

Министерство науки и высшего образования российской федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Экономика промышленности и управление проектами»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой ЭПиУП,
к.э.н., доцент
_____/Н.С. Дзензелюк/
« ____ » _____ 2019 г.

Проект открытия студии пирографии «PogTREEt»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 380302.2019.232. ВКР

Руководитель,
ст.преподаватель каф. ЭПиУП
_____/С.Ю. Лелекова/
« ____ » _____ 2019 г.

Автор,
студент группы ЭУ-436/Д
_____/Е.И. Лесечко/
« ____ » _____ 2019 г.

Нормоконтролер,
ученый секретарь каф. ЭПиУП
_____/Е.Н. Машкова/
« ____ » _____ 2019 г.

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»
Направление подготовки «Менеджмент»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой ЭПиУП

_____ Н.С.Дзензелюк

_____ 20__ г.

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу студента

_____ Лесечко Елены Игоревны _____

(Ф. И.О. полностью)

Группа ЭУ-436/Д

1 Тема работы

утверждена приказом по университету от _____ 20__ г. № _____

2 Срок сдачи студентом законченной работы _____ 20__ г.

3 Исходные данные к работе

Законодательные и нормативные акты РФ и субъекта РФ – Челябинской области;
учебно-методическая и специальная научная литература по экономическим и фи-
нансовым дисциплинам, в том числе – материалы периодических изданий;
сведения из Интернет;

4 Перечень вопросов, подлежащих разработке:

– рассмотреть теоретические и методологические аспекты оценки финансового
состояния торгового предприятия;
– провести оценку финансового состояния НАО «КНЗ»;
– обосновать экономический эффект предложенных мероприятий по улучшению
финансового состояния предприятия.

5 Иллюстрационный материал:

– альбом иллюстраций к докладу; _____
– презентация (слайды) к докладу в Power Point на электронном носителе. _____

6 Дата выдачи задания _____

Руководитель _____ С.Ю.Лелекова
(подпись)

Задание принял к исполнению _____ Е.И.Лесечко
(подпись)

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

Наименование этапов выпускной квалификационной работы	Срок выполнения этапов работы	Отметка руководителя о выполнении
Написание и представление на кафедру заявления на утверждение темы выпускной квалификационной работы и её руководителя	До _____ 20__ года	
Получение задания на выпускную квалификационную работу, составление и согласование с руководителем плана и индивидуального графика работы	До _____ 20__ года	
Подбор литературы, исходных данных и программного обеспечения для выполнения выпускной квалификационной работы	До _____ 20__ года	
Выполнение и написание работы: Глава 1 Глава 2 Глава 3	До _____ 20__ года До _____ 20__ года До _____ 20__ года	
Проверка содержания и оформления выпускной квалификационной работы руководителем	До _____ 20__ года	
Проверка выполненной выпускной квалификационной работы по системе «Антиплагиат»	До _____ 20__ года	
Представление руководителю полностью оформленной (отпечатанной и переплетённой) работы	До _____ 20__ года	
Получение отзыва руководителя и направление работы на рецензирование	До _____ 20__ года	
Подготовка работы к защите	До _____ 20__ года	

Заведующий кафедрой ЭПиУП _____ / Н.С.Дзензелюк /

Руководитель работы _____ / С.Ю.Лелекова /

Студент _____ / Е.И.Лесечко /

АННОТАЦИЯ

Лесечко Е.И. Проект открытия студии пирографии «PorTREEt». Выпускная квалификационная работа. – Челябинск: ЮУРГУ, ВШЭУ – 436/Д, 2019. – 100с., 22 ил., 42 табл., библиогр. список – 23 наим., 3 прил..

В выпускной квалификационной работе на основе использования комплекса маркетинга, методов финансового, инвестиционного и проектного анализа предложен бизнес-план инвестиционного проекта по открытию студии пирографии «PorTREEt».

Для оценки стратегической позиции предприятия применены методы PEST и SWOT-анализа.

Концепция предлагаемого проекта опирается на результаты оценки стратегической позиции и детализирована до уровня бизнес-план.

На основе методов сетевого и календарного планирования разработан график выполнения работ, определены ключевые события (вехи) для организации контроля основных этапов проекта, разработана матрица ответственности. Существенное внимание уделено управлению затратами, качеством и риском проекта.

Для обоснования эффективности проектных решений использованы методы прогнозирования и планирования в сочетании с финансовым анализом прогнозного состояния предприятия с проектом. При разработке бизнес-плана и прогнозировании предприятия с проектом использовалось компьютерное имитационное моделирование проекта в среде Project Expert.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1 КОМПЛЕКСНАЯ ДИАГНОСТИКА СТУДИИ ПИРОГРАФИИ “PORTREET”.10	
1.1 Краткая характеристика объекта исследования.....	10
1.2 Стратегический анализ.....	11
1.2.1 Анализ внешней среды.....	11
1.2.1.1 Анализ макроэкономического окружения.....	11
1.2.1.2 Анализ микроэкономического окружения.....	17
1.2.1.3 Оценка факторов внешней среды.....	21
1.2.2 Анализ потенциальной внутренней среды.....	25
1.2.2.1 Определение факторов внутренней среды.....	25
1.2.2.2 Оценка факторов внутренней среды.....	27
1.2.3 SWOT-анализ.....	29
Выводы по разделу один.....	34
2 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА, НАПРАВЛЕННОГО НА УЛУЧШЕНИЕ ИСХОДНОГО СОСТОЯНИЯ ПРОЕКТА.....	36
2.1 Продукт проекта.....	36
2.2 Разработка системы управления проектом.....	37
2.3 Финансовый план.....	51
2.4 План маркетинга.....	54
2.5 Оценка экономической эффективности проекта.....	56
2.6 Оценка рисков проекта.....	60
2.6.1 Анализ чувствительности.....	60
2.6.2 Анализ безубыточности.....	62
2.7 Анализ Монте-Карло.....	64
Выводы по разделу два.....	66
3 ОЦЕНКА ПРОГНОЗНОГО ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ СП «PORTREET».....	68
3.1 Прогноз финансовой отчетности СП «PortREET».....	68
3.1.1 Горизонтальный анализ баланса.....	70
3.1.2 Вертикальный анализ баланса.....	74
3.1.3 Анализ ликвидности и платежеспособности.....	77
3.1.4 Анализ финансовой устойчивости.....	81
3.1.5 Анализ деловой активности.....	84

3.1.6 Анализ финансового результата.....	88
Выводы по разделу три.....	92
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	94
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	98
ПРИЛОЖЕНИЕ А	98
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	99
ПРИЛОЖЕНИЕ В	100

ВВЕДЕНИЕ

Студия пирографии - это студия, создающая портреты и картины на дереве. Портрет, выжженный на деревянной поверхности - приятный подарок на любой случай.

На данный момент студий пирографии открыто не так много. Людям с каждым годом хочется удивлять своих родных и близких, дарить запоминающиеся подарки, которые смогут радовать их еще долгое время. Помимо этого, можно создавать картины, которые будут украшать ваш интерьер, и дарить уют в доме. Количество подобных студий, занимающихся данным видом деятельности, по Челябинску и Челябинской области небольшое количество, к тому же, качество производимых товаров страдает.

Исходя из вышесказанного, тема выпускного квалификационного проекта «Открытие студии пирографии «PorTREEt»» является актуальной.

Объектом исследования выпускного квалификационного проекта является стратегическая позиция и финансово - экономическая целесообразность открытия студии пирографии «PorTREEt».

Главная цель выпускного квалификационного проекта – разработать экономически эффективный бизнес-план инвестиционного проекта открытия студии пирографии «PorTREEt».

Для получения результата нужно решить такие задачи, как:

- а) дать краткую характеристику объекту исследования;
- б) осуществить анализ внешней и внутренней среды;
- в) провести SWOT-анализ;
- г) разработать систему управления проектом;
- д) разработать финансовый план;
- е) разработать операционный план;
- ж) разработать план маркетинга;
- з) оценить экономическую результативность проекта;
- и) провести оценку рисков проекта;

- к) осуществить прогноз финансовой отчетности предприятия с учетом проекта;
- л) сделать анализ прогнозного финансово-экономического состояния предприятия.

Для решения данных задач будут применены следующие методы анализов и расчетов:

- а) PEST-анализ;
- б) анализ пяти сил Портера;
- в) маркетинг - микс;
- г) EFAS-анализ;
- д) вертикальный анализ баланса;
- е) исследование ликвидности баланса на основе сортировки активов и пассивов;
- ж) вычисление финансовых коэффициентов ликвидности;
- з) трехфакторная модель определения типа финансовой устойчивости;
- и) вычисление финансовых коэффициентов финансовой устойчивости;
- к) вычисление коэффициентов деловой активности и оборачиваемости;
- л) вычисление коэффициентов финансового результата;
- м) структурная декомпозиция работ;
- н) метод сетевого планирования;
- о) контроль по вехам;
- п) матрица ответственности (матрица разделения административных задач управления);
- р) анализ интегральных показателей проекта;
- с) анализ чувствительности;
- т) анализ безубыточности;
- у) статистический анализ – метод Монте-Карло.

Предметом защиты является разработанный бизнес-план инвестиционного проекта открытия студии пирографии «PoGTREEt». Практическая ценность проекта заключается в том, что его реализация будет приносить прибыль.

Выпускная квалификационная работа будет иметь следующую структуру:

- а) в первой главе будет дана краткая характеристика объекта исследования, проведен стратегический анализ предприятия;
- б) во второй главе будет разработана система управления проектом, разработаны финансовый, операционный и маркетинговый планы, оценена экономическая эффективность проекта, проведен анализ рисков проекта;
- в) в третьей главе будет осуществлен прогноз финансовой отчетности предприятия с учетом проекта, сделан анализ прогнозного финансово-экономического состояния предприятия.

1 КОМПЛЕКСНАЯ ДИАГНОСТИКА СТУДИИ ПИРОГРАФИИ “PORTREET”

1.1 Краткая характеристика объекта исследования

В 2020 году планируется открыть студию пирографии “PorTREEt” (далее СП “PorTREEt”).

Планируется разместить его на площади 30 кв.м. по адресу: г. Челябинск, ул. Комсомольский проспект, 38. Было выбрано именно это местоположение, так как присутствует удобная развязка во все части города.

Студия пирографии – это студия, создающая портреты и картины на дереве. Портрет, выжженный на деревянной поверхности - приятный подарок на любой случай.

На данный момент студий пирографии открыто не так много. Людям с каждым годом хочется удивлять своих родных и близких, дарить запоминающиеся подарки, которые смогут радовать их еще долгое время. Помимо этого, можно создавать картины, которые будут украшать ваш интерьер, и дарить уют в доме.

Сущность проекта состоит в открытии студии, в которой будет создание такого товара, как выжженной картины на деревянной поверхности. Выжигание будет осуществляться с помощью специального оборудования- станка ЧПУ (числовое программное управление) по дереву. Его подключают к компьютерному устройству, устанавливают станок, специальные программы для работы станка на компьютерном устройстве, а затем начинают свою работу.

Картины будут создаваться каждая по своим размерам. Работа станка зависит от размеров картины: чем больше размеры, тем дольше времени уходит на создание картины.

Среди таких студий, как студия пирографии, есть конкуренция, но она небольшая. В Челябинске и Челябинской области подобные студии очень отличаются качеством картин. Люди только начинают узнавать о подобном виде искусства. Такая ситуация дает шанс создать вокруг себя хорошее мнение в сравнении

с другими участниками рынка, путем создания более качественных картин, которые будут удовлетворять желания потребителей в большей степени.

1.2 Стратегический анализ

Стратегический анализ является основным элементом стратегического планирования и занимает ключевое развитие в процессе развития. Стратегический анализ занимает важное место между сбором, обработкой информации и принятием решений. Задача стратегического анализа – из разных данных, иногда отличающихся друг от друга, составить полное представление о деятельности организации, выявить различные идеи развития, а также составить рейтинг наиболее правильных решений.

1.2.1 Анализ внешней среды

Основной частью стратегического анализа значится анализ внешней среды. Данный анализ способствует формированию стратегического решения, которое обеспечит последовательность взаимодействия организации со средой в короткий и длительный период, которые дают возможность поддерживать ее возможности на уровне, необходимом для получения результата, и выявить угрозы и возможности. Под внешней средой понимается общее число факторов, влияющих на организацию, а также на эффективность ее функционирования. Во внешнюю среду входит макроокружение и микроокружение. Динамика микроокружения прямо зависит от рассмотрения и выбора стратегии организации, в то время, как на макроокружение тяжело воздействовать или следить за его процессом.

1.2.1.1 Анализ макроэкономического окружения

Макроокружение образует единые условия для деятельности предприятия во внешней среде. В большинстве примеров макроокружение не имеет особенного

характера, применительно к отдельно взятой организации. Впрочем степень влияния макроокружения на разнообразные организации зависит от сферы деятельности конкретной организации, от ее внутренних возможностей.

Для анализа макроокружения используют PEST-анализ.

PEST-анализ – это инструмент маркетинга, ориентированный на установления технологических, социальных, политических и экономических аспектов внешней среды, которые влияют на деятельность организации. В данном анализе изучаются политические аспекты, так как она регулирует власть, которая определяет среду компании и получение основных ресурсов для своей деятельности.

Экономические аспекты изучаются, так как создается картина разделения ресурсов на уровне государства, которая является серьезным требованием работы предприятия. Также с помощью социального аспекта выделяются потребительские предпочтения. Ну и, наконец, технологический аспект. В нем выявляют технологии, которые являются причинами изменения рынка, а также появления новых продуктов.

Результаты PEST-анализа оформляются в виде матрицы, которая позволяет оценить внешнюю экономическую ситуацию организации.

Рассмотрим факторы влияния макроокружения на организацию по отдельности.

1. Политический аспект внешней среды.

При обращении в налоговый орган с 29 апреля 2018 года ответ по госрегистрации можно узнать по электронной почте, а не на бумажном носителе.

Так, налогоплательщик может сберечь свое время на вторичном посещении налоговой инспекции.

К тому же, при вторичной подаче документов на госрегистрацию в результате недостаточного комплекта документов или неточности в оформлении с 1 октября госпошлину платить нет нужды.

Также изменения коснулись информирования о предстоящей регистрации. На данный момент, чтобы просматривать, показаны ли документы в налоговый орган для регистрации относительно предпринимателя или юридического лица,

следует всякий раз использовать сайт ФНС России и вводить реквизиты. Вдобавок, с 1 октября 2018 года появилось право оформлять подписку и получать сообщение с информацией на электронную почту. Такая возможность позволит лицам, которые заинтересованы, вовремя отправить возражение в налоговую службу относительно предстоящего внесения данных в Единый государственный реестр юридических лиц.

С 1 января 2015 года в Налоговый Кодекс РФ вступили в силу поправки в Налоговый Кодекс РФ, внесенные Федеральным законом от 02.04.2014 № 52-ФЗ, согласно которым субъекты малого предпринимательства и среднего предпринимательства (речь идет только об организациях), применяющих УСН или ЕНВД, станут плательщиками налога на имущество. Налоговая база определяется кадастровой стоимостью недвижимости.

Статья 14 209-ФЗ – Поддержка субъектов малого и среднего предпринимательства органами государственной власти и органами местного самоуправления, а также корпорацией развития малого и среднего предпринимательства.

Важными аспектами поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства являются:

- 1) заявительный порядок обращения субъектов малого и среднего предпринимательства за оказанием поддержки;
- 2) доступность инфраструктуры поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства для всех субъектов малого и среднего предпринимательства;
- 3) для субъектов малого и среднего предпринимательства равный доступ, который соответствует условиям, установленным нормативными правовыми актами РФ, нормативными правовыми актами субъектов РФ, муниципальными правовыми актами, принимаемыми в целях реализации государственных программ (подпрограмм) Российской Федерации, государственных программ (подпрограмм) субъектов РФ, муниципальных программ (подпрограмм), к участию в указанных программах (подпрограммах);

4) предоставление помощи с исполнением правил, установленных Федеральным законом от 26 июля 2006 года N 135-ФЗ "О защите конкуренции";

5) раскрытость процессов оказания поддержки.

Федеральный закон от 29.12.2014 N 477-ФЗ "О внесении изменений в часть вторую Налогового кодекса РФ".

Субъект РФ вправе в течение 2015 - 2021 годов устанавливать:

а) налоговую ставку для впервые зарегистрированных индивидуальных предпринимателей в размере ноль процентов, которые осуществляют деятельность в определенных сферах и применяющих УСН или ПСН (льготная ставка может применяться в течение двух налоговых периодов со дня регистрации ИП);

б) определенные виды предпринимательской работы, в отношении которых имеет возможность использования льготная ставка налога;

в) ограничения на использование указанной льготы в виде предельного объема доходов, среднего количества сотрудников и других характеристики.

Если налогоплательщик нарушил указанные условия, то он теряет право на применение нулевой ставки налога и должен исчислить и заплатить налоги по УСН или ПСН в соответствии с установленным порядком в бюджет.

Помимо этого, законопроектом конкретизируются сроки выплаты налога плательщиками, применяющими ПСН (в частности, срок уплаты полной суммы налога продлен до окончания срока действия патента).

Итак, выделим следующие факторы влияния макроокружения с точки зрения политического аспекта:

а) упрощение регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей;

б) ужесточение налогового законодательства;

в) освобождение от налоговых выплат впервые зарегистрировавшихся ИП;

г) поддержка малого и среднего бизнеса органами государственной власти и органами местного самоуправления;

1. Экономический аспект влияния внешней среды.

По прогнозу Банка России, инфляция составит 3-4% в 2018 году, а по итогам 2019 года достигнет максимума в первом полугодии и составит 5-5,5% на конец 2019 года.

По данным Росстата в январе 2019 года реальные доходы населения снизились на 1,3% по сравнению с январем 2018 года.

Таким образом, можно выделить следующие экономические факторы:

- а) повышение уровня инфляции;
- б) снижение реальных доходов населения;
- 3. Социальный аспект влияния макроокружения.

На 2018 год в Челябинске население составило 1 202 371 человек, что на 3 513 человек больше, чем в 2017 году.

В ходе работы было проведено анкетирование (Приложение А).

Нами было опрошено 221 респондент, из них 153 потребителя являлись мужчинами и женщинами в возрасте от 23-55 лет, 30 потребителей являлись мужчинами и женщинами старше 55 лет, 38 потребителей были мужчины и женщины до 23 лет.

Наглядно данные можно рассмотреть на рисунке 1.1

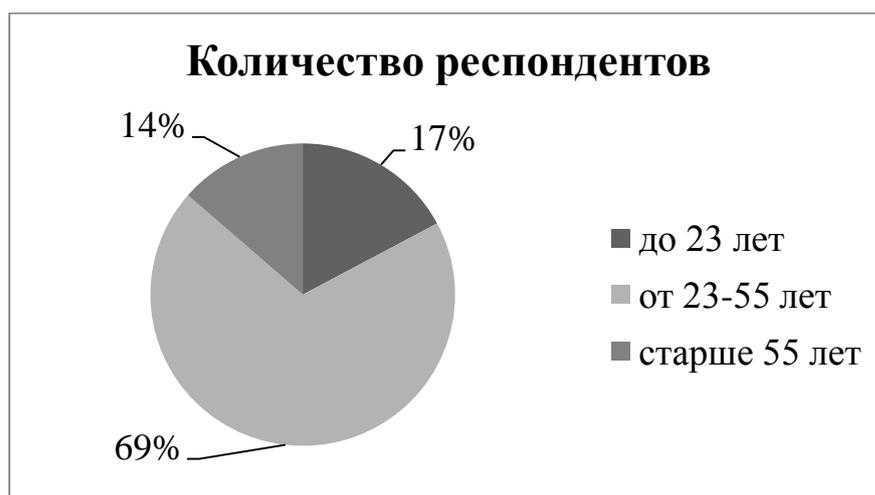


Рисунок 1.1 – Количество респондентов

Анкетирование проводилось с целью выявить желания потребителей, их заинтересованность к производимому товару.

Рассмотрим анализ данных, полученных в ходе опроса в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Анализ полученных данных

В чел.

