

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

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Заведующий кафедрой ЭПиУП,  
к.э.н., доцент  
\_\_\_\_\_ /Н.С. Дзензелюк/  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

Проект открытия фотостудии в городе Челябинске  
ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
ЮУрГУ – 380302.2020. 301/2071 ВКР

Руководитель,  
к.э.н., доцент каф. ЭПиУП  
\_\_\_\_\_ /Л.Г. Кочегарова /  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

Автор,  
студент группы ЭУ-447  
\_\_\_\_\_ /С.В. Бирюкова /  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

Нормоконтролер,  
ученый секретарь каф. ЭПиУП  
\_\_\_\_\_ /Е.Н. Машкова/  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

Челябинск 2020

## АННОТАЦИЯ

Бирюкова С.В. Проект открытия фотостудии в городе Челябинске: Выпускная квалификационная работа. – Челябинск: ЮУрГУ, ВШЭУ, ЭПиУП, 2020. – 112 с., 17 ил., 33 табл., библиогр. список – 50 наим., 2 прил.

Объектом исследования является бизнес-план открытия фотостудии «From Art», совмещающей в себе фотостудию и фотокурсы.

Предметом исследования является прогнозная деятельность предполагаемого предприятия.

При выполнении работы были использованы следующие методы: PEST-анализ, SWOT-анализ, модель пяти сил конкуренции Майкла Портера, горизонтальный и вертикальный анализ, анализ ликвидности, анализ финансовой устойчивости, анализ деловой активности, анализ рентабельности, анализ вероятности банкротства, анализ безубыточности, анализ чувствительности, анализ Монте-Карло.

В первом разделе работы выполняется стратегический анализ планируемого рынка сбыта в ходе, которого проводится описание отрасли и рынка фотоуслуг Челябинска, проводится описание услуг проекта, обоснование конкурентоспособности предлагаемого проекта и стратегический анализ планируемого предприятия.

Во втором разделе разрабатывается проект по открытию фотостудии «From Art». В рамках раздела проводится описание проекта, составляется календарный план реализации проекта, составляется план по персоналу, финансовый план и план маркетинга, оценивается эффективность проекта, анализируются риски.

В третьем разделе составляется прогнозная финансовая отчетность и анализируется прогнозное финансовое состояние предприятия.

Предметом защиты является бизнес-план проекта по открытию фотостудии «From Art» в Челябинске.

Практическая ценность работы заключается в том, что в ней детально проработаны основные разделы бизнес-плана. Разработанный проект пригоден к реализации, поскольку он содержит основные расчеты и базируется на оценке реальной рыночной ситуации в г. Челябинск.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	7
1 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПЛАНИРУЕМОГО РЫНКА СБЫТА .....	9
1.1 Описание отрасли .....	9
1.2 Описание рынка фотостудий г. Челябинск .....	20
1.3 Описание услуги.....	21
1.4 Обоснование конкурентоспособности (уникальности) услуги.....	22
1.5 Анализ рынка сбыта .....	23
1.5.1 Основные рынки, их емкость.....	23
1.5.2 Потенциальные потребители и их спрос .....	25
1.5.3 Конкуренция на рынке, преимущества «From ART» .....	27
1.6 Стратегический анализ предприятия .....	29
1.6.1 Анализ внешней среды .....	29
1.6.2 Анализ потенциальной внутренней среды .....	37
1.6.3 SWOT-анализ.....	39
Выводы по разделу один .....	44
2 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО ОТКРЫТИЮ ФОТОСТУДИИ «FROM ART» В Г. ЧЕЛЯБИНСК .....	46
2.1 Описание проекта.....	46
2.1.1 Сущность проекта .....	46
2.1.2 Иерархическая структура работ .....	48
2.1.3 Организационная структура проекта .....	49
2.1.4 Матрица РАЗУ .....	50
2.2 Календарный план реализации проекта.....	60
2.3 План по персоналу .....	61
2.4 Финансовый план .....	63
2.4.1 Инвестиционные затраты по проекту .....	63
2.4.2 Операционные затраты по проекту .....	64
2.5 План маркетинга.....	66
2.6 Анализ и оценка эффективности проекта.....	68
2.6.1 Обоснование ставки дисконтирования .....	70
2.6.2 План движения денежных средств по проекту .....	71
2.6.3 Интегральные показатели эффективности .....	73
2.7 Анализ рисков.....	75
2.7.1 Анализ безубыточности .....	75
2.7.2 Анализ чувствительности.....	77
2.7.3 Анализ Монте-Карло .....	78
Выводы по разделу два .....	81
3 ПРОГНОЗНАЯ ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ И ОЦЕНКА ДИНАМИКИ ПРОГНОЗНОГО ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ .....	82
3.1 Составление прогнозной финансовой отчетности .....	82
3.2 Анализ прогнозного финансового состояния предприятия .....	83

3.2.1 Горизонтальный и вертикальный анализ баланса .....	83
3.2.2 Анализ ликвидности баланса .....	85
3.2.3 Анализ абсолютных показателей финансовой устойчивости .....	88
3.2.4 Коэффициентный анализ.....	89
3.2.4.1 Анализ финансовой устойчивости .....	89
3.2.4.2 Анализ ликвидности предприятия .....	92
3.2.4.3 Анализ деловой активности.....	94
3.2.4.4 Анализ рентабельности предприятия .....	97
3.2.5 Анализ вероятности банкротства .....	99
Выводы по разделу три.....	100
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	102
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	106
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	110
ПРИЛОЖЕНИЕ А – Сетевой график.....	110
ПРИЛОЖЕНИЕ Б – Прогнозная бухгалтерская отчетность .....	111

## **ВВЕДЕНИЕ**

Сегодня фотография стала неотъемлемой частью нашей жизни. Отрасль фотоуслуг привлекательна, развивается достаточно высокими темпами, имеет большой сегмент потребителей, и хотя повышенный интерес к услугам фото-предприятий начинает угасать, данный вид товаров всегда будет пользоваться популярностью. Фото услуги можно получить на специализированных предприятиях (фотосалонах, фотоателье). Клиентами фотостудии являются как фотографы, так и конечные потребители – заказчики фотосессий. Среди последних выделяют частных и корпоративных клиентов. Фотоиндустрия в Челябинской области развивается достаточно быстрыми темпами и чтобы организация приносила прибыль, необходимо обладать рядом конкурентных преимуществ.

Объектом исследования является бизнес-план открытия фотостудии «From Art», совмещающей в себе фотостудию и фотокурсы.

Предметом исследования является прогнозная деятельность предполагаемого предприятия.

Цель выпускной квалификационной работы – разработать проект по открытию фотостудии «From Art» в Челябинске.

Для достижения поставленной цели ставятся следующие задачи:

- произвести анализ рынка и отрасли фотоуслуг;
- проанализировать планируемый рынок сбыта;
- разработать проект открытия фотостудии;
- составить и провести анализ прогнозной финансовой отчетности планируемого предприятия.

При выполнении работы были использованы следующие методы: PEST-анализ, модель пяти сил конкуренции Майкла Портера, SWOT-анализ, горизонтальный и вертикальный анализ, анализ ликвидности, анализ финансовой устойчивости, анализ деловой активности, анализ рентабельности, анализ

вероятности банкротства, анализ безубыточности, анализ чувствительности, анализ Монте-Карло.

В первом разделе работы выполняется стратегический анализ планируемого рынка сбыта в ходе, которого проводится описание отрасли и рынка фотоуслуг Челябинска, проводится описание услуг проекта, обоснование конкурентоспособности предлагаемого проекта и стратегический анализ планируемого предприятия.

Во втором разделе разрабатывается проект по открытию фотостудии «From Art». В рамках раздела проводится описание проекта, составляется календарный план реализации проекта, составляется план по персоналу, финансовый план и план маркетинга, оценивается эффективность проекта, анализируются риски.

В третьем разделе составляется прогнозная финансовая отчетность и анализируется прогнозное финансовое состояние предприятия.

Предметом защиты является бизнес-план проекта по открытию фотостудии «From Art» в Челябинске.

Практическая ценность работы заключается в том, что в ней детально проработаны основные разделы бизнес-плана. Разработанный проект пригоден к реализации, поскольку он содержит основные расчеты и базируется на оценке реальной рыночной ситуации в г. Челябинск.

Объем основного материала пояснительной записки составляет 112 стр., 17 рисунков, 33 таблицы, 50 наименований источников и литературы, 2 приложения.

# 1 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПЛАНИРУЕМОГО РЫНКА СБЫТА

## 1.1 Описание отрасли

Современный образ рынка фотоуслуг начал складываться в середине 90-х годов прошлого столетия. Процессы коммерциализации и вхождения в рыночные отношения не могли не затронуть сферу бытовых услуг, в сферу которой входили и фотоуслуги для населения страны.

Бытовые фотоателье, которые оказывали услуги фотопечати, портретной и свадебной фотографии постепенно исчезали или стремительно меняли свой облик, переходя из общественной собственности в частную. Рынок фотоуслуг одним из первых перешел в новый формат собственности. Бывшие руководители бытовых комбинатов и фотоателье постарались приватизировать остатки советской собственности или создать новые частные компании по оказанию фотоуслуг населению. Обладая определенным опытом повседневной коммерческой деятельности, на первый план выдвинулись уличные фотографы, которые смогли организовать первые небольшие частные компании по оказанию фотоуслуг и продаже фототоваров.

Первые частные фотомагазины представляли из себя небольшие палатки по продаже фототоваров и предоставлению фотоуслуг и базировались на рынках или занимали площади бывших советских магазинов по продаже фототоваров. Факторами, которые стремительно повлияли на фоторынок и стремительно усилили его потенциал на начальном этапе становления, а также привлекли внимание широких слоев населения, а не только профессиональных фотографов стали [46]:

- 1) фактор появления цветной фотографии в стране;
- 2) появление доступных фотокамер одноразового и многоразового использования («мыльниц»);
- 3) импорт в Россию иностранных фотолабораторий экспресс-печати, то есть появление профессиональных мини-фотолабораторий.

Рассмотрим каждый фактор подробнее, так как это экономические инструменты, маркетинговые рычаги для активного вовлечения широких масс потребителей в активный процесс фотопечати.

Появление и активное использование цветной фотопленки и цветной фотографии вызвало интерес, прежде всего, у состоятельной части населения, которое могло позволить себе покупать цветную фотопленку за границей и фотографировать. Спрос на экспресс-печать и проявление цветной фотопленки в стране заставил частных владельцев фотомагазинов и фотоателье искать возможности и импортировать в Россию мини-фотолаборатории для экспресс-печати и проявления фотографий с цветной пленки.

Постепенно интерес к печати активно стал распространяться на широкие слои населения, которые хотели приобщиться к совершенно новому феномену с помощью покупки простых автоматических камер, благодаря которым процесс фотографирования становился простым и удобным. В народе такие фотокамеры стали называть «мыльницами», которые позволяли любому владельцу такой камеры фотографировать без особых знаний и базовых навыков в процессе фотографирования.

Появление профессиональных мини-фотолабораторий для экспресс-печати и проявления фотографий стало настоящим прорывом в массовое увлечение фотографией.

Вышеуказанные факторы стали доминантами в определении спроса на фотоуслуги в середине 90-х годов XX века [46].

Частные компании и частные предприниматели активно включились в процесс развития российского фотобизнеса. Спрос порождал предложение. И, соответственно, наиболее популярными фототоварами для импорта в России стали:

- 1) цветная фотопленка,
- 2) любительские фотокамеры,
- 3) профессиональные мини-фотолаборатории для экспресс-печати.



Первыми иностранными товарами на прилавках российских фотомагазинов стали фототовары компаний AGFA, Kodak и Fuji.

Можно выделить следующие этапы развития российского фотобизнеса [46]:

- этап 1: 1993-1998. Рождение и активный рост;
- этап 2: 1998-2003. Кризис;
- этап 3: 2004-2008. Возрождение и активное развитие;
- этап 4: 2009-2013. Стагнация;
- этап 5: 2014-2020. Формирование нового фоторынка.

Динамика развития каждого этапа будет проанализирована через процесс формирования и развития спроса и предложения, а также экономической среды в тот или иной период времени.

Самым существенным фактором и наиболее значимым моментом в развитии фоторынка в России стал фактор свободного импорта иностранных фототоваров, который и определил всю динамику развития. Для иностранных производителей открылся огромный фоторынок товаров и услуг, который испытывал дефицит качественных иностранных товаров, материалов и находился в ожидании новых форматов услуг.

Динамику развития фоторынка в России определили не только потребители, но и сами продавцы – владельцы фотомагазинов и фотоателье, которые увидели каким экономическим потенциалом и перспективами обладает зарождающийся рынок новой индустрии.

Основной характеристикой и лейтмотивом первого этапа развития российского фотобизнеса был огромный спрос на новые поступающие фототовары: как для рядового потребителя, который включал в себя любительские и профессиональные камеры, цветную пленку, различные аксессуары для съемки, так и для профессионалов, которые, прежде всего, интересовались оборудованием для эспресс-печати и оборудованием для оснащения фотоателье и студий фотопечати.

Иностранные производители фототоваров и фотоматериалов стремились открыть свои представительства в этот период и сформировать свою сеть

российских дилеров для продажи своей продукции. Некоторые компании стали активно развивать и предоставлять франшизу на открытие магазинной экспресс-печати. В это время стали развиваться такие сети фотомагазинов под брендами Kodak и Fuji, а немного позднее AGFA-Фото и Konica.

Этап 1 характеризуется как этап очень быстрого возврата вложенных денег в основание своего частного фотобизнеса. Вложенные средства в покупку оборудования для экспресс-печати фотографий (мини-фотолабораторий) окупались за 9-12 месяцев.

Первый этап развития отрасли характеризуется активным спросом на все товары производителей. Еще одной существенной чертой является желание частных предпринимателей и бизнесменов открыть магазин с возможностью экспресс-печати. Появляется мода на открытие своего фотосалона экспресс-печати. В каждом городе России появляются такие салоны и магазины с этой услугой. На первом этапе развития фотобизнеса, фактор конкуренции не является ощутимым и не оказывает существенного влияния на игроков фоторынка. Практически до наступления кризиса 1998 года, вызванного девальвацией национальной валюты и падением платежеспособности населения, участники фотобизнеса не испытывали конкуренции и каждый имел возможность получать ощутимую прибыль от своей деятельности на российском рынке.

Подводя итоги динамики первого этапа развития фотобизнеса можно заметить, что главной его особенностью был фактор спроса на всю фотопродукцию, в каком бы сегменте рынка он не присутствовал. Еще один существенный фактор данного этапа: неразборчивость потребителей фотоуслуг, которые активно потребляли фотопродукцию, порой не особенно анализируя ее качество. Спросом пользовалась практически вся иностранная продукция, ввозимая на территорию страны в середине 90-х годов прошлого столетия.

Этап 2. 1998- 2003. Кризис. Основной характерной чертой второго этапа развития российского фотобизнеса стал кризис 1998 года. Девальвация рубля и платежной системы в России нанесли очень сильный удар, прежде всего, сфере

услуг. Все потребности второго плана, не относящиеся к повседневным нуждам населения, отошли на второй план. Сфера услуг, включая фотоуслуги, застыла в своем развитии на несколько лет. Главный ущерб был нанесен предпринимательскому желанию инвестировать в этот сегмент рынка. Уровень продаж фотокамер, фототоваров и фотоуслуг сократился в несколько раз. Спрос практически отсутствовал и покупатели (частные предприниматели и владельцы фотомагазинов) практически не заказывали новые поставки товаров, так как особенно важно было расплатиться с теми кредитами, благодаря которым они приобретали товары до августа 1998 года. К сожалению, неизвестно, какое количество предприятий в фотосфере прекратило свое существование в связи с тем, что не смогли рассчитаться с долгами. Но, безусловно, не меньше 1/3 предприятий, работавших в фотобизнесе до кризиса августа 1998 года. Примерно такое количество компаний и частных предприятий завершили свою деятельность до конца 1998 года.

Необходимо выделить несколько факторов, благодаря которым компании смогли выстоять в это время и сохранить бизнес [47]:

- 1) преданные сотрудники;
- 2) сокращение издержек и расходов;
- 3) оперативная диверсификация услуг и товаров;
- 4) отсутствие больших кредитов (долгов) или возможность их реструктуризации по договоренности с кредиторами;
- 5) наличие денежной массы для покрытия повседневных операционных расходов компании;
- 6) возможность покупки товаров и инвестирования в услуги, за которые потребитель был готов платить.

Теперь вся динамика фоторынка была подчинена психологии покупательского спроса и его потребностям в конкретный период времени. Ушло время продавцов. Наступало время покупателя. Это можно назвать основным фундаментальным изменением, который преобразовал российский фоторынок после кризиса 1998

года. Основным полезным последствием августа 1998 года можно назвать то, что владельцы компаний и индивидуальные предприниматели получили наглядный урок выживания в кризисной экономике, со многими явлениями и последствиями которой они ранее не сталкивались. Главным положительным моментом кризиса и наглядным уроком был урок финансового прогнозирования и управления финансовыми ресурсами, а также необходимость познания термина и процесса «диверсификации» продукции и услуг с учетом возможных резких колебаний рынка и изменением экономической среды.

К этому можно добавить, что повысилась и юридическая грамотность предпринимательской среды. После кризиса 1998 понятие «договор» как документ с юридически закрепленными договоренностями и с вытекающими условиями, правами и обязанностями уже не вызывало насмешки, а стало реальным инструментом деловых взаимоотношений двух хозяйствующих субъектов в предпринимательской среде.

Кризис привел к пониманию и необходимости стратегического планирования во всех направлениях предпринимательской деятельности. Руководители фотобизнеса и владельцы фотокомпаний теперь чаще задумывались о необходимости развития бизнеса и самой компании на базе управленческого учета и анализа фундаментальных факторов экономического развития в стране и в мире.

Третий этап развития характеризуется началом периода возрождения и развития российского фоторынка. Первые слабые знаки о возрождении фотобизнеса в целом и сферы фотоуслуг в частности появились в начале 2001 года. Постепенно рос спрос на продукцию. Появились новые модели фотоаппаратов, начали входить в моду цифровые камеры, которые стали завоевывать популярность рядовых покупателей. В то же время профессиональный сегмент еще продолжал находиться в стагнации. Не все решались инвестировать средства в новое оборудование или технику для бизнеса. Началом новой фазы инвестирования можно назвать 2002-2003 год, когда для

предпринимателей настала пора принимать решение о приобретении нового оборудования или же проиграть в конкурентной борьбе своему потенциальному конкуренту на соседней улице или в том же районе.

Предприниматели стали искать новые технологии и оборудование, которое могло бы им помочь в возрождении своего фотобизнеса. Одним из инструментов для такого возрождения стали цифровые технологии, которые начали постепенно выходить на российский рынок. В это время проводилось много «круглых столов», которых участвовали владельцы фото-компаний о преимуществе «цифрового формата» и проблемах перехода на цифровые технологии. Цифровые фотокамеры, минифотолаборатории, позволяющие делать фотографии с цифровых носителей, стали новым и перспективным «трендом» этих лет. Количество приобретенных цифровых минифотолабораторий стало увеличиваться.

На рынке экспресс-печати в середине 2000 годов появились новые технологии, которые прежде не имели аналогов: фотокиоски, которые позволяли, не обращаясь к фотолабораториям, производить печать фотографий с любых цифровых носителей за 10-15 минут. Фотокиоски могли печатать фотографии, используя свои встроенные принтеры и стали достаточно популярными. Спрос на них рос из года в год, в течение нескольких лет.

Основными характеристиками данного периода являются [48]:

- 1) оптимизм участников фоторынка и их вера в необходимость развития своего бизнеса за счет передовых технологий;
- 2) увеличение спроса на товары любительского и профессионального сегмента;
- 3) формирование деловой культуры предпринимательства в фотобизнесе;
- 4) появление новых участников на фоторынке и расширение форматов коммуникаций между ними;
- 5) появление новых специализированных журналов и газет, освещающих события, происходящие на фоторынке;

- б) формирование профессиональных клубов и деловых сообществ участников фоторынка;
- 7) активное участие Международной фотомаркетинговой ассоциации в формировании профессиональной культуры и информационного поля.

В целом нужно отметить, что главным двигателем развития на третьем этапе в российском фотоделе стали технологии цифровой печати и формирование рынка цифровой печати, которые стали неотъемлемой чертой российского фоторынка, начиная с этого этапа.

Прежде чем остановиться на четвертом этапе развития российского фоторынка нужно отметить достаточную закрытость этого рынка, где все игроки достаточно хорошо знают друг друга и отсутствие новых сильных игроков рынка ведет к ограничению его возможностей и потребительской эволюции. Каналы продаж продолжают оставаться узкими и сегментированными. Ограниченность рынка фото (с точки зрения потребительского спроса и формата активных продаж) первыми почувствовали производители новых цифровых технологий. Именно на 3 этапе в середине 2000 годов, иностранные производители предложили сетевым магазинам электроники и мобильных устройств контракты на продажу фотокамер и других устройств, которые всегда продавались только через сети фотомагазинов и фотоателье. Этот шаг, очевидно, стал основой для падения и стагнации традиционного фотобизнеса, наряду с падением спроса на фотопечать, в связи с появлением возможности просмотра фотографий без предварительной печати.

Истоки и причины кризиса российского фотобизнеса нужно искать в тех структурных переменах, которые произошли на несколько лет раньше самого мирового финансового кризиса. В середине 2000-х годов крупнейшие производители и поставщики фототоваров и фотооборудования в Россию, а это в основном иностранные компании, потеряли интерес к налаженной годами и созданной ими же самими системе работы через своих дистрибьюторов и дилеров. Если раньше существовала понятная для всех схема дистрибуции и продаж: «Производитель (Кодак) – Дистрибьютор – Региональный дилер – ИП

(фотоателье/магазин) – Конечный покупатель», то теперь – простой механизм передачи товара в продажу через оптовых покупателей-сетевые компании электроники. Пример схемы: «Производитель (Кодак) – Сетевой магазин (Эльдорадо) – Конечный покупатель». Таким образом, структурно все изменилось. Интерес к бизнесу у средней прослойки дилеров пропал вовсе. Компании оказались перед выбором: найти новые направления бизнеса. Подавляющее большинство компаний, которые продавали фототовары ушли из этого бизнеса.

Большинство производителей фотооборудования и фотокамер из-за перехода на такую схему лишились своей прибыли и теперь уже не они диктовали условия сетевым компаниям, а наоборот. Кризис 2008 года просто зафиксировал то, что уже необратимо происходило накануне кризиса [48]:

- 1) падение спроса на фотокамеры;
- 2) падение спроса на печать фотографий;
- 3) падение спроса на профессиональное печатное оборудование.

Но главной причиной падения интереса к фотобизнесу и к фотоиндустрии стал факт «лишения» таинственности самого снимка и процесса печати. Мокрая печать уступила место цифровой печати и цифровой фотосъемке. Теперь каждый мог увидеть процесс и качество печати мгновенно после фотосессии.

Подавляющее количество людей, которые фотографировали стали просто хранить фото на всех возможных носителях информации, а печатали довольно редко. Упала необходимость регулярной печати. Теперь можно было делиться своими фотографиями через электронную почту и Интернет. Появилось большое количество мест и специализированных сайтов в Интернете, где каждый мог хранить фотографии и показывать их всем, кому захочет. Не было нужды печатать их и нести знакомым, что показать на бумаге. Компания Кодак с начала 2010 годов стала уходить от традиционной фотоиндустрии в сторону цифровых технологий для полиграфической печати и оборудования. Уже в 2012 году компания объявила, что уходит с рынка цифровых фотоаппаратов.

Четвертый этап развития российской фотоиндустрии – это, прежде всего, стагнация всего рынка. Компании-производители и основные игроки, включая опытных менеджеров российских компаний, потеряли стратегические ориентиры бизнеса. Динамика развития фотобизнеса характеризуется негативным трендом: отсутствие спроса на фотоуслуги порождает сокращение количества компаний, оказывающих эти услуги и в целом интерес деловых сообществ к фотоиндустрии. Появление такого потенциального, с точки зрения производителей фотооборудования – продукта, как фотокниги и всех технологий, которые задействованы в этом производстве не вызвало подлинного интереса для рядовых покупателей.

Таким образом, главной отличительной чертой и фундаментом для понимания всех процессов, которые повлияли на российский рынок, стала стагнация всего рынка, вызванная не столько самим финансовым кризисом, сколько фундаментальными структурными и технологическими изменениями, произошедшими в середине 2000-х годов.

Сегодня фотография стала неотъемлемой частью нашей жизни. Усовершенствование фототехники, а так же распространение компьютерных и цифровых технологий делает вопрос изучения повседневной фотографии особенно актуальным. На современном этапе развитие цифровой фотографии происходит, в основном, благодаря электронным и информационным технологиям.

В настоящее время существует огромное количество фотостудий, выполняющих различные виды фотосъемок, конкуренция среди них очень высока. Это напрямую связано с развитием цифровых технологий, так как заниматься фотографией стало намного проще. Отсутствуют потери в качестве при длительном хранении и копировании фотографий, существует неограниченная возможность в художественной обработке фотографий.

