

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

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

Разработка путей финансирования инвестиционного проекта открытия ландшафтной студии «Green Paradise» в г. Челябинске и оценка их эффективности

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 380301.2019.190. ВКР

Руководитель,
старший преподаватель каф.
ЭПиУП
_____ / В.М. Новосад /
« ____ » _____ 2019 г.

Автор,
студент группы ЭУ-464
_____ /А.А. Топорищева /
« ____ » _____ 2019 г.

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

Челябинск 2019

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 «Экономика»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой ЭПиУП
_____ Н.С.Дзензелюк
_____ 2019 г.

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу студента
Топорищевой Анастасии Александровны

(Ф. И.О. полностью)

Группа ЭУ-464

1 Тема работы

Разработка путей финансирования инвестиционного проекта открытия ландшафтной студии «Green Paradise» в г. Челябинске и оценка их эффективности
утверждена приказом по университету от _____ 20__ г. № _____

2 Срок сдачи студентом законченной работы _____ 2019 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 финансовым дисциплинам, в том числе – материалы периодических изданий;
сведения из Интернет; документы бухгалтерской и финансовой отчетности предприятия (согласовывается с руководителем ВКР)

4 Перечень вопросов, подлежащих разработке:

- дать описания отрасли создания проекта;
- выполнить стратегический анализ отрасли;
- разработать проектное финансирование ландшафтной студии «Green Paradise» в г. Челябинске;
- провести оценку рисков данного проекта;
- обосновать экономическую эффективность проектного финансирования ландшафтной студии «Green Paradise».

5 Иллюстрационный материал:

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

6 Дата выдачи задания _____

Руководитель _____ В.М. Новосад
(подпись)

Задание принял к исполнению _____ А.А. Топорищева
(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 <u>01.03</u> 2019 года	
Получение задания на выпускную квалификационную работу, составление и согласование с руководителем плана и индивидуального графика работы	До <u>01.03</u> 2019 года	
Подбор литературы, исходных данных и программного обеспечения для выполнения выпускной квалификационной работы	До <u>10.03</u> 2019 года	
Выполнение и написание работы: Глава 1 Глава 2 Глава 3	До <u>20.03</u> 2019 года До <u>20.04</u> 2019 года До <u>25.05</u> 2019 года	
Проверка содержания и оформления выпускной квалификационной работы руководителем	До <u>16.06</u> 2019 года	
Проверка выполненной выпускной квалификационной работы по системе «Антиплагиат»	До <u>16.06</u> 2019 года	
Представление руководителю полностью оформленной (отпечатанной и переплетённой) работы	До <u>18.06</u> 2019 года	
Получение отзыва руководителя	До <u>17.06</u> 2019 года	
Подготовка работы к защите	До <u>21.06</u> 2019 года	

Заведующий кафедрой ЭПиУП _____ / Н.С.Дзензелюк/

Руководитель работы _____ / Новосад В.М./

Студент _____ / Топорищева А.А./

АННОТАЦИЯ

Топорищева А.А., Разработка путей финансирования инвестиционного проекта открытия ландшафтной студии «Green Paradise» в г. Челябинске и оценка их эффективности»: Выпускная квалификационная работа. – Челябинск: ЮУрГУ, ВШЭУ, ЭПиУП, 2019. – 84 с., 15 ил., 34 табл., библиогр. список – 13 наим., 2 прил.

Выпускная квалификационная работа состоит из аннотации, оглавления, введения, трех глав, заключения и библиографического списка.

В процессе выполнения квалификационной работы закрепляются полученные студентами теоретические знания и практические навыки в рамках учебной программы по специальности «Экономика».

Первая глава включает в себя описание и специфику отрасли в ландшафтном дизайне, анализ конкурентов и потребителей, стратегический анализ и разработку маркетинговой политики.

Вторая глава включает в себя план создания проекта, а также систему управления проектами – матрицу РАЗУ, сетевой график. В процессе выполнения рассчитываются основные характеристики финансовых блоков, определяются реальные денежные потоки и вычисляются показатели эффекта и эффективности проекта. После проводится исследование точки безубыточности, анализ чувствительности и анализ метода Монте-Карло.

Третья глава включает прогнозный анализ хозяйственной деятельности предприятия при его открытии. Рассчитываются показатели, при достижении которых фирма сможет существовать еще долгие годы.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1 ОПИСАНИЕ И СПЕЦИФИКА ОТРАСЛИ ЛАНДШАФТНОГО ДИЗАЙНА.....	8
1.1 Введение в отрасль.....	8
1.2 Стратегический анализ.....	10
1.2.1 PEST-анализ.....	10
1.2.2 Анализ 5-ти сил Портера.....	14
1.2.3 Модель 7С Маккинси.....	17
1.2.4 SWOT-анализ.....	21
1.2.5 Анализ конкурентов.....	24
1.2.6 Анализ потребителей.....	27
Выводы по главе один.....	29
2 ПЛАН СОЗДАНИЯ ПРОЕКТА.....	31
2.1 Описание проекта.....	31
2.2 План создания проекта.....	34
2.3 Календарный план.....	35
2.3.1 Сетевой график.....	36
2.3.2 Матрица РАЗУ.....	41
2.3.3 Инвестиционный план.....	42
2.4 Операционный план.....	44
2.5 Финансирование проекта.....	49
2.6 Результаты проекта.....	53
2.6.1 План прибылей и убытков.....	53
2.6.2 Кэш-фло.....	54
2.6.3 Оценка эффективности проекта.....	55
2.7 Анализ рисков проекта.....	58
2.7.1 Анализ безубыточности.....	58
2.7.2 Анализ чувствительности.....	59
2.7.3 Анализ Монте-Карло.....	60
Выводы по главе два.....	61
3 ОЦЕНКА ПРОГНОЗНОГО ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ.....	63
3.1 Прогноз финансовой отчетности объекта исследования.....	63
3.2 Горизонтальный и вертикальный анализ баланса.....	66
3.3 Анализ ликвидности и платежеспособности.....	70
3.4 Анализ финансовой устойчивости.....	75
3.5 Анализ финансовых результатов.....	77
Выводы по главе три.....	78
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	80
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	82
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	83
ПРИЛОЖЕНИЕ А Анкета опроса.....	83
ПРИЛОЖЕНИЕ Б Сетевой график.....	84

ВВЕДЕНИЕ

На современном этапе развития общества широко востребованными оказались практически все виды дизайна.

Дизайн стремится охватить все сферы человеческой деятельности, активно участвуя в формировании окружающей человека среды. Ландшафтный дизайн – это наука и искусство.

Вопреки распространенному мнению, он не ограничивается выбором растений и их расположением на местности, а является кульминацией многогранного процесса, который начинается с определения свойств почвы и включает в себя все – от планирования сада до того, как клиент собирается использовать пространство.

Объект исследования — студия ландшафтного дизайна.

Предметом исследования выпускной квалификационной работы является проект, оценка его экономической эффективности.

Цель работы – открыть ландшафтную студию в июне 2019 года.

Данная квалифицированная работа требует решить перечень задач:

- дать описание отрасли создания проекта;
- выполнить стратегический анализ отрасли;
- разработать проектное финансирование ландшафтной студии «Green Paradise» в г. Челябинске;
- провести оценку рисков данного проекта;
- обосновать экономическую эффективность проектного финансирования ландшафтной студии «Green Paradise».

Выпускная квалификационная работа включает в себя три главы, введение и заключение.

Первая глава включает в себя описание и специфику отрасли в ландшафтном дизайне, анализ конкурентов и потребителей, стратегический анализ и разработку маркетинговой политики.

Вторая глава включает в себя план создания проекта, а также систему управления проектами – матрицу РАЗУ, сетевой график. В процессе выполнения рассчитываются основные характеристики финансовых блоков, определяются реальные денежные потоки и вычисляются показатели эффекта и эффективности проекта. После проводится исследование точки безубыточности, анализ чувствительности и анализ метода Монте-Карло.

Третья глава включает прогнозный анализ хозяйственной деятельности предприятия при его открытии. Рассчитываются показатели, при достижении которых фирма сможет существовать еще долгие годы.

В заключении сделаны основные выводы и предложения по теме исследования.

В выпускной квалификационной работе для решения поставленных задач используются следующие методы: анализ библиографических источников, сравнения, PEST-анализа, SWOT-анализа, финансового анализа и финансового планирования.

Объем выпускной квалификационной работы составляет 84 страницы, количество рисунков – 15, таблиц – 34. Число наименований списка использованных источников и литературы – 14, количество приложений – 2.

1 ОПИСАНИЕ И СПЕЦИФИКА ОТРАСЛИ ЛАНДШАФТНОГО ДИЗАЙНА

1.1 Ведение в отрасль

На современном этапе развития общества широко востребованными оказались практически все виды дизайна. Одним из них является ландшафтный дизайн. Он представляет собой комплекс специальных мероприятий и решений по благоустройству территории, направленный на изменение внешнего вида территории путем активного использования природных компонентов. [1, с. 365]

Исторически сложилось, что первые признаки ландшафтного дизайна можно увидеть в Древнем Египте и странах Ближнего Востока. На изображениях со стен древних египетских зданий можно встретить «сады для удовольствия» у богатых жрецов. В садах жрецов выращивались различные виды цветов с изысканными ароматами, поверхность водоёмов была покрыта лотосами и нимфеями.

В эпоху царствования Клеопатры появилась мода на выращивание садовые розы. Всем известны висячие сады Семирамиды в Вавилоне. Это сооружение состояло из 4 террас, возвышающихся друг над другом. Две нижние террасы были засажены деревьями, а верхние — кустарниками и цветами. В древнем городе Греции, в Фивах — широкое распространение получила пергола. Это было «воздушное» сооружение, украшенное гроздьями винограда или другими цветущими вьющимися растениями, которое тянулось вдоль всей территории двора, а беседки обвивали ароматные розы.

В Персии ландшафтное искусство начало развиваться благодаря созданию парков для животных, похожих на современные заповедники. Такие парки создавались для охоты на животных. Для большего комфорта в этих парках стали разбивать клумбы, цветочные газоны, устанавливать павильоны для отдыха и фонтаны. Именно в Персии появились первые, аккуратно подстриженные живые изгороди, делившие парк на зоны с разным ландшафтом.

В Средневековье благоустройству территории практически не уделялось внимание, однако пристальное внимание ландшафтному искусству вновь стало уделяться в Эпоху Возрождения. Пиком развития ландшафтного дизайна как науки и искусства по праву можно считать XVII-XX века. Начиная с XVII века массовым явлением стали виноградники, искусственные водоёмы, увеселительные сады, в которых располагались ботанические оранжереи, зелёные лабиринты, зверинцы. Особое внимание классическим регулярным садам стало уделяться в эпоху Петра Великого. Именно при нём появилась первая садовая контора, которая занималась закупкой различных растений из-за рубежа. Тогда же появились и первые ландшафтные дизайнеры, которых тогда именовали «устроителями садов и парков», была написана первая профессиональная литература по благоустройству территории.

Таким образом, на сегодняшний день – это стало целой отраслью профессиональной деятельности. Актуальность ландшафтных услуг с каждым годом только увеличивается вместе с ростом частного сектора. Все чаще люди хотят видеть рядом со своим загородным домом, коттеджем или таунхаусом ухоженные клумбы, фонтанчики, скамейки, кустарники и деревья. Но создать максимально удобную и красивую придомовую территорию под силу только профессионалам с соответствующим опытом и образованием.

Работающие специалисты в ландшафтном дизайне – это люди, которые обладают разносторонними знаниями о стилях и особенностях современных садово-парковых зон. Они четко представляют себе, как сочетать растения между собой, какие характерные особенности имеет каждый цветок или куст, какой почвы и освещения требует. [2, с. 326]

На современном рынке такая область бизнеса, как ландшафтный дизайн сравнительно молодая, но, тем не менее, она стремительно развивается. Для этого и был создан проект открытия ландшафтной студии «Green Paradise», где специалисты-дизайнеры, опираясь на свой опыт и знания, помогли подобрать стиль и концепцию благоустройства и озеленения территории заказчика.

1.2 Стратегический анализ

Стратегический анализ - это процесс выявления внутренних и внешних факторов, влияющих на состояние компании, путем изучения и оценки её сферы деятельности. Информация, полученная в процессе стратегического анализа, позволяет частично снять неопределенность при принятии стратегических решений и, таким образом, способствует их большей эффективности. Компетентно проделанный стратегический анализ становится весьма конкурентным преимуществом фирмы, потому что наделяет ее остроактуальной и нужной информацией, к примеру, относительно положения ситуации в отрасли. [3, с. 51]

Исходя из этого, мы проведем анализ конкурентов, найдем их сильные и слабые стороны, проведем опрос целевой аудитории для получения информации об их отношении к ландшафтному дизайну, изучим все внешние и внутренние факторы, которые могут повлиять на наше предприятие в дальнейшем при его развитии.

Внешние факторы - это любое воздействие на предприятие извне, то есть факторы, которые не зависят от самой фирмы и на которые практически невозможно оказать влияние, например, государство, конкуренты, потребители, поставщики и другие.

Анализ внешних аспектов производится путем изучения макро и микросреды. Для определения макросреды пользуются PEST-анализом, а микросреды используют модель 5 сил Портера.

Внутренние факторы –это воздействие аспектов внутри предприятия, таких как производство, сбыт, финансы, персонал и другие. Изучить внутренние аспекты поможет 7S Маккинси. [4, с. 272]

1.2.1 PEST- анализ

Проведем анализ внешней среды фирмы с помощью PEST-анализа. При использовании PEST-анализа значимые факторы и явления дальнего окружения

разделяются на четыре категории:

- political (политические) факторы;
- economical (экономические) факторы;
- social (социальные) факторы;
- technological (технологические) факторы.

Изучение экономических факторов макроокружения позволяет понять то, как формируются и распределяются ресурсы. Оно предполагает анализ таких характеристик как величина валового национального продукта, темп инфляции, уровень безработицы, нормы налогообложения, уровень заработной платы, тенденции в банковской сфере, уровень экономического развития и т.д.

Политические факторы должны изучаться для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику. Изучение политических факторов должно концентрироваться на выяснении того, какие программы пытаются провести в жизнь различные партийные структуры, какое отношение у правительства существует по отношению к различным отраслям экономики и регионам страны, какие изменения в законодательстве и правовом регулировании возможны в результате принятия новых законов и новых норм, регулирующих экономические процессы.

Изучение социальных факторов макроокружения направлено на то, чтобы уяснить влияние на бизнес таких социальных явлений и процессов, как: отношение людей к работе и качеству жизни; существующие в обществе обычаи и верования; разделяемые людьми ценности; демографические структуры общества, рост населения, уровень образования и т.д.

Анализ технологических факторов позволяет своевременно увидеть те возможности, которые наука и техника открывает для производства новой продукции, для усовершенствования производимой продукции и для модернизации технологии изготовления и сбыта продукции.

В таблице 1 приводятся факторы внешней среды.

Таблица 1 - Факторы внешней среды

Политико-правовые факторы	Экономические факторы
Государственные заказы	Рост инфляции
Текущее законодательство, действующее на рынке Поддержка правительством малых предприятий	Нестабильность курсов валют Налоговое законодательство Укрепление конкурентов
Социокультурные факторы	Технологические факторы
Низкая платежеспособность населения Изменения ценностей граждан	Развитие технологий Инновационная деятельность

Из приведенной таблицы видно, что на предприятие будут оказывать довольно большое количество факторов внешней среды и для оценки влияния факторов составим оценочную таблицу 2.

Таблица 2 – Качественная оценка факторов внешней среды

Фактор	Пояснения	Вектор воздействия (+/-)
Политико-правовые факторы		
Государственные заказы	Способствует росту объемов заказов	–
Поддержка правительством малых предприятий	Повышение конкуренции в отрасли и возможный отток конечных потребителей	+
Текущее законодательство, действующее на рынке	Регулирует рынок и заставляет организацию выполнять свои обязательства перед клиентами	+
Экономические факторы		
Рост инфляции	Повышает качество оказываемых услуг	+
Нестабильность курсов валют	Снижение спроса на импортные товары, повышение - на российские	–
Налоговое законодательство	Льготное налогообложение помогает развиваться малым предприятиям	+
Укрепление конкурентов	Повышает качество и снижение стоимости оказываемых услуг	–
Социокультурные факторы		

Окончание таблицы 2

Фактор	Пояснения	Вектор воздействия (+/-)
Социокультурные факторы		
Низкая платежеспособность населения	Спрос смещается в сторону более дешевых товаров и услуг	–
Изменения ценностей граждан	Население в настоящее время старается выбирать более качественные товары и услуги	+
Технологические факторы		
Развитие технологий	Позволяют оказывать более качественные услуги и способствуют росту конкуренции в отрасли	+
Инновационная деятельность	Рост конкуренции	+

В целом, экономический кризис не способствует реализации стратегии роста, если компания не имеет мощной финансовой поддержки и навыков ведения системного бизнеса.