Возраст респондента	До 23 лет	От 23-55 лет	Старше 55 лет	Итого
Знание об искусстве пирографии	14	74	11	99
Желание приобретения выжженной картины	31	114	21	166
Желание рассмотреть картину, как подарок	25	93	6	124
Желание участвовать в розыгрышах в социальных сетях	34	121	2	157

Также, потребители оставили свои пожелания, такие как акции перед праздниками и в сами праздники, по возможности проведение мастер-классов по выжиганию картины, увеличения количества предлагаемых товаров, так, например, вырезание картины на дереве (3D картина).

Итак, определим следующий социальный фактор влияния:

- а) увеличение численности населения в Челябинске;
 - б) большое количество людей, которые заинтересованы данной сферой деятельности;
4. Технологический аспект влияния макроокружения.

Развитие технологий в области деревообрабатывающего производства приводят к увеличению возможностей станков, тем самым повышая спрос на данный продукт.

Итак, определим следующий фактор технологического влияния макроокружения:

- а) появление новых технологий в сфере деревообрабатывающего производства;

После выделения факторов макроокружения нужно составить матрицу PEST. Она составлена в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Матрица PEST

<p>Политические факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - упрощение регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей; - ужесточение налогового законодательства; - поддержка малого и среднего бизнеса органами государственной власти и органами местного самоуправления; - освобождение от налоговых выплат впервые зарегистрировавшихся ИП; 	<p>Экономические факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - повышение уровня инфляции; - снижение реальных доходов населения;
<p>Социальные факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - увеличение численности населения в Челябинске; - большое количество людей, заинтересованных данной сферой деятельности; 	<p>Технологические факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - появление новых технологий в сфере деревообрабатывающего производства;

Из таблицы 1.2 можно видеть, какие факторы макроокружения оказывают влияние на деятельность СП "PorTREEt".

1.2.1.2 Анализ микроэкономического окружения

Анализ микроокружения организации направлен на оценку ситуации составляющих внешней среды, с которыми организация находится в прямом воздействии.

Также необходимо заметить, что организация может создавать значительное воздействие на характер и содержание этого взаимодействия, а значит активно принимать участие в создании дополнительных возможностей и в устранении угроз ее дальнейшему существованию.

Для анализа микроэкономического окружения предприятия используется модель пяти сил Портера. Теория конкуренции Майкла Портера гласит, что на рынке имеется пять движущих сил, указывающих возможный уровень прибыли на рынке. В модели М. Портера каждая сила представляет собой отдельный уровень конкурентоспособности товара:

- а) уровень конкурентной борьбы или внутриотраслевая конкуренция;
- б) рыночная власть потребителей;
- в) рыночная власть поставщиков;
- г) угроза вторжения новых участников;
- д) опасность появления товаров — заменителей.

Рассмотрим внутриотраслевую конкуренцию в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Конкуренты СП “PorTREEt”

Компания	PorTREEt	PiroGTI	Hotprint	Original fire gift	MegaCOOL
Местоположение	г. Челябинск	г. Челябинск	г. Челябинск	г. Челябинск	г. Кыштым
Цена					
A5	900	1 000	850	1 000	750
A4	1 300	1 500	1 250	1 400	1 050
A3	2 250	2 500	2 300	2 500	1 700
A2	2 950	2 900	-	3 000	-
Качество	Среднее	Среднее	Низкое	Высокое	Низкое
Время изготовления	2-3 дня	3-4 дня	2-3 дня	4-5 дней	2-3 дня
Доставка	-	300р по г. Челябинск	-	-	Бесплатно

Рассматривая конкурентов, можно сделать вывод, что в данной отрасли по Челябинской области и в самом городе Челябинске маленькое количество участников.

Цены конкурентов находятся примерно на одном уровне, но качество, судя по отзывам на сайтах данных компаний, различается.

Таким образом, можно выделить фактор микроэкономического окружения, связанные с внутриотраслевой конкуренцией:

- а) маленькое количество конкурентов в отрасли.

Рассмотрим возможных поставщиков СП “PorTREEt” в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Возможные поставщики СП “PorTREEt”

Наименование	Приобретаемая продукция
“Мир красок и света”, г. Челябинск, ул. Академика Королева, 4 Интернет-магазин “Tiu.ru” “Леура Мерлен”, г. Челябинск, Копейское шоссе, 64	Лак для обработки картины
Интернет-магазин “Tiu.ru” ООО “Гриф”, г. Челябинск, ул. Героев Танкограда, 52П Строительный двор, г. Челябинск, Свердловский тр-т, 1Ж	Фанера
“Инструмент Восток Сервис”, г. Челябинск, ул. Потемкина, 34-А Строительный двор, г. Челябинск, Свердловский тракт, 1Ж “Гарант-сервис”, г. Челябинск, ул 40-летия Октября, 29А	Шлифовальный лист
“МеталлПром Континент”, г. Челябинск, Троицкий тракт, 48Б ООО “ИнтерМетПром”, г. Челябинск, ул. Потребительская 1-я, 15 “Металл-крафт”, г. Челябинск, ул. Механическая, 24	Нить для станка
“Кувалда.ру”, г. Челябинск, ул. Троицкий тракт, 11Ак1 “НОРД”, г. Челябинск, ул. Молодогвардейцев, 53	Бензопила
“Минимакс”, г. Челябинск, Троицкий тракт, 11Ж Интернет-магазин “Tiu.ru”	Гвозди
“Леруа Мерлен”, г. Челябинск, Копейское шоссе, 64 “Металл-крафт”, г. Челябинск, ул. Механическая, 24	Плинтус

Рассмотрев таблицу, можно сказать, что поставщиков в данной области большое количество.

Рынок поставщиков обширный, товары, предоставляемые данными компаниями также велик, данный вывод был сделан на основе просмотра рынка строительных фирм, предоставляющих аналогичные услуги. Непосредственно главным фактором выбора поставщика является соотношение цены и качества.

Можно выделить следующие факторы микроэкономического окружения, связанные с властью поставщиков:

- а) большое количество поставщиков на рынке;
- б) большой ассортимент материалов и сырья на рынке.

Далее рассмотрим власть потребителей СП “PorTREEt”.

Картины, выжженные на деревянном холсте – это картины, которые не продаются в небольшом количестве экземпляров, они не имеют уникальных характеристик.

Таким образом, можно выделить фактор микроэкономического окружения, связанный с властью покупателей:

а) товар, реализуемый на рынке, не обладает уникальностью.

Рассмотрим угрозу вторжения новых игроков на рынок данных услуг. Для этого необходимо проанализировать входные барьеры.

Начальные затраты для новых игроков малы. Необходимо помещение размерами около 30 кв.м., оборудование, которое нужно для создания таких картин около 80 тыс.руб., компьютерное оборудование и дополнительные материалы для начальной и конечной обработки полотна. Уровень постоянных затрат в данной отрасли мал (аренда помещения, зарплата сотрудников и т.д.).

Рассказать целевой аудитории в данной отрасли об организации можно достаточно легко:

- 1) интернет;
- 2) реклама;

Тем самым можно выделить следующие факторы микроэкономического окружения, связанные с угрозой вторжения новых участников:

- а) низкий уровень инвестиций;
- б) простой доступ к целевой аудитории через современные каналы связи.

Рассмотрим угрозу появления продуктов-заменителей.

В данной отрасли большая вероятность появления товаров-заменителей, которые смогут обеспечить лучшее соотношение “цена-качество”. Так, например, товарами-заменителями могут быть картины по номерам, флип-флоп (рисовать хаотично красками на холсте, отклеить пленку и получить портрет) и т.д..

На основе проведенного анализа микроокружения предприятия объединим полученные факторы в сводную матрицу факторов микроокружения. Сводная матрица факторов представлена в таблице 1.5.

Таблица 1.5 – Матрица факторов микроокружения предприятия

Показатели	Описание
Рыночная власть потребителей	-товары, реализуемые на рынке, не обладают уникальностью;
Рыночная власть поставщиков	-большое количество поставщиков на рынке -большой ассортимент материалов и сырья
Угроза вторжения новых участников	-низкий уровень инвестиций -простой доступ к целевой аудитории через современные каналы связи;
Опасность появления товаров-заменителей	–высокая вероятность появления товаров-заменителей, способных обеспечить лучшее соотношение «цена-качество».
Внутриотраслевая конкуренция	-маленькое количество участников

1.2.1.3 Оценка факторов внешней среды

Для того, что бы оценить факторы внешней среды, необходимо разделить факторы, полученные при анализе макроокружения и микроокружения, на угрозы и возможности. Качественная оценка внешней среды представлена в таблице 1.6.

Таблица 1.6 – Качественная оценка внешней среды

Фактор	Направленность влияния	Комментарий
Освобождение от налоговых выплат впервые зарегистрировавшихся ИП	Возможности	Способствует становлению малого бизнеса на начальном этапе
Появление новых технологий в сфере деревообрабатывающего производства	Возможности	Способствует увеличению спроса на продукцию
Появление новых технологий в сфере деревообрабатывающего производства	Возможности	Способствует увеличению спроса на продукцию
Повышение уровня инфляции	Угрозы	Обуславливает повышение цен на необходимые материалы
Снижение реальных доходов населения	Угрозы	Снижение спроса на товары и услуги, не входящие в список первой необходимости
Ужесточение налогового законодательства	Угрозы	Повышает издержки предпринимателя
Упрощение регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей	Угрозы	Увеличивается угроза появления новых конкурентов
Упрощение регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей	Угрозы	Увеличивается угроза появления новых конкурентов
Увеличение численности населения в Челябинске	Возможности	Увеличение рынка потребителей
Низкий уровень инвестиций	Возможности	Возможность уложиться в бюджет

Окончание таблицы 1.6

Фактор	Направленность влияния	Комментарий
Товары, реализуемые на рынке, не обладают уникальностью	Угрозы	Увеличение числа конкурентов
Простой доступ к целевой аудитории через современные каналы связи	Возможности	Донесение информации о студии не требует больших затрат
Высокая вероятность появления товаров-заменителей, способных обеспечить лучшее соотношение «цена-качество»	Угрозы	Увеличение угрозы появления новых конкурентов
Большое количество поставщиков на рынке	Возможности	Минимизация издержек при переходе между поставщиками
Большой ассортимент материалов и сырья	Возможности	Возможность экономии материалов и сырья в соотношении цены и качества товара, его разнообразия
Маленькое количество участников	Возможности	Возможность быстро реализовать свою деятельность

Из таблицы 1.6 видно, какие факторы внешней среды являются для СП "PorTREEt" угрозами, а какие факторы являются возможностями. Так же в данной таблице присутствуют комментарии влияния тех или иных факторов (угроз и возможностей) на организацию.

После проведения качественной оценки факторов внешней среды необходимо провести их количественную оценку.

Для этого используется форма EFAS, которая обобщает результаты анализа факторов внешней среды. Форма EFAS является способом исследования готовности фирмы подавать реакцию на стратегические факторы внешней среды, исходя из допускаемой значимости данных факторов для будущего фирмы.

Существует последовательность заполнения данной формы:

а) в первой колонке определяют число возможностей и угроз по 5-10 штук каждого;

б) для каждого фактора определяют его вес от нуля (незначимый) до единицы (важнейший) на основе оценки вероятного воздействия данного фактора на стратегическую позицию предприятий. Сумма весов должна быть равна единице;

в) затем дается оценка каждого фактора по 5-балльной шкале:

«пять» — выдающийся,

«четыре» — выше среднего,

«три» — средний,

«два» — ниже среднего,

«единица» — незначимый.

Оценки сформированы на особую реакцию предприятия на этот фактор;

г) посчитать взвешенные оценки каждого фактора путем умножения его веса на оценку, и устанавливается суммарная взвешенная оценка для данного предприятия;

Суммарная оценка (с той же градацией, как оценка каждого фактора) указывает на степень реакции предприятия на текущие и дозируемые факторы внешней среды.

Выделенные по итогам анализа факторов внешней среды угрозы и возможности будут использованы в дальнейшем при проведении SWOT-анализа.

Количественная оценка факторов внешней среды (EFAS - анализ) представлена в таблице 1.7.

Таблица 1.7 – EFAS-анализ факторов внешней среды

Фактор внешней среды	Вес	Оценка	В баллах
			Взвешенная оценка
Возможности			
Освобождение от налоговых выплат впервые зарегистрировавшихся ИП	0,2	5	1
Появление новых технологий в сфере деревообрабатывающего производства	0,09	5	0,45
Увеличение численности населения в Челябинске	0,08	2	0,16
Низкий уровень инвестиций	0,14	4	0,56
Поддержка малого и среднего бизнеса органами государственной власти и органами местного самоуправления	0,1	3	0,3
Большое количество поставщиков на рынке	0,06	4	0,24
Простой доступ к целевой аудитории через современные каналы связи	0,07	3	0,21
Большой ассортимент материалов и сырья	0,05	4	0,2

Окончание таблицы 1.7

Фактор внешней среды	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
Маленькое количество участников	0,06	5	0,3
	1,00		4,02
Угрозы			
Ужесточение налогового законодательства	0,33	4	1,32
Упрощение регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей	0,28	4	1,12
Товары, реализуемые на рынке, не обладают уникальностью	0,03	4	0,12
Высокая вероятность появления товаров-заменителей, способных обеспечить лучшее соотношение «цена-качество»	0,2	5	1
Снижение реальных доходов населения	0,09	4	0,36
Повышение уровня инфляции	0,07	2	0,14
	1,00		4,06

Из таблицы 1.7 можно выделить факторы внешней среды, оказывающее наибольшее влияние на деятельность предприятия.

По итогам EFAS – анализа выделим преобладающие возможности и угрозы:

а) возможности:

- 1) Освобождение от налоговых выплат впервые зарегистрировавшихся ИП;
- 2) Рост людей, который заинтересован данной сферой деятельности;
- 3) Низкий уровень инвестиций;

б) угрозы:

- 1) Упрощение регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей;
- 2) Высокая вероятность появления товаров-заменителей, способных обеспечить лучшее соотношение «цена-качество»;
- 3) Ужесточение налогового законодательства;

Выделенные по итогам EFAS-анализа доминирующие угрозы и возможности будут использованы в дальнейшем при проведении SWOT-анализа.

1.2.2 Анализ потенциальной внутренней среды

Внутренняя среда организации – это часть совокупной среды, располагающийся в рамках организации. Она создает непрерывное и наиболее прямое действие на деятельность компании. Внутренняя среда имеет несколько срезов, при котором положение в целостности определяет потенциал и шанс, которыми обладает компания. Этими срезами являются кадровый, организационный, производственный, маркетинговый и финансовый срезы.

Сильные стороны формируют основу, от которой предприятие отталкивается в конкуренции и которую она должна стремиться расширять и укреплять. Слабыми сторонами считают предмет неотрывного внимания от руководства, которое должно принимать все усилия для того, чтобы устранить их.

Проведём анализ внутренней среды организации матрицы с помощью методики «Маркетинг-микс».

Маркетинг-микс считают набором маркетинговых средств, с помощью которых организация пробует воздействовать на спрос, а также на продукт, который она изготавливает. Дж. Маккарти внес предложение соединить маркетинговые инструменты по четырем категориям: продукт, цена, место (т.е. распределение) и продвижение.

1.2.2.1 Определение факторов внутренней среды

Маркетинг-микс, как правило, охватывает мероприятия по четырем категориям:

а) продукт (товар) – варианты с ассортиментом продукции и потребительскими качествами: технические характеристики, дизайн, упаковка, обслуживание и т.п;

б) цена – установление цен, подходящих с точки зрения соотношения выгод компании-продавца и клиента, а также бонусов на стоимость товара для различных случаев и различных групп покупателей;

в) место продаж – выбор каналов распределения, компаний-дистрибьюторов, подбор торговых точек и т.п.;

г) продвижение – такие направления действий, как разработка и воплощение маркетинговых мероприятий, стимулирование сбыта, организация связей с населением и персональных продаж.

Рассмотрим первую составляющую – продукт.

Студия пирографии нацелена на создание и выпуск такого товара, как картина на деревянном холсте. Данный товар будет по доступным ценам, тем самым его сможет приобрести каждый от 16 лет и старше, а также будет предоставлено высокое качество товара, в сравнении с конкурентами.

Целесообразно продумать и разработать сайт, выдержанный в единой стилистике, благодаря чему, люди смогут узнать о компании.

Следующей составляющей является цена.

Для того, что бы принять верное решение о принятии цен, следует рассмотреть цены конкурентов (таблица 1.3) . Следует учесть, в каких пределах варьируются цены конкурентов, что бы установить максимальную ценовую планку в отрасли.

Целесообразно так же использовать систему скидок и бонусов. Это заинтересует потребителя и, возможно, привлечет новых клиентов. Вариантов таких систем большое количество в данной отрасли. Например:

а) расскажи о сайте в своих социальных сетях и получи скидку;

б) розыгрыши в социальных сетях;

Далее рассмотрим место продажи.

Студия пирографии “PorTREEt” планируется расположиться в Курчатовском районе г. Челябинск, а именно, Комсомольский проспект, 38. Это местоположение будет наилучшим местом для открытия. К его плюсам относятся:

а) удобное месторасположение, так как помещение находится рядом с развязкой, до которой можно с легкостью добраться с любого района города;

б) арендуемая площадь (30м²) по средней цене (500р/м²);

Далее рассмотрим следующую составляющую – продвижение.

Студия пирографии при открытии будет непонятна среди населения, так как многие не имеют представления, что выпускает данная организация.

Для того, чтобы разрекламировать студию, можно использовать такие виды рекламы, как:

- а) информация в социальных сетях (ВКонтакте, Одноклассники и т.д.);
- б) создание и раздача буклетов;

По итогам проведенного анализа внутренней среды можно выделить сильные и слабые стороны студии.

Данные представлены в таблице 1.8.

Таблица 1.8 – Сильные и слабые стороны СП “PorTREEt”

Продукт	Цена
Компания предлагает маленький ассортимент предоставляемых товаров. Высокое качество предоставляемых товаров.	Политика ценообразования направлена на минимальные цены.
Место	Продвижение
Удобное месторасположение.	Отсутствие разработанного сайта. Высокие затраты на рекламу.

Таким образом, рассмотрены основные факторы, влияющие на деятельность создаваемой компании. Они так же необходимы для проведения SWOT - анализа.

1.2.2.2 Оценка факторов внутренней среды

Оценка факторов внутренней среды включает в себя выполнение качественной и количественной оценки.

После проведения качественной оценки факторов внешней среды необходимо провести их количественную оценку.

- а) «пять» — выдающийся,
- б) «четыре» — выше среднего,

- в) «три» — средний,
- г) «два» — ниже среднего,
- д) «единица» — незначимый.

Качественная оценка факторов внутренней среды представляет собой деление факторов, полученных по итогам анализа предприятия, на сильные и слабые стороны. Качественная оценка факторов внутренней среды СП «PorTREEt» представлена в таблице 1.9.

Таблица 1.9 – Качественная оценка внутренней среды

Фактор	Направленность
Маленький ассортимент предоставляемых товаров	Слабая сторона
Высокое качество предоставляемых товаров	Сильная сторона
Удобное месторасположение	Сильная сторона
Минимальные цены	Сильная сторона
Отсутствие сайта	Слабая сторона
Высокие затраты на рекламу	Слабая сторона

Из таблицы 1.9 видно, какие факторы внутренней среды являются сильными сторонами предприятия, а какие – слабыми.

Далее необходимо провести количественную оценку факторов внутренней среды. Она представлена в таблице 1.10

Таблица 1.10 – Количественная оценка сильных и слабых сторон

Факторы внутренней среды	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
Сильные стороны			
Высокое качество предоставляемых товаров	0,3	4	1,2
Удобное месторасположение	0,5	5	2,5
Минимальные цены	0,2	4	0,8
	1,00		4,5
Слабые стороны			
Отсутствие сайта	0,3	5	1,5
Высокие затраты на рекламу	0,3	4	1,2

Окончание таблицы 1.10

Факторы внутренней среды	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
Слабые стороны			
Маленький ассортимент предоставляемых товаров	0,4	5	2
	1,00		4,7

После проведения количественной оценки можно выделить перечень доминирующих сильных и слабых сторон:

а) сильные стороны:

- 1) Высокое качество предоставляемых товаров;
- 2) Удобное месторасположение;
- 3) Минимальные цены.

б) слабые стороны:

- 1) Высокие затраты на рекламу;
- 2) Отсутствие разработанного сайта;
- 3) Маленький ассортимент предоставляемых товаров.