Несмотря на то, что российский рынок фотоуслуг в настоящее время занимает значительную долю бытового обслуживания населения, необходимо отметить



несколько негативных тенденций, которые отрицательно сказываются на всем сервисе предоставления фотоуслуг. Государство до сих пор не принимает значение сферы фотоуслуг, здесь отсутствует методическое и методологическое обеспечение отрасли, в том числе и со стороны научно-исследовательских организаций и институтов. Если по другим отраслевым группам разрабатываются и принимаются программы стратегического развития, правила оказания услуг и другие нормативные документы, ведутся теоретические исследования, то по отрасли в сфере оказания фотоуслуг такая работа, в целом, не проводится.

В настоящее время рынок фотоуслуг развивается достаточно высокими темпами, и хотя повышенный интерес к услугам фото-предприятий начинает угасать, данный вид товаров всегда будет пользоваться популярностью, потому что фотографии стали неотъемлемой частью любой семьи. В России растет количество заказчиков, которых интересуют фото услуги. В основном это обычно обработка фотоматериалов любителей, которые имеют возможность достаточно дешево и быстро увидеть результат своей съемки, но остается достаточно большой процент клиентов, которые нуждаются в услуге профессиональных фотографов с гарантией качества. В последнее время есть тенденция роста спроса на изготовление, обработку и печать цифровой фотографии. Такие услуги они могут получить на специализированных предприятиях (фотосалонах, фотоателье).

Для успешной деятельности фото предприятия в сегодняшних условиях ему необходимо современное оборудование. Фотолаборатории фактически становятся периферийными устройствами для компьютеров.

На сегодня различают три типа организации производства фотографии: единичное, серийное и массовое. Единичное изготовление фотографии предусматривает изготовление неповторимых изделий или редко повторных. Серийное изготовление фотографии предусматривает изготовление и обработку изделий сериями и партиями. А при массовом изготовлении в течение длительного времени производят или обрабатывают большое количество однородных изделий.

## 1.2 Описание услуги

Каждый человек хоть раз в жизни пользовался услугами фотостудии, будь это фото на документ, либо красивая свадебная фотосессия. Современные фотостудии постоянно совершенствуются, применяя дорогое оборудование, предлагая клиентам дополнительные услуги для качественной фотосессии.

Фотостудия – это специально организованная площадь помещения, предназначенная для фотосъёмки [30]. Такая студия нужна для получения качественного и интересного фото, а также для фотографий на документы. В помещении всё предназначено для фотосъёмки: оборудование для освещения, техника для съёмки, фоны, различные предметы и постройки, мебель и одежда для моделей. Для фотографий на документы достаточно небольшого помещения, белый фон и качественная фотокамера. Для фото семейных, фото свадебных и различных других – тут уже раздолье для фантазии при создании студии. По площади помещение зависит от количества оборудования и интерьеров, а высота от пола до потолка должна быть минимум 3,7 метра. В павильоне могут работать несколько человек – фотографы и ассистенты. Фотография, сделанная в студии, существенно отличается от повседневных фото. Здесь для вас настроят выгодное освещение, подберут нужные аксессуары и покажут правильные позы для съёмки, при желании оденут, сделают мейкап и подстригут. Есть такие студии, которые фотографируют не только людей, но и еду, интерьеры и предметы чего-либо.

Услугами фотостудий пользуются практически все люди. Ведь в студии можно запечатлеть не только самые радостные моменты в своей жизни и сделать это интересно и креативно, а также воспользоваться помещением для своего бизнеса и рекламы.

Зачастую фотостудии совмещают с фотошколами. Фотошкола объединяет специально разработанные программы фотокурсов нескольких уровней сложности, поэтапное и доходчивое изложение материала с максимальным количеством практики, съёмки в собственной интерьерной студии для воплощения любых творческих задумок.

### 1.3 Описание рынка фотостудий г. Челябинск

В настоящее время существует огромное количество фотостудий, выполняющих различные виды фотосъемок, конкуренция среди них очень высока. Это напрямую связано с развитием цифровых технологий, так как заниматься фотографией стало намного проще: отсутствуют потери в качестве при длительном хранении и копировании фотографий, существует неограниченная возможность в художественной обработке фотографий.

Согласно информации, на 01.02.2020 года, в Челябинске осуществляют фотографические услуги 60 интерьерных фотостудий. Расположение фотосалонов по городу характеризуется своей неравномерностью, так как наибольшее их количество находится в центральном районе.

Количество фотошкол в Челябинске ниже, чем фотостудий – 19 школ предлагают свои услуги.

Совмещенные услуги – студийную съемку и обучение фотографии предлагают лишь 6 организаций в городе. Это демонстрирует большой потенциал Челябинска к дальнейшему развитию данного вида услуг.

Благодаря интернет-пространству обрели популярность такие виды фотоуслуг как полиграфия, а также оперативная фотопечать на сувенирной продукции. Также появился интерес к таким услугам как, интерьерная фотопечать, а именно модульные картины, самоклеящаяся пленка, фото на пенокартоне, холст на подрамнике, широкоформатная печать [30].

Однако современное состояние рынка фотоуслуг характеризуется все большим снижением качества услуг и формированием предприятий, сделавших ставку на низкие цены на свои услуги и, следовательно, на низкое качество. Из-за экономии, некоторые предприниматели привлекают к работе неквалифицированный персонал, используют оборудование низкого качества и чаще всего экономят на интерьере и элементах декора. Причиной этой тенденции, возможно, является несовершенство нормативно-правовой базы, действующей в сфере фотоуслуг, а также тот аспект, что в сфере фотоуслуг не учитывается

специфика взаимоотношений между клиентом и персоналом. Помимо данной проблемы, уровень текущего обеспечения рынка фотоуслуг теоретико-методическими материалами достаточно низкий, что ведет к существенным потерям отрасли и снижению доверия рядовых потребителей к отечественному бизнесу в данной отрасли.

#### **1.4 Обоснование конкурентоспособности (уникальности) услуги**

Обычная фотостудия получает доход от трех основных направлений [30]:

- профессиональной съемки в студии (для портфолио, буклетов, каталогов и другой рекламной продукции), при этом работает штатный фотограф;
- от репортажной фотосъемки;
- от сдачи помещения и оборудования в аренду.

Совмещенная фотостудия-фотошкола также предлагает услуги по обучению искусству фотографии. Курсы фотографии подразделяются на начальные и продвинутые.

В самом начале своего становления фотография воспринималась как хобби отдельных заинтересованных лиц. Существенное влияние на ее формирование оказало развитие журналистики, необходимость информировать общество о социально значимых событиях. Снимки в тот период не несли в себе художественного начала, они лишь отражали события, происходящие вокруг. Но постепенно фотография стала входить в повседневную жизнь и художественные снимки стали играть существенную роль в других видах искусств – живописи, театра, кино.

В наши дни фотоискусство невозможно представить без художественной фотографии. Она дает фотографу возможность почувствовать себя не просто специалистом, способным с помощью современного оборудования отобразить реальность, а творцом, художником, который может создать настоящее произведение искусства. Фотохудожник отражает свой взгляд на мир с помощью

разных инструментов – света ракурса, умения правильно выбрать момент съемки, хотя в некоторых случаях заснятая композиция может быть случайной, что тоже имеет свою прелесть. Отдельные грани фотоискусства проявляются в выборе конкретной художественной манеры, жанра, расцветки, способов обработки отснятых материалов, личностного отношения фотохудожника к своему произведению.

В наши дни почти каждый осознает, что фотография может дать человечеству настоящие шедевры, имеющие культурное значение не меньшее, чем общепризнанные произведения искусства.

Художественная фотография – это специфическое восприятие художником окружающей действительности и способность запечатлеть ее при помощи фотографических методов. Образный мир художественных фотоснимков, созданный благодаря вдохновению автора, отличается уникальностью, индивидуальностью. В процессе создания снимков фотохудожник вкладывает в них часть самого себя, отражая в них свое душевное и эмоциональное состояние. Именно эти факторы позволяют считать фотопроект разновидностью творчества. Влияние такого произведения искусства, степень его глубины напрямую зависит от творческих способностей фотохудожника.

Подводя итог вышесказанному, можно сделать вывод, что фотоискусство – это разновидность искусства, произведения которого выполняются при помощи технических и изобразительных инструментов фотографии, в этом его уникальность.

## **1.5 Анализ рынка сбыта**

### **1.5.1 Основные рынки, их емкость**

Основной рынок сбыта услуг предлагаемого к реализации инвестиционного проекта – город Челябинск. В таблице 1.1 представим распределение фотостудий, совмещенными с фотошколами, по районам.

Таблица 1.1 – Распределение фотостудий по районам г. Челябинск

В штуках

Район	Количество фотостудий	Количество фотошкол	Количество фотошкол-фотостудий
Калининский	10	6	2
Курчатовский	9	0	0
Металлургический	3	0	0
Советский	8	4	0
Ленинский	4	1	1
Центральный	24	7	3
Тракторозаводской	2	0	0
Всего	60	18	6

Больше всего фотостудий и фотошкол находится в Центральном районе города Челябинск, на втором месте по насыщенности – Калининский район. Если рассматривать совмещенные фотошколы-фотостудии, то они представлены, лишь в трех районах города и распространены очень слабо в Челябинске.

Определим емкость рынка. Для этого составим таблицу 1.2, в которой представим численность населения по выделенным районам города.

Таблица 1.2 – Численность населения

Количество человек

Район	Количество фотоорганизаций, шт.	Численность населения	Количество человек на 1 фотоорганизацию
Калининский	18	222 000	12 333
Курчатовский	9	220 000	24 445
Металлургический	3	140 000	46 667
Советский	12	137 000	11 416
Ленинский	6	191 000	31 383
Центральный	34	108 000	3 176
Тракторозаводской	2	182 000	91 000
Всего	84	1 200 000	14 285

Обеспеченность Челябинска интерьерными фотостудиями – 0,7 на 10 000 населения. Данная обеспеченность фотостудиями свидетельствует о наличии потенциала Челябинска по развитию данного вида услуг. Распределение фотостудий по районам города характеризуется неравномерностью. Наибольшее количество фотостудий располагается в Центральном районе города.

### **1.5.2 Потенциальные потребители и их спрос**

Клиентами фотостудии являются как фотографы, так и конечные потребители – заказчики фотосессий. Среди последних выделяют частных и корпоративных клиентов. Частные клиенты, как правило, заказывают индивидуальную, свадебную, семейную или детскую фотосъемку. Что касается работы с корпоративными клиентами, то заказы поступают либо на съемку сотрудников, либо на профессиональную съемку продукции для интернет-магазина или наполнения сайта.

Глобально потребители услуг фотостудий делятся на 2 целевых рынка: рынок B2B (продажи юридическим лицам) и рынок B2C (продажи частным лицам). К рынку B2B можно отнести следующие организации: модельные агентства, рекламные агентства, компании, заказывающие съемку сотрудников или продукции для интернет-магазина или наполнения сайта, либо проводящие различные проекты для своих клиентов, школы (съемка выпускных классов), университеты. К рынку B2C относятся женщины, мужчины, дети, молодожены, семейные пары с детьми и без.

Если же говорить о статистике посещаемости студий, исходя из наблюдения, то около 50-60% клиентов составляют девушки от 18 до 30 лет, которые чаще всего заказывают съемку для размещения фотографий в социальных сетях. Социальные сети сильно способствуют увеличению потребности в фотографиях. Активнее пополняют портфолио девушки и женщины, также не обходятся без фотографий различные мероприятия, дни рождения, свадьбы, выпускные.

Целевая аудитория является определяющим фактором при выборе дизайна интерьера фотостудии. Согласно наблюдению, за предпочтениями потребителей в течение года непосредственной работы в данной среде, если основными клиентами студии являются молодые люди в возрасте от 18 до 30, то популярностью будут пользоваться такие стили как лофт (кирпичные стены, внешняя проводка), винтаж (подчеркнутая старина), кантри (деревенский стиль), шебби-шик (белый и розовый цвета, большое количества текстиля, кованая мебель). Что касается наполнения интерьеров, то спросом будут пользоваться такие реквизиты как мотоцикл, кожаное кресло (зона успешного руководителя), кованая кровать с балдахином. Для семейной фотосъемки, рассчитанной на аудиторию от 30 до 45 лет, нужно установить диван, мягкую зону с искусственным камином или красиво сервированный обеденный стол. Популярностью будут пользоваться такие стили как прованс, классика, модерн.

Охват большой целевой аудитории позволяет сделать фотостудию высокорентабельным бизнесом. Этого можно добиться за счет разнообразного оформления помещения: например, в рамках одного зала можно создать от 4 до 8 различных зон и каждую из них сделать в определенном стиле с использованием подходящего реквизита и прочих элементов декора.

Некоторые нюансы в поведении потребителей [30]:

1. Покупательское поведение. Предоставление услуг штатных фотографов или аренды залов происходит непосредственно в самой студии. Услугами фотостудии пользуются так часто, как возникает потребность. Мотивы могут быть различны и зависят исключительно от человека и ситуации. Например, это может быть потребность запечатлеть важное событие в жизни, возможно просто желание пополнить свой профиль в социальных сетях, создание истории или определенного образа. Оказанную услугу оценивают по сугубо индивидуальным критериям «красивой» или «некрасивой» фотографии. Оценивать могут как в кругу семьи, так и с друзьями, знакомыми или просто на основании «лайков» в социальных сетях;



2. Поведение пользователя. Фотокарточки используют для социальных сетей или так сказать «на память» – распечатанными их хранят в фотоальбомах или рамках;

3. Коммуникационное поведение. Потенциальные пользователи услуг узнают о той или иной фотостудии из интернета, от фотографа или отзывов знакомых.

Чаще всего критериями выбора фотостудии является:

- 1) месторасположение;
- 2) наличие парковки;
- 3) площадь помещения. Чем больше квадратных метров, тем лучше. При маленькой квадратуре не удастся правильно настроить освещение;
- 4) наличие нескольких интерьерных зон. У каждого клиента свои вкусы и должен быть выбор интерьеров;
- 5) наличие осветительного оборудования. Не менее трёх ламп на один зал;
- 6) наличие помещения для переодевания и гримирования;
- 7) стилист и визажист;
- 8) возможность посмотреть работы. Наличие сайта, на котором выложены сделанные работы и цены;
- 9) стоимость аренды фотостудии.

С фотошколами немного иначе. Чаще всего услугами фотошкол желают воспользоваться молодые люди, для которых приоритетным является цена и отзывы других участников, кто уже прошел данные курсы, либо работы данных участников, выложенные на сайте в общем доступе. Нередко фотошколу выбирают по рекомендации. Месторасположения тоже важно при выборе курсов.

### **1.5.3 Конкуренция на рынке, преимущества «From ART»**

Фотоиндустрия в Челябинской области развивается достаточно быстрыми темпами в настоящее время участников рынка можно условно поделить на следующие виды:

1. Компании по производству фотографий на документы. В данную группу входят отдельные фотоателье, для которых данная услуга лишь часть портфеля услуг, а также минипредприятия в форме киосков для изготовления и печати фото на документы. В перспективе и переходе на электронный формат документов данный вид услуг окончательно утратит свое значение, но на данный момент занимаемая ниша на рынке достаточно ощутима и по различным оценкам составляет не менее 5-8%. Данный участник рынка среди своих услуг предлагает и фотосъемку различных мероприятий. Как правило, это дополнительная услуга, не выделяемая в отдельное направление и оказываемая клиентам компаний в формате пакета услуг определенной тематики.

2. Фотостудии. С 2011 года в Челябинской области активно стало развиваться новое направление в области фотоиндустрии – фотостудии. На данный момент в Челябинске имеются фотостудии различного формата и размера, при этом многие из них работают и на область.

Особенностью развития данного сегмента является наличие явных лидеров рынка. Фотостудии на рынке фотоиндустрии Челябинской области занимают не менее 40%.

3. Частные фотографы. Вторым по значимости участников рынка, несомненно, являются профессиональные фотографы, оказывающие фотоуслуги самостоятельно. Данный участник рынка наиболее широко представлен и наименее поддается оценке. Несомненная доля на рынке фотографов не менее 30%, но точное их число определить достаточно трудно. Основная масса данных участников рынка получает заказы через социальные сети, постоянных клиентов. При том, что частный фотограф также может воспользоваться услугами фотостудии. Но чаще всего съемка осуществляется на улице, либо на мероприятиях заказчика.

Основным преимуществом «From ART» будет совмещение фотостудии и фотошколы. Фотографы, пришедшие на курсы фотографии, будут практиковаться в том же помещении в фотостудии.

## 1.6 Стратегический анализ предприятия

### 1.6.1 Анализ внешней среды

Анализ внешней среды начнем с макроуровня, используя методику PEST анализа. Данной методикой будут проанализированы политические, экономические, социальные и технологичные факторы внешней макросреды, которые оказывают непосредственное влияние на объект исследования [7].

PEST-анализ включает следующие элементы:

1) политическая сфера:

– введение налога для самозанятых;

2) экономическая сфера:

– рост курсов валют;

– снижение уровня среднего дохода населения региона;

3) социальная сфера:

– популярность фотосъемок у населения;

– рост численности населения Челябинска;

4) технологическое развитие:

– быстрое развитие технологий в сфере фотографии;

– появление новых видов техники.

Далее рассмотрим каждый из факторов более подробно – каким образом перечисленные факторы способны повлиять на разрабатываемый проект.

Политические факторы. В 2020 году вводится режим для самозанятых, известный также как налог на профессиональный доход. Под профессиональным доходом понимается доход физ.лиц от деятельности, при ведении которой они не имеют работодателя и не привлекают наемных работников по трудовым договорам, а также доход от использования имущества. К таким видам деятельности относятся фото- и видеосъемка на заказ, проведение курсов, чтение лекций на тему фото- и видеосъемки. Данный фактор может оказать разнонаправленное влияние на деятельность проекта. Во-первых, может

снизиться численность желающих обучиться искусству фотографии, так как многие после прохождения курсов оказывают коммерческие услуги населению, без какого-либо юридического оформления. Во-вторых, самозанятые фотографы теперь столкнутся с выбором – уйти в тень или платить данный налог, возможно предложений на рынке частных услуг будет меньше, либо те, кто будут платить данный вид налога, подымут цену на свои услуги. Также при найме учителей для курсов необходимо учитывать, что они должны быть официально устроены. В рамках проекта введение налога для самозанятых в большей степени возможность, потому что данное изменение может снизить численность фотографов, что приведет к снижению конкуренции.

Экономическая среда. Так как фото-отрасль является технологичной отраслью, а фотооборудование импортного производства, то на проект оказывает влияние изменение курсов валют, а именно их активный рост с февраля 2020 года (рисунок 2.1) [10]. Рост курса валюты отрицательно способен повлиять на проект – увеличится цена на фотооборудование.



Рисунок 2.1 – Динамика курса американского доллара к российскому рублю

Доходы населения – важный параметр, от которого зависит спрос на услуги фотошколы, фотостудии. При снижении доходов человек вынужден отказаться от чего-либо, что может повлечь за собой снижение спроса на услуги фотошколы, фотостудии. Уровень средней заработной платы по Челябинской области наглядно показан на рисунке 2.2 [40]. Динамика снижения доходов населения по региону.

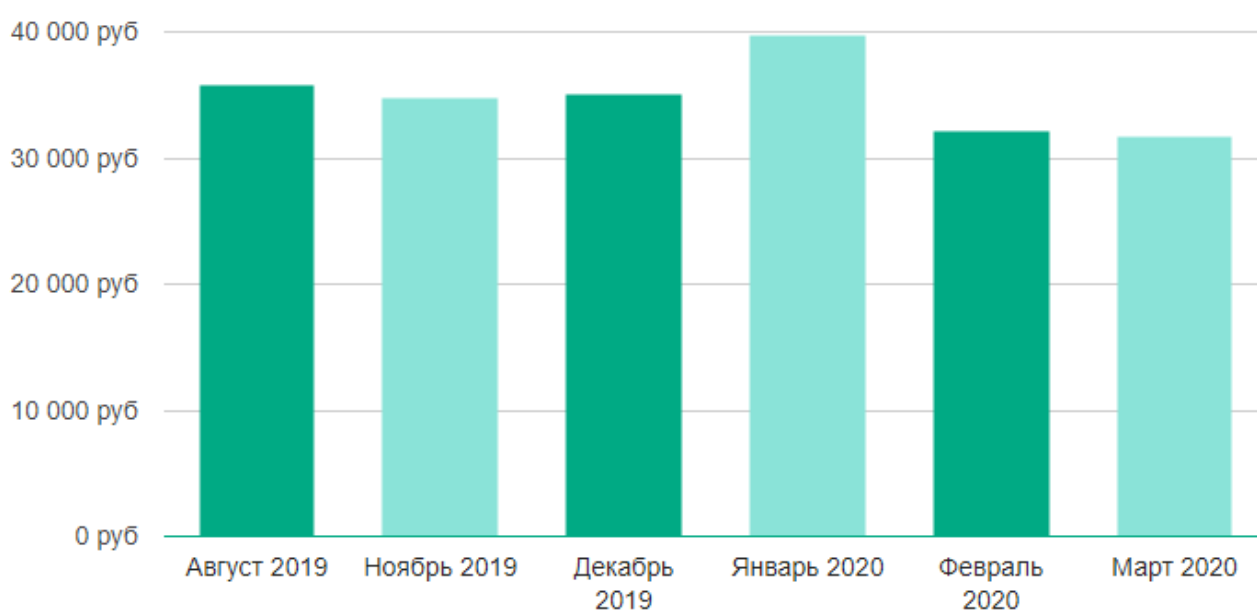


Рисунок 2.2 – Динамика средней оплаты труда по Челябинской области

Социальная сфера. В мире все больше возрастает популярность фотосъемок у населения. Одна из причин растущей востребованности услуг профессиональных фотографов среди широких масс населения – это развитие социальных сетей, которые дают возможность любому создать собственный имидж в виртуальном пространстве. Особенно повышается спрос на тематические фотосессии в преддверии праздников – Новый год, день рождения, свадьба.

Следующий социальный фактор – наблюдается рост численности населения в Челябинске, что благоприятно влияет на доходы предприятия – больше спрос на услуги. Динамика численности населения представлена на рисунке 2.3 [40].

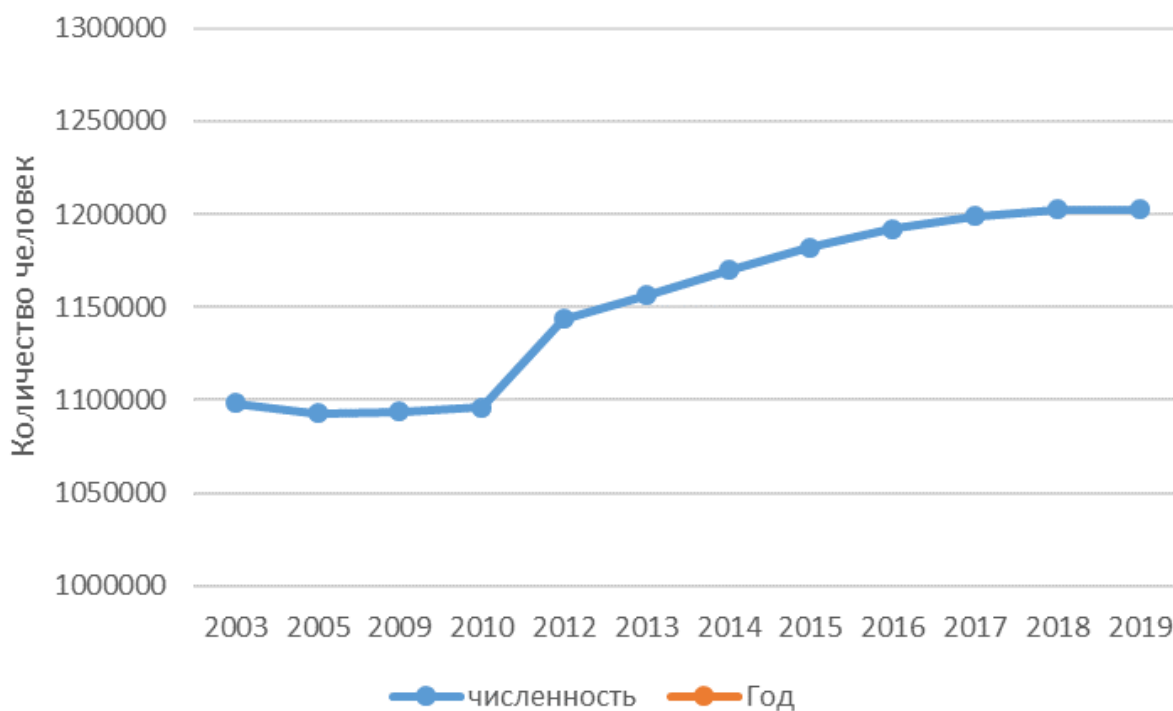


Рисунок 2.3 – Динамика численности населения Челябинска

Технологическая сфера. Фотография и все что с ней связано, подвержена технологичным изменениям. Постоянно разрабатываются и предлагаются к приобретению новые фотоаппараты, фотопринтеры и прочее фотооборудование. Появляются новые виды фототехники техники. Например, раньше существовали отдельно фотоаппарат и видеокамера, сейчас же в каждом фотоаппарате есть функция видеосъемки. Кроме того, обычные сотовые телефоны наделены функциями фото- и видеокамеры. Современные фотоаппараты наделены настройками фильтров, для улучшения качества фото. Очень быстро происходит «моральное» устаревание оборудование и появляется необходимость его замены. В целом, фотоотрасль – весьма дорогостоящее и затратное направление.