Минэкономразвития России сформировал прогноз инфляции на 2019 год. По мнению экспертов, инфляция составляет 5,5 %. Специалисты считают, что нужно использовать проверенные методы борьбы с инфляцией. Минэкономразвития сделал вывод по инфляции и на базе, которого видно, что очевиднее всего снизился курс рубля, но так как цена на нефть повышается, то в 2019 году все должно быть под контролем.

Агентство прогнозирования экономического положения спланировало прогноз до 2026 года. Колебаться данный индекс будет в следующих границах 5,3 – 7,3 %. Их прогноз инфляции для России на 2019 год составляет 5,5 %.

В целом состояние социальной сферы не способствует развитию Компании в своём сегменте. Социально-экономическая политика Правительства Российской Федерации на среднесрочную перспективу носит переходный характер, связанный с завершением решения задач посткризисного восстановления и переносом акцентов на меры стратегического характера, зафиксированные в Концепции

долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года. В связи с этим, есть вероятность снижения доходов граждан. Для студии ландшафтного дизайна это может отразиться на количестве клиентов.

Технологические достижения создают дополнительную конкуренцию со стороны других игроков рынка. Совершенствование технологий оказания услуг по ландшафтному дизайну, новые технологии способствуют упрощению производственного процесса и способствуют повышению покупательского спроса. В целом не все изменения во внешней среде фирмы благотворно содействуют его дальнейшему развитию. В связи с этим можно отметить, что фирма должна остерегаться таких угроз с экономической точки зрения, как: высокий уровень налогообложения; отток покупателей; развитие инфляции.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что внешняя среда данного рынка для студии ландшафтного дизайна является неблагоприятной, поэтому проект развития организации должен быть направлен на расширение сферы деятельности и формирование дополнительных конкурентных преимуществ.

1.2.2 Анализ 5-ти сил Портера

Пять сил Портера позволяют провести анализ внешней среды. Известно, что Майкл Портер описал модель 5 сил конкуренции в 1979 году. Это позволило определить способы формирования конкурентного преимущества и долгосрочной прибыльности товара, а также способы, с помощью которых компания в долгосрочном периоде может удерживать свою прибыльность и сохранять конкурентоспособность.

Теория конкуренции Портера говорит о том, что на рынке существует пять движущих сил, которые определяют возможный уровень прибыли на рынке. Каждая сила в модели Майкла Портера представляет собой отдельный уровень конкурентоспособности товара:

1. Угроза вторжения новых участников - зависит от высоты входных барьеров

в отрасль. Входными барьерами для оказания услуг по ландшафтному дизайну являются потребности в капитале. Для начала деятельности требуются небольшие инвестиции, в связи с этим угроза вторжения новых участников является значительной.

2. Соперничество в отрасли - характеризуя отрасль с помощью кривой жизненного цикла, можно отметить, что отрасль находится на стадии роста. Спрос в отрасли растет, прибыль компаний растет.

3. Рыночная власть покупателей. Услуги ландшафтного дизайна находятся в сильной зависимости от покупателей. Сегодня в роли заказчиков на услуги ландшафтных дизайнеров все чаще выступают заинтересованные клиенты высокого культурного уровня. Повысились требования к качеству дизайнерских решений территорий малых садов и возрос спрос на услуги дизайнеров архитектурной среды. Продукт дизайна становится товаром, имеющим наряду с утилитарной ценностью еще и духовную ценность. Еще один фактор, действующий на потребителя, – «риск неудачи», связанный с конечным продуктом. У потребителей не хватает информации оценить соперничающие игроков на рынке ландшафтного дизайна.

4. Рыночная власть поставщиков. Рыночная власть поставщиков на рынке ландшафтного дизайна недостаточно велика. Продукция, поставляемая поставщиками очень дифференцирована. Более того, на лицо реальная угроза вертикальной интеграции. Поставщиков продукции очень много, их можно классифицировать по различным признакам, в большей части по ценовому сегменту и качеству продукции. При планировании деятельности имеется возможность выбора поставщика любого ценового сегмента.

5. Заменители. Товаров заменителей в данной отрасли нет.

В таблице 3 представлен обобщённый анализ пяти сил Портера.

Таблица 3 – Анализ пяти сил Портера

Фактор	Сила
1. Угроза появления новых игроков	Большая, так как относительно не высокие входы на рынок
2. Уровень конкурентной борьбы	Достаточно высокий уровень конкуренции

Окончание таблицы 3

Фактор	Сила
3. Рыночная власть потребителей	Большая, так как от уровня спроса на услуги зависит эффективность деятельности студии
4. Рыночная власть поставщиков	Средняя. Поставщиков необходимых товаров на рынке оказываемых услуг довольно много, поэтому студия будет иметь выбор и по цене, и по качеству
5. Угроза появления продуктов заменителей	Низкая, так как заменителей данному виду услуг нет

Исходя из этого можно сделать выводы для улучшения конкурентной борьбы:

- увеличивать уникальность услуг, концентрироваться на целевой аудитории, которой важны характеристики этих услуг;
- основные усилия компания должна сосредоточить на построении высокого уровня знания услуг и на построении осведомленности об уникальных особенностях услуг;
- для сохранения конкурентоспособности необходимо постоянно проводить мониторинг предложений конкурентов и появления новых игроков;
- рекомендуется диверсифицировать портфель клиентов;
- сосредоточиться на устранении всех недостатков услуг.

В таблице 4 представлена матрица возможностей.

Таблица 4 – Матрица возможностей

Вероятность использования возможностей	Влияние на организацию		
	сильное	умеренное	малое
высокая	Рост на услуги в связи с проведением саммита		
средняя	Рекламная кампания	Ценовая политика	Налоговая политика
низкая		Рост доходов потребителей	Кредитная политика государства

Из приведенной таблицы видно, что наиболее сильное влияние на деятельность студии ландшафтного дизайна оказывает рост на услуги в связи с проведением в городе саммита и рекламная кампания. Реализуя данные мероприятия, новое предприятие заработает престиж, что будет способствовать привлечению клиентов.

В таблице 5 представлена матрица угроз.

Таблица 5 – Матрица угроз

Вероятность использования возможностей	Влияние на организацию		
	сильное	умеренное	малое
высокая	Высокая конкуренция		
средняя		Повышение цен у поставщиков	
низкая	Отсутствие спроса на услуги	Ужесточение законодательного регулирования	

Исходя из данного анализа, можно сказать, что возможности преобладают над угрозами, следовательно, студию ландшафтного дизайна можно открывать при данных условиях.

1.2.3 Модель 7С Маккинси

Внутренняя среда организации объединяет все функциональные элементы внутри системы, взаимосвязанные между собой, для достижения общей цели. Внутренняя среда является источником жизненной силы любой организации. Она включает в себе потенциал, необходимый для функционирования организации, но в это же время может быть источником проблем и даже ее гибели. [5, с. 148]

Модель «Маккинси 7S» в наиболее полной форме представила необходимое многообразие элементов внутренней среды. Модель McKinsey призвана выявить противоречия в работе компании и наладить бизнес-процессы. Взаимодействие внутри компании, какого бы масштаба ни был ваш бизнес, — это залог успеха или путь к неизбежному провалу.

В основе заложен анализ 7-ми ключевых факторов внутренней среды организации: стратегии, структуры, системы управления, стиля взаимоотношений внутри компании, состав работников, сумма навыков и система ценностей. Все эти элементы тесно связаны между собой. Это говорит о том, что изменение в одной области требует изменения во всех остальных.

Элементы имеют подразделение на две группы: «жесткие» и «мягкие».

«Жесткие» - это те элементы, которые отражают формалину, сторону управления. Этим являются стратегия, структура компании и система управления.

«Мягкие» - элементы, которые касаются корпоративных коммуникаций. Ими являются система ценностей, сумма навыков, состав работников, стиль взаимоотношений.

Стратегия предприятия — создание студии ландшафтного дизайна. Планируемая к открытию студия ландшафтного дизайна будет специализироваться на оказании широкого спектра услуг в сфере ландшафтного дизайна. В него войдут ландшафтное проектирование, озеленение территорий, 3D-моделирование, проектирование декоративных водоемов и т.д. Целевой аудиторией проекта станут владельцы частных городских подворий, владельцы загородных участков, корпоративные заказчики.

Корпоративные ценности компании являются фундаментальными и неизменными (создаются на долгий период времени), и носят перманентный характер, чем стратегия организации, или ее организационная структура. Основные ценности предприятия основаны на ответственном выполнении своей работы и удовлетворения клиентов.

Решения принимаются централизованно - директором. На начальном этапе это помогает развитию компании. Приоритеты каждого специалиста- личный рост и развитие дела.

В таблице 6 представлена матрица внутренней среды.

Таблица 6 – Матрица внутренней среды

Элемент	Характеристика
Стратегия	Создание высокорентабельного предприятия, извлечение прибыли и удовлетворение спроса населения на услуги. Студия будет специализироваться на оказании услуг по ландшафтному проектированию, озеленению. Клиентами компании будут являться владельцы частных городских подворий, загородных коттеджей, корпоративные заказчики.
Структура	Структура управления линейно-функциональная, все сотрудники подчиняются директору. Сотрудники, которые выполняют определенные функции управления, образуют функциональную подсистему управления.

Окончание таблицы 6

Элемент	Характеристика
Система	Управленческие функции будут осуществляться руководителем с опытом в сфере ландшафтного дизайна более 5 лет.
Совместные ценности	В своей деятельности предприятие будет придерживаться ценностей, основанных на важнейших принципах работы: профессионализм; ответственность за свою деятельность.
Способности	Руководитель имеет знания в области дендрологии, практическим опытом в строительно-оформительском аспекте деятельности.
Стиль	Аппарат управления студии построен таким образом, чтобы обеспечить в научно-технических, экономических и организационных отношениях взаимосвязанное единство всех частей организации, а также для наилучшего использования трудовых и материальных ресурсов.
Сотрудники	В штат компании потребуется дендролог, менеджер, бухгалтер, прораб. Прочие обязанности, касающиеся реализации проектов и строительства, будут возложены на представителей сторонних компаний, т.к. ландшафтный бизнес имеет сезонность, то возможно привлечение сезонных работников.

Теперь необходимо провести анализ, насколько сильно может оказать влияние любой из факторов на предприятие. Будет ли это его сильной или слабой стороной. Это мы можем увидеть в таблице 7.

Таблица 7 - Анализ внутренней среды

Фактор	Сильная сторона	Нейтральная сторона	Слабая сторона
Квалифицированный персонал	+		
Средняя цена		+	
Высокое качество услуги	+		
Удачное расположение	+		
Широкий ассортимент услуг		+	
Современные технологии	+		
Плохо развита маркетинговая деятельность			+
Недостаточная известность предприятия			+
Структура предприятия		+	
Индивидуальный подход к каждому клиенту	+		
Плохо развит интернет-сайт	+		

Исходя из таблицы 7, можно отметить, что студия ландшафтного дизайна имеет 5 сильных сторон и 3 слабые стороны. Следовательно, сильные стороны преобладают над слабыми сторонами, т.е. у студии есть возможность закрепиться на рынке. Проведем оценку факторов внутренней среды и представим ее в таблице 8.

Таблица 8 - Количественный анализ внутренней среды

Факторы	Оценка степени влияния	Вес фактора	Средневзвешенная оценка фактора
Квалифицированный персонал	+ 4	0,1	+ 0,4
Средняя цена	+ 2	0,05	+ 0,1
Удачное расположение	+ 1	0,05	+ 0,05
Широкий ассортимент услуг	+ 1	0,05	+ 0,05
Современные технологии	+ 3	0,1	+ 0,3
Плохо развита маркетинговая деятельность	- 5	0,1	- 0,5
Недостаточная известность предприятия	- 5	0,15	- 0,75
Структура предприятия	+ 1	0,05	+ 0,05
Индивидуальный подход к каждому клиенту	+ 5	0,15	+ 0,75
Плохо развит интернет-сайт	- 3	0,05	- 0,15
Взвешенная оценка		1	1,05

Таким образом, исходя из данных, полученных в таблице 8 можно сказать, что сильные стороны оказывают большее влияние на развитие организации, чем слабые стороны. Причем сильными сторонами предприятия являются наличие квалифицированного персонала, индивидуальный подход к клиенту и высокое качество оказываемых услуг. Самыми слабыми сторонами предприятия являются: недостаточная известность предприятия, плохо развитая маркетинговая сеть и недостаточно развит интернет-сайт. Чтобы рассказать более подробно о полученных результатах, нужно составить SWOT-матрицу. Она поможет разработать систему мероприятия необходимых для преодоления трудностей.

1.2.4 SWOT-анализ

SWOT - анализ – это определение в четырех секторах сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих от внешней среды.

Основной целью SWOT - анализ является изучение (исследование) внешней и внутренней среды, в рамках которых функционирует данная организация:

- сильные стороны (strengths) — преимущества организации;
- слабости (weaknesses) — недостатки организации;
- возможности (opportunities) — факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации на рынке;
- угрозы (threats) — факторы, которые могут потенциально ухудшить положение организации на рынке.

В таблице 9 показан SWOT-анализ деятельности студии ландшафтного дизайна.

Таблица 9 – Факторы внешней и внутренней среды организации

Сильные стороны	Слабые стороны
- квалифицированный персонал - индивидуальный подход к клиенту - высокое качество оказываемых услуг	- недостаточная известность предприятия - плохо развитая маркетинговая сеть - недостаточно развит интернет-сайт
Возможности	Угрозы
- рост на услуги в связи с проведением саммита - рекламная кампания - рост доходов потребителей	- высокая конкуренция - отсутствие спроса на услуги - повышение цен у поставщиков

На основе SWOT-анализа можно сделать следующие выводы:

Фирма будет обладать следующими достоинствами: качественное выполнение заказов, предоставление клиентам выбора из множества вариантов оформления участка, а также разработка эскизов в соответствии с пожеланиями клиента.

Основными слабыми сторонами являются неизвестность организации и слабый маркетинг. Перечисленные трудности можно преодолеть, если запустить мощную

рекламную кампанию и разработать специальные предложения своим клиентам.

На следующем шаге анализа осуществляется количественная оценка сильных и слабых сторон, угроз и возможностей внешней среды. Составим таблицу 10.

Таблица 10 – Количественная оценка взаимовлияния SWOT – факторов

		S			W		
		Наличие квалифицированного персонала	Индивидуальный подход к клиенту	высокое качество оказываемых услуг	недостаточная известность предприятия	плохо развитая маркетинговая сеть	недостаточно развит интернет-сайт
О	рост на услуги в связи с проведением саммита	5	5	5	5	3	4
	рекламная кампания	5	5	5	5	3	4
	рост доходов потребителей	4	5	4	4	4	4
Т	высокая конкуренция	4	5	5	5	4	5
	отсутствие спроса на услуги	3	3	4	3	4	3
	повышение цен у поставщиков	3	2	2	3	2	2

В таблице 10 представлена количественная матрица SWOT-анализа, полученная в результате анализа внешней и внутренней среды предприятия. В нее включаются наиболее сильные и слабые стороны предприятия, выявленные при анализе внутренней среды предприятия, а также наиболее значимые факторы угроз и возможностей, выявленные при анализе внешней среды организации.

На основе таблицы 10 получаем матрицу совокупной количественной оценки факторов, что позволит увидеть, какие факторы оказывают или могут оказать влияние на деятельность студии. Это можно увидеть в таблице 11.