Выделенные по итогам анализа факторов внутренней среды сильные и слабые стороны будут использованы в дальнейшем в SWOT-анализе.

1.2.3 SWOT-анализ

SWOT-анализ состоит в установлении факторов внутренней и внешней среды предприятия и классифицировании их на четыре составляющие: сильные стороны (Strengths), слабые стороны (Weaknesses), возможности (Opportunities) и угрозы (Threats). В начале анализа определяются сильные и слабые стороны, а также угрозы и возможности, далее устанавливаются цепочки связей между ними, которые затем могут быть применены для определения стратегии предприятия.

После того как конкретный список слабых и сильных сторон организации, а также угроз и возможностей составлен, наступает этап установления связей между ними. Для установления этих связей составляется матрица SWOT.

Матрица SWOT представлена в таблице 1.11.

Таблица 1.11 – Матрица SWOT

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
Удобное месторасположение. Минимальные цены. Высокое качество предоставляемых товаров	Отсутствие сайта. Высокие затраты на рекламу. Маленький ассортимент предоставляемых товаров
Угрозы (O)	Возможности (T)
Ужесточение налогового законодательства. Упрощение регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей. Высокая вероятность появления товаров-заменителей, способных обеспечить лучшее соотношение «цена-качество».	Освобождение от налоговых выплат впервые зарегистрировавшихся ИП. Низкий уровень инвестиций. Рост людей, который заинтересован данной сферой деятельности.

С ее помощью проводится количественная оценка сильных и слабых сторон, угроз и возможностей внешней среды.

На пересечении строки и столбца ставится экспертная оценка значимости данного сочетания угроз и сильных сторон, возможностей и сильных сторон и пр.. Для оценки значимости влияния будет использоваться следующая шкала:

- а) «пять» — выдающееся;
- б) «четыре» — выше среднего;
- в) «три» — среднее;
- г) «два» — ниже среднего;
- д) «единица» — незначительное.

В итоге получаем количественную оценку проблем (таблица 1.12).

Получаем количественную оценку проблем, возникших на пересечении сильных и слабых сторон проекта с угрозами и возможностями внешней среды. При суммирование, возможно определить единую значимость сильных и слабых сторон, угроз и возможностей внешней среды.

В итоге получаем количественную оценку проблем (таблица 1.12).

Таблица 1.12 – Оценка взаимовлияния факторов

В баллах

Факторы SWOT		Сильные стороны			Слабые стороны		
		Удобное месторасположение	Минимальные цены	Высокое качество предоставляемых товаров	Отсутствие сайт	Высокие затраты на рекламу	Маленький ассортимент предоставляемых товаров
Возможности	Освобождение от налоговых выплат впервые зарегистрировавшихся ИП	1	5	3	1	4	1
	Низкий уровень инвестиций	5	5	4	2	3	4
	Рост людей, который заинтересован данной сферой деятельности	5	5	5	5	5	5
Угрозы	Ужесточение налогового законодательства	2	4	3	1	4	2
	Упрощение регистрации юридических и индивидуальных предпринимателей	3	4	2	1	1	1
	Высокая вероятность появления товаров-заменителей, способных обеспечить лучшее соотношение «цена-качество»	4	5	3	2	1	5

Количественная оценка сильных и слабых сторон, угроз и возможностей представлена в таблице 1.13.

Таблица 1.13 – Количественная оценка сильных и слабых сторон, угроз и возможностей внешней среды

			В баллах
Сильные стороны	Оценка	Слабые стороны	Оценка
Удобное месторасположение	20	Отсутствие сайта	12
Минимальные цены	28	Высокие затраты на рекламу	16
Высокое качество предоставляемых товаров	20	Маленький ассортимент предоставляемых товаров	17
Возможности	Оценка	Угрозы	Оценка
Освобождение от налоговых выплат впервые зарегистрировавшихся ИП	15	Ужесточение налогового законодательства	16
Низкий уровень инвестиций	23	Упрощение регистрации юридических лиц и ИП	12
Рост людей, который заинтересован данной сферой деятельности	30	Высокая вероятность появления товаров-заменителей, способных обеспечить лучшее соотношение «цена-качество»	20

Из таблицы 1.13 видно, каково влияние сильных и слабых сторон, учитывая ситуацию внешней среды, и, конечно, насколько существенны угрозы и возможности, учитывая ситуацию внутренней среды.

Количественная оценка сильных и слабых сторон позволяет распределить преимущества и на их основе распределить ресурсы между различными проблемами.

После определения количественных характеристик формулируются проблемы, возникшие на каждой комбинации сильных и слабых сторон с угрозами и возможностями. Так получают проблемное поле проекта.

Рассмотрим проблемное поле проекта студии пирографии «PorTREEt»

Проблемное поле проекта представлено в таблице 1.14.

Таблица 1.14 – Проблемное поле проекта

Факторы SWOT		Сильные стороны			Слабые стороны		
		Удобное месторасположение	Минимальные цены	Высокое качество предоставляемых товаров	Отсутствие сайт	Высокие затраты на рекламу	Маленький ассортимент предоставляемых товаров
Возможности	Освобождение от налоговых выплат впервые зарегистрировавшихся ИП	Открытие студии пирографии «POTTREE» 48	Создание долгосрочных отношений с поставщиками 25	Разработка сайта и стиля проекта 23	Увеличение количества предоставляемых товаров 17		
	Низкий уровень инвестиций						
	Рост людей, который заинтересован данной сферой деятельности						
Угрозы	Ужесточение налогового законодательства						
	Упрощение регистрации юридических и индивидуальных предпринимателей						
	Высокая вероятность появления товаров-заменителей, способных обеспечить лучшее соотношение «цена-качество»						

Проблемы, которые были установлены, могут быть оценены количественно с помощью экспертных оценок сильных и слабых сторон, угроз и возможностей.

Количественная оценка проблемы формируется как сумма экспертных оценок комбинаций сильных и слабых сторон с угрозами и возможностями перекрываемых данной проблемой.

Рейтинг мероприятий по результатам SWOT- анализа

Таблица 1.15 – Рейтинг мероприятий по результатам SWOT-анализа

Ранг	Решение	В баллах
		Оценка
1	Открытие студии пирографии “PorTREEt”	48
2	Создание долгосрочных отношений с поставщиками	25
3	Разработка сайта и стиля проекта	23
4	Увеличение количества предоставляемых товаров	17

Из таблицы 1.15 видно, что наибольшую оценку получило мероприятие «Открытие студии пирографии “PorTREEt”».

В открытие студии пирографии “PorTREEt” входит:

- а) регистрация ИП;
- б) закупка оборудования и материалов;
- в) выбор месторасположения;
- г) обучение и подбор персонала;
- д) открытие студии.

Выводы по разделу один

В ходе проделанного стратегического анализа, были выявлены угрозы и возможности проекта, его сильные и слабые стороны.

Был проведен стратегический анализ, в который входили ряд анализов, таких как PEST - анализ, анализ 5 сил Портера, маркетинг - микс и SWOT - анализ.

В PEST- анализе была рассмотрена внешняя среда, оказывающая непосредственное влияние на проект. Рассматривались такие факторы как политические, экономические, социальные и технологические.

В анализе 5 конкурентных сил Портера были рассмотрены такие аспекты, как влияние потребителей, влияние поставщиков, угроза вторжения новых конкурентов на рынок, и проанализированы уже имеющиеся конкуренты.

В ходе данных двух анализов были выявлены угрозы и возможности проекта, факторы оказывающее непосредственное воздействие на проект в целом.

В маркетинг-микс была рассмотрена внутренняя среда будущего проекта, были рассмотрены 4P маркетинга: место, цена, продвижение и продукт.

Проведена была качественная и количественная оценка (EFAS- анализ) всех угроз и возможностей, сильных и слабых сторон, в ходе которой были выявлены наиболее влияющие на проект факторы макро и микро - среды предприятия.

Затем был проведен SWOT-анализ, по итогам которого были получены ряд мероприятий.

Наибольшую оценку получило мероприятие «Открытие студии пирографии “PorTREEt”».

2 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА, НАПРАВЛЕННОГО НА УЛУЧШЕНИЕ ИСХОДНОГО СОСТОЯНИЯ ПРОЕКТА

2.1 Продукт проекта

Студия пирографии “PorTREEt” планирует расположиться на территории площадью около 30 кв.м. по адресу: г. Челябинск, ул. Комсомольский проспект, 38. Было выбрано именно это месторасположение, так как присутствует развязка в любую часть города, любой желающий сможет с легкостью добраться до студии. Также арендная плата приемлемая, что также является плюсом для студии.

Данный проект нацелен на открытие студии по выжиганию картин на деревянном полотне. Создание данного продукта планируется осуществляться с помощью такого оборудования, как станок- ЧПУ (числовое программное управление) по дереву. Студия планирует выпускать картины, размерами А2, А3, А4 и А5. Работа станка зависит от размера картины, то есть чем больше картина, тем дольше осуществляется подготовка и выжигание данного продукта на станке.

Товар будет иметь низкую цену по сравнению с предложениями конкурентов и в то же время такое же качество, а где-то и выше, нежели у конкурентов. В качестве продукции будут учитываться также конкурентные недостатки, которые были выявлены в результате исследования личных сайтов конкурентов. Материалы будут подобраны качественные, сохраняющие внешний вид картины, а также не доставляющие неудобств потребителю. Создание картин технологическим путем значительно сэкономит время производства картины.

Необходимо описать проект с точки зрения внесения исходных данных по проекту в программный продукт ProjectExpert.

В разделе «Проект» заполняем основные данные о проекте. В модуле «Заголовков» устанавливаем дату начала проекта: 01.01.2020 г., а также длительность проекта –12 месяцев или 1 год.

Продукты студии представлены на рисунке 2.1.

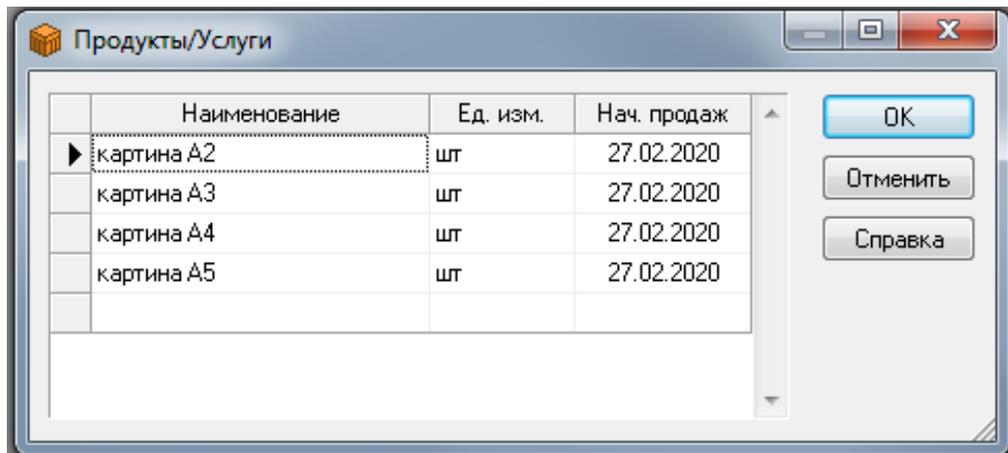


Рисунок 2.1 – Список продуктов проекта

Далее необходимо заполнить модуль «Налоги». Согласно закону, ИП, зарегистрированным в 2015 году даются "налоговые каникулы", в течение года налог на прибыль не взимается, поэтому в течение года проекта его не учитывали, данный закон действует до 01.01.2021 года. По УСН принимается налог в 6%. Расходы составляют менее 60%, тем самым можно сделать вывод, что целесообразно использовать ставку 6%. На рисунке 2.2 представлен список налогов.

Список налогов:

Название	Ставка, %
соц. отчисления	30,00
УСН	6,00

Рисунок 2.2 – Налоги

2.2 Разработка системы управления проектом

Структура разбиения (декомпозиции) работ — иерархическая структура поочередной декомпозиции проекта на подпроекты, пакеты работ различного уровня, пакеты детальных работ. СРР считается главным способом для разработки си-

системы управления проектом, так как дает возможность разрешать проблемы организации работ, распределения ответственности, оценки цены, создания системы отчетности, результативно поддерживать процедуры сбора информации о выполнении работ.

Структурная декомпозиция работ по реализации проекта открытия студии пирогарфии «PogTREEt» представлена ниже:

1. Стратегический анализ:
 - 1.1 Анализ внешней среды;
 - 1.2 Анализ внутренней среды;
2. Регистрация ИП;
3. Получение кредита;
4. Помещение:
 - 4.1 Поиск помещения;
 - 4.2 Заключение договора с арендодателями;
5. Оборудование:
 - 5.1 Поиск оборудования;
 - 5.2 Переговоры с поставщиками оборудования;
 - 5.3 Покупка оборудования;
 - 5.4 Доставка оборудования;
 - 5.5 Сборка оборудования;
 - 5.6 Монтаж оборудования;
6. Материалы:
 - 6.1 Поиск материалов;
 - 6.2 Переговоры с поставщиками материалов;
 - 6.3 Заключение договора с поставщиками;
 - 6.4 Покупка материалов;
7. Персонал:
 - 7.1 Подбор персонала;
 - 7.2 Найм персонала;
 - 7.3 Обучение персонала;

Сетевая модель устанавливает его внутренние связи, служит основанием для календарного планирования работ и использования оборудования, упрощает сотрудничество менеджеров и исполнителей. Сетевой график показывает зависимость между работами (задачами) и их ход выполнения.

Для представления операции применяют стрелку (ориентированная дуга), при которой направление соответствует процессу реализации проекта во времени. Отношение упорядочения между операциями задается с помощью событий. Событие устанавливается как момент времени, когда заканчиваются одни операции и начинаются другие.

Начальным событием и конечным событие называют начальную и конечную точки любой операции, которые описываются парой событий.

Присутствуют определенные ключевые принципы составления сетевого графика:

а) каждая работа должна быть заключена между двумя событиями. В сети не может быть работ, имеющих одинаковые коды;

б) в сети не должно быть событий, из которых не выходит ни одной работы, если только это событие не является для данного графика завершающим;

в) в сети не должно быть события, в которое не входит ни одной работы, если только это событие не является исходным;

г) в сетевом графике не должно быть замкнутых контуров.

События, осуществление которых необходимо для реализации проекта, представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Перечень событий

Событие	Наименование события
0	Анализ внешней среды проведен
1	Анализ внутренней среды проведен
2	Осуществлена регистрация ИП
3	Кредит получен

Окончание таблицы 2.1

Событие	Наименование события
4	Помещение найдено
5	Договор с арендодателем заключен
6	Оборудование найдено
7	Переговоры с поставщиками оборудования проведены
8	Оборудование куплено
9	Оборудование доставлено
10	Оборудование собрано
11	Монтаж оборудования проведен
12	Материалы найдены
13	Переговоры с поставщиками материалов проведены
14	Договор с поставщиками материалов заключен
15	Материалы куплены
16	Персонал подобран
17	Персонал нанят
18	Персонал обучен

Далее необходимо составить список работ, которые будут идти в сетевом графике. Он представлен в таблице 2.2.

После формирования перечня работ следует построить сетевой график проекта. Сетевой график проекта представлен в Приложении Б.

Таблица 2.2 – Работы проекта

Код	Наименование работы
0-2	Анализ внешней среды
0-1	Анализ внутренней среды
1-2	Регистрация ИП
2-3	Получение кредита

Окончание таблицы 2.2

Код	Наименование работы
3-4	Поиск помещения
4-9	Заключение договора с арендодателем
3-5	Поиск оборудования
5-7	Переговоры с поставщиками оборудования
7-9	Покупка оборудования
9-11	Доставка оборудования
11-12	Сборка оборудования
12-13	Монтаж оборудования
3-6	Поиск материалов
6-8	Переговоры с поставщиками материалов
8-10	Заключение договора с поставщиками материалов
10-14	Покупка материалов
13-14	Подбор персонала
14-15	Найм персонала
15-16	Обучение персонала

Рассмотрим параметры работ сетевого графика.

К параметрам работ сетевого графика относятся следующие параметры:

- ожидаемая продолжительность каждой работы;
- ранний срок начала работы;
- время раннего начала работы;
- время позднего окончания работы;
- время раннего окончания работы;
- время позднего начала работы;
- полный резерв времени работы;
- частный резерв времени работы I рода;
- частный резерв времени работы II рода;

- свободный (независимый) резерв времени работы;
- коэффициент напряженности работы.

Ожидаемая продолжительность работы в сетевом графике рассчитывается, исходя из минимальной и максимальной оценок продолжительности.

Ожидаемая продолжительность каждой работы определяется по формуле (2.1)

$$t_{ij} = 0,4t_{ij}^{\max} + 0,6t_{ij}^{\min}, \quad (2.1)$$

где t_{ij} – ожидаемая продолжительность работы;

t_{ij}^{\max} – максимальная оценка продолжительности;

t_{ij}^{\min} – минимальная оценка продолжительности.

Среднеквадратическое отклонение продолжительности работы от ожидаемой рассчитывается по формуле (2.2):

$$\sigma_{ij} = (t_{ij}^{\max} - t_{ij}^{\min})/5, \quad (2.2)$$

где σ_{ij} – среднеквадратическое отклонение продолжительности работы.

Дисперсия определяется по формуле (2.3):

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

где D_{ij} – дисперсия.

Рассчитанная ожидаемая продолжительность, а также среднеквадратическое отклонение продолжительности работы от ожидаемой и дисперсия представлены в таблице 2.3.

Далее из сетевого графика определяется наиболее раннее из возможных времен начала работы и наиболее позднее из возможных времен окончания данной работы, которое не увеличивает продолжительность критического пути.

Ранний срок свершения исходного (нулевого) события сетевого графика принимается равным нулю. Ранний срок свершения данного промежуточного события рассчитывается путём сравнения сумм, состоящих из раннего срока, непосредственно предшествующего данному, и длительности работы.

Таблица 2.3 – Продолжительность работы

В днях

Код работ	t_{ij}^{\min}	t_{ij}^{\max}	t_{ij}	σ_{ij}	D_{ij}
0-2	5	7	6	0,4	0,16
0-1	3	6	5	0,6	0,36
1-2	1	2	2	0,2	0,04
2-3	9	12	11	0,6	0,36
3-4	4	7	6	0,6	0,36
4-9	1	1	1	0	0
3-5	4	7	6	0,6	0,36
5-7	2	5	4	0,6	0,36
7-9	1	2	2	0,2	0,04
9-11	1	2	2	0,2	0,04
11-12	1	1	1	0	0
12-13	1	1	1	0	0
3-6	2	6	4	0,8	0,64
6-8	1	3	2	0,4	0,16
8-10	1	3	2	0,4	0,16
10-14	3	8	5	1	1
13-14	3	4	4	0,2	0,04
14-15	1	2	2	0,2	0,04
15-16	10	14	12	0,8	0,64

Поздний срок свершения промежуточного события считается при рассмотрении сетевой модели в обратную сторону.

Для этого соотносятся разности между поздним сроком свершения события, непосредственно следующего за данным, и продолжительности работы, соединяющей соответствующее событие с данным. Так как ни одна из непосредственно следующих за данным событием работ не может ни в коем случае начаться, пока не свершится само данное событие, то очевидно, что его поздний срок свершения равен минимуму из подсчитанных разностей.

Резерв времени образуется у тех событий, для которых поздний срок свершения больше раннего.

Если же эти сроки равны, событие резервом времени не располагает и, следовательно, лежит на критическом пути.

Параметры событий сетевого графика (сроки свершения и резервы времени) отображены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Параметры событий сетевого графика

В днях

Номер события	Срок свершения		Резерв времени
	t_i	t_j	
0	0	0	0
1	6	6	0
2	8	8	0
3	20	20	0
4	27	33	6
5	27	27	0
6	26	28	2
7	32	32	0
8	29	31	2
9	34	34	0
10	32	34	2
11	36	36	0
12	37	37	0
13	38	38	0
14	42	42	0
15	44	44	0
16	54	54	0

Критический путь имеет несколько особенностей, такие как:

- наиболее поздние из возможных сроков наступления событий, которые лежат на критическом пути, равны наиболее ранним срокам свершения событий;
- все резервы времени события критического пути равны нулю;
- коэффициенты напряженности работ критического пути равны 1.

