

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.

Разработка бизнес-плана по открытию цветочного магазина «Орхидея»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 380302.2020.301/186. ВКР

Руководитель,
ст. преподаватель каф. ЭПиУП
_____/И.В. Смирнова /
« ____ » _____ 2020 г.

Автор,
студент группы ЭУ-447
_____/И.А. Кондратьева /
« ____ » _____ 2020 г.

Нормоконтролер,
ученый секретарь каф. ЭПиУП
_____/Е.Н. Машкова/
« ____ » _____ 2020 г.

Челябинск 2020

АННОТАЦИЯ

Кондратьева И.А. Разработка бизнес – плана по открытию цветочного магазина «Орхидея»: Выпускная квалификационная работа. – Челябинск: ЮУрГУ, ВШЭУ, ЭПиУП, 2020. – 95 с., 31 ил., 43 табл., библиогр. список – 52 наим., 2 прил.

Объектом исследования является бизнес-план открытия цветочного магазина в городе Челябинск.

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.

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.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1 ХАРАКТЕРИСТИКА ОТРАСЛИ ОБЪЕКТА ИССЛЕДОВАНИЯ	9
1.1 Анализ рынка.....	9
1.2 Стратегический анализ проекта.....	14
1.2.1 Анализ внешней среды	14
1.2.1.1 Анализ макроэкономического окружения.....	15
1.2.1.2 Анализ микроэкономического окружения	17
1.2.2 Анализ внутренней среды	20
1.2.2.1 Матрица SWOT-анализа.....	22
Выводы по разделу один.....	29
2 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО ОТКРЫТИЮ ЦВЕТОЧНОГО МАГАЗИНА «ОРХИДЕЯ» В Г. ЧЕЛЯБИНСК	30
2.1 Суть проекта	31
2.1.1 Продукт проекта.....	32
2.1.2 Обоснование цены продукта.....	33
2.2 Планирование проекта.....	33
2.2.1 Составление перечня работ.....	33
2.3 Система управления проектам.....	35
2.3.1 Организационная структура.....	35
2.3.2 Команда проекта.....	36
2.4 Построение финансовой модели проекта	38
2.4.1 Описание окружения проекта	39
2.4.2 Инвестиционный план.....	40
2.4.3 Операционный план	42
2.4.4 Финансирование проекта.....	51
2.4.5 Анализ и оценка эффективности проекта.....	53
2.5 Анализ рисков проекта.....	57
2.5.1 Анализ чувствительности.....	57
2.5.2 Анализ безубыточности.....	59
2.5.3 Анализ Монте – Карло.....	60
Выводы по разделу два	62
3 ПРОГНОЗНАЯ ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ И ОЦЕНКА ДИНАМИКИ ПРОГНОЗНОГО ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ	64
3.1 Составление прогнозной финансовой отчетности	66
3.2 Анализ прогнозного финансового состояния предприятия.....	66
3.2.1 Горизонтальный и вертикальный анализ баланса	66
3.2.2 Анализ ликвидности баланса.....	68
3.2.3 Анализ абсолютных показателей финансовой устойчивости.....	69
3.2.4 Оценка показателей деловой активности.....	70
3.2.5 Оценка показателей рентабельности.....	81

Выводы по разделу три	86
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	87
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	90
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	94
ПРИЛОЖЕНИЕ А Диаграмма Ганнта	94
ПРИЛОЖЕНИЕ Б Сетевой график проекта.....	95

ВВЕДЕНИЕ

Всегда, во все времена люди стремились открыть собственное дело. Даже с учетом большой вероятности того, что прибыль составит не более пары тысяч долларов в год, люди хотят иметь собственный бизнес, поскольку это затягивает, каждый хочет, чтобы его идея и мечта была воплощена в жизнь, чтобы действовать самостоятельно, реализовываться.

Как показывает мировая практика, число людей, желающих самостоятельно заниматься бизнесом, реализовывать свои идеи на практике, монетизировать свои идеи и задумки увеличивается каждый год. Согласно официальной статистике, в России ежегодно открывается порядка 500 тысяч предприятий, относящихся к частному бизнесу. Всего же в настоящее время функционирует более 6 млн. малых и средних предприятий, из них – 5,5 млн. это компании, относящиеся к частному бизнесу.

Желая реализовать свою задумку и открыть собственный бизнес, люди, зачастую продумывают не все, не учитывают многие моменты, не планируют четкое развитие компании, не ставят четкие и определенные цели. Вследствие этого порядка 10% компаний, как показывает статистика, закрывается в первые два года своей работы.

Для того чтобы бизнес стал эффективным, чтобы он приносил выгоду, необходима предварительная работа, которая заключается в анализе инвестиционной привлекательности проекта, в комплексном экономическом обосновании целесообразности открытия и ведения бизнеса. Без тщательного и обдуманного планирования бизнес не принесет ожидаемый эффект. Именно для снижения рисков открытия бизнеса необходимо составление бизнес – плана, который можно назвать важнейшим направлением развития компании, непосредственным планом того, что нужно делать.

Бизнес-план строится исходя из общей стратегии функционирования компании, однако дает более полное представление об экономическом и

финансовом аспектах работы, а также обосновывает технико-экономические показатели и конкретные мероприятия.

Таким образом, в условиях рыночной экономики бизнесмены не смогут получить стабильно высокие финансовые результаты при условии, что не будут заниматься планированием работы своей компании, непрерывно заниматься анализом рынка, расширять свои ресурсы и возможности, но делать это так, чтобы это не ухудшало работу компании, что и определяет актуальность выбранной темы исследования.

Целью данной работы является разработка бизнес – плана по открытию в г. Челябинск цветочного магазина «Орхидея».

1 ХАРАКТЕРИСТИКА ОТРАСЛИ ОБЪЕКТА ИССЛЕДОВАНИЯ

1.1 Анализ рынка

Цветочный магазин – это один из самых прибыльных видов бизнеса. Но в отличие от большинства остальных видов бизнеса организация его не потребует серьёзных вложений капитала. Все основные затраты лягут на помещение для магазина, а всё остальное будет вложено уже непосредственно в товар.

Цветы – это такой товар, который не несёт в себе никакой практической пользы и его стоимость довольно условна, но всё же многие готовы отдавать за него большие деньги.

Прагматики назовут покупку цветов бесполезной тратой денег, а для романтиков это нечто большее, чем простой подарок – это если хотите выражение чувств, эмоций, несказанных слов. Да именно цветы говорят тогда, когда нам не хватает, казалось бы, самых простых слов.

Десять лет назад считалось, что лучшие флористы и рынок цветов там, но за это время Россия обогнала другие страны. Причина этого как раз в консерваторском подходе: там традиционный ассортимент цветов и букетов, такой же подход к оформлению и декору, мало новинок [40].

Чаще всего люди покупают цветы, руководствуясь импульсивным желанием, и расположение продавца в стратегической точке способствует его реализации.

Цветочный магазин не только прибыльный бизнес, но и приятное хобби. Этот вид предпринимательства подходит для тех, кто стремится к финансовой независимости и любит флористику. Что может быть чудеснее, чем дарить людям радость и находиться в постоянном соприкосновении с природой?

Возможно, со временем цветочный бизнес станет для его обладателя образом жизни.

Подмечено, что люди, окунувшись в сферу флористики, уходят из него лишь в форс – мажорных ситуациях. Продажа цветов стала чрезвычайно выгодным бизнесом для многих предприимчивых людей.

Секрет успеха в этом бизнесе заключается в понимании импульсивного характера этого сектора рынка.

Чтобы удачно совмещать искусство и бизнес, постараемся рассказать о самых важных моментах данного дела.

Челябинск по праву считается не самым романтичным городом, но число цветочных магазинов здесь впечатляет – аналитики из 2ГИС насчитали 463 таких точки [29].

Причём с каждым годом ларьков, салонов и небольших отделов в торгово-развлекательных комплексах, где продают букеты, становится всё больше. За последние три года рост составил 13%, а за последние 12 месяцев количество магазинов увеличилось на 5% [29].

Число цветочных магазинов представлен на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 – Число цветочных магазинов по данным сайта 2ГИС

Численное преимущество на цветочном рынке, безусловно, за точками, которые работают в торговых павильонах и киосках – их 192. По словам экспертов, лидируют они и по объёмам продаж. Располагаются такие магазины чаще всего на остановках и работают круглосуточно. Здесь вы точно сможете собрать недорогой букет – стоимость розы, например, начинается от 40 рублей.

На рынке цветов наблюдается ярко выраженная сезонность, то есть продажи в течение года неравномерны. Наибольший спрос приходится на период праздников: в феврале и марте, затем в мае, сентябре и декабре. Динамику потребительского спроса наглядно демонстрирует рисунок 1.2.

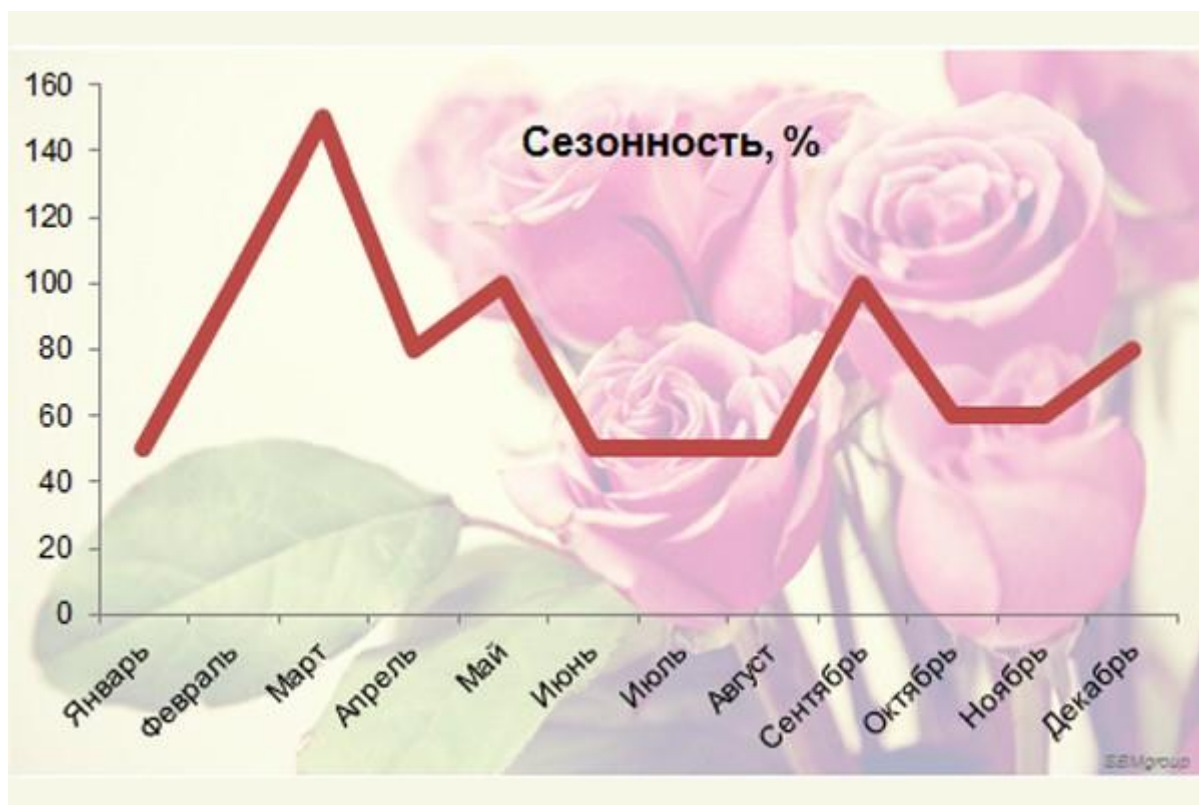


Рисунок 1.2 – Сезонность цветочного рынка

Объем рынка свежесрезанных цветов в 2016 году превысил 160 миллиардов рублей.

Доля импорта составляет 85 %, но с каждым годом уменьшается. Наивысшим спросом пользуется продукция низкой и средней ценовой категории: покупатели отдают предпочтение оптимальному соотношению качества и цены [30].

Спрос на цветы – своеобразный барометр финансового состояния общества. Чем богаче город или регион, тем большее количество проданных цветов приходится на душу населения.

Цветочный бизнес стал одним из наиболее перспективных, но в тоже время, рискованных направлений розничной торговли.

В 2017 году объем продаж цветов на российском рынке увеличился и составил более 4 млрд. долларов. По данным флористического союза, из них 90% – импортная продукция [30].

Направлением деятельности цветочного магазина является продажа цветов, букетов и цветочных композиций. Есть вещи, которые не могут изменить ни время, ни ситуация в мире. Люди влюбляются, юноши дарят своим девушкам цветы по любому случаю, только потому, что это доставляет удовольствие им обоим. Раз в году каждый человек празднует свой день рождения и гости дарят ему в этот день много цветов. Нет таких праздников, которые обходятся без цветов. Юбилеи, свадьбы, выпускные балы, множество других праздников нуждаются в праздничном оформлении цветочными композициями. А когда есть спрос на цветы, есть и предложение.

Потребителями цветочного рынка являются как мужчины, так и женщины, предпочтения потребителей сегодня разнообразны. Сохраняется интерес к классике.

Из новых тенденций можно выделить повышение потребительского интереса к новым, экзотическим видам цветов. Покупатели сегодня требуют разнообразия. Вместе с тем больше внимания уделяют работе флориста, качеству оформления, оригинальности, вкусу.

Кроме основной продукции успешные цветочные магазины предлагают своим покупателям дополнительные услуги – продажу такой продукции, как: горшки цветочные керамические, семена, печатная продукция, удобрения, подкормки, земля, луковицы.

Пик продаж приходится на период с Нового года до конца весны – это время праздников и букеты часто приобретаются в дополнение к основным подаркам. Увеличение спроса наблюдается и в сентябре – октябре – День знаний и День учителя делают неплохие продажи.

Отечественный рынок находится в заметной зависимости от импорта. В России производство цветочной продукции – бизнес не очень популярный. Это

связано с природными условиями, которые становятся препятствием при попытке конкурировать по стоимости с цветами, выращенным в естественных условиях теплых стран. Играет роль и качество продукции, большой опыт западных селекционеров дает о себе знать.

Анализ структуры поставок позволяет сделать вывод о том, какие цветы наиболее популярны в нашей стране. Так, более 40 % закупок приходится на розы, 22 % – на хризантемы и 11 % – на гвоздики, а оставшуюся долю занимают цветы других видов.

Пользуются спросом пионы, ромашки, гладиолусы, дельфиниум, колокольчики, васильки, камелия, скабиоза, астильбе, клематис, герберы, хризантемы. А вот розы не сдают своих позиций в любой сезон.

Успех ведения цветочного бизнеса во многом зависит от того, где расположен цветочный магазин. Желательно арендовать помещение, либо землю в людном месте – вблизи больших супермаркетов, на авто и железнодорожных вокзалах, у рынков и тому подобных местах. Чем больше людей проходит мимо, тем большей будет ожидаемая выручка.

Чтобы открыть проект с нуля, необходимо зарегистрировать индивидуального предпринимателя.

Нужные коды ОКВЭД: 2.48.32 – «Розничная торговля цветами и другими растениями, семенами и удобрениями» (основная деятельность), 74.82 – «Упаковывание», 74.87.4 – «Деятельность в области дизайна» (если будут предоставляться услуги оформления мероприятий и помещений), 64.12 – «Курьерская деятельность, кроме деятельности национальной почты» (для организации доставки заказов).

Любая организация, продающая цветы, должна иметь следующие документы:

- 1) программу санитарно-производственного контроля, согласованную с Роспотребнадзором;
- 2) сертификаты, подтверждающие качество продукции, и гигиенические разрешения от Санэпидемслужбы;

3) договоры с коммунальными службами: дезинфекция, дератизация, вывоз мусора, дезинсекция.

1.2 Стратегический анализ проекта

1.2.1 Анализ внешней среды

Анализ внешней среды – это процесс определения состояния внешних факторов и ресурсов, которые обеспечивают организацию всем необходимым для реализации её внутреннего потенциала на требуемом для поддержания её эффективной деятельности уровне.

Любое предприятие находится и функционирует в определенной среде. Внешняя среда является источником, питающим предприятие ресурсами, необходимыми для формирования и поддержания ее потенциала.

Анализ внешней среды позволяет организации своевременно спрогнозировать появление угроз и возможностей, разработать ситуационные планы на случаи возникновения непредвиденных обстоятельств, а также стратегию достижения целей и превращения потенциальных угроз в выгодные возможности.

Внешняя среда состоит из двух крупных составляющих: макросреды и микросреды.

Макросреда формируется из факторов плана, оказывающих влияние на все предприятия независимо от отрасли.

К таким факторам относят: политические, экономические, социальные, технологические факторы. Каждое предприятие выбирает для себя наиболее значимые факторы. Компания является частью внешней среды, которая оказывает сильное влияние на коммерческую деятельность компании.

Микросреда представляет собой силы, непосредственно влияющие на само предприятие и его возможности по обслуживанию клиентуры: сама фирма; поставщики фирмы; клиенты; конкуренты.

1.2.1.1 Анализ макроэкономического окружения

Анализ макросреды включает в себя анализ факторов, которые не влияют на краткосрочные решения предприятия, но могут оказать влияние на его долгосрочную деятельность. На данном этапе осуществляется выявление следующих факторов внешней среды: экономических, технические, социальные и политические. Анализ макросреды позволяет получить важные исходные составляющие, необходимые на всех этапах принятия стратегических решений. Анализ данных факторов называется PEST – анализ. Рассмотрим каждый из факторов отдельно.

Политические факторы. Благоприятная политика властей в организации малого бизнеса. Государство предлагает комплексный план по созданию благоприятной нормативно-правовой среды для малого предпринимательства [18].

Экономические факторы. Увеличение спроса в течение последних 5 лет на цветочную продукцию и сохранение этой динамики. Если раньше, люди покупали в 80 % случаев цветы и сами составляли композицию, то сейчас возросший спрос на оригинальное оформление цветочных букетов приводит к повышению рентабельности данного бизнеса. За последние 5 лет ёмкость рынка живых цветов выросла более чем на 60%, и предполагается дальнейший ее рост. Ёмкость потребительского рынка срезанных живых цветов по итогам 2017 года на 21% превысила показатель 2016 года [22].