Таблица 11 – Матрица совокупной количественной оценки SWOT – факторов

Сильные стороны	Оценка	Слабые стороны	Оценка
наличие квалифицированного персонала	24	недостаточная известность предприятия	25
индивидуальный подход к клиенту	25	плохо развитая маркетинговая сеть	20
высокое качество оказываемых услуг	25	недостаточно развит интернет-сайт	22

Окончание таблицы 11

Возможности	Оценка	Угрозы	Оценка
рост на услуги в связи с проведением саммита	27	высокая конкуренция	28
рекламная кампания	27	отсутствие спроса на услуги	20
рост доходов потребителей	25	повышение цен у поставщиков	14

Рассмотрев таблицу 11 можно сказать о том, что:

- сильными сторонами предприятия являются наличие квалифицированного персонала и высокое качество оказываемых услуг;
- слабой стороной студии ландшафтного дизайна является недостаточная известность предприятия;
- наиболее вероятными возможностями для организации являются проведение рекламной кампании и рост на услуги ландшафтного дизайна в связи с проведением саммита;
- самой большой угрозой для предприятия является вероятность появления высокой конкуренции.

Теперь разработаем ряд мероприятий и сведем их в таблицу 12.

Таблица 12- Разработка мероприятий

		S			W		
		Наличие квалифицированного персонала	индивидуальный подход к клиенту	высокое качество оказываемых услуг	недостаточная известность предприятия	плохо развитая маркетинговая сеть	недостаточно развит интернет-сайт
О	рост на услуги в связи с проведением саммита	Проведение рекламной кампании для повышения известности студии			Разработка плана маркетинга и продвижения услуг		
	рекламная кампания						
	рост доходов потребителей	Разработка акций					
Т	высокая конкуренция						

Окончание таблицы 12

		S	W
Т	отсутствие спроса на услуги	Гибкая система ценообразования	Разработка плана маркетинга и продвижения услуг
	повышение цен у поставщиков	Проведение мониторинга поставщиков	

На основе полученных данных составим таблицу 13.

Таблица 13 – Рейтинг решений

Ранг	Наименование решения	Сумма баллов
1	Проведение рекламной кампании для повышения известности студии	40
2	Разработка плана маркетинга и продвижения услуг	39
3	Гибкая система ценообразования	28
4	Разработка акций	27
5	Проведение мониторинга поставщиков	7

Таким образом, на основе таблицы 13 можно подвести итог, что проведение рекламной кампании для повышения известности студии позволит организации успешно существовать на рынке.

1.2.5 Анализ конкурентов

Ландшафтный дизайн как бизнес в нашей стране стал востребованным сравнительно недавно. С ростом доходов населения все больше дачников и хозяев коттеджей мечтают о красивом ухоженном газоне или саде. Рынок заказов подразделяется на секторы: частный, городской и корпоративный.

На волне повышенного спроса сейчас по всей стране ежегодно возникают несколько сотен новых компаний, занимающихся ландшафтным дизайном.

Несмотря на обилие предложений и увеличение количества участников, рынок услуг ландшафтного дизайна, как полагают операторы, далек от насыщения. В

качестве доказательства они ссылаются на опыт продвинутых европейских стран, где доля дизайнерских «изысков» составляет до 20% стоимости проекта строительства, т. е. вдвое больше, чем у нас.

Ведь в Челябинске для достижения подобного показателя имеются объективные условия. Ударными темпами растет рынок малоэтажного строительства. Эксперты в области строительства подтверждают, что дома в коттеджных поселках буквально «разлетаются» по рукам покупателей. Вместе с тем повышенным спросом пользуются услуги, представленные на рынке ландшафтного дизайнера.

Причем, как полагают специалисты, наиболее живучими на рынке окажутся компании, предоставляющие полный комплекс услуг — от консультаций по проекту до осуществления работ по воле заказчика.

Для продвижения услуг студии ландшафтного дизайна и поиска клиентов планируется идти сразу несколькими путями: искать клиентов среди знакомых, давать рекламу в Интернете и печатных СМИ, создавать сайт.

Особое внимание необходимо уделить последнему пункту, поскольку заказчик часто поступает стандартно: находит контакты студий, заходит к ним на сайты, а к понравившимся приходит на встречи. На нем выкладывают контакты студии, лучшие работы ее дизайнеров, расценки и т. д.

Кроме того, для продвижения своих услуг студии ландшафтного дизайна будут использоваться сообщения на форумах, размещаться ссылки на свой сайт на специализированных порталах и т. п. Из печатных СМИ рекламу предполагается заказывать в профильных журналах и справочниках. Очень многое зависит от качества обслуживания. Если клиенту понравилось, как выполнили заказ, то клиент обратится еще раз и пригласит знакомого. Ориентация на клиента – сегодня это не только конкурентное преимущество, а и необходимое требование для выживания бизнеса.

Эксперты полагают, что в ближайшие годы сектор загородной жилой недвижимости будет оставаться наиболее активным потребителем услуг студии

ландшафтного дизайна. В сложившейся ситуации ООО «Green Paradise» намерено активно разрабатывать такое направление своей деятельности.

Эксперты считают, что сегодня на Челябинском рынке ландшафтного дизайна можно выделить около 25 стабильно развивающихся и востребованных компаний. В числе лидеров находятся ИП «Дриада», ООО «Терра», Компания «Орсис», ГК «Газоны Урала», ООО «Greenlandia», ТК ГазонМаркет, Ru Decor, ООО «Pro-Garden» и т.д.

Анализ конкурентов проводится для получения информации, которая в дальнейшем поможет развитию стратегии компании. Целесообразно оценить все вышеназванные категории по следующим наиболее важным критериям: преимущества конкурентов, доля на рынке, размер фирмы, удобство получения услуги. Для этого составим таблицу 14.

Таблица 14- Анализ конкурентов

Наименование конкурента	Выручка (по объему производства/продажи в расчете на год)	Доля на рынке, %	Преимущества конкурентов	Удобство получения услуги
«Greenlandia»	5446	0,5	Многолетний опыт	Среднее (необходима явка клиента для записи на услугу)
ГК «Газоны Урала»	6471	0,9	Разветвленная сеть офисов	Высокое (запись ч/з сайт)
ИП «Дриада»	5300	0,4	Использование фрилансеров	Среднее (необходима явка клиента для записи на услугу)

В таблице представлены результаты сравнительного анализа услуг, предоставляемых студиями дизайна различных категорий и частными мастерами. Для сравнения были выбраны наиболее важные для деятельности предприятия услуги по дизайну, критерии сравнения и оценки.

Таблица 15 – Факторы конкурентоспособности

	ООО «Greenlandia»	ГК «Газоны Урала»	ИП «Дриада»
Имидж фирм-конкурентов	3	5	4
Ассортимент услуг	4	4	4
Качество услуг	3	5	4

Окончание таблицы 15

	ООО «Greenlandia»	ГК «Газоны Урала»	ИП «ДриаДа»
Многовариантное обслуживание	4	4	3
Цена	4	3	3
Каналы сбыта	4	5	4
Степень охвата рынка	4	5	4
Продвижение услуг на рынке	4	5	3

Результаты данной таблицы свидетельствуют о том, что положение всех трех фирм, с точки зрения конкурентоспособности, достаточно стабильное. Исходя из данных таблицы, можно сделать также вывод о том, что сильными сторонами наших конкурентов являются каналы сбыта и степень охвата рынка, а слабыми – цена услуг.

Основные наши конкуренты придерживаются стратегии «цена качества», т.е. предлагают качественные услуги по довольно высоким ценам. Они будут постоянно стремиться снизить свои затраты и увеличить долю рынка. Благодаря анализу конкурентов можно сделать вывод о том, что благодаря тщательно продуманной стратегии можно с легкостью привлечь к себе внимание клиентов, а также вырасти в глазах конкурентов.

1.2.6 Анализ потребителей

Успешно действующие фирмы прекрасно осознают необходимость ориентации на потребителей. Анализ потребителей дает понимание потребительских предпочтений имеющихся и потенциальных потребителей, их требований и отношения к продукции компании, удовлетворенности и лояльности действующих потребителей, а, следовательно, позволяет скорректировать маркетинговую стратегию в части ценообразования, улучшения качественных характеристик, оптимизации каналов продвижения и рекламной политики.

Основная сложность при сегментировании потребителей заключается в том, что в конкретной ситуации существует относительно большое количество способов выделения сегментов, поскольку выбор переменных сегментирования не всегда очевиден. Наиболее часто используют такие переменные: характеристики покупателей - пол, возраст, род деятельности, уровень зарплаты, статус, характеристики, связанные с товаром - чувствительность связанные с товаром - чувствительность к цене, требования к качеству, назначения, искомые выгоды, лояльность к торговой марке.

Проведя опрос жителей г. Челябинска (приложение А), студия ландшафтного дизайна будет работать в сегменте «средний», предлагая клиентам высокое качество услуг по доступным ценам. Опираясь на опрос населения, акцент будет падать на клиентов возраста от 35 до 60 лет (рис.1).



Рисунок 1- Опрос населения, %

Как правило, это граждане с уровнем достатка «выше среднего» и «высокий», имеющие в собственности частные загородные коттеджи, земельные участки и дачи. В круг потенциальных клиентов можно отнести и корпоративных клиентов – крупных и мелких организаций, имеющих потребность в дизайнерском оформлении участков. Важным моментом на старте деятельности студии будет формирование положительного образа о себе у потенциальных клиентов. В первую

очередь клиентам студий ландшафтного дизайна требуется доказательство профессионализма сотрудников. Поэтому потребуются создать качественный сайт, где они смогут познакомиться с портфолио дизайнера, увидеть ранее созданные им проекты, убедиться в опыте и компетентности персонала.

Также на сайте планируется размещать полезные статьи для людей, интересующихся данной темой. В концепцию компании будет заложен клиентоориентированный подход, учет всех потребностей заказчиков, доступная ценовая политика. Формируя круг довольных клиентов, компания будет собирать материал из положительных отзывов, способных повлиять на принятие решения потенциальных заказчиков.

Вывод по главе один

Ландшафтный дизайн – перспективное свежее направление бизнеса. При правильном подборе персонала и высоком качестве выполнения мероприятий по благоустройству территорий, несмотря даже на сезонность бизнеса (обычно это октябрь-апрель), не будет никаких ограничений в работе.

В целом не все изменения во внешней среде фирмы благотворно содействуют его дальнейшему развитию. В связи с этим можно отметить, что фирма должна остерегаться таких угроз с экономической точки зрения, как: высокий уровень налогообложения; отток покупателей; развитие инфляции. Внешняя среда данного рынка для студии ландшафтного дизайна является неблагоприятной, поэтому проект развития организации должен быть направлен на расширение сферы деятельности и формирование дополнительных конкурентных преимуществ.

Исходя из анализа внутренней среды, можно сказать, что сильные стороны оказывают большее влияние на развитие организации, чем слабые стороны. Причем сильными сторонами предприятия являются наличие квалифицированного персонала, индивидуальный подход к клиенту и высокое качество оказываемых

услуг. Самыми слабыми сторонами предприятия являются: недостаточная известность предприятия, плохо развитая маркетинговая сеть и недостаточно развит интернет-сайт.

Фирма будет обладать следующими достоинствами: качественное выполнение заказов, предоставление клиентам выбора из множества вариантов оформления участка, а также разработка эскизов в соответствии с пожеланиями клиента.

На основе опроса жителей г. Челябинска, студия ландшафтного дизайна будет работать в сегменте «средний», предлагая клиентам высокое качество услуг по доступным ценам.

Благодаря анализу конкурентов можно сделать вывод о том, что благодаря тщательно продуманной стратегии можно с легкостью привлечь к себе внимание клиентов, а также вырасти в глазах конкурентов.

2 ПЛАН СОЗДАНИЯ ПРОЕКТА

2.1 Описание проекта

Название: «Green Paradise» - ландшафтная студия.

Организационно-правовая форма студии ландшафтного дизайна – общество с ограниченной ответственностью.

Основное направление деятельности фирмы – оказание комплексных услуг по благоустройству и озеленению территории, от консультаций в области ландшафтного дизайна до воплощения в жизнь проектов озеленения. Так как работы в сфере ландшафтных услуг носят сезонный характер, в зимнее время планируется проведение работ по озеленению интерьеров и созданию зимних садов. Устройство зимних садов является новой услугой на местном рынке.

Студия ландшафтного дизайна будет заниматься выполнением следующих работ:

- разработка проекта;
- благоустройство и озеленение территорий;
- создание цветников, розариев, рабаток, миксбордеров, клумб;
- посадка стандартных саженцев деревьев и кустарников и уход за ними;
- устройство живых изгородей;
- создание зимних садов;
- фитодизайн помещений;
- устройство дорожек.

Срок выполнения заказа будет зависеть от объема работ. В среднем на один объект потребуется бригада, состоящая из 3 – 6 человек. Основные принципы работы студии:

- индивидуальный подход к каждому клиенту;
- профессионализм в своей работе;

- предоставление гарантии на выполненные работы;
- удобная система оплаты.

Единственным учредителем общества будет являться физическое лицо, он же – директор предприятия, таким образом, организация является частной коммерческой структурой. Уставный капитал ООО «Green Paradise» формируется учредителями общества в минимально установленной законодательством сумме 10 тыс. руб. Налоги будут исчисляться по общей системе налогообложения. Налоговая ставка составляет 20 %.

Студия дизайна будет расположена в районе ТЦ «Западный луч» по ул. Труда, 156. Под офис студии арендуется помещение в бизнес-центре на 25-30 кв.м. Стоимость аренды в месяц составит 15 тыс. р. Местоположение представлено на рисунке 2:

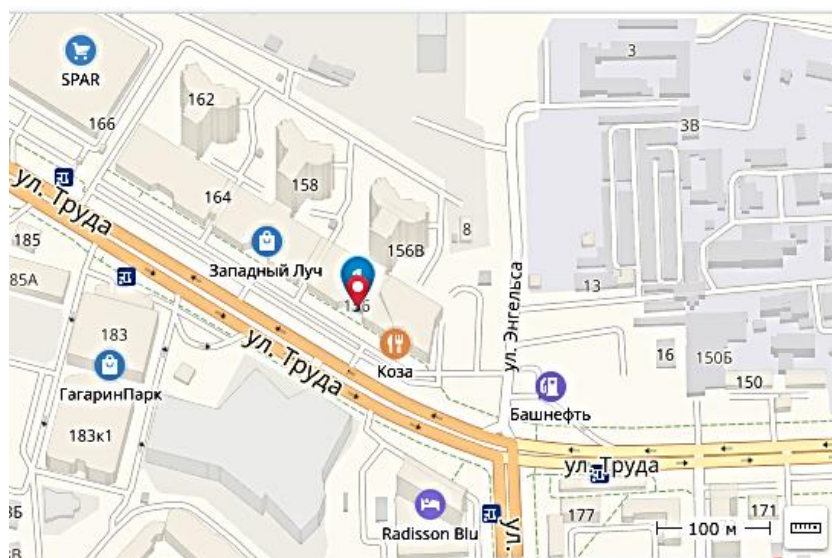


Рисунок 2 – Местоположение студии

Помещение, в котором будет располагаться студия, находится в офисном здании. Расположение очень выгодное, так как будет находиться недалеко от центра и северо-западного района города, в котором имеются коттеджи и элитные новостройки. Кроме того, недалеко имеются дачные поселки и коттеджи Сосновского района.

Персонал необходимый для запуска проекта:

- директор – его обязанности включают в себя: изучение рынка ландшафтного дизайна, создание необходимых условий труда для сотрудников, найм сотрудников, удовлетворяющих критериям организации, соблюдение всех законодательных норм;

- менеджер (администратор) – его обязанности включают в себя: встреча и консультирование потенциальных клиентов студии, оформление договоров с клиентами, наблюдение за рекламной компанией, а также интернет-сайтом студии, подготовка всех необходимых для работы документов;

- дизайнер – его обязанности включают в себя: своевременное и качественное выполнение художественных работ, постоянное информирование клиента о процессе работ, составление эскизов выполняемых работ, согласование всех эскизов и работ с клиентом;

- дендролог – его обязанности включают в себя: осуществление своевременных и качественных работ, связанных с высадкой растений и деревьев, составление смет по растениям, почвам, участкам, согласование сметы с дизайнером;

- прораб – его обязанности включают в себя: осуществление надзора за реализацией дизайн-проекта при проведении ремонтно-строительных работ, а также знать все необходимые стандарты и правила, применяемые в данной области.