Ранний срок начала работы совпадает с ранним сроком свершения её начального события (формула 2.4):

$$T_{ij}^{рн} = T_{pi} , \quad (2.4)$$

где $T_{ij}^{рн}$ – ранний срок начала работы;

T_{pi} – ранний срок свершения начального события.

Поздний срок начала работы рассчитывается по формуле (2.5):

$$T_{ij}^{пн} = T_{пj} - t_{ij} , \quad (2.5)$$

где $T_{ij}^{пн}$ – поздний срок начала работы;

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

Ранний срок окончания работы рассчитывается по формуле (2.6):

$$T_{ij}^{ро} = T_{pi} + t_{ij} , \quad (2.6)$$

где $T_{ij}^{ро}$ – ранний срок окончания работы;

T_{pi} – ранний срок свершения начального события.

Поздний срок окончания работы совпадает с поздним сроком свершения её конечного события (формула 2.7):

$$T_{ij}^{по} = T_{пj} . \quad (2.7)$$

где $T_{ij}^{по}$ – поздний срок окончания работы;

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

Для всех работ критического пути, как не имеющих резервов времени, ранний срок начала совпадает с поздним сроком начала, а ранний срок окончания – с поздним сроком окончания.

Работы, не лежащие на критическом пути, обладают резервами времени.

Полный резерв времени работы рассчитывается по формуле (2.8):

$$R_{ij}^{п} = T_{пj} - T_{pi} - t_{ij}. \quad (2.8)$$

Полный резерв времени работы можно интерпретировать как:

– максимальное время, на которое можно увеличить ожидаемую продолжительность работы (начав ее в раннее начало) без увеличения продолжительности критического пути.

– максимальное время, на которое можно отложить начало работы (без изменения ее ожидаемой продолжительности) без увеличения продолжительности критического пути.

Частный резерв времени первого рода рассчитывается по формуле (2.9):

$$R_{ij}^{чI} = T_{пj} - T_{ni} - t_{ij}. \quad (2.9)$$

Частный резерв времени второго рода рассчитывается по формуле (2.10):

$$R_{ij}^{чII} = T_{pj} - T_{pi} - t_{ij}. \quad (2.10)$$

Свободный резерв времени работы рассчитывается по формуле (2.11):

$$R_{ij}^{с(н)} = T_{pj} - T_{ni} - t_{ij}. \quad (2.11)$$

Правильность расчётов резервов времени работы можно проверить по соотношению (2.12):

$$R_{ij}^п + R_{ij}^{c(н)} = R_{ij}^{чI} + R_{ij}^{чII} . \quad (2.12)$$

Для работ, лежащих на критическом пути, никаких резервов времени нет и коэффициент напряжённости таких работ равен единице.

Если работа не находится на критическом пути, она обладает резервами времени и её коэффициент напряжённости меньше единицы. Его величина рассчитывается как отношение продолжительности максимального пути за вычетом времени совпадения его с критическим путём к продолжительности критического пути также за вычетом времени совпадения максимального пути с критическим (2.13):

$$k_{нij} = (T - t_k)/(T_k - t_k). \quad (2.13)$$

где $k_{нij}$ – коэффициент напряженности работы;

T – максимальный путь в днях, проходящий через данную работу;

t_k – продолжительность части критического пути в днях, расположенная на рассматриваемом пути;

T_k – продолжительность критического пути в днях.

Результаты расчётов резервов времени и сроков раннего и позднего окончания представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Параметры работ сетевого графика

Код работ	t_{ij}	Сроки начала		Сроки окончания		Резервы времени				$k_{нij}$
		$T_{ij}^{рн}$	$T_{ij}^{пн}$	$T_{ij}^{ро}$	$T_{ij}^{по}$	$R_{ij}^п$	$R_{ij}^{чI}$	$R_{ij}^{чII}$	$R_{ij}^{c(н)}$	
0-2	7	0	1	7	8	1	1	1	1	0,88

Окончание таблицы 2.5

В днях

Код работ	t_{ij}	Сроки начала		Сроки окончания		Резервы времени				k_{Hij}
		T_{ij}^{PH}	T_{ij}^{PHH}	T_{ij}^{PO}	T_{ij}^{PO}	R_{ij}^P	R_{ij}^{CH}	R_{ij}^{CHH}	$R_{ij}^{C(H)}$	
0-1	6	0	0	6	6	0	0	0	0	1
1-2	2	6	6	8	8	0	0	0	0	1
2-3	12	8	8	20	20	0	0	0	0	1
3-4	7	20	26	27	33	6	6	0	0	0,58
4-9	1	27	33	28	34	6	0	6	0	0,58
3-5	7	20	20	27	27	0	0	0	0	1
5-7	5	27	27	32	32	0	0	0	0	1
7-9	2	32	32	34	34	0	0	0	0	1
9-11	2	34	34	36	36	0	0	0	0	1
11-12	1	36	36	37	37	0	0	0	0	1
12-13	1	37	37	38	38	0	0	0	0	1
3-6	6	20	22	26	28	2	2	0	0	0,91
6-8	3	26	28	29	31	2	0	0	-2	0,91
8-10	3	29	31	32	34	2	0	0	-2	0,91
10-14	8	32	34	40	42	2	0	2	0	0,91
13-14	4	38	38	42	42	0	0	0	0	1
14-15	2	42	42	44	44	0	0	0	0	1
15-16	10	44	44	54	54	0	0	0	0	1

Затем, составив календарный план проекта, требуется перейти к установлению его вех.

Веха — это опорная точка, важный, значимый момент (например, переход на новую стадию, новый этап в ходе выполнения проекта). Обычно, с данным этапом связано свершение какого-либо конкретного мероприятия. Изменение вехи приводит к изменению всего проекта.

Ключевые вехи проекта по открытию студии пирографии представлен в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Ключевые вехи проекта

Ключевое событие	Дата
Стратегический анализ проведен, ИП зарегистрировано	01.01-10.01.2020
Получен кредит, помещение и оборудование приобретены	11.01-08.02.2020
Закуплены материалы, персонал подобран	23.01-26.02.2020

Действенность управления проектом в большей мере зависит от применяемой организационной структуры.

Организационной структурой, как правило, считают структуру элементов компании и связи между ними.

Между должностями и структурными подразделениями связи могут быть либо вертикальные (административно-функциональные), по которым протекают административные процессы принятия решений, или горизонтальные (технологические), по которым протекают процессы выполнения работ. Вместе с тем предопределять горизонтальные и вертикальные связи и процессы возможно лишь только на невысоком уровне декомпозиции (близком к отдельным операциям) деятельности по проекту, а на среднем и высоком уровне вся работа по реализации проекта формируется из «диагональных» процессов и связей.

Выбор и дальнейшее проектирование, анализ и создание организационной структуры считается на первый взгляд серьезно, и в то же время – сложной, междисциплинарной, слабо структурируемой и формализуемой деятельностью.

Организационная структура студии пирографии “PorTREEt” представлена на рисунке 2.4



Рисунок 2.4 – Организационная структура студии пирографии “PorTREEt”

В организационной структуре присутствует директор, который организует всю работу компании и несет полную ответственность за ее состояние и деятельность. Он распоряжается имуществом компании, в соответствии с трудовым законодательством, принимает и увольняет работников, применяет меры поощрения и налагает взыскания на работников организации, занимается закупкой материалов, начальной и конечной обработкой продукта. Также 2 работника, которые создают эскизы для создания картины, следят за качественным выполнением работы станка, убирают помещение, а также помогают в обработке картин. Промоутер продвигает выпускаемый товар (социальные сети, раздача флаеров и т.д.).

Матрица ответственности предоставляет обзор и согласование структуры ответственности за выполнение работ. Она является формой описания распределения ответственности за реализацию работ по проекту с указанием роли каждого из подразделений в их выполнении.

Матрица Разу является функциональной матрицей в управлении проектом, составная часть организационного инструментария управления проектом, которая позволяет руководителю распределить задачи управления по подразделениям и исполнителям проекта (внутри команды проекта), а также другим участникам проекта и предоставить их комплексную реализацию.

В связи с этим были выделены следующие роли в выполнении работ:

- а) С – согласование;
- б) И – исполнение;
- в) П – подготовка;
- г) А – анализ;

д) К – контроль.

Все сведения об ответственности участников команды проекта представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7– Сведения об ответственности участников команды проекта

№ работы	Директор	Работник 1	Работник 2	Промоутер
Анализ внешней среды	К	А	-	-
Анализ внутренней среды	К	-	А	-
Регистрация ИП	И	-	-	-
Получение кредита	И	-	-	-
Поиск помещения	С	-	И	-
Заключение договора с арендодателем	И	-	-	-
Поиск оборудования	С	А	-	-
Переговоры с поставщиками оборудования	И	-	-	-
Покупка оборудования	И	-	-	-
Доставка оборудования	К	-	-	-
Сборка оборудования	К	-	-	-
Монтаж оборудования	К	-	-	-
Поиск материалов	С	И	-	-
Переговоры с поставщиками материалов	И	-	-	-
Заключение договора с поставщиками материалов	И	-	-	-
Покупка материалов	И	-	-	-
Подбор персонала	И	-	-	-
Найм персонала	И	-	-	-
Обучение персонала	И	-	-	-

2.3 Финансовый план

Рассмотрим на рисунке 2.3 диаграмму Ганта по проекту открытия студии пирогарфии.

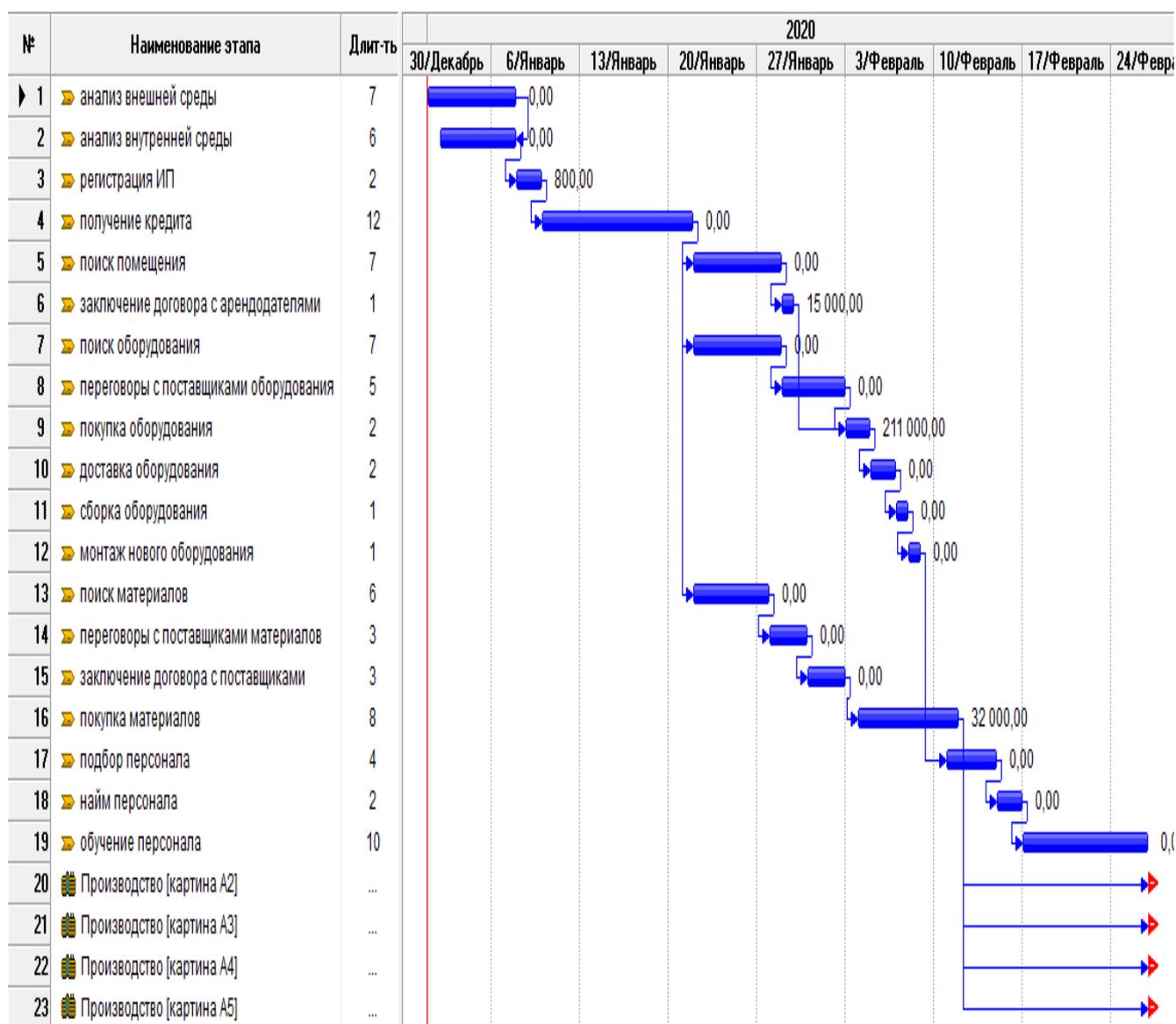


Рисунок 2.3 – Диаграмма Ганта студии пирографии «PorTREEt»

Из календарного плана проекта видно, что предприятию потребуются денежные средства на этапе покупки оборудования, материалов и аренды помещения. Стоимость работ на данных этапах в общей сумме будут составлять 258 000 рублей.

Для этого студии будет необходимо привлечение заемных источников, а именно кредита.

Производился расчет стоимости кредита на сумму 258 000 руб. сроком на 12 месяцев (1 год) в банке Сбербанк (г. Челябинск) со ставкой под 16,9% годовых.

Сравнительный анализ предложений разных банков представлен в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Условия кредитования

Наименования банка	Процентная став- ка по кредиту, %	Срок кредито- вания, мес.	Сумма кредита, тыс.руб.
Локобанк	17,1	36	10 000
Райффайзен банк	17,9	48	2 000
Челябинвест	17,3	12	300
Сбербанк	16,9	48	5 000

Все указанные банки дают кредит без залогов имущества, а также предоставляют отсрочку платежа. Из таблицы 2.8 можно сделать вывод, что «Сбербанк» предлагает самые оптимальные условия по кредитованию малого бизнеса.

Чтобы рассчитать заработную плату сотрудников в месяц, необходимо учесть страховые взносы 30%. Итого с учетом страховых выплат затраты на заработную плату в месяц составят 67 400 рублей.

Рассмотрим в таблице 2.9 заработную плату управляющего персонала без учета взносов.

Таблица 2.9 – План по персоналу

Наименование	Должность	Количество	Зарплата
Управление	Директор	1	18 000 руб.
Производство	Работник	2	15 000 руб.
Маркетинг	Промоутер	1	5 000 руб.

Заметим, что у промоутера заработная плата составляет 5000 рублей в месяц, что не соответствует МРОТ. Это объясняется тем, что у промоутера почасовая оплата, он работает неполный рабочий день.

В предварительные операционные затраты входят:

- 1) зарплата управляющего персонала (команда проекта);
- 2) аренда помещения;

Стоимость аренды помещения составляет 500 руб./м². В стоимость аренды входят коммунальные платежи (электроэнергия). Итого стоимость аренды помещения в месяц будет составлять 15 000 рублей. В таблице 2.10 рассмотрим удельные переменные затраты на продукцию.

Таблица 2.10 – Удельные переменные затраты на картины СП «PorTREEt»

В рублях

Наименование	Ед. изм.	Сумма издержек на продукт
Картина А2	Шт.	421,50
Картина А3	Шт.	247,30
Картина А4	Шт.	192,70
Картина А5	Шт.	175,80

2.4 План маркетинга

В данном разделе рассмотрим цену на предоставляемые услуги.

Ориентация на конкурентов - один из рыночных способов определения цены товара проекта. Цены на товары, работы и услуги определяются с помощью анализа и сравнения силы дифференциации продуктов компании с конкурентами на определенном рынке. Также учитывается сформированный уровень цен. Так, подобный метод состоит в вычислении цен с учетом конкурентного состояния.

Существуют следующие методы установления цен с ориентацией на конкурентов:

- 1) метод ориентации на текущие цены;
- 2) метод следования за ценовым лидером;
- 3) тендерное ценообразование (метод запечатанного конверта);
- 4) метод анализа ценового позиционирования;
- 5) метод установления цены на основе коэффициента рыночной силы;

- б) ценообразование с учетом реакции конкурентов на изменение цены;
- 7) метод установления цены с учетом ценовых классов.

В проекте по созданию картин на дереве выбран метод ориентации на текущие цены, при котором каждый продавец определяет цену в соответствии с рыночными ценами.

Определим среднерыночную цену продукта с ориентацией на конкурента (таблица 2.11).

Таблица 2.11– Определение среднерыночной цены продукта проекта с ориентацией на конкурента

В рублях

Наименование продукта проекта	Рыночная цена продукта				
	PiroGTI	Hotprint	Original fire gift	MegaCOOL	Средняя рыночная цена
A5	1 000	850	1 000	750	900
A4	1 500	1 250	1 400	1 050	1 300
A3	2 500	2 300	2 500	1 700	2 250
A2	2 900	-	3 000	-	2 950

Так как организация только начинает свою работу, данные об объеме сбыта рассчитывались исходя из анкетирования и из возможностей студии.

Рассмотрим объем сбыта картины А4. По результатам анкетирования люди больше были заинтересованы этой покупкой в 1 и 4 кварталы. Объясняется это тем, что люди хотят удивлять запоминающимися подарками своих родных и близких, которые к тому же будут храниться годами, а именно в 1 и 4 кварталы существуют праздники, на которых хотят порадовать, такие как Новый год, 8 марта- Международный женский день и т.д..

Также учитывалось то, что люди хотят приобретать картины не только на дни рождения или какие-либо праздники, но и просто создать уют в доме.

Рассчитывался объем сбыта по размерам картины и возможностям ЧПУ-

станков. Каждая картина выжигается по-разному, в зависимости от размеров, то есть картина размером А5 выжигается 1 час, А4-2 часа, А3-4 часа, а А2-8 часов, таким образом, в квартале на двух станках можно осуществить работу на 1440 часов. В итоге, примерно 4-5 картин в день можно произвести при средней загрузженности.

План сбыта по каждому виду продукции представлен в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – План сбыта студии пирографии «PorTREEt»

В штуках

Размер картины	Объем продаж			
	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал
A5	15	55	60	70
A4	45	80	120	135
A3	40	75	100	110
A2	25	45	60	55

Программный продукт Project Expert позволяет сформировать кэш-фло.

Две итоговые строки Кэш-фло отражают баланс наличности на начало и конец каждого периода. Баланс наличности дает возможность рассуждать о способности организации получать достаточную сумму денежных средств для покрытия обязательств. В случае дефицита средств, требуется привлечение дополнительных источников финансирования в виде заемного или акционерного капитала.

Кэш-фло проекта представлен в приложении В.

2.5 Оценка экономической эффективности проекта

Поскольку в проекте предполагается использовать в качестве инвестиций заемные средства, то стоимость заемного капитала рассчитывается методом ставки по кредиту с корректировкой на налог на прибыль (когда проценты выплачиваются из чистой прибыли) по формуле 2.14:

$$r = K_d \times (1 - T) \quad (2.14)$$

где r – ставка дисконтирования;

K_d – стоимость заемного капитала (16,9%);

T – ставка налога на прибыль (20%);

Из формулы 2.14 получаем ставку дисконтирования 13,52%.

Далее необходимо рассчитать интегральные показатели проекта. К ним относятся чистый приведенный доход, индекс прибыльности, внутренняя норма рентабельности, модифицированная внутренняя норма рентабельности, средняя норма рентабельности, период окупаемости и дисконтированный период окупаемости.

Чистый приведенный доход показывает, какой реальный экономический эффект приносит проект в деньгах на момент принятия проектного решения, и рассчитывается по формуле (2.15):

$$NPV = \sum_{t=0}^n S_t [1/(1+r)]^t - \sum_{t=0}^n I_t [1/(1+r)]^t, \quad (2.15)$$

где n – продолжительность проекта;

S_t – поток денежных средств проекта в t -м году (приток денежных средств);

I_t – инвестиции (отток денежных средств) в t -м году;

r – ставка дисконтирования.