Отрасль подвержена постоянному и быстрому развитию технологий. Сейчас фотография – это не просто снимок. С помощью различных специальных программ, редакторов и фильтров, фотограф создает своего рода произведение искусства.

В таблице 1.3 составлена матрица PEST анализа.

Таблица 1.3 – Матрица PEST

Политика	Экономика
Введение налога для самозанятых	Рост курсов валют
	Снижение уровня среднего дохода населения региона
Социум	Технология
Популярность фотосъемок у населения	Быстрое развитие технологий в сфере фотографии
Рост численности населения Челябинска	Появление новых видов фототехники

Следующим этапом оценки внешней среды является характеристика микросреды, которую можно дать с помощью модели пяти сил М. Портера. Майкл Портер с помощью пяти структурных единиц, свойственных каждой отрасли, описал способы формирования конкурентного преимущества и долгосрочной прибыльности товара, а также способы, с помощью которых компания в долгосрочном периоде может удерживать свою прибыльность и сохранять конкурентоспособность. Были названы:

- 1) новые конкуренты – новые игроки на рынке;
- 2) существующие конкуренты;
- 3) «конкуренты», предлагающие продукты-заменители;
- 4) власть поставщиков;
- 5) власть покупателей.

Рассмотрим факторы внешней микросреды подробнее.

Новые конкуренты не оказывают сильного влияния на работающее в сфере фотоуслуг предприятие, потому что потребители в данной отрасли ценят репутацию фирмы, чем новый конкурент пока еще не обладает. Новые конкуренты могут заинтересовать потенциального потребителя более низкой ценой, а также стоит делать ставку на знаменитых опытных фотографов, которых можно привлечь в новый бизнес, либо на современное оборудование.

Государственных барьеров при входе в отрасль нет.

Совмещенные фотошколы и фотостудии в Челябинске: «3 Блок», «Фотостудия Игоря Ашмарина», «Зонтик», «Победа», «Серебряный ветер» и студия фотографа Игоря Шахматова. Однако конкуренты также 60 фотостудий и 18 фотошкол. Самые знаменитые это «Интерьерная фотостудия Клары Цеткин», «Лофт», «Санкт-Петербургская Школа Телевидения в Челябинске», «Пикча», «Геометрия» и другие. Существующие конкуренты оказывают умеренное влияние, так как существующие конкуренты уже имеют репутацию, а благодаря налаженной деятельности могут позволить себе перетянуть потенциальных потребителей путем скидок, низких цен, эффективной рекламы.

В качестве конкурентов, предлагающих продукты-заменители, следует рассмотреть частных фотографов, которые «работают на себя», часто без образования юридического лица. Данные фотографы могут предлагать более низкую цену за свои услуги, однако не всегда работа соответствует качеству. Тем не менее, товары-заменители существенно влияют на деятельность фотостудии. Если рассматривать фотошколу, то товары-заменители – бесплатные или более дешевые курсы в Интернет, либо дистанционно.

Поставщики в данном случае – это продавцы фотооборудования. В самом начале открытия бизнеса необходимо приобрести все необходимое оборудование, а также вероятней всего время от времени придется обновлять оборудование из-за физического и морального износа, отрасль очень технологичная. Важно иметь проверенного поставщика, так как нередки случаи продажи подделок или некачественного китайского фотооборудования, хороший качественный товар стоит дорого. Степень влияния оценивается как слабая.

Потребители способны оказывать сильное влияние на деятельность предприятия. В фотоотрасли весьма весома репутация, которую способны улучшить или испортить потребители своими отзывами о работе фотостудии, фотошколы. Также нередкое явление – обращение в фотошколу, фотостудии по рекомендации друзей, которые уже побывали в фотостудии и остались довольны услугами.

Составим матрицу факторов микросреды (таблица 1.4).



Таблица 1.4 – Факторы микросреды

Новые конкуренты	Власть поставщиков
Отсутствие законодательных (административных) барьеров входа в отрасль	Необходимо сотрудничать с проверенными поставщиками фотооборудования
Существующие конкуренты	Власть покупателей
Сильная конкуренция в отрасли	Покупатели оказывают сильное влияние на репутацию фотостудии
Продукты-заменители	
Услуги частных фотографов значительно дешевле	

Названные факторы внешней среды необходимо оценить по качеству влияния на угрозы и возможности. В таблице 1.5 проведем оценку факторов внешней среды с помощью качественного и количественного анализа.

Таблица 1.5 – Количественная оценка факторов внешней среды

Факторы	Вес	Оценка	В баллах
			Взвешенная оценка
<b>Возможности</b>			
Введение налога для самозанятых	0,2	8	1,6
Популярность фотосъемок у населения	0,3	7	2,1
Рост численности населения Челябинска	0,5	8	4
Итого	1	-	-
<b>Угрозы</b>			
Рост курса валюты	0,1	7	0,7
Снижение уровня среднего дохода населения региона	0,1	8	0,8
Постоянное быстрое развитие технологий в области фотооборудования	0,05	5	0,25
Появление новых видов техники	0,1	6	0,6
Отсутствие законодательных (административных) барьеров входа в отрасль	0,05	7	0,35
Сильная конкуренция в отрасли	0,2	10	2
Услуги частных фотографов значительно дешевле	0,15	10	1,5
Необходимо сотрудничать с проверенными поставщиками фотооборудования	0,1	9	0,9
Покупатели оказывают сильное влияние на репутацию фотостудии	0,15	10	1,5
Итого	1	-	-

Оценка факторов внешней среды производится по 10-и бальной шкале, где 1 балл означает, что фактор не оказывает влияния на предприятие, а 10 баллов – существенное влияние на предприятие.

В таблице 1.6 перечисленные наиболее значимые факторы внешней среды, полученные по результатам бальной оценки.

Таблица 1.6 – Доминирующие факторы внешней среды

Фактор	В баллах
	Взвешенная оценка
Возможности	
Введение налога для самозанятых	1,6
Популярность фотосъемок у населения	2,1
Рост численности населения Челябинска	4
Угрозы	
Сильная конкуренция в отрасли	2
Услуги частных фотографов значительно дешевле	1,5
Покупатели оказывают сильное влияние на репутацию фотостудии	1,5

Наиболее серьезные угрозы внешней среды – это сильная конкуренция в отрасли, услуги частных фотографов значительно дешевле, покупатели оказывают сильное влияние на репутацию фотостудии. Однако невозможно серьезно повлиять на данные угрозы. В качестве возможностей у предприятия выступают такие факторы как введение налога для самозанятых, тенденции в образе жизни, рост численности населения. Прочие возможности и угрозы внешней среды набрали меньшую сумму оценок, поэтому их в расчет брать не будем. Суммарно возможности внешней среды набрали 7,7 баллов, в то время как угрозы суммарно составили 5 баллов. Можно сделать вывод, что возможности более сильно влияют на предлагаемый проект создания фотостудии, чем вероятные угрозы.

## 1.6.2 Анализ потенциальной внутренней среды

Внутренняя среда организации – это та часть общей среды, которая находится в рамках организации. Внутренняя среда имеет несколько срезов, каждый из которых включает набор ключевых процессов и элементов организации, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация.

**Кадровый срез.** Сотрудники – важное звено в работе фотошколы, фотостудии. Минимальный набор штата включает в себя штатного фотографа, администратора, дизайнера, визажиста. Для фотошколы также необходимы преподаватели курсов фотографии. Некоторые должности можно принимать на пол ставки. Важными аспектами в кадровом разрезе является опыт и квалификация фотографов, наличие портфолио у фотографов, постановка действующей системы мотивации.

**Организационный срез.** Необходимо выстроить эффективную организационную структуру, вероятней всего линейную, потому что численность персонала планируется небольшая.

**Производственный срез.** Для потребителя важно получать качественную услугу и в короткий срок, поэтому стоит обратить внимание на сроки отдачи заказов, если речь идет о фотоуслугах. Важным моментом является маркетинговая составляющая, необходимо тщательно проработать план маркетинга, потому что реклама в данной сфере приносит большую часть дохода, без рекламы не будет потребителей. Необходимо обеспечить высокое качество предоставления услуг, широкий ассортимент услуг, наличие оборудования высокого качества, реквизит и дополнительный инвентарь, уникальные интерьерные зоны, качество обслуживания клиентов.

**Финансовый срез** включает в себя процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации.

Перечень факторов внутренней среды наглядно представлен в таблице 1.7.

Таблица 1.7 – Факторы потенциальной внутренней среды

Кадровый срез	Производственный срез
Квалифицированный персонал	Контроль сроков изготовления заказа
Мотивирующие факторы в работе персонала	Необходима эффективная реклама
Необходимо наличие дополнительного персонала – визажист, парикмахер	Обеспечить качество, ассортимент, оборудование, реквизит и дополнительный инвентарь, уникальные интерьерные зоны
Организационный срез	Финансовый срез
Эффективная организационная структура управления	Необходимы средства для эффективной работы предприятия

В таблице 1.8 проведем оценку факторов потенциальной внутренней среды с помощью качественного и количественного анализа.

Таблица 1.8 – Количественная оценка факторов внутренней среды

Факторы	Вес	Оценка	В баллах
			Взвешенная оценка
Сильные стороны			
Квалифицированный персонал	0,3	9	2,7
Мотивирующие факторы в работе персонала	0,2	7	1,4
Эффективная организационная структура управления	0,1	6	0,6
Контроль сроков изготовления заказа	0,4	10	4
Итого	1	-	-
Слабые стороны			
Необходимо наличие дополнительного персонала – визажист, парикмахер	0,2	8	1,6
Необходима эффективная реклама	0,3	8	2,4
Обеспечить качество, ассортимент, оборудование, реквизит и дополнительный инвентарь, уникальные интерьерные зоны	0,4	10	4
Необходимы средства для эффективной работы предприятия	0,1	7	0,7
Итого	1	-	-

В таблице 1.9 перечисленные наиболее значимые факторы внутренней среды, полученные по результатам бальной оценки.

Таблица 1.9 – Доминирующие факторы внутренней среды

Фактор	В баллах Оценка
<b>Сильные стороны</b>	
Квалифицированный персонал	1,6
Мотивирующие факторы в работе персонала	2,1
Контроль сроков изготовления заказа	4
<b>Слабые стороны</b>	
Необходимо наличие дополнительного персонала	2
Необходима эффективная реклама	1,5
Обеспечить качество, ассортимент, оборудование, реквизит и дополнительный инвентарь, уникальные интерьерные зоны	1,5

Были обозначены доминирующие факторы внутренней среды. Результаты проведенного анализа потенциальной внутренней среды будут использованы далее, при формировании матрицы SWOT.

### 1.6.3 SWOT-анализ

SWOT-анализ производится на основе ранее выполненного анализа внешней и внутренней среды предприятия. За основу берутся таблицы 1.6 и 1.9. Матрица SWOT представлена в таблице 1.10.

Таблица 1.10 – Матрица SWOT

Сильные стороны	Слабые стороны
Квалифицированный персонал	Необходимо наличие дополнительного персонала – визажист, парикмахер и пр.
Мотивирующие факторы в работе персонала	Обеспечить качество, ассортимент, оборудование, реквизит и дополнительный инвентарь, уникальные интерьерные зоны
Контроль сроков изготовления заказа	Необходима эффективная реклама
Возможности	Угрозы
Введение налога для самозанятых	Сильная конкуренция в отрасли
Популярность фотосъемок у населения	Услуги частных фотографов значительно дешевле
Рост численности населения Челябинска	Покупатели оказывают сильное влияние на репутацию фотостудии

Количественная оценка сильных и слабых сторон, угроз и возможностей внешней среды представлена в таблице 1.11, оценка будет проводиться по стандартной 5-и бальной шкале, где 5 баллов означает что сторона полностью соответствует угрозе или возможности, а 1 балл – предполагается несоответствие.

Таблица 1.11 – Количественная оценка сторон, угроз и возможностей

В баллах

		Сильные стороны			Слабые стороны		
		Квалифицированный персонал	Мотивирующие факторы в работе персонала	Контроль сроков изготовления заказа	Необходимо наличие дополнительного персонала	Обеспечить качество, ассортимент, оборудование, реквизит и дополнительный инвентарь, уникальные интерьерные зоны	Необходима эффективная реклама
Возможности	Введение налога для самозанятых	4	3	4	5	5	2
	Популярность фотосъемок у населения	2	3	1	1	4	5
	Рост численности населения Челябинска	2	3	3	4	5	5
Угрозы	Сильная конкуренция в отрасли	5	5	5	5	5	5
	Услуги частных фотографов значительно дешевле	5	3	4	5	5	5
	Покупатели оказывают сильное влияние на репутацию фотостудии	5	3	4	4	5	5

Суммируя полученные в таблице 1.11 оценки, определяем общую значимость сильных и слабых сторон, угроз и возможностей внешней среды предприятия (таблица 1.12).

Таблица 1.12 – Совокупная количественная оценка параметров SWOT

В баллах

Сильные стороны		Слабые стороны	
Квалифицированный персонал	23	Необходимо наличие дополнительного персонала – визажист, парикмахер и пр.	24
Мотивирующие факторы в работе персонала	20	Обеспечить качество, ассортимент, оборудование, реквизит и дополнительный инвентарь, уникальные интерьерные зоны	29
Контроль сроков изготовления заказа	21	Необходима эффективная реклама	27
Возможности		Угрозы	
Введение налога для самозанятых	23	Сильная конкуренция в отрасли	30
Популярность фотосъемок у населения	16	Услуги частных фотографов значительно дешевле	27
Рост численности населения Челябинска	22	Покупатели оказывают сильное влияние на репутацию фотостудии	26

По результатам анализа факторов SWOT предлагаемого проекта, самыми важными факторами являются:

- сильная конкуренция в отрасли (угроза, 30 баллов);

- необходимость обеспечить качество, ассортимент, оборудование, реквизит и дополнительный инвентарь, уникальные интерьерные зоны (слабая сторона, 29 баллов);
- потребители могут отказаться от услуг компании в пользу товаров-заменителей (угроза, 27 баллов);
- необходима эффективная реклама (слабая сторона, 27 баллов).

Наиболее сильная сторона – это высокая квалификация персонала, однако для успешной и эффективной работы необходимо наличие дополнительного персонала.

Важно уделить особое внимание рекламе, но первое, что необходимо сделать перед началом всех рекламных мероприятий – разработать бренд и фирменный стиль. Визитки, рекламные материалы, листовки с интерьерами студии и подробными картами месторасположения – все это понадобится для проведения активной рекламной кампании. Для того чтобы о студии узнали все фотографы города, необходимо сразу же разместить информацию в электронных информационных каталогах. Кроме того, в каждом городе есть печатные издания, которые регулярно публикуют новости светской жизни города – будет очень правильно разместить рекламу в подобном издании. Любая реклама студии должна сопровождаться визуально эффектными картинками, так как именно в этом состоит специализация данного бизнеса. Можно делать акцент на предметной фотосъемке, фотографировать в студии новые коллекции брендовой одежды и украшений. Таким образом, можно очень быстро расширять свою целевую аудиторию с помощью будущей рекламы заказчиков. Без эффективной рекламы не будет потребителей, и проект не принесет желаемых результатов.

Стоит отметить, что слабые стороны преобладают над сильными сторонами, а угрозы над возможностями.

В таблице 1.13 сформированы проблемные поля в рамках SWOT– матрицы. Данные поля отражают конкретное решение для конкретных сильных, слабых сторон, возможностей и угроз. Объединенные поля формируют оценку, полученную посредством суммирования оценок, находящихся на данном поле.



Таблица 1.13 – Формирование проблемного поля в рамках SWOT – матрицы

		Сильные стороны			Слабые стороны		
		Квалифицированный персонал	Мотивирующие факторы в работе персонала	Контроль сроков изготовления заказа	Необходимо наличие дополнительного персонала	Обеспечить качество, ассортимент, оборудование, реквизит и дополнительный инвентарь, уникальные интерьерные зоны	Необходима эффективная реклама
Возможности	Введение налога для самозанятых	Разработать эффективную маркетинговую стратегию					
	Популярность фотосъемок у населения						
	Рост численности населения Челябинска	На первое время рассмотреть вариант более низкой рыночной цены при выходе на рынок					
Угрозы	Сильная конкуренция в отрасли	Разработка фирменного стиля					
	Услуги частных фотографов значительно дешевле	Усиление конкурентных преимуществ					
	Покупатели оказывают сильное влияние на репутацию фотостудии						

Полученные оценки и конкретные решения выстраиваются в таблице 1.14 по степени значимости (рангу) решения и в дальнейшем они будут учитываться при финансировании и реализации (первоочередности реализации).

Таблица 1.14 – Количественная оценка и ранжирование решений

Решение	В баллах	
	Оценка	Ранг
На первое время рассмотреть вариант более низкой рыночной цены при выходе на рынок	52	1
Разработать эффективную маркетинговую стратегию	39	2
Разработка фирменного стиля	27	3
Усиление конкурентных преимуществ	26	4

По результатам SWOT-анализа может быть рекомендовано на первое время рассмотреть вариант более низкой рыночной цены при выходе на рынок, при этом обязательно необходимо разработать эффективную маркетинговую стратегию.

### **Выводы по разделу один**

Сегодня фотография стала неотъемлемой частью нашей жизни. В настоящее время существует огромное количество фотостудий, выполняющих различные виды фотосъемок, конкуренция среди них очень высока. В настоящее время рынок фотоуслуг развивается достаточно высокими темпами, и хотя повышенный интерес к услугам фото-предприятий начинает угасать, данный вид товаров всегда будет пользоваться популярностью. В России растет количество заказчиков, которых интересуют фото услуги. Такие услуги они могут получить на специализированных предприятиях (фотосалонах, фотоателье).

Фотостудия – это специально организованная площадь помещения, предназначенная для фотосъемки. Услугами фотостудий пользуются практически все люди. Зачастую фотостудии совмещают с фотошколами. Фотошкола объединяет специально разработанные программы фотокурсов нескольких уровней сложности, поэтапное и доходчивое изложение материала с максимальным количеством практики, съемки в собственной интерьерной студии для воплощения любых творческих задумок.

Согласно информации, на 01.02.2020 года, в Челябинске осуществляют фотографические услуги 60 интерьерных фотостудий. Расположение фотосалонов

по городу характеризуется своей неравномерностью, большинство находится в центральном районе. Количество фотошкол в Челябинске ниже, чем фотостудий – 19 школ предлагают свои услуги. Совмещенные услуги – студийную съемку и обучение фотографии предлагают лишь 6 организаций в городе. Это демонстрирует большой потенциал Челябинска к дальнейшему развитию данного вида услуг.

Клиентами фотостудии являются как фотографы, так и конечные потребители – заказчики фотосессий. Среди последних выделяют частных и корпоративных клиентов. Фотоиндустрия в Челябинской области развивается достаточно быстрыми темпами в настоящее время участников рынка можно условно поделить на следующие виды: компании по производству фотографий на документы, фотостудии, частные фотографы.

Основным преимуществом «From ART» будет совмещение фотостудии и фотошколы. Фотографы, пришедшие на курсы фотографии, будут практиковаться в том же помещении в фотостудии.

В рамках стратегического анализа был проведен анализ внешней среды. Наиболее серьезные угрозы внешней среды – это высокая конкуренция, более доступные услуги «товаров-заменителей», сильное влияние покупателей. Однако невозможно серьезно повлиять на данные угрозы. В качестве возможностей у предприятия выступают такие факторы как введение налога для самозанятых, тенденции в образе жизни, рост численности населения. Также был проведен SWOT-анализ. По результатам SWOT-анализа может быть рекомендовано на первое время рассмотреть вариант более низкой рыночной цены при выходе на рынок, при этом обязательно необходимо разработать эффективную маркетинговую стратегию.

Таким образом, можно сделать вывод, что отрасль фотоуслуг привлекательна, развивается достаточно высокими темпами, имеет большой сегмент потребителей, однако отрасли присуща конкуренция и при проектировании проекта по открытию фотостудии необходимо разработать отличительные конкурентные преимущества, способствующие эффективной работе фотостудии.

## **2 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО ОТКРЫТИЮ ФОТОСТУДИИ «FROM ART» В Г. ЧЕЛЯБИНСК**

### **2.1 Описание проекта**

#### **2.1.1 Сущность проекта**

Предлагается к реализации проект открытия фотошколы-фотостудии в городе Челябинск. Фотостудия «From Art» будет объединять:

- специально разработанные программы фотокурсов нескольких уровней сложности;
- поэтапное и доходчивое изложение материала с максимальным количеством практики;
- съёмки в собственной интерьерной студии для воплощения любых творческих задумок;
- обучающую галерею-фотопортал с конструктивной критикой фотографий и уникальной системой рейтингов;
- продолжение обучения даже после окончания курсов;
- участие в мастер-классах и креативных фотопроектах с интересными подготовленными образами и обучением практической съёмке, получение конструктивной и полезной критики фоторабот, выставленных на сайте-фотопортале;
- приятное времяпровождение и общение в кругу единомышленников;
- возможность провести фотосессию в тематической студии, специально подготовленной к сезонным праздникам.

Цель проекта – получение прибыли путем оказания услуг по обучению фотографии и услуг фотосъемки, аренды фотозалов. Для достижения поставленной цели потребуются решение следующих задач:

- а) составить календарный план реализации проекта;
- б) составить финансовый план, план по персоналу, план маркетинга;

- в) выявить спрос на услуги;
- г) провести анализ и оценку эффективности проекта;
- д) провести анализ рисков.

Основные сферы оказания услуг фотостудии:

- фотокурсы различного уровня подготовки;
- аренда залов для фотосессий;
- услуги фотографа.

Миссия фотостудии «From Art» звучит следующим образом: «Мы делаем профессиональную фотографию доступной, гарантируя индивидуальный подход, качественный сервис и разнообразие услуг. Мы стремимся сохранить яркие эмоции наших клиентов!»

Видение: через год после открытия завоевать положительную репутацию, известность, добиться результата – пол сотни обученных фотографов, сотни проведенных фотосъемок.

Основные этапы реализации проекта:

1) Целеполагание. На данном этапе руководитель определяет цели и задачи проекта, выделяет проблемы, которые необходимо решить для реализации проекта, а так же способы их решения.

2) Организация деятельности. На этом этапе организуется деятельность предприятия. Решаются проблемы с арендой помещения под фотостудию, рассчитывается потребность в инвестициях, проводится закупка оборудования и материалов, осуществляется найм персонала, запускается реклама.

3) Осуществление деятельности. На данном этапе проходит открытие фотостудии, проводится активная реклама услуг фотостудии, объявляется набор на фотокурсы.

4) Развитие. Этот этап необходим для подведения итогов всей проектной деятельности, корректировки планов, демонстрации результатов и продолжения функционирования проекта. Проводятся исследования предпочтений потребителей и вносятся коррективы.

## 2.1.2 Иерархическая структура работ

Жизненный цикл проекта может быть разделен на три основные стадии: начальную (преинвестиционную), инвестиционную и эксплуатационную [31]. В таблице 2.1 представим работы, характерные для каждой из названных фаз.

Таблица 2.1 – Жизненный цикл проекта

		В днях
Фаза жизненного цикла	Перечень работ	Длительность
Начальная	1. Формулирование бизнес-идеи 2. Анализ отрасли и рынка 3. Анализ влияния факторов внешней среды 4. Описание микросреды 5. Разработка бизнес-плана	90
Инвестиционная	1. Установление правовой, финансовой и организационной основ для осуществления проекта 2. Поиск помещения и заключение договора аренды 3. Косметический ремонт помещения 4. Подбор, заказ и закуп оборудования 5. Поиск и найм персонала 6. Предпроизводственный маркетинг 7. Сдача в эксплуатацию и запуск предприятия	60
Эксплуатационная	1. Реализация услуг и получение прибыли	–

Длительность этапов может варьироваться как в сторону повышения, так и в сторону сокращения. Реализация данного проекта будет осуществляться пока он приносит прибыль, либо пока инициатор проекта не решит закрыть проект или продать готовое бизнес-решение.

### 2.1.3 Организационная структура проекта

Инициатор проекта не имеет профессиональных навыков художественной фотографии. По этой причине необходим наем одного-двух квалифицированных фотографов. В дальнейшем, при успешном развитии проекта, возможно расширение штата за счет дополнительных фотографов.

На рисунке 2.1 представим организационную структуру фотостудии «From Art». Планируемая численность персонала составляет 5-6 человек, при этом на постоянных ставках руководитель и администратор, а фотографы и помощники на сдельной форме оплаты труда.