Социальные факторы. Изменились потребительские предпочтения. Хороший букет неотъемлемое дополнение к подарку. Цветочный букет – это показатель социального статуса его владельца. С учетом постоянной занятости, сейчас очень возросла популярность заказов букетов по телефону или интернету, так как это экономия времени, при этом облегчает выбор, и можно заказать уже собранную композицию. Также это разнообразие букетов, и большой выбор [38].

Технологические факторы. Появление новых технологий для более длительной сохранности цветка. Важной частью поддержания качества срезанных цветов является быстрое охлаждение после сбора цветов, поддержание

оптимальной температуры и относительной влажности в период хранения. Большинство цветов должно храниться при температуре 0 – 2°С. Низкая влажность воздуха способствует испарению воды из срезки, высокая – повышает опасность конденсации паров и появления плесени. Во влажной холодильной камере продолжительность жизни цветов после хранения увеличивается, по сравнению с хранением цветов в чистой воде. Продолжительность жизни цветов после хранения в таких условиях достигает 5 – 6 суток [33]. На основании проанализированных факторов внешней среды, влияющих на деятельность предприятия, составляется матрица PEST.

Матрица PEST – анализа представлена в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Матрица PEST-факторов

Политические факторы	Экономические факторы
Благоприятная политика властей в организации малого бизнеса	Увеличение спроса в течение последних 5 лет на цветочную продукцию и сохранение этой динамики
Социальные факторы	Технологические факторы
Изменение потребительских предпочтений в сторону оригинальности предложения	Появление новых технологий для более длительной сохранности цветка

На основании таблицы 1.1 составлена таблица 1.2 средневзвешенной оценки факторов внешней среды.

Таблица 1.2 – Взвешенная оценка факторов

Возможности и угрозы макросреды	Вес фактора	Оценка	Взвешенная оценка
Возможности			
Появление новых технологий для более длительной сохранности цветка	0,2	5	1
Увеличение спроса в течение последних 5 лет на цветочную продукцию и сохранение этой динамики.	0,5	2	1
Благоприятная политика властей в организации малого бизнеса.	0,3	5	0,15
Итого	1	–	2,25
Угрозы			
Изменение потребительских предпочтений.	0,5	5	0,25
Итого	1	–	0,25

По результатам анализа внешней макросреды были представлены политические, экономические, социальные и технологические факторы, оказывающие влияние на цветочный магазин «Орхидея».

Рассмотрим влияние внешней микросреды, для этого проведем анализ по методике пяти сил конкуренции Майкла Портера.

1.2.1.2 Анализ микроэкономического окружения

Наиболее распространённым методом оценки микроэкономического окружения

является модель анализа пяти конкурентных сил Майкла Портера.

С помощью пяти структурных единиц, которые свойственны каждой отрасли, Майкл Портер описал способы формирования конкурентного преимущества,

долгосрочной прибыльности товара и способы, которые позволят компании удерживать свою прибыльность и сохранять конкурентоспособность в долгосрочном периоде.

По теории М.Портера на рынке существует пять движущих сил, которые определяют возможный уровень прибыли на рынке. Каждая из сил представляет собой отдельный уровень конкурентоспособности товара, такими силами являются:

- 1) угроза вторжения новых игроков;
- 2) рыночная власть покупателя;
- 3) рыночная власть поставщиков;
- 4) опасность появления товаров-заменителей;
- 5) внутриотраслевая конкуренция.

Используя анализ М.Портера, можно определить интенсивность и выраженность конкурентных сил в отрасли, а так же найти такую позицию, которая будет для компании, наиболее защищённой от влияния данных конкурентных сил и с которой она сможет оказывать влияние на них.

Главное правило в теории М.Портера – чем слабее влияние конкурентных сил, тем больше возможностей получения высокой прибыли в отрасли имеет компания. И наоборот, чем выше влияние конкурентных сил, тем выше вероятность, что ни одна компания не в состоянии будет обеспечить высокую прибыльность от капиталовложений. А средняя прибыльность отрасли определяется наиболее влиятельными конкурентными силами.

Это правило работает и в обратную сторону – чем выше влияние конкурентных сил, тем выше вероятность того, что ни одна компания не в состоянии обеспечить высокую прибыльность от капиталовложений. Модель пяти сил используется наиболее часто в стратегическом управлении, а в маркетинге она удобна для следующих направлений работ для угрозы для роста компании, обнаруженные с помощью модели анализа конкуренции Портера, помогают при проведении SWOT – анализа компании.

На основе модели пяти конкурентных сил М.Портера был составлен анализ предприятия «Орхидея», представленный в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Итог подведения по анализу 5 сил М.Портера

Параметр	Значение	Описание
Угроза со стороны товаров-заменителей	Высокий	Существуют товары-заменители, способные обеспечить практически идентичное качество
Угрозы внутриотраслевой конкуренции	Средний	Рынок является высоко конкурентным. Отсутствие возможности полноценного сравнения товаров разных организаций
Угроза со стороны новых игроков	Высокий	Периодическое появление новых компаний в связи с низким барьером входа и невысоким уровнем первоначальных инвестиций
Угроза потери текущих клиентов	Средний	В перспективе рассматривается возможность того, что конкуренты будут предоставлять идентичную продукцию
Угроза нестабильности поставщиков	Низкий	Стабильность со стороны поставщиков

Из полученных значений можно составить следующий план тактических действий для повышения конкурентоспособности бизнеса:

- 1) при выходе на рынок необходимо установить конкурентоспособные цены для привлечения потенциальных потребителей;
- 2) повышение информированности потребителей о предоставляемой продукции;
- 3) проводить мониторинг появления новых игроков, а также мониторинг предложений уже имеющихся на рынке конкурентов;
- 4) повышения взаимодействия с потребителями, ориентированность на их – предпочтения и желания и как итог – создание новых (усовершенствованных) продуктов.

1.2.2 Анализ внутренней среды

Анализ внутренней среды предприятия – это процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем.

Целью анализа внутренней среды является формирование полного, непротиворечивого и достоверного мнения о том, что представляет собой организация, как она функционирует и управляется, каковы результаты её деятельности и как они формируются, какие имеются внутренние проблемы и возможности в настоящий момент.

Изучение внутренней среды направлено на уяснение того, какими сильными и слабыми сторонами обладает организация. Сильные стороны служат базой, на которую организация опирается в конкурентной борьбе и которую она должна стремиться расширять и укреплять. Слабые стороны – это предмет пристального внимания со стороны руководства, которое должно делать все возможное, чтобы избавиться от них. Возникновение слабых сторон в деятельности организации, прежде всего, возникает при постоянном наличии внутренних переменных.

Внутренняя среда оказывает непосредственное воздействие на производство и реализацию продукции, и лучше поддается контролю со стороны руководства. Поэтому анализ внутренней среды должен проводиться наравне с анализом внешней среды и должен быть направлен на определение возможностей, потенциала, а также на выявление сильных и слабых сторон организации по сравнению с конкурентами на рынке. Теория 4P на основе анализа четырех параметров деятельности компании способна выявить слабые стороны, направить маркетинговую политику фирмы в нужное русло.

Для анализа внутренней среды используется модель 4P: Концепция 4P – маркетинговая теория, которая основана на четырех основных «координатах» маркетингового планирования:

- 1) продукт (Product) – товар или услуга, ассортимент, качество, свойство товара;
- 2) цена (Price) – цена, наценка, скидки;
- 3) местоположение (Place) – месторасположение торговой точки;
- 4) продвижение (Promotion) – продвижение, реклама, пиар.

По результатам анализа внутренней среды составляется матрица факторов, влияющих на деятельность предприятия обособленно по каждой «координате» маркетингового планирования.

Расчет анализа 4P представлен в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Расчёт анализа 4P

Product	Place
Высокое качество продукции и сервиса; Широкий ассортимент;	г. Челябинск, р – н Центральный
Price	Promotion
Средний уровень цен;	Наружная и таргетинговая реклама; Недостаточная известность на рынке; Стимулирование сбыта (через акции, подарочные карты и тд.); Отсутствие сайта;

На основе данных матрицы факторов внутренней среды проведем количественную оценку факторов выявленных сторон. Взвешенная оценка факторов представлена в таблице 1.5.

Таблица 1.5 – Взвешенная оценка факторов внутренней среды

Сильные и слабые стороны	Вес фактора	Оценка	Взвешенная оценка
Сильные стороны			
Высокое качество продукции и сервиса	0,30	5	1,5
Широкий ассортимент	0,30	3	0,9
Средний уровень цен	0,10	5	0,5
Стимулирование сбыта	0,20	4	0,8
Наружная и таргетинговая реклама	0,10	3	0,3
Итого	1	–	4
Слабые стороны			
Отсутствие сайта	0,50	5	2,5
Недостаточная известность на рынке	0,50	2	1
Итого	1	–	3,5

На основе взвешенной оценки факторов внутренней среды выделяются самые весомые сильные и слабые стороны предприятия.

1.2.2.1 Матрица SWOT – анализа

Под SWOT – анализом понимаются исследования, направленные на определение и оценку сильных и слабых сторон предприятия, оценку его возможностей и потенциальных угроз со стороны внешней среды. Целью метода является изучение текущего положения компании на рынке и правильное структурирование информации для разработки маркетинговой стратегии предприятия. Задача SWOT – анализа – дать структурированное

описание ситуации, относительно которой нужно принять какое – либо решение. Выводы, сделанные на его основе, носят описательный характер без рекомендаций и расстановки приоритетов. SWOT – анализ представлен в таблице 1.6.

Таблица 1.6 – SWOT – анализ

Сильные стороны:	Слабые стороны:
Большой ассортимент	Недостаточная известность на рынке
Среднерыночный уровень цен	Не налаженные связи с поставщиками
Хорошее качество товара	Отсутствие квалифицированного персонала
Центральное месторасположение	
Возможности:	Угрозы:
Цикличность спроса	Высокий уровень конкуренции
Возможность предлагать и оказывать дополнительные услуги	Наличие срока годности у продукции, что делает необходимость постоянно прогнозировать спрос
Установка автоматов для продажи цветов по близости крупных развлекательных комплексов	Рост стоимости продукции, повышение курса валют

Сильными сторонами организации являются:

1) большой ассортимент – является важным показателем, так как клиенты могут воспользоваться всеми услугами в одном месте. Если им понравится сервис услуг, то они будут ходить только в наш магазин. После того как работа в магазине будет налажена, нужно своевременно пополнять ассортимент, информировать своих покупателей об акциях, скидках, возможностях. Все это позволит увеличить лояльность потребителя, сформировать клиентскую базу;

- 2) хорошее качество – является обязательным показателем для цветочных магазинов, ведь клиенты приходят получить хороший, красивый, свежий букет;
- 3) центральное месторасположение – обеспечит большую проходимость людей. Такое расположение позволит увеличить число спонтанных покупок, тем самым положительно повлияв на общую выручку и прибыль;
- 4) среднерыночный уровень цен – цены магазина даже немного ниже среднерыночных. Низкая цена и высокое качество поможет привлекать больше клиентов.

Слабыми сторонами организации являются:

- 1) не налаженные связи с поставщиками – связи с поставщиками играют одну из важных ролей в открытии магазина, так как постоянным клиентам поставщики делают выгодные предложения, что поможет снизить себестоимость, оказываемых услуг. Подобрать нескольких кандидатов, заблаговременно нужно оговорить некоторые детали: ассортимент цветов, которыми располагает поставщик, необходимый объем заказов, сроки доставки, условия оплаты. Будущего поставщика цветов стоит оценивать по следующим факторам: частота прямых поставок цветов, расценки, свежесть и качество товара, ассортимент;
- 2) отсутствие квалифицированного персонала – клиенты в сфере услуг играют очень важную роль, как правило, клиенты привязаны именно к мастеру;
- 3) недостаточная известность на рынке – при выходе на рынок, необходимо рассказать потребителям о своей компании, для этого необходимо в начале реализации проекта тратить большую часть денег именно на рекламу. Для привлечения клиентов будут использованы рекламные методы, описанные в бизнес-плане цветочного магазина: заметная вывеска над входом и дополнительные указатели от точек активного движения людей (выход из метро, вход в ТЦ, перекрестки), привлекательное декорирование фасада цветами и вспомогательными деталями. Возможности и угрозы описывались ранее при формировании PEST – анализа. Для определения степени значимости факторов составим таблицу количественной оценки взаимовлияния факторов внешней и

внутренней среды. Такой подход помогает выявить мероприятия, когда сильные стороны фирмы потенциально могли бы соответствовать возможностям внешней среды. Однако в данном подходе не учитываются вероятность реализации тех или иных возможностей и степень их влияния на деятельность организации.

Количественная оценка факторов представлена в таблице 1.7.

Таблица 1.7 – Количественная оценка взаимовлияния факторов

Факторы SWOT		Возможности			Угрозы		Итого
		Цикличность спроса	Возможность предлагать и оказывать дополнительные услуги	Установка автоматов для продажи цветов	Наличие срока годности у продукции	Рост стоимости	
Сильные стороны	Большой ассортимент	3	2	1	3	4	13
	Хорошее качество товара	4	3	2	5	1	15
	Среднерыночные цены	3	2	4	5	4	18
Слабые стороны	Недостаточная известность на рынке	1	4	3	2	1	11
	Не налаженные связи с поставщиками	2	5	4	1	2	14
	Отсутствие квалифицированного персонала	4	3	4	3	2	16
Итого		17	19	18	19	14	

Далее данные, полученные в количественной оценке, обобщаются и получается матрица совокупной количественной оценки SWOT-факторов. SWOT-матрица является завершающим шагом в построении матрицы деятельности предприятия и помогает сделать правильные выводы по проведенному. Она помогает увеличить конкурентоспособность товара за счет сильных сторон. Матрица представлена в таблице 1.8.

Таблица 1.8 – Матрица совокупной оценки факторов SWOT

Сильные стороны:		Слабые стороны:	
Большой ассортимент	13	Недостаточная известность на рынке	11
Среднерыночный уровень цен	18	Не налаженные связи с поставщиками	14
Хорошее качество товара	15	Отсутствие квалифицированного персонала	16
Возможности:		Угрозы:	
Цикличность спроса	17	Наличие срока годности у продукции, что делает необходимость постоянно прогнозировать спрос	19
Возможность предлагать и оказывать дополнительные услуги	19	Рост стоимости продукции, повышение курса валют	14
Установка автоматов для продажи цветов по близости крупных развлекательных комплексов	18		

После составления таблицы 1.8 можем сделать вывод о том, что наиболее значимыми возможностью является предлагать и оказывать дополнительные услуги, а угрозой – наличие срока годности у продукции. Стратегии предприятия определяются исходя из сопоставления (корреляции) описанных ранее

характеристик среды и предприятия для четырех зон матрицы. Для каждой зоны матрицы получаем свои базовые стратегии. Например, для левой нижней зоны матрицы характерны стратегии, направленные на использование сильных сторон предприятия для нейтрализации угроз внешней среды.

Для верхней правой зоны характерны стратегии, направленные на компенсацию слабых сторон предприятия за счет хороших возможностей, предоставляемых внешней средой (создание совместных предприятий для активной работы на перспективном рынке).

Продолжая анализ, увидим, что для левой верхней зоны матрицы лучшей стратегией будет упор на рост и увеличение продаж, а для правой нижней - наиболее разумным становится либо концентрация на узком сегменте рынка, либо уход с рынка.

Сильные стороны являются стратегиями роста, представляют собой мероприятия и программы, использующие сильные стороны товара для охвата каждой из возможностей.

Для определения таких действий необходимо проанализировать сильные стороны и возможности.

На наиболее значимые необходимо уделить внимание при формировании стратегии развития. Наиболее значимыми сильной стороной, является среднерыночный уровень цен, а слабой – отсутствие квалифицированного персонала.

Таким образом, выделим следующие рекомендуемые мероприятия: активное продвижение компании путем СМИ, для повышения узнаваемости у потребителей разработать удобный сайт, на котором будет предоставлена информация о продукции цветочного магазина «Орхидея».

Далее необходимо на основании таблицы 1.8 сформировать поле решений взаимодействия сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами, затем определить решения или мероприятия.

Поле решений сформировано в таблице 1.9.

Таблица 1.9 – Поле решений

Факторы SWOT		Возможности			Угрозы	
		Цикличность спроса	Возможность предлагать и оказывать дополнительные услуги	Установка автоматов для продажи цветов	Рост стоимости продукции	Наличие срока годности у продукции
Сильные стороны	Большой ассортимент	Открытие цветочного магазина «Орхидея» в городе Челябинск.	Активное продвижение в соц. сетях	Формирование комплексной системы мотивации, стимулирования сотрудников в магазине.		
	Среднерыночный уровень цен					
Слабые стороны	Хорошее качество товара	Установление контактов с поставщиками				
	Недостаточная известность на рынке					
	Не налаженные связи с поставщиками					
	Отсутствие квалифицированного персонала					

Полученные оценки и конкретные решения выстраиваются в таблице 1.10 по степени значимости (рангу) решения и в дальнейшем они будут учитываться при финансировании и реализации (первоочередности реализации).

Таблица 1.10 – Количественная оценка и ранжирование решений

Решение	Оценка	Ранг
Открытие цветочного магазина «Орхидея» в городе Челябинск	52	1
Формирование комплексной системы мотивации и стимулирования сотрудников магазина.	39	2
Комплекс маркетинговых и рекламных мероприятий по повышению узнаваемости нового магазина среди всего населения города. Активное продвижение на электронных ресурсах.	27	3

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

В данном разделе были проведены стратегические анализы проекта, такие как:

- анализ внешней среды;
- анализ макроэкономического окружения с помощью матрицы PEST-факторов;
- анализ микроэкономического окружения методом модели «Пять сил Портера».

Букеты – один из главных атрибутов любого праздника, без него тяжело представить начинающиеся отношения в паре, дни рождения и даже грустные поводы. Многие стремятся украшать зал для торжеств свежими цветами.

Основные угрозы заключаются в выраженной сезонности и вероятности, что предприниматель неверно спланирует объемы под реализацию. Большинство продаж приходится на «праздничные» месяцы – февраль с мартом, майские значимые дни, сентябрьские и декабрь. Стратегическое управление – это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как на основу организации, ориентирует производство на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, в соответствии с изменениями окружающей среды и позволяющее добиваться конкурентных преимуществ, что позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе.

В условиях жесткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации фирмы должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел, но и вырабатывать долгосрочную стратегию поведения, которая позволяла бы им поспевать за изменениями, происходящими в их окружении. Практика же показывает, что в действиях организаций стратегичность, как правило, отсутствует, что и приводит зачастую к поражению в рыночной борьбе. Это происходит из-за того, что организации планируют свою деятельность исходя из того, что окружение не будет меняться, либо в нем не будет происходить качественных изменений.

