

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/
« ____ » _____ 2021 г.

Проект открытия фитнес-клуба «BODY GYM» в п. Старокамьшинск, г. Копейск

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ– 38.03.02. 2021 301/139 ВКР

Руководитель работы,
ст. преподаватель каф. ЭПиУП
_____ /С.Ю. Лелекова/
« ____ » _____ 2021 г.

Автор работы,
студент группы ЗЭУ-572
_____ /А.А. Мажитова/
« ____ » _____ 2021 г.

Нормоконтролер,
Ученый секретарь каф. ЭПиУП
_____ /Е.Н. Машкова/
« ____ » _____ 2021 г.

Челябинск 2021

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ	6
1.1 Краткая характеристика отрасли	6
1.2 Анализ внешней среды.....	8
1.2.1 Анализ макросреды	8
1.2.2 Анализ микросреды	12
1.2.3 Оценка факторов внешней среды	14
1.3 Анализ внутренней среды.....	16
1.4 SWOT-анализ.....	19
Выводы по разделу один.....	24
2 ПЛАНИРОВАНИЕ И МОДЕЛИРОВАНИЕ ПРОЕКТА	26
2.1 Резюме проекта.....	26
2.2 Описание проекта.....	27
2.3 Планирование реализации проекта	32
2.3.1 Составление перечня работ проекта.....	32
2.3.2 Построение и расчет сетевого графика	34
2.3.3 Матрица разделения административных задач управления	43
2.4 План производства	45
2.4.1 Описание технологии производства услуг.....	47
2.4.2 Обоснование потребности в основных средствах	49
2.4.3 План операционных затрат	50
2.5 План маркетинга.....	53
2.5.1 Анализ конкурентов	53
2.5.2 Анализ потенциальных клиентов	54
2.5.3 Обоснование цены.....	58
2.6 Финансовый план	63
2.6.1 Описание окружения проекта.....	63
2.6.2 Отчет о финансовом результате проекта	64
2.6.3 Формирование отчета о движении денежных средств.....	65

2.6.4 Обоснование экономической эффективности проекта.....	66
2.7 Анализ рисков проекта.....	68
2.7.1 Анализ безубыточности проекта	68
2.7.2 Анализ чувствительности проекта	70
2.7.3 Анализ устойчивости проекта методом Монте-Карло	71
Выводы по разделу два	73
3 ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ ПРОГНОЗНОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ..	74
3.1 Составление прогнозной отчетности	74
3.2 Анализ динамики состава и структуры прогнозного баланса	76
3.3 Анализ ликвидности прогнозного баланса	82
3.4 Анализ финансовой устойчивости	87
3.5 Расчет и оценка динамики финансовых коэффициентов предприятия.....	92
3.5.1 Показатели деловой активности	92
3.5.2 Показатели рентабельности	95
Выводы по разделу три.....	98
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	99
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	103
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	105
ПРИЛОЖЕНИЕ А Сетевой график.....	105

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время большую популярность получают заведения фитнес-индустрии (предоставление коммерческих услуг населению физкультурно-оздоровительного характера). За последние 25-30 лет рост популярности занятий спортом, физкультурой и фитнесом рассматривается как революция в образе жизни современного человека. Это связано с желанием людей быть красивыми и здоровыми, так как в наше время активно пропагандируется культ здоровья. Многие люди, не зависимо от социального статуса и возраста, хотят иметь подтянутое и стройное тело. Если раньше первые подобные заведения были премиум-класса, то сейчас данные услуги доступны практически любому человеку.

В Российской Федерации уровень физической активности населения в настоящее время довольно низок. Так, если в Соединенных татах Америки доля американцев, занимающихся физической культурой, составляет 40%, то число россиян, вовлеченных в данную деятельность, по последним данным, составляет менее 20%. Двигательная активность является универсальным средством улучшения здоровья, повышения работоспособности, о чем свидетельствуют многочисленные научные исследования как в нашей стране, так и за рубежом. А желание людей быть здоровыми и красивыми не зависит от их финансового состояние или от экономического положения страны.

Исходя из этого следует, что даже во время кризиса идея открыть фитнес-клуб является хорошей, не смотря на переполненную нишу и немаленькие инвестиции.

Объект исследования – ИП «Благих» Фитнес клуб BODY GYM.

Цель работы – разработать проект по открытию фитнес-клуба в поселке Старокамьшинск, г. Копейск, оценить его экономическую эффективность.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Дать краткую характеристику объекта исследования;
2. Выполнить стратегический анализ объекта исследования;
3. Разработать проект открытия фитнес-клуба BODY GYM;
4. Оценить экономическую эффективность проекта;

5. Оценить риски проекта при использовании анализа безубыточности и чувствительности;

6. Провести прогнозный финансовый анализ предприятия.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, библиографического списка и приложений.

В первой главе представлено подробное описание предприятия и организационная структура. Также проведен стратегический анализ, в рамках которого выполнен анализ внешней и внутренней среды. По результатам анализа были построены проблемные поля и выведен итоговый рейтинг мероприятий.

Вторая глава посвящена построению бизнес-плана фитнес-клуба на основе стратегического анализа. Проведён анализ рисков, оценена эффективность предложенных мероприятий. Бизнес-план проекта будет формироваться при помощи программного продукта Project Expert.

В третьей главе составлена прогнозная финансовая отчётность представленного предприятия и дана оценка финансового состояния предприятия в прогнозном периоде в сравнении с текущим периодом.

В заключении сформулированы выводы по выпускной квалификационной работе.

При написании данной работы использовалась литература таких авторов как Бланк И.А., Шеремет А.Д., Мазур И.И., Дзензелюк Н.С., Ковалев В.В. и других авторов.

Выпускная квалификационная работа содержит 105 страниц, 33 иллюстрации, 38 таблиц, библиографический список содержит 16 источников, приложение 1.

1 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

1.1 Краткая характеристика отрасли

Спорт имеет огромную роль в жизни всех людей, так как он обладает множеством преимуществ, которые помогают каждому из нас укрепить своё здоровье. Такая фраза как: «движение – это жизнь» известна каждому. Именно поэтому, умеренные физические нагрузки обеспечивают красоту, долголетие и крепкое здоровье.

В зал те, кто только начал заботиться о состоянии своего тела и здоровья, а также те, кто, уже имея хорошую физическую форму, стремится ее поддержать.

Некоторые люди приходят в фитнес-клубы за достижением официальных спортивных достижений: КМС по пауэрлифтингу, МС в тяжелой атлетике, многие хотят прийти подготовиться к выступлению на сцене по бодибилдингу и фитнес-бикини. Поэтому более перспективным и выигрышным будет тот фитнес-клуб, который может подготовить спортсменов к разным соревнованиям.

Фитнес-клуб – заведение, предоставляющее клиенту такие услуги как: тренажёрный зал, зону для кардио-нагрузок, залы для групповых занятий, танцевальные программы, детские секции. Некоторые клубы имеют бассейн, массажный кабинет, различного вида сауны, солярий и зону для продаж спортивного питания. Фитнес-клуб может предоставить своему клиенту персонального тренера, в обязанности которого входит составление индивидуальной программы тренировок и/или питания, контроль технически правильного выполнения упражнений. Все вышеперечисленное в совокупности представляет собой фитнес-услуги.

Проблема фитнеса в России – растущее число спортивных залов, плохо оснащенных необходимым оборудованием для полноценных занятий. Но ввиду нехватки качественных услуг в описываемой отрасли, у них есть своя клиентская база. На рынке спортивных услуг работают три основных компании, создавшие полноценные условия для занятий фитнесом в России:

- Alex Fitness (56 фитнес-залов);
- Fitness House (60 фитнес-центров);
- «Русская фитнес-группа» (60 клубов).

Для полноценной работы спортивному клубу необходимы:

- кардиотренажеры (беговая дорожка, велотренажер, эллипсоид и др.);
- грифы;
- гантели;
- силовые тренажеры для каждой группы мышц – устройства, имеющие систему блоков и рычагов;
- тренажеры со свободными весами, позволяющие атлетам контролировать проработку отдельных мышечных групп;
- силовые рамы;
- стойку с дисками;
- скамьи для жимов.

Количество указанного инвентаря рассчитывается из запланированной вместительности зала. Иначе люди будут тратить оплаченное время тренировки, ожидая очереди к тренажеру.

На данный момент, рынок спортивных услуг обширный и активно развивается. Однако ниша обслуживания клиентов со средним уровнем достатка по-прежнему заполнена лишь частично. И растущий спрос стимулирует появление новых заведений, несмотря на высокий уровень конкуренции.

Важным фактором выступает месторасположение фитнес-клуба. Многие любят заниматься в таких клубах, которые находятся на окраине, подальше от «знакомых лиц».

Популяризация фитнеса в России должна сопровождаться созданием фитнес-клубов с:

- 1) умеренными ценами;
- 2) инвентарем;
- 3) инструкторами-профессионалами.

Первоначальные вложения быстро окупятся благодаря высокому интересу крупной социальной прослойки страны.

Планируется создание фитнес-клуба в поселке Старокамышинск, г. Копейск. Ожидается хороший поток клиентов, так как население поселка не маленькое, а не одного фитнес-клуба в нем нет. Ближайшие конкуренты находятся в радиусе 10 км. Их всего три: Sportime – фитнес-клуб, находящийся в г. Челябинск по улице Бугурусланская; NeoGym располагается тоже в Челябинске, но по улице Новороссийская, и третий близстоящий фитнес-клуб – Sparta, который находится в посёлке Бажова г. Копейск. Также в поселке Старокамышинск расположен большой коттеджный ряд, в котором проживают люди с хорошим достатком.

Каждый человек хочет быть здоровым. Спорт всегда будет актуален, поэтому открытие фитнес-клуба является выигрышным стартапом, и при должной постановке концепции, можно обеспечить приток большого количества платежеспособных клиентов.

1.2 Анализ внешней среды

Анализ внешней среды – процесс стратегического управленческого анализа, предназначенный для контроля факторов, внешних по отношению к организации, с целью определения возможностей и опасностей. Внешнюю среду организации характеризуют силы и факторы, внешние по отношению к маркетингу, и они не подвластны прямому управлению со стороны предприятия.

1.2.1 Анализ макросреды

Макросреда – это отдаленное окружение, которое оказывает на организацию косвенное воздействие.

В качестве метода оценки макроэкономического окружения объекта исследования применяется метод PEST-анализа. PEST-анализ – это стратегический бизнес-инструмент, используемый организациями для выявления оценки предприятия и отслеживания макроэкономических факторов, которые могут

повлиять на бизнес в настоящее время и в будущем. В структуре PEST-анализа рассматриваются возможности и угрозы со стороны политических, экономических, социальных и технологических сил.

В таблице 1.1 представлена матрица факторов внешней среды.

Таблица 1.1 – PEST-матрица

Политические факторы	Экономические факторы
1. Поддержка здорового образа жизни населения на государственном уровне; 2. Коррупция в сфере спорта находится на низком уровне; 3. Ввод национальных федеральных программ.	1. Инфляция; 2. Концентрация трафика потенциальных клиентов в районе расположения клуба; 3. Экономический кризис.
Социальные факторы	Технологические факторы
1. Распространение спроса на здоровый образ жизни; 2. Увеличение квалифицированных тренеров и инструкторов; 3. Культурные перемены, новинки в области моды и фитнеса.	1. Новое оборудование; 2. Совершенствование оздоровительных методик; 3. Развитие интернет-маркетинга.

Политические факторы:

1. Поддержка здорового образа жизни населения на государственном уровне. Приказ Министерства здравоохранения РФ от 15 января 2020 г. N 8 "Об утверждении Стратегии формирования здорового образа жизни населения, профилактики и контроля неинфекционных заболеваний на период до 2025 года".

2. Коррупция в сфере спорта находится на низком уровне. Если сравнить коррупцию по другим сферам жизни, то спорт находится далеко не на первых местах.

3. Ввод национальных федеральных программ. Правительство направит 2 млрд рублей на строительство спортивных объектов в регионах Распоряжение от 23 января 2021 года №129-р; более 11 млрд рублей направлено на строительство и модернизацию спортивных объектов. Распоряжение от 27 декабря 2019 года №3236-р. В рамках госпрограммы «Развитие физической культуры и спорта»

утверждено распределение субсидий на создание и модернизацию спортивных объектов.

Экономические факторы:

1. Инфляции. По данным Росстата коэффициент инфляции в России за последние 4 года менялся таким образом: 2017г. – 2,5; 2018г. – 4,3; 2019г. – 3,0; 2020г. – 4,9. Видно, что коэффициент в 2020г. значился увеличился в сравнении с 2017 годом.

2. Концентрация трафика потенциальных клиентов в районе расположения клуба. Очень важно при выборе месторасположения учитывать количество людей, проходящих мимо нашего фитнес-клуба или могущих проходить при определенных условиях.

3. Экономический кризис. Распространение коронавирусной инфекции в 2020 году, оказывало возрастающее негативное влияние на российскую экономику. Снижение ВВП, по данным Росстата, во 2кв20 составило -8,0% г/г. Министерство экономического развития Российской Федерации прогнозирует «рост ВВП в 2021 г. на уровне 3,3%. Таким образом, к 3кв21 российская экономика достигнет докризисного уровня и к концу 2021 г. выйдет на траекторию устойчивого роста, соответствующую достижению национальных целей развития. В 2022–2023 гг. рост экономики продолжится темпом не менее 3%.»

Социальные факторы:

1. Распространение спроса на здоровый образ жизни. За 2019 год доля населения, систематически занимающегося физической культурой и спортом, по данным Минспорта РФ, составила 43%, что на 3,2 процентных пункта выше, чем годом ранее. Также, по данным Ассоциации компаний розничной торговли (АКОРТ), спрос на диетические продукты вырос в среднем на 45% с марта по май 2020 года.

2. Увеличение квалифицированных тренеров и инструкторов. Если в 2000-2010 гг. квалифицированных тренеров было очень трудно найти из-за низкого образования

в данной сфере, то сейчас же будущему инструктору и фитнес-тренеру предоставлен весьма широкий выбор курсов, школ, Академий и Университетов.

3. Культурные перемены, новинки в области моды и фитнеса. Люди начали внимательнее относиться к своему здоровью. Это связано с ростом заболеваемости, что спровоцировало спрос на «здоровые» привычки. Также большинство людей стало оценивать друг друга именно по внешности. Если человек выглядит эстетично, значит он более здоров, красив и успешен.

Технологические факторы:

1. Новое оборудование. Прогресс в производстве оборудования для фитнес-клубов будет являться технологическим фактором, который, несомненно, повлияет на развитие компании. Новое и улучшенное оборудование ускоряет и улучшает качество обслуживания клиентов.

2. Совершенствование оздоровительных методик. В настоящее время многие люди воспринимают спорт как – признак долголетия, и это совершенно верно. Сейчас есть множество видов методик, которые помогают людям восстановиться после травм, операций и т.п. Занятия спортом могут вылечить многие болезни. На сегодняшний день движение ЕИМ рассматривает профессионалов в области фитнеса как специалистов по сохранению и улучшению здоровья. В 2017 году тренд Exercise is Medicine® занимал 7-ю позицию в Обзоре, в 2018-м – 12-ю, в 2019 – 10-ю, а в 2020-м поднялся на 6-е место.