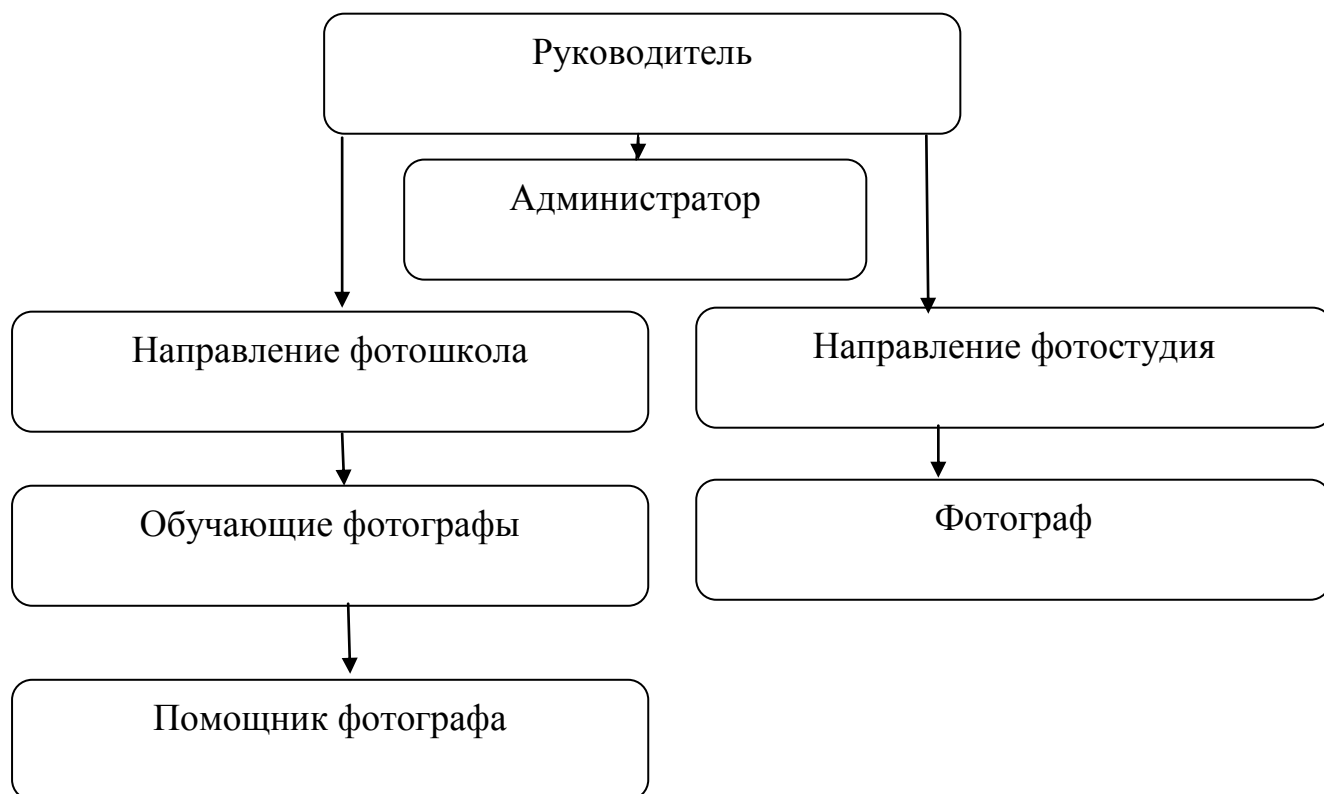


Рисунок 2.1 – Организационная структура фотостудии «From Art»

Руководитель самостоятельно осуществляет весь спектр управленческих функций: анализирует ситуацию, принимает необходимые решения, планирует и организует работу, контролирует ход ее выполнения и вносит необходимые

коррективы. В данном случае руководитель является и учредителем фотостудии. Функции бухгалтера также в первое время ложатся на плечи руководителя, в дальнейшем, по желанию, можно пользоваться услугами стороннего бухгалтера.

Предполагаемая организационная структура компании линейная. Линейная организационная структура – это простейшая форма организации управления иерархического типа, характеризующаяся тем, что во главе каждого звена или подразделения стоит единоличный руководитель, наделенный всем объемом полномочий и власти. Преимущества линейной структуры управления [23]:

- единство и четкость распорядительства;
- согласованность действий исполнителей;
- четкая система взаимных связей между руководителем и подчиненным;
- быстрота реакции в ответ на прямые указания;
- простота управления;
- простой контроль.

Недостатки линейной структуры заключаются в следующем [23]:

- высокие требования к руководителю, который должен иметь обширные разносторонние знания и опыт по всем сферам деятельности, осуществляемым подчиненными, что ограничивает возможности руководителя по эффективному управлению;
- отсутствие звеньев по планированию и подготовке управленческих кадров.

#### **2.1.4 Матрица РАЗУ**

Матрица РАЗУ – одна из разновидностей матрицы ответственности, используемой в управлении проектами для закрепления ответственности между членами команды управления проектом [36].

При составлении матрицы РАЗУ были использованы роли проекта: «И» – исполнитель, «К» – контролер.

В таблице 2.2 представим матрицу РАЗУ.



Таблица 2.2 – Матрица РАЗУ

Наименование работ	Руководитель	Сторонняя организация
Формулирование бизнес-идеи	И	–
Анализ отрасли и рынка	И	–
Анализ внешней среды	И	–
Описание микросреды	И	–
Анализ конкурентов	И	–
Разработка бизнес-плана	И	–
Установление правовой, финансовой и организационной основ осуществления проекта	И, К	И, К
Поиск подходящего помещения	И	–
Заключение договора аренды	И, К	–
Поиск подрядчика для косметического ремонта помещения	И	–
Составление сметы на косметический ремонт	К	И
Косметический ремонт помещения	К	И
Выбор необходимого оборудования	И	–
Покупка оборудования	И	–
Доставка оборудования	К	И
Установка оборудования	К	И
Размещение вакансий о поиске сотрудников	И	–
Отбор желающих	И	–
Найм персонала	И	–
Составление списка оказываемых услуг	И	–
Составление прайса на услуги	И	–
Создание собственной группы в соц. сетях	И	–
Заполнение группы в соц. сетях	И	–
Разработка рекламной кампании	И	–
Проведение рекламной кампании	К	И
Открытие фотостудии «From Art»	И	–

Предлагаемый проект относится к малому предпринимательству, поэтому большинство функций возложено на руководителя проекта. Прочие работы выполняют сторонние организации, но под контролем руководителя проекта.

Составим сетевой график проекта.

Сеть представляет собой направленный математический граф, моделирующий совокупность и последовательность логически связанных работ, объединенных общей целью. Графическая форма задания сети называется сетевым графиком.

Расчет ожидаемой продолжительности каждой работы определяется по формуле (2.1) [8]:

$$t_{ij\text{ож}} = 0,6 \cdot t_{ij\text{ мин}} + 0,4 \cdot t_{ij\text{ макс}} , \quad (2.1)$$

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

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

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

Для оценки рассеяния возможных значений ожидаемой продолжительности каждой работы используется среднеквадратическое отклонение и дисперсия. Среднеквадратическое отклонение рассчитывается по формуле (2.2) [8]:

$$\sigma_{ij} = 0,2 \cdot (t_{ij\text{ макс}} - t_{ij\text{ мин}}), \quad (2.2)$$

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

Значение дисперсии определяется по формуле (2.3) [8]:

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

где  $D_{ij}$  – дисперсия.

В таблице 2.3 представлен перечень, параметры и вероятностные характеристики работ сетевого графика. Графическое изображение сетевого графика проекта представлено в приложении А на рисунке А.1.

Таблица 2.3 – Перечень, параметры и вероятностные характеристики работ СГ  
В днях

Но- мер	Код работы	Наименование работы	$t_{ij}$	$t_{jo}$	$t_{ij}$	$\sigma_{ij}$	$D_{ij}$
			мин	ж	макс		
1	0,1	Формулирование бизнес-идеи	12	14	16	0,8	0,64
2	1,2	Анализ отрасли и рынка	13	15	17	0,8	0,64
3	2,3	Анализ внешней среды	12	14	16	0,8	0,64
4	3,4	Описание микросреды	8	10	12	0,8	0,64
5	4,5	Анализ конкурентов	3	5	7	0,8	0,64
6	5,6	Разработка бизнес-плана	29	31	33	0,8	0,64
7	6,7	Установление правовой, финансовой и организационной основ осуществления проекта	28	30	32	0,8	0,64
8	6,8	Поиск подходящего помещения	26	28	30	0,8	0,64
9	6,9	Заключение договора аренды	14	15	16	0,4	0,16
10	7,10	Поиск подрядчика для косметического ремонта помещения	4	5	6	0,4	0,16
11	7,11	Составление сметы на косметический ремонт	2	3	4	0,4	0,16
12	7,14	Косметический ремонт помещения	4	5	6	0,4	0,16
13	8,12	Выбор необходимого оборудования	1	2	3	0,4	0,16
14	9,15	Покупка оборудования	18	20	22	0,8	0,64
15	10,13	Доставка оборудования	4	5	6	0,4	0,16
16	11,16	Установка оборудования	26	28	30	0,8	0,64
17	12,17	Размещение вакансий о поиске сотрудников	1	2	3	0,4	0,16
17	13,18	Отбор желающих	2	3	4	0,4	0,16
18	14,20	Найм персонала	23	25	27	0,8	0,64
19	15,19	Составление списка оказываемых услуг	2	4	6	0,8	0,64
20	16,20	Составление прайса на услуги	1	2	3	0,4	0,16
21	17,20	Создание собственной группы в соц. сетях	11	13	15	0,8	0,64
22	18,20	Разработка рекламной кампании	15	17	19	0,8	0,64
23	19,20	Проведение рекламной кампании	4	5	6	0,4	0,16
24	20,21	Открытие фотостудии «From Art»	1	1	1	0	0

Рассчитаем параметры событий сетевого графика.

Ранний срок свершения исходного события равен нулю. Ранний срок свершения промежуточного события рассчитывается путем нахождения максимума из сумм, состоящих из раннего срока, который предшествует данному событию, и длительности работы, ведущей к данному событию [8].

Ранний срок свершения завершающего события принимается в качестве его же позднего срока свершения. Поздний срок свершения промежуточного события рассчитывается при просмотре сетевого графика справа-налево и равен минимальной разности позднего срока свершения события, следующего за данным событием, и продолжительности работы, соединяющей эти события. Получение нулевого позднего срока свершения исходного события подтверждает правильность расчета поздних сроков свершения событий сетевого графика. Если поздний срок свершения события больше раннего, то образуется резерв времени, равный их разности [8]. Результаты расчетов параметров событий сетевого графика сгруппированы в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Параметры событий сетевого графика

Номер события	Сроки свершения		Резерв времени события
	Ранний	Поздний	
0	0	0	0
1	14	14	0
2	29	29	0
3	43	43	0
4	53	53	0
5	58	58	0
6	89	89	0
7	119	119	0
8	117	135	18
9	104	123	19
10	124	127	3
11	122	122	0
12	119	137	18
13	129	132	3
14	124	127	3
15	124	143	19
16	150	150	0
17	121	139	18
18	132	135	3
19	128	147	19
20	152	152	0
21	153	153	0

Ранний срок начала работы совпадает с ранним сроком свершения ее начального события (формула 2.4) [8]:

$$T_{рнij} = T_{pi}, \quad (2.4)$$

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

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

Поздний срок начала работы – разность позднего срока свершения конечного события и ожидаемой продолжительности данной работы (формула 2.5) [8]:

$$T_{пнij} = T_{пj} - t_{ijож}, \quad (2.5)$$

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

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

Ранний срок окончания работы – сумма раннего срока свершения начального события и ожидаемой продолжительности данной работы (формула 2.6) [8]:

$$T_{роij} = T_{pi} + t_{ijож}, \quad (2.6)$$

где  $T_{роij}$  – ранний срок окончания работы.

Поздний срок окончания работы совпадает с поздним сроком свершения конечного события рассматриваемой работы (формула 2.7) [8]:

$$T_{поij} = T_{пj}, \quad (2.7)$$

где  $T_{поij}$  – поздний срок окончания работы;

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

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

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

Полный резерв времени работы показывает максимальное время, на которое можно увеличить ожидаемую продолжительность, начав ее в раннее начало, без увеличения продолжительности критического пути (формула 2.7) [8]:

$$R_{\Pi ij} = T_{пj} - T_{pi} - t_{ijож}, \quad (2.7)$$

где  $R_{\Pi ij}$  – полный резерв времени работы.

Частный резерв времени первого рода – резерв времени, которым располагает работа при условии, что непосредственно предшествующая ей на сетевом графике работа окончится в ее поздний срок окончания (формула 2.8) [8]:

$$R^1_{\pi ij} = T_{пj} - T_{\pi i} - t_{ijож}, \quad (2.8)$$

где  $R^1_{\pi ij}$  – частный резерв времени I рода;

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

Частный резерв времени второго рода – резерв времени, которым располагает работа при условии, что следующая за ней работа начнется в ее раннее начало. Рассчитывается по формуле (2.9) [8]:

$$R^2_{\pi ij} = T_{pj} - T_{pi} - t_{ijож}, \quad (2.9)$$

где  $R^2_{\pi ij}$  – частный резерв времени II рода;

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

Свободный (независимый) резерв времени работы – резерв времени работы, который образуется при совместном действии резервов первого и второго рода (формула 2.10) [8]:

$$R_{Cij} = T_{pj} - T_{\pi i} - t_{ijож}, \quad (2.10)$$

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

Для работ, лежащих на критическом пути, коэффициент напряженности равен единице. В противном случае его величина подсчитывается по формуле (2.11) [8]:

$$K_{Hij} = \frac{T - t_{кр}}{T_{кр} - t_{кр}}, \quad (2.11)$$

где  $K_{Hij}$  – коэффициент напряженности;

$T$  – максимальный путь, проходящий через работу;

$t_{кр}$  – продолжительность части критического пути;

$T_{кр}$  – продолжительность критического пути.

Параметры работ сетевого графика представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Параметры работ сетевого графика

Код работы	$t_{i\text{ож}}$	Срок начала работы		Срок окончания работы		Резерв времени				$K_{Hij}$
		$T_{рнij}$	$T_{пнij}$	$T_{роij}$	$T_{поij}$	$R_{Пij}$	$R^1_{пij}$	$R^2_{пij}$	$R_{Сij}$	
0,1	14	0	14	14	0	0	0	0	0	1
1,2	15	14	29	29	14	0	0	0	0	1
2,3	14	29	43	43	29	0	0	0	0	1
3,4	10	43	53	53	43	0	0	0	0	1
4,5	5	53	58	58	53	0	0	0	0	1
5,6	31	58	89	89	58	0	0	0	0	1
6,7	30	89	119	119	89	0	0	0	0	1
6,8	28	89	135	117	107	18	18	0	0	0,71
6,9	15	89	123	104	108	19	19	0	0	0,7
7,10	5	119	127	124	122	3	3	0	0	0,95
7,11	3	119	122	122	119	0	0	0	0	1
7,14	5	119	127	124	122	3	3	0	0	0,95
8,12	2	117	137	119	135	18	0	0	-18	0,71
9,15	20	104	143	124	123	19	0	0	-19	0,7
10,13	5	124	132	129	127	3	0	0	-3	0,95
11,16	28	122	150	150	122	0	0	0	0	1
12,17	2	119	139	121	137	18	0	0	-18	0,71
13,18	3	129	135	132	132	3	0	0	-3	0,95
14,20	25	124	152	149	127	3	0	3	0	0,95
15,19	4	124	147	128	143	19	0	0	-19	0,7
16,20	2	150	152	152	150	0	0	0	0	0,95
17,20	13	121	152	134	139	18	0	18	0	0,71
18,20	17	13	152	30	135	122	0	122	0	0,95
19,20	5	128	152	133	147	19	0	19	0	0,7
20,21	1	152	153	153	152	0	0	0	0	1

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  $K_{Hij} < 0,5$ .

Рассчитаем параметры сетевого графика в целом. Сложность сетевого графика можно оценить с помощью коэффициента сложности (формула 2.12). Сетевые графики с коэффициентом сложности от 1,0 до 1,5 считаются простыми [8].

$$K_C = \frac{n_{\text{раб}}}{n_{\text{соб}}}, \quad (2.12)$$

где  $K_C$  – коэффициент сложности;

$n_{\text{раб}}$  – количество работ сетевого графика;

$n_{\text{соб}}$  – количество событий сетевого графика.

Вероятность завершения комплекса работ к директивному сроку рассчитывается по формуле (2.13) [8]:

$$p = 0,5 + F(z), \quad (2.13)$$

где  $p$  – вероятность завершения комплекса работ к директивному сроку;

$F(z)$  – значение нормированной функции Лапласа.

Нормальное отклонение рассчитывается по формуле 2.14 [8]:

$$z = \left| \frac{T_d - T_{\text{кр}}}{\sigma(T_{\text{кр}})} \right|, \quad (2.14)$$

где  $z$  – нормальное отклонение;

$T_d$  – директивный срок;

$T_{\text{кр}}$  – продолжительность критического пути;

$\sigma(T_{\text{кр}})$  – среднеквадратическое отклонение критического пути.

Вероятность свершения завершающего события в срок, равный продолжительности критического пути, равна 0,5.



Если вероятность свершения завершающего события меньше 0,35, то опасность нарушения директивного срока велика настолько, 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 [8].

Параметры сетевого графика в целом представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Параметры сетевого графика

Параметр	Значение
Число работ (включая фиктивные)	25
Число событий (включая исходное)	22
Коэффициент сложности сети ( $K_C$ )	1,14
Директивный срок свершения события ( $T_d$ ), дни	153
Продолжительность критического пути ( $T_{кр}$ ), дни	152
Сумма дисперсий работ, составляющих критический путь ( $D_{кр}$ )	5,44
Среднеквадратическое отклонение ( $\sigma(T_{кр})$ )	7,2
Нормальное отклонение ( $z$ )	0,1388
Значение нормированной функции Лапласа ( $F(z)$ )	0,0557
Вероятность завершения комплекса работ к директивному сроку ( $p$ )	0,6

Веха – ключевое событие, используемое для контроля хода реализации проекта [8]. План вех проекта представлен в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – План вех проекта

Номер события	Веха	Дата
6	Разработан бизнес-план	31.08.2020
7	Установлены правовые, финансовые и организационные основы осуществления проекта	01.10.2020
24	Разработана рекламная кампания	06.10.2020
21	Составлен прайс на услуги	11.10.2020
10	Определен подрядчик для проведения косметического ремонта помещения	18.10.2020
14	Оборудование закуплено	21.10.2020
19	Персонал нанят	01.11.2020
24	Фотошкола открыта	02.11.2020

## 2.2 Календарный план реализации проекта

Для определения времени осуществления мероприятий, направленных на достижение целей проекта, и для установления взаимосвязей между ними по временному параметру с учётом наиболее рискованных событий, составляется календарный план проекта. Календарный план проекта по открытию фотостудии «From Art» представлен на рисунке 2.2.

№	Наименование этапа	Длительность	Дата начала	Дата окончания
▶ 1	• Формулирование бизнес-идеи	14	01.06.2020	15.06.2020
2	• Анализ отрасли и рынка	15	15.06.2020	30.06.2020
3	• Анализ внешней среды	14	01.07.2020	15.07.2020
4	• Описание микросреды	10	15.07.2020	25.07.2020
5	• Анализ конкурентов	5	25.07.2020	30.07.2020
6	• Разработка бизнес-плана	31	01.08.2020	01.09.2020
7	• Установление правовой, финансовой и организационной основ	30	01.09.2020	01.10.2020
8	• Поиск подходящего помещения	28	15.09.2020	13.10.2020
9	• Заключение договора аренды	2	14.10.2020	16.10.2020
10	• Поиск подрядчика для косметического ремонта помещения	2	16.10.2020	18.10.2020
11	• Составление сметы на косметический ремонт	2	17.10.2020	19.10.2020
12	• Косметический ремонт помещения	13	19.10.2020	01.11.2020
13	• Выбор необходимого оборудования	15	15.09.2020	30.09.2020
14	• Покупка оборудования	20	01.10.2020	21.10.2020
15	• Доставка оборудования	4	21.10.2020	25.10.2020
16	• Установка оборудования	5	26.10.2020	31.10.2020
17	• Размещение вакансий о поиске сотрудников	3	01.10.2020	04.10.2020
18	• Отбор желающих	28	04.10.2020	01.11.2020
19	• Найм персонала	2	30.10.2020	01.11.2020
20	• Составление списка оказываемых фотошколой услуг	5	01.10.2020	06.10.2020
21	• Составление прайса на услуги	5	06.10.2020	11.10.2020
22	• Создание собственной группы в соц сетях	3	11.10.2020	14.10.2020
23	• Заполнение группы в соц сетях	17	14.10.2020	31.10.2020
24	• Разработка рекламной кампании	5	01.10.2020	06.10.2020
25	• Проведение рекламной кампании	25	06.10.2020	31.10.2020
26	🏠 Производство [Предоставление услуг]	...	01.11.2020	...

Рисунок 2.2 – Календарный план проекта

Для открытия фотостудии необходимо 5 месяцев. Расчетный срок проекта 19 месяцев. На рисунке 2.3 представлена диаграмма Ганта.

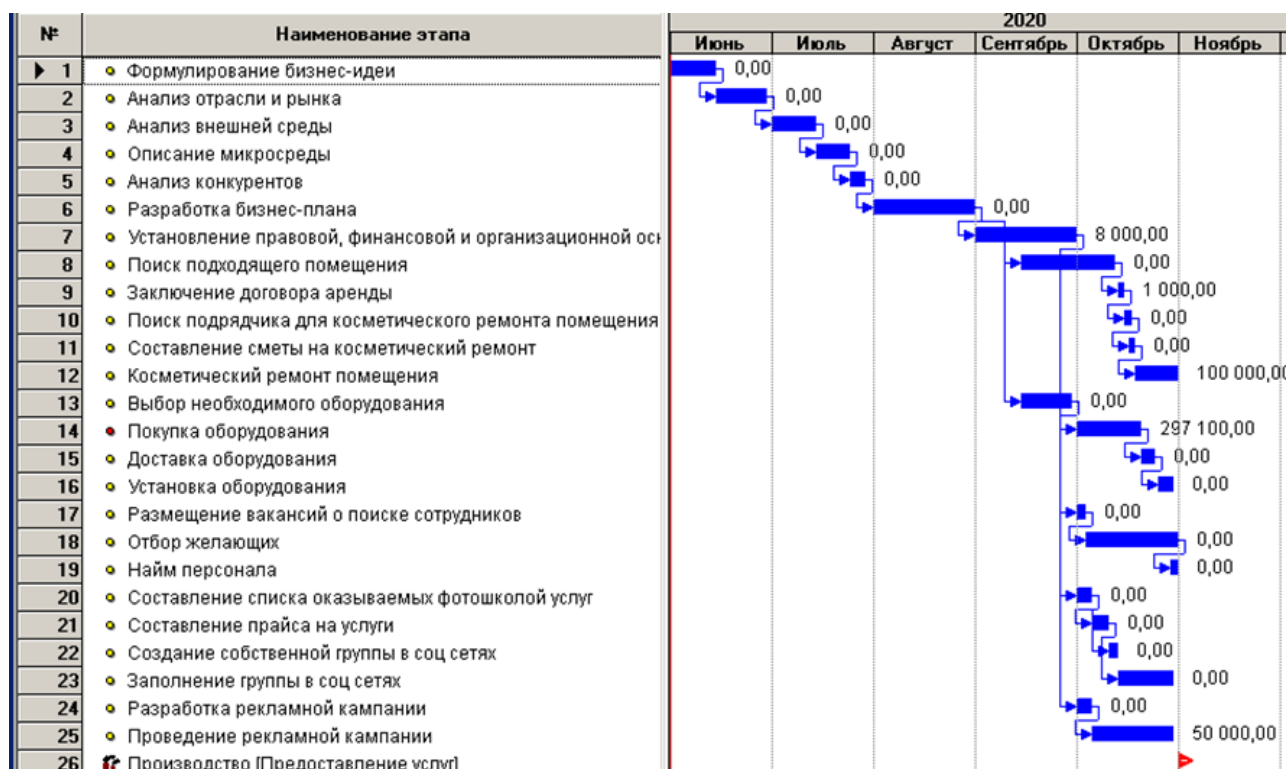


Рисунок 2.3 – Диаграмма Ганта

С помощью диаграмм Ганта можно увидеть и отследить то, какие задачи включает в себя проект, продолжительность задач: когда они начинаются и заканчиваются, сколько времени займет каждая задача, способы объединить задачи.

### 2.3 План по персоналу

Рассмотрим основные требования, предъявляемые к персоналу. Обязанности администратора: работа с клиентами – встречать, консультировать клиентов по всем вопросам в рамках работы студии, поддержание декораций, фото-оборудования и другого имущества студии в надлежащем состоянии, уборка по необходимости, административная работа – контролировать оплаты, документооборот и базу данных по бронированиям, консультировать по почте, телефону, вести страничку в социальной сети. Требования к администратору:

опыт работы в фотостудии (знание фото-оборудования), умение вести переговоры и готовность принимать решения самостоятельно, самостоятельность и ответственность, умение расставлять приоритеты и периодически работать в режиме многозадачности, хорошая физическая форма (готовность помочь клиентам с расстановкой мебели при необходимости, перемещение фото-оборудования), пунктуальность.

Обязанности фотографа фотостудии: работа с клиентами – подготовка рабочих мест, залов, поддержка помещения и оборудования в надлежащем состоянии. Требования: опыт работы в фотостудии, знание фотографического оборудования, умение работать в программе фотошоп, актуальное портфолио.