По результатам макро – и микроэкономического окружения были выявлены основные факторы, которые влияют или могут оказать влияние на деятельность цветочного магазина.

Так же с помощью модели 4P был сделан анализ внутренней среды, который позволяет раскрыть потенциал проекта, которым он может пользоваться в конкурентной борьбе для достижения своих целей.

Затем был проведен SWOT – анализ для выявления и оценку сильных и слабых сторон проекта, оценку его возможностей и потенциальных угроз со стороны внешней среды, были предложены мероприятия по снижению рисков и минимизации влияния отрицательных сторон проекта.

2 ПЛАНИРОВАНИЕ И МОДЕЛИРОВАНИЕ ПРОЕКТА

2.1 Суть проекта

Настоящий проект представляет собой создание цветочного магазина «Орхидея». Повышенный интерес к услугам магазина за последнее время со стороны населения является одним из главных факторов успеха проекта.

Этот бизнес требует относительно небольших вложений и способен быстро окупиться.

Потенциальными потребителями магазина являются постоянное население г. Челябинска, а также гости города. Исходя из этого, стратегией маркетинга избирается стратегия расширения спроса за счет стимулирования объема продаж, ценовой политики и неценовых факторов конкурентной борьбы, создания положительного имиджа фотостудии.

Для открытия магазина большое значение имеет месторасположение. Удачным расположением можно считать центр города.

Площадь магазина должна быть 50 квадратных метров. Так же для открытия магазина необходимо специализированное оборудование.

Основным документом, регулирующим завоз товаров в магазины, является договор поставки.

Почти вся продукция требует особых условий хранения и транспортирования.

Часть продукции имеет ограниченные сроки хранения, она увядает очень скоро, поэтому ее поставляют чаще.

Проанализировав показатели эффективности получились следующие значения показателей, приведенные в таблице 2.1. Также рисками проекта по созданию нового предприятия, оказывающего услуги и товары являются в основном сроки реализации проекта и нерегулярный спрос.

Эти риски можно минимизировать за счет контроля за процессом деятельности предприятия и стимулирования сбыта.

Таблица 2.1 – Основные показатели эффективности проекта

Показатель	Значение
Ставка дисконтирования (r), %	9,5
Срок окупаемости (PB), мес.	14
Дисконтированный срок окупаемости (DPP), мес.	14
Чистая приведенная доход (NPV), руб.	474 210
Средняя норма рентабельности (ARR), %	104,99
Внутренняя норма прибыли (IRR), %	111,40
Индекс доходности (PI)	1,91
Модифицированная внутренняя норма рентабельности (MIRR),%	50,64

2.1.1 Продукт проекта

Цветочный магазин будет оказывать широкий спектр различных товаров и услуг. Продукт проекта подразумевает товары, услуги ,разработанные методологии, определенные информационные материалы, результаты исследований. Описанный продукт проекта определяет результат, который ожидает увидеть заинтересованные стороны в подтверждении факта завершения реализации проекта.

Товары магазина представлены на рисунке 2.1.

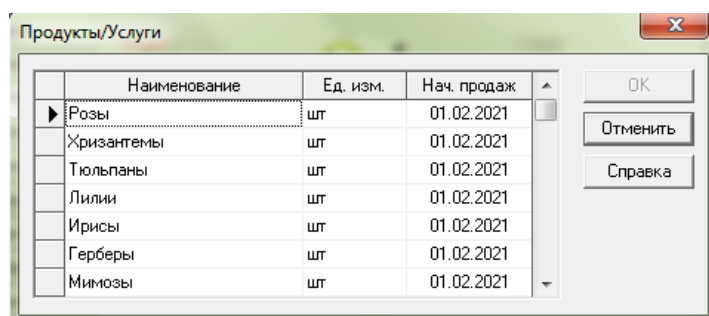


Рисунок 2.1 – Товар цветочного магазина

Суть проекта заключается в следующем: предоставление товаров и услуг жителям города Челябинска.

Товары цветочного магазина:

- 1) розы;
- 2) хризантемы;
- 3) тюльпаны;
- 4) лилии;
- 5) ирисы;
- 6) герберы;
- 7) мимозы;
- 8) гортензии;
- 9) нарциссы;
- 10) эустомы;
- 11) анемоны;
- 12) георгины;
- 13) солидаго;
- 14) салал;
- 15) статица.

Услуги цветочного магазина:

- 2) услуги по оформлению помещений для торжества;
- 1) курьерская доставка.

В будущем, планируется расширение спектра услуг, что позитивно скажется на получаемой прибыли и закрепление позиции на рынке.

Продуктом проекта выступают товары с единицей измерения – штуки. Датой оказания услуг будет 1 февраля 2021 года, это связано со датами реализации подготовительных работ по проекту. Основной целью проекта является открытие магазина, предоставление качественных услуг, и увеличение прибыли, также с последующим расширением рынков сбыта.

2.1.2 Обоснование цены продукта

Цены на услуги будут с учетом среднерыночных цен с опорой на ближайших конкурентов магазина. В таблице 2.2 представлены цены на услуги конкурентов и среднерыночные цены.

Таблица 2.2 – Сравнение цен конкурентов

Наименование товара	Среднерыночная цена продукты				
	Megaflowers	Цветочный восторг	DaríRoza	Средняя рыночная цена	Орхидея
Розы	150	100	50	50	70
Хризантемы	220	150	120	85	80
Орхидеи	220	200	110	250	200
Тюльпаны	100	70	90	70	90
Лилии	350	250	120	300	200
Ирисы	120	60	70	55	25

По данным таблицы мы видим, что цены на услуги являются дешевле от 30% до 80% среднерыночных цен. Это обусловлено тем, что общие издержки на магазин ниже, чем издержки конкурентов.

2.2 Планирование проекта

2.2.1 Составление перечня работ

Целью календарного планирования является создание точного плана выполнения работ с указанием даты, длительности и взаимосвязей работ календарного плана.

Также в календарном планировании отображаются ответственные люди, за выполнение работ.

Календарный план делится на две части.

1. Подготовительный этап – этап от создания самой идеи до запуска в реализацию;
2. Эксплуатационный этап – этап использования капитальных средства и получение реального дохода.

Для наглядного представления составлена диаграмма Гантта. Календарный план представлен в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Календарный план проекта

№ этапа	Наименование этапа	Дата начала	Дата окончания	Длительность этапа в днях
Преинвестиционная и инвестиционная фаза				
1	Принятие решения о разработке проекта	01.01.21	04.01.21	4
2	Разработка бизнес-плана	01.01.21	05.01.21	5
3	Сбор документов на регистрацию ИП	01.01.21	06.01.21	6
4	Поиск помещения для аренды	01.01.21	12.01.21	12
5	Заключение договора об аренде	01.01.21	01.01.21	1
6	Покупка и доставка необходимого оборудования	01.01.21	07.01.21	7
7	Установка оборудования	01.01.21	01.01.21	1
8	Создание рекламных брошюр	01.01.21	10.01.21	10
9	Создание вывески	11.01.21	18.01.21	8
10	Создание сайта	11.01.21	24.01.21	14

Окончание таблицы 2.3

№ этапа	Наименование этапа	Дата начала	Дата окончания	Длительность этапа в днях
11	Подача объявлений о найме персонала	10.01.21	10.01.21	1
12	Отбор и найм персонала	29.01.21	30.01.21	2
13	Подключение интернета	29.01.21	30.01.21	2
14	Раздача листовок	01.01.21	28.01.21	28
Эксплуатационный этап				
15	Начало производства	01.02.21	-	-
Итого длительность инвестиционной и прединвестиционной фазы				101

Далее данные из таблицы необходимо внести в программу Project Expert для построения диаграммы Ганта (Приложение А.1). По данным календарным плана салон будет открыт через 101 день. Планируемое открытие будет 1 февраля 2021 года.

2.3 Система управления проектом

2.3.1 Организационная структура

Команда проекта – это временная группа специалистов, создаваемая на период выполнения проекта. Основная задача этой группы – обеспечение достижения целей проекта. Создается целевым образом на период осуществления проекта.

Команда управления проекта – члены команда, которые непосредственно вовлечены в управление проектом, также члены команды выполняют различные административные задачи. Главной целью команды управления проекта является эффективное решение проблем для достижения главных целей.

Основными участниками проекта являются: куратор проекта, менеджер проекта и поставщики, а также контрактор.

Куратором проекта, является руководитель высшего звена, реализующий проект, обеспечивает общий контроль и поддержку проекта.

Менеджер проекта несет ответственность за достижение целей, разрабатывает и согласует план проекта, контролирует и анализирует текущее состояние работ по проекту, а также прогнозирует возможные проблемы и корректирует действия.

Контрактор – участник проекта, который вступает в отношения с куратором проекта и берет на себя ответственность за выполнение работ и услуг. Организационная структура является линейной.

Линейная организационная структура управления характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель-единоначальник, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления. На рисунке 2.2 изображена организационная структура проекта.



Рисунок 2.2 – Организационная структура проекта

2.3.2 Команда проекта

Важным моментом для закрепления ответственности при выполнении работ является формирование матрицы ответственности – матрица РАЗУ.

Существуют три метода определения обязанностей и полномочий и их

передачи в рамках организации. Каждый сотрудник компании должен понимать, что требуется от него, какими полномочиями он обладает, какими должны быть его взаимоотношения с другими служащим.

Это достигается с помощью схемы организации, дополненной соответствующими справочниками (инструкциями), и распределения обязанностей.

Может использоваться для оптимизации функциональной структуры организации посредством анализа функций подразделений. Матрица РАЗУ представлена в таблице 2.4.

В таблице используются сокращения:

- 1) я – единоличное принятие решений;
- 2) ! – участие в коллективном принятии решений с правом решающей подписи;
- 3) р – участие в коллективном принятии решений без права решающей подписи;
- 4) п – планирование;
- 5) о – организация;
- 6) к – контроль;
- 7) х – координация;
- 8) т – выполнение рабочих операций;
- 9) м – подготовка предложений;
- 10) и – получение информации.

Таблица 2.4 – Матрица РАЗУ

Задачи, решаемые административными лицами	Должностные лица			
	Куратор проекта	Менеджер проекта	Поставщики	Контрактор
Согласование проекта с руководителем	Я	Т		
Разработка бизнес-плана проекта	!	МИ		

Окончание таблицы 2.4

Задачи, решаемые административными лицами	Должностные лица			
	Куратор проекта	Менеджер проекта	Поставщики	Контрактор
Оформление документации на открытие ИП		ЯТ		
Оформление документации	Я			Т
Поиск помещения для аренды		Я		ПК
Заключение договора на аренду помещения		Я		
Поиск и покупка оборудования для магазина		!		Т
Доставка оборудования	Я		ОКТ	
Установка оборудования		!	ХТ	
Отбор персонала		Я		РТ
Найм персонала	Я			
Составление графика работы				Я
Размещение рекламы в соц. сетях		Я	Т	
Разработка официального сайта	Я		Т	
Покупка вывески		!		Т

2.4 Построение финансовой модели проекта

В финансовой модели отражаются реальная или предполагаемая ситуация. Финансовая модель необходима для оценки инвестиционных проектов для принятия стратегических решений и целесообразности инвестирования.

Финансовая модель позволяет рассмотреть экономику проекта и оценить эффективность вложения инвестиций. Финансовая модель проекта – это финансовый прогноз реализации какой-либо идеи, используемый для оценки эффективности и инвестиционной привлекательности проекта, его планирования и контроля его реализации.

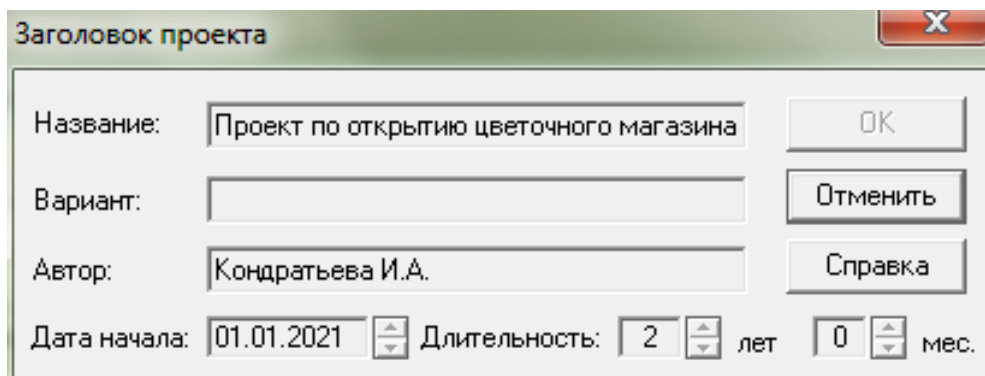
Часто основная задача финансовой модели проекта – это именно проведение оценки эффективности инвестиций.

2.4.1 Описание окружения проекта

Окружением проекта является объединенная модель внешних и внутренних факторов, влияющие на достижение цели проекта.

Для описания окружения проекта в системе Project Expert необходимо внести исходные данные: дата начала проекта и длительность проекта.

Исходные данные представлены на рисунке 2.3.



Заголовок проекта	
Название:	Проект по открытию цветочного магазина
Вариант:	
Автор:	Кондратьева И.А.
Дата начала:	01.01.2021
Длительность:	2 лет 0 мес.

Рисунок 2.3 – Исходные данные

Название проекта: «Открытие цветочного магазина в городе Челябинске».

Длительность проекта 2 года. Начало проекта: 01.01.2021 года.

Автор работы: Кондратьева Ирина Александровна.

Продукт проекта: продажа срезанных цветов, услуги по оформлению помещений для торжеств и услуги курьера. Начало производства: 01.02.2021.

Далее необходимо заполнить модуль «Налоги». Предприятие будет оформлено как ИП с упрощенной системой налогообложения. Налоги будут оплачиваться по системе «доходы». В этом случае налог взимается на все доходы, которые получает предприятие, в данном случае доходы от продажи товаров и услуг. Основной валютой проекта являются рубли.

Основные налоги, которые уплачивает предприятие представлены на рисунке 2.4.

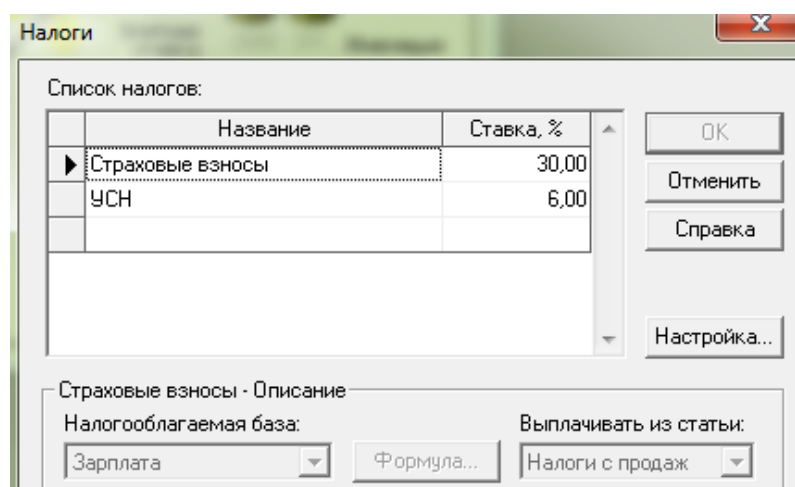


Рисунок 2.4 – Налоги проекта

Цветочный магазин «Орхидея» выплачивает: страховые взносы 30%, начисляются раз в месяц; налог УСН 6%.

2.4.2 Инвестиционный план

Инвестиционный план является одним из самых важных разделов бизнес – плана проекта.

В инвестиционном плане рассчитаны стоимость капитальных вложений, аренды, стоимость оборудования и начисление амортизации. Данные внесены в программу Project Expert, данная программа позволяет быстро и точно рассчитать инвестиционный план, представляя этапы и их стоимость.

Необходимым этапом планирования является определение потребности в финансировании проекта на каждом из этапов проект, расчет которой составляется с учетом потребности в первоначальных (единовременных) средствах проекта и затрат на приращение оборотного капитала). Для открытия цветочного магазина потребуется покупка необходимого оборудования.

Стоимость необходимого оборудования представлено в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Основное оборудование по проекту

Наименование	Цена	Количество	Общая стоимость	Доставка
Стол	7000	2	14000	2000
Стул	1100	2	2200	
Холодильные камеры	50000	3	150000	3000
Ноутбук	6000	1	6000	
Стеллажи	7000	3	14000	
Итого			200000	

Таким образом, совокупные затраты на открытие цветочного магазина составят 200 000 рублей.

В рамках данного проекта предполагается, что источником финансирования проекта будут выступать собственные средства, то есть средства собственников бизнеса, вкладываемые в его развитие.

Вне зависимости от конкретного вида бизнеса структура плана выглядит примерно одинаково для всех случаев.

Инвестиционный план представляет собой проект, который включает как описание этапов работы в бизнесе, так и анализ потенциальных рисков, сценарий поведения в том или ином случае.

Она включает в себя вводную часть с описанием проекта, основную часть, где детально прописывают этапы, объемы вложений и желаемые результаты.

Инвестиционный план необходим для составления календарного плана проекта. В данном плане отражены все работы по реализации проекта, их длительность и стоимость.

Далее необходимо определить потребность в финансировании. Определение потребностей в финансировании представлено в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Потребность в финансировании

Наименование	Сумма	Поставщик
Единовременные затраты		
Регистрация ИП	4000	
Покупка оборудования	200000	ООО «ЛОКОС»
Установка оборудования	2000	
Вывеска	5000	
Итого единовременные затраты	211000	
Затраты на приращение оборотного капитала		
Реклама в социальных сетях	22000	
Интернет, телефонная связь	500	
Аренда помещения	55000	
Зарплата персоналу	188500	
Итого потребность в финансировании	688000	

Основными поставщиками необходимого для магазина товара являются ООО «ЛОКОС», компания занимается производством и поставкой торгового – оборудования для магазинов и торгово – выставочных залов. По итогам таблицы мы видим, что единовременные затраты составляют 688 000 рублей. Финансирование проекта будет осуществлять с помощью собственных средств, так как проект не требует слишком больших вложений, следовательно, нет потребности привлекать заемный капитал. Сумма собственных средств составляет 688000 рублей. Компани будет регистрироваться как ИП.