3. Развитие интернет-маркетинга. По данным Информационного общества Российской Федерации было выявлено, что с 2018 года по 2019 количество людей, использовавших интернет увеличилось с 83,7% до 89,3%. Это говорит о том, что использование гаджетов стало возможностью для привлечения клиентов.

Таким образом, анализ макросреды позволил выявить основные политические/экономические/социальные и технологические факторы, оказывающие непосредственное влияние на деятельность будущего предприятия.

Далее перейдем к анализу микросреды.

1.2.2 Анализ микросреды

Микросреда – это часть общей среды, которая находится в рамках организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации.

Изучение прямого окружения организации направлено на анализ состояния и прогнозирование изменений тех составляющих внешней среды, с которыми компания находится в постоянном взаимодействии.

Для выявления привлекательности рассматриваемой отрасли для предприятия чаще всего проводится анализ 5 конкурентных сил Майкла Портера. Этот анализ позволит определить вероятный уровень прибыли на рынке, спрогнозировать развитие конкурентов и как на них повлиять.

Анализ по М. Портеру представлен в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Анализ 5 сил М. Портера

Фактор	Значение	Описание
Уровень конкуренции	Высокое	Конкуренция в данной отрасли достаточно велика. Запатентовать уникальность крайне сложно, надо делать акцент на сервис и профессионализм.
Рычаги воздействия поставщиков	Низкое	В этой отрасли поставщики – мелкие фирмы, среди них конкуренция выше, чем у фитнес-клубов, следовательно ценовая категория высокой не будет.
Угроза появления услуг заменителей	Среднее	Многие люди хотят получить «быстрый» результат и прибегают к пластической хирургии либо частому использованию спортивного питания. Но тут есть ценовые ограничения. Поэтому многие всё-таки выберут «сложный», но практически всем доступный способ достижения цели.

Окончание таблицы 1.2

Угроза появления новых игроков	Среднее	При низких барьерах входа в отрасль новые организации могут существенно повлиять на конкурентную ситуацию. Входные барьеры (экономия на масштабе и опыте производства; потребность в капитале и необходимость создания новой системы распределения) ограничивают проникновения новых конкурентов.
Рычаги воздействия потребителей	Высокое	Если услуги схожи с услугами конкурентов, то потребитель может сменить клуб. Также большое влияние имеет информированность потребители, поэтому очень важно иметь эффективную рекламу и грамотно использовать соц. сети.

Для исследования конкуренции в выбранном сегменте рынка нужно определить основных конкурентов, определить их преимущества и составить таблицу, содержащую информацию о них. Стоит отметить, что рассматриваемые конкуренты находятся в радиусе не более 12 км.

Информация об основных конкурентах представлена в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Информация об основных конкурентах

Наименование	Год	(+) факторы	(-) факторы	Кол-во доп. усл.	S, кв. м	Кол-во залов	Кол-во перс. тренер.
«Spotime»	2011	1.Качественное обслуживание; 2.Гибкое расписание; 3.Удобное месторасположение.	1.Ограниченный перечень услуг; 2.Небольшой выбор инструкторов; 3.Отсутствие поблизости детских центров.	2	420	1	2

Окончание таблицы 1.3

«Sparta»	2016	1. Качественное обслуживание; 2. Наличие бассейна; 3. Разнообразие видов фитнеса.	1. Завышенная цена; 2. Слабая гибкость графика гр. тренировок; 3. Большая заполненность зала.	5	730	2	5
«Neo Gym»	2010	1. Удобное месторасположение; 2. Невысокие цены; 3. Качественное обслуживание.	1. Небольшой тренажерный зал; 2. Недостаточность доп. услуг; 3. Мало тренажеров.	1	250	1	1

Из проведенного анализа видно, что есть три потенциальных конкурента. Нужна интересная и привлекательная маркетинговая политика. Исходя из таблицы мы видим, что с 2010 года по 2021 было открыто всего 3 фитнес-клуба в данном территориальном сегменте, последний из которых в 2016 году. Это говорит о том, что новый игрок может привлечь большое внимание потребителей, конкурентов и поставщиков.

1.2.3 Оценка факторов внешней среды

Анализируя макроэкономическое и микроэкономическое окружение, были определены основные факторы, влияющие на деятельность организации. Далее нужно определить основные факторы внешней среды, которые оказывают сильное воздействие на проект.

На основе таблиц 1.1 и 1.2 представлена качественная оценка факторов внешней среды (таблица 1.4).

Таблица 1.4 – Качественная оценка факторов внешней среды

Фактор	Вектор воздействия
Поддержка здорового образа жизни населения на государственном уровне	+

Окончание таблицы 1.4

Коррупция в сфере спорта находится на низком уровне	+
Ввод национальных федеральных программ	+
Инфляция	–
Концентрация трафика потенциальных клиентов в районе расположения клуба	+
Экономический кризис	–
Распространение спроса на здоровый образ жизни	+
Увеличение квалифицированных тренеров и инструкторов	+
Культурные перемены, новинки в области моды и фитнеса	+
Угроза появления услуг-заменителей	–
Совершенствование оздоровительных методик	+
Развитие интернет-маркетинга	+
Потребители оказывают значительное влияние и демонстрируют спрос	+
Низкие входные барьеры в отрасль	–
Новое оборудование	+
Угроза появления новых игроков	–

Проанализировав факторы внешней среды видно, что у проекта 11 возможностей и 5 угроз. Далее проведем количественную оценку возможностей и угроз, которая позволяет учесть важность факторов для проекта.

Результаты представлены в таблице 1.5.

Таблица 1.5 – Количественная оценка факторов внешней среды

В баллах			
Факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
Возможности			
Поддержка здорового образа жизни населения на государственном уровне	0,03	3	0,09
Коррупция в сфере спорта находится на низком уровне	0,01	3	0,03

Окончание таблицы 1.5

Ввод национальных федеральных программ	0,01	3	0,03
Концентрация трафика потенциальных клиентов в районе расположения клуба	0,2	5	1
Распространение спроса на здоровый образ жизни	0,15	5	0,75
Увеличение квалифицированных тренеров и инструкторов	0,1	4	0,4
Культурные перемены, новинки в области моды и фитнеса	0,09	4	0,36
Совершенствование оздоровительных методик	0,02	3	0,06
Развитие интернет-маркетинга	0,25	5	1,25
Потребители оказывают значительное влияние и демонстрируют спрос	0,11	4	0,44
Новое оборудование	0,03	3	0,09
Итого	1	–	4,5
Угрозы			
Инфляция	0,1	3	0,3
Экономический кризис	0,1	3	0,3
Угроза появления услуг-заменителей	0,3	3	0,9
Низкие входные барьеры в отрасль	0,3	4	1,2
Угроза появления новых игроков	0,2	4	0,8
Итого	1	–	3,5

По результатам таблицы 1.5 можно сделать вывод, что суммарная оценка баллов возможностей (4,5) превышает сумму баллов угроз (3,5) на 1 единицу. Это говорит о благоприятном характере внешней среды.

1.3 Анализ внутренней среды

Внутренняя среда – это среда, находящаяся в пределах организации. Цель анализа внутренней среды – выявить сильные и слабые стороны организации. На сильные стороны организация опирается в ведении конкурентной борьбы, а на

слабые стороны руководство должно обращать особое внимание и по возможности избавляться от них [4].

Для открытия фитнес-клуба при анализе внутренней среды организации уместно будет применить модель 5P, которая является основой для принятия маркетинговых решений и контроля выполнения планов. Она включает в себя 5 основных элементов:

1. Продукт – маркетинговая политика по формированию ассортиментного ряда товаров;
2. Цена – разработка уровня и поведения цен, механизмов ценового воздействия на покупателей и конкурентов;
3. Место – место продажи, доступное для нашей целевой аудитории;
4. Продвижение – инструменты, доводящие информацию об услуге до потребителя;
5. Персонал – люди, оказывающие услугу потребителю, и создают впечатление об организации и этим оказывают значительное влияние на клиента.

5P позволяет проанализировать критически важные составляющие внутренней среды [2].

Результаты представлены в таблице 1.6.

Таблица 1.6 – Матрица факторов внутренней среды

Продукт	Цена
1. Бизнес-план, согласованный с инвестором; 2. Схожие услуги с услугами конкурентов; 3. Оздоровительные методики.	1. Доступные цены на услуги; 2. Система акций.
Продвижение	Место
1. Продвижение фитнес-клуба через социальные сети; 2. Затраты на рекламу.	1. Месторасположение в центре поселка; 2. Наличие парковочных мест; 3. Договоренность с арендатором помещения.
Персонал	
Отсутствие персонала.	

В результате анализа были выявлены сильные и слабые стороны предприятия. Далее следует провести качественную и количественную оценку факторов внутренней среды.

Качественная оценка позволяет выявить сильные, слабые и нейтральные стороны организации. Результаты представлены в таблице 1.7.

Таблица 1.7 – Качественная оценка факторов внутренней среды предприятия

Фактор	Сильная сторона	Слабая сторона	Нейтральная сторона
Бизнес-план, согласованный с инвестором	+		
Схожие услуги с услугами конкурентов		–	
Оздоровительные методики	+		
Доступные цены на услуги	+		
Система акций	+		
Продвижение через социальные сети	+		
Затраты на рекламу (существенные)		–	
Месторасположение в центре поселка	+		
Наличие парковочных мест			+
Договоренность с арендатором помещения	+		
Отсутствие персонала		–	

Далее проведем количественную оценку факторов. Она осуществляется на базе бальной экспертной шкалы и позволяет учесть важность факторов для проекта. Результаты представлены в таблице 1.8.

Таблица 1.8 – Количественная оценка факторов внутренней среды предприятия
В баллах

Фактор	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
Сильные стороны			
Бизнес-план, согласованный с инвестором	0,2	5	1
Оздоровительные методики	0,05	3	0,15
Доступные цены на услуги	0,15	4	0,6
Система акций	0,08	4	0,32
Продвижение через социальные сети	0,25	5	1,25
Месторасположение в центре поселка	0,15	4	0,6
Договоренность с арендатором помещения	0,12	4	0,48
Итого	1	-	4,4
Слабые стороны			
Схожие услуги с услугами конкурентов	0,5	4	2
Затраты на рекламу (существенные)	0,2	4	0,8
Отсутствие квалифицированного персонала	0,3	5	1,5
Итого	1	-	4,3

Из результатов таблицы 1.8 видно, что суммарная оценка баллов сильных сторон (4,4) превышает сумму баллов над слабыми сторонами (4,3), что наглядно показывает преимущество сильных сторон проекта. Главные факторы отражаются в SWOT-матрице.

1.4 SWOT-анализ

SWOT-анализ – метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности) и Threats (угрозы) [6].

Все полученные ранее результаты представлены в SWOT-матрице, таблица 1.9.

Таблица 1.9 – SWOT-матрица

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Бизнес-план, согласованный с инвестором; 2. Продвижение фитнес-клуба через социальные сети; 3. Месторасположение в центре поселка; 4. Доступные цены на услуги.	1. Схожие услуги с услугами конкурентов; 2. Затраты на рекламу (существенные); 3. Отсутствие персонала.
Возможности	Угрозы
1. Развитие интернет-маркетинга; 2. Концентрация трафика потенциальных клиентов в районе расположения клуба; 3. Распространение спроса на здоровый образ жизни; 4. Увеличение квалифицированных тренеров и инструкторов.	1. Низкие входные барьеры в отрасль; 2. Угроза появления услуг-заменителей; 3. Угроза появления новых игроков.

По таблице 1.9 мы можем увидеть какие сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы оказались наиболее значимыми.

После проведения SWOT-анализа нужно провести количественную оценку взаимовлияния факторов внешней и внутренней среды (таблица 1.10).

Таблица 1.10 – Количественная оценка взаимовлияния факторов SWOT

В баллах

Факторы SWOT	Сильные стороны				Слабые стороны			Итого
	Бизнес-план, согласованный	Продвижение через	Месторасположение в	Доступные цены на	Схожие услуги с услугами	Затраты на	Отсутствие персонала	
Развитие интернет-маркетинга	4	5	4	4	4	5	4	30

Окончание таблицы 1.10

Возможности	Концентрация трафика потенциальных клиентов в районе расположения клуба	5	4	5	4	4	2	3	27
	Распространение спроса на здоровый образ жизни	4	4	4	5	3	3	4	27
	Увеличение квалифицированных тренеров и инструкторов	4	4	3	3	3	2	5	24
Угрозы	Низкие входные барьеры в отрасль	3	3	3	4	2	1	2	18
	Угроза появления услуг-заменителей	2	4	2	3	5	2	5	23
	Угроза появления новых игроков	3	2	3	2	2	2	1	15
Итого		25	26	24	25	23	17	24	

На основе таблицы 1.10 построим суммарную оценку факторов SWOT, которая представлена в таблице 1.11.

Таблица 1.11 – Суммарная оценка факторов SWOT

		В баллах	
Сильные стороны	Сумма	Слабые стороны	Сумма
Бизнес-план, согласованный с инвестором	25	Схожие услуги с услугами конкурентов	23
Продвижение через социальные сети	26	Затраты на рекламу (существенные)	17
Месторасположение в центре поселка	24	Отсутствие персонала	24

Окончание таблицы 1.11

Доступные цены на услуги	25		
Возможности		Угрозы	
Развитие интернет-маркетинга	30	Низкие входные барьеры в отрасль	18
Концентрация трафика потенциальных клиентов в районе расположения клуба	27	Угроза появления услуг-заменителей	23
Распространение спроса на здоровый образ жизни	27	Угроза появления новых игроков	15
Увеличение квалифицированных тренеров и инструкторов	24		

Из таблицы 1.11 можно сделать вывод, что наиболее «сильная» сторона проекта – продвижение через социальные сети, в то время как самая «слабая» сторона – отсутствие квалифицированного персонала. Самая значимая позиция из «возможностей» – развитие интернет-маркетинга, при это основной из «угроз» является – угроза появления услуг-заменителей.

Следующим шагом в SWOT-анализе является формирование проблемных полей взаимодействия сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами и формулируются решения, на основании таблиц 1.10 и 1.11. Результаты представлены в таблице 1.12.

Таблица 1.12 – Поле решений

Факторы SWOT	Сильные стороны				Слабые стороны		
	Бизнес-план, согласованный с инвестором	Продвижение через социальные сети	Месторасположение в центре поселка	Доступные цены на услуги	Схожие услуги с услугами конкурентов	Затраты на рекламу	Отсутствие персонала

Окончание таблицы 1.12

Возможности	Развитие интернет-маркетинга	4	5	4	4	4	5	4
	Концентрация трафика потенциальных клиентов в районе расположения клуба	5	4	5	4	4	2	3
	Распространение спроса на здоровый образ жизни	4	4	4	5	3	3	4
	Увеличение квалифицированных тренеров и инструкторов	4	4	3	3	3	2	5
Угрозы	Низкие входные барьеры в отрасль	3	3	3	4	2	1	2
	Угроза появления услуг-заменителей	2	4	2	3	5	2	5
	Угроза появления новых игроков	3	2	3	2	2	2	1

Суммируя оценки полей из таблицы 1.12, на пересечении которых были сформированы решения и занесены в таблицу 1.13, получаем рейтинг решений, связанных с задачей развития проекта.