При положительной величине чистого приведенного дохода, инвестиционный проект следует принять к реализации.

Индекс доходности показывает величину притоков, приходящуюся на единицу инвестиций, и дает информацию относительно эффективности проекта. Он рассчитывается по формуле (2.16):

$$PI = \sum_{t=0}^n S_t [1/(1+r)]^t / \sum_{t=0}^n I_t [1/(1+r)]^t. \quad (2.16)$$

При анализе эффективности проекта значение индекса доходности необходимо сопоставить с единицей. Чистая приведенная стоимость проекта будет положительная при индексе доходности больше единицы. В таком случае проект следует принимать к реализации.

Внутренняя норма рентабельности показывает предельную для проекта ставку дисконтирования, при которой его чистый приведенный доход равен нулю. Для получения значения внутренней нормы рентабельности необходимо решить уравнение (2.17):

$$NPV = \sum_{t=0}^n S_t [1/(1+r)]^t - \sum_{t=0}^n I_t [1/(1+r)]^t = 0. \quad (2.17)$$

При анализе эффективности проекта значение внутренней нормы рентабельности необходимо сопоставить с ценой капитала. При условии, что внутренняя норма рентабельности больше ставки дисконтирования, проект имеет положительный экономический эффект и его следует принимать к реализации.

Критерий модифицированной внутренней нормы рентабельности рассчитывается по формуле (2.18):

$$MIRR = \sqrt[n]{\sum_{t=1}^n C_t^{in} (1+r)^{n-t} / \sum_{t=1}^n [C_t^{out} / (1+r)^t]} - 1, \quad (2.18)$$

где C_t^{in} – притоки денежных средств;

C_t^{out} – оттоки денежных средств.

Критерий модифицированной внутренней нормы рентабельности свободен от проблемы множественности значений для проектов любой продолжительности и конфигурации. Его положительное значение всегда единственно. Однако величина MIRR не отражает предельную для проекта стоимость капитала. Средняя норма рентабельности показывает отношение среднего значения чистой прибыли к средней балансовой стоимости инвестиций и рассчитывается по формуле (2.19):

$$ARR = NP/I_B . \quad (2.19)$$

Простой срок окупаемости – это период, за который притоки от инвестиционного проекта покроют его инвестиции. Он определяется по формуле (2.20):

$$PB \Rightarrow \sum S_t = \sum I_t. \quad (2.20)$$

Дисконтированный срок окупаемости – это период, за который продисконтированные притоки от инвестиционного проекта покроют его продисконтированные инвестиции. Он рассчитывается по формуле (2.21):

$$DPB \Rightarrow \sum S_t/(1 + r)^t = \sum I_t/(1 + r)^t. \quad (2.21)$$

Интегральные показатели проекта рассчитываются с помощью программного продукта Project Expert.

Интегральные показатели проекта представлены на рисунке 2.4.

Показатель	Рубли	Доллар
▶ Ставка дисконтирования, %	13,52	0,00
Период окупаемости - PB, мес.	7	7
Дисконтированный период окупаемости - DPB, мес.	7	7
Средняя норма рентабельности - ARR, %	358,26	358,26
Чистый приведенный доход - NPV	482 339,93	536 429,50
Индекс прибыльности - PI	3,34	3,58
Внутренняя норма рентабельности - IRR, %	1 384,00	1 384,00
Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR, %	275,62	258,26

Рисунок 2.4 – Эффективность инвестиций

Период расчета интегральных показателей – 12 месяцев.

Основные интегральные показатели проекта высоки и соответствуют критериям принятия проекта к реализации.

За 12 месяцев реализации проекта NPV составляет 482 339,93 рублей.

Индекс прибыльности равен 3,34 и показывает, что на вложенный рубль инвестиций проект приносит 2,34 копейки дисконтированного дохода.

Внутреннюю норму рентабельности целесообразно оценивать по показателю MIRR – он больше цены капитала (275,62% против 13,52%) следовательно, проект имеет существенный запас прочности.

Из всего вышеизложенного, можно сделать вывод о том, что проект по открытию студии пирографии, нацеленной на производство выжженных картин на деревянном полотне является эффективным и его целесообразно принять к реализации.

2.6 Оценка рисков проекта

Так как проект базируется на предположениях о будущем и связан с неопределенностью, необходимо проанализировать его риски.

Главной целью анализа риска является установление шанса наступления и вероятного ущерба от наступления рискового события и, возможно, разработать рекомендации по снижению выявленных рисков.

2.6.1 Анализ чувствительности

В рамках анализа чувствительности выявляется стабильность и сила влияния переменных проекта.

Базовый показатель эффективности, на котором основывается анализ чувствительности, – это чистый дисконтированный доход.

Чувствительность проекта к указанному фактору называют изменение результативности или эффекта проекта в ответ на изменение значения переменного фактора. Чем выше чувствительность проекта к данному фактору, тем сильнее изменяется эффект проекта при изменении значения переменного фактора.

Важно, при анализе чувствительности выявить ключевые факторы и определить их критические точки.

Чтобы проанализировать чувствительность проекта для СП «PorTREEt», были использованы такие параметры, как: цена сбыта, объем сбыта, зарплата персонала, общие и прямые издержки.

Анализ чувствительности представлен на рисунке 2.5.

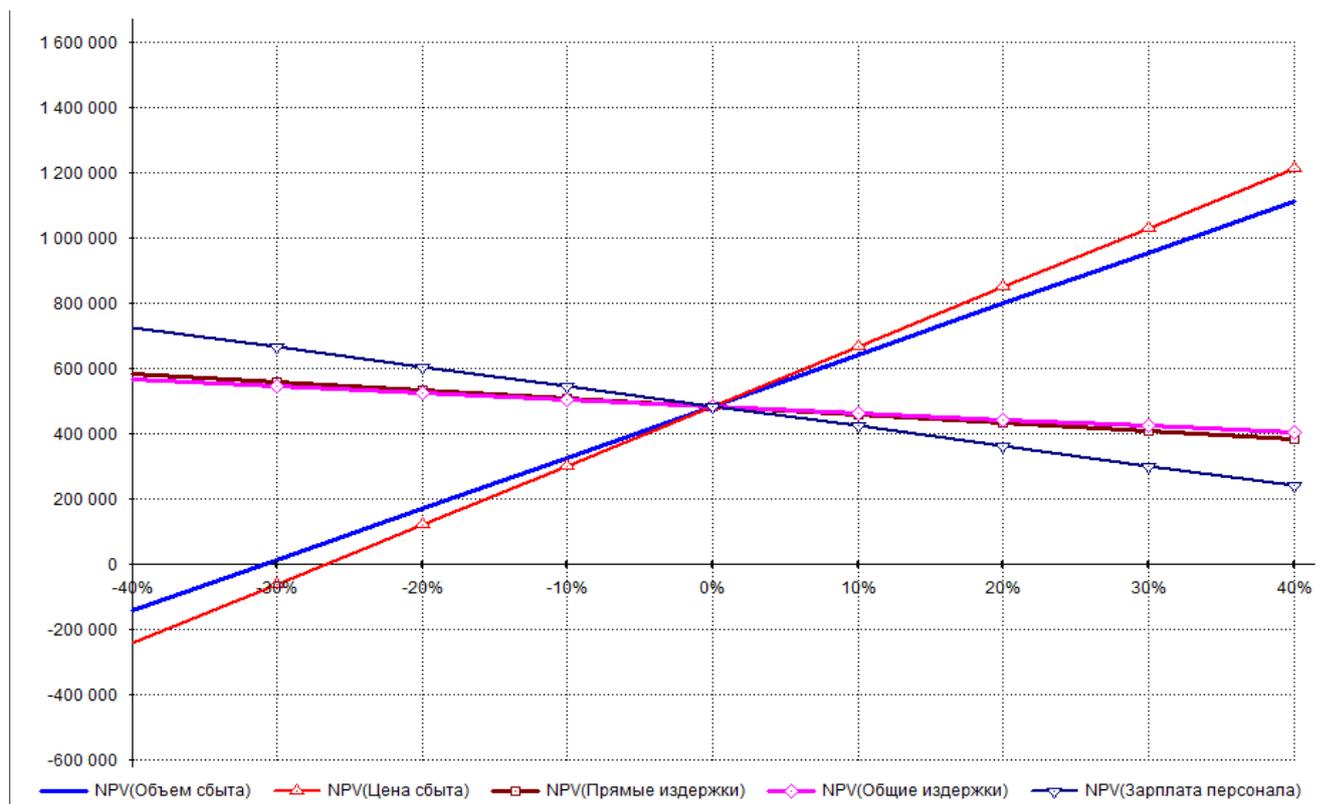


Рисунок 2.5 – Анализ чувствительности проекта для СП «PorTREEt»

Анализ чувствительности показал, что проект наиболее чувствителен к изменению цены сбыта. При уменьшении цены более чем на 17% NPV проекта станет отрицательным.

Вторым значимым фактором является величина объема сбыта. Их снижение более чем на 22% так же ведет к неэффективности проекта.

Что касается остальных параметров, то при их изменении менее, чем на 40% в разные стороны проект остаётся прибыльным, следовательно, эти показатели не существенно влияют на величину NPV, а, значит, и на проект в целом.

2.6.2 Анализ безубыточности

При анализе безубыточности основной вопрос – это выявление запаса финансовой прочности проекта. При этом в выводах важно пояснить вероятность снижения объемов ниже точки безубыточности.

Расчет точки безубыточности осуществляют по каждому отдельному продукту либо по объему продаж в целом.

Если рассчитываем безубыточность (в натуральном выражении) по каждому отдельному продукту, то используется формула (2.22):

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

где $BEP_{ед}$ – безубыточность единицы продукции;

TFC- общие постоянные затраты;

P- цена продукции;

VC- переменные затраты в единице продукции;

Кроме точки безубыточности следует посчитать запас финансовой прочности (формула 2.23).

Данный показатель демонстрирует, насколько возможно уменьшить плановый объем продаж до безубыточной ситуации:

$$ЗФП = \frac{(ВВ - BEP)}{ВВ} \times 100\% \quad (2.23)$$

где ЗФП- запас финансовой прочности;

ВВ- валовая выручка;

ВЕР- безубыточность;

Расчет точки безубыточности (без НДС), запаса финансовой прочности по проекту производства выжженных картин на дереве приведен в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Расчет точки безубыточности (без НДС) за год (2020-2021 г.)

Показатель	A2	A3	A4	A5	Итого
Объем сбыта, шт.	185	325	380	200	1 078
Цена, руб.	2 950	2 250	1 300	900	-
Выручка, руб.	545 750	731 250	494 000	180 000	1 951 000
Удельные переменные затраты, руб.	421,5	247,3	192,7	175,8	-
Постоянные затраты, руб./ ед.	1 943	1 395	697,5	348,75	-
Совокупные постоянные затраты, руб.	359 455	453 375	265 050	69 750	1 147 630
Точка безубыточности, в шт.	142	226	239	96	-
Точка безубыточности, руб.	418 900	508 500	310 700	86 400	1 324 500
Запас финансовой прочности, руб.	126 850	222 750	183 300	93 600	626 500
Запас финансовой прочности, в %	23,24	30,46	37,11	52	32,11

Рассмотрев таблицу, сделаем вывод, что запланированный объем продаж СП «PoгTREEt» по производству выжженных картин на дереве превосходит безубыточный объем продаж, следовательно, проект будет приносить прибыль.

Следует отметить, что объём продаж может только возрастать, по мере того как новые клиенты будут узнавать о новой услуге. В течение всего срока проекта цена будет фиксированной, поэтому при формировании цены инфляция не учитывается.

Снижение объёма продаж на 32,11 % по сравнению с прогнозным значением даст проект с нулевой доходностью на 2021 год.

Результаты расчета анализа безубыточности в денежном выражении по проекту производства выжженных картин на дереве размером А2 в 2020 году наглядно представлены на рисунке 2.6.

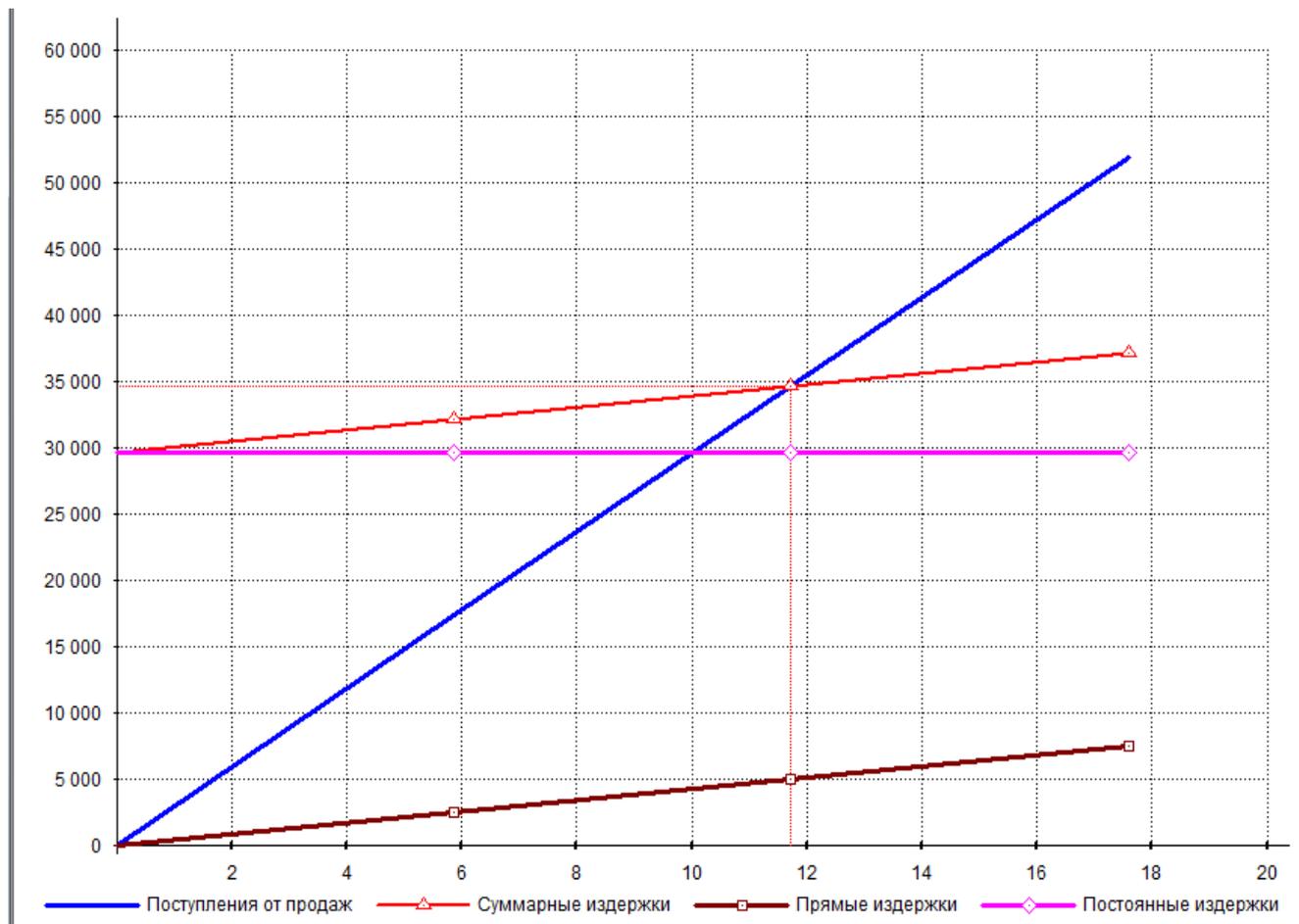


Рисунок 2.6 – Анализ безубыточности в денежном выражении по проекту производства выжженных картин на дереве размером А2

Запланированный объем продаж картины А2 превышает безубыточный объем продаж в 2020 году, что говорит о том, что проект будет приносить прибыль. Проект имеет нормальный запас финансовой прочности – 23,24 %.

Аналогично получен запас финансовой прочности и для остальных продуктов проекта.

2.7 Анализ Монте-Карло

Анализ Монте-Карло демонстрирует изменение показателей проекта при изменении ряда рыночных параметров сразу. Входные параметры выбираются исходя из результата анализа чувствительности. Те факторы, которые влияют больше всего на проект, используются в качестве параметра. Следует не забы-

вать, что Монте-Карло – метод статистической оценки рисков, поэтому число расчетов должно быть достаточным для накопления статистики (рекомендуется от 500 до 1 200 расчетов). Цель анализа методом Монте-Карло – оценить вероятность возникновения кассовых разрывов и влияние критических факторов на реализуемость проекта.

При задании исходных данных выбраны те, к которым оказался наиболее чувствителен проект (по результатам анализа чувствительности – это объем продаж и цена), размах изменений параметров задан – от +20 % до –20 %. Число расчетов – 1 000. Данные статистического анализа проекта (эффективность инвестиций по результатам анализа Монте-Карло) показаны на рисунке 2.7.

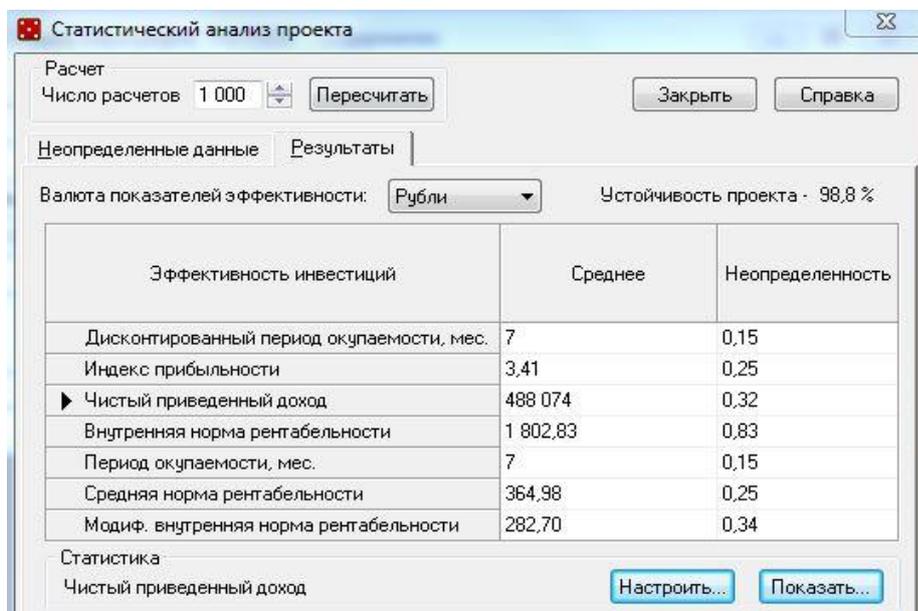


Рисунок 2.7 – Эффективность инвестиций по результатам Монте-Карло

Устойчивость проекта по выжиганию картин на дереве по результатам Монте-Карло составил 98,8%. Это означает отсутствие кассовых разрывов при различных сочетаниях изменения влияющих факторов. Необходимо заметить, что данные, полученные в ходе анализа Монте-Карло схожи с данными в общем анализе эффективности инвестиций.

Результаты анализа Монте-Карло, представленные на рисунке 2.8, показаны по параметру NPV- «Чистый приведённый доход».

В результате анализа, примерно 68% значений попали в диапазон от 192 904,05 руб. до 709 651,26 руб. при исходном значении 482 339,93 рублей.

Вероятность того, что чистый дисконтированный доход будет ниже нуля - отсутствует. Полученные данные свидетельствуют о том, что чистый дисконтированный доход так или иначе остаётся положительным значением и говорит о низком риске получения убытков от реализации данного проекта.

