

Министерство образования и науки российской федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего  
образования

«Южно-Уральский государственный университет»  
(национальный исследовательский университет)

Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Экономика промышленности и управление проектами»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой ЭПиУП,

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_/Н.С. Дзензелюк/

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

Разработка бизнес плана проекта создания организации по оказанию услуг  
развлекательного характера в г. Челябинске

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

ЮУрГУ – 380302.2018.231. ВКР

Руководитель,

Старший преподаватель каф. ЭПиУП

\_\_\_\_\_/В.М. Новосад/

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

Автор,

Студент группы ЭУ-452

\_\_\_\_\_/А.А. Виноградов/

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

Нормоконтролер,

ученый секретарь каф. ЭПиУП

\_\_\_\_\_/Е.Н. Машкова/

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

Челябинск 2018

## АННОТАЦИЯ

Виноградов А.А. Разработка бизнес плана проекта создания организации по оказанию услуг развлекательного характера в г. Челябинске. – Челябинск: ЮУрГУ, ВШЭУ, ЭПиУП, 2018. – 91 с., 21 ил., 28 табл., библиогр. список – 36 наим., 4 прил.

В выпускной квалификационной работе на основе стратегического анализа проекта и рынка города Челябинска, с использованием методов имитационного моделирования разработан план создания организации по оказанию услуг развлекательного характера в городе Челябинске.

В первой главе представлено описание будущего предприятия, его деятельности, дана краткая суть проекта. Применены методы PEST и SWOT-анализа.

Во второй главе представлена система управления проектом, включающая в себя систему планирования, выполненная с помощью сетевого графика и матрицы РАЗУ. Сформирована финансовая модель проекта в программе Project Expert и проведена оценка рисков и финансовой эффективности.

В третьей главе проведен финансовый анализ будущего предприятия после достижения им точки окупаемости с целью посмотреть эффективность компании во времени.

В работе были рассчитаны интегральные показатели, проведены анализы безубыточности, чувствительности и Монте-Карло. Оценены риски проекта и доказана его реализуемость и экономическая рентабельность.

Результаты работы позволяют оценить практичность данного проекта, его устойчивость и эффективность для дальнейшего ведения бизнеса.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПРОЕКТА	
1.1 Анализ рынка.....	8
1.2 Стратегический анализ проекта.....	14
1.2.1 Анализ внешней среды.....	14
1.2.2 Анализ внутренней среды.....	22
1.2.3 SWOT-анализ.....	23
1.3 Описание идеи проекта.....	28
Вывод по главе один.....	29
2 РАЗРАБОТКА ФИНАНСОВОЙ МОДЕЛИ ПРОЕКТА	
2.1 Описание проекта.....	30
2.2 Система управления проектом.....	31
2.2.1 Структурная декомпозиция работ.....	31
2.2.2 Сетевой график.....	32
2.3 Финансовая модель.....	36
2.3.1 Описание окружения проекта.....	37
2.3.2 Инвестиционный план.....	38
2.3.3 Операционный план.....	43
2.3.4 Описание финансирования.....	49
2.3.5 Результаты проекта.....	50
2.4 Анализ рисков проекта.....	51
2.4.1 Анализ безубыточности.....	52
2.4.2 Анализ чувствительности.....	54
2.4.3 Анализ «Монте-Карло».....	55
Вывод по главе два.....	57
3 ОЦЕНКА ПРОГНОЗНОГО ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ	
3.1 Прогноз финансовой отчетности предприятия.....	58
3.2 Горизонтальный и вертикальный анализ баланса.....	61
3.3 Анализ ликвидности и платежеспособности.....	67
3.4 Анализ оборачиваемости.....	72
3.5 Анализ рентабельности.....	77
Вывод по главе три.....	81
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	83
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	85
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А Анкета для опроса.....	88
ПРИЛОЖЕНИЕ Б Сетевой график.....	89
ПРИЛОЖЕНИЕ В Прибыль и убытки предприятия.....	90
ПРИЛОЖЕНИЕ Г Баланс предприятия.....	91

## **ВВЕДЕНИЕ**

Рынок развлекательных услуг развивается с каждым годом. Появляются все новые виды развлечений. Большой акцент делается на техническую оснащенность. В России с декабря 2013 года появился новый вид развлекательных услуг – квест-комнаты. Сейчас такие квесты есть практически в каждом городе, и они набирают все большую и большую популярность с развитием технологий виртуальной и дополненной реальности.

Объектом данной работы является предприятие по организации услуг развлекательного характера в городе Челябинске.

Предметом данной работы является проект создания предприятия по организации услуг развлекательного характера в городе Челябинске.

Цель работы - разработать проект создания предприятия по организации услуг развлекательного характера в городе Челябинске.

Для достижения поставленной цели были поставлены следующие задачи:

- 1) дать краткую характеристику объекту исследования;
- 2) провести стратегический анализ рынка;
- 3) составить рейтинг мероприятий для решения задачи
- 4) разработать систему управления проектом;
- 5) составить финансовую модель проекта;
- 6) оценить экономическую эффективность проекта;
- 7) оценить риски проекта и его реализуемость;
- 8) провести анализ прогнозного финансово-экономического состояния предприятия.

Для решения поставленных задач, в работе были использованы методы PEST и SWOT-анализа, анализ пяти конкурентных сил Майкла Портера, EFAS-анализ, структурная декомпозиция работ, сетевое планирование, матрица РАЗУ, анализ интегральных показателей экономической эффективности, анализ безубыточности, анализ чувствительности, метод Монте-Карло, финансовый анализ, расчет коэффициентов ликвидности, оборачиваемости, деловое

активности, финансового результата.

При написании выпускной квалификационной работы рассмотрены методические пособия кафедры, использован лекционный материал, а также различные Интернет-ресурсы и литература.

При написании работы использовалась информация как зарубежных, так и отечественных авторов, таких как Ф. Котлер, М. Портер, Л.А. Баев.

Первая глава содержит подробный стратегический анализ объекта исследования, результатом которого является SWOT-матрица и рейтинг решений задачи.

Во второй главе содержится бизнес план проекта, включающий в себя описание проекта, структурную декомпозицию работ, сетевой график, матрицу РАЗУ, финансовую модель, организационный план, план производства, план маркетинга, а также оценка экономической эффективности проекта, анализ рисков, даны рекомендации по дальнейшей реализации проекта.

В третьей главе спрогнозировано и проанализировано прогнозное финансово-экономическое состояние предприятия.

# 1 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПРОЕКТА

## 1.1 Анализ рынка

Развлечения — одна из важнейших сфер повседневной жизни человека, которая, наряду с образованием, способна существенно влиять на состояние общества. Нужда в них появляется сразу после удовлетворения первичных потребностей. Удовлетворенность их качеством и доступностью является для человека индикатором его социального положения, а для общества — показателем развития экономики страны в целом и ее социальной сферы в частности.

Мировая индустрия развлечений аккумулирует миллиарды долларов и является значимой частью экономики большинства стран. Несмотря на масштабность индустрии развлечений, система экономических знаний в отношении данной сферы исследований имеет неопределенный и неоднозначный характер.

Разнообразие в индустрии развлечений признается всеми как достоинство, но в то же время является существенным фактором, затрудняющим менеджмент и маркетинг данных объектов. Наиболее точно действительность в отношении сформированности теоретической базы индустрии развлечений отражают высказывания специалистов и предпринимателей, оперирующих в данном секторе экономики, прозвучавшие на конференции «Индустрия развлечений и игорный бизнес» (март, 2004, Москва): «... Само понятие «индустрия развлечений» достаточно широко, и до настоящего времени, как у власти, так и у бизнеса нет его единого четкого определения. В индустрию развлечений входят кинотеатры, театры, гольф-клубы, парки, аквапарки, ночные клубы, спортивные и оздоровительные центры, роллердромы, катки и пр. С индустрией развлечений связаны многие направления предпринимательской деятельности: туристический, строительный бизнес, компании пищевой промышленности и т. д. Существует мнение, что игорный бизнес также является частью индустрии развлечений...»[1].

Компания Pricewaterhouse Coopers следующим образом определяет понятие «индустрия развлечений»: «...В понятие индустрии развлечений включена любая деятельность, защищенная авторскими правами и имеющая отношение к кинобизнесу, музыке, телевидению, литературе, производству компьютерных программ, видео- и аудиоматериалов, а также компаний, связанных с их доставкой и сбытом» [2].

В ежегодном российском выпуске «Всемирного обзора индустрии развлечений и СМИ», компания Pricewaterhouse Coopers представила прогноз развития индустрии до 2021 года.

Основные выводы отчета говорят о том, что по итогам 2017 года объем рынка развлечений и СМИ в России составил 18 млрд долл., а к 2021 году он вырастет до 23 млрд долл. [3].

Среди всех сегментов наиболее динамично развиваются рынки виртуальной реальности и киберспорта при среднегодовых темпах роста 71,5% и 33,2% соответственно. Так же темп роста российского рынка видеоигр остается одним из самых высоких в мире. Традиционные сегменты постепенно насыщаются, и это дает возможность для развития новых технологий и появления конкурентных видов развлечений [4].

На основании полученных данных, было принято решение о создании фирмы по организации квестов в реальности, так как эта сфера сочетает в себе наиболее динамично развивающиеся рынки индустрии развлечений.

Идеи создания квест-комнат пришли из фильмов, компьютерных игр и книг, в которых главному герою необходимо решить всевозможные задачи и головоломки с целью высвобождения из заточения. Жажда получить спектр эмоций и адреналина в реальной жизни породила идею перенесения виртуальной игры в реальность.

Задача клиентов — выбраться из комнаты за ограниченное время. Попутно игроки совместно решают головоломки, находят скрытые подсказки, используют предметы и технические устройства комнаты. В некоторых играх, согласно сценарию, могут присутствовать и живые актеры.

Выйти за границы виртуальной реальности, впервые решили создатели квестов из Азии. В Японии, Китае и Гонконге такой вид развлечений существует с 2007 года.

Вслед за азиатскими странами квесты стали уверенно завоевывать популярность в США и Европе, причем «столицей» нового вида развлечений на европейском континенте стал Будапешт, в котором подобные квесты в комнатах стали открываться с 2011 года.

По аналогии с компьютерной игрой участникам предстояло выбраться из запертой снаружи комнаты, используя находящиеся в ней предметы, собственную сообразительность и логическое мышление, только на этот раз действие происходило в настоящей комнате с вполне осязаемыми вещами. Кроме того, отведенное на игру время ограничивалось 60 минутами, что делало процесс прохождения квеста более напряженным и азартным [5].

В России первый реалити-квест был открыт в 2013 году небезызвестной компанией «Клаустрофобия», а первые квесты в Челябинске появились только в 2014 году.

Практически моментально этот новый формат развлечений собрал вокруг себя целую армию поклонников. Индустрия квестов в формате «выберишься из комнаты» и сейчас продолжает усиленно развиваться – продаются франшизы, открываются новые компании, создаются все новые и новые квесты в разных городах России.

Появление технологий виртуальной и дополненной реальности, и их адаптация для сферы развлечений также не дает индустрии квестов стоять на месте и позволяет постоянно развиваться не только в географическом плане.

Для исследования спроса на рынке квестов в реальности был проведен социологический опрос, чтобы выявить основные потребности, интересы и предпочтения целевой аудитории, поскольку от этого зависит, на каких ключевых моментах следует акцентировать внимание.

Чтобы узнать необходимое количество респондентов, была рассчитана необходимая выборка исходя из размеров генеральной совокупности.

Генеральная совокупность это суммарная численность объектов наблюдения,

обладающих определенным набором признаков, ограниченная в пространстве и времени.

Выборкой называется часть объектов из генеральной совокупности, отобранных для изучения, с тем, чтобы сделать заключение обо всей генеральной совокупности. Для того чтобы заключение, полученное путем изучения выборки, можно было распространить на всю генеральную совокупность, выборка должна обладать свойством репрезентативности [14].

Поскольку генеральная совокупность для нас представляет население города Челябинска, для получения достаточно точного результата необходимо опросить 384 человека. Для точности опроса так же соблюдалась максимальная репрезентативность выборки.

Репрезентативностью выборки называют свойство данной выборки корректно отражать генеральную совокупность [14].

Опрос проводился среди 400 респондентов путем анкетирования. Образец анкеты представлен в Приложении. Анкетирование проводилось с помощью сервиса Google. На рисунке 1.1 приведена диаграмма распределения респондентов по полу.

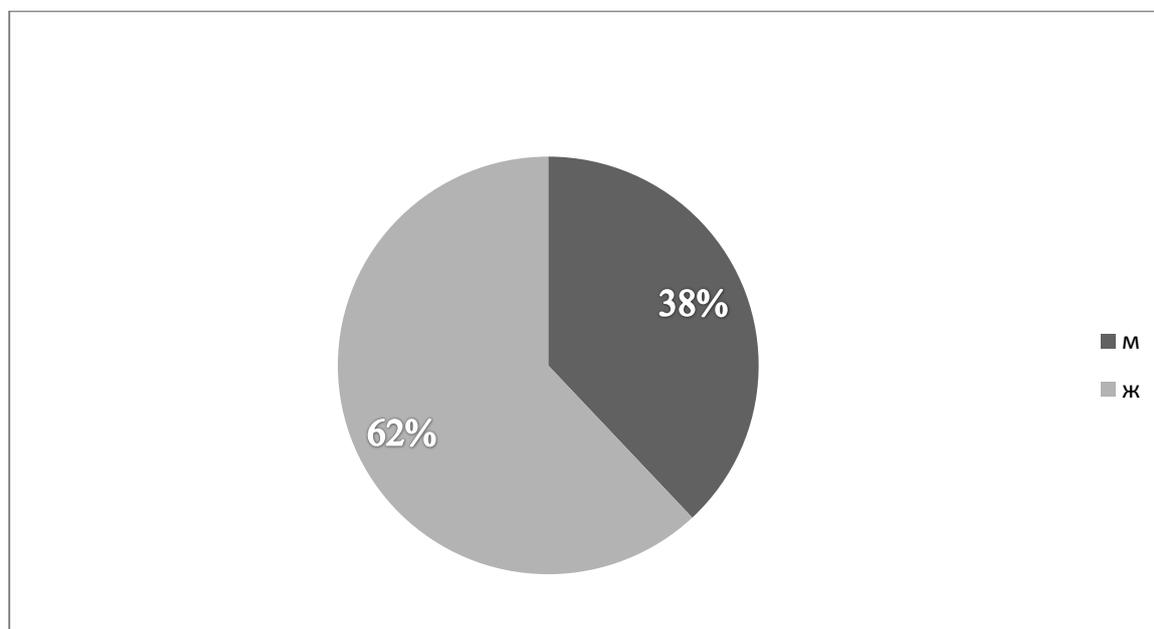


Рисунок 1.1 – Распределение респондентов по полу

Распределение респондентов по возрасту представлено на рисунке 1.2.

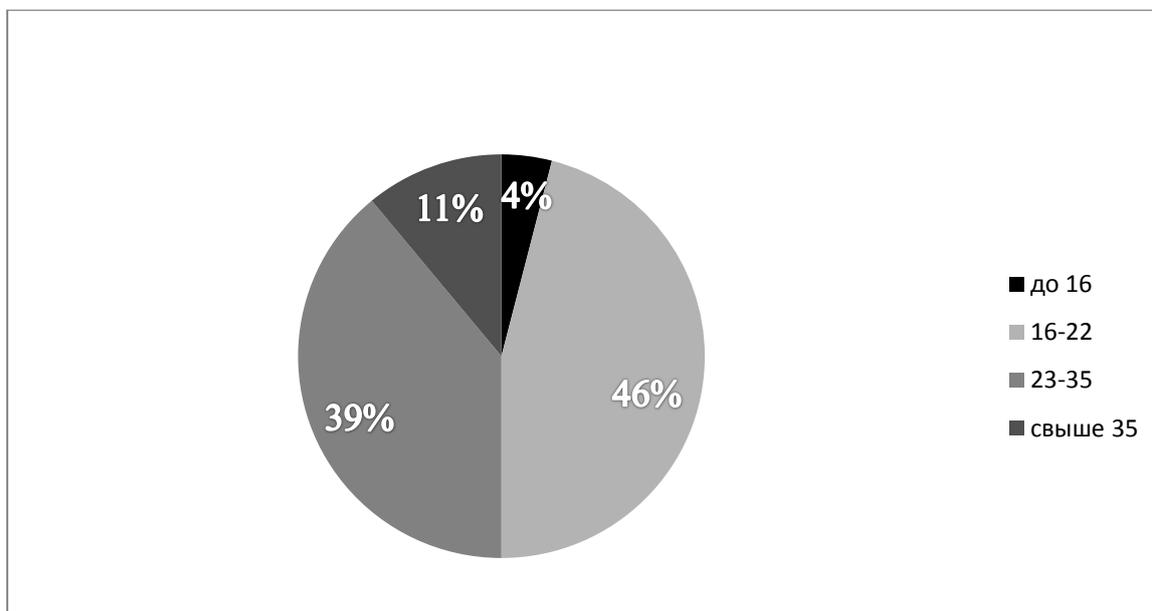


Рисунок 1.2 – Распределение респондентов по возрасту

По данным опроса видно, что основная аудитория данного вида отдыха это люди в возрасте от 16 до 35 лет, желающие испытать новые ощущения и разнообразить свой досуг.

На рисунке 1.3 представлены предпочтения по виду отдыха.

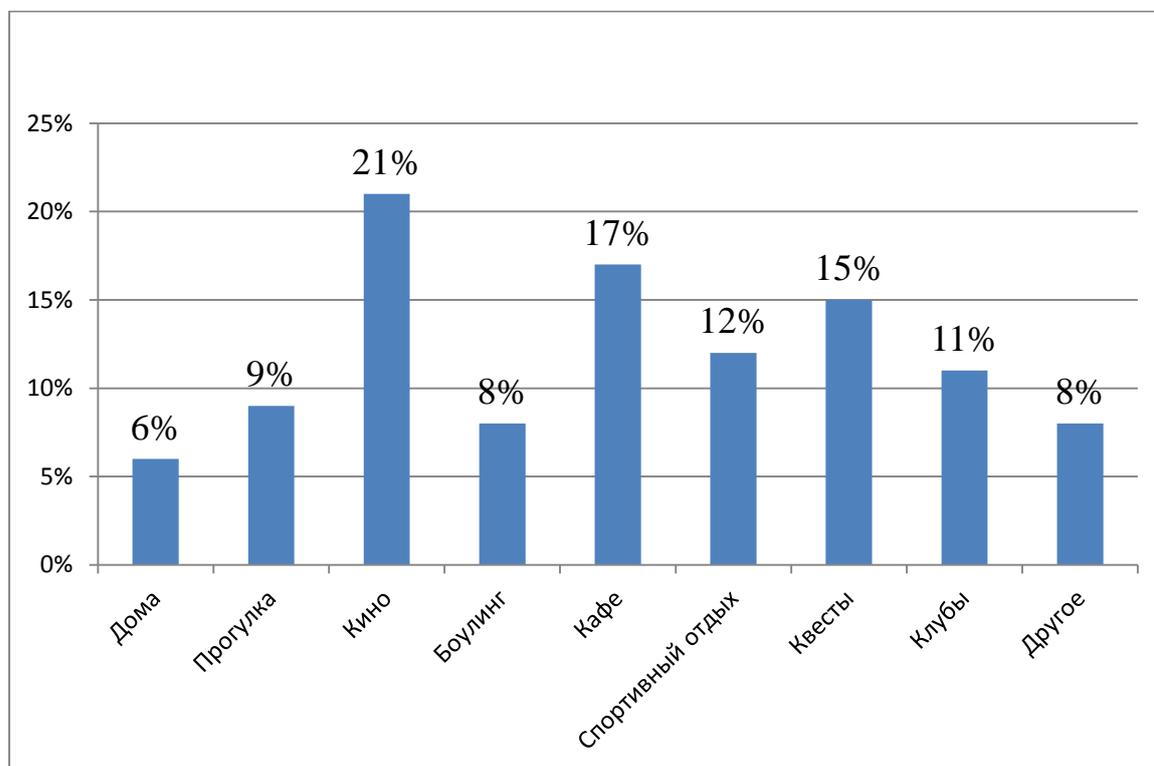


Рисунок 1.3 – Распределение по способам проведения отдыха

В результате опроса выяснилось, что основными предпочтениями по проведению свободного времени являются посещения кинотеатров (21%), кафе (17%), квестов (15%). Далее располагаются спортивный отдых и ночные клубы: 1% и 11% соответственно.