2.4.3 Операционный план

Операционный план представляет собой план деятельности компании по производству продуктов или оказанию услуг.

Данный раздел содержит описание затрат, которые необходимы для расчета себестоимости услуг, также важной частью является план по персоналу, задействованному в проекте.

На основе выявления дополнительной потребности в персонале планируются перспективные мероприятия по его привлечению, перераспределению, адаптации, высвобождению, а при невозможности их осуществить вносятся коррективы в производственные, инвестиционные и иные планы.

Данные внесены в программу Project Expert. Далее будем рассматривать данные по разделам программы.

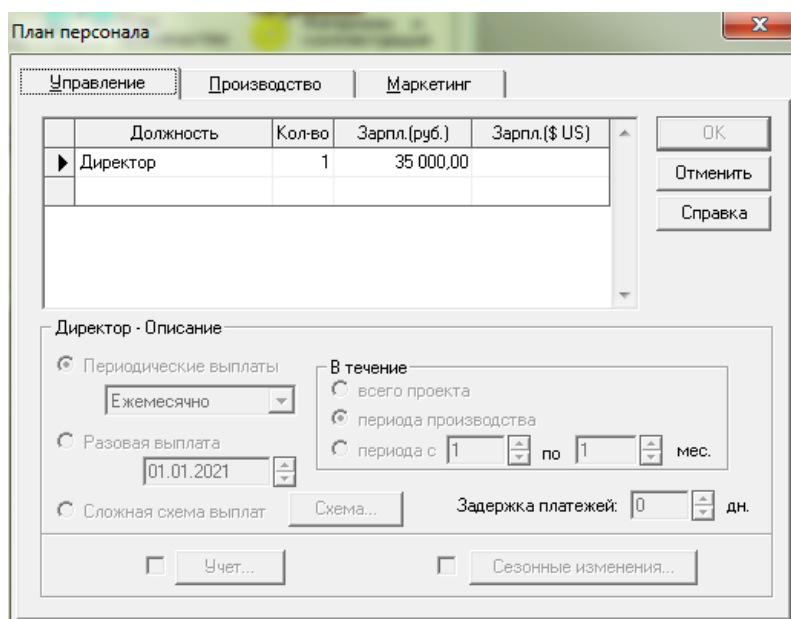
Не менее важным является раздел «План по персоналу», в данном разделе указаны все люди участвующие в проекте, их количество и заработная плата.

На предприятии должно быть создано как можно больше условий, способствующих устойчивой работоспособности персонала, к которым относятся: наличие на предприятии комнаты отдыха, правильная организация рабочих мест. Немаловажным условием, способствующим устойчивой работоспособности персонала, является также поддержание оптимального социально – психологического климата в коллективе, включая и отношения руководителя с подчиненными.

Данный раздел плана устанавливает потребность в персонале и средствах на оплату труда предприятия.

В процессе его разработки необходимо обеспечить: оптимальную величину численности работающих и соотношение отдельных категорий персонала; опережающие темпы роста производительности труда над темпами роста заработной платы.

В данном проекте будет принимать участие 7 человек. В данном плане учитываются только работы, получающие окладную часть заработной платы. План по персоналу представлен на рисунках 2.5 и 2.6. Основная цель планирования трудовых ресурсов заключается в обеспечении эффективной и полной занятости работников.



Должность	Кол-во	Зарпл.(руб.)	Зарпл.(\$ US)
Директор	1	35 000,00	

Рисунок 2.5 – План по персоналу

На рисунке 2.5 изображен персонал, участвующий в управлении.

Два флориста обусловлены тем, что магазин работает без выходных. Тем самым график работы флористов 2/2.

Заработная плата флористов устанавливалась с учетом средней оплаты труда в городе Челябинске [50].

В процессе составления плана по труду и персоналу определяются: общая численность и структура персонала; дополнительная потребность в персонале; источники обеспечения дополнительной потребности; высвобождение персонала; общая величина фонда оплаты труда; структура фонда оплаты труда. Заработная плата является окладом и выплачивается раз в месяц. Директор является собственником бизнеса.

Заработная плата должна выплачиваться работникам в соответствии с профессиональными знаниями и умениями, применяемыми ими в работе, отношением к ней, стажем работы.

За хорошую работу, необходимо осуществлять премирование работников.

Должность	Кол-во	Зарпл.(руб.)	Зарпл.(\$ US)
Уборщица	2	10 000,00	
Флорист	2	25 000,00	
Курьер	2	20 000,00	

Рисунок 2.6 – План по персоналу

На рисунке 2.6 изображен персонал, непосредственно участвующий в производстве.

В программе Project Expert персонал заносится в соответствующий модуль раздела «Операционный план» – план по персоналу.

В данном модуле происходит разделение персонала на «Управление», «Производство» и «Маркетинг».

Предоставляя динамическую модель компании, программа освобождает пользователя от необходимости громоздких вычислений и анализа.

На этом этапе – изменения в производственном или маркетинговом плане компании в считанные секунды приводятся к соответствующим изменениям в финансовых результатах.

После составления плана по персоналу необходимо составить организационную структуру предприятия и составить матрицу ответственности.

Плюсы данной структуры управления:

- 1) очень четкая система взаимосвязей типа «начальник – подчиненный»;
- 2) явно выраженная ответственность;
- 3) быстрая реакция на прямые приказания;
- 4) простота построения самой структуры.

Организационная структура представлена на рисунке 2.7.



Рисунок 2.7 – Организационная структура

В данном магазине будут работать:

- 1) один директор, он же является собственником бизнеса;
- 2) два флориста, с графиком работы – 2/2 с 10:00 – 20:00, и заработной платой – 25000 рублей в месяц;
- 3) две уборщицы, с графиком работы – 2/2 с 10:00 – 20:00, и заработной платой – 10000 рублей в месяц;
- 4) два курьера, с графиком работы – 2/2 с 10:00 – 20:00, и заработной платой – 20000 рублей в месяц.

Важным моментом для закрепления ответственности при выполнении работ является формирование матрицы ответственности – матрица РАЗУ.

Матрица распределения административных задач управления (РАЗУ) используется для оптимизации функциональной структуры организации

посредством анализа функций подразделений, определения трудоемкости выполнения управленческих задач и норм загрузки подразделений и служб. В матрице используются символы, отражающие принципиальные аспекты выполнения каждой работы. Она отражает объём и характер полномочий, реализуемых каждым должностным лицом при совместном участии в реализации функций, когда области полномочий и ответственности двух или нескольких лиц пересекаются. Матрица уточняет полномочия при распределении между ними общей работы.

Матрица ответственности представлена в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Матрица РАЗУ

Задачи, решаемые административными лицами	Должностные лица	
	Директор	Флорист
Составление заявки на расходные материалы	!	И
Принятие/увольнение сотрудников	Я	
Ведение переговоров по различным вопросам	Я	
Составление графиков работы	Я	
Ликвидация конфликтных ситуаций с клиентами		ЯТ
Контроль чистоты и порядка в помещении		КЯ
Анализ работы организации	ТЯ	
Начисление заработной платы	Я	

После построения матрицы ответственности необходимо сформировать кадровую политику.

Рассмотрим кадровую политику:

- 1) подбор персонала;

Персонал – это самая важная часть магазина и к его отбору следует подходить крайне ответственно. Социальная система организации закономерно разделяется на две основные подсистемы управляющую и управляемую. При выборе сотрудника будет цениться коммуникабельность, ответственность, честность и желание работать. Следует подбирать высококвалифицированных работников.

2) принцип найма персонала;

С начала персонал будет работать на четырнадцатидневном испытательном сроке, чтобы оценить качество их работы, если работник справляется со своими обязанностями с ним будет заключен срочный трудовой договор на три года.

3) профессиональная подготовка;

Раз в полгода флористы будут направляться за счет организации на курсы профессиональной переподготовки.

4) оценка качества;

Оценка качества будет проводиться директором магазина, раз в три месяца. Будет проверяться умение собрать букет, уважительное отношение к клиенту, а также будут учитываться отзывы и предложения от клиентов. Сложная система выявления характеристик сотрудников, которая направлена на то, чтобы помочь руководителю организации в принятии управленческих решений.

5) продвижение работников;

При продвижении работников будет учитываться стаж их работы в организации и от отзывов клиентов.

Программа должна включать конкретный график и мероприятия по привлечению, найму, подготовке и продвижению работников, требующихся для реализации целей организации.

Далее необходимо отразить общие издержки предприятия, они влияют на себестоимость продукции.

Общие издержки представлены на рисунках 2.8. На рисунке 2.8 изображены общие затраты, относящиеся к управлению, данные затраты будут выплачиваться с момента производства.

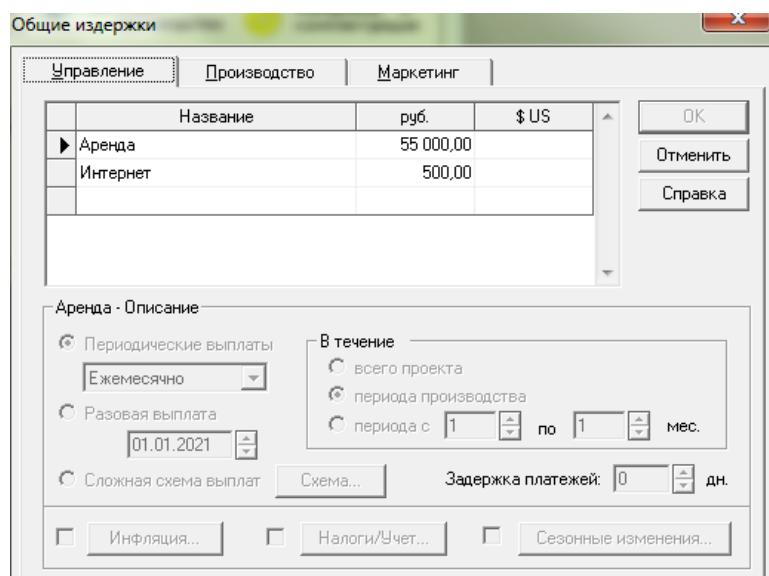


Рисунок 2.8 – Общие издержки

Рекламой предприятия будет ведение странички в социальных сетях, которой будет заниматься директор.

Также в рамках маркетинговой деятельности предусмотрена раздача листовок в ближайшие дома, в почтовые ящики.

Это поможет организации увеличивать клиентскую базу и привлекать клиентов из соседних домов, а также повысит узнаваемость. Раздача листовок организована первый месяц работы организации.

Основными коммунальными платежами является электроэнергия, теплоэнергия и водоснабжение.

Тариф на электроэнергию в Челябинске составляет 3,03 руб./кВт. Приблизительная норма потребления в месяц составляет 70 кВт.

Тариф на теплоэнергию в Челябинске составляет 0,033 руб./Гкал.

Площадь торгового помещения составляет 50 м².

Приблизительная норма потребления теплоэнергии в месяц составляет 1 132,80 Гкал.

Следует учитывать, что теплоэнергия начисляется в отопительный сезон (8 месяцев). Тариф на водоснабжение в Челябинске составляет 25.14 руб/куб.м. Приблизительная норма потребления в месяц составляет 65 куб.м.

Таким образом, на основании вышеприведенных значений, рассчитаем стоимость коммунальных услуг. В таблице 2.8 приведена стоимость коммунальных услуг.

Таблица 2.8– Стоимость коммунальных услуг

Вид коммунальных услуг	В месяц
Электроэнергия	212
Теплоэнергия	1869
Водоснабжение	1634
Итого	3715

Таким образом, стоимость коммунальных платежей в месяц будет составлять 3715 рублей. В операционном плане важно представить план сбыта. План сбыта — своего рода отправная точка при подготовке главного бюджета, поскольку намечаемый объем продаж оказывает влияние на все составные части главного бюджета. План сбыта содержит информацию о количестве услуг, предоставляемых магазином в месяц. В организации планируется реализация нескольких видов товаров и услуг.

План сбыта показан на рисунке 2.9.

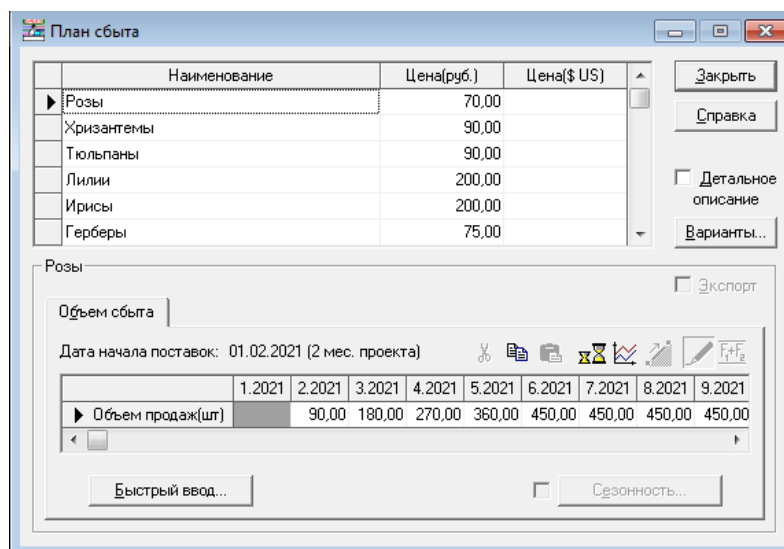


Рисунок 2.9 – План сбыта

Далее необходимо составить план производства. В плане производства указываются все суммарные издержки, которые используются при производстве услуг.

Суммарные прямые издержки представлены на рисунках 2.10.

The screenshot shows a software interface for production planning. The main window is titled "Производство" and contains a table with the following data:

Наименование	Ед. изм.	Пр. цикл(дн.)
Солидаго	шт	0
Берграсс	шт	0
Салал	шт	0
Услуги по оформлению помещения для торжеств	услуга	0
Курьерская доставка	услуга	0

Below the table, there are input fields for "Сумма издержек на продукт:" with values 758,00 руб. and 0,00 \$ US. A sub-window titled "Услуги по оформлению помещения для торжеств - Описание" is open, showing tabs for "Материалы", "Сдельная зарплата", "Другие издержки", "Продукты", and "График производства". The "Материалы" tab is active, showing a table of materials:

Наименование	Цена(руб.)	Цена(\$ US)
Воздушные шарики	8,00	
Корзинки	700,00	
Лента атласная	50,00	

Additional fields in the sub-window include "Суммарные прямые издержки" (758,00 руб. + 0,00 \$ US) and "Воздушные шарики" (Расход: 1,000 шт, Потери: 0,000 %).

Рисунок 2.10 – Суммарные прямые издержки для услуги по оформлению помещений для торжеств

Таким образом в программу внесены все данные по услугам и товарам магазина.

2.4.4 Финансирование проекта

После формирования операционного плана необходимо определить и внести данные по источнику финансирования проекта.

Главным преимуществом финансирования является то, что оно позволяет сконцентрировать значительные денежные ресурсы на решении конкретной хозяйственной задачи, существенно снижая риск благодаря значительному числу

участников соглашения. Реализация любого инвестиционного проекта предполагает необходимость его финансирования.

Каждый из видов финансирования позволяет решить определенные проблемы, но связан с конкретными рисками. Под финансированием проекта можно понимать процесс обеспечения его денежными средствами на протяжении всего горизонта его реализации. Так как проект финансируется с помощью собственных средств необходимо в программе Project Expert внести данные в модуле «Компания» в разделе «Стартовый баланс».

В стартовом балансе актива в строке «Денежные средства» вносим 688000 рублей, которые мы посчитали в инвестиционном плане. В пассиве вносим в строку «Нераспределенная прибыль» 688000 рублей.

Таким образом, для реализации проекта необходимо 688000 рублей, которые мы отразили в стартовом балансе предприятия, так проект осуществляется за счет собственных средств.

В данном разделе необходимо отразить Кэш-фло (Cash Flow).

Кэш-фло (Cash Flow) – это поток денежных средств в рамках компании или проекта, рассматриваются свободные денежные средства.

Одной из главных целей анализа денежных потоков – определение степени достаточности (недостаточности) формирования объема денежной массы в целом, а также по видам деятельности, сбалансированности положительного и отрицательного денежных потоков по объему и во времени.

Этому способствует проведение анализа денежных потоков прямым методом, т.е. исходя из данных отчета о движении денежных средств.

Он характеризует деятельность организации или предприятия, в результате которой генерируется отток или приток платежных средств.

Информация о движении денежных средств предприятия полезна тем, что она предоставляет пользователям финансовой отчетности базу для оценки способности предприятия привлекать и использовать денежные средства и их эквиваленты.

Кэш-фло выражается итоговым показателем с отрицательным или положительным знаком, который формируется из поступлений и платежей.

Кэш-фло проекта, представлен на рисунке 2.12, он составлен с помощью программы Project Expert.

	1кв. 2021г.	2кв. 2021г.	3кв. 2021г.	4кв. 2021г.	2022 год
Поступления от продаж	611 400,00	2 076 650,00	2 355 150,00	2 322 150,00	9 288 600,00
Затраты на материалы и комплектующие	358 481,00	1 240 209,00	1 420 104,00	1 396 104,00	5 584 416,00
Затраты на сдельную заработную плату					
Суммарные прямые издержки	358 481,00	1 240 209,00	1 420 104,00	1 396 104,00	5 584 416,00
Общие издержки	125 000,00	187 500,00	187 500,00	187 500,00	750 000,00
Затраты на персонал	290 000,00	435 000,00	435 000,00	435 000,00	1 740 000,00
Суммарные постоянные издержки	415 000,00	622 500,00	622 500,00	622 500,00	2 490 000,00
Вложения в краткосрочные ценные бумаги					
Доходы по краткосрочным ценным бумагам					
Другие поступления					
Другие выплаты					
▶ Налоги	87 000,00	130 500,00	130 500,00	130 500,00	555 207,24
Кэш-фло от операционной деятельности	-249 081,00	83 441,00	182 046,00	173 046,00	658 976,76
Затраты на приобретение активов					
Другие издержки подготовительного периода	270 500,00				
Поступления от реализации активов					
Приобретение прав собственности (акций)					
Продажа прав собственности					
Доходы от инвестиционной деятельности					
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	-270 500,00				
Собственный (акционерный) капитал					
Займы					
Выплаты в погашение займов					
Выплаты процентов по займам					
Лизинговые платежи					
Выплаты дивидендов					
Кэш-фло от финансовой деятельности					
Баланс наличности на начало периода	1 100 000,00	580 419,00	663 860,00	845 906,00	1 018 952,00
Баланс наличности на конец периода	580 419,00	663 860,00	845 906,00	1 018 952,00	1 677 928,76

Рисунок 2.12 – Кэш-фло проекта

Важным в этом анализе является отсутствие отрицательных значений в статье «Баланс наличности на конец периода» на протяжении проекта. При их отсутствии проект считается абсолютно устойчивым.