- рабочие – их обязанности включают в себя: выполнения ландшафтных, земельных работ.

В студии будут созданы все комфортные условия для клиентов и посетителей. Вместе с менеджером, при первой встрече или уже непосредственно с дизайнером своего проекта клиент сможет расположиться в удобном кресле с чашечкой горячего кофе и обсудить все детали и пожелания по работе.

Во время первой встречи заказчику необходимо будет представить в устной форме свои пожелания, а также определиться с выбранным из каталога стилем или же представить свой собственный. На последующих встречах клиент сможет посмотреть

свой будущий проект в 3D MAX в нескольких вариантах и, в случае необходимости, внести нужные коррективы, а лишь после окончательного одобрения клиентом проекта, будет создан окончательный дизайн проект.

Студия будет работать с 10:00 до 18:00 с понедельника по пятницу, а также с 12:00 до 16:00 по выходным по личной договоренности менеджера или дизайнера с клиентом студии или по предварительной записи с новым клиентом.

2.2 План создания проекта

Планирование проекта является ответственной управленческой процедурой, от качества которой зависит дальнейшая работа над проектом.

План проекта выполняет важные функции. Он дает общую, целостную картину проекта и последовательность выполнения работ. Он позволяет определить для каждого момента времени, в какой степени осуществляется продвижение проекта к завершению и какие препятствия существуют или могут возникнуть па этом пути. Также план представляет общую экономическую модель проекта, в нем указаны основные виды деятельности и графики выполнения работ. Процедура составления плана называется планированием.

Планирование выполняет следующие функции:

- определение продолжительности и срока завершения проекта;
- структурирование проекта и разделение его на конкретные задания и пакеты работ;
- определение необходимых ресурсов проекта — персонала, материалов, технологий;
- определение хода выполнения работ проекта и обеспечение координации выполнения отдельных работ проекта;
- определение очередности и направлений использования ресурсов проекта (рабочей силы и материалов);

– обеспечение финансирования проекта. Планирование начинается с декомпозиции целей проекта, сведения их к отдельным работам.

Для составления календарного плана мы воспользуемся структурой декомпозиции работ (WBS), сетевым графиком, диаграммой Ганта, матрицей РАЗУ.

Для составления финансового плана мы составим инвестиционный план, план продаж, план затрат, финансовые отчеты (бухгалтерский баланс, отчет о прибылях и убытках), проведем оценку эффективности проекта, оценку рисков. Большинство этих вопросов поможет разрешить программа Project Expert.

Воспользовавшись этими инструментами, мы получим готовую финансовую модель проекта, которая позволит создать проект, а после и получить на него финансирование.

2.3 Календарный план

Календарный план представлен в таблице 16, а также диаграмма Ганта на рисунке 4 данной выпускной квалификационной работе.

Таблица 16- Календарный график проекта

Планируемые мероприятия	Дата		Длительность, дн.
	Начало этапа	Окончание этапа	
Разработка проекта открытия студии	01.04.2019	14.04.2019	14
Регистрация студии	15.04.2019	22.04.2019	8
Открытие р/с в банке	23.04.2019	29.04.2019	7
Поиск офиса	23.04.2019	29.04.2019	7
Заключение договора аренды	30.04.2019	02.05.2019	3
Уборка офиса	03.05.2019	03.05.2019	1
Закупка мебели и обстановка офиса	03.05.2019	07.05.2019	5

Окончание таблицы 16

Планируемые мероприятия	Дата		Длительность, дн.
	Начало этапа	Окончание этапа	
Закупка садовой техники и оборудования	08.05.2019	14.05.2019	7
Создание сайта	15.05.2019	21.05.2019	7
Реклама	15.05.2019	24.05.2019	10
Поиск персонала	30.04.2019	31.05.2019	32

2.3.1 Сетевой график

Сетевой график – это динамическая модель проекта, которая отражает последовательность и зависимость работ, необходимых для успешного завершения проекта. Сетевой график отражает сроки выполнения запланированных работ и ресурсы, необходимые для их выполнения, а также прямые финансовые затраты, возникающие при реализации этих работ. [6, с. 415]

Основной целью использования сетевого графика является эффективное планирование и управление работами и ресурсами проекта. При этом, под ресурсами в данном контексте понимается как оборудование, производственные мощности или денежные средства, так и трудовые ресурсы, внутренние или внешние для организации, выполняющей проект.

Наибольшая эффективность применения сетевого графика достигается при его использовании для планирования проектов или отдельных взаимосвязанных работ. Сетевой график позволяет довольно точно определить плановые сроки завершения проекта и выявить возможные варианты их сокращения.

И, что более важно, сетевой график позволяет на ранней стадии планирования проекта выявить критический путь. Кроме этого сетевой график позволяет

осуществлять базовый контроль над ходом работ проекта, их сроками и исполнением бюджета.

Состав работ мы определили в таблице 17.

Таблица 17 - Состав работ

Номер этапа	Название работы	Работа предшественник	Тип связи	Ожидаемая продолжительность
1	Разработка проекта открытия студии	-	-	14
2	Регистрация студии	1	конец-начало	8
3	Открытие р/с счета	2	конец- начало	7
4	Поиск офиса	3	начало-начало	7
5	Заключение договора аренды	3,2	конец-начало	3
6	Уборка офиса	5	конец-начало	2
7	Закупка мебели и обстановка офиса	6	начало-начало	5
8	Закупка садовой техники и инструментов	7,6	конец-начало	7
9	Создание сайта	8	конец-начало	7
10	Реклама	9	начало-начало	10
11	Поиск персонала	5,10	начало-начало	30

Проводится планирование времени и взаимосвязи главных событий, способствующих реализации проекта. А именно, проводится планирование сроков осуществления отдельных этапов, а также затрат времени на выполнение определенных работ. Отразим, представленные работы на сетевом графике, который находится в приложении Б.

Цель сетевого графика – эффективное планирование и управление работами и ресурсами проекта. Для оценки рассеяния возможных значений ожидаемой продолжительности каждой работы используется среднеквадратическое отклонение и дисперсия.

В таблице 18 представлен перечень, параметры и вероятностные характеристики работ сетевого графика.

Таблица 18– Расчеты по работам проекта

Код работы	Наименование работы	Продолжительность, дн			СКО	D, дн ²
		мин.	макс.	ожид.		
0-1	Разработка проекта по открытию студии	10	19	13,6	1,8	3,24
1-2	Регистрация студии	4	12	7,2	1,6	2,56
2-3	Открытие р/с в банке	5	8	6,2	0,6	0,36
2-4	Поиск офиса	2	4	2,8	0,4	0,16
3-4	Заключение договора аренды	6	8	6,8	0,4	0,16
4-6	Закупка мебели и обстановка офиса	2	5	3,2	0,6	0,36
4-5	Уборка офиса	1	3	1,8	0,4	0,16
5-6	Закупка садовой техники и оборудования	1	3	1,8	0,4	0,16
6-7	Создание сайта	4	8	5,6	0,8	0,64
6-8	Реклама	5	9	6,6	0,8	0,64
7-8	Поиск персонала	2	4	2,8	0,4	0,16
Сумма	-	-	-	-	8,2	8,6

Раннее начало (T_{ij}^{pH}) – самое раннее из возможных сроков начала работы, равное продолжительности самого длинного пути от исходного события до начального события работы.

Раннее окончание (T_{ij}^{pO}) – самое раннее из возможных сроков окончания работы, равное сумме раннего начала работы и ее продолжительности.

Позднее начало ($T_{ij}^{пH}$) – самый поздний из допустимых сроков начала работы, при котором не увеличивается общая длительность проекта.

Позднее окончание ($T_{ij}^{пO}$) – самое позднее из допустимых сроков окончания работы, при котором не увеличивается общая длительность проекта.

Общий (полный резерв) ($R_{ij}^{п}$) показывает, на сколько можно задержать работу, чтобы при этом не увеличилась бы продолжительность проекта.

Частный резерв времени первого рода ($R_{ij}^{ЧI}$) – это такой резерв времени, которым располагает данная работы в предположении, что непосредственно предшествующая ей на сетевом графике работа окончится в её позднее окончание.

Частный резерв второго рода ($R_{ij}^{ЧII}$) – это такой резерв времени, которым располагает данная работы в предположении, что непосредственно следующая за ней работа должна начаться в её раннее начало.

Частный (свободный) ($R_{ij}^{C(H)}$) резерв показывает, на сколько можно задержать работы, чтобы при этом не сместились бы во времени последователи, то есть не изменилось бы расписание оставшейся части проекта.

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

Для работ, лежащих на критическом пути, коэффициент напряженности равен единице.

В зависимости от значения, коэффициент напряженности работы можно отнести к одной из трех зон:

- критическая зона, если $0,8 \leq K_{Hij} \leq 1$;
- промежуточная зона, если $0,5 \leq K_{Hij} < 0,8$;
- резервная зона, если $K_{Hij} < 0,5$.

Параметры работ сетевого графика представлены в таблице 19.

Таблица 19- Параметры работ сетевого графика

Код работы	t_{ij}	Срок начала работы		Срок окончания работы		Резерв времени				K_{Hij}
		$T_{ij}^{рн}$	$T_{ij}^{пн}$	$T_{ij}^{ро}$	$T_{ij}^{по}$	$R_{ij}^{п}$	$R_{ij}^{ЧI}$	$R_{ij}^{ЧII}$	$R_{ij}^{C(H)}$	
0-1	14	0	0	14	14	0	0	0	0	1
1-2	8	14	14	22	22	0	0	0	0	1
2-3	7	22	22	29	29	0	0	0	0	1
2-4	7	22	22	32	32	3	3	3	3	0,7

Окончание таблицы 19

Код работы	t_{ij}	Срок начала работы		Срок окончания работы		Резерв времени				$КН_{ij}$
		$T_{ij}^{рн}$	$T_{ij}^{пн}$	$T_{ij}^{ро}$	$T_{ij}^{по}$	$R_{ij}^{п}$	$R_{ij}^{ч}$	$R_{ij}^{чп}$	$R_{ij}^{с(н)}$	
3-4	3	29	29	32	32	0	0	0	0	1
4-5	2	32	32	34	34	0	0	0	0	1
4-6	5	32	32	41	41	4	4	4	4	0,56
5-6	7	34	34	41	41	0	0	0	0	1
6-7	7	41	41	48	48	0	0	0	0	1
6-8	10	41	41	80	80	29	29	29	29	0,26
7-8	32	48	48	80	80	0	0	0	0	1

Параметры сетевого графика в целом представлены в таблице 20.

Вероятность свершения завершающего события в срок, равный продолжительности критического пути, равна 0,56.

Если вероятность свершения завершающего события меньше 0,35, то опасность нарушения директивного срока велика на столько, что необходимо повторное планирование с перераспределением или дополнительным привлечением ресурсов на работы критического пути. Если вероятность больше 0,65, желательно перепланировать весь сетевой график, так как на всех его работах, включая критические, имеются избыточные ресурсы.

Определим вехи проекта. Веха – ключевое событие, используемое для контроля хода реализации проекта.

Таблица 20- Параметры сетевого графика в целом

Параметр	Значение
Число работ	15
Директивный срок свершения события (T_d), дни	90

Окончание таблицы 20

Параметр	Значение
Продолжительность критического пути ($T_{кр}$), дни	88
Сумма дисперсий работ, составляющих критический путь ($D_{кр}$)	16,64
Среднеквадратическое отклонение ($\sigma(T_{кр})$)	12,8
Нормальное отклонение (z)	0,16
Значение нормированной функции Лапласа ($F(z)$)	0,06
Вероятность завершения комплекса работ к директивному сроку (p)	0,56

Таким образом, были выполнены расчёты по работам проекта, по резервам и выявлены наибольшие и наименьшие резервы времени работы, по коэффициентам напряженности. А также сетевой график построен оптимально.

2.3.2 Матрица РАЗУ

Матрица РАЗУ – одна из разновидностей матрицы ответственности, используемой в управлении проектами для закрепления ответственности между членами команды управления проектом. [7, с. 270]

Матрицу РАЗУ составляют для того, чтобы уточнить состав служебных функций, которые должен выполнять управленческий и обслуживающий персонал, и распределить эти функции между отдельными исполнителями и структурными единицами. В матрице РАЗУ используются символы, отражающие три принципиальных аспекта выполнения каждой работы:

1) принятие решения по работе:

Я — единоличное принятие решения;

! — участие в коллективном принятии решения с правом решающей подписи;

Р — участие в коллективном принятии решения без права решающей подписи.

2) управление работой:

П — планирование;

О — организация;

К — контроль;

Х — координация;

А — активизация.

прочерк — неучастие в выполнении работы.

Составим таблицу 21, где более подробно рассмотрим матрицу РАЗУ.

Таблица 21- Матица РАЗУ

Название работы	Директор	Менеджер	Рабочие
Разработка проекта открытия студии	Я	Р	-
Регистрация студии	!ПОКА	-	-
Открытие р/с в банке	!ПОКА	-	-
Поиск персонала	!ЯПКА	ОХР	-
Заключение договора аренды	!ПОКА	РОК	-
Уборка офиса	-	К	ОА
Закупка мебели и обстановка офиса	ПХ	К	О
Закупка садовой техники и оборудования	!КА	Р	РО
Создание сайта	!Я	РПОКА	-
Реклама	!Я	РПОКА	-
Поиск персонала	!ЯПОКА	ХО	-

2.3.3 Инвестиционный план

Раздел под названием «Инвестиционный план» включает в себя подробный план важнейших этапов осуществления проекта от начала его реализации, до выпуска продукта или услуги, а в некоторых случаях – до момента ликвидации рассматриваемого производства.

В этот раздел входят:

- перечень этапов инвестиционной фазы осуществления инвестиционного проекта;
- сведения о сроках проведения работ по этапам;
- перечень требуемого оборудования, технологической оснастки, инструмента, специальных материалов, сроки их приобретения и поставки;
- программа работ по подготовке кадров;
- прогнозируемые затраты по инвестиционной фазе;
- план вывода предприятия, производства на проектную мощность;
- информация о потенциальных источниках и условиях привлечения капиталов.

Инвестиционная программа включает обоснование и расчет капитальных вложений, стоимость аренды (строительства) и ремонта в соответствии с проектно-сметной документацией, приобретение оборудования и других основных средств, нематериальных активов и иного капитала, общую сумму необходимых инвестиций для реализации бизнес-проекта. [8, с. 365]

Программа Project Expert позволяет максимально точно и быстро разработать инвестиционный план, наглядно представляя его этапы и их стоимость.

Разработанный для проекта календарный план представлен на рисунке 3.



Рисунок 3 – Диаграмма Ганта

Первым этапом работы является разработка проекта открытия студии. Срок этапа составит 14 дней. В это период будет происходить маркетинговое исследование рынка конкурентов и потребителей, планирование и поиск заемных средств для финансирования самого проекта. Параллельно будут выполняться такие этапы, как разработка маркетинговой политики, поиск помещения и персонала, закупка необходимой мебели и техники.

Офис не будет нуждаться в ремонте, а только в обстановке мебели и специальной техники для работы персонала. Для этого необходимы ноутбуки, МФУ, письменные столы, шкафы для хранения документов, стулья и канцелярия.

Сам проект по срокам реализации будет занимать 2 месяца. Старт работы должен начаться 1 июня 2019 года. Итоговая сумма первоначальных затрат представлена в таблице 22.

Таблица 22- Инвестиционные затраты

Название	Сумма
Маркетинг	125000
Оформление ООО	4000
Аренда офиса	15000
Уборка офиса	2000
Оборудование и техника	342000
Итого	488000

2.4 Операционный план

Раздел «Организационный план» представляет собой описание принятой концепции, формы и структуры управления реализацией инвестиционного проекта. Центральное место в данном разделе бизнес-плана занимает принятая организационная структура управления реализацией проекта.

Основная задача операционного плана подробно описать ключевые процессы, для проверки понимания реальности проекта. Одним из наиболее важных составляющих операционного плана является план персонала. При составлении данного плана предприятие должно учитывать минимизацию издержек, достижение поставленных перед фирмой целей.