Как выяснилось из результатов анкетирования, 95% опрошенных слышали о квестах, 20% хотя бы раз посещали квест, а 60% планируют это сделать в ближайший месяц. Следовательно, данный вид услуг хорошо знаком потребителю, а попробовав данный вид проведения досуга, 75% потребителей продолжают посещать квесты.

При создании квеста очень важно определиться с жанром комнаты, поскольку от этого зависит тематика квеста, а значит и целевая аудитория. Предпочтения респондентов по жанру комнаты представлены на рисунке 1.4.

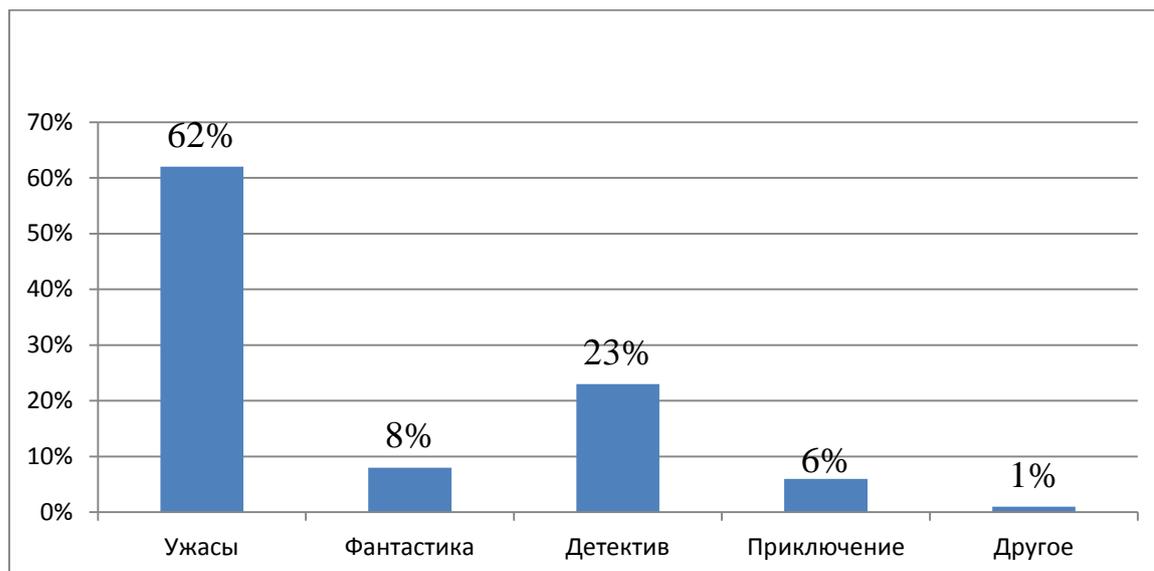


Рисунок 1.4 – Распределение предпочтений по жанру

Из результатов опроса видно, что жанр ужасов лидирует с большим отрывом. Это объясняется тем, что потребители, кроме решения головоломок, хотят испытывать эмоции от прохождения квестов. И страх прекрасно справляется с этой задачей.

По данным экспертов, общее количество желающих играть год от года растет, и российский рынок квестов по-прежнему остается очень прибыльным. Его

оборот на сегодня оценивается в сумму порядка 6,5 миллиарда рублей в год. Примерно половина этой суммы приходится на Москву, десятая часть — на Петербург. Рынок Челябинска, на данный момент, оценивается в 50 миллионов рублей в год, что составляет около 2% от оборота рынка развлечений города [6].

Из-за того, что квест является одноразовым продуктом, и все они написаны по абсолютно разным сценариям, сложно точно определить, насколько спрос удовлетворен. Если компания людей пройдет все квесты на одной локации, то они пойдут в другие.

Проанализировав отзывы клиентов на сайтах потенциальных конкурентов, а также социальные сети этих компаний, можно сделать вывод о том, что люди в большинстве случаев получают удовольствие от прохождения квестов, и после посещают другие комнаты, чтобы вновь поиграть в «живой» квест. Очень часто в отзывах встречаются вопросы об открытии новых локаций, что свидетельствует о неполном удовлетворении спроса потребителей на рынке, что вместе с растущим числом потребителей делает открытие данной организации обоснованным.

## **1.2 Стратегический анализ проекта**

Стратегический анализ - это комплексное исследование положительных и отрицательных факторов, которые могут повлиять на проект в перспективе, а также определить пути достижения целей проекта. С помощью стратегического анализа разрабатывается комплексный стратегический план реализации проекта [13].

### **1.2.1 Анализ внешней среды**

Внешняя среда – это совокупность активных хозяйствующих субъектов, экономических, общественных и природных условий, и других внешних условий и факторов, действующих в окружении проекта и влияющих на различные сферы его деятельности. Внешнюю среду подразделяют на микросреду и макросреду.

Макроокружение – совокупность всех влияющих на данный проект объектов и факторов, которые находятся вне его границ и на которые он не имеет возможности воздействовать. Одним из популярных методов оценки макроэкономического окружения является PEST–анализ политических, экономических, социально-культурных и технологических факторов [13].

К политическим факторам можно отнести возможность появления государственного контроля над данной сферой деятельности. В настоящий момент деятельность квест-комнат регулируется лишь общими нормами, такими как пожарная безопасность. Однако рост масштабов деятельности и популярности данного вида отдыха может привести к ужесточению законодательства и введению контролирующий деятельность норм.

Другим фактором является проведение саммитов ШОС и БРИКС в Челябинске, повысит престиж города, его привлекательность. В дальнейшем это событие скажется на количестве туристов, посещающий город, а значит, привлечет к нам больше потребителей.

К экономическим факторам относится снижение реальных доходов населения. По данным Росстата, уровень реальных доходов населения в городе Челябинске за 2017 год снизился на 6% в сравнении с уровнем 2016 года. Данные, полученные за первый квартал 2018 года, показывают снижение доходов еще на 3% [15].

Еще один экономический фактор это инфляция. Высокая инфляция отрицательно влияет на экономику в целом и на деятельность предприятия в частности. По данным Банка России инфляция постепенно снижается [16].

К социальным факторам относится повышение уровня рождаемости. По данным Росстата, значительный рост рождаемости в Челябинске с 2000 года обеспечивает нас потенциальными потребителями сегодня [15].

Вторым социальным фактором является снижение уровня безработицы, так как при низком уровне безработицы рабочая сила становится дороже [15].

К технологическим факторам можно отнести развитие технологий в сфере развлечений. Использование новых технологий позволяет привлечь большее

количество потребителей и обеспечить их более качественным продуктом. Рынок постоянно развивается и обновляется и поэтому необходимо следить за новинками.

Следующим технологическим фактором является общедоступный интернет. Повсеместное распространение интернета, смартфонов и социальных сетей позволяют нам быть ближе к потенциальным потребителям.

Согласно данным регулярного исследования социальных сетей за 2017 год, проведенного компанией Brand Analytics, выбранная нами возрастная группа потребителей является самой активной в социальных сетях, до 70% авторов. Автором считается пользователь, написавший хотя бы одно публичное сообщение за месяц [17].

Это позволяет нам успешно пользоваться точечной рекламой, быстрее узнавать об изменениях в предпочтениях потребителей и активнее реагировать на них.

Результатом анализа макроэкономического окружения стала PEST -матрица, в которой указаны основные факторы макросреды, оказывающие воздействие на предприятие. Матрица PEST-анализа представлена в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Матрица PEST-анализа

Политика	Экономика
1. Возможное появление контроля государством.	1. Снижение уровня реальных доходов населения;
2. Проведение саммитов	2. Снижение уровня инфляции.
Социальная среда	Технологии
1. Рост рождаемости;	1. Развитие технологий.
2. Снижение уровня безработицы.	2. Общедоступный интернет

Кроме макросреды необходимо также провести анализ микросреды.

Микросреда – это среда прямого влияния, которую создают поставщики материально-технических ресурсов, потребители продукции, торговые и

маркетинговые посредники, конкуренты, государственные органы, финансово-кредитные учреждения, страховые компании и т.п. [13].

Модель пяти сил конкуренции Портера — модель, представляющая собой инструмент для проведения анализа конкурентных условий, сложившихся на рынке, и позволяющая оценить, насколько важное влияние оказывает каждая из пяти сил на проект. Данная модель позволяет определить, насколько привлекательна та или иная отрасль.

Майкл Портер выделяет 5 основных конкурентных сил:

- 1) угроза появления субститутов;
- 2) рыночная власть покупателей;
- 3) рыночная власть поставщиков;
- 4) угроза появления новых конкурентов;
- 5) уровень конкурентной борьбы.

Все пять конкурентных сил тесно соприкасаются друг с другом.

При помощи этой модели выявляют основные потенциальные проблемы и угрозы, с которыми может столкнуться компания в отрасли, кроме этого, проводя анализ на основе данной модели, можно выявить конкурентные преимущества компании [13].

Далее представлен анализ основных конкурентных сил при помощи матрицы конкурентоспособности Портера.

Угроза появления субститутов. Так как квест-комнаты являются видом непродолжительного развлекательного досуга для группы людей, продуктами-заменителями могут выступать подобные варианты проведения досуга, такие как боулинг, кино, пейнтбол и т.д. Это означает наличие большого количества товаров субститутов.

Рыночная власть потребителей. Она определяется типом рынка, на котором действуют предприятия отрасли и покупатели их продукции. Имеются в виду рынки производителя и покупателя, соответственно. Сила позиции потребителей определяется возможностью переключиться на использование других продуктов, затратами, связанными с этим переключением, объемом закупаемых продуктов

потребителем [13].

В связи с большим количеством альтернатив, рыночная власть покупателей достаточно велика. В этой ситуации необходимо пользоваться интересом потребителей к разнообразным новинкам.

Рыночная власть поставщиков. Эта сила возрастает, если поставщики сырья, ресурсов, необходимых для бизнеса, настолько уверенно себя чувствуют на рынке, что могут выбирать клиентов, с которыми работать и каким-то образом влиять на деятельность компаний [13]. В данном проекте нет необходимости в конкретных поставщиках, поэтому рыночная власть поставщиков низкая.

Угроза появления новых конкурентов. Сила влияния новых игроков зависит от входных барьеров отрасли и влияния существующих игроков рынка. Если барьеры входа в отрасль высоки и уровень противодействия существующих в отрасли компаний высок, то влияние новых претендентов на прибыль в отрасли будет минимальным [13].

Единственным значимым входным барьером, для открытия данного предприятия, является начальная потребность в капитале. Потребность в капитале возникает для обеспечения производства, оплаты персонала, вложений в продвижение товара. Однако отрасль не является капиталоемкой, а значит, угроза появления новых конкурентов может считаться высокой.

Уровень конкурентной борьбы. Соперничество среди существующих конкурентов сводится к стремлению любыми силами улучшить свое положение на рынке, завоевать потребителей рынка. Интенсивная конкуренция приводит к ценовой конкуренции, увеличению затрат на продвижение товара, иногда к повышению качества продукции, увеличению инвестиций в новые разработки. Все это снижает прибыльность отрасли [13].

Изучив рынок города Челябинска, были выявлены основные конкуренты. На данный момент лидером на Челябинском рынке является компания «CHELBUNKER». Так же стоит уделить внимание компаниям «вХод», «Rabbit Hole», «RedDoor» и «QuestQuest», которые являются основными конкурентами. Данные о конкурентах представлены в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Анализ конкурентов

Критерии	«Вход»	«Rabbit Hole»	«RedDoor»	«CHELB UNKER»	«QuestQuest»
Месторасположение, район	Центральный	Центральный	Центральный, Курчатовский (Парковый), Калининский	Калининский, Советский	Советский, Тракторозаводской
Наличие сайта	-	+	+	+	+
Присутствие в соц сетях	Vk, instagram	Vk, instagram	Vk, instagram	Vk, instagram	Vk, instagram, Youtube, Facebook
Средний чек, руб	1600	2000	2000	1500	2000
Количество квестов, шт	3	2	10	19	3
Наличие актера	-	-	+	+	+
Количество человек, шт	2-4 (до 6)	2-4 (до 5)	2-4 (до 6)	2-5	2-4 (до 6)
Уникальность	Единый сюжет	Нет	Выездные квесты	Квесты для детей	Нет

Из анализа конкурентов видно, что основным месторасположением квестов в Челябинске является Центральный район. Это обусловлено тем, что проходимость в месторасположении локации не является значимым фактором. Обычно посещение квеста является заранее запланированным мероприятием, куда клиенты приезжают в забронированное время, запланировав маршрут.

Наличие сайта, напротив, играет одну из ключевых ролей для потребителей, т.к. это обеспечивает удобство просмотра квеста, отзывов клиентов, бронирования игры. Для минимизации вложений раскрутка будет осуществляться через социальные сети. Основными сетями в русскоязычном сегменте интернета

являются Vkontakte, Instagram, Youtube и Telegram. Поскольку работа Telegram была ограничена, а Youtube не совсем подходит по формату, в основном используют Vk и Instagram, которые дают наибольший эффект.

Средний чек по городу Челябинску составляет 2000 рублей. У компании «CHELBUNKER» чек ниже. Это происходит по той причине, что компания обладает самым большим количеством комнат и дольше остальных существует на рынке города. Чек компании «вХод» является ниже только в случае, если соблюдается строгий порядок прохождения локаций. Это связано с тем, что они связаны в единый сюжет.

Количество локаций у каждой компании разное. Наибольшее количество у «RedDoor» и «CHELBUNKER». Часть этих квестов являются детскими и выездными, т.е. они направлены на другой сегмент потребителей. В целом для начала деятельности достаточно 1-2 локаций.

Наличие актера и количество игроков являются второстепенными критериями, значимость которых тяжело спрогнозировать из-за сильного различия в предпочтениях потребителей.

Анализ показал наличие сильной конкуренции на рынке, однако специфика деятельности сводит это влияние к минимуму. Одноразовость продукта так же вносит свое влияние, поскольку те потребители, которые пришли к конкуренту, после прохождения всех его квестов будут искать новые комнаты и в итоге придут к нам.

Далее проводится оценка веса и степени воздействия каждого фактора, расчет его средневзвешенной оценки и определение среди них тех, которые будут оказывать наибольшее влияние на предприятие. В качестве балльной оценки берется пятибалльная шкала, где наименьшее число будет означать слабое воздействие фактора на предприятие, а наибольшее значение отражать наиболее сильное воздействие. Вес каждого фактора определяется методом экспертной оценки и составляет единицу в сумме по всем факторам. Средневзвешенная оценка получается путем умножения оценки каждого фактора на его вес. Количественная оценка факторов представлена в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Оценка факторов внешней среды, в баллах

Факторы	Оценка	Вес	Средневзвешенная оценка
Возможное появление контроля государством.	-2	0,01	-0,02
Проведение саммитов	+2	0,01	+0,02
Снижение реальных доходов населения	-2	0,07	-0,14
Снижение уровня инфляции	+1	0,02	+0,02
Рост рождаемости	+2	0,02	+0,04
Снижение уровня безработицы	+1	0,01	+0,01
Развитие технологий	+5	0,10	+0,50
Общедоступный интернет	+3	0,03	+0,09
Большое количество заменителей	-5	0,12	-0,75
Разные предпочтения потребителей	-3	0,08	-0,24
Сильная конкуренция	-4	0,05	-0,20
Свободный вход на рынок	+5	0,10	+0,50
Интерес к новинкам у потребителей	+4	0,10	+0,40
Ограниченное количество предложений на рынке	+5	0,15	+0,75
Динамичный рынок	+4	0,12	+0,48
Низкая власть поставщиков	+1	0,01	+0,01
Сумма			+1,47

Из таблицы 1.3 видно, что возможности влияют на проект на 1.47 балла сильнее, чем угрозы. Поскольку степень влияния и вес факторов разные, выделим наиболее значимые из них.

Наиболее вероятные возможности, имеющие наибольшую степень влияния: развитие технологий, свободный вход на рынок, интерес к новинкам у потребителей, ограниченное количество предложений на рынке, динамичный рынок.

Наиболее опасные угрозы: большое количество заменителей, разные предпочтения потребителей, сильная конкуренция.

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

### 1.2.2 Анализ внутренней среды

Внутренняя среда оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на проект. Изучение внутренней среды направлено на то, чтобы уяснить какими сильными и слабыми сторонами будет обладать организация. Сильные стороны служат базой, на которую следует опираться в конкурентной борьбе и которую необходимо стремиться расширять и укреплять. Слабые стороны – это предмет пристального внимания со стороны руководства, которое должно делать все возможное, чтобы избавиться от них.

Анализ внутренней среды вскрывает те возможности, тот потенциал, на который может рассчитывать организация в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей. Он позволяет также лучше уяснить цели, более верно сформулировать миссию, т.е. определить смысл и направления деятельности фирмы [13]. При проведении анализа внутренней среды были выявлены следующие факторы, представленные в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Факторы внутренней среды

Фактор	Сильная	Нейтральная	Слабая
Использование дополненной реальности	+		
Нулевая реиграбельность		+	
Узкий ассортимент			+
Месторасположение		+	
Отсутствие собственного капитала			+
Низкие издержки	+		
Потребность в регулярной замене игровых объектов			+

Далее проводится количественная оценка сильных и слабых сторон.

Таблица 1.5 – Оценка факторов внутренней среды, в баллах

Факторы	Оценка	Вес	Средневзвешенная оценка
Использование дополненной реальности	+5	0,30	+1,50
Узкий ассортимент	-3	0,15	-0,45
Отсутствие собственного капитала	-3	0,20	-0,60
Низкие издержки	+4	0,25	+1,00
Потребность в регулярной замене игровых объектов	-4	0,10	-0,40
Сумма			+1,05

Из таблицы видно, что сильные стороны проекта перевешивают слабые на 1,05 балла. На основе проведенного анализа и выявленных факторов внутренней и внешней среды проведем SWOT-анализ.