2.4.5 Анализ и оценка эффективности проекта

Для начала необходимо посчитать ставку дисконтирования. Ставка дисконтирования – это процентная ставка, используемая для пересчёта будущих потоков доходов в единую величину текущей стоимости. Ключевым показателем оценки доходности инвестиционного проекта является ставка дисконтирования. С её помощью производится оценка эффективности вложений, что позволяет из всех возможных направлений инвестирования выбрать наиболее перспективное. Так как финансирование проекта будет с помощью только собственных средств, ставка дисконтирования рассчитана с помощью метода расчета стоимости капитальных активов – САМР.

$$\text{САМР} = R_f + \beta_i(R_m - R_f), \quad (4.3)$$

где R_f – безрисковая ставка доходности;

R_m – доходность эффективного рыночного портфеля/мера рыночного риска;

β_i – коэффициент чувствительности доходности актива к изменениям рыночной доходности.

За безрисковую ставку доходности будут взято значение кривой бескупонной доходности государственных облигаций. Так как срок проекта 2 года, то на 24.04.2020 безрисковая ставка равна 4,87%. Доходность эффективного рыночного портфеля рассчитана с помощью сайта ММВБ. Мы рассчитали среднюю доходность за 2018 – 2019 гг. и за 2019 – 2020 гг., после чего для полученных значений доходности нашли среднее арифметическое.

Это значение взяли в качестве средней доходности по рынку и он равен 10,04%.

Подставив все числа в формулу, мы получим, что ставка дисконтирования равна 9,5%.

Затем рассчитаем эффективность инвестиций в проект, для этого определим чистую приведенную стоимость по формуле (4.4):

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+R)^t} - I_0, \quad (4.4)$$

где NPV – чистая приведенная стоимость денежных потоков;

CF_t – чистый поток денежных средств;

R – ставка дисконтирования;

t – период, за который проводится расчет;

I_0 – объем начальных инвестиций.

Индекс доходности (PI) – это относительный показатель, который характеризует уровень доходов на единицу затрат, то есть чем выше значение показателя, тем выше уровень отдачи от инвестиционного капитала. Индекс доходности считается по формуле (4.5):

$$PI \equiv \frac{\sum CF_t [1/(1+R)]^t}{\sum I_t [1/(1+R)]^t} . \quad (4.5)$$

Индекс доходности показывает эффективность дисконтированных потоков к первоначальным инвестициям, в нашем проекте индекс доходности равен. Это говорит о том, что дисконтированных притоков за 2 года реализации проекта в (число пи) раза больше, чем инвестиций. Внутренняя норма доходности — это ставка процента, при которой приведенная стоимость всех денежных потоков инвестиционного проекта (т. е. NPV) равна нулю.

Внутренняя норма рентабельности (IRR) показывает число, при котором доходы от проекта равны инвестициям. Внутренняя норма рентабельности рассчитывается по формуле (4.6):

$$IRR = R_1 + \frac{NPV_1}{(NPV_1 - NPV_2)} \cdot (R_2 - R_1), \quad (4.6)$$

где R_1 – значение табулированного коэффициента дисконтирования, при котором NPV_1 больше ;

R_2 – значение табулированного коэффициента дисконтирования, при котором NPV_2 меньше.

Внутренняя норма рентабельности в проекте равна 113,76%. Согласно данному методу должны приниматься все проекты, индекс доходности которых превышает единицу, поэтому по данному критерию и, учитывая, что $NPV > 0$ и $IRR = 113,76\%$, проект стоит принимать.

При ставке дисконтирования равной 9,5 %, величина доходов по проекту будет равна капитальным затратам.

Простой срок окупаемости проекта (PP) – это период времени, за который сумма чистого денежного потока от нового проекта покроет сумму вложенных в него средств.

$$PP = \frac{I_0}{Np}, \quad (4.7)$$

где Np – чистая прибыль.

Простой срок окупаемости проекта равен 14 месяце.

Это значит, что по окончании этого срока проект полностью окупит свои инвестиции.

Дисконтированный срок окупаемости необходимо рассчитать, потому что он позволяет учитывать инфляционные процессы и рассчитать возврат инвестиций с учетом покупательской способности денежных средств.

Срок окупаемости, учитывающий разную ценность денег при поступлении и выплат во времени.

$$DPP = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+R)^t} \geq I_0. \quad (4.8)$$

Дисконтированный срок окупаемости равен 14 месяцем.

Интегральные показатели эффективности представлены на рисунке 2.13.

Эффективность инвестиций		
Длительность проекта: 24 мес.		
Период расчета: 24 мес.		
Показатель	Рубли	Доллар
▶ Ставка дисконтирования, %	9,50	0,00
Период окупаемости - РВ, мес.	14	14
Дисконтированный период окупаемости - DPB, мес.	14	14
Средняя норма рентабельности - ARR, %	104,99	104,99
Чистый приведенный доход - NPV	474 210	20 640
Индекс прибыльности - PI	1,91	2,10
Внутренняя норма рентабельности - IRR, %	111,40	111,40
Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR, %	50,64	44,91

Рисунок 2.13 – Интегральные показатели эффективности

По данным рисунка видно, что проект по открытию цветочного магазина окупиться за 14 месяцев, примерно около 1,2 год. Чистый приведенный доход выше нуля и равен 474 210 рублей. По данным этого раздела можно говорить, что проект является эффективным и его стоит принять к реализации.

2.5 Анализ рисков проекта

2.5.1 Анализ чувствительности

Анализ чувствительности – это оценка влияния изменения исходных параметров инвестиционного проекта (инвестиционные затраты, приток денежных средств, ставка дисконтирования, операционные расходы и т. д.) на его конечные характеристики, в качестве которых, как правило, используется IRR или NPV [2].

В ходе анализа чувствительности инвестиционного проекта, сначала определяются исходные параметры (показатели), по которым производят расчет чувствительности инвестиционного проекта. Затем осуществляют последовательно-единичное изменение каждого выбранного показателя. Чем шире диапазон параметров, в котором показатели эффективности остаются в пределах приемлемых значений, тем выше запас прочности проекта, тем лучше он защищен от колебаний различных факторов.

Только одна из переменных меняет свое значение на прогнозное число процентов (как правило, 1%, 5% или 10%), и на этой основе пересчитывается

новая величина используемого критерия (например, NPV или IRR). Анализ чувствительности позволяет определить, какие параметры проекта оказывают наибольшее влияние на показатели экономической эффективности проекта. В качестве определяющего характера, мы возьмем чистый приведенный доход (NPV). В качестве влияющих факторов примем цену сбыта, объем сбыта, прямые издержки и общие издержки.

Анализ чувствительности представлен на рисунке 2.14.

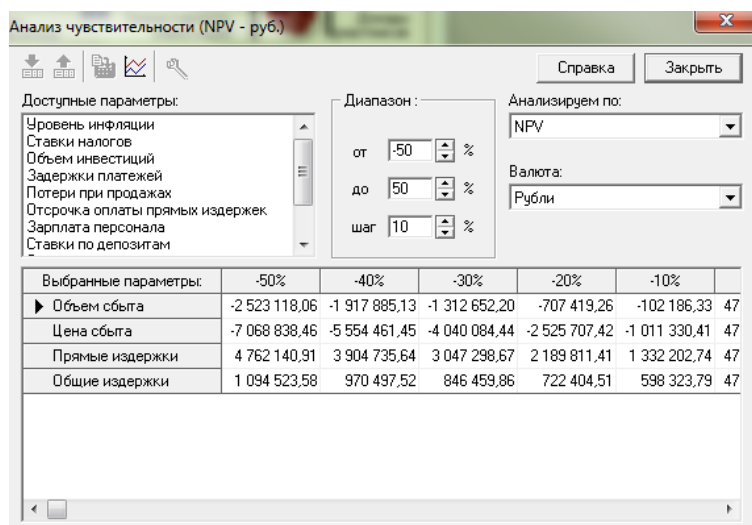


Рисунок 2.14 – Анализ чувствительности

График анализа чувствительности представлен на рисунке 2.15.

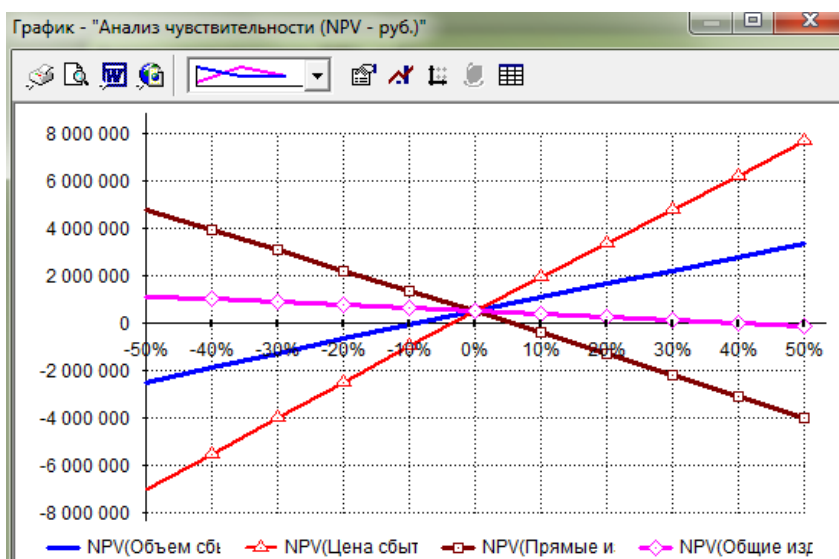


Рисунок 2.15 – График анализа чувствительности

Расчет производится в диапазоне от минус 50% до 50% с шагом расчета 10%. Анализ чувствительности показал, что проект наибольшее влияние оказывает цены, объем, и прямые издержки. При снижении цены более чем на 4 %, объема сбыта на 10%, NPV примет отрицательное значение.

2.5.2 Анализ безубыточности

Анализ безубыточности имеет одну основную цель – определить такую точку компании, в которой она производит необходимое количество продукции для покрытия всех расходов компании.

Это положение называют критической точкой или точкой окупаемости затрат. Также данный анализ помогает определить запас финансовой прочности. Безубыточность представляет собой такое состояние, при котором компания не получает прибыли, но и не имеет убытков. Чтобы компания начала получать прибыль, необходимо наличие выручки. Оценка безубыточности производства проводится только на короткий период и при условиях, что производство продукции на этот период ограничено существующими производственными мощностями. Менеджменту компании приходится принимать различные управленческие решения касающиеся, например, цены реализации товаров, планирования объема продаж, открытия новых торговых точек, увеличения или, наоборот, экономии по отдельным видам расходов.

Расчет точки безубыточности, запаса финансовой прочности и операционного рычага по проекту производства услуг организации представлен в приложении.

По данным таблицы мы видим, что запланированный объем продаж не сильно превышает безубыточный объем продаж, но в анализе был выбран первый месяц производства услуг, предполагается, что со временем объем продаж будет только увеличиваться, следовательно, проект будет приносить прибыль. Вероятность снижения объемов продаж очень низкая, так как на протяжении всего проекта цены повышаться не будут.

И будет только прирост клиентов, так как магазин только открывается и у него есть возможность сформировать положительный имидж компании, также клиенты будут узнавать о магазине и его услугах и товарах все больше.

Результаты расчета точки безубыточности по услугам представлены на рисунке 2.16.

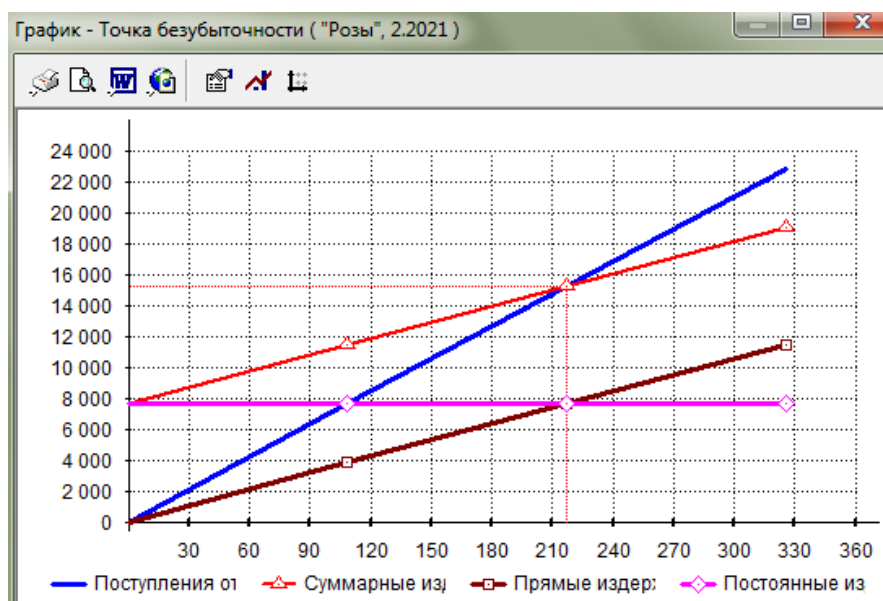


Рисунок 2.16 – Анализ безубыточности для товара «Розы»

Точка безубыточности товара была взята на начало продаж, а именно на февраль 2021 года. Со временем объем продаж будет увеличиваться, так как февраль является только стартом проекта.

2.1.2 Анализ Монте – Карло

Моделирование с помощью метода Монте-Карло представляет собой автоматизированную математическую методику, предназначенную для учета риска в процессе количественного анализа и принятия решений.

Эта методика применяется профессионалами в разных областях, таких как финансы, управление проектами, энергетика, производство, проектирование, НИОКР, страхование, нефтегазовая отрасль, транспорт и охрана окружающей

среды [3]. Анализ риска выполняется с помощью моделей возможных результатов. Факторы, которым свойственна неопределенность заменяется численным значением. Неопределенность не должна превышать 0,25.

Метод Монте-Карло рассчитывался при помощи программы Project Expert. В качестве неопределенных данных взята цена продукции.

Изменение цены продукции составило от -10% до 10% от плановых показателей, количество расчетов – 500.

Статистический анализ проекта представлен на рисунке 2.17.

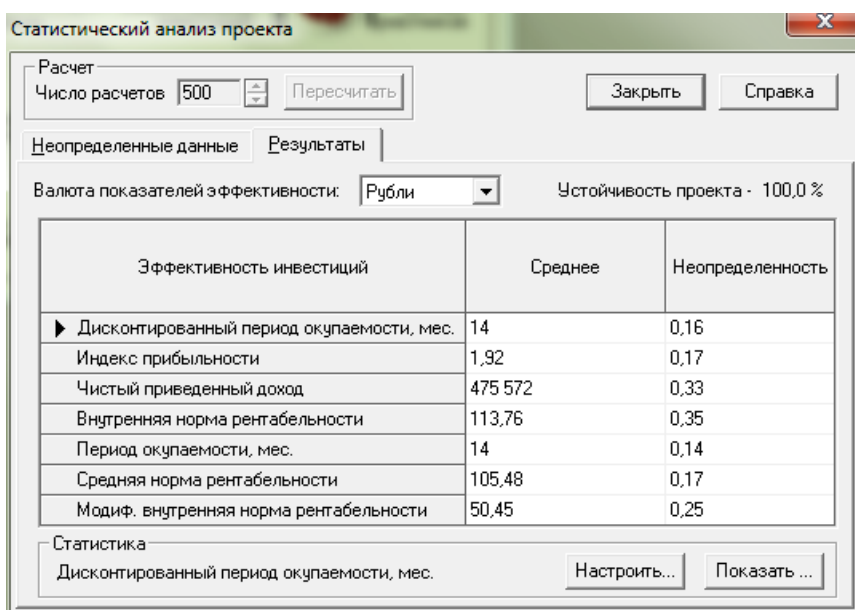


Рисунок 2.17 – Статистический анализ проекта

Как мы видим, устойчивость проекта равна 100%. Это говорит об отсутствии кассовых разрывов и о высокой вероятности успешной реализации проекта. Мы видим, что все значения, рассчитанные в анализе Монте-Карло, близки к значениям, рассчитанным в анализе эффективности инвестиций.

Результаты анализа проекта по параметру «Чистый приведенный доход» представлены на рисунке 2.18. Вероятность того, что чистый приведенный доход будет ниже нуля отсутствует. Также полученные данные свидетельствуют о том, что чистый дисконтированный доход в любом случае останется положительной величиной и говорит о низком риске убыточности проекта.

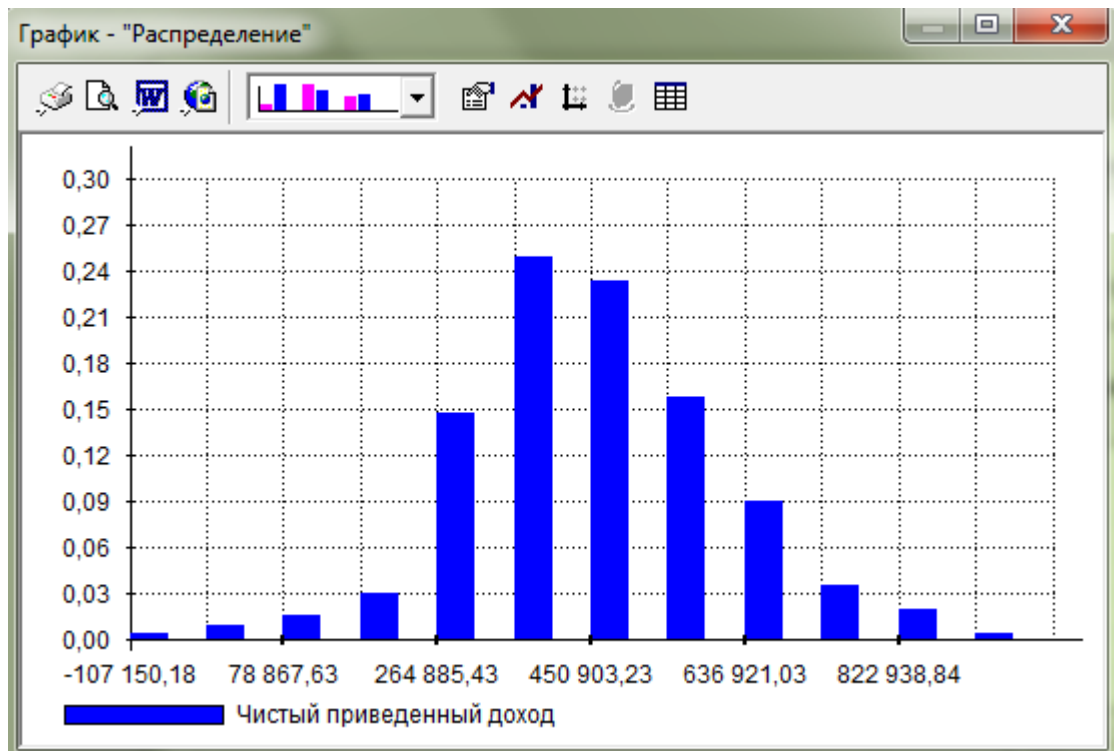


Рисунок 2.18– Анализ Монте-Карло проекта по «NPV»

Результаты анализа показали, что с вероятностью 100% проект даст чистый приведенный доход 475.572 рублей, так как исходное значение по расчетам программы, с помощью метода Монте-Карло составило 450.903 рублей.