Таблица 1.13 – Рейтинг решений

		В баллах
Ранг	Решение	Баллы
1	Регистрация ИП и открытие фитнес-клуба	49
2	Развитие маркетинговой деятельности	41
3	Формирование стабильного тренерского коллектива, повышение квалификации тренерского состава клуба	37

Окончание таблицы 1.13

4	Организация массовых спортивно-оздоровительных мероприятий от имени клуба и разработка новых, уникальных программ тренировок на улице, для привлечения широкого круга населения	33
---	---	----

По результатам SWOT-анализа можно сделать вывод, что главное решение заключается в создании и открытии фитнес-клуба на территории посёлка Старокамышинск. Последующие решения направлены на более широкий охват аудитории, повышение профессионализма тренерского состава, а также на расширение услуг, что придаст свою «изюминку» по отношению к конкурентам.

Выводы по разделу один

В первой главе была дана краткая характеристика отрасли. Было рассмотрено влияние внешних и внутренних факторов, которые окажут влияние на проект. С помощью PEST-анализа были выделены макроэкономические факторы, определение факторов макроэкономического окружения было проведено на основе пяти сил М. Портера.

Наиболее существенными возможностями являются: развитие интернет-маркетинга; концентрация трафика потенциальных клиентов в районе расположения клуба; распространение спроса на здоровый образ жизни; увеличение квалифицированных тренеров и инструкторов. Наряду с этим наиболее влияющими угрозами являются: низкие входные барьеры в отрасль; угроза появления услуг-заменителей; угроза появления новых игроков.

Также в данной главе была проанализирована внутренняя среда проекта. Были выделены сильные и слабые стороны и вместе с возможностями и угрозами занесены в SWOT-матрицу.

Наиболее значимые сильные стороны: бизнес-план, согласованный с инвестором; продвижение через социальные сети; месторасположение в центре поселка; доступные цены на услуги. В качестве доминирующих слабых сторон

были отмечены: схожие услуги с услугами конкурентов; затраты на рекламу (существенные); отсутствие персонала.

Для реализации проекта был разработан рейтинг решений. Первым и главным решением стало – регистрация ИП и открытие фитнес-клуба, набравшее наибольшее количество баллов (49). Вторым мероприятием по сумме баллов (41) оказалось – развитие маркетинговой деятельности. Третье мероприятие – формирование стабильного тренерского коллектива, повышение квалификации тренерского состава клуба (37 баллов). Четвертое мероприятие – организация массовых спортивно-оздоровительных мероприятий от имени клуба и разработка новых, уникальных программ тренировок на улице, для привлечения широкого круга населения (33 балла).

2 ПЛАНИРОВАНИЕ И МОДЕЛИРОВАНИЕ ПРОЕКТА

2.1 Резюме проекта

Цель проекта (предполагаемые результаты): занять данную нишу, извлечь прибыль путем реализации проекта.

Суть проекта: открытие фитнес-клуба и оказание услуг населению в фитнес-клубе с целью получения прибыли.

Услугами проекта являются:

- 1) абонементы в тренажерный зал;
- 2) абонементы в аэробный зал;
- 3) абонемент в солярий;
- 4) разовые посещения тренажерного, аэробного залов, солярия, а также сауны;
- 5) тренировки в мини-группе в тренажерном зале;
- 6) детские секции.

Горизонт расчета: 2,4 года.

Наименование предприятия: фитнес-клуб «BODY GYM».

Фитнес-клуб будет расположен по адресу: г. Копейск, п. Старокамышинск, Крымская 22. Расположение в центре посёлка, проходимость высокая. Есть автопарковка.

Организационно-правовая форма собственности: Индивидуальный предприниматель.

Количество разработчиков: 3.

Количество сотрудников: 13.

Уставной фонд: 1340000 р. собственные средства + 1200000 р. инвестиции.

Контактные данные:

Почта blagih87@mail.ru

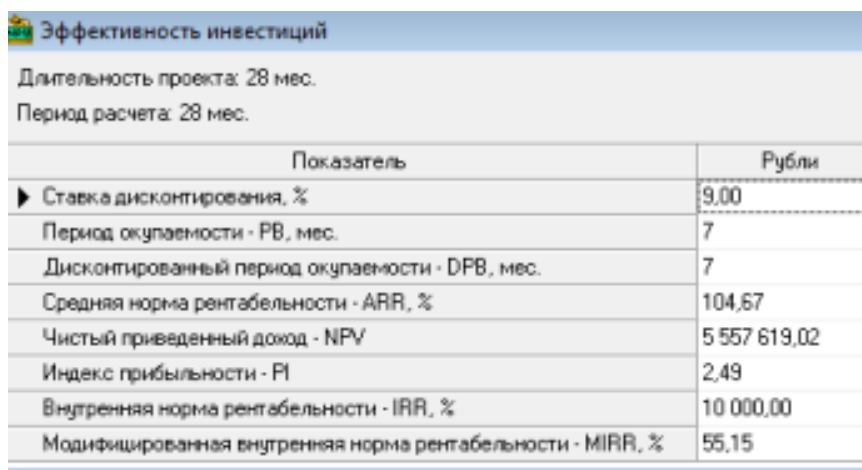
Телефон: +7 950 330 88 90

Потребность в финансировании: 2540000 руб.

Источник финансирования: собственные средства и заемные средства, полученные на праве безвозмездного использования.

Наличие лицензии.

Интегральные показатели эффективности проекта представлены на рисунке 2.1.



Показатель	Рубли
▶ Ставка дисконтирования, %	9,00
Период окупаемости - РВ, мес.	7
Дисконтированный период окупаемости - DFB, мес.	7
Средняя норма рентабельности - ARR, %	104,67
Чистый приведенный доход - NPV	5 557 619,02
Индекс прибыльности - PI	2,49
Внутренняя норма рентабельности - IRR, %	10 000,00
Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR, %	55,15

Рисунок 2.1 – Результаты эффективности инвестиций

Перспективы проекта: предлагаемый проект является высокоэффективным, экономически выгодным и имеющиеся риски носят низкий характер. Следовательно проект рекомендуется к реализации.

2.2 Описание проекта

В связи с повышенной заинтересованностью людей к спорту и своему здоровью, по сравнению с предыдущими годами, фитнес-клубы становятся более популярны с каждым годом. Относительный рост благосостояния населения возрождает спрос на данный род услуг. Коммерческой преамбулой проекта является отсутствие в данном районе тренажерного зала.

Основные цели создания и деятельности ИП «Благих»:

1. Занять данную нишу;
2. Извлечь прибыль путем осуществления предпринимательской деятельности;
3. Создать новые рабочие места.

Миссия данной организации: приобщить население к активному образу жизни и сделать их жизнь более ярче и счастливее, а главное здоровее.

Предлагается к рассмотрению проект по открытию фитнес-клуба, направленный на привлечение населения к здоровому образу жизни.

1. Суть проекта: открытие первого и на данный момент единственного фитнес-клуба в посёлке Старокамышинск.

Предполагается взять в аренду нежилое помещение, специализированное под фитнес-клуб. Расположение помещения пос. Старокамышинск, Крымская улица, дом 22, этаж 2.

В аэробном зале (далее АЗ) будет множество разных направлений тренировок для всех возрастных категорий, а также секции для детей, которые в дальнейшем будут ездить на Всеобластные и Всероссийские соревнования.

В тренажерном зале (далее ТЗ) будут работать дежурные инструкторы, персональные тренеры (мужчины/девушки), они же будут составлять индивидуальные программы тренировок и программы по питанию.

Администраторы будут вести социальные сети для распространения информации и привлечения клиентов, работать с кассой, составлять расписание для всех сотрудников клуба.

2. Всё оборудование новое, профессиональное – фирмы MB Barbell: 1) большой гантельный ряд (для обоих залов); 2) стойки с блинами, грифами; 3) скамьи для жимовых упражнений; 4) рамы для приседаний; 5) из кардио тренажеров 2 беговые дорожки, 2 эллипсоида, 1 велотренажер; 6) различные механические тренажеры на все группы мышц. Итого: 23 оборудования. В ТЗ покрытие пола 60% резина, 40% спортивный рулон. АЗ полностью покрыт спортивным рулоном.

3. Фитнес-клуб – это специализированный физкультурно-оздоровительный объект, оказывающий фитнес-услуги, в соответствии принятым стандартам и ГОСТам.

Стадия развития: наш фитнес-клуб находится на стадии становления и выхода на рынок.

В поселке Старокамьшинск фитнес-клубов нет, поэтому выбранное месторасположение является выигрышным, ближайший конкурент находится в г. Копейск: Фитнес-клуб Sparta. Ближайшие конкуренты с г. Челябинск – Фитнес-клуб Sportime, Фитнес-клуб «Neo Gym». В сравнении с данными фитнес-клубами, наш находится в более доступной ценовой категории для большего количества населения. Отличительной чертой нашего клуба является специальная программа мини-групп для тренажерного зала.

Мини-группа – группа от 2 до 3 человек под руководством опытного тренера, по индивидуальной программе для каждого члена группы, консультация по питанию.

Она предназначена для тех, кому персональные тренировки дорого, но хочет заниматься под контролем тренера. Тренировки проходят 3 раза в неделю, экономия для клиента 600 рублей в неделю.

Также в нашей команде есть «изюминка» – тренер ЛФК в тренажерном зале, чего нет у конкурентов.

Преимуществом нашего клуба является множество различных программ для аэробного зала, что в порядке 10 направлений больше, чем у представленных клубов.

4. Участники проекта

1) Заказчик (директор, менеджер проекта) – ИП «Благих» – главный участник, заинтересованный в осуществлении проекта и достижении поставленной цели;

2) Инвестор (он же арендатор помещения);

3) Поставщики.

5. Услугами проекта являются:

1) Разовое посещение ТЗ;

2) Разовое посещение АЗ;

3) Разовое посещение ИК-сауны;

4) Разовое посещение солярия;

5) Разовая индивидуальная тренировка;

- 6) Программа тренировок;
- 7) Программа питания;
- 8) Разовая порция протеинового напитка (спортивное питание);
- 9) Абонемент в ТЗ (8 занятий);
- 10) Абонемент в ТЗ (дневной безлимитный);
- 11) Абонемент в ТЗ (дневной + вечерний безлимитный);
- 12) Абонемент в ТЗ (льготный безлимитный);
- 13) Абонемент в ТЗ (персональные тренировки 6 занятий);
- 14) Абонемент в ТЗ (персональные тренировки 8 занятий);
- 15) Абонемент в ТЗ (персональные тренировки 12 занятий);
- 16) Абонемент в АЗ (8 занятий);
- 17) Абонемент в солярий (50 минут);
- 18) Разовая детская тренировка в секции;
- 19) Разовая тренировка в мини-группе.

Все планируемые к реализации услуги проекта вносятся в программу Project Expert (далее PE) в модуль «Список услуг». Заполненный модуль изображен на рисунке 2.2.

Наименование	Ед. изм.	Нач. продаж
Абонемент в ТЗ (дневной безлимитный)	ед	01.09.2021
Абонемент в ТЗ (полный безлимитный)	ед	01.09.2021
Абонемент в ТЗ (льготный безлимитный)	ед	01.09.2021
Абонемент в АЗ (8 занятий)	ед	01.09.2021
Абонемент в ТЗ (8 занятий)	ед	01.09.2021
Разовая услуга ТЗ	ед	01.09.2021
Разовая услуга АЗ	ед	01.09.2021
Детская секция разовая	ед	01.09.2021
Разовая индивидуальная тренировка в ТЗ	ед	01.09.2021
Абонемент в ТЗ (индивидуальный 6 занятий)	ед	01.09.2021
Абонемент в ТЗ (индивидуальный 8 занятий)	ед	01.09.2021
Абонемент в ТЗ (индивидуальный 12 занятий)	ед	01.09.2021
Разовая порция протеинового напитка	ед	01.09.2021
Программа тренировок	ед	01.09.2021
Программа питания	ед	01.09.2021
Тренировка в мини-группе	ед	01.09.2021
Солярий разовый	ед	01.09.2021
Разовое посещение сауны	ед	01.09.2021
Абонемент в солярий	ед	01.09.2021

Рисунок 2.2 – Список услуг

При формировании финансового плана рассчитываются первоначальные (единовременные) затраты – капитальные вложения, а также затраты на приращение оборотного капитала (предварительные операционные затраты подготовительного периода), которые нужны для начала деятельности предприятия представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Потребность в финансировании проекта

В руб.

Наименование	Сумма	Поставщик
Затраты на регистрацию	800	ФНС
Ремонт помещения	360200	РосРемСтрой
Спортивное оборудование	1400000	МВ Barbell
Мебель на ресепшен	14000	Столплит
Мебель в комнату персонала	15000	Столплит
Солярий + мебель	260000	q-med 50-240 high performance
ИК-сауна + мебель	90000	HARVIA
Ноутбук ASUS	30000	Эльдорадо
Шкафчики и скамейки в раздевалки	40000	«Много мебели»
Музыкальная аппаратура в оба зала	50000	Эльдорадо
Кондиционер	70000	Санрайз
Доставка инвентаря	20000	МВ Barbell
Итого единовременные затраты		2350000
Расчетный счет, интернет	1500	Ростелеком
Сигнализация	3500	Цезарь Сателлит
Аренда за 1-ый месяц	75000	
Зарплата работникам	92000	
Реклама	17000	Челреклама

Окончание таблицы 2.1

Лицензия ПиМаркет	1000	
Итого затрат на приращение оборотного капитала		190000
ИТОГО ПОТРЕБНОСТЬ В ФИНАНСИРОВАНИИ		2540000

Финансирование будет осуществляться с помощью собственных и заемных средств. Сумма собственных средств собственников бизнеса, вкладываемых в развитие предприятия, составляет 1 340 000 рублей. Собственник приобретет безвозвратную и беспроцентную сумму в размере 1 200 000 рублей у инвестора, который является арендатором данного помещения. Структура финансирования представлена в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Структура финансирования проекта

Источник	Сумма, в руб.	Доля, в %	Условия
Собственные средства	1340000	52,75	–
Инвестор	1200000	47,25	–
Итого	2540000	100	–

2.3 Планирование реализации проекта

2.3.1 Составление перечня работ проекта

Календарный план проекта составляется для определения времени выполнения конкретных мероприятий, связанных с достижением целей проекта, и для выявления взаимосвязей между работами [5].

Календарный график проекта открытия фитнес-клуба представлен на рисунке 2.3. Календарное планирование занимает 82 дня. Самая продолжительная задача

проекта – разработка и написание бизнес-плана, которая составляет 18 дней. Дата начала проекта – 1 сентября 2021 года, дата окончания – 31 декабря 2023 года.