Обязанности обучающего фотографа: проведение курсов фотографии различного уровня, обучение людей. Требования: знание основ фотографии.

Фотостудия будет работать по предварительной записи, поэтому должности «Фотограф», «Обучающий фотограф» и «Помощник фотографа» имеют свободное посещение, то есть выходят только на заказ.

Составим план оплаты труда персонала – таблица 2.8.

Таблица 2.8 – План по персоналу (только окладная часть оплаты труда)

				В рублях	
Должность	Зарботная плата	Количество человек, шт.	Вид оплаты	Зарботная плата в год	
Управляющий	25 000	1	оклад	300 000	
Администратор	20 000	1	оклад	240 000	
Фотограф	7 000	1	оклад + сделка	84 000	
Обучающий фотограф	5 000	2	оклад + сделка	120 000	
Помощник фотографа	5 000	1	оклад + сделка	60 000	
Итого	62 000	6	–	804 000	

В плане по персоналу заработная плата представлена без учета социальных отчислений. Общий годовой фонд заработной платы составляет 804 000 рублей, социальные отчисления составят 241 200 рублей, а годовой фонд заработной платы с учетом социальных отчислений составит 1 045 200 рублей, это окладная

часть. В должности обучающего фотографа, помощника фотографа и студийного фотографа основную часть оплаты труда составляет сдельная часть, которая составляет 50% выручки за услугу. Помощник фотографа получает 7% от услуг.

## 2.4 Финансовый план

### 2.4.1 Инвестиционные затраты по проекту

Инвестиционные расходы – это сумма всех издержек, которые связаны с реализацией проекта. Составим таблицу необходимых инвестиций проекта – таблица 2.9.

Таблица 2.9 – Инвестиционные затраты по проекту

			В рублях
Наименование	Цена	Количество, шт.	Стоимость
Открытие юр лица	8 000	1	8 000
Поиск помещения, заключение договора аренды	1 000	1	1 000
Косметический ремонт помещения	100 000	1	100 000
Покупка оборудования			
- фотоаппараты	70 000	1	70 000
- стойки	2 000	3	6 000
- фоны	1 000	50	50 000
- вспышки	15 000	2	30 000
- отражатели	1 600	1	1 600
- софтбоксы	3 000	1	3 000
- фотозонт	2 000	1	2 000
- рефлекторы	1 500	3	4 500
- соты	1 000	5	5 000
- адаптеры	1 000	5	5 000
- прочее фотооборудование	80 000	1	80 000
- ноутбук	20 000	1	20 000
- столы	5 000	2	10 000
- стулья	2 000	5	10 000
Найм персонала	0	1	0
Реклама	50 000	1	50 000
Итого			456 100

Суммарные инвестиционные затраты на проект составляют 456 100 рублей. У инвестора имеется в наличии 1 000 000 рублей собственных средств. Проект будет финансироваться за счет собственных средств.

## 2.4.2 Формирование цены и прогноз спроса

Ценообразование будет основано на среднерыночной конкурентной цене. В первые полгода реализации проекта предлагается цену на услугу снизить на 10% от среднерыночной. Рассмотрим основных конкурентов и уровень их цен на аналогичные услуги – таблица 2.10.

Таблица 2.10 – Анализ цен конкурентов

Наименование конкурента	Стоимость аренды фотозоны, руб. в час	Стоимость работы фотографа, руб. в час	В рублях	
			Фотокурсы начальный уровень (длительность 5 дней)	Фотокурсы продвинутый уровень (длительность 10 дней)
«Зонтик»	450	2 000	–	–
«Пикча»	–	–	15 000	25 000
«3 Блок»	1 000	4 500	–	–
«Ветер»	800	3 000	–	–
«Победа»	1 500	2 000	–	–
«Студия Игоря Ашмарина»	1 800	3 500	20 000	40 000
«Серебряный ветер»	1 000	3 000	–	–
«Фотостудия Юрия Шахматова»	1 200	5 000	18 500	26 500
Школа телевидения	–	–	14 000	16 000
Средняя цена	1 100	3 285	16 875	26 875

В таблице 2.10 рассчитана средняя цена на услуги. В первые полгода реализации проекта было решено снизить цену дополнительно на 10%, следовательно, стоимость услуг будет составлять:

- аренда фотозоны 1000 рублей за час;
- стоимость работы фотографа 3000 рублей за час;
- фотокурсы начальный уровень 15 000 рублей за 5 дней;
- фотокурсы начальный уровень 25 000 рублей за 10 дней.

Цены на услуги будут действовать в течение 2020 года и 4 месяца 2021 года.

Спрогнозируем спрос на 1,5 года функционирования фотостудии «From Art». В 2020 году фотостудия начнет работать с 1 ноября. Стоит учитывать, что фотостудия – сезонный бизнес. На 8 марта, новый год и в другие праздничные дни спрос на услуги фотографа сильно растет, соответственно, растет и количество заказов, прибыль. Хорошими месяцами для фотостудии считаются конец осени и начало зимы (перед Новым годом), а также февраль и март (праздники 14 февраля, 23 февраля и 8 марта). Худший период – летние месяцы. В это время нужно продвигать фотокурсы. Оптимальный размер группы на фотокурсы 10-15 человек.

В таблице 2.11 спрогнозируем спрос.

Таблица 2.11 – Прогноз спроса на услуги

Наименование конкурента	Аренда фотозоны, час	Работа фотографа, час	Фотокурсы начальный уровень, количество услуг, шт.	Фотокурсы продвинутый уровень, количество услуг, шт.
Ноябрь и декабрь 2020 года	350	100	30	30
1 квартал 2021 года	200	50	20	20
2 квартал 2021 года	200	60	40	40
3 квартал 2021 года	250	75	90	90
4 квартал 2021 года	450	250	90	90

Исходя из прогноза спроса и стоимости услуг, спрогнозируем выручку проекта за 2020 и 2021 года – таблица 2.12.

Таблица 2.12 – Прогнозная выручка проекта

Наименование услуги	В рублях				
	4кв. 2020 год	1кв. 2021 год	2кв. 2021 год	3кв. 2021 год	4кв. 2021 год
Фотокурсы (продвинутый уровень)	750 000	500 000	1 075 000	2 418 750	2 418 750
Фотокурсы (начальный уровень)	450 000	300 000	675 000	1 518 750	1 518 750
Услуги фотографа	300 000	150 000	197 100	246 375	821 250
Аренда фотозоны	350 000	200 000	220 000	275 000	495 000
Итого	1 850 000	1 150 000	2 167 100	4 458 875	5 253 750

Прогнозная выручка за 2020 год составим 1 850 000 рублей, за два месяца работы организации. За 2021 год прогнозная выручка составит 11 879 725 рублей. Суммарная выручка проекта за все время 13 729 725 рублей.

### 2.4.3 Операционные затраты по проекту

Рассмотрим возможное месторасположение фотостудии. Согласно таблице 1.1, максимальное количество фотостудий расположено в Центральном районе, на втором месте Калининский район. Анализ рынка недвижимости показал, что можно выбрать два варианта – более дешевая ежемесячная арендная плата, но пустое помещение, либо более дорогая арендная плата, зато в помещении имеется необходимая мебель, выполнен ремонт в стиле loft, также в стоимость включена уборка помещения раз в неделю. На первое время было решено снимать более дорогую площадь. Стоимость аренды 50 000 рублей в месяц. В стоимость аренды включена охрана, электроэнергия, коммунальные платежи, уборка помещения. Местонахождение – улица Энгельса, дом 12. Площадь 90 кв.м. Ремонт выполнен в стиле loft. Высокие потолки (высота 7 метров). Студия находится у остановки общественного транспорта, на первой линии.



К постоянным расходам фотостудии относятся: арендные платежи; заработная плата окладная часть; социальные отчисления; амортизация оборудования; реклама; оплата интернета и телефона; каждое полугодие необходимо обновлять экспозиции в студии, на это будет выделяться бюджет в размере 45 000 рублей. Для обновления экспозиции предлагается брать в аренду мебель и предметы интерьера, декора. По истечению срока экспозиции арендованные интерьеры возвращать и менять экспозицию на новую. Амортизация оборудования принята на основе 3х летнего срока использования оборудования.

К переменным расходам относятся: заработная плата сдельная часть, социальные отчисления. Составим план затрат – таблица 2.13.

Таблица 2.13 – Операционные расходы по проекту

В рублях

Статья расходов	2020 год (2 месяца)		2021 год	
	Сумма в месяц	Сумма за год	Сумма в месяц	Сумма за год
<b>Постоянные расходы</b>				
Арендные платежи	50 000	100 000	50 000	600 000
Заработная плата	62 000	124 000	62 000	744 000
Социальные отчисления	23 100	46 200	23 100	277 200
Реклама	20 000	40 000	20 000	240 000
Амортизация оборудования	8 250	16 500	8 250	99 000
Интернет, телефон	1 500	3 000	1 500	18 000
Обновление экспозиции	0	0	7 500	90 000
<b>Итого постоянных расходов</b>	<b>164 850</b>	<b>329 700</b>	<b>172 350</b>	<b>2 068 200</b>
<b>Переменные расходы</b>				
Заработная плата сдельная часть	527 250	1 054 500	618 912	7 426 943
Социальные отчисления	158 175	316 350	185 674	2 228 083
<b>Итого переменных расходов</b>	<b>685 425</b>	<b>1 370 850</b>	<b>804 586</b>	<b>9 655 026</b>
<b>Всего</b>	<b>850 275</b>	<b>1 700 550</b>	<b>976 936</b>	<b>11 723 226</b>

За два месяца работы в 2020 году операционные расходы составят 1 700 550 рублей. В 2021 году цена на услуги будет выше и прогноз спроса на услуги более оптимистичный, поэтому операционные расходы планируются в размере 11 723 226 рублей.

## 2.5 План маркетинга

Для фотостудии «From Art» подходит стратегия массового маркетинга. Услуга фотостудии доступна для всех, фотографироваться могут прийти все желающие – женщины, мужчины, семьи, семьи с детьми, любого возраста и положения.

Так как фотостудия предоставляет две кардинально разных услуги, то стоит провести два сегментирования. На рисунке 2.4 приведено сегментирование потребителей методом AID по услуге фотостудия.

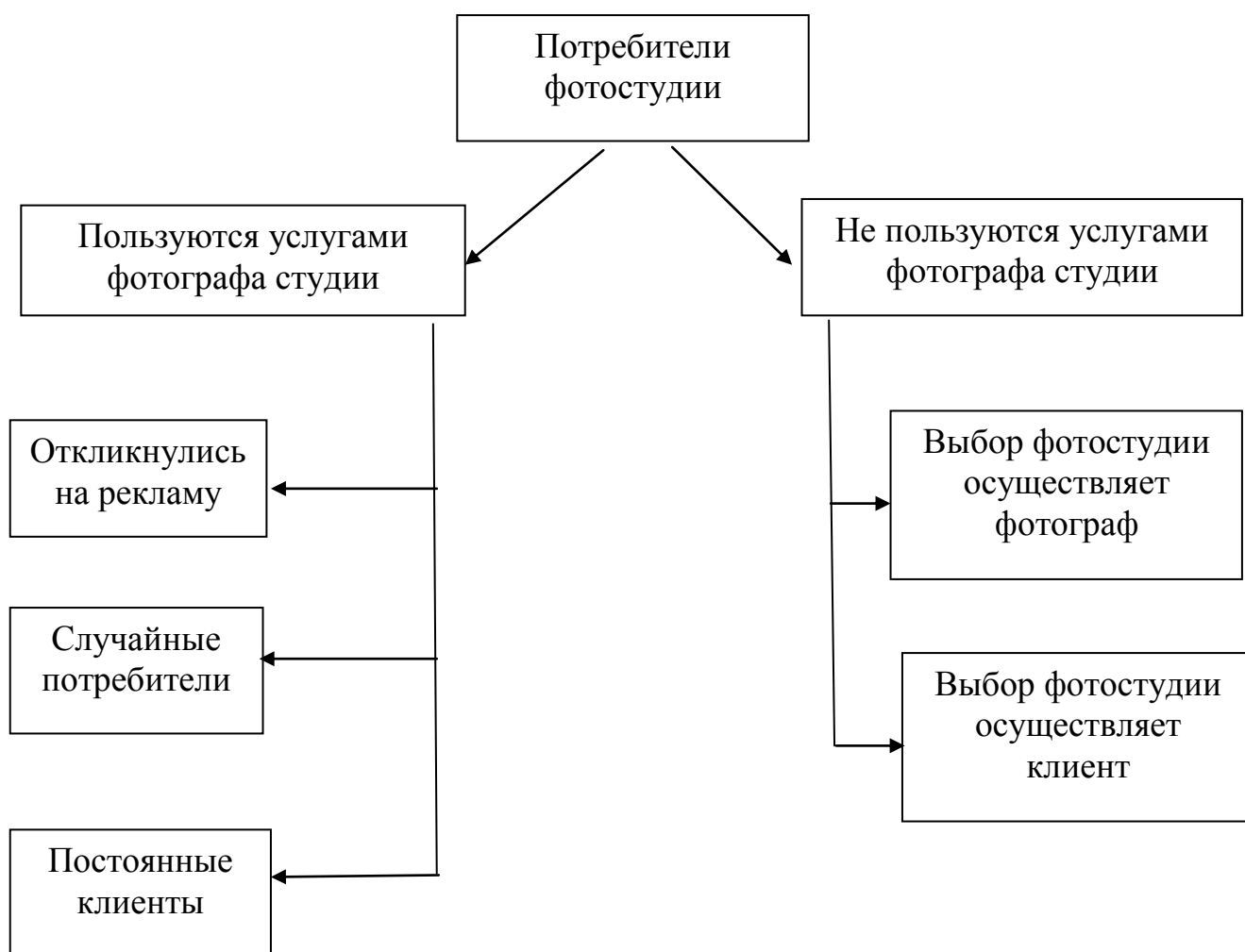


Рисунок 2.4 – Сегментирование услуг фотостудии

На рисунке 2.5 представлено сегментирование фотостудии «From Art» на услугу фотошколы.

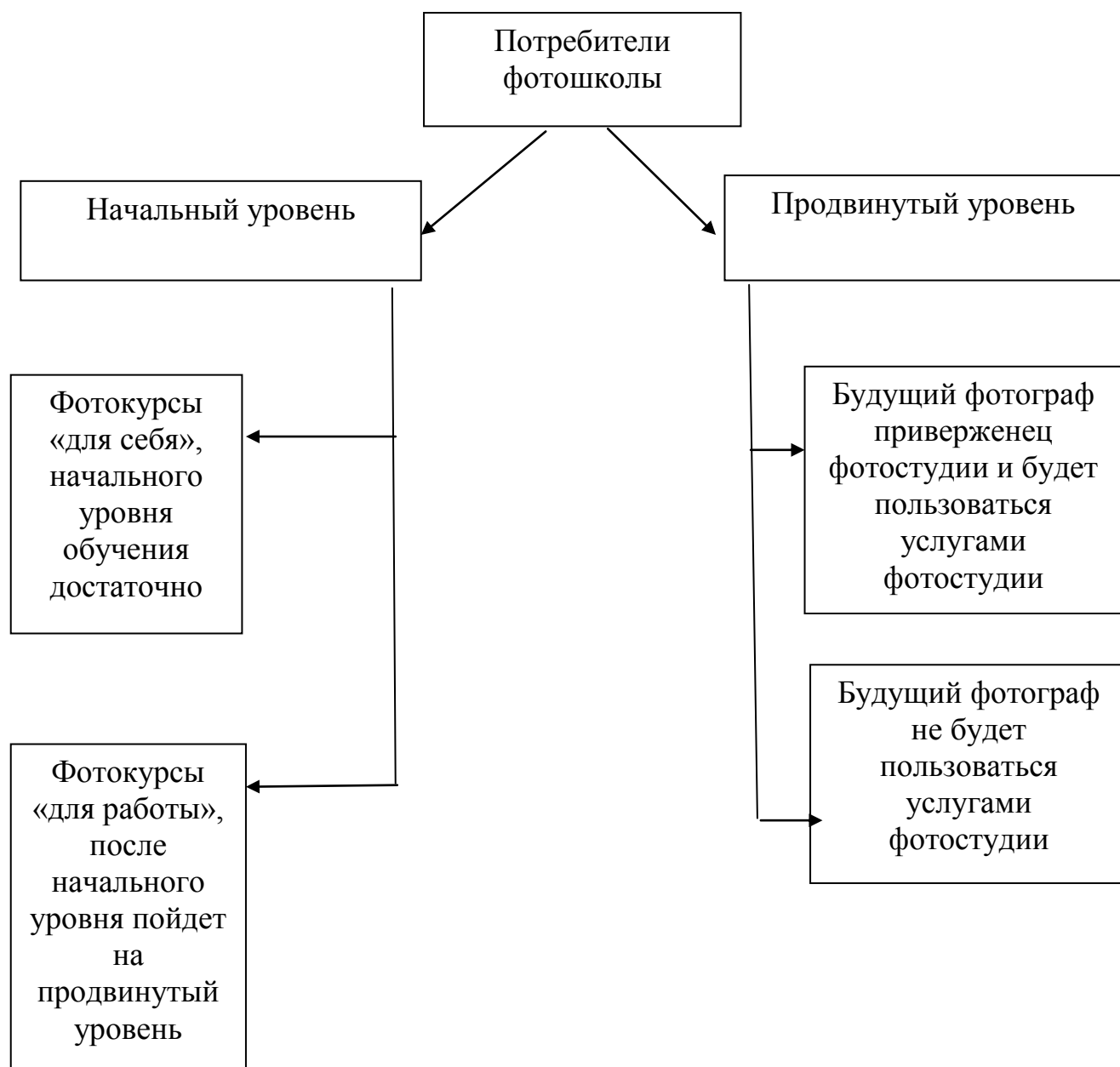


Рисунок 2.5 – Сегментирование услуг фотошколы

Наиболее привлекательными и целевыми сегментами являются сегменты потребителей:

- постоянные клиенты фотостудии;
- выбор фотостудии осуществляет фотограф;
- фотокурсы «для работы», после начального уровня пойдет на продвинутый уровень;
- будущий фотограф будет пользоваться услугами фотостудии в будущем.

## 2.6 Анализ и оценка эффективности проекта

### 2.6.1 Обоснование ставки дисконтирования

При реализации проекта используется собственный запас денежных средств, поэтому для обоснования ставки дисконтирования целесообразно использовать модель САМР (модель оценки капитальных активов), позволяющую оценить стоимость собственного капитала.

Рассчитывается ставка дисконтирования по формуле 2.15 [4]:

$$R_e = R_f + \beta(R_m - R_f), \quad (2.15)$$

где  $R_e$  – ставка доходности собственного капитала;

$R_f$  – безрисковая ставка доходности;

$\beta$  – коэффициент «бета»;

$R_m$  – средняя доходность соответствующего рынка.

Средняя ставка доходности отрасли рассчитывается по формуле 2.16 [4]:

$$1 + R_m = (1 + \frac{E_m}{100}) / (1 + \frac{i}{100}), \quad (2.16)$$

где  $R_m$  – реальная средняя ставка доходности отрасли;

$i$  – уровень инфляции;

$E_m$  – средняя доходность ПИФов.

Безрисковая ставка доходности принята равной 10%, в качестве данной ставки взята годовая доходность государственных ценных бумаг в 2019 году [10]. Коэффициент  $\beta$  равен 1,01, так как деятельность предприятия можно отнести к отрасли услуг [10]. Официальный уровень инфляции в России за 2019 год составляет 3% годовых [39]. Ставка доходности отрасли принята на основе

средней ставки доходности ПИФов. По данным Сбербанка, доходность некоторых фондов такова [22]:

- ПИФ «Биотехнологии» имеет годовую доходность 12,32%;
- ПИФ «Золото» имеет годовую доходность 42,07%;
- ПИФ «Глобальный интернет» имеет годовую доходность 8,05%.

Средняя доходность ПИФов равна 20,8%.

Ставка дисконтирования, рассчитанная по формулам (2.15-2.16) равна 17,35%.

## 2.6.2 План движения денежных средств по проекту

Фотостудия находится на стандартной системе налогообложения, значит платит налог с прибыли 20%. Услуги Фотошколы не облагаются НДС. Также организация не платит налог на имущество, так как арендует помещение.

Далее составим прогнозный отчет о финансовых результатах проекта на период его реализации (таблица 2.14).

Таблица 2.14 – Прогнозный отчет о финансовых результатах

Показатели	В рублях	
	2020 год	2021 год
Выручка	1 850 000	13 029 725
Себестоимость продаж	1 599 556	11 117 259
Валовая прибыль	250 444	1 912 466
Коммерческие расходы	40 000	240 000
Управленческие расходы	65 000	390 000
Прибыль (убыток) от продаж	145 444	1 282 466
Проценты к получению	0	0
Проценты к уплате	0	0
Прочие доходы	0	0
Прочие расходы	159 000	0
Прибыль (убыток) до налогообложения	-13 556	1 282 466
Текущий налог на прибыль	0	253 782
Изменение отложенных налоговых активов	0	0
Изменение отложенных налоговых обязательств	0	15 144
Прочее	0	0
Чистая прибыль	-13 556	1 013 540

Отчет о движении денежных средств или «Кэш-фло» показывает денежные поступления и выплаты, связанные с основными статьями доходов и затрат. В таблице 2.15 представлен отчет о движении денежных средств проекта.

Таблица 2.15 – Отчет о движении денежных средств

В тыс. руб.

Наименование статьи	июнь. 2020г.	3кв. 2020г.	4кв. 2020г.	1кв. 2021г.	2кв. 2021г.	3кв. 2021г.	4кв. 2021г.
Поступления от продаж	–	–	1 850	1 150	2 167	4 459	5 254
Затраты на материалы и комплектующие	–	–	–	–	–	–	–
Затраты на сдельную заработную плату	–	–	–	–	–	–	–
Суммарные прямые издержки	–	–	–	–	–	–	–
Общие издержки	–	–	143	214,5	259,5	214,5	259,5
Затраты на персонал	–	–	1 189	857	1 436	2 743	3 196
Суммарные постоянные издержки	–	–	1 332	1 071	1 696	2 957	3 455
Другие поступления	–	–	–	–	–	–	–
Другие выплаты	–	–	–	–	–	–	–
Налоги	–	–	356,5	257	431	870	1 108
Кэш-фло от операционной деятельности	–	–	162	-178	40	632	691
Затраты на приобретение активов	–	–	297	–	–	–	–
Другие издержки подготовительного периода	–	8 000	151	–	–	–	–
Поступления от реализации активов	–	–	–	–	–	–	–
Приобретение прав собственности (акций)	–	–	–	–	–	–	–
Продажа прав собственности	–	–	–	–	–	–	–
Доходы от инвестиционной деятельности	–	–	–	–	–	–	–
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	–	-8 000	-448	–	–	–	–
Займы	–	–	–	–	–	–	–
Выплаты в погашение займов	–	–	–	–	–	–	–
Выплаты процентов по займам	–	–	–	–	–	–	–
Лизинговые платежи	–	–	–	–	–	–	–
Кэш-фло от финансовой деятельности	–	–	–	–	–	–	–
Баланс наличности на начало периода	1 000	1 000	992	706	528	568	1 200
Баланс наличности на конец периода	1 000	992	706	528	568	1 200	1 891

### 2.6.3 Интегральные показатели эффективности

Анализ эффективности реализации проекта проводится с помощью критериев оценки инвестиционных проектов.

Показатель NPV инвестиционного проекта позволяет определить, какой доход получит инвестор в денежном выражении вследствие своих инвестиций. При положительном значении NPV считается, что данное вложение капитала является эффективным. Чистая приведенная стоимость (NPV) рассчитывается по следующей формуле (2.16) [4]:

$$NPV = \sum_{t=1}^n C_t \frac{1}{(1+r)^t} - I_0, \quad (2.16)$$

где  $C_t$  – чистый денежный поток по проекту;

$I_0$  – первоначальные инвестиции по проекту;

$r$  – ставка дисконтирования;

$t$  – период проекта.

Индекс доходности (PI) показывает эффективность дисконтированных инвестиций по дисконтированному доходу – формула (2.17) [4]:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n C_t \frac{1}{(1+r)^t}}{I_0} \quad (2.17)$$

Если индекс доходности больше единицы – проект следует реализовать, значит доходы превышают расходы.

Внутренняя норма рентабельности (IRR) – это ставка, при которой чистая приведенная стоимость проекта равна нулю, то есть внутренняя норма рентабельности характеризует ожидаемую доходность проекта и определяется из следующего соотношения (2.18) [4]:

$$IRR = r_1 + \frac{NPV_1}{(NPV_1 + NPV_2)} \cdot (r_2 - r_1), \quad (2.18)$$

где  $r_1$  – значение табулированного коэффициента дисконтирования, при котором  $NPV_1$  больше 0;

$r_2$  – значение табулированного коэффициента дисконтирования, при котором  $NPV_2$  меньше 0.

Если ставка дисконтирования меньше внутренней нормы рентабельности – проект стоит принять к реализации.