Таким образом, проект по открытию цветочного магазина является эффективным для его реализации, смотря на характеристики, выявленные методом Монте-Карло.

Выводы по разделу два

Во втором разделе рассматривается проект по открытию цветочного магазина в городе Челябинск. Для определения эффективности инвестиционного проекта была разработана финансовая модель в среде программного продукта «Project Expert». Перед началом моделирования были заданы макроэкономические параметры – налоговые ставки, а также ставка дисконтирования. Проект планируется реализовывать с использованием собственных средств. Период окупаемости проекта составляет 14 месяцев.

Анализ чувствительности показал, что проект наиболее всего чувствителен к цене сбыта и объему оказания услуг. Моделирование по методу Монте-Карло представляет собой автоматизированную математическую методику, предназначенную для учета риска в процессе количественного анализа и принятия решений.

Каждый раз в процессе выбора направления дальнейших действий моделирование по методу Монте-Карло позволяет специалисту, принимающему решения, рассматривать целый спектр возможных последствий и оценивать вероятность их наступления.

Моделирование по методу Монте-Карло (также известное как метод Монте-Карло) позволяет рассмотреть все возможные последствия ваших решений и оценить воздействие риска, что обеспечивает более высокую эффективность принятия решений в условиях неопределенности.

Этот метод демонстрирует возможности, лежащие на противоположных концах спектра (результаты игры ва-банк и принятия наиболее консервативных мер), а также вероятные последствия умеренных решений.

Устойчивость проекта, рассчитанная методом Монте-Карло, составляет 100%, что говорит о том, что проект достаточно устойчив к изменению рассматриваемых показателей. В рамках метода Монте-Карло анализ риска выполняется с помощью моделей возможных результатов.

При создании таких моделей любой фактор, которому свойственна неопределенность, заменяется диапазоном значений — распределением вероятностей. Затем выполняются многократные расчеты результатов, причем каждый раз используется другой набор случайных значений функций вероятности.

Проанализировав все интегральные показатели, проведя анализ рисков проекта, можно сделать вывод, что проект эффективен, его следует принять к реализации.

3 ПРОГНОЗНАЯ ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ И ОЦЕНКА ДИНАМИКИ ПРОГНОЗНОГО ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ

3.1 Составление прогнозной отчетности

Для оценки потенциального финансового состояния предприятия, реализующего инвестиционный проект открытия цветочного магазина, необходимо составить прогноз бухгалтерской отчетности.

Отчет о финансовых результатах содержится в таблице 3.1. Прогноз отчета о финансовом результате составлен на два года – 2021 год и 2022 год.

Перейдем к составлению прогноза бухгалтерского баланса предприятия. Цель составления прогнозного баланса состоит в разработке интегрированного набора финансовых прогнозов, отражающих ожидаемую производительность организации [17].

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 будут использованы такие статьи баланса как основные средства, денежные средства.

Денежные средства скапливаются на расчетном счету организации, остаток наличности на конец отчетного периода берется из таблицы кэш-фло (таблица 2.12).

В пассиве заполняются значения добавочного капитала, нераспределенная прибыль, которая берется из отчета о финансовых результатах и в баланс вносится нарастающим итогом. Также в пассиве будет отображаться отсроченные налоговые платежи.

Отчет о финансовых результатах представлен в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Отчет о финансовых результатах

Показатель	2021	2022
Выручка	736 535	928 860
Себестоимость продаж	441 490	558 442
Валовая прибыль	295 045	370 418
Управленческие расходы	1 111	1 212
Коммерческие расходы	6 105	666
Прибыль (убыток) от продаж	-81 048	692 184
Прибыль (убыток) до налогообложения	-81 048	692 184
Чистая прибыль (убыток)	-81 048	655 515

Составление прогноза баланса начинается с тех статей баланса, которые известны из условий проекта. Внеоборотные активы у предприятия отсутствуют. Нераспределенная прибыль берется из отчета о финансовых результатах, нарастающим итогом.

А денежные средства берутся из таблицы кэш-фло. Прогнозная бухгалтерская отчетность представлена в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Бухгалтерский баланс

Показатель	31.12.2021 г.	31.12.2022 г.
Актив		
1. Внеоборотные активы		
Основные средства	0	0
Итого по разделу один	0	0
2. Оборотные активы		
Денежные средства	1 018 952	1 677 928
Итого по разделу два	1 018 952	1 677 928
Баланс	1 018 952	1 677 928
Пассив		

Окончание таблицы 3.2

Показатель	31.12.2021 г.	31.12.2022 г.
3. Капитал и резервы		
Добавочный капитал	1 100 000	1 100 000
Нераспределенная прибыль	-81 048	574 467
Итого по разделу три	1 018 952	1 674 467
4. Краткосрочные обязательства		
Отсроченные налоговые платежи	0	3 460
Баланс	1 018 952	1 677 928

В данной главе составлена прогнозная отчетность проекта.

Из этих данных мы видим, что на второй год проекта все показатели увеличиваются. Далее для оценки показателей необходимо провести ряд анализов.

3.2 Анализ прогнозного состояния предприятия

3.2.1 Вертикальный и горизонтальный анализ предприятия

После составления прогнозной финансовой отчетности необходимо провести анализ прогнозного состояния предприятия.

Цель горизонтального и вертикального анализа финансовой отчетности состоит в том, чтобы наглядно представить изменения, произошедшие в основных статьях баланса, отчета о прибыли и отчета о денежных.

Горизонтальный анализ заключается в сопоставлении финансовых данных предприятия за два прошедших периода (года) в относительном и абсолютном виде с тем, чтобы сделать лаконичные выводы. Метод диагностики финансового состояния организации.

Вертикальный анализ позволяет сделать вывод о структуре баланса, а также проанализировать динамику этой структуры. Вертикальный и горизонтальный анализ предприятия представлен в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Аналитический баланс

Показатель	Значение показателя				Изменение за период	
	в тыс. руб.		в % к валюте баланса			
	31.12.2021 г.	31.12.2022 г.	На начало периода	На конец периода	в тыс. руб.	в %
Актив						
1. Внеоборотные активы						
Основные средства	0	0	0	0	0	0
Итого по разделу один	0	0	0	0	0	0
2. Оборотные активы						
Денежные средства	1 018 952	1 677 928	100	100	658 976	64,67
Итого по разделу два	1 018 952	1 677 928	100	100	658 976	64,67
Баланс	1 018 952	1 677 928	100	100	658 976	64,67
Пассив						
3. Капитал и резервы						
Добавочный капитал	1 100 000	1 100 000	107,95	65,56	0	0
Нераспределенная прибыль	-81048	574 467	-7,95	34,24	655 515	808,8
Итого по разделу три	1 018 952	1 674 467	100	100	655 515	808,8
4. Краткосрочные обязательства						
Отсроченные налоговые платежи	0	3460	0	0,2	3460	100
Итого по разделу четыре	0	3460	0	0,2	3460	100
Баланс	1 018 952	1 677 928	100	100	658 976	64,67

По данным таблицы 3.3 мы видим, что оборотные активы, в которые входят только денежные средства, увеличатся на 658 976 рублей, так как планируется увеличение объемов продаж.

В пассиве увеличатся и краткосрочные обязательства, в которые входит отсроченные налоговые платежи.

Таким образом, валюта баланса увеличиться за счет увеличения денежных средств в активе, в пассиве за счет увеличения нераспределенной прибыли. У проекта отсутствуют кредиты и займы, так как реализация проекта будет за счет собственных средств.

По результатам вертикального анализа можно выделить то, что преобладающую долю в активе баланса имеет оборотные активы, а именно денежные средства, они будут увеличиваться за счет увеличения чистой прибыли, что является положительным фактором.

3.2.2 Анализ ликвидности и платежеспособности

Ликвидность баланса предприятия – способность компании с помощью своих активов покрывать обязательства перед кредиторами. Ликвидность баланса является одним из важнейших финансовых показателей предприятия и напрямую определяет степень платежеспособности и уровень финансовой устойчивости. Чем выше ликвидность баланса, тем больше скорость погашения задолженностей предприятия. Низкая ликвидность баланса – это первый признак риска банкротства.

Основная цель оценки ликвидности баланса – установить величину покрытия обязательств предприятия его активами, срок трансформации которых в денежные средства (ликвидность) соответствует сроку погашения обязательств (срочности возврата) [8].

Анализ ликвидности баланса представляет собой группировку всех активов и пассивов предприятия. Так активы ранжируются по степени их реализуемости, т.е. чем больше ликвидность актива, тем выше его скорость трансформации в денежные средства. Сами денежные средства обладают максимальной степенью ликвидности. Пассивы предприятия ранжируются по степени срочности погашения. В таблице ниже представлена группировка активов и пассивов предприятия.

Сущность реструктуризации баланса сводится к группировке активов по степени убывающей ликвидности, а пассивов по степени убывающей срочности.

Первая группа А1 включает в себя денежные средства и их эквиваленты, краткосрочные финансовые вложения.

Вторая группа А2 быстрореализуемые активы: товары отгруженные и краткосрочную дебиторскую задолженность (дебиторская задолженность).

Третья группа А3 – медленно реализуемые активы, такие как запасы (за вычетом РБП и товаров отгруженных), долгосрочная дебиторская задолженность, НДС по приобретенным ценностям, долгосрочные финансовые.

Четвертая группа А4 – труднореализуемые активы, такие как внеоборотные активы за исключением долгосрочных финансовых сложений и расходов будущих периодов, а также неликвидные активы (внеоборотные активы)

Пассивы делятся на 4 группы:

П1 – наиболее срочные обязательства, которые должны быть погашены в течение текущего месяца (кредиторская задолженность и кредиты и займы, сроки погашения которых наступили);

П2 – краткосрочные обязательства со сроком погашения до одного года;

П3 – долгосрочные обязательства (долгосрочные кредиты и займы);

П4 – собственный капитал, находящийся постоянно в распоряжении организации, и все краткосрочные обязательства, не вошедшие в группу П1 и П2 (собственные средства, отложенные налоговые обязательства, доходы будущих периодов, оценочные обязательства).

Баланс считается ликвидным, если выполняются следующие неравенства:

$$A1 \geq P1; A2 \geq P2; A3 \geq P3; A4 \leq P4 \quad (3.1)$$

Экономический смысл первых трех неравенств заключается в том, что стоимость активов, имеющих определенную ликвидность, должна быть не меньше, чем сумма обязательств с соответствующим сроком погашения. Последнее четвертое неравенство является компенсирующим и показывает, что в случае ликвидации организации собственникам и инвесторам может достаться активов на меньшую стоимость, чем они инвестировали в организации. Реструктурированный баланс предприятия представлен в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Реструктурированный баланс предприятия

Активы по степени ликвидности	2021 г.	2022 г.	Норматив	Пассивы по сроку погашения	2021 г.	2022 г.
A1	1 018 952	1 677 928	\geq	П1	0	0
A2	0	0	\geq	П2	0	0
A3	0	0	\geq	П3	0	0
A4	0	0	\leq	П4	1 018 952	1 677 928

В реструктурированном балансе:

- 1) отсутствует строка A2 это говорит об отсутствии у предприятия дебиторской задолженности;
- 2) отсутствие A3 так, как нет запасов, НДС по приобретенным ценностям и прочих оборотных активов;
- 3) П1 – нет кредиторской задолженности;
- 4) П2 – нет заемных средств;
- 5) П3 – отсутствуют долгосрочные обязательства.

Сравним результаты анализа ликвидности баланса с условиями абсолютной ликвидности.

Условия абсолютной ликвидности представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Условия абсолютной ликвидности

Условия абсолютной ликвидности	на конец 2021 г.	на конец 2022 г.
$A1 \geq П1$	1	1
$A2 \geq П2$	1	1
$A3 \geq П3$	1	1
$A4 \leq П4$	1	1

По данным таблицы 3.5 (1 – условие выполнено, 0 – условие не выполнено) мы видим, что выполняются все условия ликвидности. Следовательно, баланс на конец 2021 г. и на конец 2022 г. является абсолютно ликвидным. Абсолютная

ликвидность говорит о возможности предприятия закрывать все обязательства перед кредиторами. Коэффициент абсолютной ликвидности характеризует способность компании погашать текущие обязательства за счёт денежных средств. В числе самых важных для финансового менеджмента среди них можно назвать коэффициенты текущей, промежуточной и абсолютной ликвидности.

Коэффициент абсолютной ликвидности рассчитывается по формуле (3.2):

$$K_{ал} = \frac{ДС + КФВ}{КО}, \quad (3.2)$$

где ДС – денежные средства;

КФВ – краткосрочные финансовые вложения;

КО – краткосрочные обязательства.

Экономический смысл этого коэффициента – какая часть краткосрочных обязательств может быть погашена немедленно абсолютно ликвидными активами.

Коэффициент текущей ликвидности рассчитывается по формуле (3.3):

$$K_{тл} = \frac{ДС + КФВ + ДЗ}{КО}, \quad (3.3)$$

где ДС – денежные средства;

КФВ – краткосрочные финансовые вложения;

ДЗ – дебиторская задолженность;

КО – краткосрочные обязательства.

Экономический смысл этого коэффициента – какая часть краткосрочных обязательств может быть погашена абсолютно ликвидными, быстро и медленно реализуемыми активами.

Коэффициент собственной платежеспособности рассчитывается по формуле (3.4):

$$K_{сп} = \frac{OA - KO}{KO}, \quad (3.4)$$

где OA – оборотные активы;

KO – краткосрочные обязательства.

Расчет показателей представлен в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Коэффициенты ликвидности

Показатель	Норма	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2022 г.
Коэффициент текущей ликвидности	0,15 – 0,2	0	484,95
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,5 – 0,8	0	484,95
Коэффициент собственной платежеспособности	0,5 – 0,7	0	483,95

По данным таблицы мы видим, что коэффициенты имеют практически одинаковые значения.

Это связано с тем, что у предприятия отсутствуют краткосрочные финансовые вложения, дебиторская задолженность.

Значение коэффициентов значительно превышают нормативные показатели. Важно отметить, что все показатели имеют тенденцию роста.

Коэффициент абсолютной ликвидности увеличивается, что свидетельствует о способности предприятия рассчитываться по своим обязательствам в полной мере.

Коэффициент текущей ликвидности на конец всех периодов превышает нормативные значения, что говорит о достаточном объёме оборотных активов для погашения краткосрочных обязательств в этих периодах, а также о наличии ликвидных активов для реализации новых проектов. Коэффициент собственной платежеспособности значительно превышает нормативное значение, что

свидетельствует об устойчивости предприятия и высокой платежеспособности. Динамика коэффициентов ликвидности и платежеспособности представлена на рисунке 3.1.

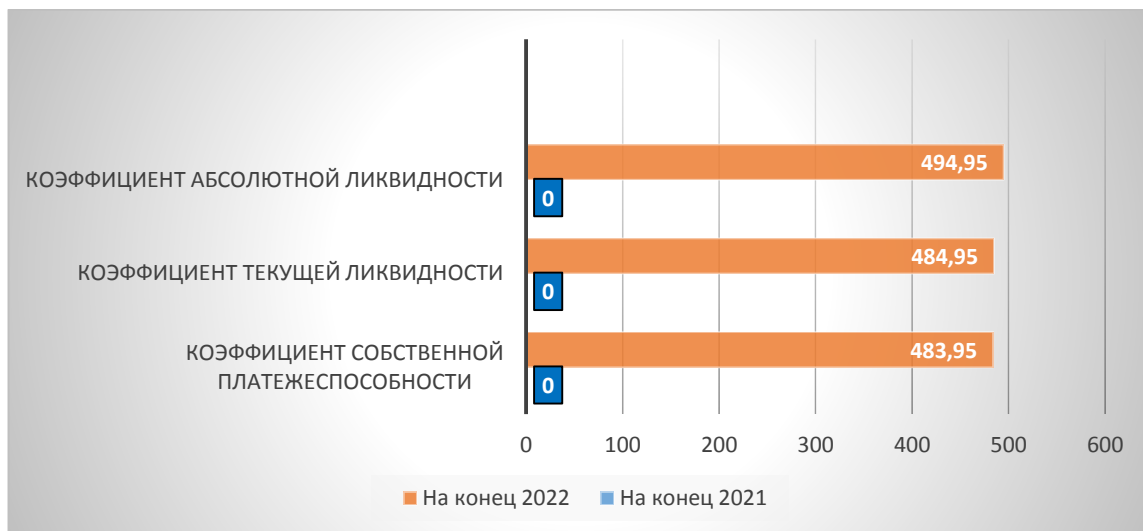


Рисунок 3.1 – Динамика показателей ликвидности

Таким образом, по анализу ликвидности и платежеспособности можно сделать вывод о высокой платежеспособности и надежности предприятия. Предприятие можно оценить как ликвидное, у него достаточно средств для оплаты обязательств.

3.2.3 Анализ и определение типа финансовой устойчивости

Целью анализа финансовой устойчивости является оценка структуры и динамики источников финансирования деятельности организации в долгосрочной перспективе.

Основные задачи анализа:

- 1) определить тип финансовой устойчивости;
- 2) оценить структуру и динамику долгосрочных источников финансирования;
- 3) оценить способность организации оплачивать заемные источники финансирования.

При определении типа финансовой устойчивости оценивают, какими источниками покрыты расходы по текущей деятельности (РТД), включающие запасы товарно-материальных ценностей (З) и НДС по приобретённым ценностям.