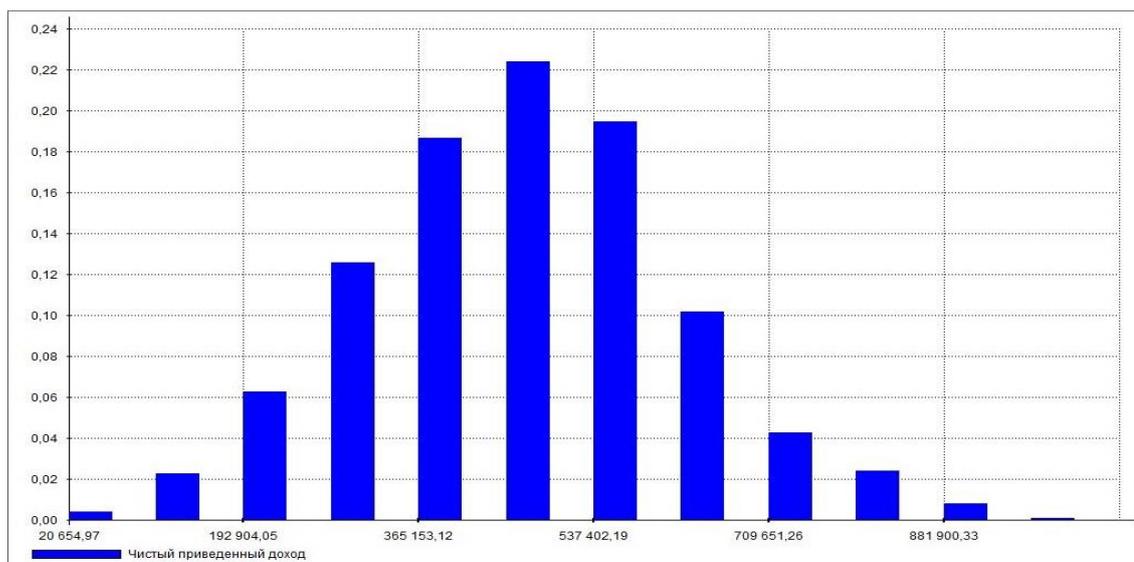


Рисунок 2.8 – Анализ Монте-Карло проекта по параметру «NPV»

Результаты анализа показали, что с вероятностью 68 % проект даст чистый приведённый доход 488 074 рублей, так как неопределённость составляет 32 %, а исходное значение в соответствии с расчётами в программе «Project Expert» по методу Монте-Карло составило 482 339,93 рублей.

Таким образом, необходимо заметить, что проект по выжиганию картин на дереве наделен привлекательными характеристиками эффективности для его реализации, выявленными в ходе использования метода Монте-Карло.

Выводы по разделу два

При анализе проекта в программном продукте Project Expert, баланс наличности на протяжении всего проекта положителен, что означает отсутствие кассовых

разрывов. Это означает, что в течение реализации проекта не возникнет ситуации, в которой у предприятия будут отсутствовать денежные средства.

Основные интегральные показатели проекта высоки и соответствуют критериям принятия проекта к реализации (необходимым условиям эффективности проекта).

За 12 месяцев реализации проекта NPV составляет 482 339,93 рублей.

Индекс прибыльности равен 3,34 и показывает, что на вложенный рубль инвестиций проект приносит 2,34 копейки дисконтированного дохода.

Внутреннюю норму рентабельности целесообразно оценивать по показателю MIRR – он больше цены капитала (275,62% против 13,52%) следовательно, проект имеет существенный запас прочности.

Проект наиболее чувствителен к изменению цены сбыта, а также к объему сбыта.

Рассмотрим вероятность изменения каждого из этих факторов по отдельности.

При уменьшении цены более чем на 17% NPV проекта станет отрицательным. Снижение объема сбыта более чем на 22% так же ведет к неэффективности проекта.

Устойчивость проекта равна 98,8%. Это значение достаточно велико, а, значит, и велика вероятность того, что проект будет доведен до завершения.

Из анализа Монте-Карло заметим, что вероятность того, что чистый дисконтированный доход будет ниже нуля отсутствует. Полученные данные свидетельствуют о том, что чистый дисконтированный доход в любом случае остаётся положительной величиной и говорит о низком риске получения убытков от реализации данного проекта.

По результатам проведенного анализа эффективности и рисков проекта выявлено, что финансовые риски проекта не окажут значительного влияния на реализацию проекта.

Проект по выжиганию картин на дереве обладает привлекательными характеристиками эффективности для его реализации, тем самым следует оценить как эффективный и принять к реализации.

3 ОЦЕНКА ПРОГНОЗНОГО ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ СП «PORTREET»

3.1 Прогноз финансовой отчетности СП «PorTREEt»

Чтобы спрогнозировать финансово-экономическое состояние студии пирогрaфии «PorTREEt» необходимо представить две формы бухгалтерской финансовой отчетности: «Бухгалтерский баланс» (форма №1) и «Отчет о финансовых результатах» (форма №2).

В первую очередь показатель чистой прибыли для формирования нераспределенной прибыли в бухгалтерском балансе (форма №1).

Данные представлены в таблице необходимо сформировать отчет о финансовых результатах (форма №2), чтобы затем использовать 3.1.

Таблица 3.1 – Прогнозный отчет о финансовых результатах

В рублях

Наименование показателя	Код	На начало 2020 г.	На конец 2020 г.
Выручка	2110	88 625	1 951 000
Себестоимость продаж	2120	11 534	266 737
Валовая прибыль (убыток)	2100	77 091	1 684 263
Коммерческие расходы	2210	23 000	836 000
Управленческие расходы	2220	3 000	63 000
Прибыль (убыток) от продаж	2200	51 091	785 263
Доходы от участия в других организациях	2310	0	0
Проценты к получению	2320	0	0
Проценты к уплате	2330	7 267	25 435
Прочие доходы	2340	0	0
Прочие расходы	2350	258 800	0
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	(214 976)	759 828
Текущий налог на прибыль	2410	0	151 966
Чистая прибыль (убыток)	2400	(214 976)	607 862

Из таблицы 3.1 видно, что на начало 2020 года у студии был убыток в размере 214 976 рублей.

На конец 2020 года состояние существенно улучшилось, оно составило 607 862 рублей.

Далее необходимо сформировать прогнозный бухгалтерский баланс: на начало и на конец 2020 года.

Таблица 3.2 – Прогнозный бухгалтерский баланс СП «PogTREEt»

В рублях

Наименование показателя	Код	На начало 2020 г.	На конец 2020г.
I. Внеоборотные активы			
Нематериальные активы	1110	0	0
Результаты исследований и разработок	1120	0	0
Нематериальные поисковые активы	1130	0	0
Материальные поисковые активы	1140	0	0
Основные средства	1150	0	0
Доходные вложения в материальные ценности	1160	0	0
Финансовые вложения	1170	0	0
Отложенные налоговые активы	1180	0	0
Прочие внеоборотные активы	1190	0	0
Итого по разделу I	1100	0	0
II. Оборотные активы			
Запасы	1210	0	0
Налог на добавленную стоимость по приобретённым ценностям	1220	0	0
Дебиторская задолженность	1230	0	0
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	0	0
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	242 200	536 430
Прочие оборотные активы	1260	0	0
Итого по разделу II	1200	242 200	536 430
БАЛАНС	1600	242 200	536 430
III. Капитал и резервы			
Собственный капитал	1310	0	0
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	0	0
Переоценка внеоборотных активов	1330	0	0
Добавочный капитал (без переоценки)	1340	0	0
Резервный капитал	1350	0	0
Нераспределённая прибыль (непокрытый убыток)	1360	(19 434)	460 841
Итого по разделу III	1300	(19 434)	460 841
IV. Долгосрочные обязательства			
Заёмные средства	1410	0	0
Отложенные налоговые обязательства	1420	0	75 589

Окончание таблицы 3.2

В рублях

Наименование показателя	Код	На начало 2020 г.	На конец 2020г.
Оценочные обязательства	1430	0	0
Прочие обязательства	1440	0	0
Итого по разделу IV	1400	0	75 589
V. Краткосрочные обязательства			
Заёмные средства	1510	258 000	0
Кредиторская задолженность	1520	3 634	0
Доходы будущих периодов	1530	0	0
Оценочные обязательства	1540	0	0
Прочие обязательства	1550	0	0
Итого по разделу V	1500	261 634	0
БАЛАНС	1600	242 200	536 430

3.1.1 Горизонтальный анализ баланса

Проведем горизонтальный анализ актива и пассива прогнозного бухгалтерского баланса, для того, чтобы определить динамику внеоборотных и оборотных активов, а также темп прироста активов и пассивов от периода к периоду.

Начнем с горизонтального анализа активной части баланса (таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Горизонтальный анализ актива

В рублях

Вид источника	Остатки по балансу, руб.		Абсолютное изменение, руб.	Относительное изменение, %
	На начало 2020 г.	На конец 2020 г.	На конец 2020 г.	На конец 2020 г.
I Внеоборотные активы				
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
Материальные поисковые активы	0	0	0	0

Окончание таблицы 3.3

В рублях

Вид источника	Остатки по балансу, руб.		Абсолютное изменение, руб.	Относительное изменение, %
	На начало 2020 г.	На конец 2020 г.	На конец 2020 г.	На конец 2020 г.
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
II Оборотные активы				
Запасы	0	0	0	0
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	0	0	0	0
Дебиторская задолженность (без переоценки)	0	0	0	0
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	0	0	0	0
Денежные средства и денежные эквиваленты	242 200	536 430	294 230	121,48
Прочие оборотные активы	0	0	0	0
Итого по разделу II	242 200	536 430	294 230	121,48
БАЛАНС	242 200	536 430	294 230	121,48

Из таблицы видно, что происходит положительный прирост денежных средств, к тому же и очень существенный. Если на начало 2020 года денежные средства составляли 242 200 рублей, то уже к концу этого же года 536 430 руб-

лей. Прирост данного источника составил 121,48%, что сказывается на внеоборотной части активов, а в дальнейшем и на балансе организации.

Рассмотрев в таблице данные о внеоборотных активах, можно сделать вывод, что динамика нейтральная, никакие из показателей не изменились.

Рассмотрим диаграмму горизонтального анализа активов на рисунке 3.1.

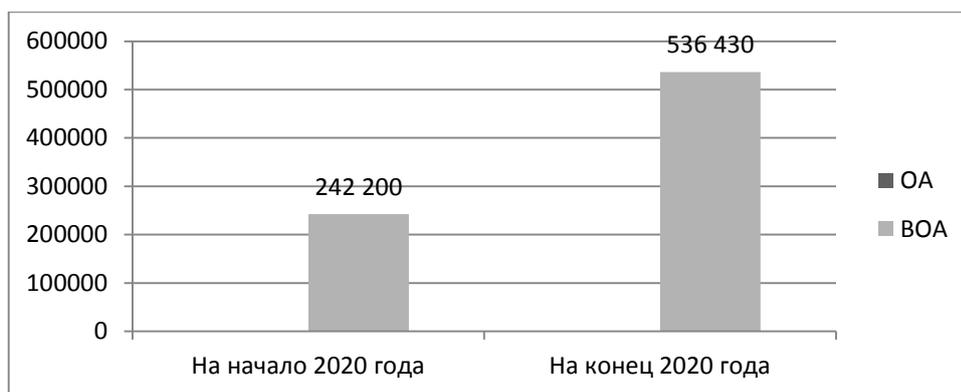


Рисунок 3.1 – Горизонтальный анализ актива, в руб.

Данные, отраженные на графике еще раз подтверждают выводы, сделанные по результатам таблицы 3.3, которые говорят, что динамика внеоборотных активов нейтральна, а оборотных активов существенно положительная.

Далее проведем горизонтальный анализ пассивной части баланса проекта (таблица 3.4).

Таблица 3.4 – Горизонтальный анализ пассива

Вид источника	Остатки по балансу, руб.		Абсолютное изменение, руб.	Относительное изменение, %
	На начало 2020 г.	На конец 2020 г.	На конец 2020 г.	На конец 2020 г.
III Капитал и резервы				
Собственный капитал	0	0	0	0
Собственные акции, выкупленные у акционеров	0	0	0	0
Переоценка внеоборотных активов	0	0	0	0
Добавочный капитал	0	0	0	0

В рублях

Окончание таблицы 3.4

В рублях

Вид источника	Остатки по балансу, руб.		Абсолютное изменение, руб.	Относительное изменение, %
	На начало 2020 г.	На конец 2020 г.	На конец 2020 г.	На конец 2020 г.
Резервный капитал	0	0	0	0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	(19 434)	460 841	480 275	2 471,31
Итого по разделу III	(19 434)	460 841	480 275	2 471,31
IV Долгосрочные обязательства				
Займы и кредиты	0	0	0	0
Отложенные налоговые обязательства	0	75 589	75 589	0
Оценочные обязательства	0	0	0	0
Прочие обязательства	0	0	0	0
Итого по разделу IV	0	75 589	75 589	0
V Краткосрочные обязательства				
Заемные средства	258 000	0	-258 000	-100
Кредиторская задолженность	3 634	0	-3 634	-100
Доходы будущих периодов	0	0	0	0
Оценочные обязательства	0	0	0	0
Прочие обязательства	0	0	0	0
Итого по разделу V	261 634	0	-261 634	-100
БАЛАНС	242 200	536 430	294 230	121,48

Рассмотрев таблицу, можно сделать вывод о том, что у компании на начало 2020 г. был нераспределенный убыток в размере 19 434 рублей, который уже к концу года стал нераспределенной прибылью в размере 460 841 рублей. Данный прирост очень существенный, данная динамика говорит о том, что у организации появились к концу 2020 года деньги для целей реинвестирования в операционную деятельность студии.

Заметим, что на начало своей деятельности студия брала краткосрочные заемные средства в размере 258 000 рублей, но к концу 2020 года выплатила на 100% свои кредиты, что также положительно влияет на деятельность организации.

3.1.2 Вертикальный анализ баланса

Проведем вертикальный анализ активной части баланса, чтобы определить структуру актива и ее динамику (таблица 3.5).

Таблица 3.5 – Вертикальный анализ актива баланса

В процентах

Вид источника	Остатки по балансу, руб.		Удельный вес, %		Изменение доли, %
	На начало 2020 г.	На конец 2020 г.	На начало 2020 г.	На конец 2020 г.	На конец 2020 г.
I Внеоборотные активы					
Нематериальные активы	0	0	0	0	0
Результаты исследований и разработок	0	0	0	0	0
Нематериальные поисковые активы	0	0	0	0	0
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	-
II Оборотные активы					
Запасы	0	0	0	0	0
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	0	0	0	0	0
Дебиторская задолженность (без переоценки)	0	0	0	0	0
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	0	0	0	0	0
Денежные средства и денежные эквиваленты	242 200	536 430	100	100	0
Прочие оборотные активы	0	0	0	0	0
Итого по разделу II	242 200	536 430	100	100	-
БАЛАНС	242 200	536 430	100	100	-

В вертикальном анализе ситуация с внеоборотными активами остается неизменной, никакие показатели не изменились.

Если рассматривать оборотные активы, то можно сделать вывод о том, что удельный вес денежных средств и денежных эквивалентов составил 100% что в начале года, что к концу. Это говорит о том, что помимо данного показателя не было никаких других изменений в активах баланса.

Проанализируем структуру и ее изменение в пассивной части баланса (таблица 3.6).

Таблица 3.6 – Вертикальный анализ пассивов баланса

В процентах

Вид источника	Остатки по балансу, руб.		Удельный вес, %		Изменение доли, %
	На начало 2020 г.	На конец 2020 г.	На начало 2020 г.	На конец 2020 г.	На конец 2020 г.
III Капитал и резервы					
Собственный 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	0	0	0	0	0
Резервный капитал	0	0	0	0	0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	(19 434)	460 841	-7,99	85,91	93,9
Итого по разделу III	(19 434)	460 841	-7,99	85,91	93,9
IV Долгосрочные обязательства					
Займы и кредиты	0	0	0	0	0
Отложенные налоговые обязательства	0	75 589	0	14,09	14,09
Оценочные обязательства	0	0	0	0	0
Прочие обязательства	0	0	0	0	0
Итого по разделу IV	0	75 589	0	14,09	14,09
V Краткосрочные обязательства					
Заемные средства	258 000	0	106,52	0	-106,52
Кредиторская задолженность	3 634	0	1,50	0	-1,50
Доходы будущих периодов	0	0	0	0	0

Окончание таблицы 3.6

Вид источника	Остатки по балансу, руб.		Удельный вес, %		Изменение доли, %
	На начало 2020 г.	На конец 2020 г.	На начало 2020 г.	На конец 2020 г.	На конец 2020 г.
Оценочные обязательства	0	0	0	0	0
Прочие обязательства	0	0	0	0	0
Итого по разделу V	261 634	0	108,02	0	-108,02
БАЛАНС	242 200	536 430	100	100	-

Из таблицы видно, что основную часть структуры пассива на начало 2020 года занимают краткосрочные заемные средства удельный вес которых составляет 106,52%.

Заметим, что в конце 2020 года основную часть пассивов заняла нераспределенная прибыль, изменение доли которой за весь год составило 93,9%, что является положительной динамикой для деятельности студии пирографии.

Рассмотрим структуру пассивов баланса на начало и на конец 2020 года на рисунках 3.3-3.4.

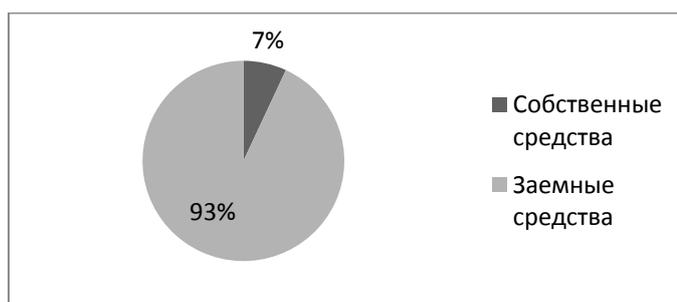


Рисунок 3.3-Структура пассивов баланса на начало 2020 года

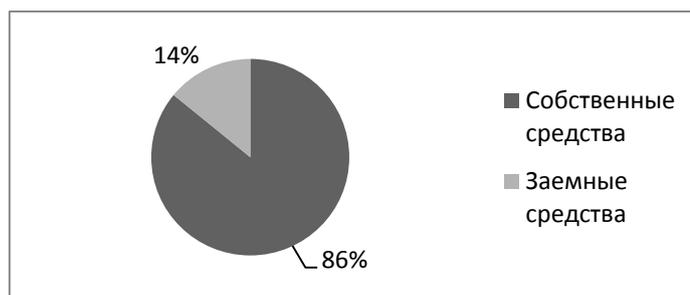


Рисунок 3.4-Структура пассивов баланса на конец 2020 года

Рассмотрев рисунки 3.3-3.4 заметим, что у студии на начало года преобладали заемные средства, когда к концу года они поменялись местами и уже собственные средства встали на первое место. Такая динамика говорит о том, что компания взяла кредит в начале года, в течении года успешно занималась своей деятельностью, благодаря чему расплатилась с кредитом и в то же время приобрела собственные средства.

3.1.3 Анализ ликвидности и платежеспособности

Основная цель оценки ликвидности баланса – установить величину покрытия обязательств фирмы его активами, срок трансформации которых в денежные средства (ликвидность) соответствует сроку погашения обязательств (срочности возврата).

Коэффициент ликвидности рассчитывается по формуле (3.1):

$$K_{л} = \frac{A_1 + 0,5A_2 + 0,3A_3}{П_1 + 0,5П_2 + 0,3П_3} \quad (4.1)$$

Рассмотрим в таблице 3.7 анализ общей ликвидности баланса организации.

Таблица 3.7 – Анализ общей ликвидности баланса

В рублях

Актив	Значение		Пассив	Значение	
	На начало 2020 г.	На конец 2020 г.		На начало 2020 г.	На конец 2020 г.
А1. Наиболее ликвидные активы	242 200	536 430	П1. Наиболее срочные обязательства	0	0
А2. Быстро реализуемые активы	0	0	П2. Краткосрочные пассивы	261 634	0
А3. Медленно реализуемые активы	0	0	П3. Долгосрочные пассивы	0	75 589
А4. Трудно реализуемые активы	0	0	П4. Постоянные пассивы	(19 434)	460 841
Итого	242 200	536 430	Итого	242 200	536 430
Коэффициент ликвидности общий				1,85	23,66

Заметим, что к концу 2020 года, пассивы актива появляются, но они несущественные по сравнению с активами студии, в следствие чего, коэффициент общей ликвидности достаточно высокий.

Далее по методике анализа проводится проверка баланса на абсолютную ликвидность.

Условия абсолютной ликвидности баланса выглядят следующим образом:

- А1 Наиболее ликвидные активы \geq П1 Наиболее срочные обязательства;
- А2 Быстро реализуемые активы \geq П2 Краткосрочные пассивы;
- А3 Медленно реализуемые активы \geq П3 Долгосрочные пассивы;
- А4 Трудно реализуемые активы \leq П4 Постоянные пассивы.