№	Наименование этапа	Длит-ть	Дата начала	Дата окончания
1	➤ Разработка и написание бизнес-плана	18	01.09.2021	18.09.2021
2	➤ Проведение стратегического анализа	6	19.09.2021	24.09.2021
3	➤ Регистрация ИП	3	24.09.2021	26.09.2021
4	➤ Переговоры с инвестором	2	27.09.2021	28.09.2021
5	➤ Лицензирование	2	29.09.2021	30.09.2021
6	➤ Получение денежных средств от инвестора	1	30.09.2021	30.09.2021
7	➤ Заключение договора аренды	3	01.10.2021	03.10.2021
8	➤ Поиск оборудования и мебели	3	02.10.2021	04.10.2021
9	➤ Ремонт и отделка помещения	7	05.10.2021	11.10.2021
10	➤ Заключение договоров с поставщиками	1	04.10.2021	04.10.2021
11	➤ Покупка спортивного оборудования и мебели	2	12.10.2021	13.10.2021
12	➤ Доставка спортивного оборудования и мебели	3	14.10.2021	16.10.2021
13	➤ Установка мебели и оборудования	3	17.10.2021	19.10.2021
14	➤ Поиск персонала	5	19.10.2021	23.10.2021
15	➤ Создание аккаунтов в социальных сетях	2	19.10.2021	20.10.2021
16	➤ Заказ брошюр и вывески	1	19.10.2021	19.10.2021
17	➤ Найм персонала	3	23.10.2021	25.10.2021
18	➤ Согласование проекта с Роспотребнадзором	5	20.10.2021	24.10.2021
19	➤ Доставка брошюр и вывески	3	19.10.2021	21.10.2021
20	➤ Обучение персонала	3	26.10.2021	28.10.2021
21	➤ Уведомление Роспотребнадзора и пожарных	3	24.10.2021	26.10.2021
22	➤ Распространение брошюр, установка вывески	2	21.10.2021	22.10.2021
23	➤ Открытие фитнес-клуба	1	29.10.2021	29.10.2021

Рисунок 2.3 – Календарный график проекта

По календарному плану строится диаграмма Ганта, чтобы увидеть какие этапы идут последовательно, а какие параллельно. Диаграмма представлена на рисунке 2.4.

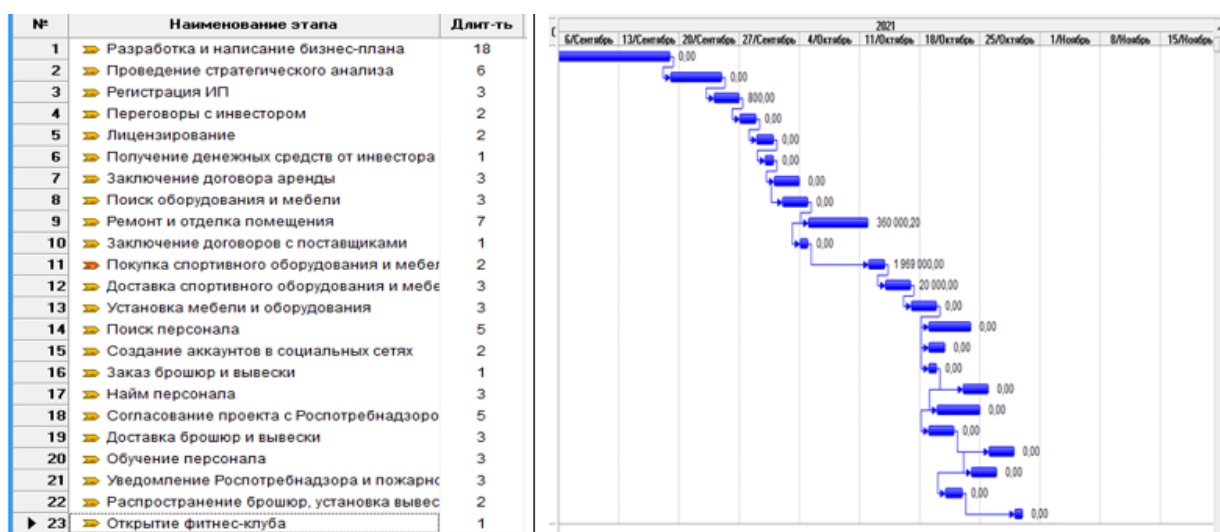


Рисунок 2.4 – Диаграмма Ганта

На диаграмме видно, что распределение финансов происходит на каждом этапе и можно наглядно увидеть этапы финансирования.

2.3.2 Построение и расчет сетевого графика

Технология сетевого планирования предполагает реализацию нескольких последовательных процедур, в том числе оценку продолжительности проектных работ, построение сетевого графика, оценку параметров событий, работ и сетевого графика в целом [3].

Графическое изображение сетевого графика представлено на рисунке 2.5, где i , j – порядковый номер события, T_{pi} , T_{pj} – ранние сроки свершения начального и конечного событий, T_{ni} , T_{nj} – поздние сроки свершения начального и конечного событий, R_i , R_j – резервы времени начального и конечного событий, t_{ij} – ожидаемая продолжительность работы [7].

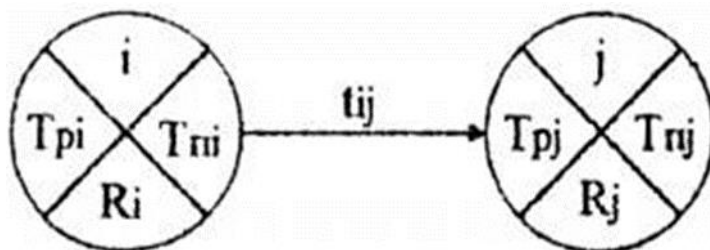


Рисунок 2.5 – Изображение событий и работ сетевого графика

Для построения сетевого графика сначала необходимо рассчитать ожидаемую продолжительность выполнения работ, для определения которых используется двух оценочная методика, то есть максимальные и минимальные оценки продолжительностей работ, рассчитываемые на основании двух оценочных сроков по формуле 2.1.

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

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

t_{ij} макс – максимальная оценка продолжительности работы;

t_{ij} мин – минимальная оценка продолжительности работы.

Для оценки рассеяния возможных значений ожидаемой продолжительности каждой работы, используется среднеквадратическое отклонение и дисперсия. Среднеквадратическое отклонение (формула 2.2 и дисперсия формула 2.3) продолжительности в двух оценочной методике перечень работ сетевого графика представлен в таблице 2.3.

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

где σ_{ij} – среднеквадратическое отклонение.

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

где D_{ij} – дисперсия.

Таблица 2.3 – Перечень работ сетевого графика

Работы	Наименование
0-1	Разработка и написание бизнес-плана
1-2	Проведение стратегического анализа
2-3	Регистрация ИП
3-4	Переговоры с инвестором
4-5	Лицензирование
5-6	Получение денежных средств от инвестора
6-7	Заключение договора аренды
7-8	Поиск оборудования и мебели
7-9	Ремонт и отделка помещения
8-10	Заключение договоров с поставщиками
9-10	Покупка спортивного оборудования и мебели
10-11	Доставка спортивного оборудования и мебели

Окончание таблицы 2.3

11-12	Установка мебели и оборудования
12-13	Поиск персонала
12-14	Создание аккаунтов в социальных сетях
12-15	Заказ брошюр, вывески
13-16	Найм персонала
14-17	Согласование проекта с Роспотребнадзором и пожарной службой
15-18	Доставка брошюр и вывески
16-19	Обучение персонала
17-19	Уведомление Роспотребнадзора и пожарной службы о начале деятельности
18-19	Распространение брошюр, установка вывески
19-20	Открытие фитнес-клуба

В таблице 2.4 представлены ожидаемая продолжительность работ, среднеквадратическое отклонение и значение дисперсии работ.

Данные рассчитаны по формулам 2.1 – 2.3, представленным выше.

Таблица 2.4 – Параметры работ

№	Работы	Наименование	В днях				
			t_{ij} мин	t_{ij} ож	t_{ij} макс	σ_{ij}	D_{ij}
1	0-1	Разработка и написание бизнес-плана	10	18	30	4	16
2	1-2	Проведение стратегического анализа	4	6	8	0,8	0,64
3	2-3	Регистрация ИП	2	3	4	0,4	0,16
4	3-4	Переговоры с инвестором	1	2	3	0,4	0,16
5	4-5	Лицензирование	1	2	3	0,4	0,16
6	5-6	Получение денежных средств от инвестора	2	3	4	0,4	0,16
7	6-7	Заключение договора аренды	2	3	4	0,4	0,16
8	7-8	Поиск оборудования и мебели	1	3	5	0,8	0,64
9	7-9	Ремонт и отделка помещения	5	7	10	1	1
10	8-10	Заключение договоров с поставщиками	1	1	2	0,2	0,04

Окончание таблицы 2.4

11	9-10	Покупка спортивного оборудования и мебели	1	2	4	0,6	0,36
12	10-11	Доставка спортивного оборудования и мебели	2	3	5	0,6	0,36
13	11-12	Установка мебели и оборудования	2	3	4	0,4	0,16
14	12-13	Поиск персонала	3	5	7	0,8	0,64
15	12-14	Создание аккаунтов в социальных сетях	1	2	3	0,4	0,16
16	12-15	Заказ брошюр, вывески	1	1	2	0,2	0,04
17	13-16	Найм персонала	2	3	4	0,4	0,16
18	14-17	Согласование проекта с Роспотребнадзором и пожарной службой	4	5	7	0,6	0,36
19	15-18	Доставка брошюр и вывески	2	3	4	0,4	0,16
20	16-19	Обучение персонала	2	3	4	0,4	0,16
21	17-19	Уведомление Роспотребнадзора и пожарной службы о начале деятельности	2	3	5	0,6	0,36
22	18-19	Распространение брошюр, установка вывески	1	2	3	0,4	0,16
23	19-20	Открытие фитнес-клуба	1	1	2	0,2	0,04

Далее рассчитываются параметры событий и работ сетевого графика.

Ранний срок свершения исходного (нулевого) события СГ принимается равным нулю. Ранний срок свершения данного промежуточного события рассчитывается путем сравнения сумм, состоящих из раннего срока свершения события, непосредственно предшествующего данному и длительности работы. Так как данное событие не может свершиться, пока не закончится последняя из непосредственно предшествующих ему работ, очевидно, что в качестве раннего срока свершения события принимается максимальная из сравниваемых сумм [3].

Рассчитанный таким способом ранний срок свершения завершающего события всего СГ принимается в качестве его же позднего срока свершения. Это означает, что завершающее событие СГ никаким резервом времени не располагает [3].

Поздний срок свершения данного промежуточного события определяется при просмотре СГ в обратном направлении. Для этого сопоставляются разности между

поздним сроком свершения события, непосредственно следующего за данным, и продолжительности работы, соединяющей соответствующее событие с данным.

Так как ни одна из непосредственно следующих за данным событием работа не может начаться, пока не свершится само данное событие, очевидно, его поздний срок свершения равен минимуму из подсчитанных разностей [3].

Правильность расчета поздних сроков свершения событий СГ подтверждается получением нулевого позднего срока свершения исходного события [3].

Резерв времени образуется у тех событий, для которых поздний срок свершения больше раннего, и он равен их разности. Если же эти сроки равны, событие резервом времени не располагает и, следовательно, лежит на критическом пути [3].

Результаты расчета представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Параметры событий сетевого графика

Номер события	Сроки свершения		Резерв времени события
	Ранний	Поздний	
0	0	0	0
1	18	18	0
2	24	24	0
3	27	27	0
4	29	29	0
5	31	31	0
6	34	34	0
7	37	37	0
8	40	45	5
9	44	44	0
10	46	46	0
11	49	49	0
12	52	52	0
13	57	57	0
14	54	54	0
15	53	53	0
16	60	60	0
17	59	60	1
18	56	61	5

Окончание таблицы 2.5

19	63	63	0
20	64	64	0

События обозначаются в виде кружков, которые разделены на четыре секции. В верхнем углу указывается порядковый номер события (i); в левом – ранний срок свершения события (Tr_i), в правом – поздний срок свершения события ($Tп_i$), в нижнем – резерв времени события (R_i). Резервы времени наблюдаются у событий, не лежащих на критическом пути.

Критический путь в СГ проходит через события и работы, не обладающие резервами времени, и имеет, следовательно, максимальную продолжительность $t_{кр}$, равную сроку свершения завершающего события [3].

Проведём расчет параметров работ сетевого графика.

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

$$Tr_{нij} = Tr_i, \quad (2.4)$$

где $Tr_{нij}$ – ранний срок начала работы;

Tr_i – ранний срок свершения начального события.

2. Поздний срок начала работы получим, вычитая из позднего срока свершения её конечного события ожидаемую продолжительность (формула 2.5):

$$Tп_{нij} = Tп_j - t_{ij} \text{ож}, \quad (2.5)$$

где $Tп_{нij}$ – поздний срок начала работы;

$Tп_j$ – поздний срок свершения конечного события.

3. Ранний срок окончания работы получить можно суммируя ранний срок свершения начального события и ожидаемую продолжительность данной работы (формула 2.6)

$$T_{роij} = T_{pi} + t_{ij} \text{ ож}, \quad (2.6)$$

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

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

$$T_{поij} = T_{пj}, \quad (2.7)$$

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

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

5. Полный резерв времени образуется вычитанием из позднего срока свершения её конечного события раннего срока свершения её начального события и её ожидаемой продолжительности (формула 2.8):

$$R_{пij} = T_{пj} - T_{pi} - t_{ij} \text{ ож}, \quad (2.8)$$

где $R_{пij}$ – полный резерв времени работы.

6. Частный резерв времени первого рода – резерв времени, которым располагает работа при условии, что непосредственно предшествующая ей на сетевом графике работа окончится в ее поздний срок окончания (формула 2.9):

$$R^1_{пij} = T_{пj} - T_{pi} - t_{ij} \text{ ож}, \quad (2.9)$$

где $R^1_{пij}$ – частный резерв времени I рода;

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

7. Частный резерв второго рода – резерв времени, которым располагает работа при условии, что следующая за ней работа начнётся в её раннее начало (формула 2.10):

$$R^2_{\Pi ij} = Tr_j - Tr_i - t_{ij} \text{ ож}, \quad (2.10)$$

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

Tr_j – ранний срок свершения конечного события.

8. Свободный (независимый) резерв времени работы – резерв времени работы, который образуется при совместном действии резервов первого и второго рода (формула 2.11):

$$RC_{ij} = Tr_j - T_{\Pi i} - t_{ij} \text{ ож}, \quad (2.11)$$

где RC_{ij} – свободный резерв времени работы.

9. Для работ, лежащих на критическом пути, коэффициент напряженности равен единице. В противном случае его величина подсчитывается по формуле (2.12):

$$K_{Hij} = \frac{T - t_{кр}}{T_{кр} - t_{кр}}, \quad (2.12)$$

где K_{Hij} – коэффициент напряженности;

T – максимальный путь, проходящий через работу;

$t_{кр}$ – продолжительность части критического пути, расположенного на рассматриваемом пути;

$T_{кр}$ – продолжительность критического пути.

В зависимости от значения, коэффициент напряженности работы можно отнести к одной из трех зон: критической, если $0,8 \leq K_{Hij} \leq 1$; промежуточной, если $0,5 \leq K_{Hij} < 0,8$; резервной, если $K_{Hij} < 0,5$.

10. С помощью коэффициента сложности можно оценить сложность сетевого графика (формула 2.13):

$$K_c = \frac{n_{\text{раб}}}{n_{\text{соб}}}, \quad (2.13)$$

где K_c – коэффициент сложности;

праб – количество работ СГ;

псоб – количество событий СГ.