Для определения типа финансовой устойчивости используют трехмерный показатель:

$$\bar{S}=\{S1(x1); S2(x2); S3(x3)\}, \quad (3.5)$$

где $x_1 = (СК - ВОА) - РТД$;

$x_2 = (СК + ДО - ВОА) - РТД$;

$x_3 = (СК + ДО + КО - ВОА) - РТД$;

РТД = З + НДС по приобретенным ценностям,

СК – собственный капитал;

ВОА – внеоборотные активы;

ДО – долгосрочные обязательства;

КО – краткосрочные обязательства;

РТД – расходы по текущей деятельности.

А функция $S_i(x_i)$ определяется условиями: $S_i = \begin{cases} 1, & \text{если } x_i \geq 0; \\ 0, & \text{если } x_i < 0. \end{cases}$

Выделяют четыре основных типа финансовой устойчивости:

1) абсолютная финансовая устойчивость

$\bar{S}=\{1; 1; 1\}$, т.е. $x_1 > 0, x_2 > 0, x_3 > 0$.

2) нормальная финансовая устойчивость

$\bar{S}=\{0; 1; 1\}$, т.е. $x_1 < 0, x_2 > 0, x_3 > 0$.

3) неустойчивое финансовое состояние

$\bar{S}=\{0; 0; 1\}$, т.е. $x_1 < 0, x_2 < 0, x_3 > 0$.

4) кризисное финансовое состояние

$\bar{S}=\{0; 0; 0\}$, т.е. $x_1 < 0, x_2 < 0, x_3 < 0$.

Определение типа финансовой устойчивости представлено в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Определение типа финансовой устойчивости

Показатель, единицы измерения	Абсолютная величина, тыс. руб.	
	на конец 2021 г.	на конец 2022 г.
x1, тыс.руб	1 018 952	1 677 927
S1(x1)	1	1
x2, тыс.руб	1 018 952	1 674 467
S2(x2)	1	1
x3, тыс.руб	1 018 952	1 677 927
S3(x3)	1	1

По данным таблицы 3.7 предприятие имеет абсолютный тип финансовой устойчивости.

Этот тип показывает, что запасы и затраты полностью покрыты собственными оборотными средствами. Тип говорит о высокой платежеспособности и независимости от внешних кредиторов. На практике это случается редко.

Такой тип устойчивости нельзя рассматривать как идеальный, так как организация недостаточно использует внешние источники финансирования в своей финансово-хозяйственной деятельности.

Далее необходимо рассчитать коэффициент финансовой устойчивости, коэффициент финансовой зависимости и коэффициент концентрации собственного капитала.

Расчет и анализ капитализации.

К числу коэффициентов капитализации относят:

- 1) коэффициент концентрации собственного капитала

$$K_{\text{конц СК}} = \frac{\text{СК}}{\text{ВБ}}, \quad (3.6)$$

где СК – собственный капитал;

ВБ – валюта баланса.

Экономический смысл этого коэффициента – сколько рублей собственного капитала содержится в одном рубле валюты баланса.

2) коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов

$$K_C = \frac{OA}{BOA}, \quad (3.7)$$

где OA – оборотные активы;

BOA – внеоборотные активы.

Показывает сколько внешних оборотных активов приходится на каждый рубль оборотных активов.

3) коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами

$$K_{\text{обесп}} = \frac{\text{ЧОК}}{OA}, \quad (3.8)$$

где ЧОК – чистый оборотный капитал;

OA – оборотные активы.

Характеризует долю собственных оборотных средств (чистого оборотного капитала) в оборотных активах. Чем выше значение показателя, тем больше возможностей у предприятия в проведении независимой финансовой политики.

4) коэффициент маневренности

$$K_M = \frac{\text{ЧОК}}{\text{СК}}, \quad (3.9)$$

где ЧОК – чистый оборотный капитал;

СК – собственный капитал.

Характеризует долю собственных оборотных средств в собственном капитале. Рекомендуемое значение 0,2 – 0,5. Чем ближе значение параметра к верхней границе, тем больше у предприятия возможностей для маневра.

Расчет коэффициентов капитализации представлен в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Расчет коэффициентов капитализации

Показатель	Норматив	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2022 г.
Коэффициент маневренности	0,2 - 0,5	1	1
Коэффициент концентрации собственного капитала	$\geq 0,5$	1	0,9980
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	$\geq 0,1$	1	0,9979
Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов	-	0	0

Коэффициент концентрации собственного капитала уменьшается. Можем сделать вывод о том, что организация уменьшает свой уровень финансовой устойчивости.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами соответствует нормативным значениям и имеет тенденцию увеличения, что говорит о повышении возможностей предприятия проведения независимой финансовой политики.

Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов имеет значение 0.

Динамика показателей представлена на рисунке 3.2.

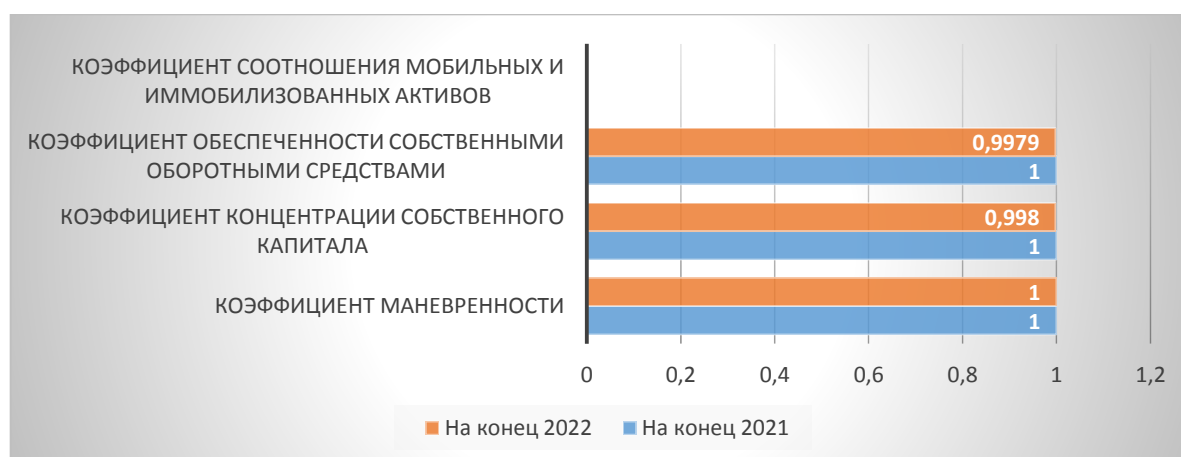


Рисунок 3.2 – Динамика показателей финансовой устойчивости

Таким образом, анализ финансовой устойчивости показал, что предприятие имеет финансовую независимость от внешних источников финансирования. Все показатели финансовой устойчивости имеют динамику роста, что положительно влияет на предприятие. Следует добавить о высокой маневренности.

3.2.4 Оценка показателей деловой активности

Одним из комплексных методов оценки эффективности функционирования современной компании на рынке, является оценка показателей ее деловой активности, включающих как количественный, так и качественный подход к исследованию эффективности функционирования организации. В условиях рыночных отношений и высокого уровня конкуренции, значимость оценки деловой активности организации, принимает особое значение в исследовании ее финансового состояния, формировании стратегического плана и перспектив развития. Приведение отчетности российских предприятий к международным стандартам, позволяет проводить оценку деловой активности не только для внутренних пользователей, но и для потенциальных инвесторов, при этом возникает возможность определить эффективность использования капитала, активов, производственно-сбытовой деятельности по стандартам, принятым на международном уровне.

Оценка деловой активности производится на основании, как правило, финансовой отчетности предприятия, при этом, для исследования качественных характеристик деловой активности, могут потребоваться данные: маркетинговых исследований; внутренней управленческой отчетности, данные статистических форм отчетности и данные аналогичных конкурирующих и (или) эталонных компаний.

Целью анализа деловой активности предприятия является определение резервов повышения ее уровня и улучшения положения компании на рынке сбыто продукции и услуг. Показатели анализа деловой активности:

1) оборачиваемость оборотных активов показывает, сколько раз за анализируемый период организация использовала средний имеющийся остаток оборотных средств. Согласно бухгалтерскому балансу, оборотные активы включают: запасы, денежные средства, краткосрочные финансовые вложения и краткосрочную дебиторскую задолженность, включая НДС по приобретенным ценностям. Показатель характеризует долю оборотных средств в общих активах организации и эффективность управления ими. В то же время, на него накладываются отраслевые особенности производственного цикла.

$$K_{об\ ОбА} = \frac{ВР}{\underline{ОбА}_{ср}} , \quad (3.10)$$

где ВР – выручка;

ОбА – среднегодовая стоимость оборотных активов.

2) коэффициент оборачиваемости собственного капитала — один из показателей анализа финансовой устойчивости коммерческой организации, показывающий количество оборотов собственного капитала компании за отчетный период.

$$K_{обСК} = \frac{ВР}{\overline{СК}} , \quad (3.11)$$

где $\overline{СК}$ – средняя стоимость собственного капитала;

ВР – выручка.

3) фондоотдача – это финансовый показатель, который показывает интенсивность и результативность использования основных средств. Коэффициент фондоотдачи используется для анализа финансового состояния предприятия и показывает эффективность управления фондами предприятия при анализе его динамики. Фондоотдача показывает, какова отдача на каждый вложенный рубль в основные средства, каков результат этого вложения средств.

$$\underline{Фо} = \frac{ВР}{\underline{ОС}_{ср}} , \quad (3.12)$$

ВР – выручка;

где $\overline{ОС}$ – средняя стоимость оборотных средств.

Оценка деловой активности представлена в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Оценка деловой активности

Показатель	В оборотах	
	За 2021 г.	За 2022 г.
Коэффициент об. ОА	0,72	0,55
Коэффициент об. СК	0,51	0,68
Фондоотдача	0,55	0,69

Коэффициент оборачиваемости оборотных активов уменьшается, это показывает излишнее накопление оборотных активов.

Коэффициент оборачиваемости собственного капитала имеет тенденцию роста. Это говорит о повышении деловой активности предприятия.

Фондоотдача предприятия имеет тенденцию увеличения в результате того, что выручка растет более медленными темпами.

Таким образом, анализ деловой активности показал, что все показатели, кроме оборачиваемости оборотных активов, имеют тенденции роста, это свидетельствует о повышении эффективности предприятия.

Динамика показателей деловой активности представлена на рисунке 3.3.

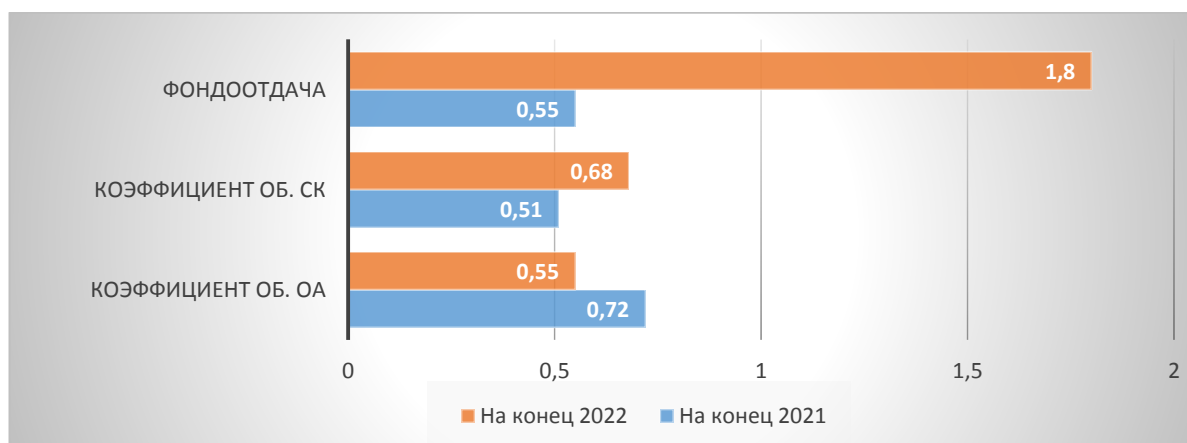


Рисунок 3.3 – Показатели деловой активности об./год.

3.2.5 Оценка показателей рентабельности

Рентабельность представляет собой относительный показатель, характеризующий прибыльность организации, то есть её способность генерировать прибыль. Относительный показатель рентабельности позволяет сравнивать организации, различные по масштабам деятельности, и на этом основании принимать решение о целесообразности инвестирования той или иной организации.

В общем случае, рентабельность определяется выраженным в процентах отношением прибыли к некоторой базе, в качестве которой могут выступать доходы, расходы или затраченные ресурсы. Кроме того, в разных показателях рентабельности в процентах позволяет трактовать их экономический смысл в копейках прибыли по отношению к одному рублю базы. Показатели рентабельности:

1) рентабельность реализованной продукции показывает, какую сумму прибыли получает предприятие с каждого рубля проданной продукции.

$$R_{p.pr} = \left(\frac{\text{Пр от продаж}}{\text{Спол}} \right) \cdot 100\%, \quad (3.13)$$

где ПР от продаж – прибыль от продаж;

Спол – полная себестоимость.

2) рентабельность продаж – показатель финансовой результативности деятельности организации, показывающий какую часть выручки организации составляет прибыль. При этом в качестве финансового результата в расчете могут использоваться различные показатели прибыли.

$$R_{пр} = \frac{\text{Пр от продаж}}{В} \cdot 100\% , \quad (3.14)$$

где ПР от продаж – прибыль от продаж;

В – выручка.

3) рентабельность ЧОК выражает величину бухгалтерской прибыли, приходящийся на каждый рубль чистого оборотного капитала и рассчитывается по формуле:

$$R_{\text{ЧОК}} = \frac{\text{ВП}}{\text{ЧОК}} \cdot 100\%, \quad (3.15)$$

где ВП – валовая прибыль;

ЧОК – чистый оборотный капитал.

4) рентабельность совокупных активов – коэффициент равный отношению чистой прибыли к сумме активов.

Это обобщенный показатель рентабельности, отражающий величину прибыли на единицу стоимости капитала (всех финансовых ресурсов организации независимо от источников финансирования).

$$R_{\text{сов.Ак}} = \frac{\text{ПдоНО}}{\overline{\text{ВБ}}} \cdot 100\%, \quad (3.16)$$

где ПдоНО – прибыль до налогообложения;

$\overline{\text{ВБ}}$ – средняя стоимость валюты баланса.

5) рентабельность оборотных активов – позволяет понять, насколько окупаются вложения в бизнес, а именно, сколько прибыли получает предприятие за каждый рубль, вложенный в оборотные средства. Чем выше, тем эффективнее предприятие.

$$R_{\text{ОА}} = \frac{\text{ВП}}{\overline{\text{ОА}}} \cdot 100\%, \quad (3.17)$$

где ВП – валовая прибыль;

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

б) рентабельность собственного капитала – показатель чистой прибыли в сравнении с собственным капиталом организации. Это важнейший финансовый показатель отдачи для любого инвестора, собственника бизнеса, показывающий, насколько эффективно был использован вложенный в дело капитал. В отличие от схожего показателя «рентабельность активов», данный показатель характеризует эффективность использования не всего капитала (или активов) организации, а только той его части, которая принадлежит собственникам предприятия.

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

где ЧП – чистая прибыль;

СК – собственный капитал.

Расчет показателей рентабельности представлен в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Оценка показателей рентабельности

Показатель	Период	
	За 2021 г.	За 2022 г.
Рентабельность реализованной продукции	18,4	123,9
Рентабельность чистого оборотного капитала	11	74,52
Рентабельность производства	28,9	22,12
Рентабельность совокупных активов	6,01	51,3
Рентабельность оборотных активов	21,8	27,4
Рентабельность собственного капитала	7,95	39,1

Рентабельность реализованной продукции увеличивается с 18,4% до 123,9 % это связано с увеличением прибыли от продаж в 2022 году.

Рентабельность чистого оборотного капитала увеличивается это связано с

большой динамикой увеличения чистой прибыли по сравнению с ростом среднегодового значения чистого оборотного капитала. Значит идет рост доходности организации.

Это обобщенный показатель рентабельности, отражающий величину прибыли на единицу стоимости капитала (всех финансовых ресурсов организации независимо от источников финансирования).

Рентабельность совокупных активов характеризует степень эффективности использования имущества организации, профессиональную квалификацию менеджмента предприятия.

Рентабельность совокупных активов увеличивается это связано с увеличением чистой прибыли по сравнению с динамикой роста среднегодовых активов

Рентабельность оборотных активов увеличится на 5,6% по сравнению с 2021 годом. Увеличение показателей рентабельности говорит об эффективном использовании денежных средств.

Динамика показателей рентабельности представлена на рисунке 3.5.

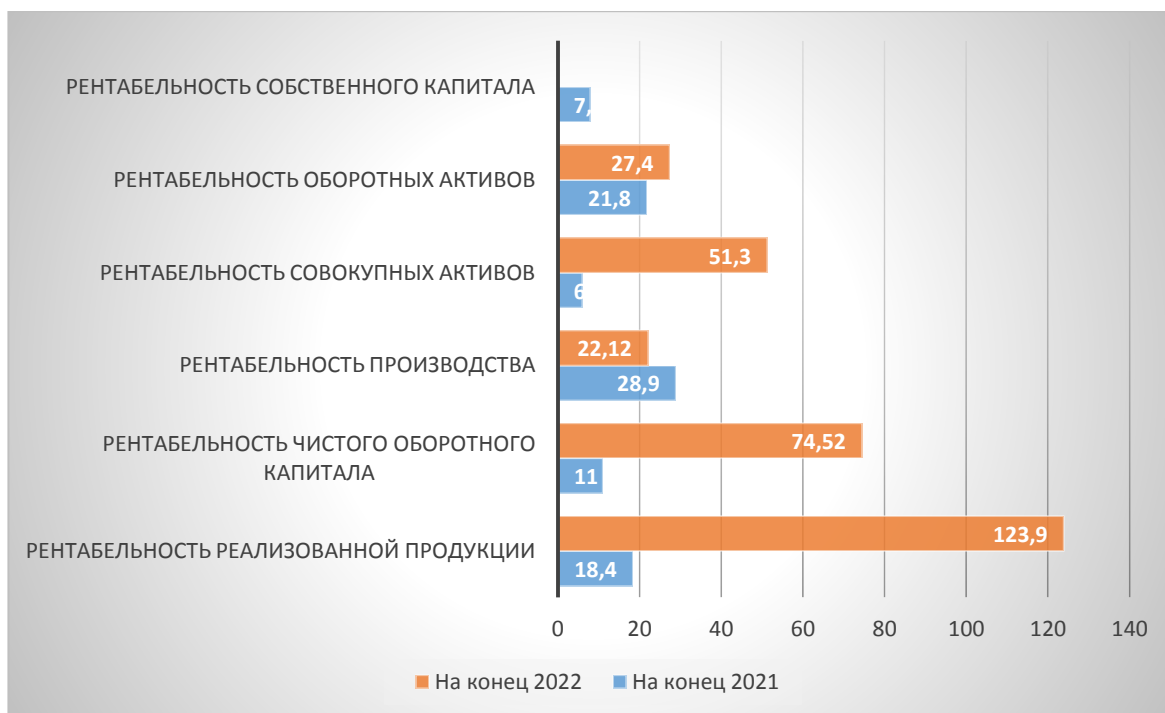


Рисунок 3.5 – Динамика показателей рентабельности, %

Таким образом, анализ рентабельности предприятия показал, что предприятие работает достаточно эффективно, практически все показатели имеют тенденцию роста. Рентабельность собственного капитала показала наличие свободных денежных средств, которые впоследствии будут потрачены на развитие.