### 1.2.3 SWOT-анализ

SWOT-анализ позволяет определить причины эффективной или неэффективной работы компании на рынке, это сжатый анализ маркетинговой информации, на основании которого делается вывод о том, в каком направлении организация должна развивать свой бизнес и, в конечном итоге, определяется распределение ресурсов по сегментам. Результатом анализа является разработка маркетинговой стратегии.

При прочих равных возможностях и ресурсах, стратегия должна строиться так, чтобы максимально эффективно использовать свои сильные стороны, а также появляющиеся рыночные возможности, компенсировать слабые стороны, избегать или снижать негативное воздействие угроз.

SWOT-анализ предполагает определение сильных и слабых сторон в деятельности фирмы, потенциальных внешних угроз и благоприятных

возможностей и их оценку.

Следует помнить, что внешние факторы изменить нельзя. Зато их можно избежать, если это угрозы, или использовать во благо, если это возможности.

Для SWOT-анализа были выбраны следующие факторы.

Сильные стороны: использование дополненной реальности, низкие издержки.

Слабые стороны: узкий ассортимент, отсутствие собственного капитала, потребность в регулярной замене игровых объектов.

Угрозы: большое количество заменителей, разные предпочтения потребителей, сильная конкуренция.

Возможности: развитие технологий, свободный вход на рынок, интерес к новинкам у потребителей, ограниченное количество предложений на рынке, динамичный рынок.

Набравшие большее количество баллов угрозы и возможности, а также выявленные доминирующие сильные и слабые стороны в анализе внутреннего потенциального окружения формируются в SWOT-матрицу, представленную в таблице 1.6.

Таблица 1.6 – SWOT-матрица

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Использование дополненной реальности. 2. Низкие издержки.	1. Узкий ассортимент. 2. Отсутствие собственного капитала. 3. Потребность в регулярной замене игровых объектов.
Угрозы	Возможности
1. Большое количество заменителей. 2. Разные предпочтения потребителей. 3. Сильная конкуренция.	1. Развитие технологий. 2. Свободный вход на рынок. 3. Интерес к новинкам у потребителей. 4. Ограниченное количество предложений на рынке. 5. Динамичный рынок.

Следующим этапом SWOT-анализа является количественная оценка сильных и слабых сторон, угроз и возможностей. На этом этапе составляется матрица оценки силы взаимного влияния SWOT-матрицы. Взаимовлияние оценивается в баллах, где 1 балл – не влияют друг на друга, 3 балла – умеренное влияние, 5 баллов – высокое взаимовлияние, 2 и 4 балла – компромиссные значения.

Таблица 1.7 – Матрица взаимовлияния факторов, в баллах

Характеристика стратегических позиций		Сильные стороны		Слабые стороны			Итого
		Использование дополненной реальности	Низкие издержки	Узкий ассортимент	Отсутствие собственного капитала	Потребность в регулярной замене игровых объектов	
Угрозы	Большое количество заменителей	5	1	3	2	1	12
	Разные предпочтения потребителей	5	1	4	2	2	14
	Сильная конкуренция	4	2	3	3	1	13
Возможности	Развитие технологий	5	3	1	3	5	17
	Свободный вход на рынок	2	3	1	5	3	14
	Интерес к новинкам у потребителей	5	2	3	1	1	12
	Ограниченное количество предложений на рынке	4	1	5	1	1	12
	Динамичный рынок	3	1	3	1	1	9
Итого		33	14	23	18	15	

Далее обобщаются данные, полученные в количественной оценке, и получается матрица совокупной количественной оценки SWOT-факторов. Матрица представлена в таблице 1.8.

Таблица 1.8 – Матрица совокупной количественной оценки SWOT-факторов

Сильные стороны	Оценка	Слабые стороны	Оценка
Использование дополненной реальности	33	Узкий ассортимент	23
		Отсутствие собственного капитала	18
Низкие издержки	14	Потребность в регулярной замене игровых объектов	15
Возможности	Оценка	Угрозы	Оценка
Развитие технологий	17	Большое количество заменителей	12
Свободный вход на рынок	14	Разные предпочтения потребителей	14
Интерес к новинкам у потребителей	12		
Ограниченное количество предложений на рынке	12	Сильная конкуренция	13
Динамичный рынок	9		

Как видно из таблицы 1.8, наиболее значимым фактором сильных сторон является использование дополненной реальности. Наиболее значимым фактором слабых сторон является узкий ассортимент. Значимой возможностью является развитие технологий. Наиболее весомой угрозой являются различные предпочтения потребителей.

После определения количественных характеристик необходимо сформулировать возникшие проблемы для каждой комбинации сильных и слабых сторон, угроз и возможностей и составить поле решений, представленную в таблице 1.9.

В полях матрицы обозначены мероприятия, необходимые для решения проблем, выявленных на предприятии. Клетки матрицы объединены таким

образом, что мероприятий меньше, чем клеток в матрице. Данные мероприятия охватывают конкретную область сферы деятельности организации.

Таблица 1.9 – Матрица проблемных полей

Характеристика стратегических позиций		Сильные стороны		Слабые стороны		
		Использование дополненной реальности	Низкие издержки	Узкий ассортимент	Отсутствие собственного капитала	Потребность в регулярной замене игровых объектов
Угрозы	Большое количество заменителей	Разработка бизнес-плана проекта создания организации по оказанию услуг развлекательного характера в г. Челябинске (44)		Закупка реквизита и дизайн помещения (11)		
	Разные предпочтения потребителей					
	Сильная конкуренция					
Возможности	Развитие технологий	Поиск оптимального помещения (23)				
	Свободный вход на рынок					
	Интерес к новинкам у потребителей	Проведение отделочных работ (16)				
	Ограниченное количество предложений на рынке					
	Динамичный рынок	Проведение рекламной кампании (9)				

В таблице 1.9 были подсчитаны баллы каждого решения. Исходя из их количества, был составлен рейтинг полученных решений. Данный рейтинг представлен в таблице 1.10.

Таблица 1.10 – Рейтинг решений, в баллах

Ранг	Решение	Сумма баллов
1	Разработка бизнес-плана проекта создания организации по оказанию услуг развлекательного характера в г. Челябинске	44
2	Поиск оптимального помещения	23
3	Проведение отделочных работ	16
4	Закупка реквизита и дизайн помещения	11
5	Проведение рекламной кампании	9

В результате SWOT-анализа произведён переход от простого выделения факторов к количественной их оценке и составлена последовательность мероприятий, необходимых для выполнения.

### 1.3 Описание идеи проекта

Проведя стратегический анализ и анализ рынка, можно составить портрет предполагаемого потребителя. Нашими потребителями будут молодые люди в возрасте от 16 до 35 лет, желающие испытать новые ощущения и разнообразить свой досуг.

Планируется открытие двух локаций, одна из которых будет предназначаться как для новичков, незнакомых с квестами, так и для тех, кто не любит жанр ужасы. Вторая локация будет направлена на основную массу потребителей. В ней будет использоваться технологий дополненной реальности, что является уникальным для рынка города. Для получения потребителем максимального количества эмоций, квест будет выполнен в жанре ужасы. Это так же усилит эффект «сарафанного радио», так как квест будет запоминающимся. Цена для

обычного квеста планируется среднерыночная, равная 2000 рублей в будние дни и 2500 рублей в выходные. Для квеста с дополненной реальностью цена будет немного выше и составит 2500 рублей в будние и 3000 рублей в выходные дни.

Так же, проведя анализ посещаемости квест-комнат, было рассчитано среднее количество посещений, которое составило 2 команды в будние дни и 4 команды в выходные. В первые месяцы работы следует ожидать пониженный спрос в связи с раскруткой нового предприятия. Однако, так как дополненная реальность является новинкой для города, наиболее вероятен повышенный спрос на новинку. В результате совокупности этих двух факторов, для дальнейших расчетов будет использоваться стабильный спрос, равный среднерыночному.

### **Вывод по главе один**

Результаты стратегического анализа свидетельствуют о том, что квесты, как вид развлечений, уже пользующийся спросом, с развитием технологий дополненной и виртуальной реальности продолжают набирать популярность у населения.

SWOT-анализ показал, что уровень спроса будет напрямую зависеть от оригинальности сюжета квеста, уникальных особенностей локации, наличия каких-либо новинок. Не лишним будет и проведение рекламной компании, что позволит привлечь поток клиентов в первые месяцы после открытия.

Наличие сильной конкуренции, а также возможности ее появления в будущем не является серьезной угрозой в связи со спецификой деятельности. Поэтому создание данного предприятия имеет место быть.

## **2 РАЗРАБОТКА ФИНАНСОВОЙ МОДЕЛИ ПРОЕКТА**

### **2.1 Описание проекта**

Проведя стратегический анализ, было принято решений о реализации идеи в виде проекта по созданию организации, занимающейся квестами. По результатам анализа стало известно о недостаточном удовлетворении спроса потребителей, даже несмотря на сильную конкуренцию в отрасли, и возможности достаточно свободного входа на рынок. Это позволяет нам самим зайти на рынок, а использование технологии дополненной реальности станет для нас хорошим конкурентным преимуществом.

Итак, проект заключается в открытии квеста на территории города Челябинска. Организационно-правовой формой будет являться индивидуальное предпринимательство. ИП — это организационно-правовая форма, которая удобна для ведения бизнеса в небольших масштабах: регистрация не потребует практически никаких расходов, можно сократить налоговое бремя за счет применения упрощенной системы налогообложения, бухучет можно вести по упрощенной системе.

В проекте планируется использование упрощенной системы налогообложения. Упрощённая система налогообложения для индивидуального предпринимателя — особый вид налоговой системы, который ориентирован на снижение налогового давления на малый бизнес и индивидуальных предпринимателей в частности, а также на упрощение ведения бухгалтерского учёта [10].

Согласно налоговому кодексу Российской Федерации, индивидуальные предприниматели, использующие упрощенную систему налогообложения, могут выбрать один из двух вариантов налоговой ставки.

Первый вариант предполагает использование в качестве налогооблагаемой базы доходы индивидуального предпринимателя при налоговой ставке 6%. Во втором случае используется налоговая ставка 15%, а налогооблагаемые доходы уменьшаются на величину расходов [11].

При прогнозировании результатов проекта был использован метод имитационного моделирования. Этот вид моделирования проводится при помощи компьютерной программы Project Expert, которая предназначена для создания финансовой модели предприятия независимо от его отраслевой принадлежности и масштабов.

При создании финансовой модели было учтено влияние таких факторов как особенности налогообложения, условия привлечения заемных средств. Помимо этого, исходными данными являются данные о продукции, цене и объемах ее сбыта, затратах на персонал, общих издержках и т.п.

## **2.2 Система управления проектом**

Разработка системы управления предприятием представляет собой процедуру формализации принятия управленческих решений, посредством проектирования бизнес-процессов, разработки системы сбалансированных показателей и системы мотивации персонала.

При разработке проекта применялась методика сетевого планирования, необходимая для оптимизации процесса управления сложными разветвленными комплексами работ, требующими участия большого числа исполнителей и затрат ограниченных ресурсов [9].

### **2.2.1 Структурная декомпозиция работ**

Структурная декомпозиция работ — иерархическая структура последовательной декомпозиции проекта на подпроекты, пакеты работ различного уровня, пакеты детальных работ. Структурная декомпозиция работ является базой для создания системы управления проектом, так как позволяет решать проблемы организации работ, распределения ответственности, оценки стоимости, создания системы отчетности, эффективно поддерживать процедуры сбора информации о выполнении работ [12].

Структурная декомпозиция работ проекта представлена в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Структурная декомпозиция работ

№ работы	Наименование работы	Длительность работы, дни
1	Разработка бизнес-плана	14
2	Регистрация ИП	7
3	Написание сценариев	21
4	Разработка программного обеспечения	30
5	Поиск помещения	7
6	Ремонт и отделка помещения	14
7	Закупка оборудования	14
8	Дизайн локаций	7
9	Поиск и обучение персонала	10
10	Разработка сайта	14
11	Проведение рекламной кампании	14
12	Тестирование	1

Далее, на основании данного перечня работ, будут построены сетевой график и календарный план проекта.

### **2.2.2 Сетевой график**

Сетевой график – это инструмент качества, предназначенный для планирования и управления работами. Изначально, в составе семи новых инструментов управления качеством применялась стрелочная диаграмма, но для практического применения более часто используют сетевой график или диаграмму Ганта [18].

Наиболее часто сетевой график применяется для проектов или различных работ, которые составляют набор взаимосвязанных действий. Его применение

позволяет определить сроки завершения проекта и выявить возможные варианты сокращения сроков работ. Т.к. работы в сетевом графике взаимосвязаны по времени, то это дает возможность осуществлять контроль хода работ [18].

Сетевой график проекта раскрывает его внутренние связи, служит основой для календарного планирования работ и использования оборудования, облегчает взаимодействие менеджеров и исполнителей. Сетевая модель отображает взаимосвязи между операциями (работами, задачами) и порядок их выполнения (отношение упорядочения или следования). Для представления операции используется стрелка (ориентированная дуга), направление которой соответствует процессу реализации проекта во времени. Отношение упорядочения между операциями задается с помощью событий. Событие определяется как момент времени, когда завершаются одни операции и начинаются другие [18].

По своей сути сетевой график является графом, вершины которого представляют события (состояние работы или объекта в некоторый момент времени), а соединяющие вершины ребра (дуги графа) отображают работы [18].

Существует и другой вариант представления сетевого графика, когда вершинами графа являются работы, а дуги показывают только взаимосвязь между ними [18].

Существуют некоторые базовые правила составления сетевого графика:

- 1) каждая работа должна быть заключена между двумя событиями;
- 2) в сети не может быть работ, имеющих одинаковые коды;
- 3) в сети не должно быть событий, из которых не выходит ни одной работы, если только это событие не является для данного графика завершающим;
- 4) в сети не должно быть события, в которое не входит ни одной работы, если только это событие не является исходным;
- 5) в сетевом графике не должно быть замкнутых контуров [18].

Ниже представлены списки работ, которые будут проведены в ходе реализации проекта, а также событий, которые должны произойти в результате выполнения работ в ходе реализации проекта.

Таблица 2.2 – Перечень событий проекта

Номер события	Наименование события
0	Инициация проекта
1	Бизнес-план разработан
2	Индивидуальный предприниматель зарегистрирован
3	Сценарии написаны
4	Заключен договор аренды помещения
5	Ремонт помещения завершен
6	Завершена подготовка локаций к работе
7	Сайт запущен
8	Рекламная кампания завершена
9	Старт работы

В таблице 2.3 представлены работы проекта с их продолжительностью в днях.

Таблица 2.3 – Перечень работ проекта

Код работы	Работа	Продолжительность, дни
0-1	Разработка бизнес-плана	14
1-2	Регистрация ИП	7
1-3	Написание сценариев	21
2-4	Поиск помещения	7
4-5	Ремонт и отделка помещения	14
3-5	Закупка оборудования	14
3-6	Разработка программного обеспечения	30
5-6	Дизайн локаций	7
6-8	Поиск и обучение персонала	10
6-7	Разработка сайта	14
7-8	Проведение рекламной кампании	14
8-9	Тестирование	1

После расчета параметров сетевого графика необходимо перейти к определению его вех. Веха – работа с нулевой продолжительностью, обозначает важное, значимое событие в проекте [18].

В сетевом графике вехи являются, ключевыми моментами проекта, например, переход на новую стадию, новый этап в ходе выполнения проекта. Как правило, с этим моментом связано завершение какого-либо ключевого мероприятия [18].

Ключевые вехи проекта представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Ключевые вехи проекта

Номер	Событие	Дата
1	Сценарии написаны	04.02.2019
2	Завершена подготовка локаций к работе	06.03.2019
3	Сайт запущен	20.03.2019
4	Старт работы	05.04.2019

На основании полученных данных был построен сетевой график проекта, который представлен на рисунке Б.1.

После определения вех проекта следует распределить ответственность между исполнителями. Для этого будет использоваться матрица разделения административных задач управления.

Матрица РАЗУ – одна из разновидностей матрицы ответственности, используемой в управлении проектами для закрепления ответственности между членами команды управления проектом [13].

Матрица РАЗУ имеет вид таблицы, в которой по горизонтальным строкам отображаются отдельные работы, функции и процессы, а по вертикальным столбцам - структурные единицы, такие как подразделения, должности или иные организационные образования. На пересечении столбцов и строк изображают символ, устанавливающий степень ответственности структурной единицы за выполнение указанной работы или какой-либо ее составляющей части [13].

В данном проекте ответственным за выполнение работ является менеджер

проекта. Исходя из этого, для выполнения работ были выделены следующие роли:

- 1) И – исполнение;
- 2) К – контроль.

Матрица РАЗУ представлена в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Матрица РАЗУ

Работа	Исполнители	
	Менеджер проекта	Подрядчики
Разработка бизнес-плана	И	
Регистрация ИП	И	
Написание сценариев	К	И
Поиск помещения	И	
Ремонт и отделка помещения	И	
Закупка оборудования	И	
Разработка программного обеспечения	К	И
Дизайн локаций	И	
Поиск и обучение персонала	И	
Разработка сайта	К	И
Проведение рекламной кампании	И	
Тестирование	ИК	

После распределения ответственности за работы внутри проектной команды, составим финансовую модель предприятия.

### **2.3 Финансовая модель**

При разработке проекта необходимо учитывать целую систему взаимосвязанных факторов, которые оказывают на него разнообразное влияние. Из-за большого количества этих самых факторов, для ускорения работы и получения наиболее достоверной информации о будущей системе применяется

имитационное моделирование проекта.

Имитационное моделирование достаточно точно описывает реальную систему, построенная модель описывает процессы так, как они проходили бы в действительности.

### 2.3.1 Описание окружения проекта

В разделе «Окружение» описывается экономическая среда, в которой планируется проект. Так как использование валюты в проекте не предусматривается, а влияние инфляции настолько незначительно, что им можно пренебречь, то на проект существенное влияние оказывают только налоги.

В проекте планируется использование упрощенной системы налогообложения для индивидуального предпринимательства со ставкой 6% с дохода. Ожидается, что у предприятия будут небольшие расходы, поэтому данный вариант налогообложения, при предварительных подсчетах, является наиболее выгодным.

Так же в организации будут работать наемные работники, что обязывает нас осуществлять обязательные социальные отчисления в размере 30% от заработной платы этих работников.

Общие данные по налогам представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Налоги

Налог	Налогооблагаемая база	Периодичность выплат	Налоговая ставка
УСН	Доход для УСН	Квартал	6%
Социальные отчисления	Зарплата	Месяц	30%

Кроме этого индивидуальные предприниматели обязаны выплачивать страховые взносы за себя. Закон от 27.11.2017 № 335-ФЗ с 1 января 2018 года изменяет нормы статьи 430 НК РФ, устанавливая страховые взносы ИП в

фиксированной сумме 26 545 рублей на обязательное пенсионное страхование, и 5 840 рублей на обязательное медицинское страхование. В силе остаётся действующее правило начисления дополнительного 1% взноса на пенсионное страхование с дохода свыше 300 000 рублей в год [11].