Параметры работ сетевого графика представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Параметры сетевого графика

Работы	t_{ij} ож	Срок начала работы		Срок окончания работы		Резерв времени				K_{Hij}	T_{Pi}	T_{Pj}
		$T_{P_{Hij}}$	$T_{P_{Hij}}$	$T_{P_{Oij}}$	$T_{P_{Oij}}$	$R_{P_{ij}}$	$R^1_{P_{ij}}$	$R^2_{P_{ij}}$	$R_{C_{ij}}$			
0-1	18	0	0	18	18	0	0	0	0	1	0	18
1-2	6	18	18	24	24	0	0	0	0	1	18	24
2-3	3	24	24	27	27	0	0	0	0	1	24	27
3-4	2	27	27	29	29	0	0	0	0	1	27	29
4-5	2	29	29	31	31	0	0	0	0	1	29	31
5-6	3	31	31	34	34	0	0	0	0	1	31	34
6-7	3	34	34	37	37	0	0	0	0	1	34	37
7-8	3	37	42	40	45	5	5	0	0	0,44	37	40
7-9	7	37	37	44	44	0	0	0	0	1	37	44
8-10	1	40	45	41	46	5	0	5	0	0,44	45	46
9-10	2	44	44	46	46	0	0	0	0	1	44	46
10-11	3	46	46	49	49	0	0	0	0	1	46	49
11-12	3	49	49	52	52	0	0	0	0	1	49	52
12-13	5	52	52	57	57	0	0	0	0	1	52	57
12-14	2	52	52	54	54	0	0	0	0	1	52	54
12-15	1	52	52	53	53	0	0	0	0	1	52	53
13-16	3	57	57	60	60	0	0	0	0	1	57	60
14-17	5	54	55	59	60	1	1	0	0	0,91	54	59
15-18	3	53	58	56	61	5	5	0	0	0,55	53	56
16-19	3	60	60	63	63	0	0	0	0	1	60	63

Окончание таблицы 2.6

17-19	3	59	60	62	63	1	0	1	0	0,91	60	63
18-19	2	56	61	58	63	5	0	5	0	0,55	61	63
19-20	1	63	63	64	64	0	0	0	0	1	63	64

Основные параметры сетевого графика:

- I. Число работ – 23;
- II. Число событий – 21 (включая исходное);
- III. Коэффициент сложности – 1,10;
- IV. Продолжительность критического пути – 64 дня.

Исходя из таблицы 2.6, можно сделать вывод о том, что работы 7-8 и 8-10 находятся в резервной зоне; работы 15-18 и 18-19 в промежуточной зоне; остальные работы находятся в критической зоне. Коэффициент сложности равен 1,10 это говорит о том, что СГ является простым.

Графическое изображение СГ представлено в приложении А.

2.3.3 Матрица разделения административных задач управления

Матрица разделения административных задач управления (РАЗУ) представляет собой инструмент, с помощью которого устанавливается ответственность исполнителей за решение задач управления, а также анализируются количественные показатели организации выполнения работ.

В общем виде матрица РАЗУ представляет собой таблицу, в числителе которой структурные подразделения и должностные лица, а в знаменателе управленческие задачи, функции и процессы [11].

В таблице 2.7 представлена матрица РАЗУ для предложенного проекта. В таблице используются следующие символы для обозначения: И – исполнение; С – согласование и консультирование; К – контроль; П – принятие решений.

Таблица 2.7 – Матрица РАЗУ проектом

Код работы	Наименование работы	Директор	Инвестор	Поставщики
0-1	Разработка и написание бизнес-плана	П, И		
1-2	Проведение стратегического анализа	И		
2-3	Регистрация ИП	И		
3-4	Переговоры с инвестором	И	С, И	
4-5	Лицензирование	И		
5-6	Получение денежных средств от инвестора	И	К	
6-7	Заключение договора аренды	И	К	
7-8	Поиск оборудования и мебели	П, И		
7-9	Ремонт и отделка помещения	К	И	
8-10	Заключение договоров с поставщиками	И		И
9-10	Покупка спортивного оборудования и мебели	П, И		
10-11	Доставка спортивного оборудования и мебели	К		И
11-12	Установка мебели и оборудования	П, С		И
12-13	Поиск персонала	П, И		
12-14	Создание аккаунтов в социальных сетях	П, И		
12-15	Заказ брошюр, вывески	П, И		
13-16	Найм персонала	П, И		
14-17	Согласование проекта с Роспотребнадзором и пожарной службой	И		
15-18	Доставка брошюр и вывески	П		И
16-19	Обучение персонала	П, И		
17-19	Уведомление Роспотребнадзора и пожарной службы о начале деятельности	И		

Окончание таблицы 2.7

18-19	Распространение брошюр, установка вывески	С		И
19-20	Открытие фитнес-клуба	И		

Заказчиком проекта является сам директор фитнес-клуба, он же всё контролирует и планирует, поэтому заработную плату он не получает. Инвестор выделяет инвестиции на безвозмездной основе и является арендатором данного помещения, следовательно все ремонтные работы берет на себя и свою команду. Для инвестора это выгодно, так как помещение стояло без пользования и не несло прибыль в течении 7 лет. Все остальные работники фитнес-клубу получают заработную плату, представленную на рисунке 2.9.

2.4 План производства

Дадим характеристику предполагаемого помещения. Фитнес-клуб будет располагаться в помещении, полученном в аренду на втором этаже.

Площадь помещения составляет 450 кв.м.

Аренда помещения стоит 75 000 руб. в месяц. Оплата коммунальных услуг входит в стоимость аренды помещения.

Помещение будет разделено на несколько участков:

40 кв.м. приемная (тут же стойка со спортивным питанием);

40 кв.м. раздевалки (мужская и женская);

20 кв.м. кабинет для ИК-сауны;

10 кв.м. кабинет с солярием;

10 кв.м. туалеты;

200 кв.м. тренажерный зал;

110 кв.м. аэробный зал;

20 кв.м. комната персонала.

Для ИП «Благих» характерна линейная структура управления, представленная на рисунке 2.6.

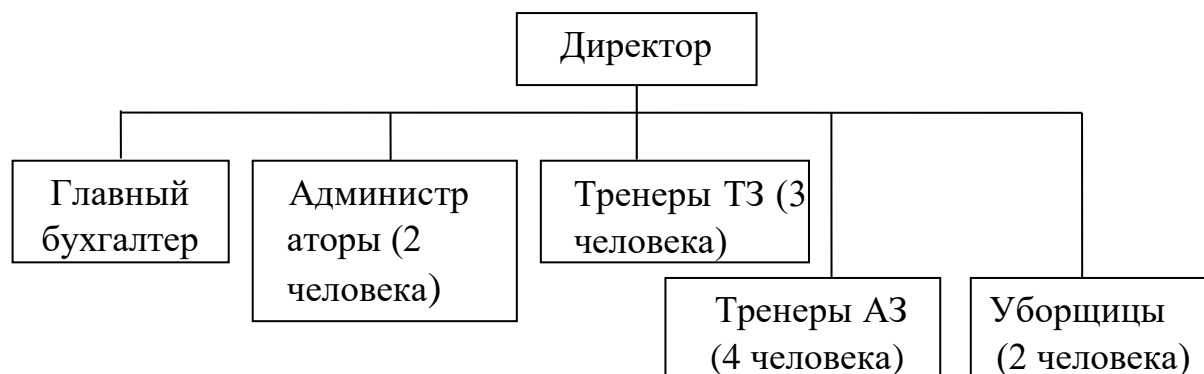


Рисунок 2.6 – Организационная структура

На предприятии четко распределены полномочия и меры ответственности по каждой должности.

Директор координирует деятельность предприятия (выбирает направления движения в рынке), контролирует работы специалистов предприятия, работает с поставщиками, привлекает разовых рабочих, работает с дебиторской задолженностью, ведет документооборот на предприятии, ведет кассовые операции.

Главный бухгалтер составляет формы бухгалтерской отчетности, работает с банками и налоговой службой, проводит инвентаризацию, начисляет заработную плату.

Администраторы осуществляют продажу сертификатов, абонементов, разовых услуг, информируют по телефону, ведут кассовый журнал и социальные сети.

Тренеры (Т3) проводят тренировки в тренажерном зале, консультируют по питанию, составляют программы тренировок и питания, помогают посетителям поставить правильную технику выполнения упражнений и дают мотивацию для достижения поставленных целей.

Тренеры (А3) проводят тренировки в аэробном зале, ставят правильную технику выполнения упражнений, дают мотивацию и заряд энергии.

Уборщицы работают в сменном графике и делают уборку по всему фитнес-клубу.

В некоторых случаях для полноценной работы если не будет хватать количества штатных работников фирма прибегнет к временному найму дополнительных сотрудников. В основном это будут промоутеры и монтажники. Найм временных работников связан с проведением рекламных акций и отсутствием необходимости держать большой штат сотрудников.

В собственности организации будет все необходимое для предоставления качественных услуг.

2.4.1 Описание технологии производства услуг

Желающие посещать клуб должны будут заполнить небольшую анкету со своими данными и приобрести абонемент у администратора или оплатить разовую услугу (первое разовое занятие бесплатно). Посетителям, которые никогда раньше не занимались в тренажерном зале или у них был большой перерыв в тренировках, будет рекомендовано записаться на персональную тренировку, что поможет лучше, быстрее и правильнее изучить технику выполнения упражнений.

При входе в клуб будут стоять скамьи и обувницы, где нужно будет переобуться в свою обувь или надеть сланцы, которые имеются у нас. Верхнюю одежду и личные вещи посетители будут оставлять в раздевалках, каждая из которых будет оборудована индивидуальными ячейками, закрывающимися на ключ на время тренировки.

В вестибюле предприятия будет постоянно находиться дежурный администратор, который будет реализовывать абонементы, размещать различные посты и отвечать на сообщения в социальных сетях ВК и Instagram, давать необходимую информацию по телефону, вести кассовый журнал и журнал предварительной записи на занятия, все приобретенные услуги администратор будет вносить в программу ПиМаркет (ПиМаркет – это простая и удобная программа для магазинов и фитнес-клубов: учет выручки, прибыли, печать чеков,

ценников.) на компьютере, чтобы проще и нагляднее было вести отчетность руководству и бухгалтеру.

Абонемент на посещение сдается администратору на ресепшн, если абонемент по занятиям, то на нем и в компьютере отмечают дату посещения, если безлимитный абонемент, то он просто сдается на ресепшн на время тренировки для отметки только в компьютере. Если посетитель занимается разово, то оплачивается одно занятие. Также при первом посещении фитнес-клуба будет действовать бесплатное разовое пробное занятие, которое ограничено по времени (1 час). Разбивать часовое посещение на два получасовых запрещено. По окончании тренировки, клиент забирает абонемент и сдает ключ от шкафчика. После окончания курса посещений по абонементу посетитель может продлить, либо сдать его администратору. Это необходимо для учета и планирования. Приобретение услуги изображено на рисунке 2.7.



Рисунок 2.7 – Приобретение услуги

Схематическая технология процесса приобретения услуги изображена на рисунке 2.8.

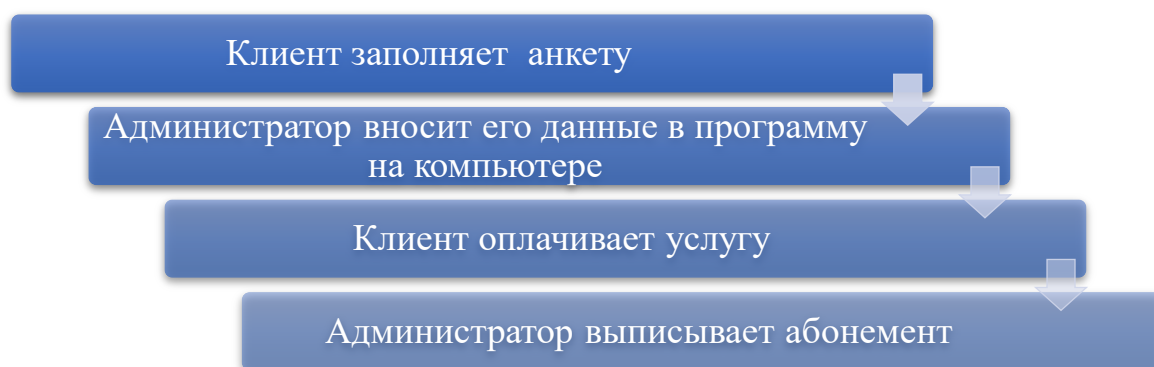


Рисунок 2.8 – Схема технологического процесса

2.4.2 Обоснование потребности в основных средствах

Основные средства – это материальные объекты, которые используются предприятием длительное время для управленческих нужд, сохраняя натуральную форму и перенося стоимость на готовую продукцию в виде амортизационных отчислений. В бухгалтерском учёте к ним относят имущество со сроком полезного использования от года и первоначальную стоимость от 100 000 рублей за единицу.

В проект планируется приобретение основных средств, представленных в таблице 2.8, сумма которых свыше 100 тыс. руб., поставленная на баланс предприятия.

Таблица 2.8 – Потребность в основных средствах

						В тыс. руб.
Наименование	Цена	Количество	Сумма	Поставщик	Срок амортизации	Итого амортизация (в год)
Электрическая беговая дорожка Ammity Fashion FTM 5120 W	100,0	2	200,0	Ammity Fashion	5 лет	40,0
Тренажер сгибание-разгибание ног	116,1	1	116,1	Barbell MB	5 лет	23,2

Окончание таблицы 2.8

Кроссовер	166,3	1	166,3	Barbell MB	5 лет	33,3
Пресс-машина	135,3	1	135,3	Barbell MB	5 лет	27,1
Сведение-разведение ног	101,6	1	101,6	Barbell MB	5 лет	20,3
Солярий	235,0	1	235,0	Q-med	5 лет	47,0
Музыкальная и видео аппаратура	614,7	1	614,7	LG	5 лет	122,9
Комплект рам и скамей для ТЗ	400,0	1	400,0	Barbell MB	5 лет	80,0
Итого			1 969,0	-	-	393,8

Основные средства из таблицы 2.8 будут использоваться в течении 5 лет в эксплуатации. Итоговая стоимость основных средств составляет 1 969 000 рублей. Итого амортизация в год с ОС 393 800 рублей.

Размер амортизационных отчислений рассчитываем линейным способом: первоначальную стоимость делим на количество лет использования.

2.4.3 План операционных затрат

Операционный план представляет собой план деятельности компании по производству товаров или предоставлению услуг. Данный раздел должен включать себя описание операций, проводимых ежедневно с целью удовлетворения спроса, а также описание долгосрочных операционных целей, которые компания планирует достигнуть, чтобы стать успешной [8].

К условно-постоянным расходам проекта относятся все статьи затрат, которые не зависят от объема выпуска и реализации продукции услуг. Сюда отнесем:

- 1) аренду (в т.ч. коммунальные платежи);
- 2) заработную плату (оклад);

- 3) амортизацию;
- 4) затраты на рекламу;
- 5) отчисления в фонды 30%;
- 6) налог УСН от дохода 6%;
- 7) сигнализация;
- 8) лицензия на программу ПиМаркет;
- 9) расчетный счет, интернет.

