонала с опытом работы способствует эффективному решению разнообразных задач, которые возникают в процессе розничной торговли напитками и продуктами питания. Более того, компания ООО «Этлон Кофе» активным образом взаимодействует с поставщиками, что тем самым дает возможность применять высококачественные и инновационные товары и сырье, которые соответствуют современным стандартам.

Рассмотрим структуру сотрудников ООО «Этлон Кофе» по категориям рабочих за 2022-2024 г. (таблица 2.5).

Таблица 2.5 – Структура сотрудников ООО «Этлон Кофе» по категориям рабочих за 2022-2024 г., чел. по годам

Категории персонала	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Отклонение (+/-), 2024 / 2022	
				чел.	%
Всего в том числе:	11	13	15	+2	+36,36
Руководители	1	1	1	-	-
Работники кухни	3	4	5	+2	+66,67
Работники торгового зала	7	8	9	+2	+28,57

На основе представленных данных видно, что наибольшую долю в структуре сотрудников компании ООО «Этлон Кофе» за 2022-2024 гг. составляют работники торгового зала. Так, в 2022 г. их численность составила 7 работников, в то время как в 2024 г. – 9 человек. В 2024 г. также в компании 5 работников кухни и 1 руководитель.

На рисунке 2.2 представлена организационная структура компания ООО «Этлон Кофе».

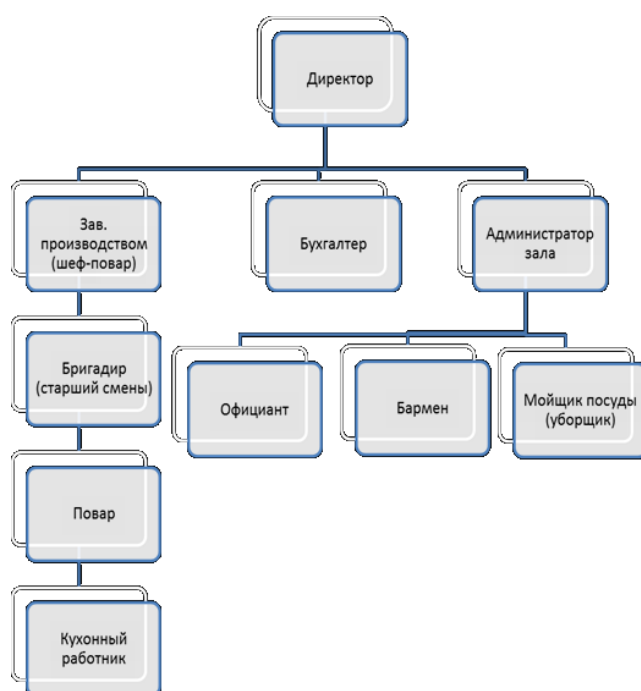


Рисунок 2.2 – Организационная структура управления ООО «Этлон Кофе»

Организационная структура управления ООО «Этлон Кофе» – линейно-функциональная, что тем самым обеспечивает эффективное управление проектами и распределение обязанностей среди сотрудников. В данной структуре главное внимание уделяется не только линейным, но и функциональным аспектам управления. Линейные менеджеры отвечают за выполнение определенных задач и контроль над сотрудниками, что таким образом способствует четкой иерархии и ясности в распределении ответственности. Функциональные подразделения, среди которых проектирование, закупка продуктов, обеспечивают специализацию и профессионализм в каждой области, что, в конечном итоге, позволяет повышать качество услуг.

Данное сочетание функциональных и линейных элементов позволяет компании ООО «Этлон Кофе» оперативным образом реагировать на изменения в условиях рынка и адаптироваться к индивидуальным потребностям своих клиентов. Специализированные подразделения сосредотачиваются на конкретных функциях, что тем самым повышает общую эффективность работы компании и ускоряет процессы принятия решений. Данная организационная структура управления также позволяет улучшить коммуникацию между разными уровнями, что тем самым делает взаимодействие более сложным и результативным.

Поэтому линейно-функциональная структура ООО «Этлон Кофе» является подходящим решением в целях обеспечения эффективного управления и выполнения высококачественных услуг на рынке общественного питания. Данная структура обеспечивает достижение поставленных целей компании, способствует адаптации к рыночным условиям и удовлетворению потребностей своих клиентов.

На фоне быстрорастущей конкуренции на рынке общественном питания, компания ООО «Этлон Кофе» выделяется своим индивидуальным подходом к каждому клиенту. Компания проводит учет потребностей заказчиков, а также предлагает различные варианты напитков и гибкую систему оплаты. Это в свою

очередь обеспечивает формированию доверительных отношений и повышение уровня удовлетворенности клиентов от проделанной работы.

Далее проведем SWOT-анализ компании ООО «Этлон Кофе» (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – SWOT-анализ компании ООО «Этлон Кофе»

Сильные стороны:	Слабые стороны
1. Территориальное расположение – компания находится на набережной Обводного Канала, что, тем самым, обеспечивает большой поток пешеходных и автомобильных клиентов. 2. Качество продукции – применение качественного зерна и современного оборудования для приготовления кофе. 3. Лояльные клиенты – наличие постоянных клиентов, ценящих кофейню за вкус и атмосферу. 4. Аутентичная атмосфера – уютный интерьер, который создает комфортную обстановку для работы и встреч. 5. Активное присутствие в социальных сетях – ведение различных аккаунтов помогает привлекать новых клиентов.	1. Высокая конкуренция на рынке Санкт-Петербурге – большое количество кофейных сетей и независимых кофеен. 2. Ограниченное число посадочных мест – небольшое помещение ограничивает количество посетителей в пиковые часы. 3. Зависимость от арендатора – возможен рост арендной платы, что, таким образом, увеличивает долговую нагрузку на бизнес. 4. Сезонность спроса – в летний период клиенты отдают предпочтение холодным напиткам и кафе с террасой. 5. Ограниченность рекламного бюджета – отсутствие существенных вложений в маркетинг.
Возможности:	Угрозы:
1. Расширение ассортимента – к примеру, внедрение альтернативного молока, сезонных напитков, авторского кофе. 2. Запуск собственной линейки кофе в зернах – продажа кофе для домашнего приготовления. 3. Развитие доставки и мобильного кофейного пункта – привлечение клиентов, которые работают в офисах неподалеку. 4. Введение программы лояльности – скидки и бонусы способствуют увеличению среднего чека и возвращаемости клиентов. 5. Коллаборации с локальными брендами – возможность проведения коллективных мероприятий с книжными магазинами, музыкантами и блогерами. 6. Развитие кофейных мастер-классов – проведение обучения основам приготовления кофе, что, тем самым, привлечет новых посетителей.	1. Экономическая нестабильность – рост цен на кофе, аренду и коммунальные услуги. 2. Сокращение покупательской способности – клиенты выбирают наиболее доступные альтернативы в случае повышения цен. 3. Активное развитие крупных сетевых кофеен – стремительное развитие конкуренции с сильными брендами («Даблби», «Кофе Хауз», «Starbucks»). 4. Изменение вкусовых предпочтений – мода на кофейные напитки может измениться, что, в свою очередь, потребует адаптации меню. 5. Кадровые вопросы – сложность в поиске квалифицированных бариста в виду высокой текучести кадров в данной сфере.

Из данных таблицы 2.6 видно, что ООО «Этлон Кофе» имеет большой потенциал для последующего развития. Сильные стороны компании включают в себя удачное расположение, качественный продукт, аутентичная атмосфера, активное присутствие в социальных сетях, однако высокую конкуренцию и операционные издержки необходимо также учитывать. Основные точки роста сопряжены с расширением ассортимента, развитием бренда посредством программ лояльности и коллаборации, а также запуском дополнительных сервисов. Но в то же время существующие угрозы (экономическая нестабильность, сокращение покупательской способности, изменение вкусовых предпочтений, активное развитие крупных сетевых кофеен, кадровые вопросы) требуют гибкости в стратегическом управлении и постоянного мониторинга рынка.

Руководство компании ООО «Этлон Кофе» предпринимает много шагов в целях повышения своей конкурентоспособности на рынке общественном питания г. Санкт-Петербурга, понимая при этом, что успех в данной отрасли во многом зависит от различных факторов, среди которых качество услуг, клиентский сервис и адаптация к тенденциям рынка.

Также стоит отметить, что компания ООО «Этлон Кофе» с активной стороны работает над улучшением маркетинга и продвижения своих услуг. Используя социальные сети, интернет-рекламу и другие каналы, компания увеличивает свою видимость и узнаваемость на рынке общественном питании, что в конечном итоге выполняет важную роль в привлечении новых клиентов. Систематическое участие в тематических мероприятиях позволяет компании ООО «Этлон Кофе» показывать свои проекты и находить партнеров, что в свою очередь помогает укрепить позиции на рынке.

В ответ на изменяющиеся потребительские предпочтения и перспективу устойчивого развития компания ООО «Этлон Кофе» рассматривает возможность внедрения экологически чистых технологий и материалов в свои проекты, что соответствует мировым трендам, а также привлекает внимание клиентов.

Таким образом, подводя итоги изучения организационно-экономической деятельности ООО «Этлон Кофе», отметим, что компания занимает свою устойчивую нишу на рынке общественного питания. Более чем 7 лет ООО «Этлон Кофе» успешным образом действует на рынке, что говорит о ее конкурентоспособности, стабильной клиентской базе и эффективно разработанной бизнес-стратегии. В 2024 г. компания сбавило свои финансовые объемы, поскольку показатели прибыли от продаж и чистой прибыли уменьшились. Однако в то же время ООО «Этлон Кофе» показывает профессиональный подход к ведению бизнеса, сохраняя при этом свое положение благодаря гибкости, ответственному отношению к качеству продукции и глубокому пониманию потребностей покупателей.