Простой срок окупаемости (PP) – период, за который чистая прибыль от проекта покрывает первоначальные капиталовложения. Простой срок окупаемости по проекту рассчитывается по формуле (2.19) [4]:

$$PP = \frac{I}{CF} \cdot n, \quad (2.19)$$

где  $n$  – расчетный срок.

Дисконтированный срок окупаемости инвестиций (DPP) – срок окупаемости инвестиций в текущих стоимостях, рассчитывается по формуле (2.20) [4]:

$$DPP = \frac{I_0}{\sum_{t=1}^n C_t \frac{1}{(1+r)^t}}. \quad (2.20)$$

MIRR характеризует ставку дисконтирования, при которой суммарная приведенная стоимость доходов от осуществляемых инвестиций равна стоимости этих инвестиций. MIRR определяется как норма дохода, при которой все ожидаемые доходы, приведенные к концу проекта, имеют текущую стоимость, равную стоимости всех требуемых затрат [4].

Интегральные показатели эффективности проекта приведена на рисунке 2.6.



Эффективность инвестиций			
Длительность проекта	19	мес.	OK
Период расчета	19	мес.	Справка
Рубли			
Ставка дисконтирования	17,35	%	
Период окупаемости - PB	15	мес.	
Дисконтированный период окупаемости - DPB	16	мес.	
Средняя норма рентабельности - ARR	182,34	%	
Чистый приведенный доход - NPV	691 164		
Индекс прибыльности - PI	2,46		
Внутренняя норма рентабельности - IRR	193,70	%	
Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR	74,41	%	
Длительность - D	1,25	лет	

Рисунок 2.6 – Эффективность инвестиций

При ставке дисконтирования равной 17,35% чистая приведенная стоимость проекта больше нуля, внутренняя норма рентабельности больше заданной ставки дисконтирования, а индекс доходности равен 2,46, что говорит о получении 1 рубля 46 копеек чистого дохода на рубль инвестиций. Инвестиционный проект привлекателен по всем показателям эффективности, при принятии данного проекта инвестор получит прибыль. Таким образом, инвестиционный проект является целесообразным и экономически эффективным.

## 2.7 Анализ рисков

### 2.7.1 Анализ безубыточности

Так как проект рассматривается на перспективу, следует провести анализ рисков. Суть метода анализа безубыточности заключается в определении того объема производства и продаж продукции, при котором достигается экономическая безубыточность проекта [45].

В таблице 2.16 рассчитаем безубыточный объем продаж проекта в денежном выражении.

Таблица 2.16 – Расчет точки безубыточности в денежном выражении

Наименование	В рублях				
	4 кв. 2020 г.	1 кв. 2021 г.	2 кв. 2021 г.	3 кв. 2021 г.	4 кв. 2021 г.
Выручка	1 850 000	1 150 000	2 167 100	4 458 875	5 253 750
Постоянные затраты	333 706	500 558	545 558	500 557	545 558
Переменные затраты	1 370 850	852 150	1 605 821	3 304 027	3 893 029
Маржинальный доход	479 150	297 850	561 279	1 154 848	1 360 721
Коэффициент маржинального дохода	0,26	0,26	0,26	0,26	0,26
Точка безубыточности в денежном выражении	1 288 440	1 932 656	2 106 401	1 932 654	2 106 401
Запас финансовой прочности, в процентах	30	-68	3	57	60

В таблице 2.17 рассчитаем безубыточный объем продаж проекта в услугах.

Таблица 2.17 – Расчет точки безубыточности в количественном выражении

Наименование услуги	В количестве услуг				
	4 кв. 2020 г.	1 кв. 2021 г.	2 кв. 2021 г.	3 кв. 2021 г.	4 кв. 2021 г.
Аренда фотозоны	108	79	66	71	127
Услуги фотографа	31	20	20	21	70
Фотокурсы (начальный уровень)	9	8	13	26	25
Фотокурсы (продвинутый уровень)	9	8	13	26	25

Безубыточная валовая выручка на 60% меньше прогнозной – это значение является запасом финансовой прочности проекта.

## 2.7.2 Анализ чувствительности

Целью анализа чувствительности является выяснение насколько результаты проекта чувствительны к изменению отдельных переменных состояния среды и проекта [4].

Анализ чувствительности проекта по приобретению оборудования приведен в таблице 2.18. Диапазон прогнозов взят в изменении на 20% и 40% от ожидаемого состояния. В качестве переменных взяты следующие показатели – объем сбыта, общие издержки и зарплата персонала.

Таблица 2.18 – Анализ чувствительности проекта

Показатель	NPV				
	-40%	-20%	Ожидаемый	+20%	+40%
Объем сбыта	-356 379	195 244	691 164	1 179 366	1 671 427
Общие издержки	940 049	813 677	691 164	560 933	434 561
Заработная плата	995 193	841 249	691 164	533 361	379 416

В рублях

На рисунке 2.7 представлен график по анализу чувствительности.

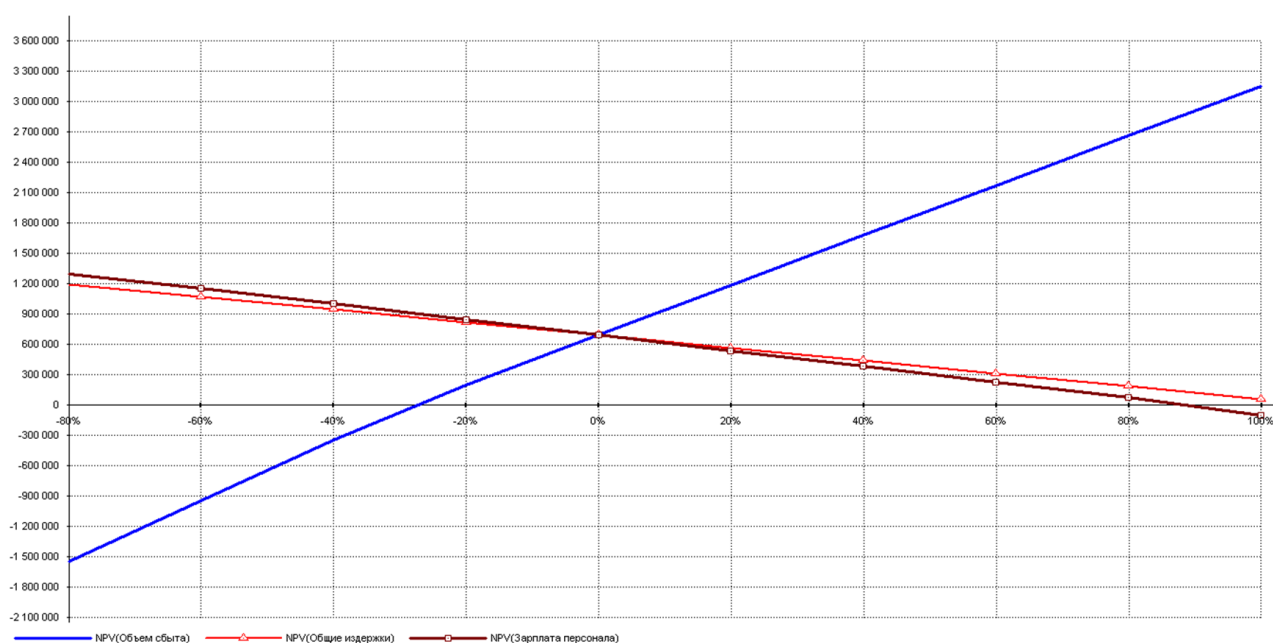


Рисунок 2.7 – График анализа чувствительности проекта

Проект наиболее чувствителен к объему продаж. При снижении объема продаж более чем на 28%, проект становится убыточным. Таким образом, предприятию необходимо не допускать снижения продаж и предпринимать меры по стимулированию продаж.

### 2.7.3 Анализ Монте-Карло

Под методом Монте-Карло понимается численный метод решения математических задач при помощи моделирования случайных величин. Идея метода заключается в соединении анализа чувствительности и вероятностных распределений факторов модели. Вместо создания отдельных сценариев (наилучший, наихудший и наиболее вероятный), в имитационном методе генерируются сотни возможных комбинаций факторов с учётом их вероятностного распределения [45].

На рисунке 2.8 представим вводные данные для анализа.

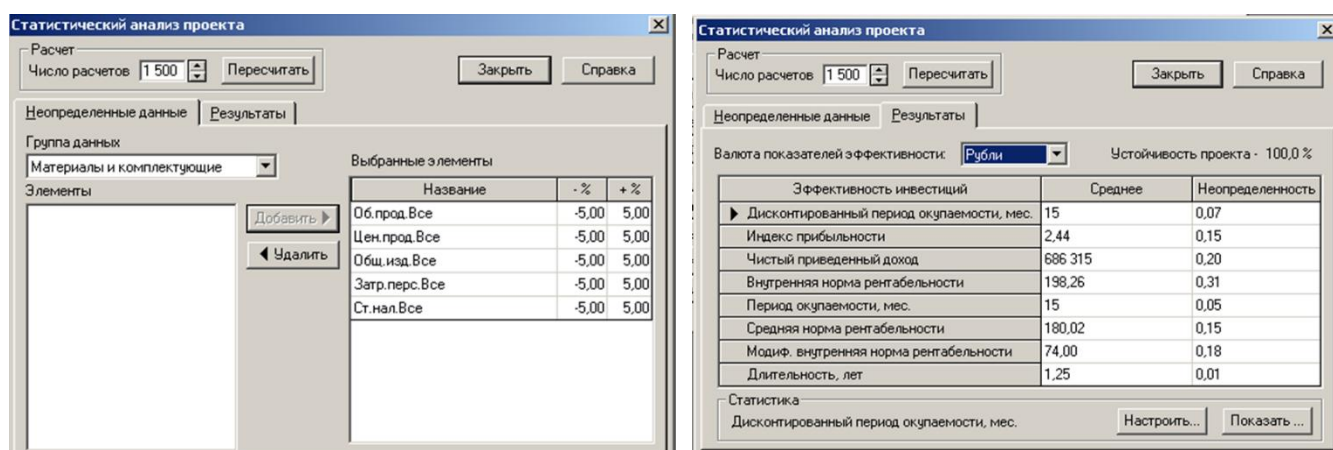


Рисунок 2.8 – Исходные данные для расчета

Имитационное моделирование проводилось с помощью программы «Project Expert». На рисунке 2.9 представлено распределение чистого приведенного дохода – ключевого показателя эффективности проекта.

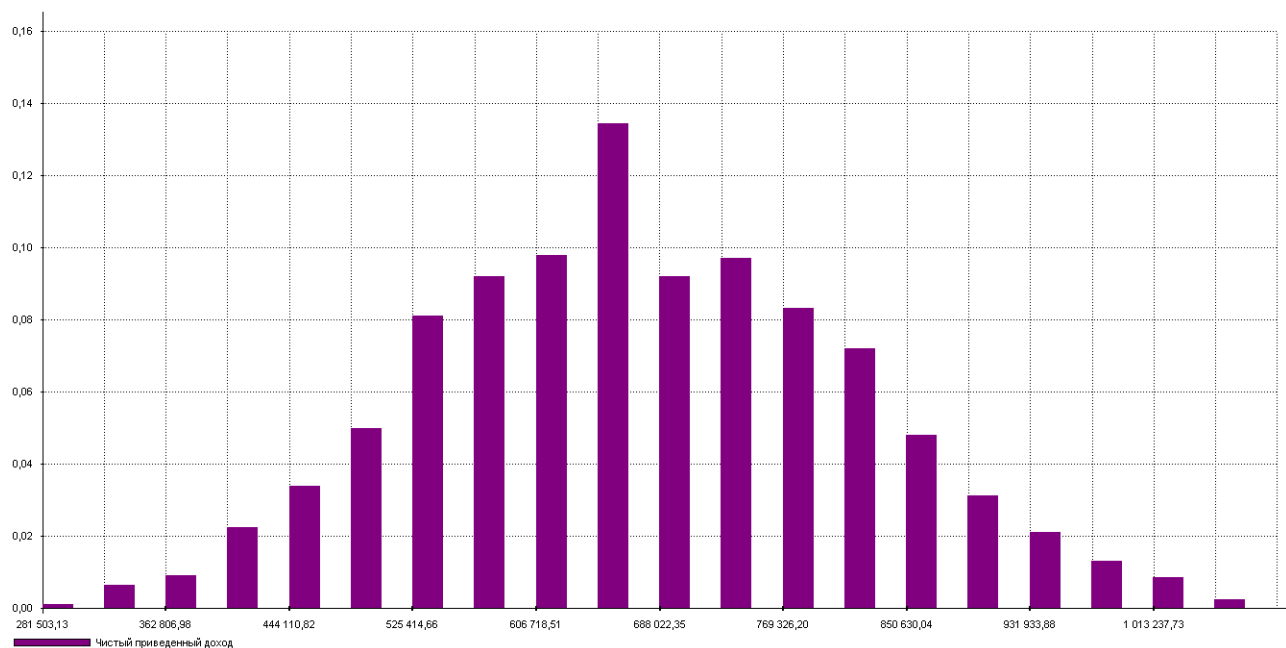


Рисунок 2.9 – Гистограмма распределения значений NPV

Устойчивость проекта составляет 100%, что говорит о том, что проект полностью устойчив к изменению рассматриваемых показателей. Из рисунка 2.9 видно, что вероятность получения отрицательного значения NPV отсутствует.

На рисунке 2.10 представлено распределение индекса доходности.

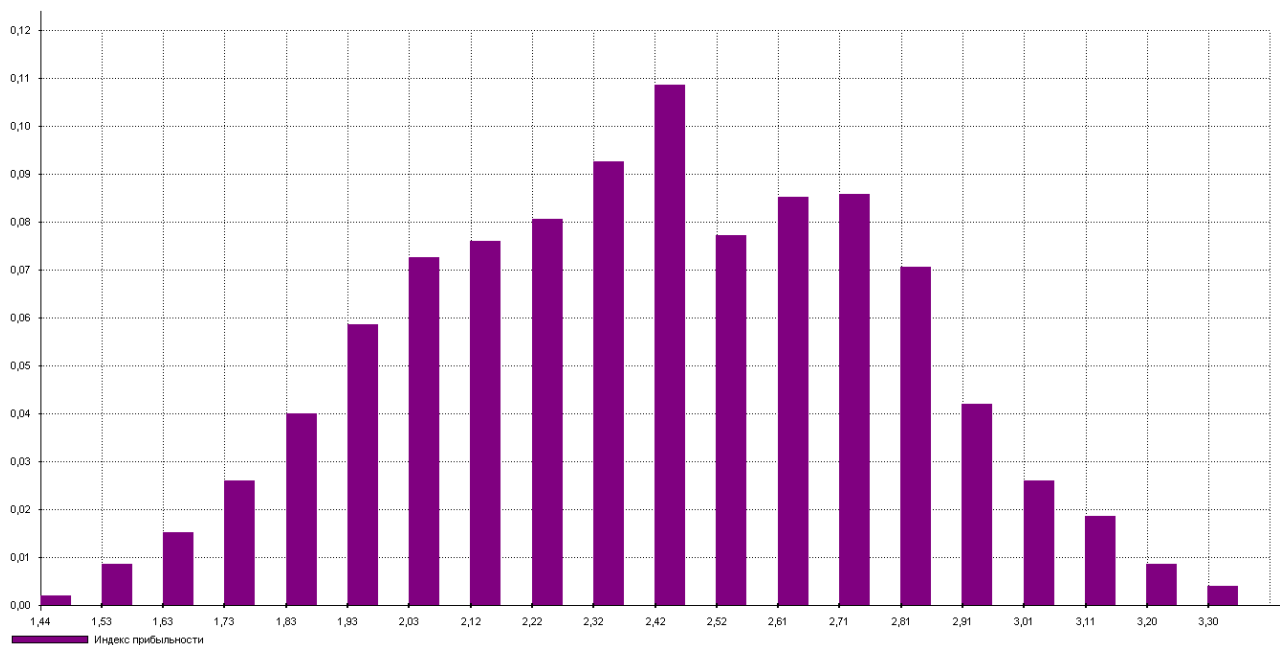


Рисунок 2.10 – Гистограмма распределения значений индекс доходности

Индекс доходности при всех возможных расчетах имеет значение выше единицы. Значит при различных сценариях доходы от реализации предлагаемого инвестиционного проекта превышают инвестиции.

На рисунке 2.11 представлено распределение внутренней нормы рентабельности.

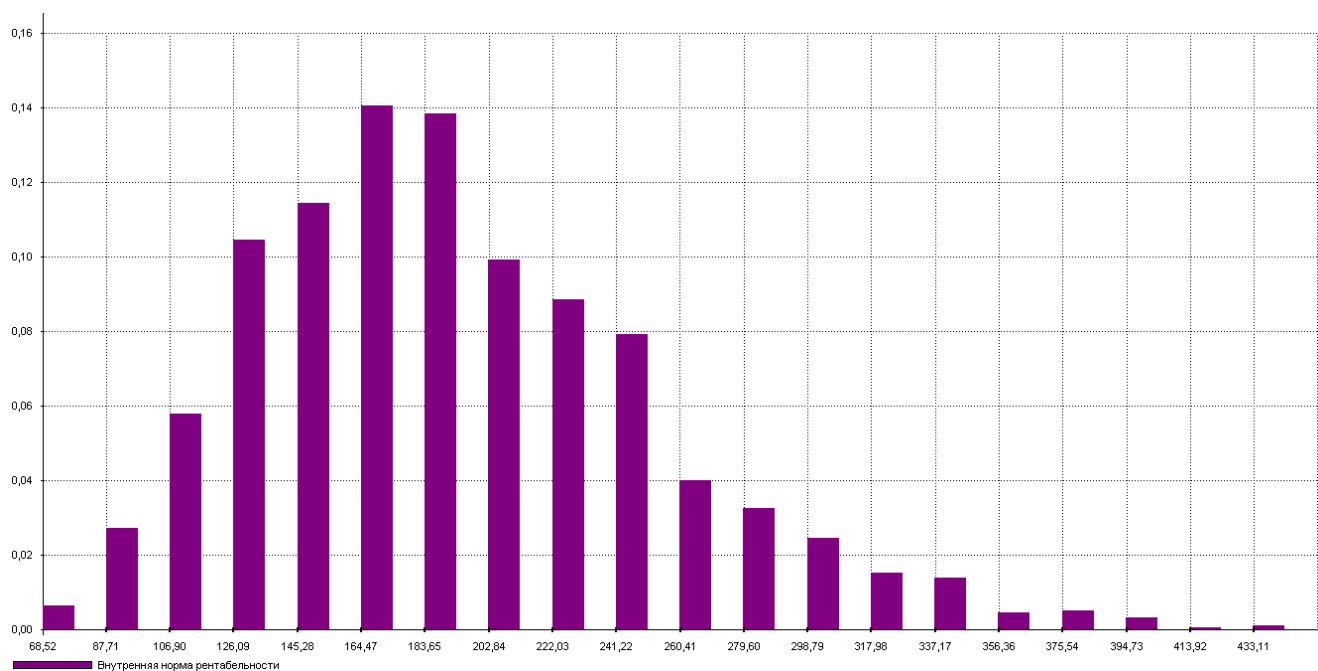


Рисунок 2.11 – Гистограмма распределения значений внутренней нормы рентабельности

Во всех сценариях значение внутренней нормы рентабельности не снижалось ниже значения заданной ставки дисконтирования.

Таким образом, риски проекта находятся в допустимых рамках и свидетельствуют о реалистичности его эффективной реализации. По результатам проведенного анализа эффективности и рисков проекта выявлено, что финансовые риски проекта при заданных условиях не окажут значительного влияния на эффект и реализацию проекта.

Таким образом, предлагаемый инвестиционный проект фотостудии «From Art» является эффективным и рекомендуется к реализации.

## **Выводы по разделу два**

В данном разделе проведено моделирование инвестиционного проекта открытия фотостудии «From Art». Цель проекта – получение прибыли путем оказания услуг по обучению фотографии и услуг фотосъемки, аренды фотозалов.

Для открытия фотостудии необходимо 5 месяцев. Начало работ по проекту июнь 2020 года, запуск фотошколы – ноябрь 2020 года. Расчетный срок проекта 19 месяцев.

Суммарные инвестиционные затраты на проект составляют 456 100 рублей. У инвестора имеется в наличии 1 000 000 рублей собственных средств. Проект будет финансироваться за счет собственных средств.

Для определения эффективности инвестиционного проекта была разработана финансовая модель в среде программного продукта Project Expert 7.

При ставке дисконтирования равной 17,35% чистая приведенная стоимость проекта больше нуля, внутренняя норма рентабельности больше заданной ставки дисконтирования, а индекс доходности равен 2,46, что говорит о получении 1 рубля 46 копеек чистого дохода на рубль инвестиций. Инвестиционный проект привлекателен по всем показателям эффективности, при принятии данного проекта инвестор получит прибыль. Инвестиционный проект является целесообразным и экономически эффективным.

Риски проекта находятся в допустимых рамках и свидетельствуют о реалистичности его эффективной реализации. По результатам проведенного анализа эффективности и рисков проекта выявлено, что финансовые риски проекта при заданных условиях не окажут значительного влияния на эффект и реализацию проекта.

Таким образом, предлагаемый инвестиционный проект фотостудии «From Art» является эффективным и рекомендуется к реализации.

### **3 ПРОГНОЗНАЯ ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ И ОЦЕНКА ДИНАМИКИ ПРОГНОЗНОГО ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ**

#### **3.1 Составление прогнозной финансовой отчетности**

Для оценки потенциального финансового состояния предприятия, реализующего инвестиционный проект открытия фотостудии «From Art», необходимо составить прогноз бухгалтерской отчетности.

Отчет о финансовых результатах содержится во втором разделе выпускной квалификационной работы, в таблице 2.14. Прогноз отчета о финансовом результате составлен на два года – 2020 год и 2021 год.

Перейдем к составлению прогноза бухгалтерского баланса предприятия.

Цель составления прогнозного баланса состоит в разработке интегрированного набора финансовых прогнозов, отражающих ожидаемую производительность организации [17]. Хотя будущее неизвестно, тщательный анализ может дать представление о том, как предприятие может развиваться. Методы составления прогнозного баланса обычно предлагают пошаговое выполнение этого процесса.

При составлении прогноза бухгалтерского баланса будут использованы такие методы, как балансовый метод, экспертный метод, аналитический метод.

Прогноз баланса следует начинать с формирования актива. В активе у предприятия «From Art» будут использованы такие статьи баланса как основные средства, денежные средства, дебиторская задолженность, запасы. Согласно выбранной учетной политике предприятия, основные средства подлежат амортизации. После амортизации они переходят в запасы. Денежные средства скапливаются на расчетном счету организации, остаток наличности на конец отчетного периода берется из таблицы кэш-фло (таблица 2.15). Дебиторская задолженность будет присутствовать у компании, потому что частные лица, а также юридические лица, могут задерживать оплату услуг.

В пассиве заполняются значения уставного капитала – это сумма наличных, имеющаяся у инвестора на реализацию проекта, нераспределенная прибыль,



которая берется из отчета о финансовых результатах и в баланс вносится нарастающим итогом. Также в пассиве будет отображаться кредиторская задолженность предприятия – перед поставщиками, перед персоналом и прочая. Составленная прогнозная отчетность представлена в приложении Б.

## 3.2 Анализ прогнозного финансового состояния предприятия

### 3.2.1 Горизонтальный и вертикальный анализ баланса

Горизонтальный анализ баланса предполагает сравнение данных отчетности за несколько периодов. В таблице 3.1 представлен горизонтальный анализ прогнозного бухгалтерского баланса предприятия «From Art».

Таблица 3.1 – Горизонтальный анализ баланса

Актив	31 декабря 2020 года	31 декабря 2021 года	Изменения	
			Рубли	%
<b>1. Внеоборотные активы</b>				
Основные средства	280 600	181 600	-99 000	-35,3
Итого по разделу один	280 600	181 600	-99 000	-35,3
<b>2. Оборотные активы</b>				
Запасы	16 500	115 500	99 000	600
Дебиторская задолженность	449 094	1 855 458	1 406 364	313,2
Денежные средства	705 850	1 886 623	1 180 773	167,3
Итого по разделу два	1 171 444	3 857 581	2 686 137	229,3
Баланс	1 452 044	4 039 181	2 587 137	178,1
<b>Пассив</b>				
<b>3. Капитал и резервы</b>				
Уставный капитал	1 000 000	1 000 000	0	0
Нераспределенная прибыль	-13 556	999 984	1 013 540	7477
Итого по разделу три	986 444	1 999 984	1 013 540	102,7
<b>4. Долгосрочные обязательства</b>				
Итого по разделу четыре	0	0	0	0
<b>5. Краткосрочные обязательства</b>				
Кредиторская задолженность	465 600	2 039 198	1 573 598	337,9
Итого по разделу пять	465 600	2 039 198	1 573 598	337,9
Баланс	1 452 044	4 039 181	2 587 137	178,1

За рассматриваемый период валюта баланса увеличилась на 2 587 137 рублей или 178,1%. В активе произошли следующие изменения: основные средства теряют свою стоимость – сумма амортизации за год составила 99 000 рублей. При списании основные средства переходят в статью запасы, которая за рассмотренный период увеличилась суммой списанных амортизационных отчислений. Во второй год работы проекта значительно возрастает результативность деятельности, поэтому наблюдается рост дебиторской задолженности на 313,2% относительно начала периода. Источники имущества предприятия также увеличились на 178,1%, за счет увеличения нераспределенной прибыли и кредиторской задолженности.