Кроме того, законом № 335-ФЗ утверждены суммы обязательных взносов ИП за себя ещё на два следующих года. На 2019 год суммы составляют 29 354 рубля на пенсионное страхование и 6 884 рубля на медицинское страхование. В 2020 году суммы составят 32 448 рублей на пенсионное страхование и 8 426 рублей на медицинское страхование [11].

Квартальных платежей по взносам не установлено, поэтому их уплата будет производиться разово в конце каждого года.

### **2.3.2 Инвестиционный план**

В разделе «Инвестиционный план», для определения полного перечня работ и установления четких сроков их реализации, был составлен календарный график работ по проекту, основанный на составленном ранее сетевом графике проекта.

Календарный график включает в себя перечень работ, отражает сроки начала и окончания каждого вида работ, необходимых для реализации проекта. С помощью календарного графика рассчитывается потребность в трудовых и материально-технических ресурсах, сроки поставок оборудования и прочее.

В процессе реализации проекта одни работы могут идти параллельно, в то время как другие следуют строго друг за другом. В календарном графике это отражается с помощью установления связей между работами. На основе внесенных работ и их взаимосвязи, программа строит диаграмму Ганта для графического отображения работ во времени. Так же указываются работы, которые являются активами. При необходимости в них заносится амортизация, срок полезного использования и остальная информация.

В соответствии с календарным графиком формируется объем и источник финансирования, а так же условия получения инвестиций.

Календарный график проекта представлен на рисунке 2.1.

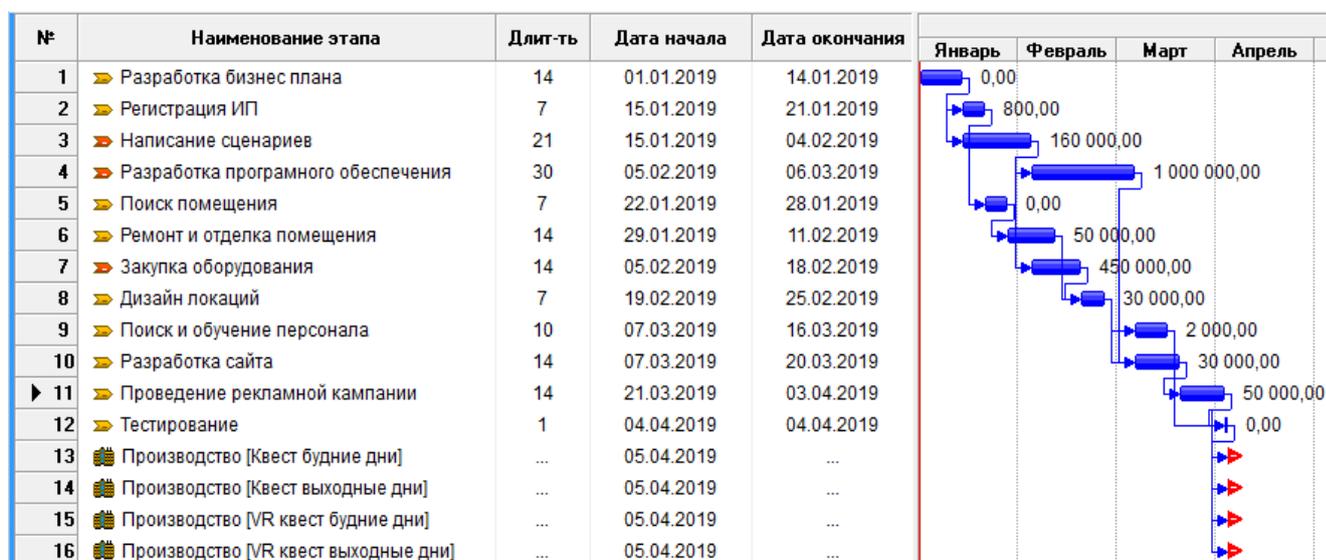


Рисунок 2.1 – Календарный график проекта

Далее следует провести подробное описание этапов календарного графика с целью определения потребности в финансировании соответствующих этапов.

Первый этап в календарном плане это разработка бизнес-плана. Продолжительность данного этапа составит 14 дней. Денежных затрат при составлении бизнес-плана не планируется, так как все работы по этому этапу проводит менеджер проекта самостоятельно.

Следующим этапом идет регистрация индивидуального предпринимательства. Так как сбором и подачей необходимых документов будет заниматься менеджер проекта, необходимые затраты составляют только размер государственной пошлины, а именно 800 рублей. Однако, в связи с самостоятельным сбором и подачей документов, увеличивается срок работы, который составит 7 дней.

Далее следует написание сценариев для двух наших квестов. Сценарий является основой каждого квеста. Именно от того, насколько интересными будут сюжет, загадки, атмосфера, в итоге зависит качество времяпрепровождения клиентов, полученные ими эмоции, удовлетворенность продуктом. Сценарии будут писаться на заказ авторами time quest lab. Компания Time quest lab работает на рынке с 2014 года и является поставщиком всего необходимого при создании

квеста [19]. Стоимость каждого сценария составит 80000 рублей.

Четвертым этапом следует разработка программного обеспечения. Программное обеспечение необходимо для квеста с использованием технологий дополненной реальности. Разработка приложения дополненной реальности будет заказана у фирмы GD Forge, которая занимается разработкой игр и приложений, а также продает оборудование для виртуальной и дополненной реальности [20]. Стоимость программного обеспечения составит 700000 рублей. Кроме этого необходимо приобрести очки дополненной реальности Epson Moverio BT-300 в количестве 6 штук, стоимость которых составит 50000 рублей за единицу.

Продолжительность этапа поиска помещения составляет 7 дней. На поиск помещения под аренду денежных средств не требуется. После того как помещение будет найдено, с арендодателем составляется договор аренды. В календарном графике затраты на данный этап не отображаются, так как аренда помещения относится к постоянным затратам и отображается в общих издержках.

После заключения договора аренды помещения необходимо проведение ремонтных работ и отделки помещения. Для проведения ремонта помещения необходимо мастеров по ремонту. Потребуется косметический ремонт административных помещений, а также одной из локаций. Для второй ремонт не требуется, так как арендуемая площадь будет располагаться в подвальном помещении, что подходит под антураж самого квеста. Была выбрана фирма «Бригадир», которая с 2011 года занимается ремонтом и отделкой квартир, загородных домов, офисов, объектов коммерческой недвижимости и нежилых помещений в городе Челябинске [21]. Материалы для ремонта компания приобретает самостоятельно, стоимость косметического ремонта площади в 40 квадратных метров подвального помещения составит 50000 рублей.

Далее производится закупка необходимого оборудования. Длительность этапа составит 14 дней, в которые включены поиск, приобретение, доставка и монтаж оборудования. На закупку всего необходимого оборудования потребуется 450000 рублей.

Детальный перечень затрат на оборудование приведён в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Затраты на оборудование

Наименование	Цена	Количество	Сумма	Поставщик
Кассовый аппарат				
МИНИКА 1102МК-Ф с ФН на 36 мес.	15900	1	15900	Техно-сервис
Холл				
Мягкий диван	11000	2	22000	Мебель Урала
Стойка регистрации	8000	1	8000	Мебель Урала
Стол	2500	1	2500	Мебель Урала
Шкаф	3000	1	3000	Мебель Урала
Офисный стул	1450	2	2900	Мебель Урала
Ноутбук	11000	1	11000	М. Видео
Выставочный стенд	2000	1	2000	ДиАлСтрой
Комната для персонала				
Микроволновая печь	3300	1	3300	М. Видео
Чайник	700	1	700	М. Видео
Стол	2500	1	2500	Мебель Урала
Шкаф	3000	1	3000	Мебель Урала
Стул	900	2	1800	Мебель Урала
Принтер	6000	1	6000	М. Видео
Квест				
Система видеонаблюдения	9900	1	9900	Системы видеонаблюдения
Потолочная акустика	6000	1	6000	М. Видео
Светодиодный светильник	700	5	3500	Альфа-свет
Система управления квестом	175000	1	175000	Time Quest Lab
Кушетка	2000	2	4000	Time Quest Lab
Навесной замок	80	5	400	Time Quest Lab
Кодовый замок	150	6	900	Time Quest Lab

## Окончание таблицы 2.7

Наименование	Цена	Количество	Сумма	Поставщик
Дверной кодовый замок	1500	2	3000	Time Quest Lab
Комнатный стол	4500	1	4500	Мебель Урала
Разделочный стол	7000	1	7000	Time Quest Lab
Дверь входная	6000	5	30000	ВходВыход
Книжный шкаф	4200	1	4200	Мебель Урала
Комод	7000	2	14000	Мебель Урала
Витрина	13000	1	13000	Мебель Урала
Ковер	7000	1	7000	Мир ковров
Настольная лампа	500	2	1000	Мебель Урала
Живая картина	15000	1	15000	Time Quest Lab
Сейф	5500	3	16500	Time Quest Lab
Часы настенные	2000	2	4000	Интерьерные часы
Сканер отпечатка пальца	12000	1	12000	Time Quest Lab
Зеркало	3000	1	3000	Мебель Урала
Офисный телефон	600	1	600	М. Видео
Фальшивая вешалка	10900	1	10900	Time Quest Lab
Отрубленная голова	12000	1	12000	Time Quest Lab
Отрубленный палец	400	5	2000	Time Quest Lab
Отрубленная рука	3000	2	6000	Time Quest Lab

Восьмым этапом следует дизайн локаций. Здесь объекты расставляются согласно сценарию, локации украшаются мелкой бутафорией. Основной объем работ выполняется менеджером проекта. Стоимость бутафории составит 30000 рублей. Длительность данного этапа 7 дней.

Далее следует этап поиска и обучения персонала. Поиск и обучение персонала не требует финансовых затрат, так как осуществляется лично менеджером проекта с помощью различных интернет ресурсов. Персонал следует обучить

работе с кассовым аппаратом, а также электроникой квеста. Длительность этапа составит 10 дней.

Следующий этап включает в себя разработку сайта. Разработкой сайта будет заниматься команда Creative, которая так же оказывает услуги по обслуживанию и поддержанию работы сайта, занимается их продвижением в сети [23]. Стоимость сайта составит 30000 рублей, длительность этапа 14 дней.

Одиннадцатый этап представляет собой проведение рекламной кампании. Продвижением сайта займется компания Creative, стоимость составит 50000 рублей, куда будет входить как таргетированная, так и поисковая реклама. Кроме этого будут созданы группы в социальных сетях, ведение которых на данном этапе будет осуществлять менеджер проекта. Срок этапа составит 14 дней.

Последним этапом является тестирование квеста. Тестирование будет проводиться менеджером проекта, а так же нанятым персоналом. Длительность данного этапа 1 день, стоимость отсутствует. После завершения всех этапов, компания начинает свою деятельность.

Итого инвестиционные затраты на проект составляют 1772800 рублей. Планируемая длительность инвестиционной фазы проекта составляет 94 дня.

Так же в проекте присутствуют предварительные операционные расходы на аренду, которые составят 20000 рублей в месяц. Итого для проекта необходимы инвестиции в размере 18532800 рублей.

Источником финансирования проекта будут являться заемные средства, планируется получение кредита в Сбербанке. Сумма кредита составит 2000000 рублей, сроком на 2 года по ставке 18% годовых.

### **2.3.3 Операционный план**

В раздел «Операционный план» вносятся прогнозные данные об объемах производства и сбыта продукции, издержках на ее производство, потребность в материалах, план по персоналу и прочее.

Так как компания предоставляет развлекательные услуги, продуктами проекта

будет являться оказание этих услуг. Другими словами, мы будем продавать посещения наших квестов потребителям. Список продуктов проекта представлен на рисунке 2.2.

	Наименование	Ед. изм.	Нач. продаж
▶	Квест будние дни	шт	01.04.2019
	Квест выходные дни	шт	01.04.2019
	VR квест будние дни	шт	01.04.2019
	VR квест выходные дни	шт	01.04.2019

Рисунок 2.2 – Продукты проекта

В плане сбыта отражаются прогнозные данные об объеме продаж и цене сбыта. Так как оказываемая услуга носит развлекательный характер, ее стоимость в будние и выходные дни будет различаться. Так же на стоимость будет влиять тип квеста: обычный или с дополненной реальностью. Стоимость услуг представлена в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Стоимость услуг

Услуга	Стоимость, руб.
Квест в будний день	2000
Квест в выходной день	2500
VR квест в будний день	2500
VR квест в выходной	3000

Поскольку на создание предприятия уходит три месяца, старт продаж начинается только с апреля. Так как создаваемая организация не известна на

рынке, нам понадобится некоторое время чтобы выйти на планируемый объем сбыта. Поэтому первые два месяца работы компании объем продаж будет ниже, чем планируется в дальнейшем. Поскольку услуга предоставляется по разной цене, объем продаж следует рассматривать отдельно. Данные по объему продаж представлены в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Объем продаж, шт.

	01.2019	02.2019	03.2019	04.2019	05.2019	06.2019 и далее
Квест в будний день	-	-	-	12	21	42
Квест в выходной день	-	-	-	9	18	36
VR квест в будний день	-	-	-	12	21	42
VR квест в выходной	-	-	-	9	18	36

В плане производства, комплектующих и материалов отражена информация о производстве продуктов компании. Планируемая организация не будет заниматься каким-либо производством, поэтому необходимость в материалах как таковых отпадает. По этой же причине у предприятия отсутствуют затраты на материалы и сдельная заработная плата. Суммарные прямые издержки на обычный квест составляют 500 рублей и включают в себя небольшие затраты на поддержание комнаты в рабочем состоянии, а также канцелярию. Суммарные прямые издержки на VR квест меньше и составляют 300 рублей. Это связано с использованием дополненной реальности, часть предметов антуража воспроизводится с помощью программы, что снижает затраты на поддержание порядка в комнате.

В плане по персоналу учитываются наемные работники организации. Он разделен на три блока: управление, производство и маркетинг. Планируется найм трех администраторов с заработной платой в размере 14000 рублей, которые так же будут заниматься продвижением компании в социальных сетях и уборкой помещения. План по производственному персоналу представлен на рисунке 2.3.

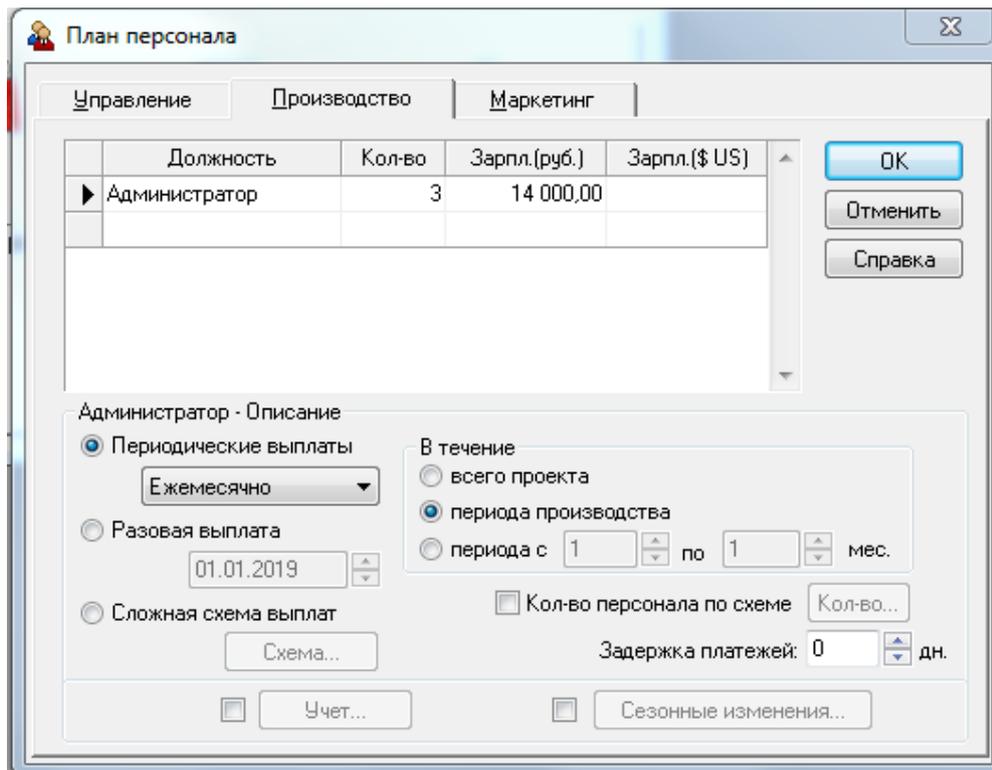


Рисунок 2.3 – Производственный персонал

Управление предприятием будет осуществлять индивидуальный предприниматель самостоятельно.

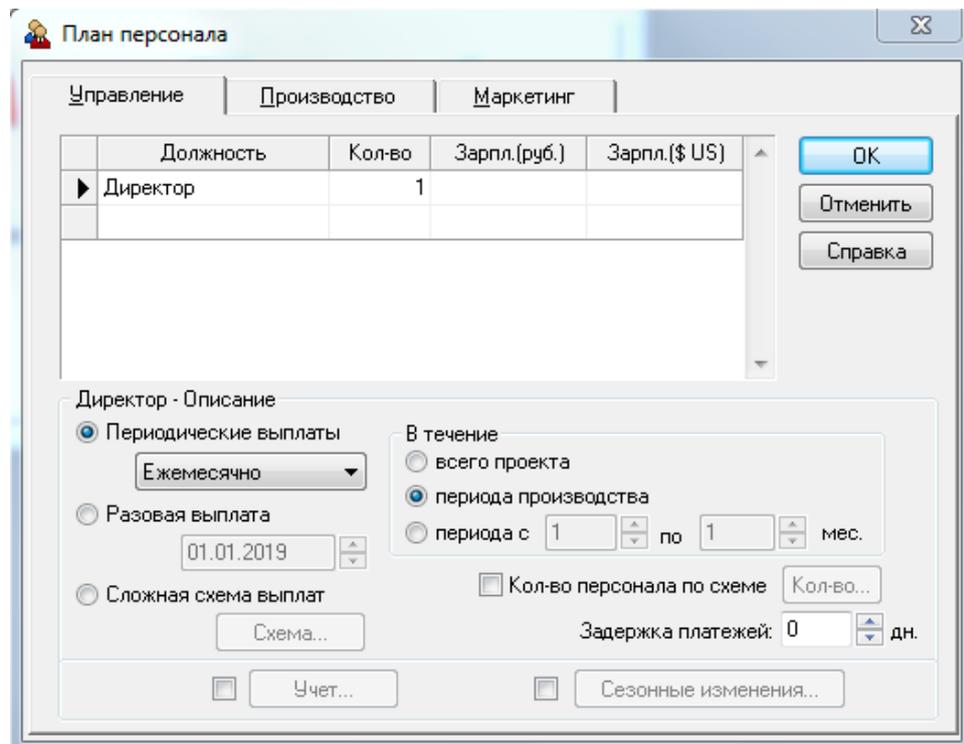


Рисунок 2.4 – Управленческий персонал

В разделе общие издержки заносятся все общие издержки предприятия по группам управления, маркетинга и производства.