2.2 Анализ новых продуктов / услуг ООО «Этлон Кофе»

Так как ООО «Этлон Кофе» специализируется на приготовлении и продаже кофейных напитков, на протяжении 2022-2024 гг. компания демонстрировала динамичное развитие и стремление к инновациям, что, в свою очередь, выражалось в активном расширении ассортимента продукции. Имея устойчивые позиции в сегменте кофеен, компания, тем не менее, осознавало необходимость адаптации к изменяющимся потребительским предпочтениям и рыночным тенденциям, что, таким образом, обусловило внедрение новых продуктов в линейку напитков.

До 2022 г. ООО «Этлон Кофе» концентрировалось на предоставлении классических разновидностей кофе, среди которых капучино, латте, американо, эспрессо, раф, фильтр-кофе, флэт-уайт и маття, а также предлагало своим посетителям традиционные напитки (чай, какао и горячий шоколад). Но в условиях возрастающей конкуренции, а также при учете стремления современного потребителя к разнообразию вкусовых впечатлений и

уникальному гастрономическому опыту, руководство компании предприняло несколько стратегических шагов по расширению своего продуктового портфеля.

В период с 2022 г. по 2024 гг. особое внимание уделялось разработке новых кофейных напитков, которые объединяют в себе классические рецептуры с оригинальными вкусовыми вариациями (рисунок 2.3).

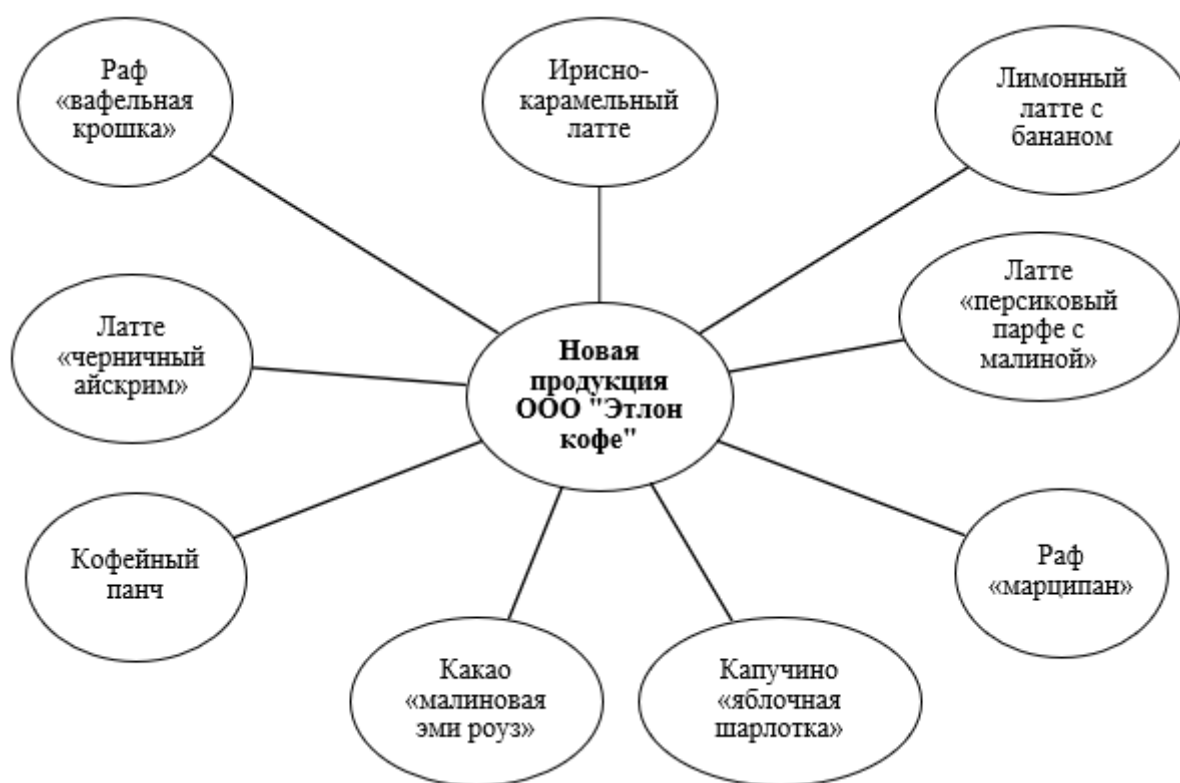


Рисунок 2.3 – Новая линейка продукции ООО «Этлон Кофе» за 2022-2024 гг.

Одним из основных направлений стал акцент на комбинированные вкусы, которые позволяют создать уникальный потребительский опыт. Так, в 2022 г. в ассортименте кофейни появился ирисно-карамельный латте, который представляет собой вариацию на основе традиционного латте с добавлением карамельного сиропа и тонких нот ириса, что, таким образом, придает напитку наиболее насыщенный и сладкое послевкусие. Ввод этого продукта явился ответом на возрастающую популярность кофейных напитков с десертными оттенками, что, в свою очередь, подтверждается тенденциями на международных рынках.

Другое нововведение – это лимонный латте с бананом, уникальный в своем сочетании вкусов продукт, выделяющийся среди прочих напитков за счет свежих цитрусовых нот и мягкого сливочного оттенка банана. Включение такого продукта в меню обеспечило компании ООО «Этлон Кофе» удовлетворение запросов клиентов, которые стремятся к новым и неожиданным сочетаниям в привычных напитках. Необходимо отметить, что подобные новинки подогревают интерес аудитории, а также способствуют расширению целевой аудитории, включая клиентов, которые предпочитают наиболее яркие и свежие вкусовые сочетания.

Еще одним существенным дополнением в ассортименте стал латте «Персиковый парфе с малиной», который представляет собой многослойную композицию, включающую в себя насыщенный молочный латте с добавлением персикового сиропа и легкой кислинки малины. Напиток ориентирован на аудиторию, ценящую баланс сладости и кислоты, а также стремящихся к элегантности вкусовых сочетаний в кофе. Данное решение стало логичным развитием продуктовой линейки компании ООО «Этлон Кофе» и привлекательным предложением не только для постоянных клиентов, но и для новых посетителей.

Особого внимания заслуживает раф «Марципан», который разработан с учетом популярности миндальных и пряных вкусов в кофейных напитках. Включение марципановых нот способствовало достижению необычного вкусового оттенка, удачно сочетающегося с натуральной сливочностью рафа. Увеличение потребительского интереса к таким напиткам, в основе которых ореховые мотивы, обусловил успешное внедрение этой позиции в меню, а также ее высокий спрос среди клиентов с особыми пристрастиями в кофе.

Продолжая тенденцию к творческим экспериментам со вкусами, компания ООО «Этлон Кофе» представило в меню капучино «Яблочная шарлотка». Подобный напиток явился символом уютных осенних посиделок посредством сочетания традиционного капучино с нотами запеченного яблока, корицы и легкого ванильного аромата. Разработка и интеграция данного решения

позволило компании выделяться среди конкурентов, а также сформировать прочную эмоциональную связь с клиентами, предлагая при этом им кофейные напитки, которые вызывают теплые воспоминания и ассоциации.

В ассортимент также было введено какао «Малиновая Эми Роуз», которое ориентировано на любителей насыщенных и десертных напитков, в которых фруктовая кислинка гармонизирует вкус какао-бобов. Данное решение продиктовано возрастающим вниманием потребителей к авторским горячим напиткам, которые способны предложить сложные гастрономические ощущения в простых форматах.

Таким образом, все представленные выше инновации в меню кофеен обеспечили укрепление позиций компании ООО «Этлон Кофе» на рынке Санкт-Петербурга, повышению потока клиентов и формированию лояльной аудитории, которая предпочитает продукцию с авторскими вкусовыми сочетаниями. Используемый подход к разработке новых напитков показал эффективность в контексте стратегии дифференциации, которая ориентирована на формирование уникальных предложений, не отвечающих текущим трендам, а также предвосхищающих потребительские запросы. За счет успешного внедрения таких новинок, кофейня смогла как сохранить свою клиентскую базу, так и существенно ее расширить.

После внедрения продуктов, спрос на авторские напитки возрос. Если ранее большинство клиентов отдавали предпочтение классическим вкусам, то после появления новых напитков, объем выпуска продукции разделился (таблица 2.7).

Таблица 2.7 – Объем выпуска кофейных напитков компании ООО «Этлон Кофе» за период 2022-2024 гг., ед.

Показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Отклонение (+/-), 2024/ 2022	
				ед.	%
Классические напитки					
Эспрессо	1 674	1 909	2 306	+632	+37,8
Американо	1 256	1 355	1 699	+443	+35,3
Фильтр кофе	1 233	1 426	1 641	+408	+33,1

Окончание таблицы 2.7

Капучино	1 708	1 940	2 247	+539	+31,6
Латте	1 663	1 845	2 103	+440	+26,5
Флэт уайт	1 107	1 377	1 562	+455	+41,1
Раф	1 364	1 565	1 799	+435	+31,9
Маття	991	1 369	1 544	+553	+55,8
Итого	10 996	12 786	14 901	+3 905	+35,5
Авторские напитки					
Ирисно-карамельный латте	989	1 266	1 494	+505	+51,1
Лимонный латте с бананом	1 023	1 306	1 455	+432	+42,2
Латте «персиковый парфе с малиной»	904	1 108	1 341	+437	+48,3
Раф «марципан»	956	1 403	1 659	+703	+73,5
Капучино «яблочная шарлотка»	1 007	1 336	1 401	+394	+39,1
Какао «малиновая эми роуз»	911	1 233	1 411	+500	+54,9
Кофейный панч	1 133	1 009	1 200	+67	+5,9
Латте «черничный айсрим»	973	1 499	1 674	+701	+72,1
Раф «вафельная крошка»	1 088	1 239	1 430	+342	+31,4
Итого:	8 984	11 399	13 065	+4 081	45,4
Общий объем выпуска	19 980	24 185	27 966	+7 986	+39,9

По данным таблицы 2.7 видно, что объем выпуска кофейных напитков показывает устойчивую тенденцию к росту. В категории классических напитков отмечается увеличение производства по всем позициям, в свою очередь, наиболее заметный прирост продемонстрировали эспрессо, американо и маття. Это, в свою очередь, говорит о стабильном спросе на традиционные рецептуры, а также на напитки с элементами восточной чайной культуры. Общий объем классических напитков вырос на 3 905 ед., что составляет 35,5% относительно 2022 г.