В этом разделе рассматриваются и вопросы создания организационной схемы, необходимой для управления и контроля за всей деятельностью предприятия, связанные с этим расходы. В ней должно быть четко указано, кто и чем будет заниматься, как будут взаимодействовать между собой все отделы и службы, кто и как будет координировать и контролировать их деятельность.

Система управления студии основана на единоначалии директора. Так как предприятие малочисленное, много функций по осуществлению деятельности в организации осуществляются самим директором. При этом весь персонал напрямую подчиняется директору. На предприятии будет организована линейно–функциональная структура управления (рис. 4).

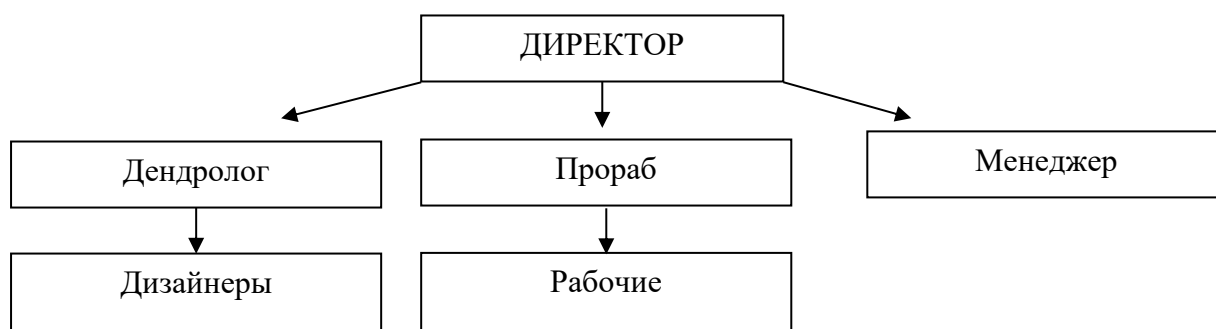


Рисунок 4– Организационная структура предприятия

Главный системообразующий фактор организации – человеческий. ООО «Green Paradise» относится к сфере сервиса, т.е. ориентировано на клиента в большей степени, чем на все остальные факторы. Сотрудники, которые выполняют определенные функции управления, образуют функциональную подсистему управления. Функции управления деятельности реализуются подразделениями

аппарата управления и отдельными работниками, которые при этом вступают в экономические, организационные, социальные, психологические отношения друг с другом. Планируется задействовать в проекте 10 человек, это: администратор, прораб, дизайнеры, рабочие, дендролог.

Для наглядности план по персоналу представлен в таблице 23.

Таблица 23- План по персоналу

Зарплата персонала и расчет иных расходов			
Должность	Ставка	Количество	Итого
Дизайнер	30000+ % от выручки заказов	3	30000
Дендролог	40000+% от выручки заказов	1	40000
Директор	35000	1	35000
Менеджер	18000	1	18000
Прораб	40000	1	40000
Рабочие	18000	3	18000

Таким образом, составлен план по персоналу проекта. Однако, следует заметить, что премии не учитываются в проекте и заработная плата учитывается по окладу.

Таблица 24- Общие издержки

Наименование	Цена, руб.
Канцелярия	970
Электроэнергия	1186
Расходы на связь	2500

Раздел общие издержки включает в себя затраты, не связанные с объемом реализуемой продукции. В операционном плане отразим величину общих издержек по проекту. В таблице 24 приведены данные по общим издержкам. Выплаты по общим издержкам производятся раз в месяц. Итого по общим издержкам в месяц

составляет 4656 р. В операционном плане важно представить план сбыта услуги. План сбыта составляется в натуральных, стоимостных измерениях, содержит информацию о количестве продукции, которую предприятие планирует реализовать. Услуги отражены в таблице 25.

Таблица 25- Список услуг

Наименование услуги	Ед. измерения	Начало продаж
Дизайн-проект «Стандарт»	шт	1.06.2019
Дизайн-проект «Премиум»	шт	1.06.2019
Дизайн-проект барбекю	шт	1.06.2019
Дизайн-проект беседки	шт	1.06.2019
Мощение дорожек	кв.м	1.06.2019
Устройство мягких покрытий	кв.м	1.06.2019
Газон посевной	кв.м	1.06.2019
Газон рулонный	кв.м	1.06.2019
Цветник из однолетних цветов	кв.м	1.06.2019
Живая изгородь	кв.м	1.06.2019
Посадка лиственных кустарников	шт	1.06.2019
Посадка хвойных кустарников	шт	1.06.2019
Посадка лиственных деревьев (до 2 м)	шт	1.06.2019
Посадка лиственных деревьев (свыше 2 м)	шт	1.06.2019
Посадка лиственных деревьев (свыше 4 м)	шт	1.06.2019
Посадка хвойных деревьев (до 2 м)	шт	1.06.2019
Посадка хвойных деревьев (свыше 2 м)	шт	1.06.2019
Посадка хвойных деревьев (свыше 4 м)	шт	1.06.2019
Создание декоративного водоема	куб.м	1.06.2019
Создание альпийских горок	кв.м	1.06.2019
Создание сухого ручья	кв.м	1.06.2019
Создание системы автополива	куб.м	1.06.2019
Подбор и закупка саженцев	шт	1.06.2019
Подготовка почвы под газон	кв.м	1.06.2019
Завоз посадочного материала	кв.м	1.06.2019
Грунт	кв.м	1.06.2019
Уборка участка	куб.м	1.06.2019

Можно заметить, что старт продаж запланирован на 2 месяц работы проекта. То есть до этого были подготовительные этапы.

Дизайн- проект будет зависеть от сложности работы и от размеров участка. Например, в дизайн- проект «Стандарт» будет входить предварительный эскиз, генплан озеленения и благоустройства, дендрологический план, разбивочный чертеж, план посадки, ассортиментная ведомость, рекомендации по уходу за садом, цена будет составлять 4 тыс.руб, а в дизайн- проект «Премиум» - пакет «Стандарт» + план автополива, смета на автополив и производство работ, план установки наружного освещения, визуализация- цена 7 тыс.руб. Значения планируемого за год объема отражены на рисунке 5.

Детализация результатов - Объемы производства (ед.)			
	4-12.2019	2020 год	1-3.2021
▶ Дизайн-проект (Стандарт)(шт)	15,00	20,00	25,00
Дизайн-проект (Премиум)(шт)	15,00	20,00	25,00
Дизайн-проект беседки(шт)	15,00	20,00	25,00
Дизайн-проект барбекю(шт)	15,00	20,00	25,00
Мощение дорожек(кв.м)	250,00	255,00	300,00
Устройство мягких покрытий(кв.м)	350,00	360,00	375,00
Газон посевной(кв.м)	270,00	320,00	380,00
Газон рулонный(кв.м)	270,00	320,00	380,00
Цветник из однолетних цветов(кв.м)	550,00	850,00	950,00
Живая изгородь(кв.м)	340,00	370,00	450,00
Посадка лиственных кустарников(шт)	550,00	555,00	560,00
Посадка хвойных кустарников(шт)	550,00	555,00	560,00
Посадка лиственных деревьев (до 2 м)(шт)	550,00	555,00	560,00
Посадка лиственных деревьев (свыше 4 м)(шт)	550,00	555,00	560,00
Посадка лиственных деревьев (свыше 2 м)(шт)	550,00	555,00	560,00
Посадка хвойных деревьев (до 2 м)(шт)	550,00	555,00	560,00
Посадка хвойных деревьев (свыше 4 м)(шт)	550,00	555,00	560,00
Посадка хвойных деревьев (свыше 2 м)(шт)	550,00	555,00	560,00
Создание декоративного водоема(куб.м)	550,00	555,00	560,00
Создание альпийских горок(кв.м)	165,00	175,00	180,00
Создание сухого ручья(кв.м)	320,00	330,00	340,00
Создание системы автополива(куб.м)	320,00	330,00	340,00
Подбор и закупка саженцев(шт)	560,00	1 080,00	1 230,00
Подготовка почвы под газон(кв.м)	600,00	1 050,00	1 200,00
Завоз посадочного материала(кв.м)	600,00	1 050,00	1 200,00
Грунт (куб.м)	750,00	800,00	850,00
Уборка участка(куб.м)	550,00	650,00	750,00

Рисунок 5- Объем производства

При правильном подборе персонала и высоком качестве выполнения мероприятий по благоустройству территорий, несмотря даже на сезонность бизнеса (обычно это октябрь-апрель), не будет никаких ограничений в работе. В сезонность будут приниматься заказы и разрабатываться проекты для заказчиков, например, благоустройство зимних садов.

2.5 Финансирование проекта

Финансирование проекта является одним из наиболее важных условий обеспечения эффективности его выполнения. Оно представляет собой способ привлечения средств для обеспечения долгосрочного инвестиционного проекта.

Финансирование должно быть нацелено на решение двух основных задач:

- обеспечение потока инвестиций, необходимого для планомерного выполнения проекта;
- снижение капитальных затрат и риска проекта за счет оптимальной структуры инвестиций.

Финансовый план составляется на срок реализации проекта и включает в себя:

- план доходов и расходов;
- план денежных поступлений и выплат;
- анализ состояния потока реальных денег (наличности);
- балансовый план;
- анализ безубыточности.

Начальной стадией финансового прогнозирования является прогноз продаж и соответствующих им затрат, а конечным этапом и целью — расчет потребностей в дополнительном финансировании.

Программа Project Expert позволяет пользователю автоматически формировать таблицы, содержащие прогнозные значения финансовых показателей реализации проекта. Для покрытия дефицита денежных средств, возникающего на различных этапах реализации проекта, определяются источники финансирования, соотношения между таковыми, а также условия привлечения дополнительного капитала. [9, с. 312]

Стоит отметить, что программа сама помогает подобрать наиболее приемлемый способ финансирования проекта. Программа Project Expert дает возможность моделировать различные ситуации реализации проекта с минимальными затратами

времени, сравнивать финансовые результаты и подбирать наиболее эффективное решение.

Источник финансирования инвестиционных проектов делится на три группы: собственные средства, заемные и привлеченные.

К собственным средствам относятся амортизационные отчисления, чистая прибыль, средства от реализации излишних активов.

Заемные средства – это денежные ресурсы, полученные в ссуду на определенный срок и подлежащие возврату с уплатой процента. К заемным средствам относятся кредиты банков, средства бюджетов разных уровней, представляемые на возвратной основе, инвестиционный лизинг, выпуск облигаций, товарные кредиты и другие.

Рассмотрим несколько путей финансирования проекта.

1. Предположим, что есть потенциальный инвестор, который готов предоставить заемные средства под 20 % годовых (определена инвестором). Для проведения анализа необходимо использование ставки дисконтирования.

Ставка дисконтирования — это процентная ставка, используемая для пересчёта будущих потоков доходов в единую величину текущей стоимости. Расчет ставки дисконтирования кумулятивным методом состоит в том, чтобы определить размер безрисковой ставки, а также размеры премий за различные виды рисков и все это скорректировать на темп инфляции.

Сущность методики заключается в том, что при условии безрискового вложения инвесторы ожидают соответствующую норму доходности, а при наличии возможных опасностей они желают от проекта большей доходности. Проведем расчет ставки дисконтирования:

– безрисковая ставка отражается как ставка рефинансирования. Ставку рефинансирования можно найти на официальном сайте Центрального банка России. На сегодняшний день она составляет 7,75 %;

– размер компании. Данный фактор риска оценивается в пределах 0 – 5 %.

Принимаем в размере 0 %, т.к. объект оценки можно позиционировать как малый бизнес областного масштаба, только начинающий свою работу;

– производственная и территориальная диверсификация. Данный фактор риска оценивается в пределах 0- 5 %. Производственная диверсификация отсутствует и составляет 0 %, т.к. направление деятельности- оказание ландшафтных услуг. Территориальная диверсификация присутствует в пределах Челябинской области, что не имеет значения для устойчивого ведения бизнеса. Принимаем в размере 1 %;

– диверсификация клиентуры. Данный фактор риска оценивается в пределах 0- 5 %. Риск потери клиентуры характерен для всех компаний. Однако потеря клиента в различной степени отражается на объемах сбыта разных предприятий. Чем меньше зависимость доходов компании от одного или нескольких крупнейших клиентов, тем при прочих равных условиях она стабильнее. Риск, оцениваемый как минимальный в размере 2 %;

– финансовая структура. Данный фактор риска будет максимальным и составит 5%, так как у нас нет финансовой структуры и это только начало для предприятия;

– рентабельность предприятия и прогнозируемость его доходов. Данный фактор риска оценивается в пределах 0 – 5 %. Рентабельность данного предприятия в первую очередь зависит от ценовой политики. В настоящее время ландшафтные услуги оказываются населению по не высокой цене. Прогнозируемость и стабильность доходов в данном бизнесе достаточно высокая, поэтому оцениваем данный фактор в 2 %;

– качество управления. Качество управления отражается на всех сферах существования компании, т. е. текущее состояние компании и перспективы ее развития во многом предопределены качеством управления. Зачастую невозможно выявить те отдельные показатели, на которые управление оказало особенно сильное влияние. Поэтому данный фактор риска определяем, как среднюю величину факторов, кроме факторов, зависящих от величины компании и прогнозируемости доходов. Величина фактора качества управления составляет 2%;

– прочие собственные риски. Данный фактор риска оценивается в пределах 0 – 5 % и учитывает вероятность влияния на получение прогнозируемых доходов других специфических рисков, присущих оцениваемой компании. Принимая во внимание специфику ведения бизнеса в России, необходимо предусмотреть в ставке дисконта величину данного фактора на уровне середины диапазона. Принимаем данный показатель 2,5 %. Проведем расчет ставки дисконтирования по формуле 1.

Формула, которую используем в проекте выглядит следующим образом:

$$R_f = R_1 + R_2 + \dots + R_n, \quad (1)$$

где R_f – величина безрисковой ставки;

$R_1 + \dots + R_n$ – все возможные премии за потенциальные риски.

Таким образом, для проекта, ставка дисконтирования составит 22, 25%.

Подбор финансирования инвестором приведен на рисунке 6.

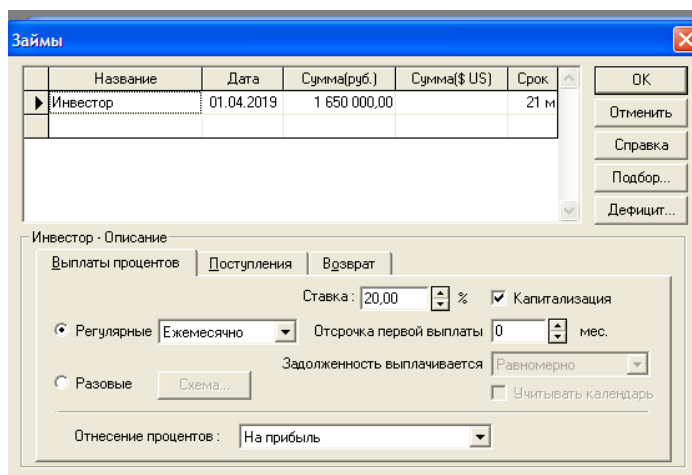


Рисунок 6- Подбор финансирования инвестором

Рассчитав подбор финансирования инвестором, получается, что выплаты в общем составят 1969133,60 рублей.

2. Для финансирования проекта будут взяты заемные средства в Сбербанке под 12, 9 % годовых (рис.7).

Название	Дата	Сумма(руб.)	Сумма(\$ US)	Срок
Кредит	01.04.2019	1 650 000,00		21 м

Кредит - Описание

Выплаты процентов | Поступления | Возврат

Ставка: 12,90 % Капитализация

Регулярные Ежемесячно Отсрочка первой выплаты 0 мес.

Разовые Схема...

Задолженность выплачивается: Равномерно Учитывать календарь

Отнесение процентов: На прибыль

Рисунок 7- Заемные средства в Сбербанке

Таким образом, общие выплаты составят 1875590, 34 руб.

Проанализировав результаты способов финансирования проекта, можно сделать вывод, что второй путь финансирования проекта является более выгодным.

2.6 Результаты проекта

2.6.1 План прибылей и убытков

План прибылей и убытков представляет собой результаты операционной деятельности предприятия в определенные периоды времени. По данным плана можно установить, приносит ли деятельность фирме прибыль.