В проекте планируется, что все общие издержки предприятия, кроме затрат на поддержание работоспособности сайта, будут относиться к производству и составят 41500 рублей в месяц, а именно арендная плата в размере 20000 рублей, оплата коммунальных услуг стоимостью 10000 рублей, канцтовары в сумме 1500 рублей и затраты на обновление локаций 10000 рублей. Выплаты арендной платы производятся в течение всего проекта, все остальные суммы выплачиваются в период производства.

Техническая поддержка сайта будет обходиться в 14000 рублей ежемесячно, которые относятся к маркетинговым затратам. Выплаты будут производиться с момента готовности сайта, что совпадает с началом периода производства.

Так же в проекте присутствуют социальные взносы индивидуального предпринимателя за себя, которые выплачиваются в конце каждого года.

Список общих производственных издержек представлен на рисунке 2.5.

The screenshot shows a software window titled "Общие издержки" (General Expenses) with three tabs: "Управление" (Management), "Производство" (Production), and "Маркетинг" (Marketing). The "Производство" tab is active. It contains a table with the following data:

Название	руб.	\$ US
Аренда	20 000,00	
▶ Коммунальные услуги	10 000,00	
Канцтовары	1 500,00	
Поддержание локаций	10 000,00	

Below the table, the "Коммунальные услуги - Описание" (Utilities - Description) section is expanded. It shows the following configuration options:

- Периодические выплаты (Periodic payments)
  - Ежемесячно (Monthly) - selected in the dropdown
- Разовая выплата (One-time payment)
  - 01.01.2019 - date field
- Сложная схема выплат (Complex payment scheme) - with a "Схема..." button

Additional options include:

- Инфляция...
- Налоги/Учет...
- Сезонные изменения...

Payment details: "В течение" (In the course of) -  периода производства (production period),  всего проекта (entire project),  периода с 1 мес. по 1 мес. (period from 1 month to 1 month). "Задержка платежей: 0 дн." (Payment delay: 0 days).

Рисунок 2.5 – Общие производственные издержки

Общие маркетинговые издержки представлены на рисунке 2.6.

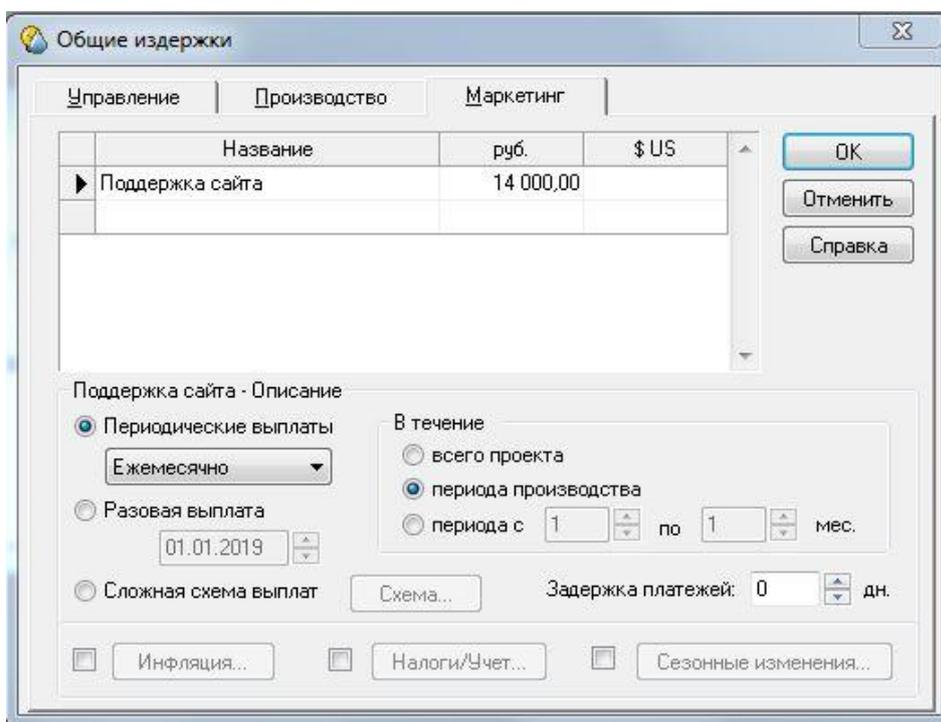


Рисунок 2.6 – Общие маркетинговые издержки

Общие управленческие издержки представлены на рисунке 2.7.

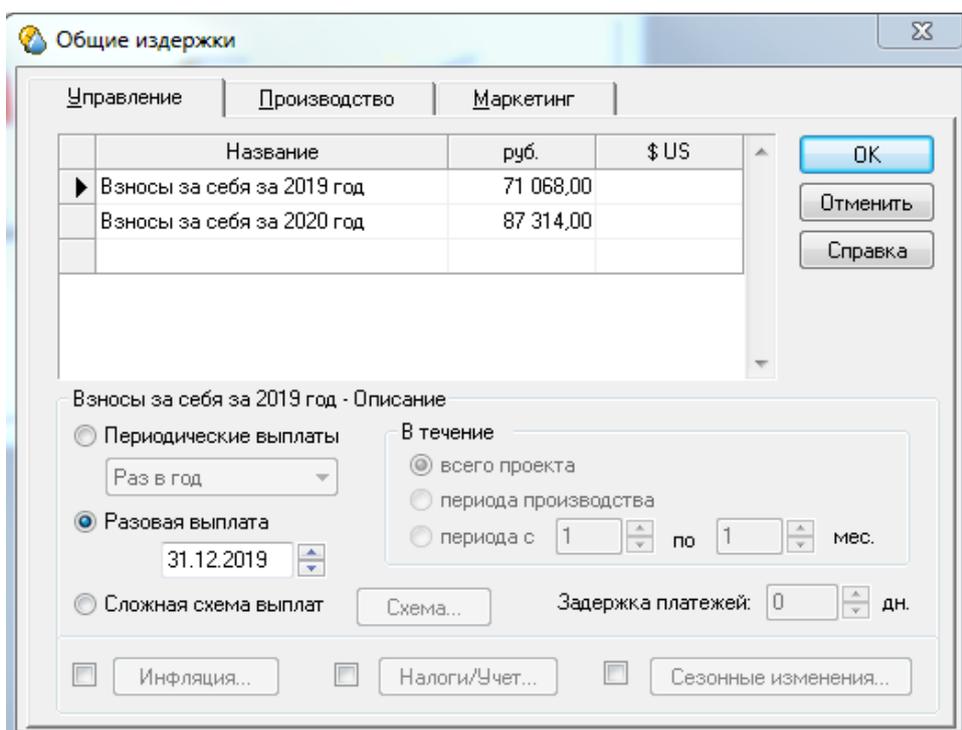


Рисунок 2.7 – Общие управленческие издержки

### 2.3.4 Описание финансирования

Потребность в капитале определяется на основании данных, отображаемых в «Отчете о движении денежных средств». Значения сальдо счета предприятия представлены в последней строке таблицы «Кэш–фло» и демонстрируют прогнозируемое состояние расчетного счета предприятия, реализующего проект в различные периоды времени.

Отрицательное значение сальдо расчетного счета означает, что предприятие не располагает необходимой суммой капитала. Необходимо сформировать капитал таким образом, чтобы ни в один период времени значения сальдо расчетного счета не имело отрицательное значение. При этом необходимо придерживаться основного принципа – капитал должен быть привлечен только в тот период времени, когда это действительно необходимо. Также следует принимать во внимание стоимость капитала, условия, на которых он может быть привлечен.

Существует два основных вида капитала: собственный и заемный. Собственный капитал это совокупность всех средств фирмы, находящихся в ее собственности. Собственный капитал предприятия используется для формирования доли активов. Хозяйствующий субъект оперирует им при совершении сделок без ограничений и условий.

Заемный капитал это привлекаемые для финансирования развития предприятия на возвратной основе денежные средства и другое имущество. Это долгосрочное обязательство предприятия перед третьими лицами [24].

В программе Project Expert предусмотрена возможность подбора заемного капитала при необходимости под разные условия.

Финансирование проекта будет осуществляться за счет заемных денежных средств. Поступление денежных средств будет происходить одной суммой в начале проекта на срок 2 года. Уплата процентов, в первые месяцы, будет происходить за счет остатка заемных средств, не ушедших в проект. Таким образом мы не используем отсрочку по выплате процентов и уменьшает кредитную ставку до 18% годовых. Возврат тела кредита будет происходить с 9

месяца, кредит будет погашен досрочно за 1.5 года.

Благодаря заемным средствам, мы имеем достаточное количество денежных средств для реализации проекта. На рисунке 2.8 представлен Кэш-фло проекта в годовом масштабе.

Кэш-фло (руб.)		
	2019 год	2020 год
Поступления от продаж	3 006 000,00	4 644 000,00
Затраты на материалы и комплектующие	484 800,00	748 800,00
Затраты на сдельную заработную плату		
Суммарные прямые издержки	484 800,00	748 800,00
Общие издержки	630 568,00	753 314,00
▶ Затраты на персонал	378 000,00	504 000,00
Суммарные постоянные издержки	1 008 568,00	1 257 314,00
Вложения в краткосрочные ценные бумаги		
Доходы по краткосрочным ценным бумагам		
Другие поступления		
Другие выплаты		
Налоги	156 150,00	290 520,00
Кэш-фло от операционной деятельности	1 356 482,00	2 347 366,00
Затраты на приобретение активов	1 610 000,00	
Другие издержки подготовительного периода	162 800,00	
Поступления от реализации активов		
Приобретение прав собственности (акций)		
Продажа прав собственности		
Доходы от инвестиционной деятельности		
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	-1 772 800,00	
Собственный (акционерный) капитал		
Займы	2 000 000,00	
Выплаты в погашение займов	600 000,00	1 400 000,00
Выплаты процентов по займам	321 000,00	84 000,00
Лизинговые платежи		
Выплаты дивидендов		
Кэш-фло от финансовой деятельности	1 079 000,00	-1 484 000,00
Баланс наличности на начало периода		662 682,00
Баланс наличности на конец периода	662 682,00	1 526 048,00

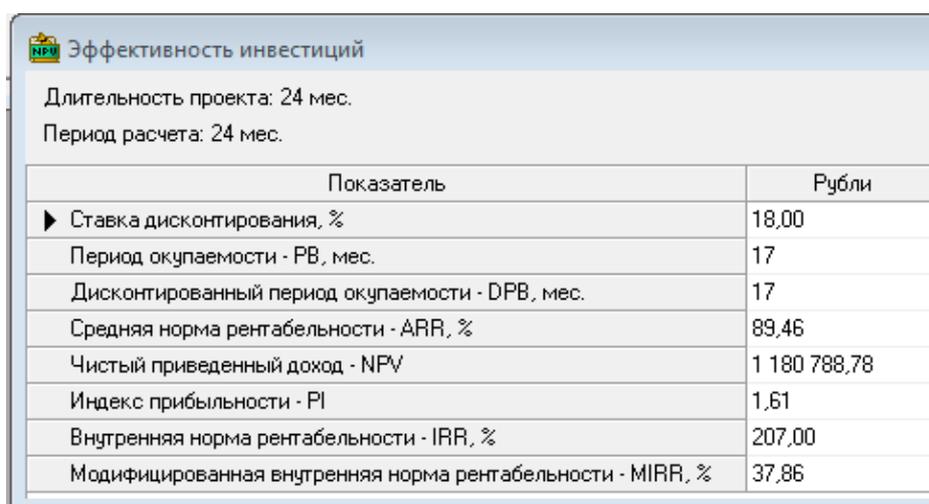
Рисунок 2.8 – Кэш-фло проекта

### 2.3.5 Результаты проекта

После составления модели проекта следует проанализировать планируемые результаты для принятия решения о его реализации.

На основании полученной модели, программа рассчитывает интегральные

показатели эффективности проекта, представленные на рисунке 2.9.



Показатель	Рубли
▶ Ставка дисконтирования, %	18,00
Период окупаемости - РВ, мес.	17
Дисконтированный период окупаемости - DPВ, мес.	17
Средняя норма рентабельности - АRR, %	89,46
Чистый приведенный доход - NPV	1 180 788,78
Индекс прибыльности - PI	1,61
Внутренняя норма рентабельности - IRR, %	207,00
Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR, %	37,86

Рисунок 2.9 – Эффективность инвестиций

Поскольку для реализации проекта планируется использование только заемных средств, ставка дисконтирования была принята в размере годовой ставки по кредиту, равная 18%.

Из рисунка видно, что проект генерирует чистый приведенный доход в размере 1180788,78 рублей за 2 года, при сроке окупаемости в 17 месяцев, и является экономически выгодным. Поэтому проект можно принять к реализации.

Составив финансовую модель, можно провести анализ планируемого проекта, и принять решение о его реализации. По результатам представленной модели, проект экономически выгоден и инвестиции в него могут считаться эффективными. Это означает, что проект может быть принят к реализации.

## 2.4 Анализ рисков проекта

Несмотря на то, что финансовая модель показала эффективность проекта, принимать окончательное решение о его реализации не следует, ведь всегда есть риск того, что проект пойдет не по плану. Каждый проект обладает своим уровнем риска, и для его определения необходимо провести анализ рисков проекта.

Риск проекта это неопределенное событие или условие, которое в случае возникновения оказывает позитивное или негативное воздействие, по меньшей мере, на одну из целей проекта, например сроки, стоимость, содержание или качество [25].

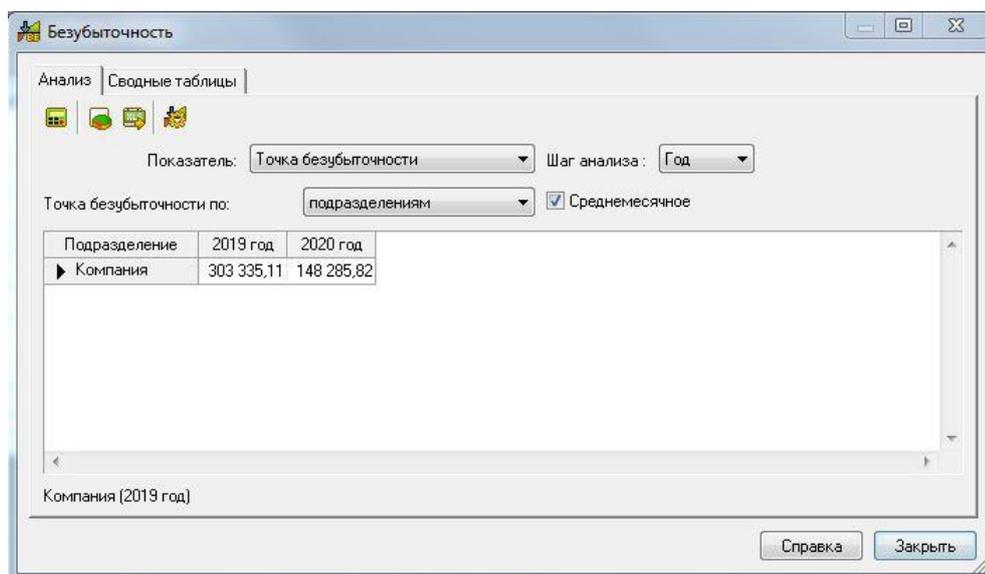
Анализ рисков позволяет оценить, насколько проект устойчив к незапланированным изменениям в финансовом плане.

Для выявления устойчивости проекта необходимыми анализами являются анализ чувствительности, анализ безубыточности и анализ Монте-Карло.

### 2.4.1 Анализ безубыточности

Точка безубыточности показывает объём реализованной продукции, при котором расходы будут компенсированы доходами, а при реализации каждой последующей единицы продукции предприятие начинает получать прибыль. Точку безубыточности можно определить в единицах продукции или в денежном выражении.

Так как предприятие реализует 4 вида услуг, то точку безубыточности удобнее рассчитать в финансовом выражении по предприятию. Среднемесячное значение точки безубыточности за каждый год представлено на рисунке 2.10.



Подразделение	2019 год	2020 год
▶ Компания	303 335,11	148 285,82

Рисунок 2.10 – Безубыточность продаж, руб.

Из рисунка видно, что для покрытия затрат предприятию необходимо реализовывать услуги в среднем на сумму 303335,11 рублей в месяц за первый год, и 148285,82 рублей за второй год.

Это связано с тем, что в первый год на проекте лежит кредит, старт работ начинается только с четвертого месяца, а первые два месяца работы спрос снижен из-за входа на рынок.

Далее, на рисунке 2.11, представлен запас финансовой прочности по продуктам предприятия за каждый год.

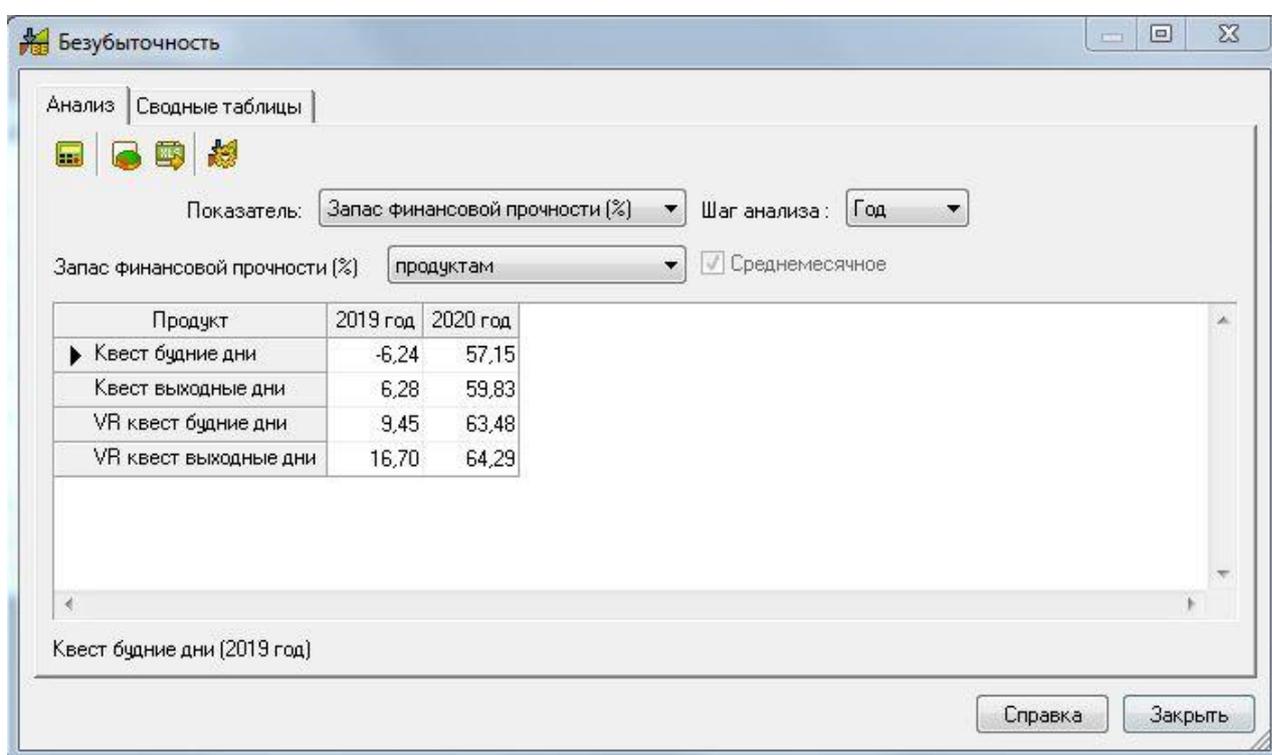


Рисунок 2.11 – Запас финансовой прочности, %

На рисунке показано, что продукты предприятия обладают хорошим запасом финансовой прочности со второго года, когда погашен кредит и организация работает стабильно.