Авторские напитки также показывают позитивную динамику. Наибольшее увеличение зафиксировано у напитков с оригинальными вкусовыми сочетаниями, к примеру, «раф марципан», «ириско-карамельный латте» и «лимонный латте с бананом». Это свидетельствует о растущем интересе потребителей к уникальным и разнообразным вкусам. В целом выпуск авторских напитков увеличился на 4 985 ед. или 45,4% в сравнении с 2022 г.

Динамика увеличения объема выпуска классических и авторских кофейных напитков за 2022-2024 гг. представлена на рисунке 2.4.

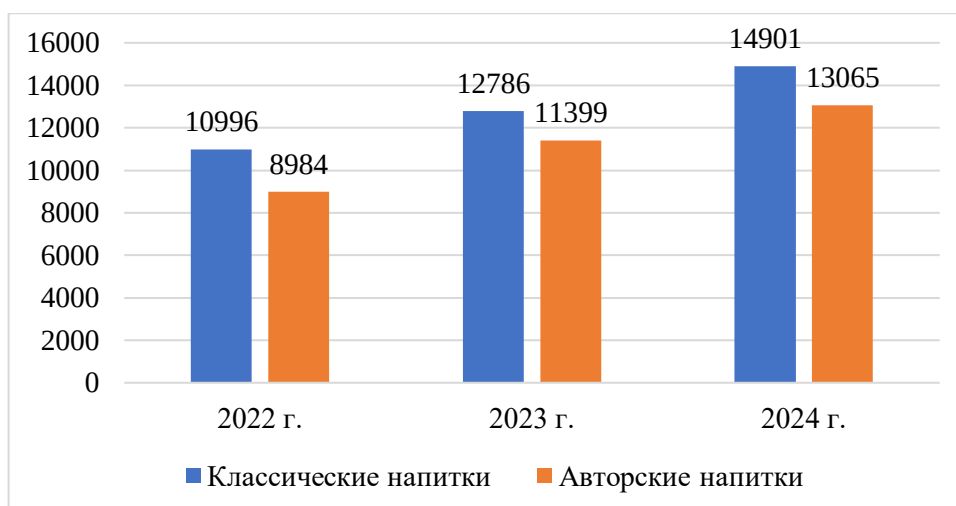


Рисунок 2.4 – Динамика увеличения объема выпуска классических и авторских кофейных напитков за 2022-2024 гг., ед.

Общий объем выпуска кофейных напитков за 2022-2024 гг. увеличился на 39,9%, достигнув в 2024 г. 27 986 ед., что говорит о существенном расширении рынка и повышении популярности кофейных напитков, не только классических, но и авторских.

Также стоит отметить, что для создания новой авторской линейки кофейных напитков, руководство компании ООО «Этлон Кофе» в 2022-2024 гг. приобрело новое оборудование, краткая характеристика которого представлена в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Оборудование для создания новой авторской линейки кофейных напитков в компании ООО «Этлон Кофе»

№ п/п	Название оборудования	Модель	Год закупки	Стоимость, руб.	Назначение
1	Кофемашина профессиональная	La Cimbali M39	2022	680 000	Приготовление эспрессо, капучино, латте, раф
2	Кофемолка	Mahlkönig EK43	2022	120 000	Однородный помол кофейных зерен для разных напитков
3	Сироп-дозатор автоматический	Monin Dosamat Pro	2023	95 000	Дозировка сиропов для авторских напитков
4	Блендер	Vitamix The Quiet One	2023	126 000	Смешивание ингредиентов для латте с бананом, черничного айскрема

5	Пастеризатор молока	Milky FJ 100	2023	109 000	Обеспечение нужной температуры и качества молока в напитках
6	Шоколадный диспенсер	Faby Skyline	2023	134 000	Приготовление горячего шоколада и какао
7	Вспениватель молока	Breville BMF600	2024	55 000	Автоматическое вспенивание молока для латте и раф
8	Темпер для кофе	Motta Professional	2024	12 000	Уплотнение молотого кофе в холдере
9	Карамелизатор	Searzall Torch	2024	18 000	Создание карамельной корочки на поверхностях напитков
10	Автоматический диспенсер для вафельной крошки	Waring WDD100	2024	43 000	Дозировка вафельных крошек в напитки

Таким образом, из таблицы 2.8 видно, что за 2022-2024 гг. компания ООО «Этлон Кофе» существенно расширила арсенал оборудования для приготовления кофейных и шоколадных напитков. Большая часть закупок пришлась на 2023 г., в который было приобретено основное оборудование для работы с сиропами, шоколадом и блендированные устройства. В 2024 г. введены устройства для вспенивания молока, темперовки кофе и декорирования напитков. Поэтому покупка дополнительного оборудования обеспечила внедрение новых авторских напитков, среди которых «Раф Марципан», «Ирисно-карамельный латте» и «Латте черничный айскрим».

Кроме авторских напитков, в 2022-2024 гг. компания ООО «Этлон Кофе» активным образом развивала спектр предлагаемых услуг, стремясь при этом соответствовать современным тенденциям в индустрии общественного питания и удовлетворять возрастающие потребности клиентов. Стратегически важными направлениями стало внедрение новых сервисов, которые направлены на увеличение уровня клиентского опыта, вовлечение аудитории и дифференциацию кофейни среди конкурентов.

Наиболее существенным нововведением стало внедрение услуги индивидуального подбора кофе на основе вкусовых предпочтений клиентов ООО

«Этлон Кофе». В контексте этого сервиса гостям предлагалось пройти мини-консультацию с бариста, в ходе которой определялись их вкусовые предпочтения, степень крепости, баланс молочной и кофейной составляющих, предпочтительные нотки (ореховые, карамельные, фруктовые или же шоколадные). Данный подход позволил предложить стандартные напитки, а также сделать процесс выбора индивидуализированным, создавая при этом наиболее глубокую связь между заведением и клиентом. После консультирования гость имел возможность попробовать специально созданный для него рецепт либо выбрать напиток из предложенного списка. Такая услуга в особенности заинтересовала постоянных посетителей, желающих разнообразить собственные вкусовые впечатления и сделать потребление кофе наиболее осознанным. В дальнейшем услугу дополнила возможность персонализированной карты вкусов.

Кроме этого, компания ООО «Этлон Кофе» внедрила сервис премиального take-away с авторской упаковкой и фирменной сервировкой. Относительно стандартного формата кофе навынос, этот сервис предлагал клиентам не просто напиток в бумажном стакане, а полноценный эстетический опыт, который сочетает стильную фирменную упаковку, тематические сезонные карточки с пожеланиями, а также эксклюзивные ароматические саше с нотками кофе, которые можно было сохранить и применить как ароматизатор в автомобиле или же дома. Оригинальный подход к оформлению напитков навынос обеспечил создание эмоциональной привязки к бренду, а также повысил уровень узнаваемости ООО «Этлон Кофе» в социальных сетях, так как большинство клиентов размещали фотографии стильных напитков в своих профилях.

Таким образом, введение новых сервисов способствовало повышению экономических показателей ООО «Этлон Кофе», а также уровень удовлетворенности клиентов. Персонализированный подход к выбору напитков обеспечил рост лояльности аудитории, а дополнительное внимание к эстетическим аспектам потребления кофе совершенствовало пользовательский опыт, делая при этом его наиболее комфортным и запоминающимся.

Подводя итоги, отметим, что анализ выведения на рынок новых продуктов и услуг ООО «Этлон Кофе» за 2022-2024 гг. свидетельствует о том, что компания активным образом стремилось к диверсификации своего предложения, ориентируясь при этом на изменение потребительских предпочтений и развитие современных тенденций индустрии общественного питания. Введение авторских кофейных напитков с оригинальными вкусовыми сочетаниями способствовало расширению ассортимента и привлечению новых клиентов, которые склонны к экспериментам в выборе кофе. Поддержка уникальных рецептов сопровождалась закупкой специализированного оборудования, что, в свою очередь, обеспечило внедрение новых технологий приготовления, улучшило качество конечного продукта и повысило скорость обслуживания. Более того, инновационные услуги, которые нацелены на индивидуализацию клиентского опыта и повышение эстетической составляющей кофейного потребления, укрепили конкурентные преимущества компании ООО «Этлон Кофе». Персонализированный подбор напитков предоставил посетителям получать индивидуальный подход к выбору кофе, что, тем самым, обеспечило формирование наиболее тесной связи между заведением и потребителями. В целом, стратегия компании ООО «Этлон Кофе» по обновлению и расширению ассортимента продуктов и услуг оказалась успешной, поскольку позволила повысить уровень лояльности среди постоянных клиентов, а также привлечь новую аудиторию. Комплексный подход, который включает в себя инвестиции в материально-техническую базу, уделение внимания трендовым направлениям и создание уникального клиентского опыта, позволил компании усилить свои позиции в условиях высокой конкуренции и экономической неопределенности. Внедрение новых продуктов и услуг продемонстрировало, что ООО «Этлон Кофе» гибко адаптируется к меняющимся рыночным условиям, отслеживает предпочтения аудитории и своевременно принимает решения, которые направлены на стратегическое развитие и дальнейший рост бизнеса.

3 Разработка проекта новой услуги для компании ООО «Этлон Кофе»

3.1 Разработка проекта для компании ООО «Этлон Кофе»

В рамках данной главы для компании ООО «Этлон Кофе» предлагается проект новой услуги «Приоритетная подача заказа».