На предприятии будет работать 13 человек:

Администраторы (2) с графиком 2/2 (оклад, официальное трудоустройство);

Тренеры ТЗ (1 на сдельной з/п 50% от персональных тренировок в месяц; 2 на окладе с графиком 2/2 + проценты от персональных тренировок, программ тренировок и питания, мини-групп);

Инструктор АЗ (сдельная з/п 70 руб. за человека);

Тренеры по каратэ, рукопашному бою, ММА (сдельная з/п 75 руб. за человека);

Уборщицы (2) сменный график (2/2), неофициальное трудоустройство, выход на 4 часа в смену. (оклад по 6000 руб.);

Бухгалтер (сдельная 1000 руб. за выход).

На рисунке 2.9 представлен план по персоналу, занятому в процессе реализации проекта, расчет годового фонда оплаты труда.

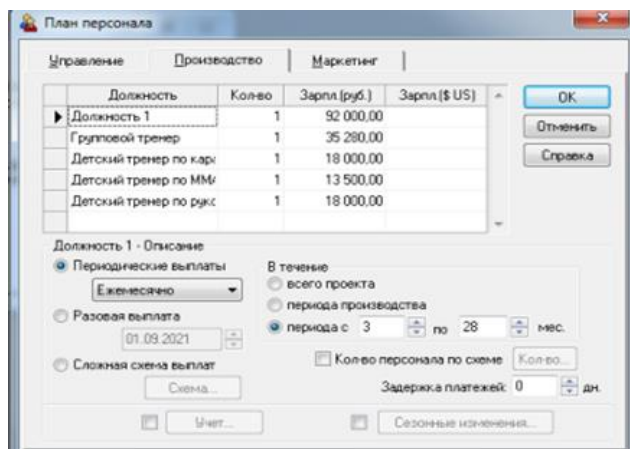


Рисунок 2.9 – План по персоналу

В должность 1 входит (2 администратора, 2 дежурных тренера, 2 уборщицы).
Общая сумма затрат по проекту за месяц отражена на рисунках 2.10 и 2.11.

The screenshot shows the 'Общие издержки' dialog box with the 'Производство' tab selected. The table lists the following expenses:

Название	руб.	\$ US
Оплата интернета	1 500,00	
Сигнализация	3 500,00	
Аренда	75 000,00	
Лицензия ПиМаркет	1 000,00	
Абонементы, сертификаты	417,00	
Стаканчики	833,00	

Below the table, the 'Оплата интернета - Описание' section is visible. It includes options for 'Периодические выплаты' (set to 'Ежемесячно'), 'Разовая выплата' (with date '01.09.2021'), and 'Сложная схема выплат'. The 'В течение' section is set to 'периода с 3 по 28 мес.'. There are also buttons for 'Инфляция...', 'Налоги/Учет...', and 'Сезонные изменения...'.

Рисунок 2.10 – Общие затраты «Производство»

The screenshot shows the 'Общие издержки' dialog box with the 'Маркетинг' tab selected. The table lists the following expense:

Название	руб.	\$ US
Реклама	17 000,00	

Below the table, the 'Реклама - Описание' section is visible. It includes options for 'Периодические выплаты' (set to 'Ежемесячно'), 'Разовая выплата' (with date '01.09.2021'), and 'Сложная схема выплат'. The 'В течение' section is set to 'периода с 1 по 2 мес.'. There are also buttons for 'Инфляция...', 'Налоги/Учет...', and 'Сезонные изменения...'.

Рисунок 2.11 – Общие затраты «Маркетинг»

Выплаты по производству происходят с периода начала продаж, выплаты за рекламу с начала проекта.

2.5 План маркетинга

2.5.1 Анализ конкурентов

Потенциальными конкурентами являются фитнес-клубы, расположенные в радиусе не более 10 км. С помощью конкурентного анализа можно определить преимущества и недостатки предприятий в аналогичной отрасли. Описание и сравнение конкурентов по ряду признаков представлено в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Анализ конкурентов

Критерии	Sparta	Neo Gym	Sportime	Body Gym
Площадь (общая) кв. м.	580	150	400	450
Средняя цена всех услуг	1447	1513	1479	1209
Спортпит (площадь) кв. м.	15	–	10	10
Наличие парковки	есть	нет	есть	есть
Количество направлений групповых программ	7	3	–	17
Количество тренажеров ТЗ	25	10	15	23
Количество тренеров ТЗ	4	1	2	3
Количество тренеров АЗ	3	1	–	4

Анализируя таблицу 1.3 и таблицу 2.9 видно, что у фитнес-клуба, предлагаемого для проекта, самая низкая средняя цена, имея при этом ряд преимуществ над другими клубами. Во-первых, это новый фитнес-клуб, свежий ремонт, новые, полностью исправные, тренажеры. Во-вторых, большой выбор групповых направлений, это говорит о том, что каждый посетитель сможет найти себе то, что ему по душе.

2.5.2 Анализ потенциальных клиентов

В качестве потенциальных клиентов предоставляемых клубом услуг можно рассматривать всё население п. Старокамьшинск, п. Бажова, г. Копейск, г. Челябинск район Ленинский, в возрасте от 3 до 75 лет, которые имеют доход свыше 15 тыс. руб. в месяц. Так как услуги, предоставляемые клубом, весьма разнообразны, можно предположить, что они заинтересуют людей, предпочитающих активное и комфортное времяпрепровождение.

Для того, чтобы определить объём потребности покупателя было проведено маркетинговое исследование, результаты которого помогли составить портрет потенциального потребителя. Опрос проводился в социальной сети «ВКонтакте» в общей группе посёлка Старокамьшинск, в группе Ленинский район г. Челябинск и г. Копейск.

Были суммированы ответы по частям региона и сведены в общую диаграмму. Опрос состоял из шести частей:

1. Посещают ли жители данного региона фитнес-клуб ближайших городов/посёлков;
2. Как относятся жители к созданию фитнес-клуба в посёлке Старокамьшинск;
3. Сменили бы фитнес-клуб, в котором сейчас занимаются на тот, который был бы расположен в их районе;
4. С какой целью посещают фитнес клуб;
5. Сколько раз в неделю ходят/ходили бы в фитнес-клуб;
6. Какой вид услуги выбрали бы из предложенных.

Во всём опросе приняло участие 600 человек (п. Старокамьшинск, г. Челябинск Ленинский район, г. Копейск).

Рассмотрим результаты исследования, представленные на диаграммах (рисунок 2.12 – 2.17). На рисунке 2.12 представлено распределение ответов на вопрос «Посещаете ли Вы фитнес-клуб?»

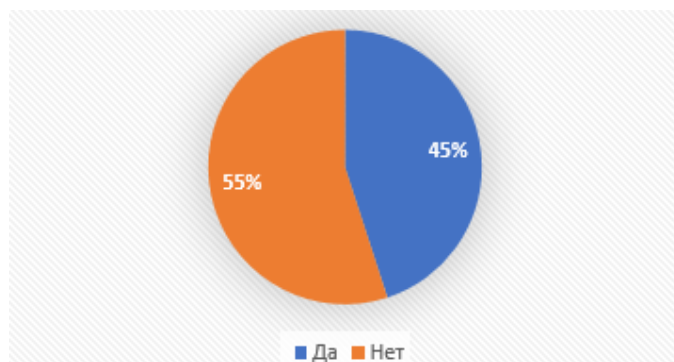


Рисунок 2.12 – Распределение респондентов по посещаемости фитнес-клубов

Согласно данным опроса по рисунку 2.12, в настоящее время 45 % опрошенных жителей ближайших регионов посещают фитнес-клубы. Далее респондентам был задан вопрос относительно необходимости создания фитнес клуба в посёлке Старокамышинск. Распределение ответов на этот вопрос представлено на рисунке 2.13.

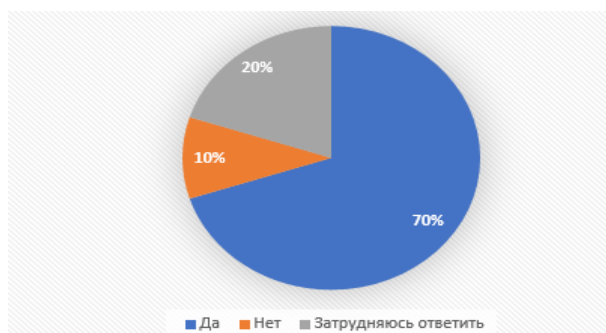


Рисунок 2.13 – Распределение респондентов в создании фитнес-клуба в Старокамышинск

Как видно из данных рисунка 2.13, 70% опрошенных жителей считают необходимым создания в данном районе фитнес-клуба. Отрицательный ответ дали 10% опрошенных. Далее мы попытались выяснить, как изменилось бы потребительское поведение респондентов в случае появления фитнес-клуба в данном районе. Среди тех, кто уже посещает фитнес-клуб, был задан вопрос,

сменили бы они свой фитнес клуб на тот, что будет расположен в их районе (рисунок 2.14).



Рисунок 2.14 – Изменение потребительского поведения населения, занимающихся фитнесом, при появлении в данном районе фитнес-клуба

Результаты опроса на рисунке 2.14 показали, что почти половина опрошенных сменит фитнес-клуб на тот, что будет расположен в посёлке Старокамьшинск. Еще 36% поступят таким образом, если условия в новом фитнес-клубе их устроят.

Далее был проведен опрос с какой целью они посещают или хотели бы посещать фитнес клуб (рисунок 2.15).

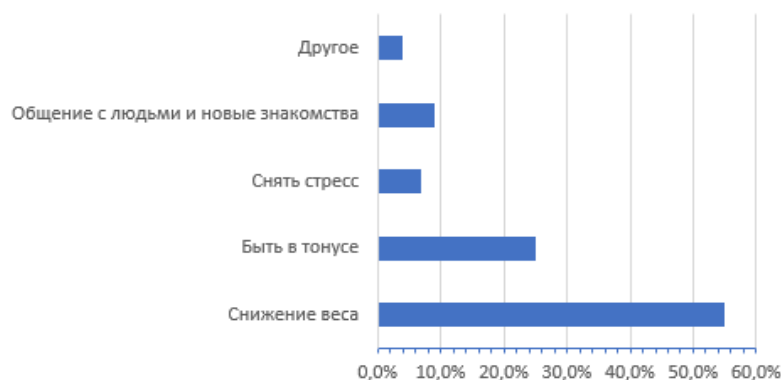


Рисунок 2.15 – Основные мотивы посещения фитнес-клуба

Чтобы сделать вывод о загруженности фитнес-клуба, был проведен опрос «Сколько раз в неделю посещали бы фитнес-клуб?» (рисунок 2.16).

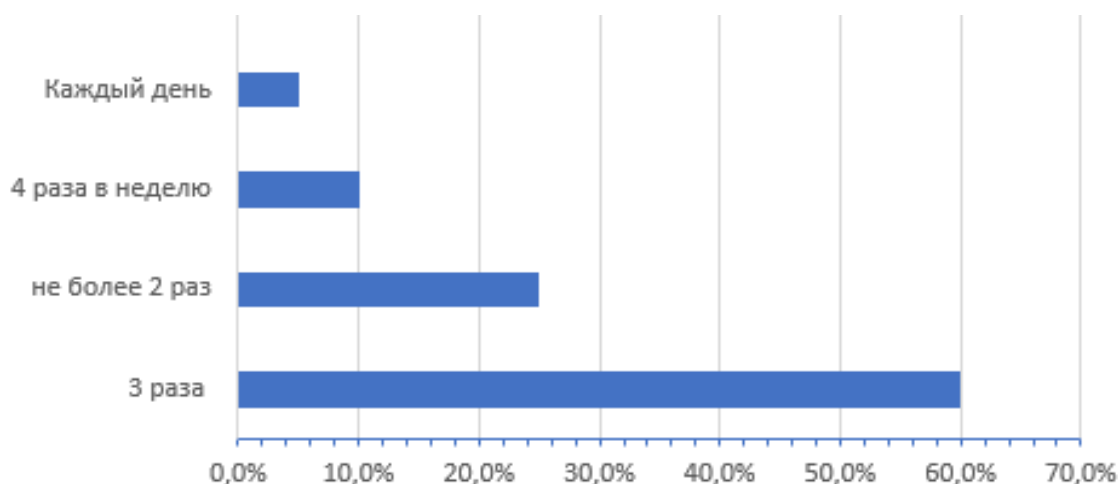


Рисунок 2.16 – Загруженность фитнес-клуба

Для того, чтобы выяснить планируемую долю продаж, и понять какой процент населения выбрал бы ту или иную услугу из предложенных, был проведён следующий опрос (рисунок 2.17).



Рисунок 2.17 – Планируемая доля продаж

Все услуги, представленные на рисунке 2.17, являются услугами предлагаемого проекта. Опираясь на него, можно составить план сбыта.

Подводя итог, можно сделать следующий вывод по портрету потенциального потребителя. Итак, 70% опрошенных жителей ближайших регионов считают необходимым создание в данном районе фитнес-клуба, при этом почти половина опрошенных сменили бы свой фитнес-клуб на тот, который был бы расположен в данном районе. Основными мотивами посещения фитнес-клуба для респондентов являются снижение веса/поддержание хорошей формы и получение удовольствия от общения с людьми. Большинство людей тренируется 3 или 2 раза в неделю. Большинство людей посещали бы фитнес-клуб по безлимитным абонементом, групповые тренировки фитнес и индивидуальные занятия.

2.5.3 Обоснование цены

Ценообразование – это механизм установления стоимости продукта или услуги с учетом совокупности определенных факторов, например: себестоимости, ценовой политики конкурентов, соотношения спроса и предложения. Для фитнес-клубов сложно определить себестоимость услуг, которые включают в себя только самостоятельные занятия. Индивидуальные занятия в тренажерном зале и детские секции будут оплачиваться 50/50 с инструктором. Учитывая высокую долю расходов на заработную плату тренеров и администраторов, которые будут составлять основную сумму постоянных расходов, затратами на себестоимость предоставления спортивных услуг можно пренебречь. Платежи за моющие средства для душевых, туалетных комнат и уборке залов будут учтены в постоянных расходах.

Для того, чтобы определить среднерыночную цену на услуги, следует воспользоваться одним из рыночных методов определения цены услуги – с ориентацией на конкурентов.

Определение среднерыночной цены через конкурентов и цена реализации представлены в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Обоснование цены услуг проекта

В руб.

Наименование услуги	Средняя цена конкурента			Цена реализации
	Sparta	Neo Gym	Sportime	
Абонемент ТЗ (8 з.)	1350	1200	1300	1200
Абонемент ТЗ дневной безлимитный	1500	1250	1350	1300
Абонемент ТЗ полный безлимитный	1600	1400	1500	1500
Абонемент ТЗ безлимитный (льготный)	1000	800	1000	900
Абонемент АЗ (8з.)	1470	1300	1450	1360
Абонемент на индивидуальные тренировки (6 з.)	3200	3000	3500	2700
Абонемент на индивидуальные тренировки (8 з.)	4600	4000	4200	3600
Абонемент на индивидуальные тренировки (12 з.)	6500	5700	6100	5400
Разовое посещение ТЗ	250	190	200	200
Разовое посещение АЗ	250	200	250	200
Разовое посещение солярия (1 мин.)	15	10	12	15
Разовая индивидуальная тренировка	600	450	550	500
Программа тренировок	1500	1200	1500	1300

Окончание таблицы 2.10

Программа питания	2000	1500	1500	1500
Абонемент солярий (50 мин.)	600	500	550	600
Разовое посещение сауны	250	–	–	100
Детская секция (1 з.)	250	–	200	150
Разовая тренировка в мини-группе	350	–	–	300
Разовая порция протеинового напитка	200	–	–	150

Таблица 2.10 наглядно показывает сравнительную характеристику по ценам на услуги основных конкурентов и открываемого фитнес-клуба. Основываясь на цены конкурентов, мы выбрали средние и объективные цены на услуги для нового фитнес-клуба эконом-класса. Были учтены такие факты как: новый ремонт и новые тренажеры, высокая квалификация тренеров, наличие парковки, большой выбор фитнес направлений, наличие детских секций. Цены на услуги проекта занесены в Project Expert.