В первый год наблюдается небольшой запас финансовой прочности, что, опять же, связано с кредитом и отсутствием деятельности в первом квартале. Так же один из продуктов уходит по этому показателю в минус. Это связано с тем, что он берет на себя постоянные издержки предприятия за первый год деятельности.

Далее проведем анализ чувствительности.

## 2.4.2 Анализ чувствительности

Одной из задач анализа чувствительности проекта является определение чувствительности показателей эффективности к изменениям различных параметров. Чем шире диапазон параметров, в котором показатели эффективности остаются в пределах приемлемых значений, тем лучше он защищен от колебаний различных факторов, оказывающих влияние на результаты реализации проекта. Анализ чувствительности проекта представлен в виде графика на рисунке 2.12.

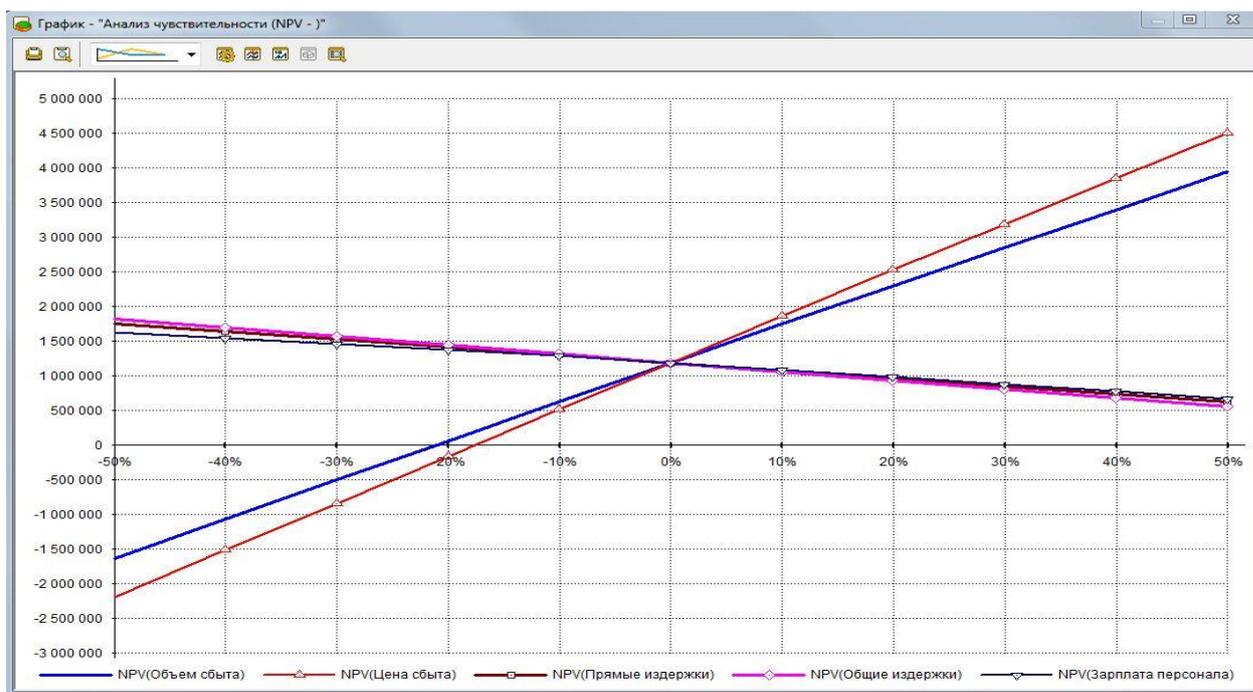


Рисунок 2.12 – График анализа чувствительности

В качестве факторов риска было принято решение выбрать: объём сбыта, цену сбыта, общие издержки, прямые издержки, заработную плату персонала. Диапазон расчетов выбран от -50% до +50% с шагом в 10%.

Из графика видно, что наиболее чувствительными факторами являются цена и объём сбыта.

### 2.4.3 Анализ «Монте–Карло»

Цель Метода Монте-Карло – определить степень воздействия случайных факторов на показатели эффективности проекта. Метод Монте-Карло позволяет спрогнозировать наиболее вероятную стоимость проекта и время необходимое для завершения проекта посредством оценки влияния неопределенностей на проект в целом.

Суть метода заключается в том, что проводится большое число расчетов, в каждом из которых выбранные факторы принимают случайное значение в заданном диапазоне. По итогу всех проведенных расчетов, можно увидеть среднее значение экономических показателей проекта, а на графике распределения наглядно показана вероятность попадания каждого отдельного фактора в определенное значение.

Для анализа возьмем наиболее чувствительные факторы, а именно цену и объем продаж.

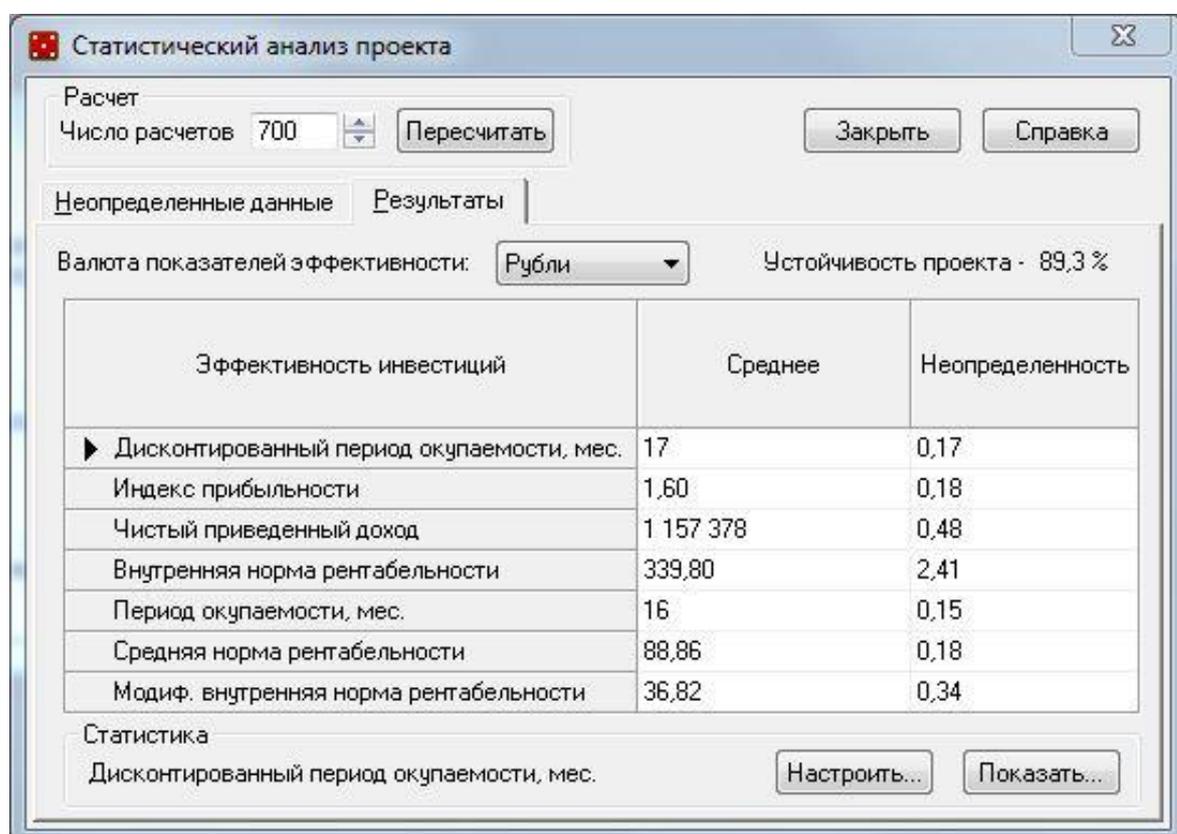


Рисунок 2.13 – Статистический анализ проекта

В результате анализа, средний чистый приведенный доход составляет 1157378 рублей, что является хорошим результатом за два года реализации проекта. С учетом ставки дисконтирования 18% получены следующие показатели: дисконтированный период окупаемости равен 17 месяцам; индекс прибыльности равен 1,60; внутренняя норма рентабельности составила 339,80%. Полученные данные позволяют сделать вывод о возможности принятия проекта к реализации.

На рисунке 2.14 показан график распределения чистой приведенной стоимости проекта.

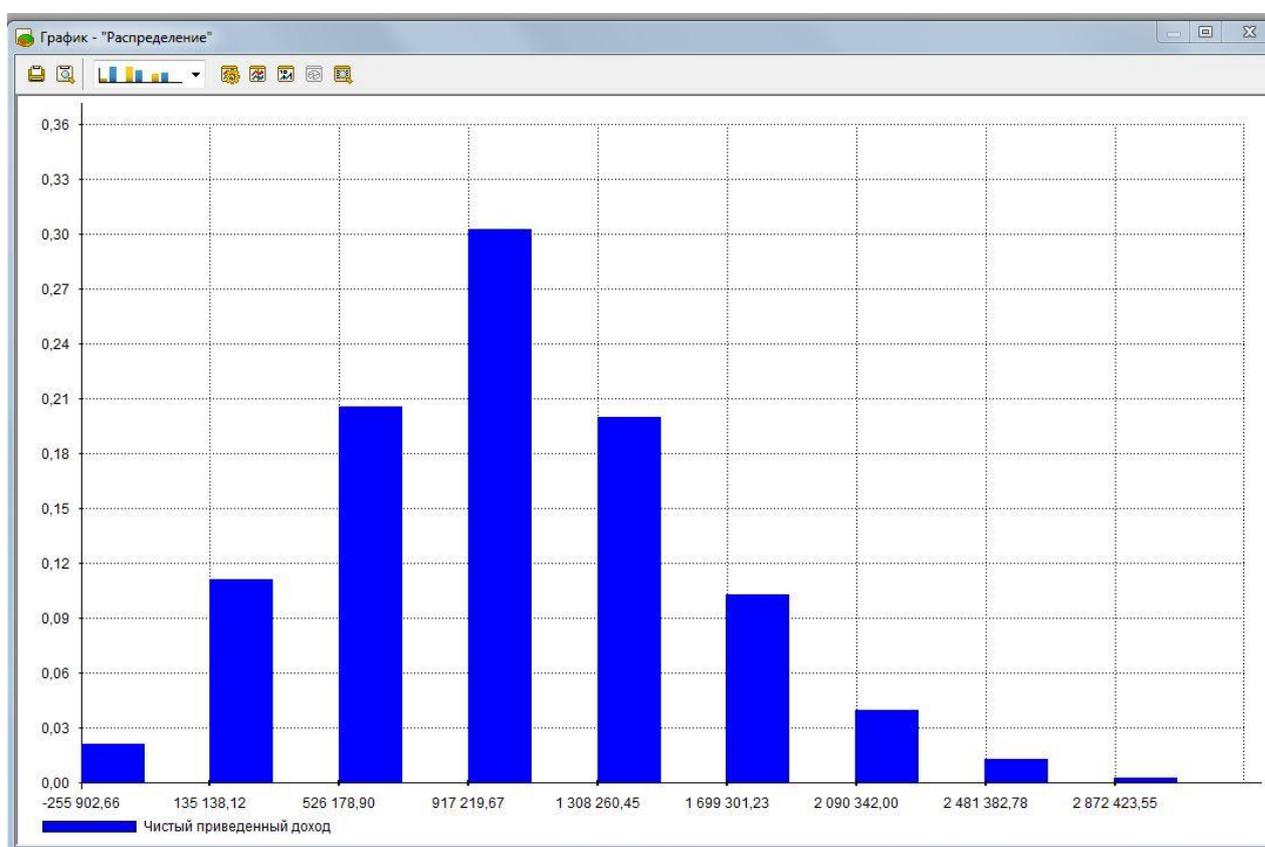


Рисунок 2.14 – График «Распределение»

По графику видно, что основная часть вариантов приходится на значения чистого приведенного дохода от 500000 до 1300000 рублей, что указывает на устойчивость проекта в целом.

Анализ чувствительности проекта показал ряд факторов, которые влияют на проект, но наиболее рисковым с учетом высокой чувствительности и средней предсказуемости были выявлены цена и объем сбыта. Анализ безубыточности

позволил определить минимальный объем сбыта каждого вида продукции, при котором проект будет самоокупаться. Метод Монте-Карло показал, что с высокой долей вероятности, проект сможет принести доход при его реализации.

### **Вывод по главе два**

В данной главе было использовано сетевое планирование данного проекта, проведена структурная декомпозиция работ, составлен их перечень, построен сетевой график, сформирована матрица ответственности и отмечены вехи проекта. Это позволило определить длительность инвестиционной фазы, увидеть резервы времени и распределить работы максимально эффективно.

Для проекта была построена финансовая модель планируемого предприятия в программе Project Expert, куда была занесена вся необходимая информация по каждому модулю проекта.

С помощью программы Project Expert была получена информация и о результатах проекта. Были проанализированы интегральные показатели экономической эффективности, проведены анализы чувствительности и безубыточности, а также метод Монте-Карло.

Анализ Монте-Карло показал устойчивость проекта в 83,9%, что говорит о высокой вероятности успешной реализации проекта. В ходе статистического анализа выявлен тот факт, что необходимо обратить внимание на чувствительность проекта к цене и объему сбыта.

Результаты показали, что данный проект является прибыльным, эффективным, окупаемым и имеет хорошую устойчивость. Все показатели свидетельствуют о необходимости реализации проекта.

### 3 ОЦЕНКА ПРОГНОЗНОГО ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

#### 3.1 Прогноз финансовой отчетности предприятия

Для прогноза финансово–экономического состояния предприятия необходимо составить прогнозный баланс и план отчёта о финансовых результатах. Для получения данных форм следует преобразовать полученные в программе Project Expert данные в классическое представление, принятое в бухгалтерском учёте. Исходные данные по балансу представлены на рисунках В.1 и Г.1.

Первоначально, для формирования нераспределённой прибыли в бухгалтерском балансе, нам необходим показатель чистой прибыли. Для этого формируется отчёт о финансовых результатах. Прогнозный отчет о финансовых результатах представлен в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Прогнозный отчет о финансовых результатах, тыс. руб.

Наименование показателя	За 2019 г.	За 2020 г.
Выручка	3006,000	4644,000
Себестоимость продаж	484,800	748,800
Валовая прибыль (убыток)	2521,200	3895,200
Коммерческие расходы	126,000	168,000
Управленческие расходы	995,968	1240,514
Прибыль (убыток) от продаж	1399,232	2486,686
Доходы от участия в других организациях	0	0
Проценты к получению	0	0
Проценты к уплате	342,000	63,000
Прочие доходы	0	0
Прочие расходы	1772,800	715,568
Прибыль (убыток) до налогообложения	(715,568)	2423,686

Окончание таблицы 3.1

Наименование показателя	За 2019 г.	За 2020 г.
Текущий налог на прибыль	90,180	139,320
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	0	0
Изменение отложенных налоговых обязательств	0	0
Изменение отложенных налоговых активов	0	0
Прочее	0	0
Чистая прибыль (убыток)	(805,748)	2284,366

Как видно из таблицы 3.1, организация имеет чистый убыток в 2019 году, что объясняется займом и вложением денежных средств, трехмесячной подготовкой проекта к реализации, а так же возвратом заемных средств. В 2020 году организация начинает получать чистую прибыль в размере 2284336 рублей.

Далее необходимо сформировать прогнозный бухгалтерский баланс на конец 2019 и 2020 гг. В таблице 3.2 представлен прогнозный бухгалтерский баланс.

Таблица 3.2 – Прогнозный бухгалтерский баланс, тыс. руб.

Наименование показателя	На конец 2019 г.	На конец 2020 г.
<b>АКТИВ</b>		
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>		
Нематериальные активы	0	0
Результаты исследований и разработок	0	0
Нематериальные поисковые активы	0	0
Материальные поисковые активы	0	0
Основные средства	0	0
Доходные вложения в материальные ценности	0	0
Финансовые вложения	0	0
Отложенные налоговые активы	0	0
Прочие внеоборотные активы	0	0

## Продолжение таблицы 3.2

Наименование показателя	На конец 2019 г.	На конец 2020 г.
Итого по разделу I	0	0
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>		
Запасы	0	0
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	0	0
Дебиторская задолженность	0	0
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	0	0
Денежные средства и денежные эквиваленты	662,682	1526,048
Прочие оборотные активы	0	0
Итого по разделу II	662,682	1526,048
<b>БАЛАНС</b>	<b>662,682</b>	<b>1526,048</b>
<b>ПАССИВ</b>		
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>		
Уставный капитал	0	0
Собственные акции, выкупленные у акционеров	0	0
Переоценка внеоборотных активов	0	0
Добавочный капитал (без переоценки)	0	0
Резервный капитал	0	0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	(805,748)	1478,618
Итого по разделу III	(805,748)	1478,618
<b>IV. Долгосрочные обязательства</b>		
Заемные средства	1400,000	0
Отложенные налоговые обязательства	47,430	47,430
Оценочные обязательства	0	0
Прочие обязательства	21,000	0
Итого по разделу IV	1468,430	47,430

Окончание таблицы 3.2

Наименование показателя	На конец 2019 г.	На конец 2020 г.
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>		
Заемные средства	0	0
Кредиторская задолженность	0	0
Доходы будущих периодов	0	0
Оценочные обязательства	0	0
Прочие обязательства	0	0
Итого по разделу V	0	0
<b>БАЛАНС</b>	<b>662,682</b>	<b>1526,048</b>

Как видно из таблицы 3.2, на балансе организации не числятся внеоборотные активы, а также организация не имеет краткосрочных обязательств. Баланс актива и баланс пассива равны, а это означает, что баланс сходится и составлен правильно.

### **3.2 Горизонтальный и вертикальный анализ баланса**

Далее проведем горизонтальный и вертикальный анализ активов и пассивов прогнозного бухгалтерского баланса.

Суть горизонтального анализа заключается в построении аналитических таблиц, в которых выявляется абсолютное и относительное отклонение статей баланса по сравнению с началом отчетного периода [36].

Вертикальный анализ определяет структуру итоговых финансовых показателей, с выявлением влияния каждой позиции отчетности на результат в целом. Вертикальный анализ бухгалтерского баланса показывает, из-за чего произошли изменения платежеспособности в рассматриваемом периоде анализируемой компании.

В таблице 3.3 представлен горизонтальный анализ баланса.