В современных условиях быстрой цифровизации сферы общественного питания и возрастающей конкуренции малых организаций, среди которых кофейни, проблема увеличения лояльности потребителей и оптимизации клиентского опыта имеет особенную актуальность. Для компании ООО «Этлон Кофе», чья деятельность сконцентрирована главным образом на сегмент занятых горожан с высокой динамикой каждодневного графика, немаловажный аспект представляет собой скорость обслуживания и удобство доступа к напиткам в момент повышенного спроса. Для утренних часов, в особенности в будние дни, характерны пиковые нагрузки и очереди, что, таким образом, снижает удовлетворенность клиентов и создает риски оттока клиентов. В подобных условиях внедрение услуги «Приоритетная подача заказа», которая подразумевает возможность приоритетной подачи заказа посредством мобильного приложения за фиксированную доплату, является ответом на актуальный вызов, заключающийся в обеспечении персонализированного и предсказуемого сервиса без потери качества. Решение, в частности, будет ценным для постоянных и деловых клиентов, которые ожидают предсказуемости и эффективности обслуживания в условиях ограниченного времени.

Предложение нацелено как на улучшение пользовательского опыта, так и обеспечение дополнительного источника дохода путем микроплатежей, что, тем самым, в условиях нестабильной экономической ситуации – это стратегически обоснованное решение. Оно также отвечает общим трендам автоматизации процессов и оцифровки клиентского взаимодействия, в которых малому бизнесу зачастую приходится находить конкурентные преимущества. Интеграция такой

опции в мобильное приложение позволит расширить возможности управления спросом внутри кофейни и обеспечит эффективное регулирование потока клиентов в час-пик. Более того, наличие данного сервиса повысит технологическую репутацию ООО «Этлон Кофе», что, в свою очередь, очень важно для городского молодого и цифрового активного потребителя. Поэтому вопрос временных потерь клиентов и ограниченности возможностей их индивидуального обслуживания получает технологически обоснованное решение, которое превращает затратную часть в дополнительный фактор экономической и репутационной устойчивости. Таким образом, проект «Приоритетная подача заказа» представляет собой как своевременную, так и стратегически значимую инициативу для развития компании на конкурентном рынке.

Далее представляется возможным провести исследование рынка для компании ООО «Этлон Кофе» (Приложение В). Поскольку рынок кофеен в г. Санкт-Петербурге развивается динамичным образом, отмечается стабильное увеличение на фоне роста спроса на качественные напитки и десерты. Основные драйвера успеха для ООО «Этлон Кофе» – это высокое качество продукции, уникальная атмосфера и ориентация на молодых потребителей. Хотя и присутствует высокая конкуренция и барьеры входа в виду стоимости аренды и необходимости инвестиций, компания может успешным образом занимать собственную свою нишу за счет индивидуального подхода, внедрения современных IT-решений, развития программ лояльности и адаптации ассортимента под сезонный спрос.

Оценим возможности ООО «Этлон Кофе» для реализации проекта «Приоритетная подача заказа». Компания имеет ряд внутренних возможностей, которые позволяют обеспечить качественную реализацию проекта. Компания уже проявила заинтересованность в цифровизации процессов обслуживания, что, в свою очередь, подтверждено ранее выполненными модулями автоматизации внутри кофейни, среди которых системы учета заказов и программное обеспечение для контроля продаж.

С финансовой позиции, кофейня показывает устойчивую операционную прибыль, которая способствует выделению ограниченного объема инвестиций под цифровые инициативы без серьезного перераспределения бюджета. Наличие стабильного денежного потока и ориентация на расширение клиентской аудитории представляют собой основания в целях контролируемого финансирования разработки мобильного приложения и его тестирования в некоторых локациях.

Кадровый потенциал ООО «Этлон Кофе» также обеспечивает успешную реализацию проекта: управленческая команда имеет необходимые компетенции в сфере клиентского сервиса, тайм-менеджмента и анализа пользовательского поведения, что, в свою очередь, способствует гибкой адаптации модели приоритетного обслуживания под реальные бизнес-процессы. Руководство ООО «Этлон Кофе» показывает готовность к обучению персонала новым цифровым инструментам, а высокая вовлеченность бариста в процесс совершенствования клиентского опыта – это преимущество при внедрении новой функции, которая требует динамичной координации и точного соблюдения временных рамок.

Технический потенциал ООО «Этлон Кофе» содержит уже функционирующие элементы автоматизации заказов в точках продаж, которые полноценным образом интегрированы с системами учета, что, таким образом, обеспечивает эффективную увязку мобильного приложения с текущей цифровой инфраструктурой. Более того, на этапе проектирования компания ООО «Этлон Кофе» планирует привлечь внешних подрядчиков для мобильной разработки и UI/UX-дизайна, что, в свою очередь, позволит избежать внутренних перегрузок и ускорить цикл внедрения нового функционала.

Таким образом, представленные ресурсы в совокупности формируют предпосылки в целях реализации проекта в сжатые сроки без ущерба для качества обслуживания, репутации и финансовой устойчивости компании ООО «Этлон Кофе».

Целевая аудитория проекта «Приоритетная подача заказа» – это мобильные, социально активные потребители в возрасте 20-40 лет, которые

систематически пользуются услугами общественного питания в режиме «на вынос». Это, главным образом, офисные работники, молодые специалисты, фрилансеры и студенты, для которых оперативность обслуживания и предсказуемость времени получения заказа приобретают центральное значение. Подобные клиенты привыкли использовать мобильные сервисы, которые совмещают удобство, скорость и персонализацию, и положительно принимают возможность управления своей покупкой посредством гаджетов. Для них приоритетная подача заказа путем разработки приложения – это логичное расширение функциональности, которое отвечает их цифровому образу жизни. Помимо того, готовность доплачивать за комфорт и экономию времени делает такую аудиторию более восприимчивой к опциям микроплатежей в условиях «премиального обслуживания». Как они и являются устойчивой группой повторных клиентов, которые склонны к созданию долгосрочной лояльности и постоянному потреблению. Поэтому фокус на потребности и поведение указанной категории потребителей способствуют высокому уровню адаптации услуги на практике и повышению общей эффективности проекта.

Цель проекта «Приоритетная подача заказа» заключается в повышении качества клиентского обслуживания и уровня лояльности постоянных клиентов компании посредством внедрения в мобильное приложение функции платной приоритетной подачи заказа. Это, в свою очередь, снизит время ожидания при высоком потоке посетителей, в особенности в утренние часы пик за счет дифференцированной обработки заказов. Реализация указанного сервиса нацелена на совершенствование внутренних бизнес-процессов, генерацию дополнительного дохода и усиление имиджа ООО «Этлон Кофе» в качестве современной и клиентоориентированной кофейни.

Задачи проекта «Приоритетная подача заказа» представлены на рисунке 3.1.

- Проанализировать текущее состояние цифровых каналов взаимодействия с клиентами и выявить возможности для интеграции новой функциональности.
- Разработать техническое задание и провести выбор подрядчика для создания или доработки мобильного приложения.
- Спроектировать пользовательский интерфейс, обеспечивающий интуитивно понятный выбор опции приоритета во время оформления заказа.
- Организовать интеграцию сервиса с текущими POS-системами кофейни и внутренней логистикой процессов приготовления.
- Провести обучение персонала на предмет обработки приоритетных заказов и корректной работы с платформой.
- Запустить пилотный этап проекта на одной или двух точках сети, собрать обратную связь пользователей.
- Проанализировать эффективность внедрения, сформировать предложения для масштабирования на все точки сети.

Рисунок 3.1 – Задачи проекта «Приоритетная подача заказа»

Далее представим план реализации проекта «Приоритетная подача заказа» (рисунок 3.2).

- 1. Этап подготовки:** проведение маркетингового и технического анализа, сбор требований, разработка бизнес-модели услуги, формирование бюджета и временной карты проекта. Назначение ответственных лиц за реализацию.
- 2. Этап проектирования и разработки:** составление технического задания, выбор IT-подрядчика, создание MVP (минимально жизнеспособного продукта) мобильного приложения или расширение уже существующего функционала, включая опцию «Этлон Вперед». Параллельно осуществляется настройка внутренней системы маршрутизации заказов.
- 3. Этап тестирования и внедрения:** запуск сервиса в тестовом режиме на 1-2 пилотных точках, обучение персонала, мониторинг эффективности, анализ пользовательского поведения и сбор обратной связи. По результатам – внесение корректировок.
- 4. Этап масштабирования и оптимизации:** выпуск обновления для полной версии приложения с услугой приоритета, ввод системы внутреннего контроля по исполнению заказов, маркетинговое продвижение услуги среди ЦА через соцсети, push-уведомления и офлайн-каналы на точках продаж.
- 5. Итоговый этап:** оценка финансовой и операционной эффективности проекта, сбор ключевых метрик (время ожидания, число продаж по опции, рост выручки), подготовка аналитического отчета и корректировка модели внедрения на основе полученного опыта.

Рисунок 3.2 – План реализации проекта «Приоритетная подача заказа»

Далее рассмотрим участников проекта «Приоритетная подача заказа» и их основные функции.

Таблица 3.1 – Участники проекта «Приоритетная подача заказа» и их функции

№ п/п	Участники	Основные функции
1	Руководитель проекта компании	Инициирование проекта, постановка целей, утверждение бюджета, контроль сроков и этапов исполнения, принятие решений по стратегическим вопросам
2	Команда разработчиков	Разработка и тестирование мобильного приложения, интеграция модуля приоритета с действующей системой заказов, ликвидация технических ошибок
3	UX/UI-дизайнер	Проектирование удобного интерфейса для выбора платной опции и взаимодействия с приложением, тестирование пользовательского пути
4	Сотрудники (бариста, старшие смены)	Обработка приоритетных заказов, соблюдение временных рамок исполнения заказов, обратная связь о функционировании сервиса на практике
5	Специалист по маркетингу	Продвижение новой услуги в цифровых каналах, создание баннеров, push-уведомлений, работа с отзывами пользователей, анализ спроса
6	Юридический консультант	Проверка корректности пользовательского соглашения в приложении, соответствия действующему законодательству в контексте обработки платежей и персональных данных
7	Финансовый специалист	Оценка вероятной прибыли от проекта, учет денежных потоков от новой услуги, согласование с программами учета и налогообложения

В целях успешной реализации проекта для компании ООО «Этлон Кофе» требуется участие не только внутренних, но и внешних участников, каждый из которых выполняет важную роль в достижении целей. Установление точных функций всех стейкхолдеров обеспечит слаженность на каждом этапе, начиная от технической реализации, заканчивая конечным клиентским опытом. Особенным значением обладает командное взаимодействие между техническими специалистами и офлайн-персоналом, поскольку временной параметр в исполнении приоритетного заказа является критическим.