С помощью плана прибылей и убытков оценивается рентабельность текущей деятельности организации, этот план формируется с помощью специализированного отчета. При соответствующей организации процесса бюджетирования можно получить отчет в целом по организации или с необходимой степенью детализации. Конечная задача данного документа – показать, как будет изменяться и формироваться прибыль.

Чистая прибыль принимает отрицательное значение в первом и во втором месяце проекта, т. к. осуществляется подготовка проекта к работе.

Получив результаты проекта, можно сказать, что чистая прибыль ко 2 году составит 6192408 руб. На рисунке 8 представлен план прибылей и убытков по проекту.

	4-12.2019	2020 год	1-3.2021
▶ Валовый объем продаж	11 880 333,33	12 574 333,33	13 105 291,67
Потери			
Налоги с продаж			
Чистый объем продаж	11 880 333,33	12 574 333,33	13 105 291,67
Материалы и комплектующие			
Сдельная зарплата			
Суммарные прямые издержки			
Валовая прибыль	11 880 333,33	12 574 333,33	13 105 291,67
Налог на имущество			
Административные издержки	18 750,00	25 000,00	6 250,00
Производственные издержки	16 170,00	21 560,00	5 390,00
Маркетинговые издержки	158 333,33	200 000,00	50 000,00
Зарплата административного персонала	620 100,00	826 800,00	206 700,00
Зарплата производственного персонала	2 620 800,00	3 494 400,00	873 600,00
Зарплата маркетингового персонала			
Суммарные постоянные издержки	3 434 153,33	4 567 760,00	1 141 940,00
Амортизация	188 750,00		
Проценты по кредитам	124 162,50	212 850,00	35 475,00
Суммарные непроизводственные издержки	312 912,50	212 850,00	35 475,00
Другие доходы			
Другие издержки	219 166,67		
Убытки предыдущих периодов			
Прибыль до выплаты налога	7 914 100,83	7 793 723,33	11 927 876,67
Суммарные издержки, отнесенные на прибыль	124 162,50	212 850,00	35 475,00
Прибыль от курсовой разницы			
Налогооблагаемая прибыль	8 038 263,33	8 006 573,33	11 963 351,67
Налог на прибыль	1 607 652,67	1 601 314,67	2 392 670,33
Чистая прибыль	6 306 448,17	6 192 408,67	9 535 206,33

Рисунок 8- План прибылей и убытков

2.6.2 Кэш-фло

В международном, а в последние десятилетия и в российском бизнесе все чаще встречается определение кэш- фло (от англ. cash flow – денежный поток). [10, с. 22]

Он характеризует деятельность организации или предприятия, в результате которой генерируется отток или приток платежных средств, и является важным критерием финансового баланса компании. На рисунке 9 представлен кэш-фло проекта, рассчитанный с помощью программы Project Expert.

Создание ландшафтной студии - Project Expert * - [Кэш-фло (руб.)]			
Проект Обмен Редактор Результаты Сервис Окно Справка			
	4-12.2019	2020 год	1-3.2021
▶ Поступления от продаж	14 256 400,00	15 089 200,00	15 726 350,00
Затраты на материалы и комплектующие			
Затраты на сдельную заработную плату			
Суммарные прямые издержки			
Общие издержки	231 904,00	295 872,00	73 968,00
Затраты на персонал	2 493 000,00	3 324 000,00	831 000,00
Суммарные постоянные издержки	2 724 904,00	3 619 872,00	904 968,00
Вложения в краткосрочные ценные бумаги			
Доходы по краткосрочным ценным бумагам			
Другие поступления			
Другие выплаты			
Налоги	4 012 747,81	5 323 301,08	3 922 972,89
Кэш-фло от операционной деятельности	7 518 748,19	6 146 026,92	10 898 409,11
Затраты на приобретение активов	226 500,00		
Другие издержки подготовительного периода	263 000,00		
Поступления от реализации активов			
Приобретение прав собственности (акций)			
Продажа прав собственности			
Доходы от инвестиционной деятельности			
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	-489 500,00		
Собственный (акционерный) капитал			
Займы	1 650 000,00		
Выплаты в погашение займов			1 650 000,00
Выплаты процентов по займам	124 162,50	212 850,00	35 475,00
Лизинговые платежи			
Выплаты дивидендов			
Кэш-фло от финансовой деятельности	1 525 837,50	-212 850,00	-1 685 475,00
Баланс наличности на начало периода		8 555 085,69	14 488 262,61
Баланс наличности на конец периода	8 555 085,69	14 488 262,61	23 701 196,72

Рисунок 9- Кэш-фло проекта

На протяжении всего времени видно, что баланс наличности проекта остается положительным, это означает, что проект является достаточно устойчивым.

2.6.3 Оценка эффективности

Оценка эффективности проекта – это процесс анализа затрат ресурсов на реализацию проекта и полученных результатов, его соответствия поставленным целям и ожиданиям всех участников. [11, с. 986]

Для осуществления оценки используются различные методы, которые имеют единый принцип – главным результатом реализации любого проекта является получение организацией прибыли.

В практическом применении наибольшее распространение имеют такие группы методов оценки:

1. Статистические:

– срок окупаемости инвестиционных вложений. С помощью этого показателя определяется период, в течение которого компания сможет вернуть все вложенные инвестиционные средства за счет полученного в результате своей деятельности дохода;

– коэффициент эффективности инвестиционных вложений. Данный показатель позволяет увидеть, какую прибыль на свои вложенные средства может получить потенциальный инвестор в случае полноценной реализации проекта. При этом такая прибыль на единицу вложенных средств не должна быть ниже установленной процентной ставки для долгосрочных банковских кредитов.

2. Динамические:

– чистый дисконтированный доход. Он показывает рост капитала компании, и поэтому положительное значение данного показателя является весомым аргументом для принятия проекта. Если встает вопрос выбора между несколькими проектами, то решающим фактором как раз является большее значение данного показателя;

– индекс рентабельности инвестиций. Расчет этого значения позволяет увидеть соотношение стоимости денежного притока и оттока в текущем периоде. При этом учитывается сумма первоначально вложенных инвестиционных средств. Проект следует принимать в том случае, если данный показатель имеет значение больше единицы;

– внутренняя норма рентабельности. С помощью данного значения определяется максимально возможный уровень, до которого могут доходить расходы на реализацию всех стадий проекта;

– модифицированная внутренняя норма рентабельности. На основании расчета данного показателя компания может выполнять реинвестирование в том случае,

если в процессе реализации проекта происходил неоднократный отток финансовых ресурсов;

– дисконтированный срок окупаемости инвестиций. На основании данной величины определяется период, в течение которого полученные от запуска проекта доходы перекроют вложенные в него инвестиционные ресурсы.

Показатели эффективности отображают количественные характеристики результатов реализации того или иного проекта. При рассмотрении определенных показателей необходимо принимать во внимание такие важные факторы, как сферу деятельности компании, ее экономический уровень развития, а также особенности исследуемого проекта.

Для проведения анализа необходимо использование ставки дисконтирования. Ставка дисконтирования — это процентная ставка, используемая для пересчёта будущих потоков доходов в единую величину текущей стоимости.

Так как источником финансирования являются заемные средства, то ставку дисконтирования берем по методу ставки по кредиту с корректировкой на налог на прибыль (проценты выплачиваются из чистой прибыли) по формуле 2:

$$r = K_d, \quad (2)$$

где, K_d – стоимость заемного капитала (%);

Стоимость заемного капитала составляет 1650000 руб., следовательно, ставка дисконтирования будет равна 12,9 %. Результаты эффективности инвестиций по проекту представлены на рисунке 10.

В соответствии с данными рисунка 10 видно, что проект по оказанию услуг окупится за 3 месяцев. Чистый приведенный доход значительно выше нуля (21928876 рубля) за 24 месяца реализации проекта. Индекс доходности составляет 18,28. Внутреннюю рентабельность целесообразно оценивать по показателю MIRR – он больше цены капитала (354,30 % против 12,9 %), следовательно, проект имеет существенный запас прочности.

Эффективность инвестиций	
Длительность проекта: 24 мес.	
Период расчета: 24 мес.	
Показатель	Рубли
▶ Ставка дисконтирования, %	12,90
Период окупаемости - РВ, мес.	3
Дисконтированный период окупаемости - DPB, мес.	3
Средняя норма рентабельности - ARR, %	983,84
Чистый приведенный доход - NPV	21 928 876
Индекс прибыльности - PI	18,28
Внутренняя норма рентабельности - IRR, %	384,33
Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR, %	354,30

Рисунок 10- Эффективность инвестиций

Проведя анализ, мы выявили, что проект является доходным и эффективным. Его показатели выполняют свои нормы и исходя из вышеприведённого анализа, можно заключить, что проект может быть принят к рассмотрению и реализации.

2.7 Анализ рисков проекта

2.7.1 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. Важно, при анализе чувствительности выявить ключевые факторы и определить их критические точки (рис.11).

Анализ чувствительности проекта является наиболее важным, так как благодаря его проведению, можно выяснить, насколько устойчив проект. В качестве влияющих факторов примем: ставки налогов, объем сбыта, цену сбыта и зарплату персонала. Расчет производился в диапазоне от –80 % до 70 % с шагом расчета 10%. Анализ чувствительности показал, что проект наиболее чувствителен к изменению цены сбыта. При уменьшении цены сбыта более чем на 73 % NPV

проекта станет отрицательным. Снижение цены невозможно, так как цены на услугу, рассматриваемые в проекте, были приняты среднерыночными и их дальнейшее снижение маловероятно, только по скидочным программам.

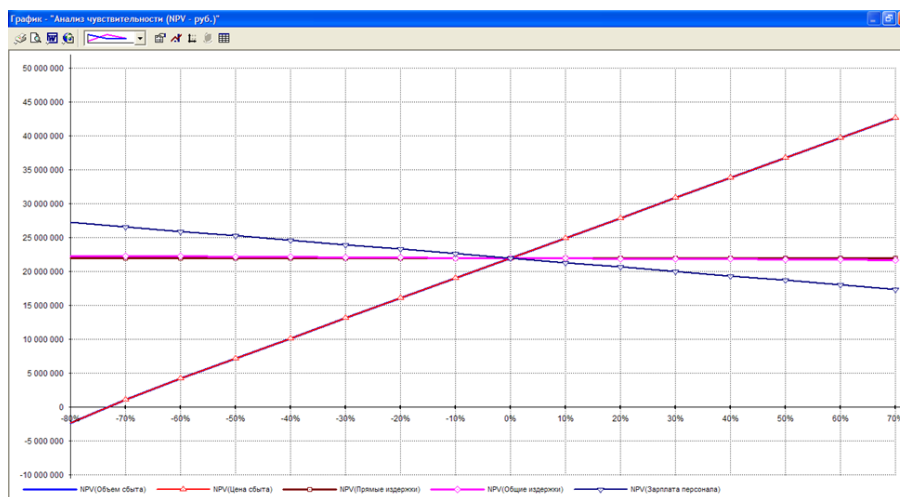


Рисунок 11- Анализ чувствительности, руб

Что касается остальных параметров, то при их изменении более, чем на 70 % в разные стороны проект остается прибыльным, следовательно, эти показатели не существенно влияют на величину NPV, а, значит, и на проект в целом.

2.7.2 Анализ безубыточности

Для проведения анализа инвестиционного риска используем метод точки безубыточности. Точка безубыточности представляет собой объем продукции, при реализации которого выручка покрывает совокупные затраты.

Достаточно часто встречается утверждение: снижение точки безубыточности - критерий успешной работы предприятия; рост точки безубыточности - свидетельство ухудшения его финансового состояния. Необходимо помнить, что данные выражения справедливы только при условии, что масштабы компании не меняются, иными словами, не изменяются объемы продаж. Данная величина показывает на сколько процентов возможно снизить объем услуг, чтобы

приблизиться к точке безубыточности. Стоит отметить, что запас финансовой прочности достаточно большой, и минимальное его значение приходится на второй год (62,03%), когда происходит выплата процентов по кредиту.

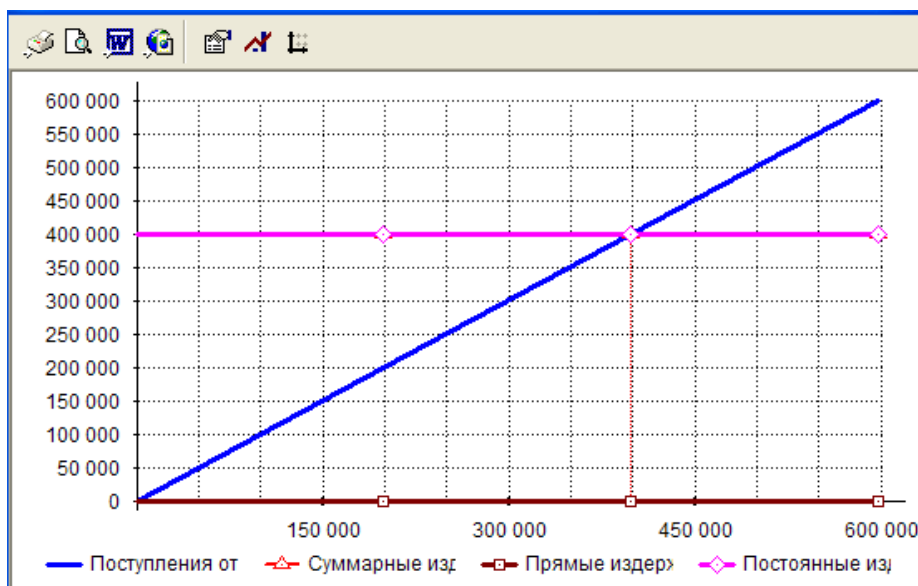


Рисунок 12- График точки безубыточности, руб

Несмотря на это, можно сделать вывод о том, что финансовая устойчивость данного проекта высока. Определения резерва финансовой прочности для проекта ООО «Green Paradise» представлен на рисунке 12.

2.7.3 Анализ Монте-Карло

Анализ Монте-Карло показывает, как изменяются показатели проекта при изменении сразу нескольких рыночных параметров.

Цель анализа методом Монте-Карло – оценить вероятность возникновения кассовых разрывов и влияние критических факторов на реализуемость проекта.

При заданных исходных данных выбраны те, к которым оказался наиболее чувствителен проект (по результатам анализа чувствительности – это цена и прямые издержки), диапазон изменений параметров задан – от +10 % до –10 %.

Число расчетов – 500. Данные статистического анализа проекта (эффективность инвестиций по результатам анализа Монте-Карло) показаны на рисунке 13.

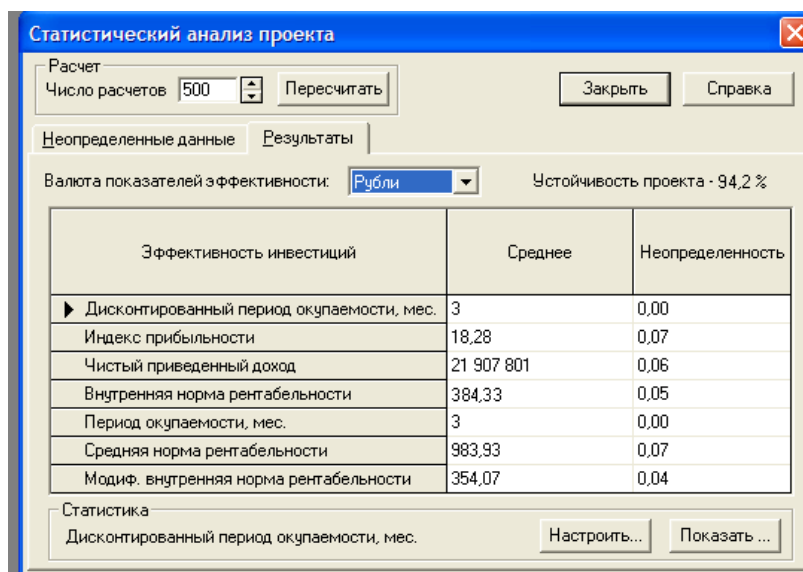


Рисунок 13- Анализ Монте-Карло

По результатам проведенного анализа устойчивость проекта – 94, 2 %. Это означает отсутствие кассовых разрывов при различных сочетаниях изменения влияющих факторов. Результаты анализа Монте-Карло проекта по параметру «Чистый приведенный доход» представлены на рисунке 14.