Таблица 3.3 – Горизонтальный анализ прогнозного баланса, тыс. руб.

Наименование показателя	Остатки по балансу		Абсолютное изменение	Темпы роста
	На конец 2019 г.	На конец 2020 г.	За 2019/2020 г.	За 2019/2020 г.
<b>АКТИВ</b>				
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Нематериальные активы	0	0	0	0
Результаты исследований и разработок	0	0	0	0
Нематериальные поисковые активы	0	0	0	0
Материальные поисковые активы	0	0	0	0
Основные средства	0	0	0	0
Доходные вложения в материальные ценности	0	0	0	0
Финансовые вложения	0	0	0	0
Отложенные налоговые активы	0	0	0	0
Прочие внеоборотные активы	0	0	0	0
Итого по разделу I	0	0	0	0
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Запасы	0	0	0	0
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	0	0	0	0
Дебиторская задолженность	0	0	0	0
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	0	0	0	0

Продолжение таблицы 3.3

Наименование показателя	Остатки по балансу		Абсолютное изменение	Темпы роста
	На конец 2019 г.	На конец 2020 г.	За 2019/2020 г.	За 2019/2020 г.
Денежные средства и денежные эквиваленты	662,682	1526,048	863,368	2,30
Прочие оборотные активы	0	0	0	0
Итого по разделу II	662,682	1526,048	863,368	2,30
БАЛАНС	662,682	1526,048	863,368	2,30
<b>ПАССИВ</b>				
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>				
Уставный капитал	0	0	0	0
Собственные акции, выкупленные у акционеров	0	0	0	0
Переоценка внеоборотных активов	0	0	0	0
Добавочный капитал (без переоценки)	0	0	0	0
Резервный капитал	0	0	0	0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	(805,748)	1478,618	2284,366	2,83
Итого по разделу III	(805,748)	1478,618	2284,366	2,83
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
Заемные средства	1400,000	0	(1400,000)	0
Отложенные налоговые обязательства	47,430	47,430	0	1
Оценочные обязательства	0	0	0	0
Прочие обязательства	21,000	0	(21,000)	0
Итого по разделу IV	1468,430	47,430	(1421,000)	0,03

## Окончание таблицы 3.3

Наименование показателя	Остатки по балансу		Абсолютное изменение	Темпы роста
	На конец 2019 г.	На конец 2020 г.	За 2019/2020 г.	За 2019/2020 г.
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
Заемные средства	0	0	0	0
Кредиторская задолженность	0	0	0	0
Доходы будущих периодов	0	0	0	0
Оценочные обязательства	0	0	0	0
Прочие обязательства	0	0	0	0
Итого по разделу V	0	0	0	0
<b>БАЛАНС</b>	<b>662,682</b>	<b>1526,048</b>	<b>863,368</b>	<b>2,30</b>

Из таблицы 3.3 видно, что темп прироста по всем статьям баланса, за исключением долгосрочных обязательств, положительный. Денежные средства предприятия за год выросли в 2,3 раза, нераспределенный убыток 805,748 тысяч рублей стал прибылью в размере 1478,618 тысяч рублей. Также предприятие избавилось от долгосрочных заемных средств и прочих долгосрочных обязательств, что положительно сказалось на его деятельности.

В таблице 3.4 представлен вертикальный анализ прогнозного баланса.

Таблица 3.4 – Вертикальный анализ прогнозного баланса, тыс. руб.

Наименование показателя	Остатки по балансу		Удельный вес, %		Изменение доли, п.п.
	На конец 2019 г.	На конец 2020 г.	На конец 2019 г.	На конец 2020 г.	За 2019/2020 г.
<b>АКТИВ</b>					
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>					
Нематериальные активы	0	0	0	0	0
Результаты исследований и разработок	0	0	0	0	0
Нематериальные поисковые активы	0	0	0	0	0

Продолжение таблицы 3.4

Наименование показателя	Остатки по балансу		Удельный вес, %		Изменение доли, п.п.
	На конец 2019 г.	На конец 2020 г.	На конец 2019 г.	На конец 2020 г.	За 2019/2020 г.
Материальные поисковые активы	0	0	0	0	0
Основные средства	0	0	0	0	0
Доходные вложения в материальные ценности	0	0	0	0	0
Финансовые вложения	0	0	0	0	0
Отложенные налоговые активы	0	0	0	0	0
Прочие внеоборотные активы	0	0	0	0	0
Итого по разделу I	0	0	0	0	0
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>					
Запасы	0	0	0	0	0
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	0	0	0	0	0
Дебиторская задолженность	0	0	0	0	0
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	0	0	0	0	0
Денежные средства и денежные эквиваленты	662,682	1526,048	100	100	0
Прочие оборотные активы	0	0	0	0	0
Итого по разделу II	662,682	1526,048	100	100	0
<b>БАЛАНС</b>	<b>662,682</b>	<b>1526,048</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>0</b>

Продолжение таблицы 3.4

Наименование показателя	Остатки по балансу		Удельный вес, %		Изменение доли, п.п.
	На конец 2019 г.	На конец 2020 г.	На конец 2019 г.	На конец 2020 г.	За 2019/2020 г.
<b>ПАССИВ</b>					
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>					
Уставный капитал	0	0	0	0	0
Собственные акции, выкупленные у акционеров	0	0	0	0	0
Переоценка внеоборотных активов	0	0	0	0	0
Добавочный капитал (без переоценки)	0	0	0	0	0
Резервный капитал	0	0	0	0	0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	(805,748)	1478,618	100	100	0
Итого по разделу III	(805,748)	1478,618	(121,59)	96,89	218,48
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>					
Заемные средства	1400,000	0	95,34	0	(95,34)
Отложенные налоговые обязательства	47,430	47,430	3,23	100	96,77
Оценочные обязательства	0	0	0	0	0
Прочие обязательства	21,000	0	1,43	0	(1,43)
Итого по разделу IV	1468,430	47,430	221,59	3,11	(218,48)
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>					
Заемные средства	0	0	0	0	0
Кредиторская задолженность	0	0	0	0	0
Доходы будущих периодов	0	0	0	0	0
Оценочные обязательства	0	0	0	0	0

#### Окончание таблицы 3.4

Наименование показателя	Остатки по балансу		Удельный вес, %		Изменение доли, п.п.
	На конец 2019 г.	На конец 2020 г.	На конец 2019 г.	На конец 2020 г.	За 2019/2020 г.
Прочие обязательства	0	0	0	0	0
Итого по разделу V	0	0	0	0	0
БАЛАНС	662,682	1526,048	100	100	0

Из таблицы 3.3 видно, что только статья денежные средства составляют актив баланса. В 2019 году основную часть пассива занимали долгосрочные обязательства, уменьшенные на величину нераспределенного убытка. В 2020 году доля долгосрочных обязательств снизилась на 218,48 процентных пункта и составила 3,11 процентов в структуре пассива. Нераспределенная прибыль составила 96,89 процентов пассива баланса в 2020 году, прирост доли прибыли в балансе вырос на 218,48 процентных пункта.

### 3.3 Анализ ликвидности и платежеспособности

Далее необходимо провести анализ ликвидности и платежеспособности. Ликвидность баланса определяется как степень покрытия обязательств предприятия его активами, срок превращения которых в денежную форму соответствует сроку погашения обязательств.

Для того чтобы провести анализ ликвидности баланса предприятия, статьи активов группируют по степени ликвидности от наиболее быстро превращаемых в деньги к наименее. В то время как пассивы группируют по срочности оплаты обязательств [36].

Активы разделяют на следующие группы:

- 1) А1 – наиболее ликвидные активы, в которые включаются денежные средства и краткосрочные финансовые вложения;
- 2) А2 – быстрореализуемые активы, куда относятся краткосрочная

- дебиторская задолженность и прочие оборотные активы;
- 3) А3 – медленно реализуемые активы, включающие запасы, долгосрочные дебиторские задолженности, НДС по приобретенным ценностям;
  - 4) А4 – труднореализуемые активы, а именно внеоборотные активы.

Группировка пассивов происходит по степени срочности их возврата:

- 1) П1 – наиболее срочные обязательства, в которые включается кредиторская задолженность;
- 2) П2 – краткосрочные пассивы, включающие в себя краткосрочные кредиты и займы, и прочие краткосрочные обязательства;
- 3) П3 – долгосрочные пассивы, а именно долгосрочные кредиты и прочие обязательства;
- 4) П4 – постоянные пассивы, отражающие собственный капитал, доходы будущих периодов и оценочные обязательства.

В таблице 3.5 представлена группировка активов и пассивов прогнозного баланса.

Таблица 3.5 – Группировка активов и пассивов прогнозного баланса, тыс. руб.

Актив	Значение		Пассив	Значение	
	На конец 2019 г.	На конец 2020 г.		На конец 2019 г.	На конец 2020 г.
А1	662,682	1526,048	П1	0	0
А2	0	0	П2	0	0
А3	0	0	П3	1468,430	47,430
А4	0	0	П4	(805,748)	1478,618
Итого	662,682	1526,048	Итого	662,682	1526,048

Коэффициент общей ликвидности рассчитывается по формуле 3.1:

$$K_{л} = \frac{A_1 + 0,5A_2 + 0,3A_3}{P_1 + 0,5P_2 + 0,3P_3} \quad (3.1)$$

По результатам расчетов, коэффициент общей ликвидности составил 1,50 за 2019, и 107,25 за 2020 год. Такое сильное различие объясняется тем, что за первый год деятельности предприятие несет убыток, что серьезно затрудняет возможность погашения обязательств. В последующем предприятие расплачивается с долгами и начинает получать прибыль, что увеличивает ликвидность активов.

Коэффициент общей ликвидности за 2020 год получился высокими за счет того, что наиболее ликвидных активов в балансе намного больше медленно реализуемых активов, а срочных обязательств и вовсе нет.

Далее по методике анализа проводится проверка баланса на абсолютную ликвидность. Условия абсолютной ликвидности баланса выглядят следующим образом:

- 1)  $A1 \geq П1$ ;
- 2)  $A2 \geq A2$ ;
- 3)  $A3 \geq П3$ ;
- 4)  $A4 \leq П4$ .

В таблице 3.6 представлена проверка выполнения условий абсолютной ликвидности баланса.

Таблица 3.6 – Проверка абсолютной ликвидности баланса

Условие	На конец 2019 г.	На конец 2020 г.
$A1 \geq П1$	+	+
$A2 \geq A2$	+	+
$A3 \geq П3$	-	-
$A4 \leq П4$	-	+

Из таблицы 3.6 видно, что все условия, за исключением третьего выполняются, следовательно, на конец 2019 года и 2020 года – ликвидность срочная, это означает, что организация погашает обязательства за счет быстрореализуемых активов. Четвертое условие в 2019 году не выполняется по

причине наличия убытка, что исправляется в следующем году.

Для того, чтобы провести качественную оценку финансового положения предприятия, кроме абсолютных показателей ликвидности баланса нужно определить набор финансовых коэффициентов различных типов ликвидности, рассчитанных по формулам 3.2 – 3.7.

Чистый оборотный капитал – это активы, которые компания собирается в ближайшее время превратить в денежные средства (формула 3.2) [36].

$$\text{ЧОК} = \text{ОА} - \text{КО}, \quad (3.2)$$

где ЧОК – чистый оборотный капитал;

ОА – оборотные активы;

КО – краткосрочные обязательства.

Коэффициент абсолютной ликвидности характеризует способность компании погашать текущие обязательства за счет денежных средств, средств на расчетных счетах и краткосрочных финансовых вложений (формула 3.3) [36].

$$K_{\text{абс.}} = \frac{\text{ДС}}{\text{КО}}, \quad (3.3)$$

где  $K_{\text{абс.}}$  – коэффициент абсолютной ликвидности;

ДС – денежные средства;

КО – краткосрочные обязательства.

Коэффициент срочной ликвидности – финансовый коэффициент, равный отношению высоколиквидных текущих активов к краткосрочным обязательствам предприятия (формула 3.4) [36].

$$K_{\text{ликв.}}^{\text{сроч.}} = \frac{\text{ДС} + \text{КФВ}}{\text{КО}}, \quad (3.4)$$

где  $K_{\text{ликв.}}^{\text{сроч.}}$  – коэффициент срочной ликвидности;

ДС – денежные средства;

КФВ – краткосрочные финансовые вложения;

КО – краткосрочные обязательства.

Коэффициент промежуточной ликвидности показывает, какую часть текущих обязательств по кредитам и расчетам можно погасить, мобилизовав все оборотные средства, за исключением средств, находящихся в материальных запасах (формула 3.5) [36].

$$K_{\text{пром.}} = \frac{(ДС+КФВ+ДЗ)}{КО}, \quad (3.5)$$

где  $K_{\text{пром.}}$  – коэффициент промежуточной ликвидности;

ДС – денежные средства;

КФВ – краткосрочные финансовые вложения;

ДЗ – дебиторская задолженность;

КО – краткосрочные обязательства.

Коэффициент текущей ликвидности показывает способность компании погашать текущие обязательства за счет оборотных активов (формула 3.6) [36].

$$K_{\text{тек.}} = \frac{(ДС+КФВ+ДЗ+З)}{КО}, \quad (3.6)$$

где  $K_{\text{тек.}}$  – коэффициент текущей ликвидности;

ДС – денежные средства;

КФВ – краткосрочные финансовые вложения;

ДЗ – дебиторская задолженность;

З – запасы;

КО – краткосрочные обязательства.

Коэффициент собственной платежеспособности показывает, остаются ли у организации, после покрытия долгов, финансовые ресурсы для последующего вложения их в деятельность (формула 3.7) [36].

$$K_{пл.} = \frac{ЧОК}{КО}, \quad (3.7)$$

где  $K_{пл.}$  – коэффициент собственной платежеспособности;

ЧОК – чистый оборотный капитал;

КО – краткосрочные обязательства.

Показатели оценки ликвидности представлены в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Показатели оценки ликвидности

Показатель	Норма	На конец 2019 г.	На конец 2019 г.
Чистый оборотный капитал, тыс. руб.	–	662,682	1526,048
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,15-0,2	–	–
Коэффициент срочной ликвидности	0,5-0,8	–	–
Коэффициент промежуточной ликвидности	0,5-0,8	–	–
Коэффициент текущей ликвидности	1-2	–	–
Коэффициент собственной платежеспособности	–	–	–

Так как в основе расчета коэффициентов ликвидности лежат краткосрочные обязательства, которых нет у организации, то расчет коэффициентов невозможен.

Также можно сделать вывод о том, что организация имеет высокий уровень платежеспособности, так как не имеет краткосрочных заемных источников. Организация практически не зависит от внешних кредиторов.

### 3.4 Анализ оборачиваемости

Далее был проведен анализ оборачиваемости активов организации. Данный анализ показывает оборачиваемость различных составляющих предприятия. Для расчета использовались формулы 3.8 – 3.22.

Коэффициент оборачиваемости активов характеризует скорость оборота активов предприятия и показывает количество оборотов, совершаемое активами за период (формула 3.8) [36].

$$K_{Об.А} = \frac{В}{А}, \quad (3.8)$$

где  $K_{Об.А}$  – коэффициент оборачиваемости активов;

В – выручка;

А – активы.

Продолжительность оборота активов показывает среднее время пребывания активов предприятия в процессе кругооборота в днях (формула 3.9) [36].

$$Пр. Об. А = \frac{365}{K_{Об.А}}, \quad (3.9)$$

где Пр. Об. А – продолжительность оборота активов;

$K_{Об.А}$  – коэффициент оборачиваемости активов.

Коэффициент оборачиваемости оборотных активов характеризует их скорость оборота и показывает количество оборотов (формула 3.10) [36].

$$K_{Об.ОбА} = \frac{В}{ОбА}, \quad (3.10)$$

где  $K_{Об.ОбА}$  – коэффициент оборачиваемости оборотных активов;

В – выручка;

ОбА – оборотные активы.

Продолжительность оборота оборотных активов показывает среднее время пребывания оборотных активов в процессе кругооборота (формула 3.11) [36].

$$Пр. Об. ОбА = \frac{365}{K_{Об.ОбА}}, \quad (3.11)$$

где Пр. Об. ОбА – продолжительность оборота оборотных активов;

$K_{Об.ОбА}$  – коэффициент оборачиваемости оборотных активов.

Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов показывает скорость оборота немобильных активов предприятия за год (формула 3.12) [36].

$$K_{Об.ВнеобА} = \frac{В}{ВнеобА}, \quad (3.12)$$

где  $K_{Об.ВнеобА}$  – коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов;

В – выручка;

ВнеобА – внеоборотные активы.

Продолжительность оборота внеоборотных активов показывает их среднее время пребывания в процессе кругооборота в днях (формула 3.13) [36].

$$Пр. Об. ВнеобА = \frac{365}{K_{Об.ВнеобА}}, \quad (3.13)$$

где Пр. Об. ВнеобА – продолжительность оборота внеоборотных активов;

$K_{Об.ВнеобА}$  – коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов.

Коэффициент оборачиваемости запасов – это финансовый показатель, рассчитываемый как отношение себестоимости проданных товаров к величине запасов (формула 3.14) [36].

$$K_{Об.З} = \frac{С/с}{З}, \quad (3.14)$$

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

С/с – себестоимость реализованной продукции;

З – запасы

Продолжительность оборота запасов показывает их среднее время пребывания в процессе кругооборота в днях (формула 3.15) [36].

$$\text{Пр. Об. З} = \frac{365}{K_{\text{Об.З}}}, \quad (3.15)$$

где Пр. Об. З – продолжительность оборота запасов;

$K_{\text{Об.З}}$  – коэффициент оборачиваемости запасов.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности измеряет скорость погашения дебиторской задолженности предприятия, насколько быстро оно получает оплату за услуги от своих покупателей (формула 3.16) [36].

$$K_{\text{Об.ДЗ}} = \frac{В}{\text{ДЗ}}, \quad (3.16)$$

где  $K_{\text{Об.ДЗ}}$  – коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности;

В – выручка;

ДЗ – дебиторская задолженность.

Продолжительность оборота дебиторской задолженности показывает ее среднее время пребывания в процессе кругооборота в днях (формула 3.17) [36].

$$\text{Пр. Об. ДЗ} = \frac{365}{K_{\text{Об.ДЗ}}}, \quad (3.17)$$

где Пр. Об. ДЗ – продолжительность оборота дебиторской задолженности;

$K_{\text{Об.ДЗ}}$  – коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности.

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности это финансовый показатель, рассчитываемый как отношение стоимости проданных товаров к величине кредиторской задолженности (формула 3.18) [36].

$$K_{\text{Об.КЗ}} = \frac{В}{\text{КЗ}}, \quad (3.18)$$

где  $K_{\text{Об.КЗ}}$  – коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности;

В – выручка;

КЗ – кредиторская задолженность.

Продолжительность оборота кредиторской задолженности показывает ее среднее время пребывания в процессе кругооборота в днях (формула 3.19) [36].

$$\text{Пр. Об. КЗ} = \frac{365}{K_{\text{Об.КЗ}}}, \quad (3.19)$$

где Пр. Об. КЗ – продолжительность оборота кредиторской задолженности;  
 $K_{\text{Об.КЗ}}$  – коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности.