Более того, маркетинговое сопровождение и юридическая легитимность продукта способствуют и положительной реакции со стороны пользователей, и соблюдению нормативных требований. Учитывая то, что услуга нацелена на

улучшение клиентского сервиса и в то же время создает дополнительный доход, работа всех участников должна быть синхронизирована для достижения общего результата. Поэтому залог успеха проекта состоит в адекватной постановке задач каждой стороне и в организации их эффективного и результативного взаимодействия.

Составим диаграмму Гранта проекта «Приоритетная подача заказа» (таблица 3.2). Диаграмма Ганта – это важнейший инструмент планирования реализации проекта, который позволяет визуализировать этапы выполнения, связать между собой задачи и определить временные рамки. Для проекта диаграмма нужна в целях координации действий всех участников, оценки сроков запуска услуги и недопущения сдвигов в критических точках.

Таблица 3.2 – Диаграмма Гранта проекта «Приоритетная подача заказа»

№ п/п	Характеристика этапа	1 месяц	2 месяц	3 месяц
1	Инициирование проекта и постановка целей			
2	Сбор и анализ требований			
3	Разработка технического задания (ТЗ)			
4	Разработка MVP мобильного приложения			
5	Тестирование мобильного приложения			
6	Интеграция с POS-системой			
7	Обучение персонала			
8	Маркетинговая кампания			
9	Пилотный запуск услуги			
10	Анализ обратной связи и корректировка			
11	Масштабирование услуги и финальный релиз			

Как видно из диаграммы Гранта, реализация проекта «Приоритетная подача заказа» охватывает трехмесячный период реализации. Начало проекта состоит в инициации и проработке требований, переходит в стадию полномасштабной разработки MVP-продукта, далее – тестирование, интеграция и обучение персонала. Также предполагается подготовка маркетинговой кампании и пилотный запуск в целях сбора реальных отзывов клиентов. На заключительном этапе предусмотрена оптимизация и распространение услуги для кофейни при поддержке маркетингового продвижения.

Таким образом, диаграмма Гранта демонстрирует логическую и временную последовательность этапов и отмечает, что многие важные задачи обладают тесными временными связями. Особенное внимание необходимо уделить своевременной разработке и тестированию приложения, так как отклонения в сроках на данных стадиях могут задержать весь проект в целом.

Также стоит отметить, что маркетинговая активность начинается за несколько дней до пилотного запуска приложения, что, в свою очередь, способствует привлечению внимания к новому сервису вовремя. Диаграмма Гранта обеспечивает эффективную коммуникацию между участниками и гибкое реагирование на вероятные изменения, не нарушая при этом общую структуру проекта «Приоритетная подача заказа».

Этап подготовки проекта «Приоритетная подача заказа» состоит в создании организационной, технической и бизнес-базы в целях запуска цифрового решения. На этом этапе руководство компании ООО «Этлон Кофе» проводит комплексную оценку собственной инфраструктуры и бизнес-процессов, которые связаны с обслуживанием клиентов. Также проводится выбор модели реализации, заключающийся в разработке мобильного приложения. Анализируются финансы, выделяется бюджет, создается проектная группа с присвоением полномочий и ролей, в т.ч. на стороне подрядчиков. Более того, на подготовительном этапе вовлекаются основные участники проекта, среди которых менеджеры, разработчики, сотрудники кофейни для формирования общего понимания концепции и задач вводящейся услуги.

Далее рассмотрим каждый этап реализации проекта «Приоритетная подача заказа» более подробно.

1. Этап инициирования проекта и постановки целей состоит в официальном начале проекта. Здесь устанавливаются основные цели, которые заключаются в сокращении времени ожидания клиента в часы пик, роста качества обслуживания, цифровизации клиентского интерфейса, увеличения выручки посредством микроплатежей. Также на данном этапе назначается руководитель проекта, утверждаются сроки и распределяются ресурсы.

2. На этапе сбора и анализа требований проектная команда исследует предпочтения целевой аудитории, изучает поведенческие и потребительские паттерны. Также проводится учет технических возможностей интеграции с POS-системами, мобильными платформами (iOS, Android), сценарии выбора времени подачи заказа и расчеты по возможной нагрузке на кухню и персонал.

3. Разработка технического задания проводится на основе собранных требований, далее описывается функционал мобильного приложения: вход в личный кабинет, онлайн-меню, выбор приоритетной подачи, расчет суммы заказа с платной опцией, выбор времени, уведомления, интеграция с системой заказа и учета. Немаловажным является указание требований к безопасности оплаты, сохранности персональных данных и UX-дизайну.

4. Разработка MVP мобильного приложения, который имеет следующий функционал:

- интерфейс заказа с возможностью выбора приоритетной опции;
- онлайн-оплата;
- подтверждение времени выдачи.

Тестирование MVP возможно как внутри команды, так и среди выбранной внутренней фокус-группы.

5. Тестирование мобильного приложения осуществляется не только функционально (правильность исполнения заказов, стабильность соединения и корректность работы опции приоритета), но и проводится UX-тестирование (удобство интерфейса, наглядность выбора времени, прозрачность процесса оплаты). Также важным является проведение нагрузочного тестирования в целях проверки устойчивости системы в часы пик.

6. На этапе интеграции с POS-системой осуществляется настройка очередности задач, уведомлений о срочных заказах для бариста, выделения окна ультрабыстрого обслуживания. Также следует обеспечить, чтобы приоритет вынесенных заказов не мешал исполнению других, не вызывая при этом сбоев.

7. Обучение персонала состоит в работе приоритетных заказов, порядке действий при получении данных заявок, а применении терминов и обозначений

в системе. Также персонал обучаются сценариям поведения при коллизиях (к примеру, опоздании клиента, сбоях приложения).

8. Маркетинговая кампания заключается как во внутренней рекламе в кофейни, push-уведомлениях, так и в email-рассылках и социальных сетях. Здесь клиентам разъясняется ценность новой услуги – оплата 29 руб. экономит драгоценные рабочие минуты. Стоит указать, что услуга опциональна и не оказывает влияния на качество обслуживания других клиентов.

9. Пилотный запуск услуги состоит в сборе обратной связи клиентов (в приложении и на кассе), отзывах бариста, данных о времени выполнения заказов, что, в свою очередь, обеспечивает внесение оперативных корректировок. Также на данном этапе отслеживается спрос на услугу и уровень ее восприятия клиентами.

10. Анализ обратной связи и корректировка позволяют оценить показатели, среди которых число приоритетных заказов, их средняя стоимость, выдержанность тайминга, уровень удовлетворенности клиентов. На основе такой информации проводится корректировка интерфейса, доработка регламентов персонала, также может быть пересмотрено ценообразование либо коммуникационная стратегия.

11. На этапе масштабирования услуги и финального релиза приложение интегрируется в регулярно действующую систему обслуживания. Проводятся также вторичные маркетинговые мероприятия. Финальный релиз возможно дополнить акциями и объявлением о запуске услуги во внешних каналах.

Таким образом, подводя итоги, отметим, что проект «Приоритетная подача заказа» показывает ориентацию компании на увеличение гибкости обслуживания и цифровое развитие в сфере повседневного ритейла. За счет внедрения указанной функции, ООО «Этлон Кофе» усиливает собственную репутацию современной, клиентоориентированной сети, которая адаптируется к меняющимся ожиданиям городской аудитории. Внедрение приоритетной подачи заказа посредством мобильного приложения снижает нагрузку бариста и сокращает очереди, а также формирует новый канал монетизации. Грамотно

выстроенный этап пилотирования обеспечит выявление и устранение вероятных недостатков перед масштабированием, а маркетинговое сопровождение увеличивает скорость принятия новой услуги клиентами. Поэтому проект «Приоритетная подача заказа» является как технически и коммерчески оправданным, так и востребованным инструментом повышения конкурентоспособности компании.

3.2 Оценка эффективности предложенного проекта

Далее оценим ожидаемые эффекты от реализации проекта «Приоритетная подача заказа» (рисунок 3.3).



Рисунок 3.3 – Ожидаемые эффекты от реализации проекта «Приоритетная подача заказа»

Реализация проекта «Приоритетная подача заказа» может значительным образом повысить привлекательность компании для занятых клиентов и создать

новый источник дохода. Это также обеспечит рост цифрового взаимодействия с клиентами и расширит возможности масштабирования бизнеса.

Далее рассмотрим необходимые ресурсы для реализации проекта «Приоритетная подача заказа»:

1. Человеческие ресурсы: менеджер проекта, UI/UX-дизайнер, мобильные разработчики (iOS и Android), тестировщик (QA), сотрудники компании, маркетолог, юрист/финансовый консультант, финансовый специалист.

2. Технические ресурсы: сервер для бэкенд-инфраструктуры, API-соединения с POS-системой кофейни, облачное хранилище и база данных (AWS, Firebase и др.), интеграция с платежным шлюзом.

3. Организационные ресурсы: внутренняя документация (техническая и пользовательская), вовлечение бариста в новый сценарий работы, система KPI отслеживания времени выполнения приоритетных заказов.

Этапы и бюджет проекта «Приоритетная подача заказа» представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Этапы и бюджет проекта «Приоритетная подача заказа»

№ п/п	Этап проекта	Затраты, руб.
1	Анализ требований и планирование	50 000
2	Дизайн интерфейса (UX/UI)	120 000
3	Разработка приложения (iOS и Android)	500 000
4	Backend разработка и интеграции	250 000
5	Тестирование и исправление багов	80 000
6	Настройка оплаты и безопасности	100 000
7	Маркетинговое продвижение (на запуск)	150 000
8	Обучение персонала / внутренняя адаптация	50 000
9	Резерв на непредвиденные расходы (10%)	130 000
10	Итого	1 430 000

Таким образом, для реализации проекта «Приоритетная подача заказа» потребуется 1,43 млн. руб. Наибольшая доля финансовых средств отводится на техническую реализацию приложения и интеграцию с системой продаж, маркетинг и обеспечение удобства для пользователей. Проект, в большей степени, является целесообразным в условиях большого числа утренних

клиентов, поскольку он увеличит лояльность и может начать приносить доход уже в первые месяцы после внедрения. Правильная реализация проекта позволит компании ООО «Этлон Кофе» выделиться на фоне конкурентов в сегменте кофеен и улучшить клиентский опыт.