2.5.4 Обоснование объемов продаж

Продажа – основная деятельность любого бизнеса, поэтому получение прибыли напрямую связано с объемами продаж и установленными ценами.

Фитнес-клуб будет работать 365 дней в году. Режим работы:

- I. Будние дни с 09.00 до 22.00
- II. Выходные дни с 10.00 до 20.00

Исходя из опроса (рисунок 2.17), проведенного между жителями ближайших регионов к п. Старокамышинск, можно предположить планируемые доли продаж по видам оказываемых услуг:

1. Безлимитные абонементы (дневной/полный/льготный/8занятий) – (10/18/2/2) = 32%;

2. Абонементы в АЗ – 20%;
3. Разовые услуги ТЗ – 5%;
4. Разовые услуги АЗ – 2%;
5. Детские секции – 13%;
6. Индивидуальные тренировки разовые – 5%;
7. Индивидуальные тренировки по абонементам (6;8;12 занятий) – $(3/8/4) = 15\%$;
8. Услуги фитнес-бара – 1%;
9. Программы тренировок – 0,5%;
10. Программы питания – 0,5%;
11. Тренировки в мини-группе – 5%;
12. Солярий разовый – 0,5%;
13. Разовое посещение сауны – 0,4%;
14. Абонемент в солярий – 0,1%.

Спрогнозируем объем реализации услуг за месяц. Будем исходить из того, что средняя ежедневная проходимость в первый год работы нашего зала 250 человек/сутки.

Исходя из рисунка 2.16, где изображены результаты опроса по посещаемости фитнес-клуба видно, что в среднем потребитель посещает фитнес-клуб три раза в неделю, следовательно, в безлимитных абонементов одно занятие будет иметь цену: цена реализации/12 посещений в месяц.

Мы предположили, что в день проходимость составляет 250 человек.

$250 \text{ человек} \cdot 30 \text{ дней} = 7\,500 \text{ человек}$ – проходимость в месяц.

$7\,500 \text{ человек} \cdot 12 \text{ месяцев} = 90\,000 \text{ человек}$ – проходимость в год.

Произведём расчёт для каждой категории занимающихся людей, опираясь на планируемую долю продаж за год (таблица 2.11). При тренировках с тренером 50% идут фитнес-клубу, 50% тренеру за работу. При составлении программ тренировок и программ питания, доля фитнес-клуба – 300 рублей. Расчёты произведены за вычетом доли инструктору.

Таблица 2.11 – Обоснование сбыта

Вид услуги	Количество человек в год	Цена реализации разовая, руб.	Годовая выручка, руб.
Абонемент в ТЗ (дневной безлимитный)	9000	108	972000
Абонемент в ТЗ (полный безлимитный)	16200	125	2025000
Абонемент в ТЗ (льготный безлимитный)	1800	75	135000
Абонемент в ТЗ (8 занятий)	1800	150	270000
Абонемент в АЗ (8 занятий)	18000	100	1800000
Разовые услуги ТЗ	4500	200	900000
Разовые услуги АЗ	1800	200	360000
Детские секции	11700	75	877500
Индивидуальные тренировки разовые	4500	250	1125000
Абонемент в ТЗ (персональный 6 занятий)	2700	225	607500
Абонемент в ТЗ (персональный 8 занятий)	7200	225	1620000
Абонемент в ТЗ (персональный 12 занятий)	3600	225	810000
Услуги фитнес-бара	900	150	135000
Программы тренировок	450	300	135000
Программа питания	450	300	135000
Тренировки в мини-группе	4500	150	675000
Солярий разовый	450	15	6750
Абонемент в солярий	90	600	54000
Разовое посещение сауны	360	100	36000
Итого			12678750

Из таблицы 2.11 видно, что при проходимости 250 человек/сутки и планируемой доли продаж средняя годовая выручка составит 12678750 рублей. Также, можно наглядно увидеть от каких именно услуг, проект получит более значительную выручку.

2.6 Финансовый план

2.6.1 Описание окружения проекта

На каждый проект окружающая среда имеет влияние. Под влиянием окружающей среды понимается государство, команда проекта общество и другое. В данном разделе рассмотрим налог на прибыль и социальные выплаты.

Фитнес-клуб будет работать по упрощенной системе налогообложения (УСН). УСН – специальный налоговой режим, который снижает налоговую нагрузку и упрощает учет. Он используется для предпринимателей малого и среднего бизнеса.

У данной системы есть несколько нюансов: доход менее 150 млн. рублей, остаточная стоимость менее 150 млн. рублей и сотрудников менее 100. Для предлагаемого проекта все условия соблюдаются по выбранной системе налогообложения.

При УСН не платят такие налоги как:

- I. Налог на прибыль организации;
- II. Налог на добавленную стоимость;
- III. Налог на имущество организации (кроме недвижимости).

Для фитнес-клуба был выбран объект и база налогообложения – доходы. Следовательно, ставка налогообложения составит 6%.

Также, фитнес-клуб будет производить социальные выплаты в ПФР (22%), ФОМС (5,1%) и ФСС (2,9%). В сумме данный налог составит 30%. Налогооблагаемой базой является зарплата, выплаты производятся раз в месяц.

При введении данных в Project Expert, они отражаются как на рисунке 2.18.

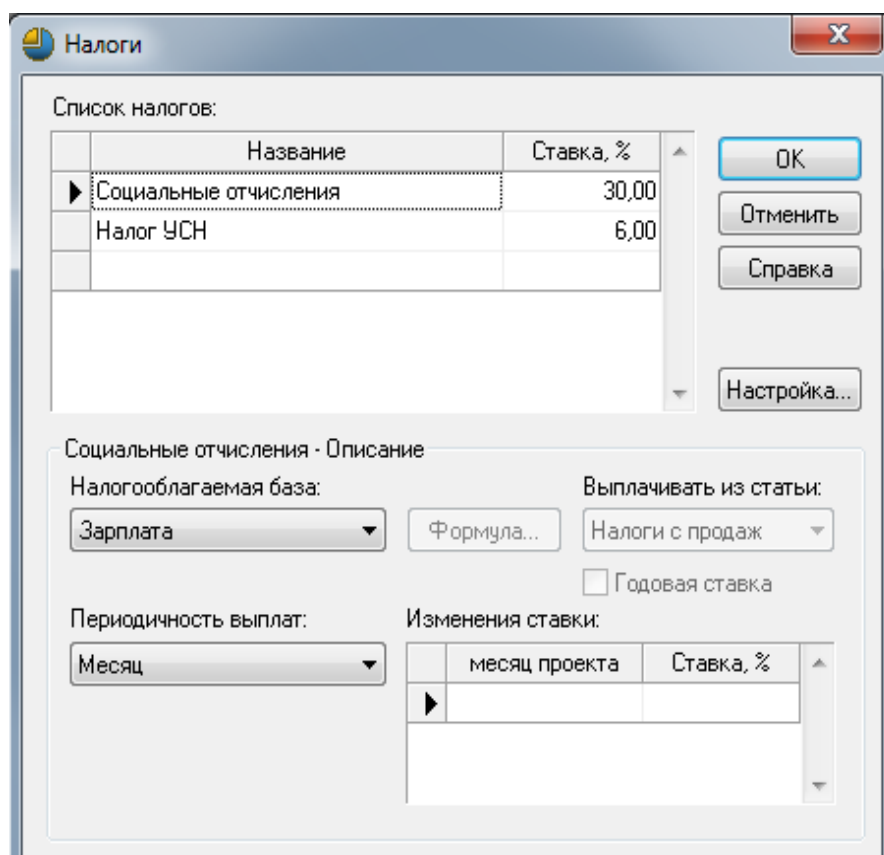


Рисунок 2.18 – Налоги

Таким образом, выплаты за социальное страхование и Единый налог УСН были внесены в модуль «Налоги» в Project Expert.

2.6.2 Отчет о финансовом результате проекта

Финансовый план – это документ, который отражает поступление и расход денежных средств предприятия на текущий и долгосрочный периоды. Поэтому грамотно составленный финансовый план – это некоторого рода гарантия защищенности от бизнес-рисков.

Отчёт о финансовом результате представляет собой результаты операционной деятельности предприятия в определенные периоды.

По результатам планируемой доли продаж был составлен отчет о финансовых результатах проекта (рисунок 2.19).

Прибыли-убытки (руб.)			
	9-12.2021	2022 год	2023 год
▶ Валовый объем продаж	3 440 625,00	20 643 750,00	13 762 500,00
Потери			
Налоги с продаж	206 437,50	1 238 625,00	825 750,00
Чистый объем продаж	3 234 187,50	19 405 125,00	12 936 750,00
Материалы и комплектующие			
Сдельная зарплата	1 725 750,00	10 354 500,00	6 903 000,00
Суммарные прямые издержки	1 725 750,00	10 354 500,00	6 903 000,00
Валовая прибыль	1 508 437,50	9 050 625,00	6 033 750,00
Налог на имущество			
Административные издержки			
Производственные издержки	239 500,00	987 000,00	987 000,00
Маркетинговые издержки	34 000,00	204 000,00	136 000,00
Зарплата административного персонала			
Зарплата производственного персонала	459 628,00	2 757 768,00	2 757 768,00
Зарплата маркетингового персонала			
Суммарные постоянные издержки	733 128,00	3 948 768,00	3 880 768,00
Амортизация	65 633,33	393 800,00	393 800,00
Проценты по кредитам			
Суммарные непроизводственные издержки	65 633,33	393 800,00	393 800,00
Другие доходы			
Другие издержки	380 800,20		
Убытки предыдущих периодов			
Прибыль до выплаты налога	328 875,97	4 708 057,00	1 759 182,00
Суммарные издержки, отнесенные на прибыль			
Прибыль от курсовой разницы			
Налогооблагаемая прибыль	328 875,97	4 708 057,00	3 138 704,67
Налог на прибыль			
Чистая прибыль	328 875,97	4 708 057,00	1 759 182,00

Рисунок 2.19 – Отчёт о финансовом результате по проекту

По результатам, отражённым на рисунке 2.19, можно увидеть, что чистая прибыль на протяжении всего проекта имеет положительное значение.

2.6.3 Формирование отчета о движении денежных средств

В соответствии с календарным графиком работа фитнес-клуба начнется с 29 октября 2021 года, первые два дня работы фитнес-клуб будет принимать гостей бесплатно как в «День открытых дверей» с целью знакомства. Продажи услуг начнутся с 1 ноября 2021 года.

Кэш-фло (Cash-Flow) отчет о движении денежных средств, показывает денежные поступления и выплаты, которые связаны с основными статьями доходов и затрат.

Далее составим отчет о движении денежных средств по проекту рисунок 2.20.

Кэш-фло (руб.)			
	9-12.2021	2022 год	2023 год
▶ Поступления от продаж	3 440 625,00	20 643 750,00	13 762 500,00
Затраты на материалы и комплектующие			
Затраты на сдельную заработную плату	1 327 500,00	7 965 000,00	5 310 000,00
Суммарные прямые издержки	1 327 500,00	7 965 000,00	5 310 000,00
Общие издержки	273 500,00	1 191 000,00	1 123 000,00
Затраты на персонал	353 560,00	2 121 360,00	2 121 360,00
Суммарные постоянные издержки	627 060,00	3 312 360,00	3 244 360,00
Вложения в краткосрочные ценные бумаги			
Доходы по краткосрочным ценным бумагам			
Другие поступления			
Другие выплаты			
Налоги	355 377,75	4 264 533,00	3 357 501,75
Кэш-фло от операционной деятельности	1 130 687,25	5 101 857,00	1 850 638,25
Затраты на приобретение активов	1 969 000,00		
Другие издержки подготовительного периода	380 800,20		
Поступления от реализации активов			
Приобретение прав собственности (акций)			
Продажа прав собственности			
Доходы от инвестиционной деятельности			
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	-2 349 800,20		
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	2 540 000,00	1 320 887,05	6 422 744,05
Баланс наличности на конец периода	1 320 887,05	6 422 744,05	8 273 382,30

Рисунок 2.20 – Отчет о движении денежных средств (Cash-flow)

Из рисунка 2.20 видно, что проект не имеет кассовых разрывов, все значения баланса наличности на конец периода имеют положительное значение, это говорит об устойчивости проекта.

2.6.4 Обоснование экономической эффективности проекта

Для обоснования целесообразности внедрения проекта в реализацию ставится задача расчета интегральных показателей экономической эффективности.

Так как финансовые результаты проекта будут получены через некоторое время после его планирования и запуска, целесообразным будет проведение процедуры дисконтирования денежных потоков проекта, а именно – приведение стоимости ожидаемых денежных потоков к текущему моменту времени.

Метод расчета ставки дисконтирования (r) выбирается в зависимости от источника финансирования. В нашем случае, компания финансируется за счет собственных средств (1340000 руб.) и за счет средств инвестора (1200000 рублей), но так как мы договорились с инвестором взять деньги без возврата и беспроцентно, то средневзвешенная стоимость капитала будет рассчитываться следующим образом (таблица 2.12).

Таблица 2.12 – Расчет ставки дисконтирования

Источник финансирования	Метод расчета	Формула расчета
Собственные средства	САРМ (Capital Asset Pricing Model) – метод оценки стоимости капитальных активов	$r = R_f + \beta_i (R_m - R_f),$ <p>где R_f – безрисковая ставка доходности R_m – доходность эффективного рыночного портфеля β_i – коэффициент чувствительности доходности актива к изменениям рыночной доходности</p> <p>R_m, - мера рыночного риска. http://shfm.rane.ru/students/beta</p>

$$r = 1,65 + 1,26 (7,37 - 1,65) = 8,8572 \text{ (примем значение } 9 \%)$$

Результаты эффективности инвестиций по проекту представлены на рисунке 2.21.

Эффективность инвестиций	
Длительность проекта: 28 мес.	
Период расчета: 28 мес.	
Показатель	Рубли
▶ Ставка дисконтирования, %	9,00
Период окупаемости - PB, мес.	7
Дисконтированный период окупаемости - DPB, мес.	7
Средняя норма рентабельности - ARR, %	104,67
Чистый приведенный доход - NPV	5 557 619,02
Индекс прибыльности - PI	2,49
Внутренняя норма рентабельности - IRR, %	10 000,00
Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR, %	55,15

Рисунок 2.21 – Анализ эффективности инвестиций

Период окупаемости проекта составит 7 месяцев. Для оценки эффективности проекта приводится такой показатель, как – чистый приведенный доход, который составит 5557619,02 рубля.