Рассмотрим проверку выполнения условий абсолютной ликвидности баланса студии в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Проверка выполнения условий абсолютной ликвидности баланса

Условие абсолютной ликвидности	На начало 2020 года	На конец 2020 года
$A1 \geq P1$	+	+
$A2 \geq P2$	-	+
$A3 \geq P3$	+	-
$A4 \leq P4$	-	+

Рассмотрев таблицу 3.8, можно сделать вывод, что организация не обладает абсолютной ликвидностью что на начало года, что на конец.

Далее рассмотрим покрывают ли активы обязательства предприятия.

Данные представлены в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Покрытие обязательств активами

№ групп	Остатки по балансу				В рублях	
	Актив		Пассив		Излишек или недостаток активов на погашение обязательств	
	На начало 2020 года	На конец 2020 года	На начало 2020 года	На конец 2020 года	На начало 2020 года	На конец 2020 года
1	242 200	536 430	0	0	242 200	536 430

Окончание таблицы 3.9

В рублях

№ групп	Остатки по балансу				Излишек или недостаток активов на погашение обязательств	
	Актив		Пассив		На начало 2020 года	На конец 2020 года
	На начало 2020 года	На конец 2020 года	На начало 2020 года	На конец 2020 года		
2	0	0	261 634	0	-261 634	0
3	0	0	0	75 589	0	-75 589
4	0	0	-19 434	460 841	19 434	-460 841
Итого	242 200	536 430	242 200	536 430	0	0

Для высококачественной оценки денежного положения фирмы кроме абсолютных показателей ликвидности баланса целесообразно определить набор финансовых коэффициентов всевозможных типов ликвидности (таблица 3.10) по формулам (3.2 – 3.7):

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

где ЧОК – чистый оборотный капитал;

ОА – оборотные Активы;

КО – краткосрочные обязательства.

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

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

ДС – денежные средства;

КО – краткосрочные обязательства.

$$K_{\text{бл.}} = \frac{(\text{ДС} + \text{КДЗ} + \text{КФВ})}{\text{КО}}, \quad (3.4)$$

где $K_{\text{бл.}}$ – коэффициент быстрой ликвидности;

КДЗ – краткосрочная дебиторская задолженность;

КФВ – краткосрочные финансовые вложения.

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

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

ДЗ – дебиторская задолженность.

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

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

З – запасы.

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

где $K_{\text{пл.}}$ – коэффициент собственной платежеспособности.

Таблица 3.10 – Относительные показатели оценки ликвидности

Наименование показателя	Норматив	Значение показателя	
		На начало 2020 г.	На конец 2020 г.
Чистый оборотный капитал, руб.	-	-19 434	536 430
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,15-0,2	0,93	0
Коэффициент быстрой ликвидности	0,7-0,8 (1,5)	0,93	0
Коэффициент промежуточной ликвидности	0,5-0,8	0,93	0
Коэффициент текущей ликвидности	1-2	0,93	0
Коэффициент собственной платежеспособности	-	-0,07	0

В результате анализа относительных показателей ликвидности видно, что в рассматриваемом периоде наблюдается отсутствие динамики и развития показателей. Подобная ситуация складывается в силу того, что в качестве оборотного актива для покрытия обязательств выступают только денежные средства.

Также заметим, что к концу года все показатели пришли к нулю, эта ситуация возникла вследствие погашения краткосрочных обязательств организации.

3.1.4 Анализ финансовой устойчивости

Анализ финансовой устойчивости на конкретную дату разрешает установить, насколько рационально фирма управляет личными и заемными средствами в течение периода, предшествующего этой дате.

Данные представлены в таблице 3.11.

Таблица 3.11 – Анализ финансовой устойчивости

В рублях

Наименование показателей	Значение	
	На начало 2020 года	На конец 2020 года
1. Источники собственных средств	-19 434	460 841
2. Основные средства и иные внеоборотные активы	0	0
3. Наличие собственных оборотных средств (п.1 – п.2)	-19 434	460 841
4. Долгосрочные кредиты и займы	0	7 589
5. Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат (п.3 + п.4)	-19 434	468 430
6. Краткосрочные кредиты и займы	261 634	0
7. Наличие собственных, долгосрочных и краткосрочных заемных источников формирования запасов и затрат (п.5+п.6)	242 200	468 430
8. Величина запасов и затрат	0	0
9. Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств (п.3 – п.8)	-19 434	460 841
10. Излишек (+) или недостаток (-) собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат (п.5 – п.8)	-19 434	468 430
11. Излишек (+) или недостаток (-) общей величины источников формирования запасов и затрат (п. 7 – п. 8)	242 200	468 430
Тип финансовой ситуации	S={0;0;1}	S={1;1;1}

Как уже можно заметить, на начало года финансовая ситуация была неустойчивой, так как отсутствовали собственные и долгосрочные заемные средства, но уже к концу года ситуация намного улучшилась и тип финансовой ситуации стал абсолютным.

Далее необходимо провести анализ коэффициентов финансовой устойчивости предприятия. Данные представлены в таблице 3.12.

Данные из таблицы 3.12 рассчитываются по формулам (3.8 – 3.13):

$$K_{\text{незав.}} = \frac{\text{СК}}{\text{ВБ}}, \quad (3.8)$$

где $K_{\text{незав.}}$ – коэффициент финансовой независимости (автономии);

СК – собственный капитал;

ВБ – валюта баланса.

$$K_c = \frac{\text{СК}}{\text{ЗК}}, \quad (3.9)$$

где K_c – коэффициент самофинансирования;

ЗК – заемный капитал.

$$K_z = \frac{\text{ЗК}}{\text{СК}}, \quad (3.10)$$

где K_z – коэффициент задолженности.

$$K_{\text{сос}} = \frac{\text{СОС.}}{\text{ОА}},$$

(3.11)

где $K_{\text{сос.}}$ – коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами;

СОС – собственные оборотные средства;

ОА – оборотные активы.

$$K_m = \frac{\text{СОС}}{\text{СК}}, \quad (4.12)$$

где K_m – коэффициент маневренности;

СК – собственный капитал.

$$K_{\text{м/и}} = \frac{\text{ОА}}{\text{ВОА}}, \quad (4.13)$$

где $K_{\text{м/и}}$ – коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов;

ВОА – внеоборотные активы;

ОА – оборотные активы.

Таблица 3.12 – Динамика изменения коэффициентов устойчивости

Наименование показателя	Норматив	Значение	
		На начало 2020 года	На конец 2020 года
Коэффициент финансовой независимости (автономии)	$> 0,5$	-0,08	0,86
Коэффициент самофинансирования	> 1	-0,07	6,1
Коэффициент задолженности	$< 0,67$	-13,46	0,16
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	$> 0,1$	-0,08	1
Коэффициент маневренности	0,2-0,5	1	1,16
Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов	-	0	0

Динамика показателей представлена на диаграмме (рисунок 3.5)

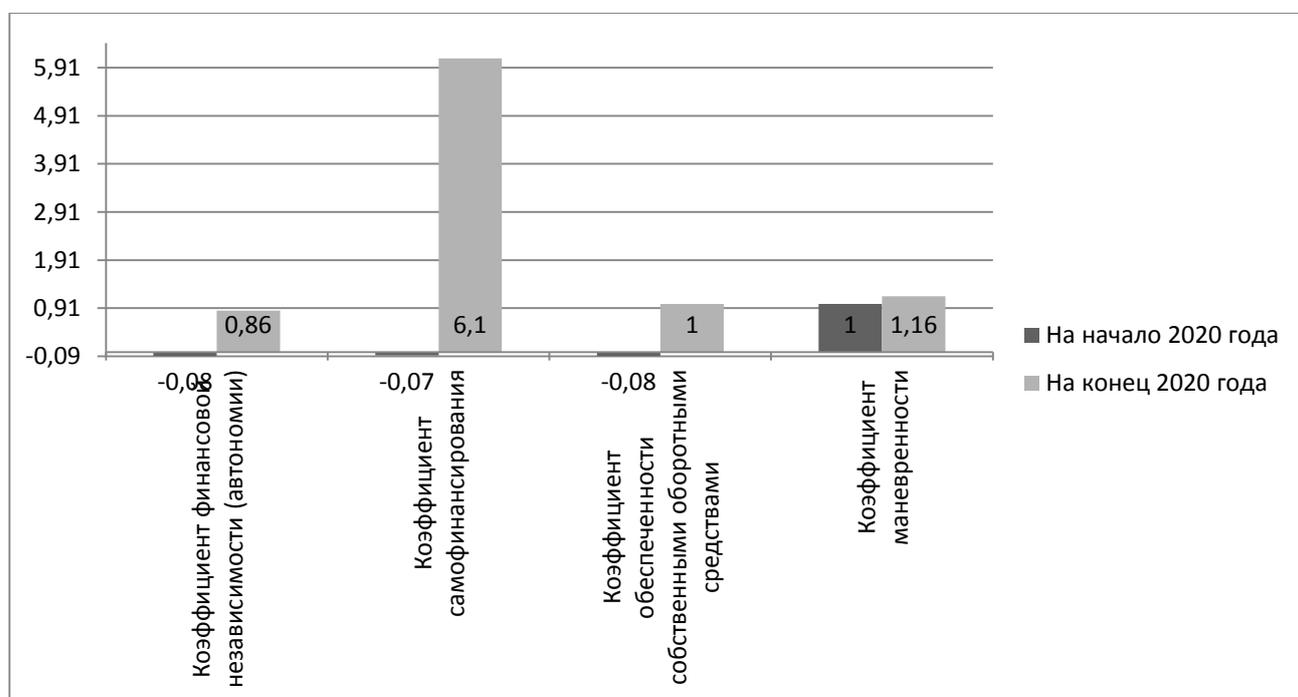


Рисунок 3.5 – Динамика коэффициентов устойчивости

Заметим, что каждый коэффициент увеличился за год. Также все рассмотренные показатели свидетельствуют о том, что организация будет функционировать и инвестироваться на собственные деньги уже к концу года. Эта ситуация происходит за счет роста нераспределенной прибыли. Остальные показатели несущественно увеличились.

3.1.5 Анализ деловой активности

Далее был проведен анализ деловой активности проектируемого предприятия (таблица 3.13), который показывает оборачиваемость различных составляющих предприятия, с применением формул (3.14 – 3.28) для расчёта:

$$K_{\text{ОбА}} = \frac{B}{\bar{A}} \quad (3.14)$$

где $K_{\text{ОбА}}$ – коэффициент оборачиваемости активов;

B – выручка от реализации;

\bar{A} – средняя стоимость активов за расчетный период.

$$\text{Продолж. одного об. А} = \frac{365}{K_{\text{ОбА}}}, \quad (3.15)$$

где Продолж. одного об.А – продолжительность одного оборота активов;

$K_{\text{ОбА}}$ – коэффициент оборачиваемости активов;

365 – количество дней в году отчетного периода.

$$K_{\text{Об.ОА}} = \frac{B}{\overline{\text{ОА}}}, \quad (3.16)$$

где $K_{\text{Об.ОА}}$ – коэффициент оборачиваемости оборотных активов;

$\overline{\text{ОА}}$ – средняя стоимость оборотных активов за расчетный период.

$$\text{Продолж. одного об. ОА} = \frac{365}{K_{\text{ОбОА}}}, \quad (3.17)$$

где Продолж. одного об. ОА – продолжительность одного оборота оборотных активов;

365 – количество дней в году отчетного периода.

$$K_{\text{Об.ВОА}} = \frac{B}{\overline{\text{ВОА}}}, \quad (3.18)$$

где $K_{\text{Об.ВОА}}$ – коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов;

$\overline{\text{ВОА}}$ – средняя стоимость внеоборотных активов за расчетный период.

$$\text{Продолж. одного об. ВОА} = \frac{365}{K_{\text{ОбВОА}}}, \quad (3.19)$$

где Продолж. одного об. ВОА – продолжительность одного оборота внеоборотных активов.

$$K_{\text{Об.З}} = \frac{C/\text{Среал.}}{\bar{З}}, \quad (3.20)$$

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

$C/\text{Среал.}$ – себестоимость реализованной продукции;

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

$$\text{Продолж. одного об. З} = \frac{365}{K_{\text{ОбЗ}}}, \quad (3.21)$$

где Продолж. одного об. З – продолжительность одного оборота запасов.

$$K_{\text{Об.ДЗ}} = \frac{B}{\overline{\text{ДЗ}}}, \quad (3.22)$$

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

$\overline{\text{ДЗ}}$ – средняя стоимость дебиторской задолженности за расчетный период;

B – выручка.

$$\text{Продолж. одного об. ДЗ} = \frac{365}{K_{\text{ОбДЗ}}},$$

(3.23)

где Продолж. одного об. ДЗ – продолжительность одного оборота дебиторской задолженности;

365 – количество дней в году отчетного периода.

$$K_{\text{Об.СК}} = \frac{B}{\overline{СК}}, \quad (3.24)$$

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

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

$$\text{Продолж. одного об. СК} = \frac{365}{K_{\text{Об.СК}}}, \quad (3.25)$$

где Продолж. одного об. СК. – продолжительность одного оборота собственного капитала;

$K_{\text{Об.СК}}$ - коэффициент оборачиваемости собственного капитала.

$$K_{\text{Об.КЗ}} = \frac{B}{\overline{КЗ}}, \quad (3.26)$$

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

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

B – валовая выручка.

$$\text{Продолж. одного об. КЗ} = \frac{365}{K_{\text{Об.КЗ}}}, \quad (3.27)$$

где Продолж. одного об. КЗ – продолжительность одного оборота кредиторской задолженности;

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

$$\Phi_{\text{отд}} = \frac{B}{\overline{ОС}}, \quad (3.28)$$

где $\Phi_{\text{отд}}$ – фондоотдача;

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

Таблица 3.13 – Показатели деловой активности

Наименование показателя	Значение показателя			
	На начало 2020 года		На конец 2020 года	
	об./год	дн.	об./год	дн.
Показатели оборачиваемости активов				
Коэффициент оборачиваемости активов/ Продолжительность одного оборота активов	0,23	1 604	5,01	73

Окончание таблицы 3.13

Наименование показателя	Значение показателя			
	На начало 2020 года		На конец 2020 года	
	об./год	дн.	об./год	дн.
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов/ Продолжительность одного оборота оборотных активов	0,23	1 604	5,01	73
Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов/ Продолжительность одного оборота внеоборотных активов	0	0	0	0
Коэффициент оборачиваемости запасов/Продолжительность одного оборота запасов	0	0	0	0
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности/ Продолжительность одного оборота дебиторской задолженности	0	0	0	0
Показатели оборачиваемости собственного капитала и кредиторской задолженности				
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала/ Продолжительность одного оборота собственного капитала	0,40	909	8,84	42
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности/ Продолжительность одного оборота кредиторской задолженности	6,35	147	57,5	3
Фондоотдача, руб./руб.	0		0	

Из данных анализа видно, что есть вероятность значительного роста оборотных активов, а также активов в целом. Происходит это из-за роста объема денежных средств.

Увеличение оборачиваемости собственного капитала происходит за счет роста нераспределенной прибыли.

Глядя на рост оборачиваемости кредиторской задолженности, можно сделать вывод о том, что организация к концу года стала намного быстрее погашать свои

задолженности перед поставщиками и кредиторами, нежели в начале своей деятельности.

Также обратим внимание на фондоотдачу. По таблице видно, что весь год данный показатель не менялся и оставался на нуле. Эта ситуация происходит из-за отсутствия основных средств у организации.

Динамика показателей деловой активности представлена на рисунке 3.6.

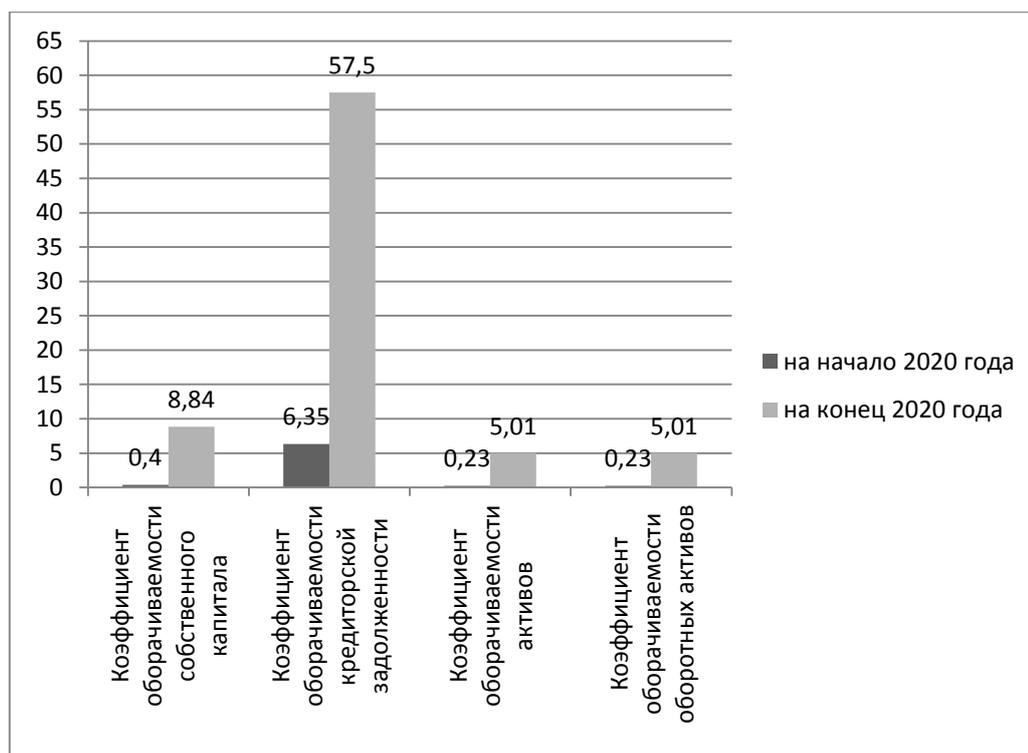


Рисунок 3.6 – Анализ деловой активности

3.1.6 Анализ финансового результата

Для оценки эффективности деятельности предприятия был проведен анализ показателей рентабельности предприятия по следующим формулам (3.29-3.37):

$$R_{\text{реал}} = \frac{П_{\text{пр}}}{С/С} \cdot 100, \quad (3.29)$$

где $R_{\text{реал}}$ – рентабельность реализованной продукции;

$П_{\text{пр}}$ – прибыль от продаж;

$С/С$ – себестоимость реализованной продукции.

$$R_{\text{изд}} = \frac{\Pi_{\text{до налогообл}}}{\overline{ОС} + \overline{З}} \cdot 100, \quad (3.30)$$

где $R_{\text{изд}}$ – рентабельность производства;

$\Pi_{\text{до налогообл}}$ – прибыль до налогообложения;

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

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

$$R_{\text{сов.А}} = \frac{\text{ЧП}}{\overline{А}} \cdot 100, \quad (3.31)$$

где $R_{\text{сов.А}}$ – рентабельность совокупных активов;

ЧП- чистая прибыль;

$\overline{А}$ - средняя стоимость активов за период.

$$R_{\text{вОА}} = \frac{\text{ЧП}}{\overline{вОА}} \cdot 100, \quad (3.32)$$

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

$\overline{вОА}$ - стоимость внеоборотных активов за расчетный период.

$$R_{\text{ОА}} = \frac{\text{ЧП}}{\overline{ОА}} \cdot 100, \quad (3.33)$$

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

$\overline{ОА}$ - средняя стоимость оборотных активов за расчетный период.

$$R_{\text{чОК}} = \frac{\text{ЧП}}{\overline{чОК}} \cdot 100, \quad (3.34)$$

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

$\overline{чОК}$ - средняя стоимость чистого оборотного капитала за расчетный период.

$$R_{\text{СК}} = \frac{\text{ЧП}}{\overline{СК}} \cdot 100, \quad (3.35)$$

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

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

$$R_{и} = \frac{\text{ЧП}}{\text{СК+ДО}} \cdot 100, \quad (3.36)$$

где $R_{и}$ – рентабельность инвестиций;

$\overline{\text{ДО}}$ – средняя стоимость долгосрочных обязательств за период.

$$R_{пр} = \frac{\text{Ппр}}{\text{В}} \cdot 100, \quad (3.37)$$

где $R_{пр}$ – Рентабельность продаж;

Ппр – прибыль от продаж;

В- выручка.