Также оценим эффективность реализации проекта «Приоритетная подача заказа» на основе финансовых показателей (таблица 3.4). Расчеты произведены менеджером по проектам сети кофеен ООО «Этлон Кофе».

Таблица 3.4 – Оценка эффективности реализации проекта «Приоритетная подача заказа» на основе финансовых показателей

№ п/п	Показатель	Значение
1	NPV (чистая приведенная стоимость)	316,2 тыс. руб.
2	IRR (внутренняя норма доходности)	17,4 %
3	ROI (окупаемость инвестиций, возврат)	0,21 (или 21%)
4	PI (индекс рентабельности)	1,21
5	PP (период простого окупаемости)	1 год 6 месяцев
6	DPP (дисконтированный срок окупаемости)	1 год 10 месяцев
7	ARR (коэффициент средней рентабельности инвестиций)	12,2 %
8	MIRR (модифицированная внутренняя норма доходности)	15,8 %
9	EBITDA-срок окупаемости	1,75 года
10	Окупаемость одной продажи (по 29 руб.)	51 724 заказов

Из представленных данных в таблице 3.4 видно, что проект «Приоритетная подача заказа» показывает положительную чистую приведенную стоимость в 316,2 тыс. руб., что, в свою очередь, свидетельствует о приросте стоимости бизнеса после внедрения. Внутренняя норма доходности, равна в 17,4%, превышает заданную ставку дисконтирования 12%, а индекс PI составил 1,21, что подчеркивает прибыльность реализации проекта. Простая и дисконтированная окупаемость – в пределах 2 лет, что, тем самым, является приемлемым в условиях малого бизнеса. Несмотря на указанную нагрузку на собственный капитал, компания ООО «Этлон Кофе» обладает положительным трендом по валовой прибыли и может позволить себе инвестиции в представленную цифровизацию.

Далее рассмотрим риски проекта «Приоритетная подача заказа», которые могут возникнуть в ходе его реализации. Главный риск – это техническая

сложность интеграции новой функции с существующей IT-инфраструктурой кофейни, в особенности если POS-система или действующая CRM-платформа не поддерживают расширенные API-интерфейсы. В подобном случае для внедрения технологии потребуется переработка базовой архитектуры, что, в свою очередь, может привести к увеличению затрат и повышению сроков запуска проекта. Более того, велика вероятность возникновения технических сбоев на раннем этапе работы приложения, которые могут отрицательным образом оказать влияние на пользовательский опыт, ухудшив при этом восприятие новой услуги. В случае, когда приборы на кассе либо оборудование на производственной линии не синхронизируются с системой приоритета, заказ может быть подан с задержкой, что подрывает саму суть услуги и снижает доверие клиентов.

Не менее существенным риском является не окупаемость инвестиций в виду низкого спроса со стороны клиентов. Хотя предлагаемая услуга и имеет логическую привлекательность для потребителей, которые находятся в утренней спешке, обеденном перерыве, фактическое поведение клиентов может не отвечать ожиданиям. В особенности это касается сегмента аудитории, которые чувствительны к дополнительной плате даже в 29 руб. В условиях общего сокращения потребительской активности и возрастающей конкуренции на рынке общественного питания, клиенты могут расценить услугу в качестве необоснованной и навязанной, что, в свою очередь, способствует низкой степени ее востребованности. Это, тем самым, затруднит достижение прогнозируемых показателей (NPV, ROI, IRR), даже несмотря на успех в технической реализации.

Более того, проект «Приоритетная подача заказа» может столкнуться с внутренними организационными рисками при изменении внутренних процессов в компании. Персонал вынужден будет адаптироваться к новому алгоритму работы. Так, бариста должны будут распознавать заказы с меткой приоритета и обеспечивать их ускоренное выполнение без ущерба для качества, что, таким образом, потребует обучения и контроля. При недостаточном уровне вовлеченности персонала в процесс вероятно игнорирование либо формальное исполнение функций приоритета, в виду чего реальная добавленная ценность

функции будет нивелирована. Также имеется риск конфликта интересов между клиентами, поскольку обычные посетители могут воспринимать приоритет как «нечестное» обслуживание, в особенности при заметных задержках их заказов. Поэтому здесь требуется тонкая организационная настройка и корректная внутренняя коммуникация в команде.

Таким образом, для реализации проекта «Приоритетная подача заказа» требуется всесторонний анализ и подготовка, поскольку даже при несомненном потребительском удобстве услуга связана с высокой степенью операционного и репутационного риска. Успешность внедрения проекта будет зависеть от скоординированных действий в технической, коммерческой и управленческой плоскости, а также систематического мониторинга и гибкой адаптации функций под отзывы клиентов. Основным фактором станет умение компании ООО «Этлон Кофе» найти баланс интересов клиента, персонала и бизнеса. При грамотном управлении приведенными выше рисками проект станет существенным конкурентным преимуществом на динамичном рынке.

Подводя итоги, отметим, что в рамках главы был предложен проект «Приоритетная подача заказа», цель которого заключается в повышении качества клиентского обслуживания и уровня лояльности постоянных клиентов компании посредством внедрения в мобильное приложение функции платной приоритетной подачи заказа. Это, в свою очередь, снизит время ожидания при высоком потоке посетителей, в особенности в утренние часы пик за счет дифференцированной обработки заказов. Реализация указанного сервиса нацелена на совершенствование внутренних бизнес-процессов, генерацию дополнительного дохода и усиление имиджа ООО «Этлон Кофе» в качестве современной и клиентоориентированной кофейни. Реализация проекта «Приоритетная подача заказа» охватывает трехмесячный период реализации. Начало проекта состоит в инициации и проработке требований, переходит в стадию полномасштабной разработки MVP-продукта, далее – тестирование, интеграция и обучение персонала. Также предполагается подготовка маркетинговой кампании и пилотный запуск в целях сбора реальных отзывов

клиентов. На заключительном этапе – оптимизация и распространение услуги для кофейни при поддержке маркетингового продвижения.

В целях успешной реализации проекта для компании ООО «Этлон Кофе» требуется участие не только внутренних, но и внешних участников, каждый из которых выполняет важную роль в достижении целей. Установление точных функций всех стейкхолдеров обеспечит слаженность на каждом этапе, начиная от технической реализации, заканчивая конечным клиентским опытом. Особенным значением обладает командное взаимодействие между техническими специалистами и офлайн-персоналом, поскольку временной параметр в исполнении приоритетного заказа является критическим. Для реализации проекта требуется 1,43 млн. руб. Наибольшая доля финансовых средств отводится на техническую реализацию приложения и интеграцию с системой продаж, маркетинг и обеспечение удобства для пользователей.

Проект «Приоритетная подача заказа» показал положительную чистую приведенную стоимость в 316,2 тыс. руб., что, в свою очередь, свидетельствует о приросте стоимости бизнеса после внедрения. Внутренняя норма доходности, равная 17,4%, превышает заданную ставку дисконтирования 12%, а индекс PI составил 1,21, что подчеркивает прибыльность реализации проекта. Простая и дисконтированная окупаемость – в пределах 2 лет, что, тем самым, является приемлемым в условиях малого бизнеса. Несмотря на указанную нагрузку на собственный капитал, компания ООО «Этлон Кофе» обладает положительным трендом по валовой прибыли и может позволить себе инвестиции в представленную цифровизацию.

Таким образом, проект показывает ориентацию компании на увеличение гибкости обслуживания и цифровое развитие в сфере повседневного ритейла. За счет внедрения указанной функции, ООО «Этлон Кофе» усилит собственную репутацию современной, клиентоориентированной сети, которая адаптируется к меняющимся ожиданиям городской аудитории. Внедрение приоритетной подачи заказа посредством мобильного приложения снижает нагрузку бариста и сокращает очереди, а также формирует новый канал монетизации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Разработка и вывод на рынок нового продукта – это стратегически важный элемент маркетинговой и инновационной деятельности компании. Разработка нового продукта состоит из разных этапов: генерация и концептуализация идей, разработка маркетинговой стратегии, пробные продажи, вывод продукта на рынок. Каждый данных этапов требует тщательной подготовки, изучения рынка и точно выстроенного процессного управления. В современных условиях сокращение жизненного цикла товаров и укрепление конкуренции требуют от бизнеса оперативности, гибкости и высокого качества менеджмента для сведения к минимуму рисков и эффективного использования ресурсов. В свою очередь, разработка нового продукта оказывает влияние на способность компании адаптироваться к систематически изменяющейся внешней среды, создавать конкурентные преимущества и удовлетворять новые запросы клиентов в сжатые сроки. Успешное осуществление данного процесса, независимо от выбранного подхода, требует использования современных технологий, проведения учета рыночных трендов и грамотного планирования финансовых ресурсов.

Методы оценки эффективности проектов по разработке и выводу на рынок нового продукта / услуги позволяют оценить, насколько целесообразно инвестировать ресурсы в разработку и запуск продукта, а также выявить сильные и слабые стороны проекта, оказывающие влияние на его успех. Все показатели оценки эффективности проектов имеют свое значение, обеспечивая при этом разные параметры оценки, включая как экономическую рентабельность, временные сроки возврата инвестиций, так и сравнение проекта с альтернативами. Методы оценки эффективности проектов по разработке и выводу на рынок нового продукта / услуги служат также фундаментом для системного подхода к управлению проектами, так как они способствуют объективности, измеримости и обоснованности принимаемых решений. Помимо этого, их использование обеспечивает минимизацию финансовых рисков, рост эффективности использования ресурсов и повышение конкурентоспособности

компании, которая внедряет новый продукт / услугу. Поэтому системное и комплексное применение данных методов позволяет компаниям формировать устойчивый и рентабельный портфель проектов, который ориентирован не только на краткосрочные, но и на долгосрочные стратегические цели.