В таблице 3.2 представлен вертикальный анализ баланса.

Таблица 3.2 – Вертикальный анализ баланса

Актив	В процентах		
	Доля на 31 декабря 2020 года	Доля на 31 декабря 2021 года	Изменение
<b>1. Внеоборотные активы</b>			
Основные средства	19,32	4,50	-14,83
Итого по разделу один	19,32	4,50	-14,83
<b>2.оборотные активы</b>			
Запасы	1,14	2,86	1,72
Дебиторская задолженность	30,93	45,94	15,01
Денежные средства	48,61	46,71	-1,90
Итого по разделу два	80,68	95,50	14,83
Баланс	100,00	100,00	0,00
<b>Пассив</b>			
<b>3. Капитал и резервы</b>			
Уставный капитал	68,87	24,76	-44,11
Нераспределенная прибыль	-0,93	24,76	25,69
Итого по разделу три	67,93	49,51	-18,42
<b>4. Долгосрочные обязательства</b>			
Итого по разделу четыре	0,00	0,00	0,00
<b>5. Краткосрочные обязательства</b>			
Кредиторская задолженность	32,07	50,49	18,42
Итого по разделу пять	32,07	50,49	18,42
Баланс	100,00	100,00	0,00

На начало рассматриваемого периода, после нескольких месяцев работы проекта, доля внеоборотных активов составляла 19,32%, а доля оборотных активов была 80,68%. За год проекта бухгалтерский баланс поменял свою структуру – снизилась доля внеоборотных активов, за счет амортизации основных средств, за счет чего увеличилась доля оборотных активов, а именно дебиторской задолженности на 15,01% и запасов на 1,72%.

В пассивной части баланса произошло следующие структурные изменения – за счет получения прибыли от реализации проекта, увеличилась статья нераспределенная прибыль, а также кредиторская задолженность, которая отстает в темпах роста выручки за 2021 год.

Оборотные активы превышают краткосрочные обязательства, что говорит о способности предприятия погасить задолженность перед кредиторами. Сравнение собственного капитала и внеоборотных активов позволяет рассчитать значение собственного оборотного капитала (1 857 598 рублей), что также свидетельствует о достаточной финансовой устойчивости предприятия.

### **3.2.2 Анализ ликвидности баланса**

Платежеспособность определяется наличием средств для расчётов по обязательствам на какой-либо период. Платежеспособность – это способность предприятия рассчитываться по своим обязательствам платежными средствами, приемлемыми для кредитора, в сроки, не приводящие к принятию судебных решений по принудительному погашению обязательств [32].

Активы предприятия можно классифицировать, рассматривая их с позиции скорости и возможности реализации. Эту характеристику принято называть степенью ликвидности. Всего получается четыре группы. Рассмотрим, что входит в каждую [41].

Активы А1. Быстрая реализация (срок меньше 1 месяца). Быстрореализуемыми считают денежные средства, вложения денег на короткий

срок, а также любые другие активы, если предприятие может реализовать их по учетной цене за месяц или меньше.

Активы А2. Средний срок реализации (обычно имеется в виду несколько месяцев). В данную группу принято включать краткосрочную дебиторскую задолженность, производство, которое пока не успели завершить, товары, которые уже отгрузили, всю готовую продукцию, а также те товары, что компания намеревается перепродать.

Активы А3. Медленная реализация (срок до года). К таковым можно причислить сырье и материалы, а также расходы, которые предстоят в будущем.

Активы А4. Трудная реализация (на неё требуется больше года). В группу входят неликвидные оборотные активы и такие внеоборотные активы, что невозможно представить в виде средств платежа.

Классификации подвергают и имеющиеся у компании пассивы. В них разделение на группы основано на сроках исполнения обязательств (его также можно назвать сроком погашения). Всего группы четыре.

Пассивы П1. Срочные (требуется погасить в течение 1 мес.) К таковым обязательствам относятся в основном два вида задолженности: 1) по кредитам, взятым из бюджета и из внебюджетных фондов, 2) по оплате труда персонала. Сюда могут входить и другие варианты, если срок исполнения попадает под обозначенный краткий период.

Пассивы П2. Краткосрочные с необходимостью погашения до нескольких месяцев (аналогично срокам для группы активов А2). Такими обязательствами можно считать оставшиеся задолженности по кредитам (те, что не взяты в первой – срочной – группе пассивов П1), все краткосрочные кредиты и займы (учитывают значение выплат по рассматриваемому периоду от одного до нескольких месяцев).

Пассивы П3. Краткосрочные с необходимостью закрыть задолженности за время от нескольких месяцев до года (аналогично срокам для группы активов А3). Сюда входят обязательства по кредитам, что не попали в первые две группы, а

также кредиты и займы, взятые на короткий срок (берут только часть, что необходимо погасить в названном периоде).

Пассивы П4. Долгосрочные обязательства, где срок погашения превышает 1 год, плюс все «постоянные пассивы» (имеется в виду собственный капитал предприятия, отраженный в 3-м разделе бухгалтерского баланса).

Когда специалист начинает оценивать платежеспособность компании в текущий момент, по общепринятой практике он не рассматривает последние группы активов и пассивов (А4 и П4). Но совсем не обращать на них внимание тоже не стоит, поскольку без этих двух элементов невозможно провести контрольную проверку касательно того, верно ли был реструктуризован баланс по его итогу. Выразить платежеспособность, опираясь на ликвидность категорий, можно в виде следующих абсолютных показателей [41]:

$$A_1 \geq P_1; (A_1 + A_2) \geq (P_1 + P_2); (A_1 + A_2 + A_3) \geq (P_1 + P_2 + P_3). \quad (3.1)$$

Проведем оценку бухгалтерского баланса на ликвидность – данные представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Оценка ликвидности баланса

В рублях					
Активы по степени ликвидности	2020 год	2021 год	Пассивы по сроку погашения	2020 год	2021 год
А1	705 850	1 886 623	П1	465 600	2 039 198
А2	449 094	1 855 458	П2	0	0
А3	16 500	115 500	П3	0	0
А4	280 600	181 600	П4	986 444	1 999 984
ВБ	1 452 044	4 039 181	ВБ	1 452 044	4 039 181

Условие ликвидности баланса (3.1) полностью соблюдается в 2020 году. Однако за 2021 год баланс перестает соответствовать условию (3.1), потому что у предприятия повысились наиболее срочные пассивы и они превышают размер наиболее ликвидных активов.

### 3.2.3 Анализ абсолютных показателей финансовой устойчивости

Сущность финансовой устойчивости состоит в эффективном формировании, распределении и использовании финансовых ресурсов, а внешним проявлением устойчивости выступает платёжеспособность предприятия [24].

Основными критериями финансовой устойчивости каждого предприятия служат избыток или дефицит источников необходимых средств. Как правило, на практике классифицируют четыре типа состояния хозяйствующего предприятия:

- $E1 < 0, E2 > 0, E3 > 0$  – нормальная финансовая устойчивость;
- $E1 > 0, E2 > 0, E3 > 0$  – абсолютная финансовая устойчивость;
- $E1 < 0, E2 < 0, E3 > 0$  – неустойчивое финансовое состояние;
- $E1 < 0, E2 < 0, E3 < 0$  – кризисное финансовое состояние [38].

Определим тип финансовой устойчивости предприятия в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Определение типа финансовой устойчивости

В рублях

Показатели	На 31 декабря 2020 г.	На декабря 2021 г.
Собственный капитал	986 444	1 999 984
Внеоборотные активы	280 600	181 600
Собственный оборотный капитал	705 844	1 818 384
Долгосрочные кредиты и заёмные средства	0	0
Наличие собственных и долгосрочных источников формирования запасов	705 844	1 818 384
Краткосрочные кредиты и заемные средства	0	0
Наличие собственных долгосрочных и краткосрочных источников формирования запасов	705 844	1 818 384
Величина запасов	16 500	115 500
Излишек/недостаток собственных средств	689 344	1 702 884
Излишек/недостаток собственных оборотных средств и долгосрочных заемных средств	689 344	1 702 884
Излишек/недостаток собственных оборотных средств, долгосрочных заемных средств и краткосрочных средств	689 344	1 702 884
Трехкомпонентный критерий S	(1.1.1)	(1.1.1)

Тип финансовой устойчивости предприятия характеризуется как абсолютный, гарантирующий платежеспособность. Данный тип финансовой устойчивости вызван небольшим значением запасов у предприятия.

### **3.2.4 Коэффициентный анализ**

#### **3.2.4.1 Анализ финансовой устойчивости**

Для анализа финансовой устойчивости вычисляются значения относительных показателей. В литературе приводится множество относительных показателей финансовой устойчивости. Встречаются показатели с одинаковыми названиями, но разными методами вычисления, а также одинаково методически определяемые – с разными названиями [14]. Наиболее часто используются (с учетом названных ограничений): коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами, коэффициент обеспеченности запасов собственными оборотными средствами, коэффициент финансовой независимости, коэффициент финансовой устойчивости.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами рассчитывается по формуле (3.2) [34]:

$$K_{\text{СОС}} = \frac{\text{СОС}}{\text{ОА}}, \quad (3.2)$$

где СОС – собственные оборотные средства;

ОА – оборотные активы.

Данный коэффициент показывает долю оборотных активов, приобретенных за счет собственного капитала. В экономической литературе приводится значение данного коэффициента – не меньше 0,1.

Коэффициент обеспеченности запасов собственными оборотными средствами определяется по формуле (3.3) [34]:

$$K_{O3} = \frac{COC}{3}, \quad (3.3)$$

где 3 – стоимость запасов.

Данный коэффициент показывает долю запасов, приобретенных за счет собственных средств. Исходя из логики абсолютных показателей финансовой устойчивости, должен быть не менее единицы.

Коэффициент финансовой независимости определяется по формуле (3.4) [34]:

$$K_{ФН} = \frac{СК}{ВБ}, \quad (3.4)$$

где СК – стоимость собственного капитала;

ВБ – итог баланса.

Коэффициент финансовой независимости показывает долю собственного капитала в общей сумме источников средств. В экономической литературе приводится значение данного коэффициента – не меньше 0,5.

Коэффициент финансовой устойчивости определяется по формуле (3.5) [34]:

$$K_{ФУ} = \frac{ЗК}{СК}, \quad (3.5)$$

где ЗК – стоимость заемного капитала.

Данный коэффициент должен быть менее или равен единице.

Коэффициенты финансовой устойчивости и независимости тесно связаны между собой. В сумме два этих показателя дают единицу. Но в то же время нельзя не сообщить, что специалист, занимающийся финансовым учётом, всегда берет в работу только один из коэффициентов.

Рассчитаем коэффициенты, характеризующие финансовую устойчивость предприятия – расчет данных коэффициентов приведен в таблице 3.5.



Таблица 3.5 – Коэффициенты финансовой устойчивости

Показатель	Норматив	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2021 г.
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	более 0,1	0,60	0,47
Коэффициент обеспеченности запасов собственными оборотными средствами	более 1	42,78	15,74
Коэффициент финансовой независимости	более 0,5	0,68	0,50
Коэффициент финансовой устойчивости	менее 1	0,47	1,02

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами соответствует рекомендованному значению более 0,1, однако в динамике он снижается. В целом, данные показатели говорят о достаточной финансовой устойчивости предприятия.

Коэффициент обеспеченности запасов собственными оборотными средствами также в пределах норматива, значит предприятия способно обеспечивать себя запасами из собственных средств.

Доля собственных средств на начало периода составляла 68% и за расчетный срок проекта снизилась до 50%, за счет увеличения кредиторской задолженности. Как следствие увеличился коэффициент финансовой устойчивости, который показывает зависимость от заемного капитала. Предприятие незначительно ухудшает свою позицию, но оно по-прежнему финансово устойчиво. Руководству рекомендуется обратить внимание на рост кредиторской задолженности и предпринять меры по ее снижению.

### 3.2.4.2 Анализ ликвидности предприятия

Расчет и анализ коэффициентов ликвидности – эффективный рабочий инструмент, дающий ответ – может ли компания закрыть имеющиеся краткосрочные обязательства за интересующий отчетный период [37]. В числе самых важных для финансового менеджмента среди них можно назвать коэффициенты текущей, промежуточной и абсолютной ликвидности.

Коэффициент текущей ликвидности рассчитывается по формуле (3.6) [37]:

$$K_{ТЛ} = \frac{ОА}{КО}, \quad (3.6)$$

где КО – краткосрочные обязательства.

Рекомендованное значение данного коэффициента более 2.

Коэффициент промежуточной ликвидности рассчитывается по формуле (3.7):

$$K_{Пл} = \frac{ДС + ДЗ + КФВ}{КО}, \quad (3.7)$$

где ДС – денежные средства;

ДЗ – дебиторская задолженность;

КФВ – краткосрочные финансовые вложения.

Рекомендованное значение данного коэффициента более 0,6.

Коэффициент абсолютной ликвидности рассчитывается по формуле (3.8) [37]:

$$K_{АЛ} = \frac{ДС}{КО}. \quad (3.8)$$

Рекомендованное значение данного коэффициента более 1.

В таблице 3.6 представим коэффициенты ликвидности предприятия.

Таблица 3.6 – Коэффициенты ликвидности

Показатель	Норма	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2021 г.
Коэффициент текущей ликвидности	более 2	2,52	1,89
Коэффициент промежуточной ликвидности	более 0,6	2,48	1,84
Коэффициент абсолютной ликвидности	более 1	1,52	0,93

Наглядно динамику коэффициентов ликвидности представим на рисунке 3.1.

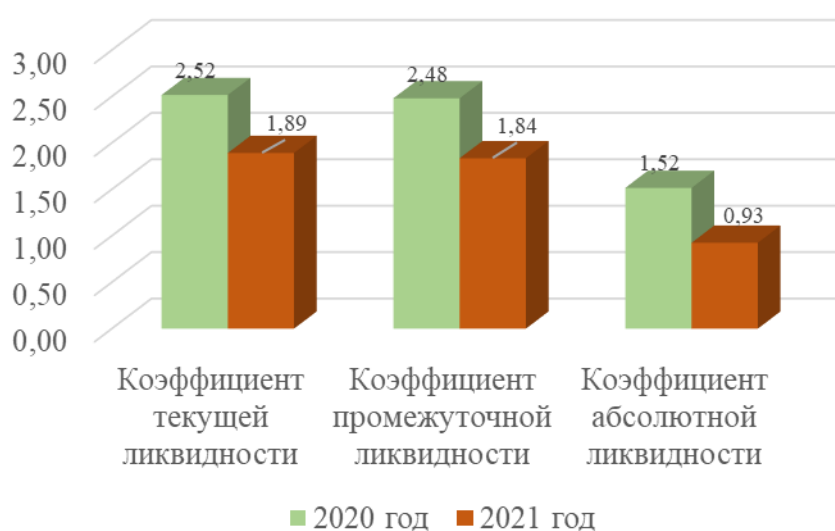


Рисунок 3.1 – Коэффициенты ликвидности предприятия

Коэффициент текущей ликвидности предприятия находится выше нормативного значения, что свидетельствует о возможности предприятия погасить свои обязательства в краткосрочном периоде.

Нормативное значение коэффициента промежуточной ликвидности более 0,6. В данном случае коэффициенты соответствуют нормативу, но имеют динамику снижения. Тем не менее, данный коэффициент показывает наличие у предприятия ликвидных активов, которые можно использовать для погашения срочных обязательств.

Еще один коэффициент, который характеризует способность предприятия отвечать по краткосрочным обязательствам и финансовым вложениям, коэффициент абсолютной ликвидности, имеет значение ниже нормативного. Это, в свою очередь, свидетельствует о некотором дефиците финансовых средств.

В целом, два рассчитанных коэффициента, из трех, в пределах нормы, вследствие чего можно назвать предприятие относительно платежеспособным. Имеется тенденция к снижению ликвидности, что свидетельствует о том, что предприятие постепенно теряет свою платежеспособность.

### 3.2.4.3 Анализ деловой активности

Коэффициенты деловой активности позволяют проанализировать результативность использования средств предприятия [50]. Как правило, для этого рассчитывают различные коэффициенты оборачиваемости. Основопологающие из них – это коэффициенты оборачиваемости активов и дебиторской задолженности предприятия.

Показатели деловой активности характеризуют активность производственно-сбытовой деятельности данного предприятия [29].

Коэффициент оборачиваемости капитала рассчитывается по формуле [50]:

$$K_{обк} = \frac{B}{\bar{K}}, \quad (3.9)$$

где  $B$  – выручка;

$\bar{K}$  – среднегодовая стоимость капитала.

Период оборачиваемости капитала рассчитывается по формуле (3.10) [50]:

$$P_{обк} = \frac{365}{K_{обк}}. \quad (3.10)$$

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности – формула (3.11):

$$K_{обДЗ} = \frac{В}{\overline{ДЗ}}, \quad (3.11)$$

где  $\overline{ДЗ}$  – среднегодовая стоимость дебиторской задолженности.

Период оборачиваемости дебиторской задолженности рассчитывается по формуле (3.12) [50]:

$$П_{обДЗ} = \frac{365}{K_{обДЗ}}. \quad (3.12)$$

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности рассчитывается по формуле (3.13) [50]:

$$K_{обКЗ} = \frac{Сб}{\overline{КЗ}}, \quad (3.13)$$

где  $Сб$  – себестоимость;

$\overline{КЗ}$  – среднегодовая стоимость кредиторской задолженности.

Период оборачиваемости кредиторской задолженности рассчитывается по формуле (3.14) [50]:

$$П_{обКЗ} = \frac{365}{K_{обКЗ}}. \quad (3.14)$$

Оборачиваемость показывает, как часто активы возмещаются в размере средних остатков этого актива или каково время возмещения актива (время оборота). При этом надо соотносить показатель расхода актива и его средние остатки.

Показатели оборачиваемости для предприятия «From Art» рассчитаны и представлены в таблице 3.7. Расчет составлен за год, так как для расчета необходимо использовать средние за год значения, предприятие начало функционировать в 2020 году и имеются данные на две отчетные даты.

Таблица 3.7 – Показатели оборачиваемости

Показатель	За 2021 год
Коэффициент оборачиваемости капитала	4,75
Период оборачиваемости капитала, дни	77
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	11,31
Период оборачиваемости дебиторской задолженности, дни	33
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	8,88
Период оборачиваемости кредиторской задолженности, дни	42

Значения периодов оборачиваемости за 2021 год представлены на рисунке 3.2.

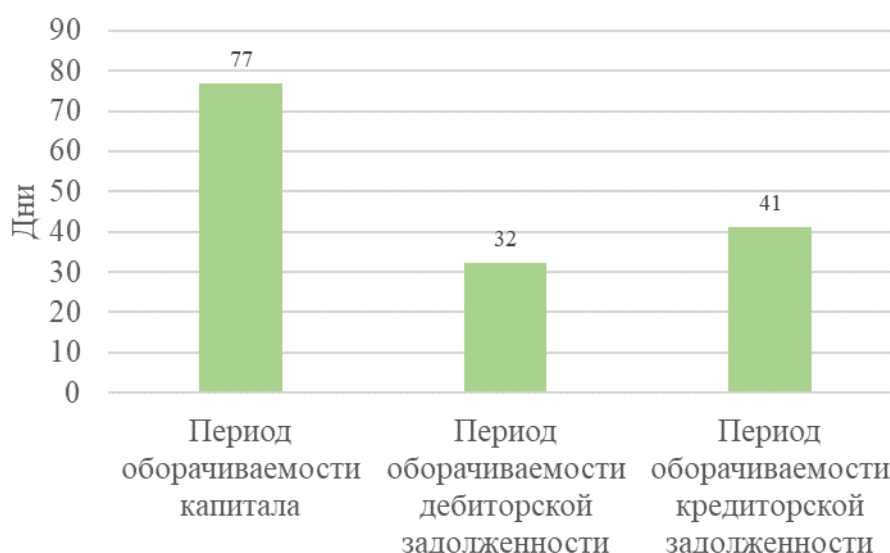


Рисунок 3.2 – Периоды оборачиваемости «From Art» за 2021 год

Данные об оборачиваемости активов за период 2021 года свидетельствуют о том, что предприятие получает выручку, равную сумме всех имеющихся активов за 77 календарных дня. Исходя из полученных данных, можно сделать вывод о том, что период оборачиваемости дебиторской задолженности «From Art» в 2021 году меньше периода оборачиваемости кредиторской задолженности, следовательно, данное предприятие отвечает по своим обязательствам медленнее, нежели их дебиторы.

### 3.2.4.4 Анализ рентабельности предприятия

Рентабельность определяет прибыль, которую удаётся получить с каждого рубля средств, вложенных в предприятия или прочие операции с финансами [2].

Показатели рентабельности нужны, чтобы оценить общую эффективность вложения средств в предприятие. Именно показатели рентабельности играют главную роль, когда нужно оценить деятельность предприятия, поскольку отражают степень прибыльности такой деятельности. Исходя из состава имущества предприятия, в которое вкладывают капиталы, а также хозяйственных и финансовых операций, проводимых предпринимателем, существует система показателей рентабельности [9].

Рентабельность продаж рассчитывается по формуле (3.15) [9]:

$$R_{\text{пр}} = \frac{\text{Пр}_{\text{рп}}}{\text{В}} \cdot 100\% , \quad (3.15)$$

где  $\text{Пр}_{\text{рп}}$  – прибыль от продаж.

Рентабельность обычной деятельности (основной деятельности) рассчитывается по формуле (3.16) [9]:

$$R_{\text{од}} = \frac{\text{Пр}_{\text{рп}}}{\text{З}} \cdot 100\% , \quad (3.16)$$

где  $\text{З}$  – затраты на реализацию продукции.

Рентабельность активов рассчитывается по формуле (3.17) [9]:

$$R_A = \frac{\text{Пр}_{\text{рп}}}{\bar{A}} \cdot 100\% , \quad (3.17)$$

где  $\bar{A}$  – среднегодовое значение актива.

Рентабельность собственного капитала рассчитывается по формуле (3.18) [9]:

$$R_{\text{СК}} = \frac{\text{ЧП}}{\overline{\text{СК}}} \cdot 100\%, \quad (3.18)$$

где ЧП – чистая прибыль;

$\overline{\text{СК}}$  – среднегодовое значение собственного капитала.

Вышеназванные показатели доступны и достаточно наглядно характеризуют работу предприятия с самых разнообразных сторон. Рассчитаем показатели рентабельности «From Art». Данные показатели сведены в таблицу 3.8.

Таблица 3.8 – Показатели рентабельности предприятия

Показатель	В процентах	
	За 2020 год	За 2021 год
Рентабельность продаж	7,86	9,84
Рентабельность основной деятельности	9,09	11,54
Экономическая рентабельность	–	46,71
Рентабельность собственного капитала	–	67,88

На рисунке 3.3 наглядно представлена динамика показателей рентабельности.

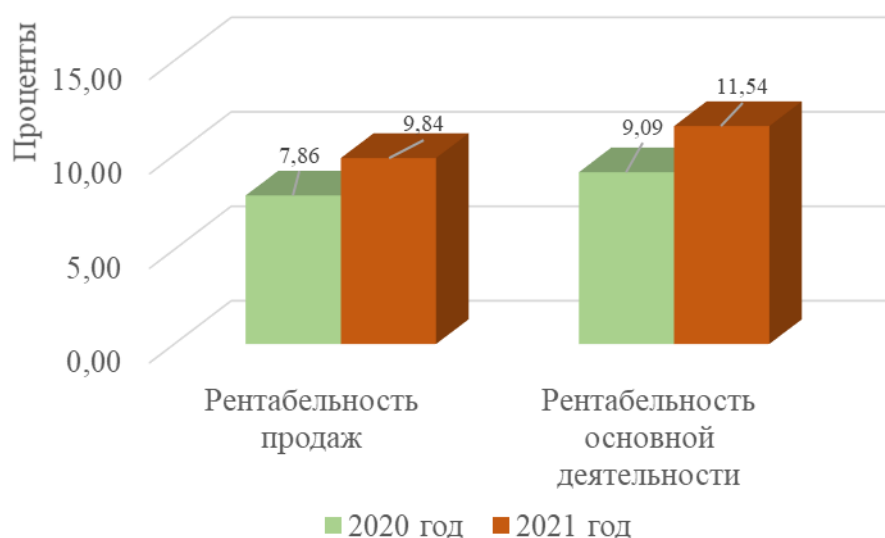


Рисунок 3.3 – Динамика показателей рентабельности «From Art»



Значения показателей рентабельности активов и собственного капитала были рассчитаны за год, потому что при расчете использовались средние значения показателя за год.

Рентабельность продаж за 2021 год составила 9,84%. За анализируемый период наблюдается рост показателя (с 7,86% до 9,84%). Данный показатель означает, что с каждого рубля выручки предприятие получает 9,84 копеек прибыли с каждого рубля выручки. Рентабельность основной деятельности также увеличилась – с 9,09% до 11,54%. Рентабельность собственного капитала показывает, что предприятие получает 67,88 копеек прибыли с каждого рубля вложенных собственных средств. В целом, показатели рентабельности увеличиваются, а, следовательно, эффективность работы предприятия повышается.