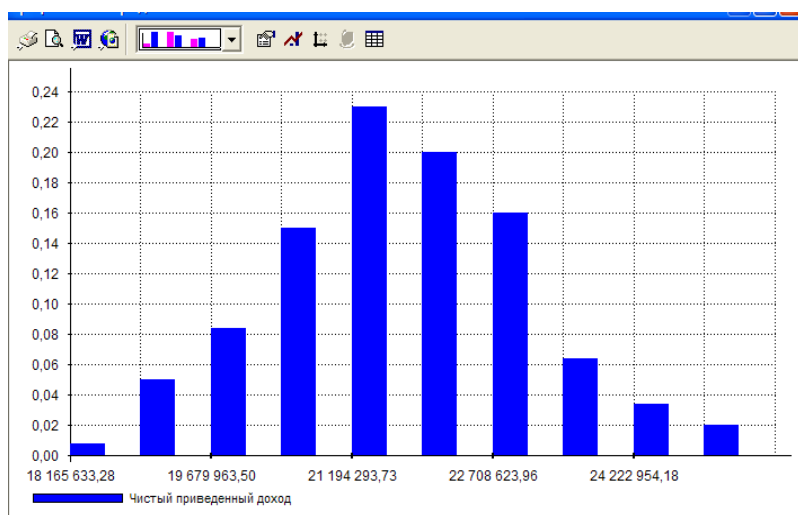


Рисунок 14- Анализ Монте-Карло проекта по параметру «NPV», руб

Следует отметить, что все значения, которые получились в результате расчета анализа Монте-Карло, похожи с расчетами в общем анализе эффективности инвестиций.

После проведения анализа можно заключить, что около 70% значений попали в диапазон от 18165633,28 рублей до 24222954,18 рублей. Вероятность того, что чистый дисконтированный доход будет ниже нуля отсутствует. Полученные данные свидетельствуют о том, что чистый дисконтированный доход в любом случае остается положительной величиной и говорит о низком риске получения убытков от реализации данного проекта.

Вывод по главе два

Величина NPV за 2 года реализации проекта составила 21928876 рубля. Индекс прибыльности равен 18,28, что свидетельствует о достаточно высокой прибыльности проекта. Анализ чувствительности позволили сделать вывод о том, что на показатель NPV значительное влияние оказывает цена сбыта. Снижение цены на более, чем на 73 % может обратить значение показателя в ноль.

Устойчивость проекта составляет 94,2 %, что свидетельствует о высокой вероятности успешности проекта. Гистограмма распределения показателя NPV свидетельствует о нормальном распределении значений, что свидетельствует о маленькой вероятности провала проекта. После проведения анализа можно заключить, что около 70% значений попали в диапазон от 18165633,28 рублей до 24222954,18 рублей. Вероятность того, что чистый дисконтированный доход будет ниже нуля отсутствует. Полученные данные свидетельствуют о том, что чистый дисконтированный доход в любом случае остается положительной величиной и говорит о низком риске получения убытков от реализации данного проекта.

Произведенный в выпускной квалифицированной работе анализ позволяет сделать вывод об устойчивости и эффективности проекта. Проект может быть принят к реализации.

3 ОЦЕНКА ПРОГНОЗНОГО ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ

3.1 Прогноз финансовой отчетности объекта исследования

Для прогноза финансово – экономического состояния проекта необходимы бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах. Для получения данных форм необходимо преобразовать полученные в программе Project Expert данные в классическое представление, принятое в бухгалтерском учете. Первоначально для формирования нераспределенной прибыли в бухгалтерском балансе нам необходим показатель чистой прибыли. Для этого формируется отчет финансовых результатах.

Прогнозный отчет о финансовых результатах представлен в таблице 26.

Таблица 26 - Прогнозный отчет о финансовых результатах

Наименование показателя	тыс.руб		
	За 2019 г.	За 2020 г.	За 2021 г.
1	2	3	4
Выручка	11880,33	12574,33	13105,29
Себестоимость продаж	2779,13	3694,4	923,6
Валовая прибыль	9101,2	8879,93	12181,69
Коммерческие расходы	34,92	46,56	11,64
Управленческие расходы	620,1	826,8	206,7
Прибыль (убыток) от продаж	8446,18	8006,57	11963,35
Доходы от участия в других организациях	-	-	-
Проценты к получению	-	-	-
Проценты к уплате	159,64	212,85	35,48
Прочие доходы	-	-	-
Прочие расходы	407,08	-	-
Прибыль (убыток) до налогообложения	7879,46	7793,72	11998,83

Окончание таблицы 26

			тыс. руб.
Наименование показателя	За 2019 г.	За 2020 г.	За 2021 г.
1	2	3	4
Текущий налог на прибыль	1607,82	1601,32	2392,67
в т.ч. постоянные налоговые обязательства	-	-	-
Изменение отложенных налоговых обязательств	-	-	-
Изменение отложенных налоговых активов	-	-	-
Прочее	-	-	-
Чистая прибыль (убыток)	6271,64	6192,4	9606,16

Из таблицы 26 видно, что прибыль к 2021 году увеличивается с 6271,64 тыс. руб. до 9606,16 тыс. руб. Она уменьшилась в 2020 году, так как возрастают коммерческие и управленческие расходы, а также фирма планирует выплатить больше процентов по кредиту. В дальнейшем мы будем рассматривать только 2 полных года.

Сформируем прогнозный бухгалтерский баланс и представим его в таблице 27.

Таблица 27- Прогнозный бухгалтерский баланс

			тыс. руб.
Наименование показателя	На конец 2019 г.	На конец 2020 г.	
1	2	3	
Актив			
I. Внеоборотные активы			
Нематериальные активы	0	0	
Основные средства	0	0	
Доходные вложения в материальные ценности	0	0	
Финансовые вложения	0	0	
Отложенные налоговые активы	0	0	
Прочие внеоборотные активы	0	0	
Итого по разделу I	0	0	
II. Оборотные активы			
Запасы	0	0	

Окончание таблицы 27

тыс.руб.

Наименование показателя	На конец 2019 г.	На конец 2020 г.
1	2	3
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	0	0
Дебиторская задолженность	0	0
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	0	0
Денежные средства и денежные эквиваленты	8621,11	14554,29
Прочие оборотные активы	0	0
Итого по разделу II	8621,11	14554,29
Баланс	8621,11	14554,29
Пассив		
III. Капитал и резервы		
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	10	10
Собственные акции, выкупленные у акционеров	0	0
Переоценка внеоборотных активов	0	0
Добавочный капитал (без переоценки)	0	0
Резервный капитал	0	0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	6271,64	12464,04
Итого по разделу III	6281,64	12474,04
IV. Долгосрочные обязательства		
Заемные средства	0	0
Отложенные налоговые обязательства	0	0
Оценочные обязательства	0	0
Прочие обязательства	0	0
Итого по разделу IV	0	0
V. Краткосрочные обязательства		
Заемные средства	1650	0
Кредиторская задолженность	689,47	2080,25
Доходы будущих периодов	0	0
Оценочные обязательства	0	0
Прочие обязательства	0	0
Итого по разделу V	2339,47	2080,25
Баланс	8621,11	14554,29

Как видно из таблицы 27, на балансе организации не числятся внеоборотные активы. Баланс актива и баланс пассива равны.

3.2 Горизонтальный и вертикальный анализ баланса

Далее 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.

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

При горизонтальном анализе используют два подхода:

- сравнение изменение в абсолютных величинах (например, рублях);
- сравнение изменений в относительных (процентных) величинах.

В таблице 28 представлен горизонтальный анализ актива.

Таблица 28 - Горизонтальный анализ

Вид имущества	Остатки по балансу		Абсолютное изменение 2019/2020 год	Относительное изменение, % 2019/2020 год
	На конец 2019	На конец 2020		
1	2	3	4	5
Актив				
I. Внеоборотные активы				
Нематериальные 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				

Окончание таблицы 28

Вид имущества	Остатки по балансу		Абсолютное изменение	Относительное изменение, %
	На конец 2019	На конец 2020	2019/2020 год	2019/2020 год
1	2	3	4	5
II. Оборотные активы				
Запасы	0	0	0	0
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	0	0	0	0
Дебиторская задолженность	0	0	0	0
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	0	0	0	0
Денежные средства и денежные эквиваленты	8621,11	14554,29	5933,18	68,82
Прочие оборотные активы	0	0	0	0
Итого по разделу II	8621,11	14554,29	5933,18	68,82
Баланс	8621,11	14554,29	5933,18	68,82
Пассив				
III. Капитал и резервы				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	10	10	0	0
Собственные акции, выкупленные у акционеров	0	0	0	0
Переоценка внеоборотных активов	0	0	0	0
Добавочный капитал (без переоценки)	0	0	0	0
Резервный капитал	0	0	0	0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	6271,64	12464,04	6192,4	98,74
Итого по разделу III	6281,64	12474,04	6192,4	98,74
IV. Долгосрочные обязательства				
Заемные средства	0	0	0	0
Отложенные налоговые обязательства	0	0	0	0
Оценочные обязательства	0	0	0	0
Прочие обязательства	0	0	0	0
Итого по разделу IV	0	0	0	0
V. Краткосрочные обязательства				
Заемные средства	1650	0	-1650	-100

Окончание таблицы 28

Вид имущества	Остатки по балансу		Абсолютное изменение 2019/2020 год	Относительное изменение, % 2019/2020 год
	На конец 2019	На конец 2020		
1	2	3	4	5
V. Краткосрочные обязательства				
Кредиторская задолженность	689,47	2080,25	1390,78	201,72
Доходы будущих периодов	0	0	0	0
Оценочные обязательства	0	0	0	0
Прочие обязательства	0	0	0	0
Итого по разделу V	2339,47	2080,25	-259,22	-11,08
Баланс	8621,11	14554,29	5933,18	68,82

Из таблицы 28 видно изменение денежных средств на 68,82 % к 2020 году. Также наблюдается увеличение нераспределенной прибыли на 98,74 % к 2020 году. Кредиторская задолженность возросла на 201,72 %.

Далее необходимо провести вертикальный анализ актива и пассива баланса.

Вертикальный анализ – определение структуры итоговых финансовых показателей, с выявлением влияния каждой позиции отчетности на результат в целом. Вертикальный анализ бухгалтерского баланса показывает, из-за чего произошли изменения платежеспособности в рассматриваемом периоде анализируемой компании. Вертикальный анализ представляет собой расчет доли анализируемой статьи баланса в общем итоге баланса. Вертикальный анализ, по определению, проводят в рамках одного отчетного периода. Рассмотрим проведенный вертикальный анализ бухгалтерского баланса в таблице 29.

Таблица 29- Вертикальный анализ

Вид имущества	Остатки по балансу		Удельный вес		Относительное изменение, % 2019/2020 год
	На конец 2019 г.	На конец 2020 г.	На конец 2019 г.	На конец 2020 г.	
1	2	3	4	5	6
Актив					

Окончание таблицы 29

Вид имущества	Остатки по балансу		Удельный вес		Относительное изменение, %
	На конец 2019 г.	На конец 2020 г.	На конец 2019 г.	На конец 2020 г.	2019/2020 год
1	2	3	4	5	6
Актив					
I. Внеоборотные активы					
Нематериальные активы	0	0	0	0	0
Основные средства	0	0	0	0	0
Доходные вложения в материальные ценности	0	0	0	0	0
Финансовые вложения	0	0	0	0	0
Отложенные налоговые активы	0	0	0	0	0
Прочие внеоборотные активы	0	0	0	0	0
Итого по разделу I	0	0	0	0	0
II. Оборотные активы					
Запасы	0	0	0	0	0
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	0	0	0	0	0
Дебиторская задолженность	0	0	0	0	0
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	0	0	0	0	0
Денежные средства и денежные эквиваленты	8621,11	14554,29	100,0	100,0	0
Прочие оборотные активы	0	0	0	0	0
Итого по разделу II	8621,11	14554,29	100,0	100,0	0
Баланс	8621,11	14554,29	100,0	100,0	0
III. Капитал и резервы					
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	10	10	0,12	0,07	-0,05
Собственные акции, выкупленные у акционеров	0	0	0	0	0
Переоценка внеоборотных активов	0	0	0	0	0
Добавочный капитал (без переоценки)	0	0	0	0	0
Резервный капитал	0	0	0	0	0

Окончание таблицы 29

Вид имущества	Остатки по балансу		Удельный вес		Относительное изменение, % 2019/2020 год
	На конец 2019 г.	На конец 2020 г.	На конец 2019 г.	На конец 2020 г.	
1	2	3	4	5	6
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	6271,64	12464,04	72,75	85,64	12,89
Итого по разделу III	6281,64	12474,04	72,87	85,71	12,84
IV. Долгосрочные обязательства					
Заемные средства	0	0	0	0	0
Отложенные налоговые обязательства	0	0	0	0	0
Оценочные обязательства	0	0	0	0	0
Прочие обязательства	0	0	0	0	0
Итого по разделу IV	0	0	0	0	0
V. Краткосрочные обязательства					
Заемные средства	1650	0	19,14	0	-19,14
Кредиторская задолженность	689,47	2080,25	7,99	14,29	6,3
Доходы будущих периодов	0	0	0	0	0
Оценочные обязательства	0	0	0	0	0
Прочие обязательства	0	0	0	0	0
Итого по разделу V	2339,47	2080,25	27,13	14,29	-12,84
Баланс	8621,11	14554,29	100,0	100,0	0

Из таблицы 29 видно, что только статья денежные средства составляют актив баланса. Нераспределенная прибыль занимает почти 73% баланса в 2019 году, практически 85,6% в 2020 году. Прирост за весь период составил 64%. Кредиторская задолженность увеличилась на 6,3%.

3.3 Анализ ликвидности и платежеспособности

Ликвидность баланса определяется как степень покрытия обязательств предприятия его активами, срок превращения которых в денежную форму соответствует сроку погашения обязательств. Анализ ликвидности баланса

заключается в сравнении средств по активу, сгруппированных по степени их ликвидности и расположенных в порядке убывания ликвидности, с обязательствами по пассиву, сгруппированными по срокам их погашения и расположенными в порядке возрастания сроков. Коэффициент ликвидности рассчитывается по формуле (3):

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

Для проведения анализа данные актива и пассива баланса группируются по следующим признакам: по степени убывания ликвидности; по степени срочности оплаты.

Активы разделяют на следующие группы:

A1 – высоколиквидные активы, в которые мы включаем денежные средства плюс краткосрочные финансовые вложения;

A2 – активы средней скорости реализации, в которые включены краткосрочная дебиторская задолженность и прочие оборотные активы;

A3 – медленно реализуемые активы, это запасы, долгосрочная дебиторская задолженность, НДС по приобретенным ценностям;

A4 – трудно реализуемые активы, а именно внеоборотные активы.

Группировка пассивов происходит по степени срочности их возврата:

П1 – наиболее срочные обязательства, а именно кредиторская задолженность;

П2 – краткосрочные обязательства, включающая в себя краткосрочные кредиты и займы и прочие обязательства;

П3 – долгосрочные обязательства;

П4 – постоянные пассивы, отражающая собственный капитал, доходы будущих периодов и оценочные обязательства.

При определении ликвидности баланса группы актива и пассива сопоставляются между собой. Анализ общей ликвидности баланса представлен в таблице 3.5.

Далее 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 Труднореализуемые активы \leq П4 Постоянные пассивы.

Таблица 30 – Анализ общей ликвидности баланса

Актив	Значение		Пассив	Значение	
	На конец 2019 г.	На конец 2020 г.		На конец 2019 г.	На конец 2020 г.
А1. Наиболее ликвидные активы	8621,11	14554,29	П1. Наиболее срочные обязательства	689,47	2080,25
А2. Быстро реализуемые активы	0	0	П2. Краткосрочные пассивы	1650	0
А3. Медленно реализуемые активы	0	0	П3. Долгосрочные пассивы	0	0
А4. Трудно реализуемые активы	0	0	П4. Постоянные пассивы	6281,64	12474,04
Итого	8621,11	14554,29	Итого	8621,11	14554,29
Коэффициент общей ликвидности				5,69	7,0

Проверка выполнения условий абсолютной ликвидности баланса отражена в таблице 31.