Анализ выведения на рынок новых продуктов и услуг был проведен на примере компании ООО «Этлон Кофе». Компания является кофейней в г. Санкт-Петербург, и занимает свою устойчивую нишу на рынке общественного питания. Более чем 7 лет ООО «Этлон Кофе» успешным образом действует на рынке, что говорит о ее конкурентоспособности, стабильной клиентской базе и эффективно разработанной бизнес-стратегии. В 2024 г. компания сбавило свои финансовые объемы, поскольку показатели прибыли от продаж и чистой прибыли уменьшились. Однако в то же время «Этлон Кофе» показывает профессиональный подход к ведению бизнеса, сохраняя при этом свое положение благодаря гибкости, ответственному отношению к качеству продукции и глубокому пониманию потребностей покупателей.

Анализ выведения на рынок новых продуктов и услуг ООО «Этлон Кофе» за 2022-2024 гг. свидетельствует о том, что компания активным образом стремилось к диверсификации своего предложения, ориентируясь при этом на изменение потребительских предпочтений и развитие современных тенденций индустрии общественного питания. Введение авторских кофейных напитков с оригинальными вкусовыми сочетаниями способствовало расширению ассортимента и привлечению новых клиентов, которые склонны к экспериментам в выборе кофе. Поддержка уникальных рецептов сопровождалась закупкой специализированного оборудования, что, в свою очередь, обеспечило внедрение новых технологий приготовления, улучшило качество конечного продукта и повысило скорость обслуживания. Более того, инновационные услуги, которые нацелены на индивидуализацию клиентского опыта и повышение эстетической составляющей кофейного потребления, укрепили конкурентные преимущества компании ООО «Этлон Кофе». Персонализированный подбор напитков предоставил посетителям получать индивидуальный подход к

выбору кофе, что, тем самым, обеспечило формирование наиболее тесной связи между заведением и потребителями.

В целом, стратегия компании ООО «Этлон Кофе» по обновлению и расширению ассортимента продуктов и услуг оказалась успешной, поскольку позволила повысить уровень лояльности среди постоянных клиентов, а также привлечь новую аудиторию. Комплексный подход, который включает в себя инвестиции в материально-техническую базу, уделение внимания трендовым направлениям и создание уникального клиентского опыта, позволил компании усилить свои позиции в условиях высокой конкуренции и экономической неопределенности. Внедрение новых продуктов и услуг продемонстрировало, что ООО «Этлон Кофе» гибко адаптируется к меняющимся рыночным условиям, отслеживает предпочтения аудитории и своевременно принимает решения, которые направлены на стратегическое развитие и дальнейший рост бизнеса.

В ходе работы был предложен проект новой услуги для компании ООО «Этлон Кофе» – «Приоритетная подача заказа», цель которого заключается в повышении качества клиентского обслуживания и уровня лояльности постоянных клиентов компании посредством внедрения в мобильное приложение функции платной приоритетной подачи заказа. Это, в свою очередь, снизит время ожидания при высоком потоке посетителей, в особенности в утренние часы пик за счет дифференцированной обработки заказов. Реализация указанного сервиса нацелена на совершенствование внутренних бизнес-процессов, генерацию дополнительного дохода и усиление имиджа ООО «Этлон Кофе» в качестве современной и клиентоориентированной кофейни. Реализация проекта «Приоритетная подача заказа» охватывает трехмесячный период реализации. Начало проекта состоит в инициации и проработке требований, переходит в стадию полномасштабной разработки MVP-продукта, далее – тестирование, интеграция и обучение персонала. Также предполагается подготовка маркетинговой кампании и пилотный запуск в целях сбора реальных отзывов клиентов. На заключительном этапе предусмотрена оптимизация и

распространение услуги для кофейни при поддержке маркетингового продвижения.

В целях успешной реализации проекта для компании ООО «Этлон Кофе» требуется участие не только внутренних, но и внешних участников, каждый из которых выполняет важную роль в достижении целей. Установление точных функций всех стейкхолдеров обеспечит слаженность на каждом этапе, начиная от технической реализации, заканчивая конечным клиентским опытом. Особенным значением обладает командное взаимодействие между техническими специалистами и офлайн-персоналом, поскольку временной параметр в исполнении приоритетного заказа является критическим. Для реализации проекта требуется 1,43 млн. руб. Наибольшая доля финансовых средств отводится на техническую реализацию приложения и интеграцию с системой продаж, маркетинг и обеспечение удобства для пользователей.

Проект «Приоритетная подача заказа» показал положительную чистую приведенную стоимость в 316,2 тыс. руб., что, в свою очередь, свидетельствует о приросте стоимости бизнеса после внедрения. Внутренняя норма доходности, равная 17,4%, превышает заданную ставку дисконтирования 12%, а индекс PI составил 1,21, что подчеркивает прибыльность реализации проекта. Простая и дисконтированная окупаемость – в пределах 2 лет, что, тем самым, является приемлемым в условиях малого бизнеса. Несмотря на указанную нагрузку на собственный капитал, компания ООО «Этлон Кофе» обладает положительным трендом по валовой прибыли и может позволить себе инвестиции в представленную цифровизацию.

Таким образом, проект показывает ориентацию компании на увеличение гибкости обслуживания и цифровое развитие в сфере повседневного ритейла. За счет внедрения указанной функции, ООО «Этлон Кофе» усилит собственную репутацию современной, клиентоориентированной сети, которая адаптируется к меняющимся ожиданиям городской аудитории. Внедрение приоритетной подачи заказа посредством мобильного приложения снижает нагрузку бариста и сокращает очереди, а также формирует новый канал монетизации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Алексеева М.Б. Анализ инновационной деятельности: учебник и практикум для вузов / М.Б. Алексеева, П.П. Ветренко. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2023. – 337 с.
2. Алексеев И.А. Успех нового продукта / И.А. Алексеев // XXXV: Юбилейный сборник статей аспирантов и молодых ученых на английском языке, Москва, 25 марта 2023 года. – М.: Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, 2023. – С. 9-13.
3. Антонец В.А. Инновационный менеджмент: учебник и практикум для среднего профессионального образования. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2023. – 303 с.
4. Балдин К.В. Инновации: учебное пособие / К.В. Балдин. – М.: Дашков и К°, 2024. – 776 с.
5. Баранчеев В.П. Управление инновациями: учебник для вузов / В.П. Баранчеев, Н.П. Масленникова, В.М. Мишин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2023. – 711 с.
6. Брусакова И.А. Теоретическая инноватика: учебник и практикум для вузов под ред. И.А. Брусаковой. – М.: Юрайт, 2023. – 333 с.
7. Бубенцова В.Ф. Стратегия разработки и вывода на рынок нового продукта // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2023. – № 4. – С. 15-22.
8. Васильева Н.В. Управление инновационными процессами: учебное пособие / Н.В. Васильева; Поволжский государственный технологический университет. – Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2020. – 64 с.
9. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии / В.А. Винокуров. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2013. – 90 с.

10. Воронцовский А.В. Управление рисками: учебник и практикум для вузов / А.В. Воронцовский. – 2-е изд. – М.: Юрайт, 2024. – 485 с.
11. Голубкова Е.Н. Интегрированные маркетинговые коммуникации: учебник и практикум для вузов / Е.Н. Голубкова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2022. – 363 с.
12. Гончаренко Л.П. Инновационный менеджмент: учебник для вузов / под общей ред. Л.П. Гончаренко. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2023. – 229 с.
13. Григорьев М.Н. Маркетинг: учебник для вузов / М.Н. Григорьев. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2022. – 559 с.
14. Григорьева А.А. Роль маркетинга в планировании нового продукта / А.А. Григорьева // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2024. – № 5-2(92). – С. 149-154.
15. Егоров Ю.Н. Основы маркетинга: учебник / Ю.Н. Егоров. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2022. – 292 с.
16. Егоршин А.П. Эффективный маркетинг организации: учебник для вузов / А.П. Егоршин. – 2-е изд., доп. и перераб. – Н. Новгород: НИЭМ, 2020. – 302 с.
17. Зуб А.Т. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А.Т. Зуб. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2024. – 397 с.
18. Калюжнова Н.Я. Современные модели маркетинга: учебное пособие для вузов / Н.Я. Калюжнова, Ю.Е. Кошурникова; под общей редакцией Н.Я. Калюжновой. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2022. – 170 с.
19. Карпова С.В. Маркетинговый анализ. Теория и практика: учебное пособие для вузов / С.В. Карпова, С.В. Мхитарян, В.Н. Русин; под общей редакцией С.В. Карповой. – М.: Издательство Юрайт, 2022. – 181 с.
20. Кожевникова Г.П. Информационные системы и технологии в маркетинге: учебное пособие для вузов / Г.П. Кожевникова, Б.Е. Одинцов. – М.: Издательство Юрайт, 2022. – 444 с.