### **3.2.5 Анализ вероятности банкротства**

В дополнение к выполненным анализам проведем диагностику банкротства. Существует несколько методик оценки вероятности банкротства. Одной из популярных считается Z-счет Альтмана, который рассчитывается по следующей формуле (3.19) [26]:

$$Z = 6,56 \cdot T_1 + 3,26 \cdot T_2 + 6,72 \cdot T_3 + 1,05 \cdot T_4, \quad (3.19)$$

где  $T_1$  – отношение оборотного капитала к величине всех активов;

$T_2$  – отношение нераспределенной прибыли к величине всех активов;

$T_3$  – отношение прибыли до вычета процентов и налогов к величине активов;

$T_4$  – отношение собственного капитала к заемному.

Предполагаемая вероятность банкротства в зависимости от значения Z-счета Альтмана составляет [26]:

– 1,1 и менее – высокая вероятность банкротства;

- от 1.1 до 2.6 – средняя вероятность банкротства;
- от 2.6 и выше – низкая вероятность банкротства.

Рассчитаем значение показателя Z-счет для «From Art» в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Значение Z-счет «From Art»

Показатель	2020 год	2021 год
Z-счет	7,42	10,2

По результатам расчетов значение Z-счета на 31.12.2020 г. составило 7,42, на 31.12.2021 г. Увеличилось до 10,2. Такое значение показателя Z говорит о низкой вероятности банкротства предприятия «From Art».

### **Выводы по разделу три**

Для оценки потенциального финансового состояния предприятия, реализующего инвестиционный проект открытия фотостудии «From Art», был составлен прогноз бухгалтерской отчетности. При составлении прогноза бухгалтерского баланса были использованы такие методы, как балансовый метод, экспертный метод, аналитический метод.

После чего был выполнен анализ финансового состояния прогнозной отчетности – рассчитаны коэффициенты ликвидности, финансовой устойчивости, показатели оборачиваемости и рентабельности.

Горизонтальный анализ баланса продемонстрировал, что оборотные активы превышают краткосрочные обязательства, что говорит о способности предприятия погасить задолженность перед кредиторами. Сравнение собственного капитала и внеоборотных активов позволяет рассчитать значение собственного оборотного капитала, что также свидетельствует о достаточной финансовой устойчивости предприятия.

Анализ ликвидности баланса показал, что условие ликвидности баланса полностью соблюдается в 2020 году. Однако за 2021 год баланс перестает

соответствовать условию, потому что у предприятия повысились наиболее срочные пассивы, и они превышают размер наиболее ликвидных активов.

Тип финансовой устойчивости предприятия характеризуется как абсолютный, гарантирующий платежеспособность. Данный тип финансовой устойчивости вызван небольшим значением запасов у предприятия.

В результате расчета коэффициентов финансовой устойчивости было установлено, что доля собственных средств на начало периода составляла 68% и за расчетный срок проекта снизилась до 50%, за счет увеличения кредиторской задолженности. Как следствие увеличился коэффициент финансовой устойчивости, который показывает зависимость от заемного капитала. Предприятие незначительно ухудшает свою позицию, но оно по-прежнему финансово устойчиво.

Два рассчитанных коэффициента ликвидности, из трех, в пределах нормы, вследствие чего можно назвать предприятие относительно платежеспособным. Имеется тенденция к снижению ликвидности, что свидетельствует о том, что предприятие постепенно теряет свою платежеспособность.

Данные об оборачиваемости активов за период 2021 года свидетельствуют о том, что предприятие получает выручку, равную сумме всех имеющихся активов за 77 календарных дня. Исходя из полученных данных, можно сделать вывод о том, что период оборачиваемости дебиторской задолженности «From Art» в 2021 году меньше периода оборачиваемости кредиторской задолженности, следовательно, данное предприятие отвечает по своим обязательствам медленнее, нежели их дебиторы.

Показатели рентабельности увеличиваются, а, следовательно, эффективность работы предприятия повышается.

По результатам диагностики вероятности банкротства значение показателя Z говорит о низкой вероятности банкротства предприятия «From Art».

В результате финансового анализа можно сделать вывод, что при условии реализации проекта показатели будут находиться в нормальном состоянии, таким образом, реализация проекта целесообразна.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сегодня фотография стала неотъемлемой частью нашей жизни. В настоящее время существует огромное количество фотостудий, выполняющих различные виды фотосъемок, конкуренция среди них очень высока. В настоящее время рынок фотоуслуг развивается достаточно высокими темпами, и хотя повышенный интерес к услугам фото-предприятий начинает угасать, данный вид товаров всегда будет пользоваться популярностью. В России растет количество заказчиков, которых интересуют фото услуги. Такие услуги они могут получить на специализированных предприятиях (фотосалонах, фотоателье).

Фотостудия – это специально организованная площадь помещения, предназначенная для фотосъемки. Услугами фотостудий пользуются практически все люди. Зачастую фотостудии совмещают с фотошколами. Фотошкола объединяет специально разработанные программы фотокурсов нескольких уровней сложности, поэтапное и доходчивое изложение материала с максимальным количеством практики, съемки в собственной интерьерной студии для воплощения любых творческих задумок. Согласно информации, на 01.02.2020 года, в Челябинске осуществляют фотографические услуги 60 интерьерных фотостудий. Расположение фотосалонов по городу характеризуется своей неравномерностью, большинство находится в центральном районе. Количество фотошкол в Челябинске ниже, чем фотостудий – 19 школ предлагают свои услуги. Совмещенные услуги – студийную съемку и обучение фотографии предлагают лишь 6 организаций в городе. Это демонстрирует большой потенциал Челябинска к дальнейшему развитию данного вида услуг.

Клиентами фотостудии являются как фотографы, так и конечные потребители – заказчики фотосессий. Среди последних выделяют частных и корпоративных клиентов. Фотоиндустрия в Челябинской области развивается достаточно быстрыми темпами в настоящее время участников рынка можно условно поделить на следующие виды: компании по производству фотографий на документы, фотостудии, частные фотографы.

Основным преимуществом «From ART» будет совмещение фотостудии и фотошколы. Фотографы, пришедшие на курсы фотографии, будут практиковаться в том же помещении в фотостудии.

В рамках стратегического анализа был проведен анализ внешней среды. Наиболее серьезные угрозы внешней среды – это высокая конкуренция, более доступные услуги «товаров-заменителей», сильное влияние покупателей. Однако невозможно серьезно повлиять на данные угрозы. В качестве возможностей у предприятия выступают такие факторы как введение налога для самозанятых, тенденции в образе жизни, рост численности населения. Также был проведен SWOT-анализ. По результатам SWOT-анализа может быть рекомендовано на первое время рассмотреть вариант более низкой рыночной цены при выходе на рынок, при этом обязательно необходимо разработать эффективную маркетинговую стратегию.

Таким образом, можно сделать вывод, что отрасль фотоуслуг привлекательна, развивается достаточно высокими темпами, имеет большой сегмент потребителей, однако отрасли присуща конкуренция и при проектировании проекта по открытию фотостудии необходимо разработать отличительные конкурентные преимущества, способствующие эффективной работе фотостудии.

Был предложен к реализации проект открытия фотостудии «From Art» и проведено его моделирование. Цель проекта – получение прибыли путем оказания услуг по обучению фотографии и услуг фотосъемки, аренды фотозалов.

Для открытия фотостудии необходимо 5 месяцев. Начало работ по проекту июнь 2020 года, запуск фотостудии – ноябрь 2020 года. Расчетный срок проекта 19 месяцев. Суммарные инвестиционные затраты на проект составляют 456 100 рублей. У инвестора имеется в наличии 1 000 000 рублей собственных средств. Проект будет финансироваться за счет собственных средств.

Для определения эффективности инвестиционного проекта была разработана финансовая модель в среде программного продукта Project Expert 7.

При ставке дисконтирования равной 17,35% чистая приведенная стоимость проекта больше нуля, внутренняя норма рентабельности больше заданной ставки

дисконтирования, а индекс доходности равен 2,46, что говорит о получении 1 рубля 46 копеек чистого дохода на рубль инвестиций. Инвестиционный проект привлекателен по всем показателям эффективности, при принятии данного проекта инвестор получит прибыль. Инвестиционный проект является целесообразным и экономически эффективным.

Риски проекта находятся в допустимых рамках и свидетельствуют о реалистичности его эффективной реализации. По результатам проведенного анализа эффективности и рисков проекта выявлено, что финансовые риски проекта при заданных условиях не окажут значительного влияния на эффект и реализацию проекта.

Таким образом, предлагаемый инвестиционный проект фотостудии «From Art» является эффективным и рекомендуется к реализации.

Для оценки потенциального финансового состояния предприятия, реализующего инвестиционный проект открытия фотостудии «From Art», был составлен прогноз бухгалтерской отчетности. При составлении прогноза бухгалтерского баланса были использованы такие методы, как балансовый метод, экспертный метод, аналитический метод.

После чего был выполнен анализ финансового состояния прогнозной отчетности – рассчитаны коэффициенты ликвидности, финансовой устойчивости, показатели оборачиваемости и рентабельности.

Горизонтальный анализ баланса продемонстрировал, что оборотные активы превышают краткосрочные обязательства, что говорит о способности предприятия погасить задолженность перед кредиторами. Сравнение собственного капитала и внеоборотных активов позволяет рассчитать значение собственного оборотного капитала, что также свидетельствует о достаточной финансовой устойчивости предприятия.

Анализ ликвидности баланса показал, что условие ликвидности баланса полностью соблюдается в 2020 году. Однако за 2021 год баланс перестает соответствовать условию, потому что у предприятия повысились наиболее срочные пассивы, и они превышают размер наиболее ликвидных активов.

Тип финансовой устойчивости предприятия характеризуется как абсолютный, гарантирующий платежеспособность. Данный тип финансовой устойчивости вызван небольшим значением запасов у предприятия.

В результате расчета коэффициентов финансовой устойчивости было установлено, что доля собственных средств на начало периода составляла 68% и за расчетный срок проекта снизилась до 50%, за счет увеличения кредиторской задолженности. Как следствие увеличился коэффициент финансовой устойчивости, который показывает зависимость от заемного капитала. Предприятие незначительно ухудшает свою позицию, но оно по-прежнему финансово устойчиво.

Два рассчитанных коэффициента ликвидности, из трех, в пределах нормы, вследствие чего можно назвать предприятие относительно платежеспособным. Имеется тенденция к снижению ликвидности, что свидетельствует о том, что предприятие постепенно теряет свою платежеспособность.

Данные об оборачиваемости активов за период 2021 года свидетельствуют о том, что предприятие получает выручку, равную сумме всех имеющихся активов за 77 календарных дня. Исходя из полученных данных, можно сделать вывод о том, что период оборачиваемости дебиторской задолженности «From Art» в 2021 году меньше периода оборачиваемости кредиторской задолженности, следовательно, данное предприятие отвечает по своим обязательствам медленнее, нежели их дебиторы.

Анализ рентабельности показал, что показатели рентабельности увеличиваются, следовательно, эффективность работы предприятия повышается.

По результатам диагностики вероятности банкротства значение показателя Z говорит о низкой вероятности банкротства предприятия «From Art».

В результате финансового анализа можно сделать вывод, что при условии реализации проекта показатели будут находиться в нормальном состоянии, таким образом, реализация проекта открытия фотостудии «From Art» целесообразна.

Задачи выпускной квалификационной работы решены. Поставленные цели достигнуты.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Абрамова, Л.С. Повышение эффективности деятельности предприятий в современных условиях хозяйствования / Л.С. Абрамова // Развитие методологии современной экономической науки и менеджмента. – 2017. – № 2. – С. 328-335.
- 2 Андреева, Л.В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации: учебник / Л.В. Андреева. – М.: «Финансы и статистика», 2015. – 520 с.
- 3 Астахов, В.Л. Анализ финансовой устойчивости фирмы: учебное пособие / В.Л. Астахов. – М.: ОСЬ, 2016. – 140 с.
- 4 Баев, Л.А. Основы анализа инвестиционных проектов: учебное пособие / Л.А. Баев. – Челябинск: «Каменный пояс», 2016. – 272 с.
- 5 Балабанов, И.Т. Анализ и планирование финансов хозяйствующего субъекта: учебное пособие / И.Т. Балабанов. – М.: издательство «Финансы и статистика», 2015. – 325 с.
- 6 Бердникова, Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебник для ВУЗов / Т.Б. Бердникова. – М.: Экономика, 2016. – 224 с.
- 7 Бланк, И.А. Финансовая стратегия предприятия: учебник / И.А. Бланк. – К.: Эльга, 2014. – 720 с.
- 8 Богатин, Ю.В. Инвестиционный анализ: учебное пособие для ВУЗов / Ю.В. Богатин, В.А. Швандар. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 286 с.
- 9 Бочаров, В.В. Финансовый анализ: учебное пособие / В.В. Бочаров. – СПб.: Питер, 2016. – 240 с.
- 10 Бюллетень о текущих тенденциях российской экономики (февраль 2020 г). - [https://ac.gov.ru/uploads/2-Publications/rus\\_feb\\_2020.pdf](https://ac.gov.ru/uploads/2-Publications/rus_feb_2020.pdf)
- 11 Вартанов, А.С. Экономическая диагностика деятельности предприятия: организация и методология: учебное пособие / А. С. Вартанов. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 326 с.



- 12 Васильев, С.В. Стратегический менеджмент: учебное пособие / С.В. Васильев. – Новгород: НовГУ им. Ярослава Мудрого, 2014. – 125 с.
- 13 Вахрушина, М.А. Управленческий анализ: учебное пособие / М.А. Вахрушина, – Л.: Омега; 2015. – 432 с.
- 14 Вахрушина, М.А. Анализ финансовой отчетности предприятий: учебник / М.А. Вахрушина, Н.С. Пласкова. – М.: Вузовский учебник, 2014. – 367 с.
- 15 Валаева, Т.Ф. Экономика, организация и планирование производства: учебник для вузов / Т.Ф. Валаева. – М.: Инфра-М, 2015. – 264 с.
- 16 Волкова, О.И. Экономика предприятия (фирмы): учебник / О.И. Волкова, О.В. Девяткина. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 601 с.
- 17 Володин, А.А. Управление финансами. Финансы предприятия: учебник / А.А. Володин. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 364 с.
- 18 Грачев, А.В. Финансовая устойчивость предприятия. Критерии и методы оценки в рыночной экономике: учебник для ВУЗов / А.В. Грачев. – М.: Инфра, 2016. – 480 с.
- 19 Герасименко, А.А. Финансовая отчетность для руководителей и специалистов: учебник / А.А. Герасименко. – М.: Альпина, 2014. – 440 с.
- 20 Гиляровская, Л.Т. Анализ и оценка финансовой устойчивости коммерческого предприятия: учебник / Л.Т. Гиляровская. – СПб.: «Питер», 2015. – 256 с.
- 21 Донцова, Л.В. Анализ финансовой отчетности: учебник /Л.В. Донцова. – М.: Дело и Сервис, 2013. – 336 с.
- 22 Доходность ПИФов за 2019 год. [Электронный ресурс] – <http://pif.investfunds.ru/funds/rate.phtml?period=year>
- 23 Есипов, В.Е. Оценка бизнеса: учебное пособие / В.Е. Есипов. – СПб.: Питер, 2015. – 464 с.
- 24 Ефимова, О.В. Финансовый анализ: учебное пособие / О.В. Ефимова. – М.: Издательство «Бухгалтерский учет», 2014. – 87 с.
- 25 Зайончик, Л.Л. Анализ финансовой отчетности: учебное пособие / Л.Л. Зайончик. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2014. – 148 с.

- 26 Ионова, А.Ф. Финансовый анализ: учебник для ВУЗов / А.Ф. Ионова. – М.: Проспект, 2014. – 624 с.
- 27 Кадыков, Г.Г. Анализ финансовой отчетности: учебник / Г.Г. Кадыков. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2012. – 304 с.
- 28 Казанцев, А.К. Практический менеджмент: учебник / А.К. Казанцев. – М.: Юнити, 2016. – 197 с.
- 29 Ковалёв, А.И. Анализ финансового состояния предприятия: учебник / А.И. Ковалёв, В.П. Привалов. – М.: Дело, 2011. – 216 с.
- 30 Кочеткова, Анастасия Игоревна. Анализ становления и развития современного рынка фотографических услуг в городе Челябинск // Наука через призму времени. – 2019. – №7 (28).
- 31 Крылов, Э.И. Анализ эффективности инвестиционной и инновационной деятельности предприятия: учебное пособие / Э.И. Крылов, И.В. Журавкова. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 608 с.
- 32 Любушин, Н.П. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие для студентов высших учебных заведений / Н.П. Любушкин. – М.: ЮНИТИ, 2016. – 445 с.
- 33 Мазур, И.И. Реструктуризация предприятия: учебное пособие для вузов / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро. – М.: «Экономика», 2014. – 456 с.
- 34 Макарьян, Э.А. Экономический анализ хозяйственной деятельности: учебник / Э.А. Макарьян, Г.П. Герасименко. – Ростов н/Д.: Феникс, 2015. – 560 с.
- 35 Мескон, М. Основы менеджмента: учебник / Мескон М., Хедоури Ф. – М.: Дело, 2012 г. – 704 с.
- 36 Попов, В.М. Бизнес фирмы и бюджетирование потока денежных средств: учебное пособие / В.М. Попов. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 400 с.
- 37 Савицкая, Г.В. Методика комплексного анализа хозяйственной деятельности: краткий курс: учебник / Г.В. Савицкая. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 303 с.
- 38 Сайфулин, Р.С. Финансы предприятий: учебник / Р.С. Сайфулин, А.Д. Шеремет. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 343 с.

- 39 Сайт по инфляции в России. – <https://уровень-инфляции.рф>
- 40 Состояние и развитие муниципальной системы образования Публичный доклад Управления образования администрации Челябинского городского округа Челябинской области.
- 41 Стоянова, Е.С. Финансовый менеджмент: теория и практика: учебник / Е.С. Стоянова. – 8-е издание, переработанное и дополненное. – М.: Издательство «Перспектива», 2018. – 630 с.
- 42 Стрикленд, А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: учебник / А.Дж. Стрикленд, А.А. Томсон. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2013. – 928 с.
- 43 Тихомиров, Е.В. Финансовый менеджмент. Управление финансами предприятия: учебник / Е.В. Тихомиров. – М.: Академия, 2015. – 384 с
- 44 Томилов, В.В. Менеджмент: учебник / В.В. Томилов. – М.: Юрайт-Издат, 2013. – 518 с.
- 45 Устенко, О.Л. Теория экономического риска: учебное пособие / О.Л. Устенко. – М.: Дана, 2012. – 200 с.
- 46 Файрушин Максим. Динамика развития и современное состояние фотобизнеса в России. Часть 1. <https://photowebexpo.ru/news/feed/Dinamika-razvitiya-i-sostoyanie-fotobiznesa-1>
- 47 Файрушин Максим. Динамика развития и современное состояние фотобизнеса в России. Часть 2. <https://photowebexpo.ru/news/feed/Dinamika-razvitiya-i-sostoyanie-fotobiznesa-2>
- 48 Файрушин Максим. Динамика развития и современное состояние фотобизнеса в России. Часть 3. <https://photowebexpo.ru/news/feed/Dinamika-razvitiya-i-sostoyanie-fotobiznesa-3>
- 49 Чечевицына, Л.Н. Анализ финансово – хозяйственной деятельности: учебник / Л.Н. Чечевицына. – Ростов-на-Дону: «Феникс», 2016. – 384 с.
- 50 Шеремет, А.Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности: учебник / А.Д. Шеремет. – М.: Инфра-М, 2015. – 415 с.

# ПРИЛОЖЕНИЯ

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Сетевой график проекта

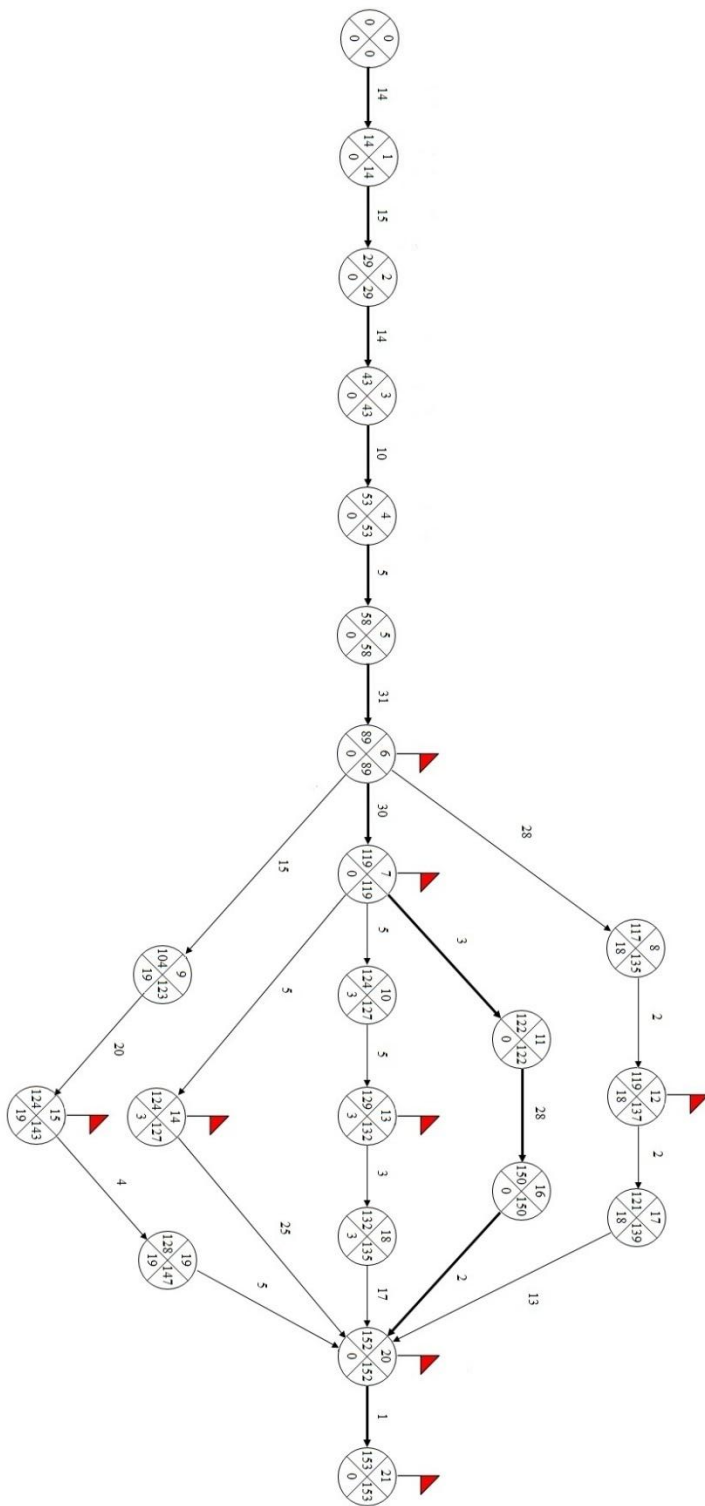


Рисунок А.1 – Сетевой график проекта

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Прогнозная бухгалтерская отчетность предприятия

Таблица Б.1 – Прогнозный бухгалтерский баланс

	В рублях	
Актив	31 декабря 2020 года	31 декабря 2021 года
1. Внеоборотные активы		
Основные средства	280 600	181 600
Итого по разделу один	280 600	181 600
2.оборотные активы		
Запасы	16 500	115 500
Дебиторская задолженность	449 094	1 855 458
Денежные средства	705 850	1 886 623
Краткосрочные финансовые вложения	0	0
Итого по разделу два	1 171 444	3 857 581
Баланс	1 452 044	4 039 181
Пассив		
3. Капитал и резервы		
Уставный капитал	1 000 000	1 000 000
Нераспределенная прибыль	-13 556	999 984
Итого по разделу три	986 444	1 999 984
4. Долгосрочные обязательства		
Итого по разделу четыре	0	0
5. Краткосрочные обязательства		
Займы и кредиты	0	0
Кредиторская задолженность	465 600	2 039 198
Итого по разделу пять	465 600	2 039 198
Баланс	1 452 044	4 039 181

## Окончание Приложения Б

Таблица Б.2 – Прогнозный отчет о финансовых результатах

Показатели	В рублях	
	2020 год	2021 год
Выручка	1 850 000	13 029 725
Себестоимость продаж	1 599 556	11 117 259
Валовая прибыль	250 444	1 912 466
Коммерческие расходы	40 000	240 000
Управленческие расходы	65 000	390 000
Прибыль (убыток) от продаж	145 444	1 282 466
Проценты к получению	0	0
Проценты к уплате	0	0
Прочие доходы	0	0
Прочие расходы	159 000	0
Прибыль (убыток) до налогообложения	-13 556	1 282 466
Текущий налог на прибыль	0	253 782
Изменение отложенных налоговых активов	0	0
Изменение отложенных налоговых обязательств	0	15 144
Прочее	0	0
Чистая прибыль	-13 556	1 013 540