Расчеты показателей оценки рентабельности приведены в таблице 3.14.

Таблица 3.14 – Показатели оценки рентабельности

Наименование показателя	В процентах	
	Значение показателя	
	На начало 2020 года	На конец 2020 года
Показатели рентабельности реализации продукции и рентабельности активов		
Рентабельность реализованной продукции	442,96	294,40
Рентабельность производства	0	0
Рентабельность совокупных активов	-	156,14
Рентабельность внеоборотных активов	0	0
Рентабельность оборотных активов	-	156,14
Рентабельность чистого оборотного капитала	-	275,42
Показатели рентабельности собственного капитала, инвестиций и продаж		
Рентабельность собственного капитала	-	275,42
Рентабельность инвестиций	-	235,15
Рентабельность продаж	-	31,16

На начало года коэффициенты рентабельности не были рассчитаны в связи с убытком организации. На начало года у студии пирографии был убыток, но уже к концу года преобразовался в чистую прибыль.

Из таблицы 3.14 можно сделать вывод, что почти все показатели за год во много раз выросли, что положительно сказывается на деятельности организации.

Рентабельность производства и рентабельность внеоборотных активов с годом не изменилось и осталось на нуле. Рентабельность производства не изменилась в результате того, что у организации в течение года не появились основные средства и запасы, тем самым приводя показатель в нулевое значение.

Рентабельность внеоборотных активов также осталось в нулевом значении, так как у студии за год не появилось нематериальных активов, не приобретены были какие-либо основные средства, не было сделано никаких финансовых вложений и т.д..

Рассмотрим динамику показателей оценки рентабельности на рисунке 3.13.

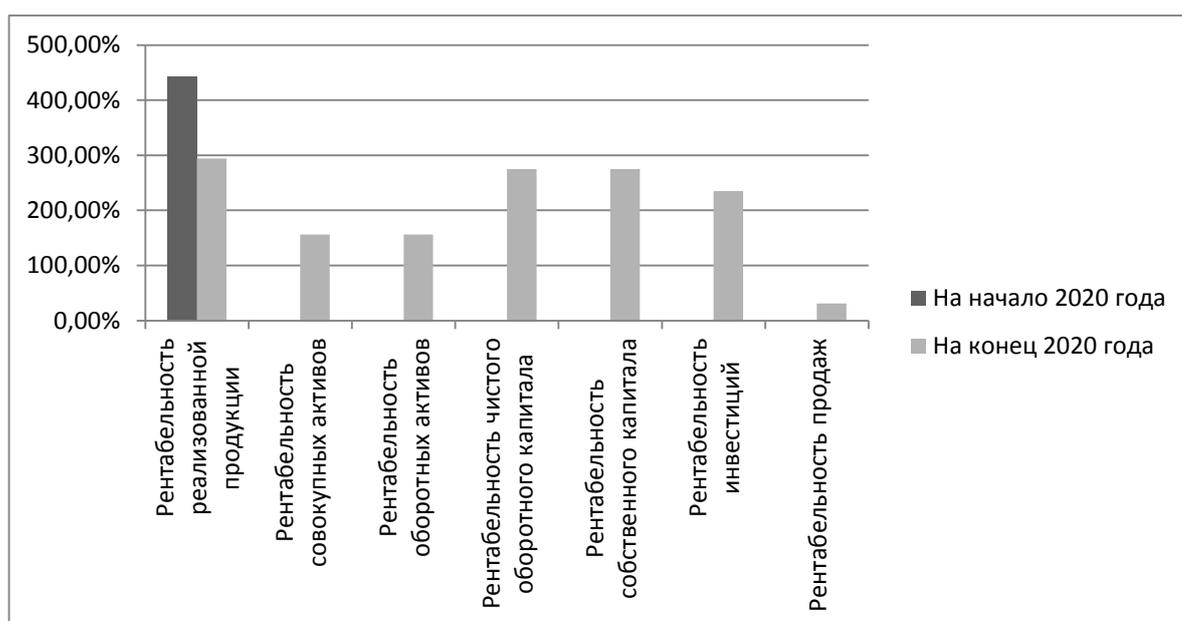


Рисунок 3.13 – Динамика показателей оценки рентабельности проекта

Заметим, что только рентабельность реализованной продукции снизилась в течении года ненамного. Такая ситуация возникла из-за заработной платы рабочих. В начале года было принято решение о том, что промоутер в студии будет начинать осуществлять свою работу с 3 месяца, в то время как студия уже начала свою работу со 2. Работа промоутера длится 6 месяцев, в следствие чего показатель рентабельности реализованной продукции снизился.

В целом данный анализ показателей показал, что студия пирографии «PorTR-REt» эффективно использует трудовые, денежные ресурсы в течение года.

Выводы по разделу три

В течение всего года все показатели увеличились во много раз. Студия пирографии «PorTREEt» по прогнозному балансу успешно занимается своей деятельностью.

Составив отчет о финансовых результатах (форма №2) и взглянув на результаты, были сделаны выводы, что у организации за год выручка намного выросла. Вместе с тем выросла и чистая прибыль, которая на начало года была убытком в размере 214 976 рублей, а на конец года стала 607 862 рублей.

Рассмотрев бухгалтерский баланс организации (форма №1), были сделаны выводы о том, что баланс увеличился на 294 230 рублей. Эта положительная динамика произошла благодаря увеличению денежных средств у организации, а также росту нераспределенной прибыли.

В течении всей главы было проведено 6 анализов: вертикальный и горизонтальный анализы, анализ ликвидности, финансовой устойчивости, деловой активности, а также рентабельности.

В анализе ликвидности были сделаны, что организация не обладает абсолютной ликвидностью что на начало года, что на конец.

Также в рассматриваемом периоде наблюдалось отсутствие динамики и развития показателей. Подобная ситуация складывается в силу того, что в качестве оборотного актива для покрытия обязательств выступают только денежные средства. Также к концу года все показатели пришли к нулю, эта ситуация возникла вследствие погашения краткосрочных обязательств организации.

В результате анализа финансовой устойчивости на начало года финансовая ситуация была неустойчивой, так как отсутствовали собственные и долгосрочные

заемные средства, но уже к концу года ситуация намного улучшилась и тип финансовой ситуации стал абсолютным.

Каждый коэффициент увеличился за год. Также все рассмотренные показатели свидетельствовали о том, что организация будет функционировать и инвестироваться на собственные деньги уже к концу года.

Осуществив анализ деловой активности были сделаны выводы, что есть вероятность значительного роста оборотных активов, а также активов в целом. Происходит это из-за роста объема денежных средств. Увеличение оборачиваемости собственного капитала происходит за счет роста нераспределенной прибыли.

Также организация к концу года стала намного быстрее погашать свои задолженности перед поставщиками и кредиторами, нежели в начале своей деятельности.

В заключительном анализе рентабельности пришли к выводу, что все показатели за год во много раз выросли, что положительно сказывается на деятельности организации, а также, что студия пирогрaфии «PorTRREt» эффективно использует трудовые, денежные ресурсы в течение года.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы были решены поставленные задачи.

В первой главе была дана краткая характеристика объекта исследования: определены виды деятельности предприятия, номенклатура выпускаемой продукции.

Далее в этом разделе был проведен стратегический анализ предприятия, в ходе которого были проанализированы внешняя и внутренняя среда компании, выделены наиболее значимые факторы, которые послужили основой для SWOT-анализа.

В ходе проделанного стратегического анализа, были выявлены угрозы и возможности проекта, его сильные и слабые стороны. Были проведены ряд анализов, таких как PEST и SWOT анализ. В результате были получены ряд мероприятий, необходимых предприятию. Наибольшую оценку получило мероприятие «Открытие студии пирографии “PorTREEt”».

При анализе проекта в программном продукте Project Expert, баланс наличности на протяжении всего проекта положителен, что означает отсутствие кассовых разрывов. Это означает, что в течение реализации проекта не возникнет ситуации, в которой у предприятия будут отсутствовать денежные средства.

Основные интегральные показатели проекта высоки и соответствуют критериям принятия проекта к реализации (необходимым условиям эффективности проекта).

За 12 месяцев реализации проекта NPV составляет 482 339,93 рублей.

Индекс прибыльности равен 3,34 и показывает, что на вложенный рубль инвестиций проект приносит 2,34 копейки дисконтированного дохода.

Внутреннюю норму рентабельности целесообразно оценивать по показателю MIRR – он больше цены капитала (275,62% против 13,52%) следовательно, проект имеет существенный запас прочности. Проект наиболее чувствителен к изменению цены сбыта, а также к объему сбыта.

При снижении цены более чем на 17% NPV проекта станет отрицательным. Снижение объема сбыта более чем на 22% так же ведет к неэффективности проекта. Устойчивость проекта равна 98,8%.

По итогам проделанного анализа эффективности и рисков проекта выявлено, что финансовые риски проекта не окажут значимого воздействия на реализацию проекта.

Составив отчет о финансовых результатах (форма №2) и взглянув на результаты, были сделаны выводы, что у организации за год выручка намного выросла. Вместе с тем выросла и чистая прибыль, которая на начало года была убытком в размере 214 976 рублей, а на конец года стала 607 862 рублей.

Рассмотрев бухгалтерский баланс организации (форма №1), были сделаны выводы о том, что баланс увеличился на 294 230 рублей. Эта положительная динамика произошла благодаря увеличению денежных средств у организации, а также росту нераспределенной прибыли

В анализе ликвидности были сделаны, что организация не обладает абсолютной ликвидностью что на начало года, что на конец. Также в рассматриваемом периоде наблюдалось отсутствие динамики и развития показателей.

В результате анализа финансовой устойчивости на начало года финансовая ситуация была неустойчивой, так как отсутствовали собственные и долгосрочные заемные средства, но уже к концу года ситуация намного улучшилась и тип финансовой ситуации стал абсолютным.

Осуществив анализ деловой активности были сделаны выводы, что есть вероятность значительного роста оборотных активов, а также активов в целом. Происходит это из-за роста объема денежных средств.

В заключительном анализе рентабельности пришли к выводу, что все показатели за год во много раз выросли, что положительно сказывается на деятельности организации, а также, что студия пирографии «PorTRREt» эффективно использует трудовые, денежные ресурсы в течение года.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Баев Л.А. Основы анализа инвестиционных проектов: учебное пособие / Л.А. Баев. – Челябинск: «Каменный пояс», 2007. – 272 с.
- 2 Баринов, В.А. Бизнес-планирование: учебное пособие / В.А Баринов. – М.: ФОРУМ, 2009. – 256-266 с.
- 3 Беренс В. Руководство по оценке эффективности инвестиций: Пер. с англ. перераб. и дополн. изд. / В. Беренс, П.М. Хавранек. – М.: АОЗТ «Интерэксперт», «ИНФРА-М», 1995. – 528 с.: табл., граф.
- 4 Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник / О.С.Виханский. – М.: Гардарика, 1998. – 296 с.
- 5 Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник / О.С.Виханский. – М.: Гардарика, 1998. – 296 с.
- 6 Воробьева, И. М. Оценка эффективности инвестиционных проектов / И.М. Воробьева, А.М. Пономарева // Молодой ученый. — 2015. — №10. — С. 563-567.
- 7 Выпускная квалификационная работа: методические указания / составители: В.Л. Зонов, Е.Ж. Васильев, Е.Н. Машкова, А.С. Камалова, Л.А. Баев; под ред. Л.А. Баева. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2018. – 69 с.
- 8 Инфляция в 2019 г. – <https://www.rbc.ru/economics/14/09/2018/5b9b91fa9a7947c75ea5d94a/>
- 9 Ковалев, В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности / В.В. Ковалев. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 409 с.
- 10 Ковалев, В. В. Методы оценки инвестиционных проектов: учебник / В. В. Ковалев. — М.: Финансы и статистика, 2012. — 54 с.
- 11 Консультант плюс. – <http://www.consultant.ru/>
- 12 Липсиц, И.А. Бизнес-план – основа успеха: Практическое пособие / И.А. Липсиц. – М.: Дело, 2012. – 112 с.

- 13 Мазур, И.И. Управление проектами: учебное пособие / И.И Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге. – М.: Омега-Л, 2004. – 664 с.
- 14 Марголин, А.М. Экономическая оценка инвестиционных проектов: учебник для вузов / А.М. Марголин – М.: Экономика, 2011. – 317 с.
- 15 Маховикова, Г.А. Инновационный менеджмент / Г.А. Маховикова. – М.: Эксмо, 2015. – 208 с.
- 16 Поляков, А.В. Система управления рисками (виды, классификация, уровень рисков) / А.В. Поляков // Экономика и управление. – 2010.– №6. – 105- 110 с.
- 17 Программный продукт Project Expert. - <http://www.expert-systems.com/financial/pe/>
- 18 Регистрация ИП – https://www.gosuslugi.ru/situation/kak_otkryt_svoe_delo/IP/poryadok_registracii_IP/
- 19 Реальные доходы населения граждан в 2019г. – <https://www.rbc.ru/economics/19/02/2019/5c6c3a0a9a794787fc457225/>
- 20 Фадеева, Е. А. Анализ экономической эффективности инвестиционного проекта предприятия / Е.А. Фадеева, Д.В. Черкезян // Молодой ученый. — 2014. — №20. — 422-426 с.
- 21 Хорин А.Н. Стратегический анализ / А.Н. Хорин, В.Э. Керимов. – М.: ЭКСМО, 2006. – 286 с.
- 22 Царько, А.Р. Оценка рисков инвестиционного проекта / А.Р. Царько // Финансовый менеджмент. – 2011. – №4. – 41-49 с.
- 23 Численность населения г. Челябинска – https://ru.wikipedia.org/wiki/Население_Челябинска/

ПРИЛОЖЕНИЯ
ПРИЛОЖЕНИЕ А
Анкета

1. Ваш пол

2. Ваш возраст

3. Знали ты вы о таком виде искусстве, как пирография – выжигание картин на дереве?



4. Приобрели бы такую картину размером А3 за 1900-2300 рублей?

5. Подарили бы такой подарок своим родным и близким/приобрели бы для себя?

6. Участвовали бы в розыгрышах таких картин в социальных сетях?

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Сетевой график

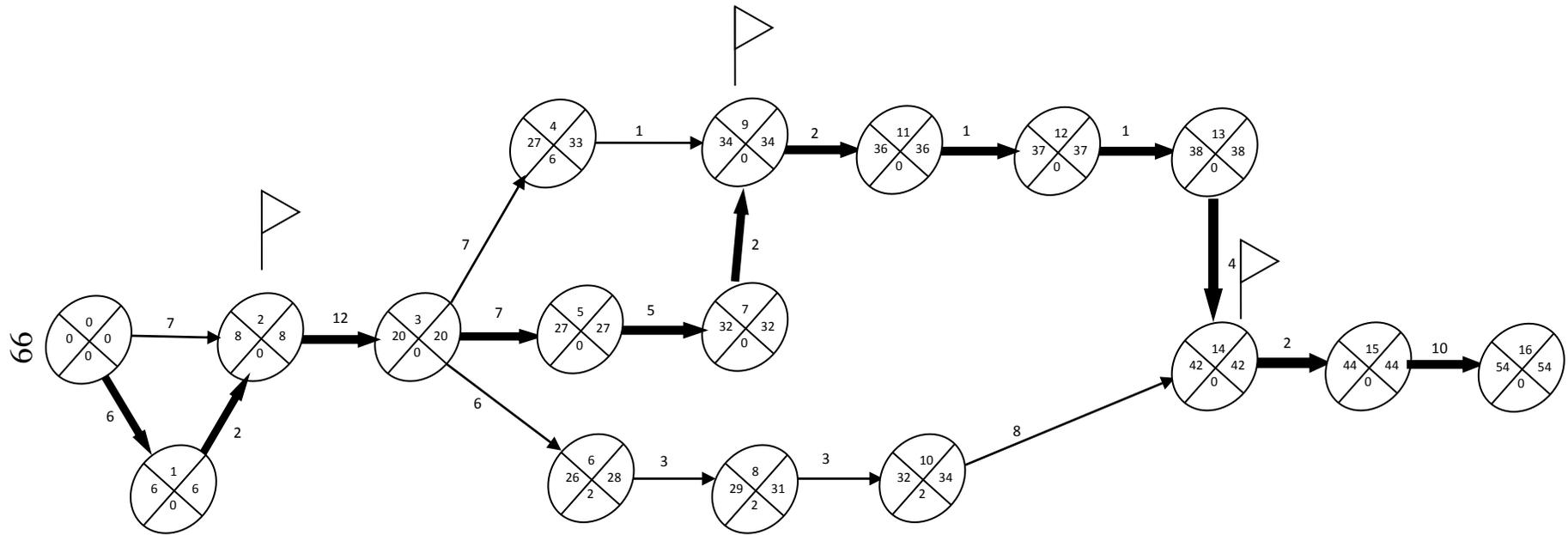


Рисунок Б.1 – Сетевой график проекта

	1.2020	2.2020	3.2020	4.2020	5.2020	6.2020	7.2020	8.2020	9.2020	10.2020	11.2020	12.2020
▶ Поступления от продаж		88 625,00	147 125,00	151 666,67	151 666,67	151 666,67	204 000,00	204 000,00	204 000,00	216 083,33	216 083,33	216 083,33
Затраты на материалы и комплектующие		11 533,25	20 204,75	20 866,67	20 866,67	20 866,67	27 897,33	27 897,33	27 897,33	29 568,67	29 568,67	29 568,67
Затраты на сдельную заработную плату												
Суммарные прямые издержки		11 533,25	20 204,75	20 866,67	20 866,67	20 866,67	27 897,33	27 897,33	27 897,33	29 568,67	29 568,67	29 568,67
Общие издержки		26 000,00	19 500,00	19 500,00	19 500,00	19 500,00	19 500,00	19 500,00	18 000,00	18 000,00	18 000,00	18 000,00
Затраты на персонал			53 000,00	53 000,00	53 000,00	53 000,00	53 000,00	53 000,00	48 000,00	48 000,00	48 000,00	48 000,00
Суммарные постоянные издержки		26 000,00	72 500,00	72 500,00	72 500,00	72 500,00	72 500,00	72 500,00	66 000,00	66 000,00	66 000,00	66 000,00
Вложения в краткосрочные ценные бумаги												
Доходы по краткосрочным ценным бумагам												
Другие поступления												
Другие выплаты												
Налоги				15 900,00	15 900,00	15 900,00	15 900,00	15 900,00	15 900,00	14 400,00	14 400,00	14 400,00
Кэш-фло от операционной деятельности		51 091,75	54 420,25	42 400,00	42 400,00	42 400,00	87 702,67	87 702,67	94 202,67	106 114,67	106 114,67	106 114,67
Затраты на приобретение активов												
Другие издержки подготовительного периода	15 800,00	243 000,00										
Поступления от реализации активов												
Приобретение прав собственности (акций)												
Продажа прав собственности												
Доходы от инвестиционной деятельности												
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	-15 800,00	-243 000,00										
Собственный (акционерный) капитал												
Займы	258 000,00											
Выплаты в погашение займов				28 666,67	28 666,67	28 666,67	28 666,67	28 666,67	28 666,67	28 666,67	28 666,67	28 666,67
Выплаты процентов по займам				4 440,94	4 037,22	3 633,50	3 229,78	2 826,06	2 422,33	2 018,61	1 614,89	1 211,17
Лизинговые платежи												
Выплаты дивидендов												
Кэш-фло от финансовой деятельности	258 000,00			-33 107,61	-32 703,89	-32 300,17	-31 896,44	-31 492,72	-31 089,00	-30 685,28	-30 281,56	-29 877,83
Баланс наличности на начало периода		242 200,00	50 291,75	104 712,00	114 004,39	123 700,50	133 800,33	189 606,56	245 816,50	308 930,17	384 359,56	460 192,67
Баланс наличности на конец периода	242 200,00	50 291,75	104 712,00	114 004,39	123 700,50	133 800,33	189 606,56	245 816,50	308 930,17	384 359,56	460 192,67	536 429,50