Таблица 31– Проверка условий абсолютной ликвидности баланса

Условие абсолютной ликвидности	На конец 2019 г.	На конец 2020 г.
$A1 > П1$	+	+
$A2 \geq П2$	-	-
$A3 \geq П3$	+	+
$A4 \leq П4$	+	+

Из таблицы 31 видно, что баланс ликвидный, так как не соблюдается второе условие, недостаток активов во второй группе компенсируется избытком их в первой группе, таким образом, прогнозный баланс будущего предприятия обладает

нормальной ликвидностью. Это говорит о том, что у предприятия достаточно активов для покрытия затрат и активы быстро превращаются в деньги.

С экономической точки зрения, под чистым оборотным капиталом, понимаются собственные оборотные средства организации. Рассчитывается по формуле (4):

$$\text{ЧОК} = \text{ОА} - \text{КО}, \quad (4)$$

где ЧОК – чистый оборотный капитал;

ОА – оборотные активы;

КО – краткосрочные обязательства.

Коэффициент абсолютной ликвидности показывает, какая доля краткосрочных долговых обязательств может быть покрыта за счет денежных средств и их эквивалентов в виде рыночных ценных бумаг и депозитов, т.е. практически абсолютно ликвидными активами. Рассчитывается по формуле (5):

$$K_{\text{абс.}} = \frac{\text{ДС}}{\text{КО}}, \quad (5)$$

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

ДС – денежные средства;

КО – краткосрочные обязательства.

Коэффициент срочной ликвидности дает возможность определить, какая часть текущей задолженности организации может быть погашена собственными средствами, в течение короткого периода времени.

Коэффициент рассчитывается по формуле (6):

$$K_{\text{ликв}}^{\text{сроч}} = \frac{\text{ДС} + \text{КФВ}}{\text{КО}}, \quad (6)$$

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

КФВ – это краткосрочные финансовые вложения;

ДС – денежные средства;

КО – краткосрочные обязательства.

Коэффициент промежуточной ликвидности показывает на сколько возможно будет погасить текущие обязательства, если положение станет критическим. Коэффициент рассчитывается по формуле (7):

$$K_{\text{пром}} = \frac{(ДС + КФВ + ДЗ)}{КО}, \quad (7)$$

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

ДЗ – дебиторская задолженность.

Коэффициент текущей ликвидности - это финансовый коэффициент, который равен отношению текущих активов к краткосрочным обязательствам.

Формула расчета (8):

$$K_{\text{тек.}} = \frac{(ДС + КФВ + ДЗ + З)}{КО}, \quad (8)$$

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

З – запасы.

Коэффициент собственной платежеспособности показывает, остаются ли у организации после покрытия долгов финансовые ресурсы для последующего вложения их в деятельность.

Рассчитаем по формуле (9):

$$K_{\text{пл.}} = \frac{\text{ЧОК}}{\text{КО}}, \quad (9)$$

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

ЧОК – чистый оборотный капитал;

КО – краткосрочные обязательства.

Таблица 32 – Относительные показатели оценки ликвидности

Наименование показателя	Норма	В долях	
		На конец 2019 г.	На конец 2020 г.
Чистый оборотный капитал, руб.	–	6281,64	12474,04
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,15-0,2	3,69	7,0
Коэффициент срочной ликвидности	0,5-0,8	3,69	7,0
Коэффициент промежуточной ликвидности	0,5-0,8	3,69	7,0
Коэффициент текущей ликвидности	1-2	3,69	7,0
Коэффициент собственной платежеспособности	–	2,69	6,0

Как видно из таблицы 32, значения всех показателей одинаковые, так как во всех вышеперечисленных формулах знаменатель - краткосрочные обязательства, а числитель – только денежные средства.

3.4 Анализ финансовой устойчивости

Задачей анализа финансово устойчивости является оценка степени независимости от заемных источников финансирования. Этот анализ дает возможность узнать, насколько организация независима с финансовой точки зрения, растет или снижается данный показатель и отвечает ли состояние его активов и пассивов задачам ее финансовой хозяйственной деятельности. Проведем анализ финансовой устойчивости предприятия (таблица 33). Для этого воспользуемся формулами 10 – 12.

Коэффициент финансовой независимости показывает долю активов организации, которые покрываются за счет собственного капитала. Рассчитывается по формуле (10):

$$K_{\text{незав}} = \frac{СК}{ВБ}, \quad (10)$$

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

СК – собственный капитал;

ВБ – валюта баланса.

Коэффициент финансового левериджа показывает долю активов, сформированных в результате привлечения долгового финансирования. Расчет проводится по формуле (11):

$$K_{ф.л.} = \frac{ЗК}{СК}, \quad (11)$$

где $K_{ф.л.}$ – коэффициент финансового левериджа.

Коэффициент обеспеченности оборотными средствами показывает какую долю в общем объеме активов организации занимают собственные оборотные средства. Рассчитывается по формуле (12):

$$K_{обеспОбСР} = \frac{СОС}{ОбА}, \quad (12)$$

где $K_{обеспОбСР}$ – коэффициент обеспеченности оборотными средствами;

СОС – собственные оборотные средства;

ОбА – оборотные активы.

Таблица 33 – Анализ финансовой устойчивости

Коэффициент	Нормативное значение	Показатель	
		На 2019 г.	На 2020 г.
Коэффициент автономии	0,5 и более	0,73	0,86
Коэффициент финансового левериджа	-	0,26	0
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,1 и более	0,73	0,86

Исходя из расчета коэффициентов финансовой устойчивости, можно сказать, что открытие предприятия выгодно, так как все показатели финансовой устойчивости находятся в пределах нормы. В 2019 году заемные средства составляют 26% из величины собственного капитала. Поэтому при выплате займа финансовая устойчивость организации будет еще крепче.

3.5 Анализ финансового результата

Основная цель финансового анализа это - получение небольшого числа ключевых параметров, дающих объективную и точную картину финансового состояния предприятия, его прибылей и убытков, изменений в структуре активов и пассивов. Целью анализа финансовых результатов является определение того, насколько эффективно вкладывать средства в предприятие. Более высокое значение коэффициентов рентабельности по сравнению с конкурентами будет указывать на привлекательность такой альтернативы инвестирования.

Далее, для оценки эффективности деятельности предприятия необходимо провести анализ показателей рентабельности организации по следующим формулам 13 - 14.

Рентабельность чистого оборотного капитала показывает, сколько рублей прибыли приходится на один рубль, вложенный в оборотные активы. Формула расчета рентабельности чистого оборотного капитала (13):

$$R_{\text{ЧОК}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ЧОК}} \cdot 100, \quad (13)$$

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

ЧОК - средняя стоимость чистого оборотного капитала за расчетный период.

Рентабельность продаж показывает, какую сумму прибыли получает предприятие с каждого рубля проданной продукции. Рассчитывается по формуле (14):

$$R_{\text{пр}} = \frac{\text{П}}{\text{V}_{\text{пр}}} \cdot 100, \quad (14)$$

где $R_{\text{пр}}$ – рентабельность продаж;

П – прибыль от продаж;

$V_{\text{пр}}$ – Объем продаж.

Все проведенные расчеты показателей оценки рентабельности отражены в таблице 34.

Таблица 34 – Показатели оценки рентабельности

Наименование показателя	В процентах	
	За 2019 г.	За 2020 г.
Рентабельность чистого оборотного капитала	99,84	49,64
Рентабельность продукции	225,7	337,6
Рентабельность совокупных активов	72,8	85,6
Рентабельность собственного капитала	100,0	100,0
Рентабельность продаж	71,1	70,0

Несмотря на то, что показатели рентабельности продаж и чистого оборотного капитала в 2020 году ниже, чем по сравнению с 2019 годом они находятся на высоком уровне. Снижение показателей связано с тем, что на 2020 год приходится больше выплат по кредиту и расходов на развитие бизнеса. Тем не менее, показатель рентабельности продукции и совокупных активов увеличивается и также находится на высоком уровне.

Вывод по главе три

Проведя финансовый анализ, выявлено, что чистая прибыль будет расти. Прибыль к 2021 году увеличивается с 6271,64 тыс. руб. до 9606,16 тыс. руб.

На балансе организации не числятся внеоборотные активы. Баланс актива и баланс пассива равны.

Нераспределенная прибыль занимает почти 73% баланса в 2019 году, практически 85,6% в 2020 году. Прирост за весь период составил 64%. В 2019 году заемные средства составляют 26% из величины собственного капитала. Поэтому при выплате займа финансовая устойчивость организации будет еще крепче.

Баланс ликвидный, так как не соблюдается второе условие, недостаток активов во второй группе компенсируется избытком их в первой группе, таким образом, прогнозный баланс будущего предприятия обладает нормальной ликвидностью. Это говорит о том, что у предприятия достаточно активов для покрытия затрат и активы быстро превращаются в деньги.

Несмотря на то, что показатели рентабельности в 2020 году ниже, чем по сравнению с 2019 годом они находятся на высоком уровне. Снижение показателей связано с тем, что на 2020 год приходится больше выплат по кредиту и расходов на развитие бизнеса. Тем не менее, показатель рентабельности продукции и совокупных активов увеличивается и также находится на высоком уровне.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Ландшафтный дизайн – перспективное свежее направление бизнеса. При правильном подборе персонала и высоком качестве выполнения мероприятий по благоустройству территорий, несмотря даже на сезонность бизнеса (обычно это октябрь-апрель), не будет никаких ограничений в работе.

В целом не все изменения во внешней среде фирмы благотворно содействуют его дальнейшему развитию. В связи с этим можно отметить, что фирма должна остерегаться таких угроз с экономической точки зрения, как: высокий уровень налогообложения; отток покупателей; развитие инфляции. Внешняя среда данного рынка для студии ландшафтного дизайна является неблагоприятной, поэтому проект развития организации должен быть направлен на расширение сферы деятельности и формирование дополнительных конкурентных преимуществ.

Исходя из анализа внутренней среды, можно сказать, что сильные стороны оказывают большее влияние на развитие организации, чем слабые стороны. Причем сильными сторонами предприятия являются наличие квалифицированного персонала, индивидуальный подход к клиенту и высокое качество оказываемых услуг. Самыми слабыми сторонами предприятия являются: недостаточная известность предприятия, плохо развитая маркетинговая сеть и недостаточно развит интернет-сайт.

Фирма будет обладать следующими достоинствами: качественное выполнение заказов, предоставление клиентам выбора из множества вариантов оформления участка, а также разработка эскизов в соответствии с пожеланиями клиента.

На основе опроса жителей г. Челябинска, студия ландшафтного дизайна будет работать в сегменте «средний», предлагая клиентам высокое качество услуг по доступным ценам.

Благодаря анализу конкурентов можно сделать вывод о том, что благодаря тщательно продуманной стратегии можно с легкостью привлечь к себе внимание клиентов, а также вырасти в глазах конкурентов.

Величина NPV за 2 года реализации проекта составила 21928876 рубля. Индекс прибыльности равен 18,28, что свидетельствует о достаточно высокой прибыльности проекта. Анализ чувствительности позволили сделать вывод о том, что на показатель NPV значительное влияние оказывает цена сбыта. Снижение цены на более, чем на 73 % может обратить значение показателя в ноль.

Устойчивость проекта составляет 94,2 %, что свидетельствует о высокой вероятности успешности проекта.

Гистограмма распределения показателя NPV свидетельствует о нормальном распределении значений, что свидетельствует о маленькой вероятности провала проекта.

Проведя финансовый анализ, выявлено, что чистая прибыль будет расти. Прибыль к 2021 году увеличивается с 6271,64 тыс. руб. до 9606,16 тыс. руб.

На балансе организации не числятся внеоборотные активы. Баланс актива и баланс пассива равны.

Нераспределенная прибыль занимает почти 73% баланса в 2019 году, практически 85,6% в 2020 году. Прирост за весь период составил 64%. В 2019 году заемные средства составляют 26% из величины собственного капитала. Несмотря на то, что показатели рентабельности в 2020 году ниже, чем по сравнению с 2019 годом они находятся на высоком уровне. Снижение показателей связано с тем, что на 2020 год приходится больше выплат по кредиту и расходов на развитие бизнеса.

Произведенный в выпускной квалифицированной работе анализ позволяет сделать вывод об устойчивости и эффективности проекта. Поставленные задачи были решены и проект может быть принят к реализации.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер. – СПб.: «Питер», 2014. – 365 с.
- 2 . Астахова, Е. Ландшафтный дизайн / Е. Астахова, Т. Крупа, М. Череватенко. - М.: Книжный клуб "Клуб семейного досуга". Белгород, Книжный клуб "Клуб семейного досуга". Харьков, 2009. - 326 с.
- 3 Боумен, К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумен. – М.: Юнити, 2012. - 51 с.
- 4 Баев, Л. А. Основы анализа инвестиционных проектов: учебное пособие / Л.А. Баев. – Екатеринбург: Каменный пояс, 2008. – 272 с.
- 5 Баев, Л. А. Финансовое управление предприятием. Ч2. Стратегия финансового управления / Л.А. Баев. – Екатеринбург: ЮУрГУ, 2009. – 148 с.
- 6 Горемыкин, В.А. Планирование на предприятии / В.А.Горемыкин. – М.: Трикта, 2012. - 415 с.
- 7 Гурков, И.Б. Основы менеджмента / И.Б. Гурков. – М.: Институт международного права и экономики. Триада, Лтд, 2012. - 270 с.
- 8 Дойль, П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойль. – СПб.: «Питер», 2011. – 365 с.
- 9 Клейнер, Г.Б. Стратегии бизнеса: Справочник / Г. Б. Клейнер. – М.: КОНСЭКО, 2013. - 312 с.
- 10 Королев, В.И. Менеджмент / В.И. Королев. – М.: Экономист, 2015. - 22 с.
- 11 Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент / В.Д. Маркова. – М.: ИНФРАМ, 2010. – 486 с.
- 12 Минцберг, Г. Школы стратегий / Г. Минцберг. – СПб.: «Питер», 2013.
- 13 Парахина, В.Н. Стратегический менеджмент: учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – М.: КНОРУС, 2011.
- 14 Савельева, Н.А. Стратегический менеджмент / Н.А. Савельева. – М.: Феникс, 2012.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Анкета опроса

1. Имя клиента.
2. Возраст.
2. Когда и в какое время сад используется наиболее интенсивно?
3. Когда и как используется сад в настоящее время?
4. Сады каких типов Вам нравятся?
5. Сколько часов Вы хотите тратить на работу в саду?
6. Какие садовые работы Вам особенно нравятся?
7. А какие не нравятся?

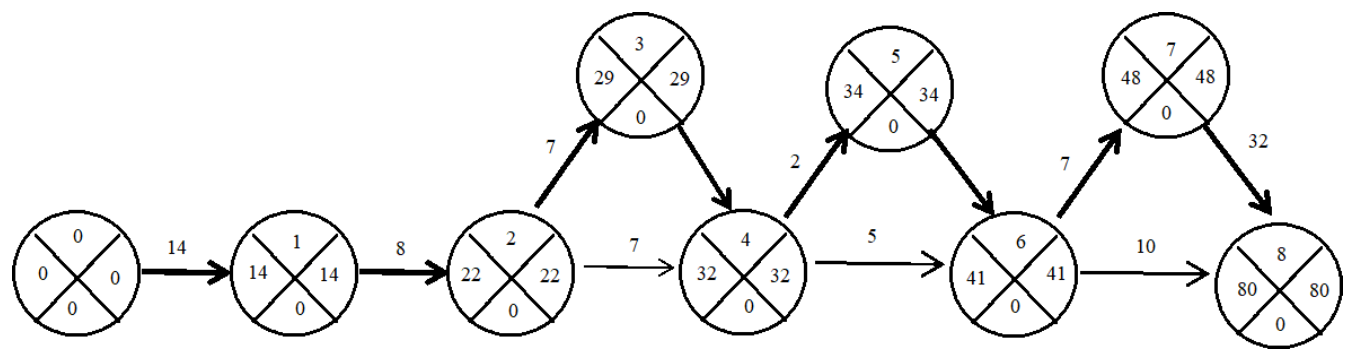


Рисунок Б.1 – Сетевой график проекта