Выводы по третьему разделу

В 3 разделе диплома была составлена прогнозная отчетность проекта и проведен финансовый анализ деятельности предприятия.

Был проведен вертикальный и горизонтальный анализ проекта. В результате этого были сделаны следующие выводы.

Горизонтальный анализ показал, что большую долю в активе баланса составляют оборотные активы. В пассиве баланса большую долю имеет собственный капитал, он будет увеличиваться за счет увеличения нераспределенной прибыли.

По результатам вертикального анализа можно выделить то, что преобладающую долю в активе баланса имеет оборотные активы, а именно денежные средства, они будут увеличиваться за счет увеличения чистой прибыли, что является положительным фактором.

Далее был проведен анализ ликвидности и платежеспособности, который показал, что предприятие является платежеспособным и надежным для кредиторов. Также предприятия является ликвидным, что говорит о наличии свободных денежных средств.

По анализу деловой активности можно сделать вывод о высокой эффективности деятельности предприятия.

Результаты показателей рентабельности говорят об эффективной работе предприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной выпускной квалификационной работе рассмотрена разработка проекта открытия цветочного магазина в городе Челябинск.

В рамках стратегического анализа было рассмотрено влияние внешних и внутренних факторов, которые будут оказывать влияние на проект.

После анализа была составлена матрица SWOT, с помощью которой были выделены сильные и слабые стороны предприятия, также потом было составлено поле решений, которое обозначила необходимые мероприятия для реализации проекта.

Результаты стратегического анализа свидетельствует о том, что проект открытия цветочного магазина «Орхидея» в городе Челябинск стоит принять к реализации, даже несмотря на высокую конкуренцию на рынке и прочие угрозы внешней среды.

Благодаря выгодному месторасположению и использованию в работе качественных товаров, цветочный магазин будет востребован у потребителей.

Во втором разделе рассматривается проект по открытию цветочного магазина в городе Челябинск. Для определения эффективности инвестиционного проекта была разработана финансовая модель в среде программного продукта «Project Expert».

Перед началом моделирования были заданы макроэкономические параметры – налоговые ставки, а также ставка дисконтирования.

Проект планируется реализовывать с использованием собственных средств. Начало проекта – 01.01.2021 года, длительность – 24 месяцев. Период окупаемости проекта составляет 14 месяцев, чистый приведенный доход проекта больше нуля, внутренняя норма рентабельности намного выше ставки дисконтирования, индекс доходности больше единицы.

Анализ чувствительности показал, что проект наиболее всего чувствителен к цене сбыта и объему оказания услуг.

Устойчивость проекта, рассчитанная методом Монте-Карло, составляет 100%, что говорит о том, что проект достаточно устойчив к изменению рассматриваемых показателей.

Проанализировав все интегральные показатели, проведя анализ рисков проекта, можно сделать вывод, что проект эффективен, его следует принять к реализации. Для оценки результатов предложенного инвестиционного проекта была составлена прогнозная бухгалтерская отчетность и проведен ее анализ. Анализ финансового состояния прогнозной отчетности позволил сделать ряд выводов. В результате горизонтального анализа баланса было выявлено, что за год реализации проекта произошел рост валюты баланса с 1 018 952 рублей до 1 677 928 рублей, за счет получения прибыли от проекта; денежные средства за рассмотренный период увеличились на 658 976 рублей, это благоприятная тенденция. По результатам вертикального анализа баланса обнаружилось, что на начало периода в активе наибольшую долю занимали денежные средства, на конец периода их доля повысилась.

Данные тенденции благоприятно характеризуют деятельность предприятия. В результате анализа ликвидности баланса сделан вывод, что в 2021 году условие ликвидности баланса полностью соблюдено, следовательно, прогнозный бухгалтерский баланс можно признать абсолютно ликвидным. По результатам анализа финансовой устойчивости определилось, что тип финансовой устойчивости характеризовался как абсолютно устойчивый. Тип показывает, что запасы и затраты полностью покрыты собственными оборотными средствами. Тип говорит о высокой платежеспособности и независимости от внешних кредиторов.

Коэффициенты ликвидности к концу рассматриваемого периода соответствуют нормативу, что благоприятно характеризует способность предприятия рассчитываться по своим обязательствам в краткосрочный период. За год реализации проекта увеличились показатели рентабельности продаж и по

основной деятельности, это означает что эффективность работы магазина повышается, что благоприятно характеризует инвестиционный проект.

В целом, в результате анализа финансового состояния прогнозного периода, при условии реализации проекта цветочного магазина, можно сделать вывод, что предлагаемый инвестиционный проект может быть рекомендован к реализации, так интегральные показатели эффективности соответствуют нормативным значениям, а прогножное финансовое состояние характеризуется финансовой устойчивостью, ликвидностью и высокой эффективностью.

Таким образом, проект является рекомендуемым к реализации.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Андреева, Л.В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации: учебник для ВУЗов / В.И. Макарьева, Л.В. Андреева. – М.: «Финансы и статистика», 2017. – 520 с.
- 2 Андреева, Ю.И. Как открыть салон красоты или парикмахерскую: учебное пособие / Ю.И. Андреева. – М: АСТ, 2016. – 221 с.
- 3 Баев, Л.А. Основы анализа инвестиционных проектов: учебное пособие / Л.А. Баев. – Челябинск: «Каменный пояс», 2015. – 272 с.
- 4 Балабанов, И.Т. Анализ и планирование финансов хозяйствующего субъекта: учебник / И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 325 с.
- 5 Баринов, В.А. Бизнес-планирование: учебное пособие / В.А. Баринов. – 3-е изд. – М.: ФОРУМ, 2014. – 256 с.
- 6 Бендина, Н.М. Финансовый менеджмент: учебник / Н.М. Бендина. – М.: Издательство ПРИОР, 2016. – 502 с.
- 7 Бланк, И.А. Основы финансового менеджмента: учебник / И.А. Бланк. – 4-е изд., стер. – М.: ОМЕГА-Л, 2017. – 674 с.
- 8 Бобылева, А.З. Финансовые управленческие технологии: учебник / А.З. Бобылева. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 492 с.
- 9 Богатин, Ю.В. Инвестиционный анализ: учебное пособие / Ю.В. Богатин, В.А. Швандар. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 286 с.
- 10 Бочаров, В.В. Финансовый анализ: учебник / В.В. Бочаров. – СПб.: Питер, 2015. – 240 с.
- 11 Варган, С. Салон красоты или парикмахерская с нуля: учебное пособие / С. Варган. – Питер, 2016. – 176 с.
- 12 Вартиков, А. Как открыть салон красоты: учебное пособие / А. Вартиков. – М: АСТ, 2017. – 221 с.
- 13 Васильев, С.В. Стратегический менеджмент: учебное пособие / С.В. Васильев. – Новгород: НовГУ им. Ярослава Мудрого, 2014. – 125 с.

- 14 Выварец, А.Д. Экономика предприятия: учебник / А.Д. Выварец. – М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2016. – 543 с.
- 15 Гиляровская, Л.Т. Анализ и оценка финансовой устойчивости коммерческого предприятия: учебник / Л.Т. Гиляровская. – СПб.: «Питер», 2015. – 256 с.
- 16 Донцова, Л.В. Анализ финансовой отчетности: учебник для студентов ВУЗов / Л.В. Донцова, Н.А. Никифорова. – М.: Дело и Сервис, 2018. – 336 с.
- 17 Ефимова, О.В. Финансовый анализ: учебное пособие / О.В. Ефимова. – М.: Изд-во «Бухгалтерский учет», 2015. – 87 с.
- 18 Ионова, А.Ф. Финансовый анализ. Управление финансами: пособие для студентов / А.Ф. Ионова, Н.Н. Селезнёва. – М.: ЮНИТИ, 2017. – 639 с.
- 19 Канке, А.А. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: учебник для ВУЗов / А.А. Канке, И.П. Кошечкина. – М.: ИНФРА – М, 2017. – 288 с.
- 20 Каратуев, А.Г. Финансовый менеджмент: учебно-справочное пособие / А.Г. Каратуев. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2017. – 148 с.
- 21 Каюмов, С. Прибыльный салон красоты. Советы владельцам и управляющим: учебное пособие / С. Каюмов. – Питер, 2018. – 126 с.
- 22 Клименко, Ю. Рынок ногтевого сервиса. – www.BeautyAnalytics.ru
- 23 Ковалёв, А.И. Анализ финансового состояния предприятия: учебное пособие / А.И. Ковалёв, В.П. Привалов. – М.: Дело, 2016. – 216 с.
- 24 Кокин, А.С. Финансовый менеджмент: учебник для вузов / А.С. Кокин, В.Н. Ясенев. – М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2014. – 511 с.
- 25 Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент: Пер с англ. / Ф. Котлер. – СПб: Питер, 2015. – 582 с.
- 26 Кравченко, Л.И. Анализ хозяйственной деятельности организации: учебно-справочное пособие / Л.И. Кравченко. – М.: «Новое знание», 2015. – 243 с.
- 27 Кревенс, Д.В. Стратегический маркетинг: учебное пособие / Д.В. Кревенс. – М.: Вильямс, 2013. – 338 с.
- 28 Крейнина, М.Н. Финансовое состояние предприятия. Методы оценки:

- учебное пособие / М.Н. Крейнина. – М.: ИКЦ ДИС, 2015. – 226 с.
- 29 Крылов, Э.И. Анализ эффективности инвестиционной и инновационной деятельности предприятия: учебное пособие / Э.И. Крылов, И.В. Журавкова. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 608 с.
- 30 Кузнецов, Б.Т. Финансовый менеджмент: учеб. пособие / Б.Т. Кузнецов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 415 с.
- 31 Кузнецов, М.И. Суперприбыльный салон красоты: как преуспеть в этом бизнесе: учебное пособие для студентов учебных заведений / М.И. Кузнецов, Е.С. Иванова. – М: Вершина, 2017. – 200 с.
- 32 Лапыгин, Ю.Н. Сборник бизнес-планов: практическое пособие / Ю. Н. Лапыгин. – М.: Омега-Л, 2016. – 310 с.
- 33 Липсиц, И.А. Бизнес-план – основа успеха: практическое пособие / И.А. Липсиц. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело, 2019. – 112 с.
- 34 Любушкин, Н.П. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное-методическое пособие / Н.П. Любушкин. – М.: ЮНИТИ, 2016. – 445 с.
- 35 Мазур, И.И. Реструктуризация предприятия и компаний: учебное пособие / И.И. Мазур. – М.: Экономика, 2016. – 456 с.
- 36 Маркова, В.Д. Бизнес-планирование / В.Д. Маркова, Н.А. Кравченко. – М.: Проспект, 2017. – 216 с.
- 37 Петухова, С.В. Бизнес–планирование: учебное пособие / С.В. Петухова. – М.: Омега – Л, 2016. – 236 с.
- 38 Платонова, Н.А. Планирование деятельности предприятия / Н.А Платонова, Т.В. Харитонова. – М.: Дело и сервис, 2015. – 432 с.
- 39 Попов, В.М. Бизнес фирмы и бюджетирование потока денежных средств: учебно-методическое пособие / В.М. Попов. – М.: – Финансы и статистика, 2015. – 400 с.
- 40 Рынок салонов цветов России 2018 год: исследование РБС. –

<https://www.rbc.ru/business/07/03/2017/58bd68479a7947ffc224a695>

- 41 Савицкая, Г.В. Методика комплексного анализа хозяйственной деятельности: краткий курс / Г.В. Савицкая. – М.: ИНФРА–М., 2015. – 624 с.
- 42 Сайт Челябинского района. – <http://www.garant.ru/products>
- 43 Сайфулин, Р.С. Финансы предприятий: учебник / Р.С. Сайфулин, А.Д. Шеремет. – М., ИНФРА-М, 2018. – 343 с.
- 44 Состояние и развитие Челябинского городского округа Челябинской области. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Челябинской области. – <https://chelstat.gks.ru>
- 45 Стоянова, Е.С. Финансовый менеджмент: теория и практика: учебник / Е.С. Стоянова. – 4-е издание, переработанное и дополненное. – М.: Издательство «Перспектива», 2016. – 630 с.
- 46 Стрикленд, А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: учебник / А. Дж. Стрикленд, А.А. Томсон. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2015. – 928 с.
- 47 Тихомиров, Е.В. Финансовый менеджмент. Управление финансами предприятия: учебник для вузов / Е.В. Тихомиров. – 4-е изд., испр. и доп. – М.: Академия, 2015. – 384 с
- 48 Томилов, В.В. Менеджмент: учебник для ВУЗов / В.В. Томилов. – М.: Юрайт-Издат, 2014. – 518 с.
- 49 Чечевицына, Л.Н. Анализ финансово–хозяйственной деятельности: учебник / Л.Н. Чечевицына, И.Н. Чуев. – Ростов-на-Дону: «Феникс», 2016. – 384 с.
- 50 Шевчук, Д. А. Бизнес-планирование: учеб. пособие / Д. А. Шевчук. – Ростов н/Д.: Феникс, 2018. – 208 с.
- 51 Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций: учебное пособие / Шеремет А.Д., Негашев Е.В. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 237 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Календарный план проекта и диаграмма Гантта

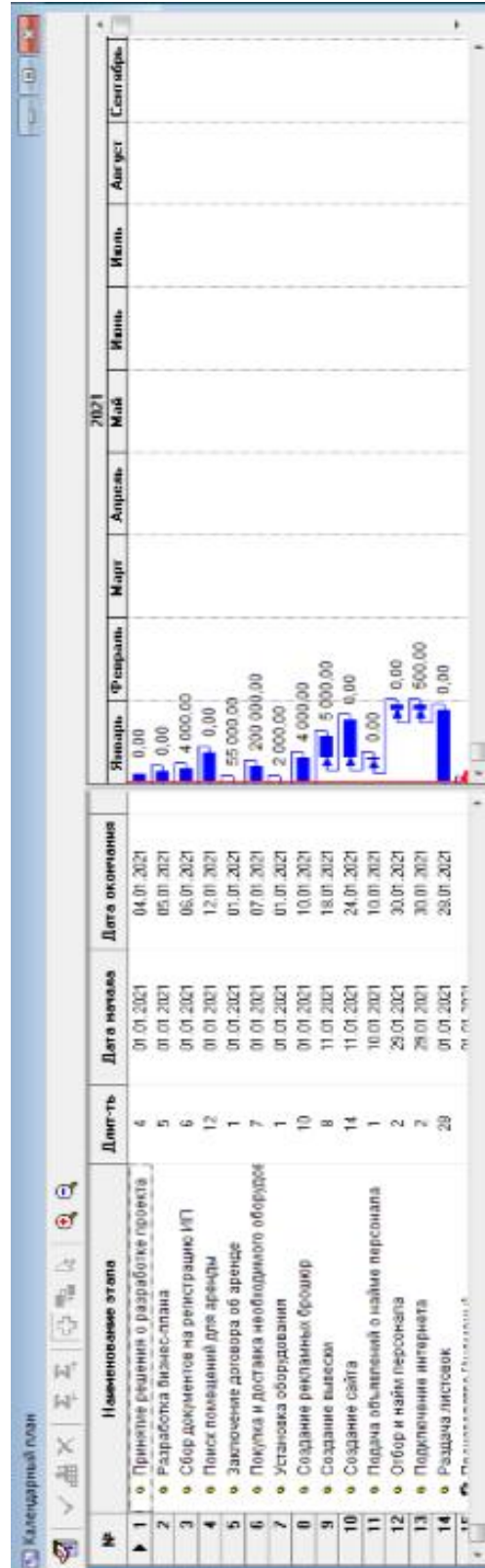


Рисунок А.1 - Диаграмма Гантта

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Сетевой график проекта

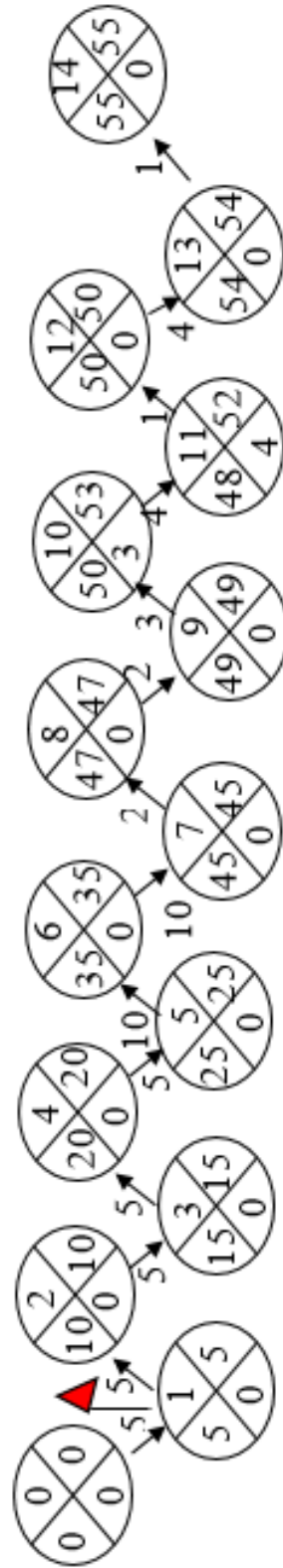


Рисунок Б.1 – Сетевой график проект