21. Коротков А.В. Маркетинговые исследования: учебное пособие / Коротков А.В. – М.: Инфа-М, 2022. – 304 с.
22. Курлыкова А.В. Стратегический менеджмент: учебное пособие / А.В. Курлыкова. – М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2024. – 160 с.
23. Ламбен Ж-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок: учебник / Ламбен Ж-Ж. – СПб.: «Питер», 2023. – 380 с.
24. Ларионов В.А. Маркетинговое обеспечение формирования лояльности потребителей гостиничных услуг: диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук / В.А. Ларионов. – М., 2024. – 352 с.
25. Лепешев Д.И. Анализ осуществления вывода нового продукта на рынок на основе мирового опыта / Д.И. Лепешев, В.А. Дулик, Е.В. Жолнерчик // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2022. – № 2(52). – С. 83-89.
26. Лукин А.Г. Сущность и основные этапы разработки и вывода нового товара на рынок / А.Г. Лукин, Е.С. Кузина, Е.П. Трошина // Инновационные технологии, экономика и менеджмент в промышленности: сборник научных статей XI международной научной конференции. Волгоград, 23-24 декабря 2022 г. / НПП Медпромдеталь. Ч. 2. – Волгоград: ООО «Конверт», 2022. – 401 с.
27. Мелешко А.А. Современные методы разработки и вывода нового продукта на рынок / А.А. Мелешко, З.В. Басаев // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Т. 1, № 7(127). – С. 148-160.
28. Морозов Ю.В. Основы маркетинга: учебное пособие / Морозов Ю.В. – М.: Инфа-М, 2023. – 324 с.
29. Никишкин В.В. Роль маркетинговых исследований в разработке стратегии вывода нового продукта на рынок / В.В. Никишин, И.В. Гурова. // Маркетинг в России и за рубежом. – 2024. – №4. – С. 78-91.
30. Никонорова С.А., Сандра Д.Ф. Анализ предметных областей управления проектом. Управление содержанием // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 4. № 1 (133). – С. 99-105.

31. Никулочкина Е.Ж. Особенности создания нового продукта на конкурентном рынке / Е.Ж. Никулочкина // Вестник научных конференций. – 2023. – № 3-2(79). – С. 98-99.
32. Овсий А.С. Эффективное управление проектами // Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. – 2023. – № 18. – С. 169-172.
33. Овчинников Д. Разработка отечественных информационных технологий: новые продукты российского рынка / Д. Овчинников // Управление качеством. – 2024. – № 4. – С. 40-43.
34. Полаева Г.Б. Механизм разработки и вывода на рынок нового продукта / Г.Б. Полаева, И.А. Сидоров, А.С. Радонцев // Бухгалтерский учет и налогообложение в бюджетных организациях. – 2022. – № 4. – С. 40-48.
35. Поляков Н.А. Управление инновационными проектами: учебник / Н.А. Поляков, Н.В. Лукашов. – М.: Юрайт, 2024. – 384 с.
36. Романович О.Г. Управление процессом разработки и внедрения нового товара на рынок / О.Г. Романович, Н.В. Чекушкин, З.С. Аюпова // Экономика XXI века: Сборник материалов Международной научно-практической конференции, посвященной году науки и технологий в РФ, Новосибирск, 10 декабря 2022 года / Под ред. О.А. Чистяковой. – Новосибирск: Сибирский университет потребительской кооперации, 2022. – С. 358-363.
37. Сергеев А.А. Бизнес-планирование: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2022. – 475 с.
38. Серпухова Е.П., Сайманова О.Г. Основы предпринимательства и бизнес-планирования: учебник. – Саратов: Профобразование, 2023. – 175 с.
39. Спиридонова Е.А. Основы инновационной деятельности: учебник практикум / Под ред. Е.А. Спиридонова. – М.: Юрайт, 2023. – 298 с.
40. Стрекаль Е.Ю., Новак М.А. Необходимость и особенности бизнес-планирования деятельности предприятия в современных условиях // Международный академический вестник. – 2023. – № 10 (30). – С. 76-79.

41. Торосян Е.К., Сажнева Л.П., Варзунов А.В. Бизнеспланирование: учебное пособие. – Санкт-Петербург: Университет ИТМО, 2024. – 90 с.
42. Управление проектами: учебник для вузов / Е.А. Горбашко [и др.]; под редакцией Е.А. Горбашко. – М.: Издательство Юрайт, 2024. – 358 с.
43. Управление проектами: учебник и практикум / А.И. Балашов, Е.М. Рогова, М.В. Тихонова, Е.А. Ткаченко; под общей редакцией Е.М. Роговой. – М.: Издательство Юрайт, 2024. – 383 с.
44. Управление финансовыми рисками: учебник и практикум для вузов / И.П. Хоминич [и др.]; под редакцией И.П. Хоминич. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2024. – 569 с.
45. Чайковский А.В. Оценка перспективности нового продукта / А.В. Чайковский, А.И. Терехова // Социальный мир: роль молодежи в решении проблем XXI века: Материалы XIX Международной научно-практической конференции студентов и молодых исследователей, Минск, 19 мая 2023 года. – Минск: ООО «Колорград», 2023. – С. 130-133.
46. Шкурко В.Е. Управление рисками проекта: учебник для вузов / В.Е. Шкурко. – 2-е изд. – М.: Издательство Юрайт, 2024. – 163 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бухгалтерский баланс ООО «Этлон Кофе» за 2022-2024 гг.

Наименование показателя	Код	31.12.24	31.12.23	31.12.22
АКТИВ				
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Нематериальные активы	1110	-	-	-
Основные средства	1150	2 221	2 221	4 837
Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
Финансовые вложения	1170	-	-	-
Прочие внеоборотные активы	1190	393	0	0
Итого по разделу I	1100	2 221	2 221	4 837
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Запасы	1210	8 241	9 795	7 992
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	1 214	982	1 296
Дебиторская задолженность	1230	8 686	30 700	7 709
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	1	1	1
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	5 205	456	57
Прочие оборотные активы	1260	243	182	85
Итого по разделу II	1200	23 590	42 215	17 140
БАЛАНС	1600	25 811	44 347	21 977
ПАССИВ				
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	100	100	100
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
Резервный капитал	1360	-	-	-
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	1 466	1 826	2 859
Итого по разделу III	1300	1 566	1 926	2 959
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Прочие обязательства	1450	4 786	4 733	4 733
Итого по разделу IV	1400	4 786	6 134	4 733
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1510	-	200	-
Кредиторская задолженность	1520	19 459	36 087	14 285
Прочие обязательства	1550	-	-	-
Итого по разделу V	1500	19 459	36 287	14 286
БАЛАНС	1700	25 811	44 347	21 977

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Отчет о финансовых результатах (прибылях / убытках) ООО «Этлон Кофе» за
2022-2024 гг.

Наименование показателя	Код	2024	2023	2022
Выручка	2110	112 873	113 681	109 926
Себестоимость продаж	2120	(89 454)	(94 506)	(106 264)
Валовая прибыль (убыток)	2100	23 419	19 175	3 662
Коммерческие расходы	2210	(21 874)	(16 737)	(658)
Управленческие расходы	2220	(-)	(-)	(-)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	1 545	2 438	3 004
Проценты к получению	2320	-	-	-
Прочие доходы	2340	338	-	-
Прочие расходы	2350	(50)	(155)	(20)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	1 833	2 283	2 984
Текущий налог на прибыль	2410	(367)	(457)	(126)
Чистая прибыль (убыток)	2400	1 466	1 826	2 858
СПРАВОЧНО				
Совокупный финансовый результат периода	2500	1 466	1 826	2 858

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Исследование рынка компании ООО «Этлон Кофе»

Факторы	Описание/оценка
Структура рынка	
Структура рынка	Насыщенный, конкурентный рынок общепита. Преобладание сетевых и независимых кофеен, кафе, булочных
Характеристика отрасли	Сфера общественного питания (кофейни) с растущим спросом на быструю и качественную услугу
Географические границы	Санкт-Петербург, дальнейшие перспективы – охват соседних районов города
Анализ положения дел	Рынок высококонкурентный, преобладают крупные сетевые игроки («Coffee Like», «Шоколадница»), но есть спрос на уникальные концепции и локальные бренды
Связь с другими отраслями	Поставщики кофе и выпечки, транспорт, IT (программы лояльности), служба доставки
Емкость рынка (TAM, SAM)	TAM: 2,5 млрд руб./год (Санкт-Петербург), SAM: центральные и южные районы (~300 млн руб./год)
Динамика роста	Рынок кофеен растет на 7-10% в год (особенно в сегменте to-go и takeaway)
Потенциал продаж	До 10 млн руб. в год при средней проходимости (прогноз для одной кофейни)
Конъюнктура	Высокий спрос на takeaway, рост спроса на кофе specialty, сезонность (летом пик спроса на холодные напитки и мороженое)
Привлекательность	Высокая (рост культуры потребления кофе, развитие фуд-сервисов и служб доставки)
Барьеры для входа	Необходимость значительных инвестиций в оборудование, высокая конкуренция, рост арендных ставок
Целевой сегмент	
Социально-демографические	Молодежь 20-35 лет, офисные сотрудники, студенты, жители района
Психографические	Ценят уникальные вкусы и атмосферу, тенденция к здоровому питанию, интерес к десертам, мороженому
Поведенческие	Лояльность к локальным брендам, высокая посещаемость в утреннее и обеденное время, чувствительность к акциям и программам лояльности
Ключевые драйверы покупки	Качество кофе, свежая выпечка, атмосферность пространства, скорость и качество обслуживания
Размер целевого рынка	Центр и юг Санкт-Петербурга – население порядка 1,5 млн. человек, ярко выраженная концентрация вблизи вузов и бизнес-центров
Первичный рынок	Жители и работники района, студенты, посетители бизнес-центров
Вторичный рынок	Заказчики кейтеринга, службы доставки еды
Готовность рынка	Высокая – клиенты привыкли к формату кофеен, готовы пробовать новые продукты (фильтр, альтернативные способы заваривания и др.)

Продукция	
Ассортимент	Кофе (эспрессо, капучино, латте, фильтр и др.), чай, горячий шоколад, какао, мороженое, коктейли, выпечка (сладкая/несладкая), десерты
Технологичность	Использование современного кофейного оборудования, IT-решения для заказов, программы лояльности
Безопасность	Соответствие стандартам пищевой безопасности, контроль качества
Гарантия/обслуживание	Обратная связь с клиентами, программы лояльности, бонусы за повторные покупки
Методы продаж	Прямые продажи (на месте, takeaway), онлайн-заказы через приложение и сайты доставки (Delivery Club, Яндекс. Еда и т.д.), маркетинг (инстаграм, коллаборации с блогерами и локальными брендами)
Патентная защита/инновации	Новый подход к подаче напитков, оригинальные десерты, специальные сезонные предложения
Потребитель	
Потребители	Молодые люди, офисные работники, семьи с детьми, поклонники кофе, жители и гости района