Коэффициент оборачиваемости собственного капитала показывает скорость оборота собственного капитала организации за период (формула 3.20) [36].

$$K_{\text{Об.СК}} = \frac{В}{СК}, \quad (3.20)$$

где  $K_{\text{Об.СК}}$  – коэффициент оборачиваемости собственного капитала;  
В – выручка;  
СК – собственный капитал.

Продолжительность оборота собственного капитала показывает его среднее время пребывания в процессе кругооборота в днях (формула 3.21) [36].

$$\text{Пр. Об. СК} = \frac{365}{K_{\text{Об.СК}}}, \quad (3.21)$$

где Пр. Об. СК – продолжительность оборота собственного капитала;  
 $K_{\text{Об.СК}}$  – коэффициент оборачиваемости собственного капитала.

Фондоотдача – это экономический показатель, характеризующий уровень эффективности использования основных средств (формула 3.22) [36].

$$\Phi_{\text{отд.}} = \frac{В}{ОС}, \quad (3.22)$$

где  $\Phi_{\text{отд.}}$  – фондоотдача;  
В – выручка;

ОС – основные средства

Показатели оборачиваемости представлены в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Показатели оборачиваемости

Показатель	2019 год	2020 год
Оборачиваемость активов, обороты	2,75	4,24
Продолжительность оборота активов, дни	132,73	86,09
Оборачиваемость оборотных активов, обороты	2,75	4,24
Продолжительность оборота оборотных активов, дни	132,73	86,09
Оборачиваемость собственного капитала, обороты	0	3,14
Продолжительность оборота собственного капитала, дни	0	116,21

Из таблицы 3.8 видно, что некоторые коэффициенты было невозможно рассчитать из-за отсутствия части статей в прогнозном балансе. Оборачиваемость собственного капитала за 2019 год невозможно рассчитать из-за наличия убытка. Фондоотдачу так же было невозможно рассчитать, так как в прогнозном балансе отсутствуют основные средства.

Данные показывают, что оборачиваемость оборотных активов улучшается, что свидетельствует об интенсивном использовании активов и росте деловой активности предприятия.

### 3.5 Анализ рентабельности

Известно, что рентабельность показывает такое использование средств, при котором организация получает прибыль и покрывает свои затраты доходами. Для оценки эффективности деятельности предприятия был проведен анализ

показателей рентабельности предприятия по формулам 3.23 – 3.31.

Рентабельность реализованной продукции показывает, какую сумму прибыли получает предприятие с каждого рубля проданной продукции (формула 3.23) [36].

$$R_{РП} = \frac{\Pi}{C/c} * 100\%, \quad (3.23)$$

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

$\Pi$  – прибыль от реализации;

$C/c$  – себестоимость реализованной продукции.

Рентабельность производства показывает, насколько эффективно используется имущество предприятия (формула 3.24) [36].

$$R_{\Pi} = \frac{\Pi_{до Н}}{ОС+МПЗ} * 100\%, \quad (3.24)$$

где  $R_{\Pi}$  – рентабельность производства;

$\Pi_{до Н}$  – прибыль до налогообложения;

ОС – основные средства;

МПЗ – материально-производственные запасы.

Рентабельность совокупных активов характеризует степень эффективности использования имущества организации, профессиональную квалификацию менеджмента предприятия (формула 3.25) [36].

$$R_A = \frac{ЧП}{A} * 100\%, \quad (3.25)$$

где  $R_A$  – рентабельность совокупных активов;

ЧП – чистая прибыль;

A – активы.

Рентабельность внеоборотных активов это размер прибыли, приходящейся на единицу стоимости основных средств организации (формула 3.26) [36].

$$R_{\text{ВнеобА}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ВнеобА}} * 100\%, \quad (3.26)$$

где  $R_{\text{ВнеобА}}$  – рентабельность внеоборотных активов;

ЧП – чистая прибыль;

ВнеобА – внеоборотные активы.

Рентабельность оборотных активов показывает, сколько прибыли приходится на один рубль, вложенный в оборотные активы (формула 3.27) [36].

$$R_{\text{ОбА}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ОбА}} * 100\%, \quad (3.27)$$

где  $R_{\text{ОбА}}$  – рентабельность оборотных активов;

ЧП – чистая прибыль;

ОбА – оборотные активы.

Рентабельность чистого оборотного капитала показывает, сколько прибыли приходится на рубль, вложенный в оборотные активы (формула 3.28) [36].

$$R_{\text{ЧОК}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ЧОК}} * 100\%, \quad (3.28)$$

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

ЧП – чистая прибыль;

ЧОК – чистый оборотный капитал.

Далее рассчитаем рентабельность чистого собственного капитала. Этот показатель отображает величину прибыли, которую получит организация на единицу стоимости собственного капитала (формула 3.29) [36].

$$R_{\text{СК}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{СК}} * 100\%, \quad (3.29)$$

где  $R_{\text{СК}}$  – рентабельность чистого собственного капитала;

ЧП – чистая прибыль;

СК – собственный капитал.

Рентабельность инвестиций показывает эффективность использования капитала, вложенного в деятельность организации (формула 3.30) [36].

$$R_{И} = \frac{ЧП}{(СК-ДО)} * 100\%, \quad (3.30)$$

где  $R_{И}$  – рентабельность инвестиций;

ЧП – чистая прибыль;

СК – собственный капитал;

ДО – долгосрочные обязательства.

Рентабельность продаж показывает, какую сумму прибыли получает предприятие с каждого рубля проданной продукции (формула 3.31) [36].

$$R_{П} = \frac{П}{В} * 100\%, \quad (3.31)$$

где  $R_{П}$  – рентабельность продаж;

П – прибыль от продаж;

В – выручка.

Далее был произведен расчет показателей оценки рентабельности. Все результаты приведены в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Показатели оценки рентабельности, %

Показатель	За 2019 год	За 2020 год
Рентабельность реализованной продукции	289	332
Рентабельность совокупных активов	–	150
Рентабельность оборотных активов	–	150
Рентабельность чистого оборотного капитала	–	150
Рентабельность собственного капитала	–	154

### Окончание таблицы 3.9

Показатель	За 2019 год	За 2020 год
Рентабельность инвестиций	–	160
Рентабельность продаж	115	133

Рентабельность производства оценить невозможно, так как в прогнозном балансе отсутствуют основные средства. Также практически все показатели рентабельности за 2019 год рассчитать невозможно из-за того, что в этом году был получен убыток.

Рентабельность внеоборотных активов невозможно просчитать, так как в прогнозном балансе отсутствуют внеоборотные активы. Рентабельность совокупных активов и оборотных активов равна, так как актив баланса состоит только из оборотных активов.

Рентабельность чистого оборотного капитала равна рентабельности совокупных активов и рентабельности оборотных активов, так как краткосрочных обязательств нет, а чистый оборотный капитал состоит только из оборотных активов.

Рентабельность продаж за второй год отличается от первого года в связи с тем, что объемы продаж и прибыль за второй год выше.

Рентабельность показателей выше 100 процентов, что показывает на получение предприятием прибыли на каждый вложенный рубль.

### **Вывод по главе три**

Проведя финансовый анализ, выявлено, что чистая прибыль отрицательна только в 2019 году, что объясняется вложением денежных средств и подготовкой проекта к реализации, длительностью в три месяца. За этот период денежные средства от реализации услуг не поступало. В 2020 году организация начинает получать прибыль.

В прогнозном бухгалтерском балансе указано, что на балансе организации не

числятся внеоборотные активы, а также организация не имеет краткосрочных обязательств.

Также выполняется три из четырех условий абсолютной ликвидности баланса, таким образом, прогнозный баланс будущего предприятия обладает хорошей ликвидностью. Это говорит о том, что у предприятия достаточно активов для покрытия затрат, и активы быстро превращаются в деньги.

Определено, что количество оборотов активов организации растет, это говорит о том, что активы стали использоваться эффективнее и деловая активность организации растет. Вместе с этим растет рентабельность продаж, так как увеличивается прибыль и объем реализации.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Актуальность выбранной темы была доказана в ходе работы, в которой объектом выступало предприятие по организации услуг развлекательного характера в городе Челябинске.

Предметом работы был проект создания предприятия по организации услуг развлекательного характера в городе Челябинске.

Цель работы была обозначена как разработка проекта создания предприятия по организации услуг развлекательного характера в городе Челябинске. Для достижения цели работы был поставлен ряд задач.

В первой главе представлено описание проекта создания организации по оказанию услуг развлекательного характера в городе Челябинске. Был проведен анализ внешней среды. Были выявлены угрозы и возможности. Так же был проведен анализ внутренней среды предприятия, на основании которого определены наиболее значимые сильные и слабые стороны. По результатам SWOT-анализа был составлен рейтинг решений, который в дальнейшем вошел в состав работ по проекту.

Во второй главе было представлено описание идеи создания предприятия по организации квестов. Было проведено сетевое планирование данного проекта, проведена структурная декомпозиция работ, составлен перечень работ и событий проекта, построен сетевой график, сформирована матрица ответственности и отмечены вехи.

Была построена финансовая модель проекта и проведены анализы планируемых результатов. Были проанализированы интегральные показатели экономической эффективности, проведены анализы чувствительности и безубыточности, а также анализ по методу Монте-Карло.

Финансовое моделирование позволило спрогнозировать денежные потоки от планируемой деятельности, провести оценку влияния изменений параметров проекта на его результаты с учетом экономического окружения.

В третьей главе был составлен прогнозный отчет о финансовых результатах и бухгалтерский баланс за 2019 и 2020 год. Финансовая отчетность была получена с помощью программного продукта Project Expert, в котором осуществлялось финансовое моделирование проекта.

Далее был проведен финансовый анализ прогнозной отчетности. Многие показатели не удалось рассчитать из-за отсутствия некоторых статей в прогнозном балансе. В целом показатели рентабельности за 2020 год высокие, что показывает прибыльность проекта и его эффективность при реализации в дальнейшем.

Проект предполагает создание предприятия, на услуги которого прогнозируется наличие спроса у потребителей. Проект показал свою экономическую эффективность и способность приносить прибыль. Также выяснилось, что проект достаточно устойчив к разным видам экономических рисков, и может быть экономически выгодным даже при не самых удачных стечениях обстоятельств.

В ходе выполнения работы все поставленные задачи были выполнены, цель работы была достигнута.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Стальная В. А. Индустрия развлечений: понятие и основные категории – <https://www.cfin.ru/press/practical/2008-09/03.shtml>
2. PricewaterhouseCoopers Россия. Отчет об индустрии развлечений и СМИ за 2017 год – <https://www.pwc.ru/ru/publications/outlook2017.html>
3. PricewaterhouseCoopers Россия. Всемирный обзор индустрии развлечений и СМИ – <https://www.pwc.ru/ru/press-releases/2017/media-outlook.html>
4. PricewaterhouseCoopers Россия. Прогноз индустрии развлечений и СМИ на 2018 – 2021 годы – <https://www.pwc.ru/ru/assets/media-outlook-2017-rus.pdf>
5. QuestPlanet. Сенсация индустрии развлечений – квесты в реальности – <http://questplanet.ru/articles/sensaciya-industrii-razvlechenij-kvesty-v-realnosti>
6. Подколзина Н. Индустрия квестов набирает обороты: игры-головоломки оказались прибыльными даже в кризис – <http://www.mk.ru/economics/2017/industriya-kvestov-nabiraet-oboroty-igrygolovlomki-okazalis-pribylnymi-dazhe-v-krizis.html>
7. Социальные сети в России, лето 2017: цифры и тренды – <http://blog.br-analytics.ru/sotsialnye-seti-v-rossii-let-2017-tsifry-i-trendy/>
8. Разработка бизнес-плана проекта: учебное пособие по курсовому проектированию / Л.А. Баев, М.Г. Литке/ под ред. Л.А.Баева - Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2016. - 68с.
9. Щур, Д.Л. Основы бизнес-планирования / Д.Л. Щур. – М.: Юнити-Дана, 2015. –800 с.
10. Все про индивидуальное предпринимательство – <http://ipinform.ru/>
11. Федеральная налоговая служба – <https://www.nalog.ru/rn74/>
12. Тепмае, Л.Н., Наперов, В.А. Инновационная экономика. - Москва: Юнити–Дана, 2014 – 612 с.
13. Котлер, Ф. Основы маркетинга: учебник / Ф. Котлер, Г. Армстронг Основы маркетинга, 9-е издание.:Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 1200 с.

14. Елисеева И.И., Юзбашев М.М. Общая теория статистики: Учебник / Под ред. И.И.Елисеевой. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 216 с.
15. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Челябинской области – <http://chelstat.gks.ru/>
16. Центральный банк Российской Федерации – <https://www.cbr.ru/>
17. Аналитика информационного поля – <http://blog.br-analytics.ru/sotsialnye-seti-v-rossii-2017-tsifry-i-trendy/>
18. Горбовцов Г.Я. Управление проектом: Учебно-методический комплекс. – Москва: Издательский центр ЕАОИ, 2008. – 279 с.
19. Все для квеста – <http://time-quest-lab.ru/>
20. Разработка игр и VR/AR приложений на заказ – <http://gdforge.ru/>
21. Ремонтная команда «Бригадир» – <http://topbrigadir.ru>
22. Центр технического обслуживания «Техно-сервис» – <http://kkt-cto.ru>
23. Разработка и продвижение сайтов – <https://creative.bz/>
24. Все о финансовом анализе – <http://1-fin.ru>
25. Тепман, Л.Н. Управление инвестиционными рисками: Учебное пособие / Л.Н. Тепман, Н.Д. Эриашвили. - М.: ЮНИТИ, 2016. - 215 с.
26. Компания "ДиАлСтрой" – <http://www.dialstroj-chel.ru/>
27. Системы видеонаблюдения – <http://video74.ru/>
28. Магазин светодиодного освещения – <http://www.alpha-svet.ru/>
29. Дверная компания – <http://входвыход.рф>
30. Магазин ковров – <http://мирковров.рф>
31. Часовой салон – <http://floorclock74.ru/>
32. Магазин мебели – <https://mebel-urala.ru/>
33. Магазин бытовой техники и электроники – <https://www.mvideo.ru/>
34. Разработка бизнес-плана проекта: учебное пособие по курсовому проектированию / Л.А. Баев, М.Г. Литке/ под ред. Л.А.Баева - Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2016. – 68 с.
35. Компьютерные технологии в имитационном моделировании экономических процессов на предприятии и в научных исследованиях: учебное пособие /

- Л.А. Баев, Н.С. Дзензелюк, Н.В. Правдина, В.М. Новосад, А.С. Камалова. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2013.– 132 с.
36. Литвинов Д.В., Анализ финансового состояния предприятия: Справочное пособие. М.: Эскаорт. 2005. – 104 с.

**ПРИЛОЖЕНИЯ**  
**ПРИЛОЖЕНИЕ А**  
**Анкета для опроса**

Уважаемый респондент, просим Вас ответить на несколько вопросов о проведении вашего свободного времени, вкусах и предпочтениях.

Таблица А.1 – Анкета

№	Вопрос	Ответ
1	Укажите ваш пол	1. мужской; 2. женский.
2	Укажите ваш возраст	1. до 16 лет; 2. 16 лет – 22 года; 3. 23 года – 35 лет; 4. свыше 35 лет.
3	Укажите ваше образование	1. среднее; 2. средне-специальное; 3. высшее.
4	Как вы предпочитаете проводить свободное время (можно выбрать несколько вариантов ответа)?	1. дома; 2. прогулка; 3. кинотеатр; 4. боулинг; 5. кафе; 6. спортивный отдых; 7. квесты; 8. клубы; 9. другое: _____.
5	Знаете ли вы о таком виде отдыха, как квесты?	1. да; 2. нет;
6	Посещали ли вы квесты?	1. да, один раз; 2. да, регулярно; 3. нет; 4. нет, но планирую в ближайший месяц.
7	Какой жанр квеста вам был бы более интересен?	1. ужасы; 2. фантастика; 3. детектив; 4. приключение 5. другое: _____.

## **ПРИЛОЖЕНИЕ Б**

### **Сетевой график**

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Прибыль и убытки предприятия

Прибыли-убытки (руб.)		
	2019 год	2020 год
▶ Валовый объем продаж	3 006 000,00	4 644 000,00
Потери		
Налоги с продаж		
Чистый объем продаж	3 006 000,00	4 644 000,00
Материалы и комплектующие	484 800,00	748 800,00
Сдельная зарплата		
Суммарные прямые издержки	484 800,00	748 800,00
Валовая прибыль	2 521 200,00	3 895 200,00
Налог на имущество		
Административные издержки	71 068,00	87 314,00
Производственные издержки	433 500,00	498 000,00
Маркетинговые издержки	126 000,00	168 000,00
Зарплата административного персонала		
Зарплата производственного персонала	491 400,00	655 200,00
Зарплата маркетингового персонала		
Суммарные постоянные издержки	1 121 968,00	1 408 514,00
Амортизация	1 610 000,00	
Проценты по кредитам	342 000,00	63 000,00
Суммарные непроизводственные издержки	1 952 000,00	63 000,00
Другие доходы		
Другие издержки	162 800,00	
Убытки предыдущих периодов		715 568,00
Прибыль до выплаты налога	-715 568,00	2 423 686,00
Суммарные издержки, отнесенные на прибыль		
Прибыль от курсовой разницы		
Налогооблагаемая прибыль		1 708 118,00
Налог на прибыль	90 180,00	139 320,00
Чистая прибыль	-805 748,00	2 284 366,00

Рисунок В.1 – Прибыль и убытки

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### Баланс предприятия

Баланс (руб.)		
	2019 год	2020 год
Денежные средства	662 682,00	1 526 048,00
Счета к получению		
Сырье, материалы и комплектующие		
Незавершенное производство		
Запасы готовой продукции		
Банковские вклады и ценные бумаги		
Краткосрочные prepaid расходы		
Суммарные текущие активы	662 682,00	1 526 048,00
Основные средства		
Накопленная амортизация		
Остаточная стоимость основных средств:		
▶ Земля		
Здания и сооружения		
Оборудование		
Предоплаченные расходы		
Другие активы		
Инвестиции в основные фонды		
Инвестиции в ценные бумаги		
Имущество в лизинге		
<b>СУММАРНЫЙ АКТИВ</b>	<b>662 682,00</b>	<b>1 526 048,00</b>
Отсроченные налоговые платежи	47 430,00	47 430,00
Краткосрочные займы	1 400 000,00	
Счета к оплате	21 000,00	
Полученные авансы		
Суммарные краткосрочные обязательства	1 468 430,00	47 430,00
Долгосрочные займы		
Обыкновенные акции		
Привилегированные акции		
Капитал внесенный сверх номинала		
Резервные фонды		
Добавочный капитал		
Нераспределенная прибыль	-805 748,00	1 478 618,00
Суммарный собственный капитал	-805 748,00	1 478 618,00
<b>СУММАРНЫЙ ПАССИВ</b>	<b>662 682,00</b>	<b>1 526 048,00</b>

Рисунок Г.1 – Баланс