Чистый приведенный доход – отражает дисконтированную стоимость сальдо между притоками и оттоками средств по проекту. Чистая приведенная стоимость проекта имеет положительное значение, следовательно проект признается экономически целесообразным, эффективным с точки зрения инвестора.

Индекс доходности инвестиций характеризует удельную отдачу вложенных средств. В нашем проекте индекс доходности больше единицы, значит проект следует принимать.

Внутренняя норма доходности показывает определяет значение ставки дисконтирования, при котором NPV проекта обращается в ноль.

Исходя из вышеперечисленных выводов можно сделать вывод, что проект является эффективным и доходным, поэтому его можно принять к реализации.

Средняя норма рентабельности характеризуется показателями среднегодовой прибыли, которую составляет балансовая прибыль за вычетом отчислений в бюджет. Средняя норма рентабельности проекта составляет 104,67%.

2.7 Анализ рисков проекта

2.7.1 Анализ безубыточности проекта

Оценка безубыточности предполагает нахождение точки безубыточности проекта. Точка безубыточности показывает такое значение выручки, при котором предприятие не несет убытков, но и не имеет прибыли.

Расчет точки безубыточности можно произвести по отдельной услуге либо по объему продаж.

На рисунке 2.22 представлен график точки безубыточности по отдельному виду услуг – Абонемент в тренажерный зал на 8 индивидуальных занятий.

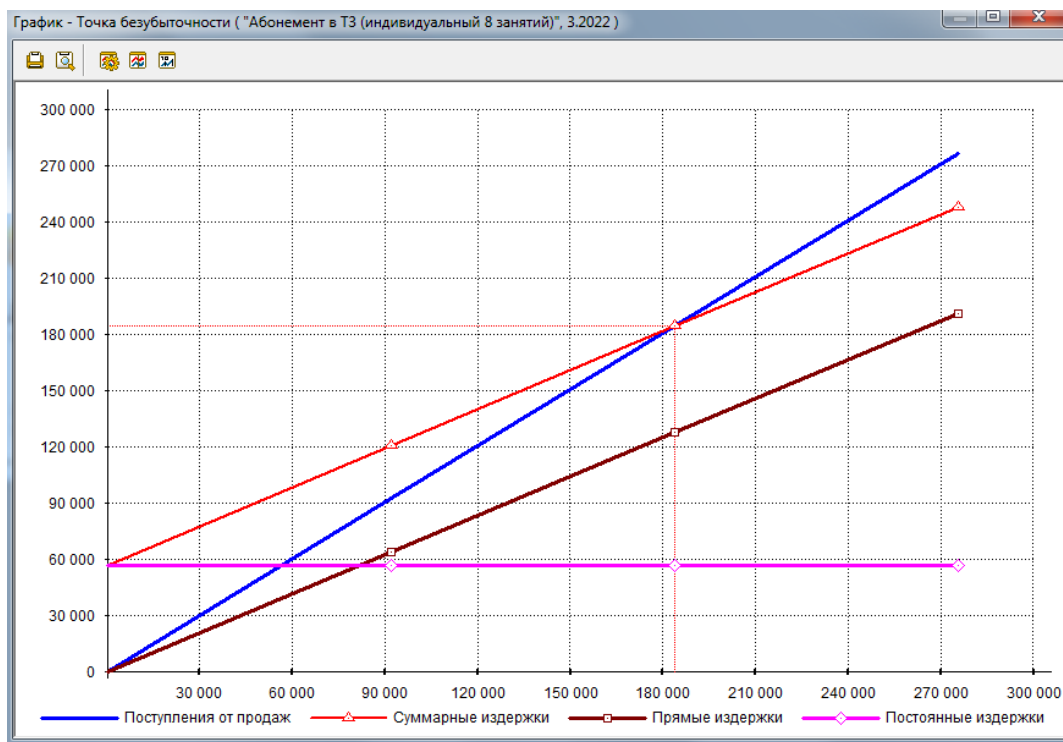


Рисунок 2.22 – График анализа безубыточности

Помимо точки безубыточности необходимо также рассчитать запас финансовой прочности, который показывает, насколько можно снизить плановый объем продаж до безубыточного состояния.

На рисунке 2.23 представлен запас финансовой прочности услуг проекта.

Безубыточность

Анализ | Сводные таблицы

Показатель: Запас финансовой прочности (%) Шаг анализа: Месяц

Запас финансовой прочности (%) продуктам

Продукт	9.2021	10.2021	11.2021	12.2021	1.2022	2.2022	3.2022	4.2022	5.2022	6.2022	7.2022	8.2022	9.2022
Разовая услуга АЗ			77,62	77,62	77,62	77,62	77,62	77,62	77,62	77,62	77,62	77,62	77,62
Детская секция разовая			27,46	27,46	27,46	27,46	27,46	27,46	27,46	27,46	27,46	27,46	27,46
Разовая индивидуальная тренировка в ТЗ			27,46	27,46	27,46	27,46	27,46	27,46	27,46	27,46	27,46	27,46	27,46
Абонемент в ТЗ (индивидуальный 6 занятий)			27,46	27,46	27,46	27,46	27,46	27,46	27,46	27,46	27,46	27,46	27,46
Абонемент в ТЗ (индивидуальный 8 занятий)			27,46	27,46	27,46	27,46	27,46	27,46	27,46	27,46	27,46	27,46	27,46
Абонемент в ТЗ (индивидуальный 12 занятий)			27,46	27,46	27,46	27,46	27,46	27,46	27,46	27,46	27,46	27,46	27,46
Разовая порция протеинового напитка			77,62	77,62	77,62	77,62	77,62	77,62	77,62	77,62	77,62	77,62	77,62

Абонемент в ТЗ (дневной безлимитный) (9.2021)

Справка | Закрывать

Рисунок 2.23 – Запас финансовой прочности

2.7.2 Анализ чувствительности проекта

Одним из методов принятия решений в условиях неопределенности является анализ чувствительности. Данный метод позволяет оценить, насколько сильно изменится эффективность планируемого мероприятия при изменении условий его реализации или определенном изменении одного из исходных параметров. Чем сильнее эта зависимость, тем выше риск не реализации инвестиционного проекта.

В качестве результативного показателя будем использовать NPV, в качестве влияющих факторов: цена и объем сбыта, прямые и общие издержки. Анализ чувствительности представлен на рисунке 2.24.

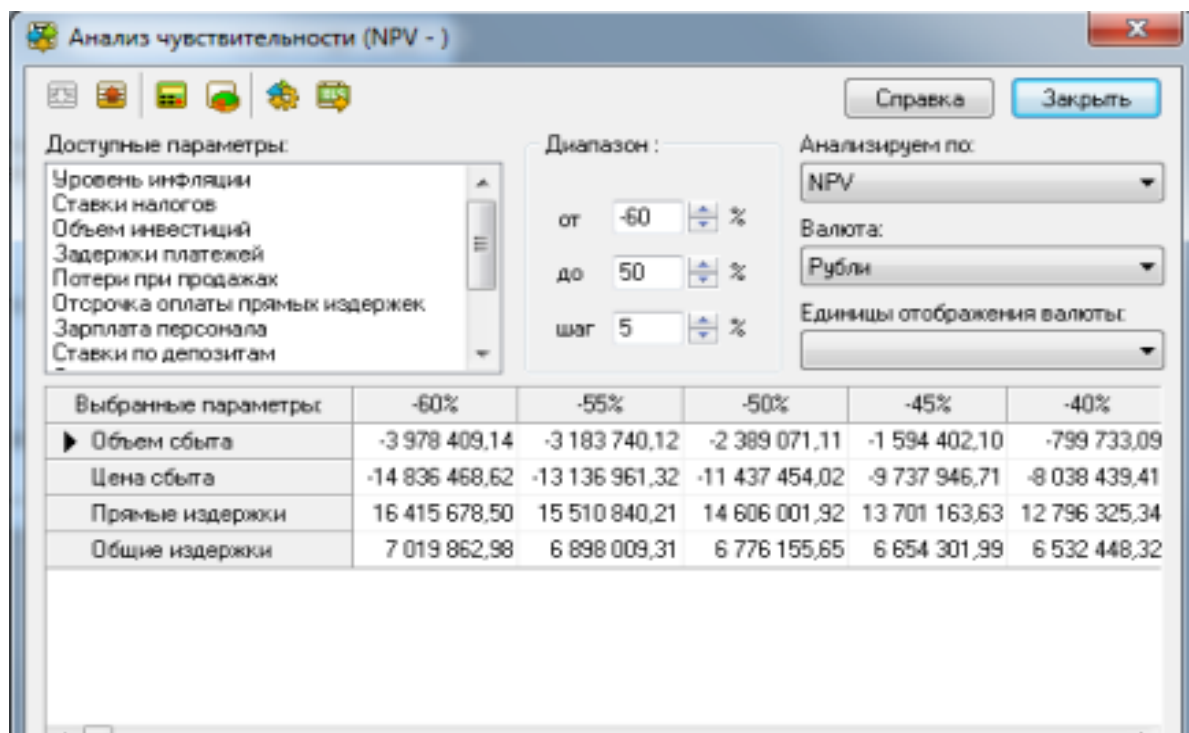


Рисунок 2.24 – Анализ чувствительности

Прямые реагирование представлены на рисунке 2.24. Чем круче прямая, тем чувствительнее чистый приведенный доход к изменению фактора и риск выше. При пересечении прямой реагирования с осью абсцисс мы увидим, при каком именно изменении фактора проект станет неэффективным (рисунок 2.25).

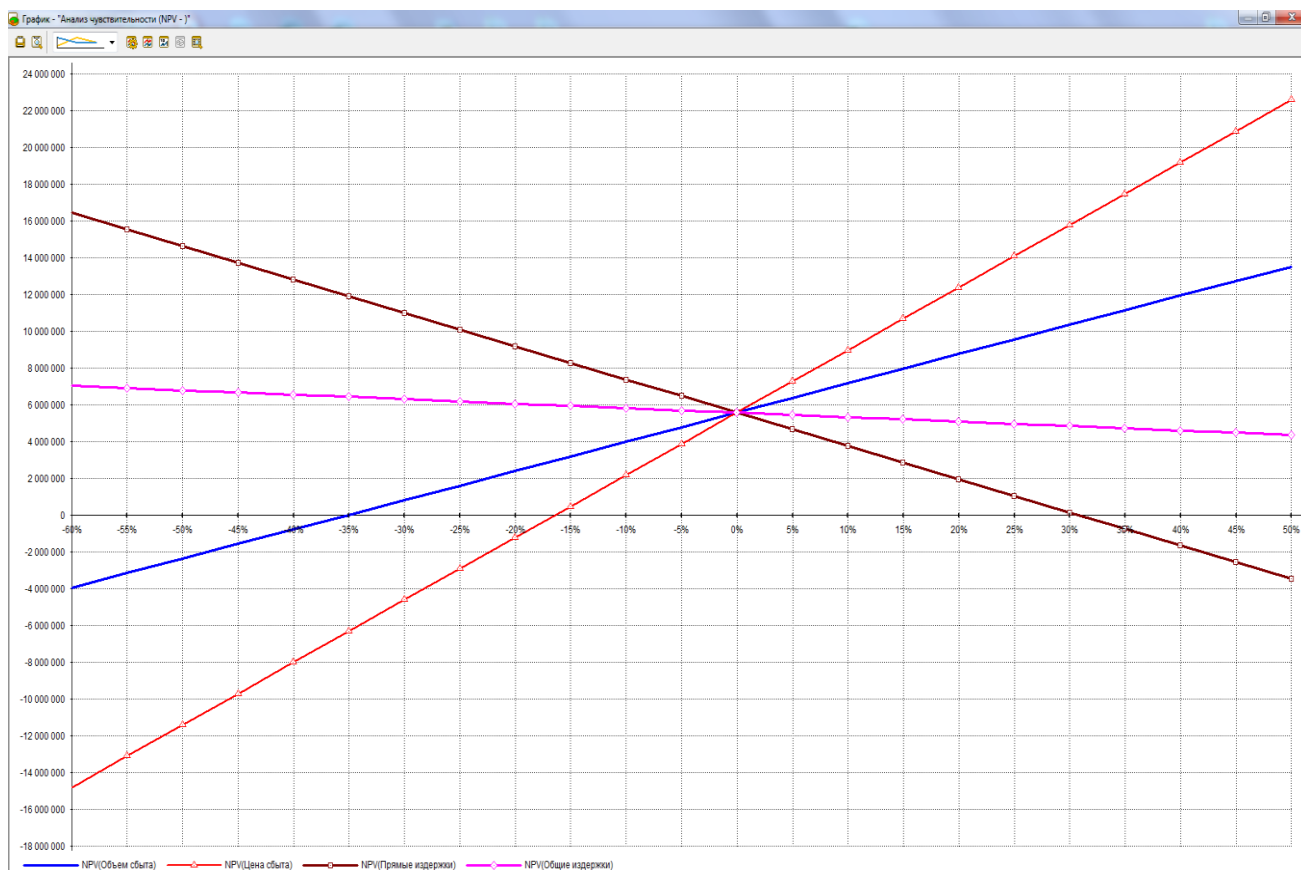


Рисунок 2.25 – График анализа чувствительности

По графику чувствительности видно, что на NPV сильнее всего влияют объем и цена сбыта и прямые издержки. Снижение цены сбыта более чем на 15% и снижение объема сбыта на 35%, приведет к обращению чистого приведенного дохода в ноль.

2.7.3 Анализ устойчивости проекта методом Монте-Карло

Метод Монте-Карло – это метод, который моделирует разные благоприятные или неблагоприятные явления, события или процессы, с целью вероятности их наступления. В данном проекта используется метод Монте-Карло для того, чтобы оценить вероятность появления кассовых разрывов и влияния критических факторов на реализуемость проекта.

Оценим устойчивость проекта с помощью данного метода (рисунок 2.26).

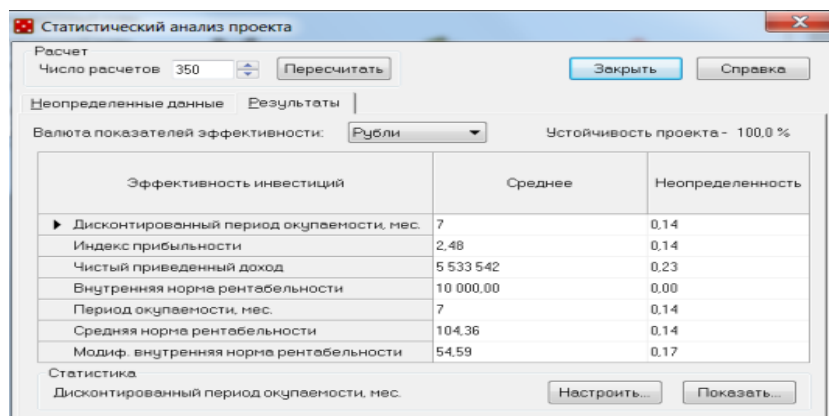


Рисунок 2.26 – Анализ Монте-Карло

На основе анализа чувствительности были выбраны переменные: цена и объем сбыта, прямые издержки. Устойчивость проекта составляет 100%, это говорит о том, что кассовые разрывы отсутствуют. Все показатели находятся в допустимой области значений до 0,25.

На рисунке 2.27 представлен анализ по переменной «чистый приведенный доход».

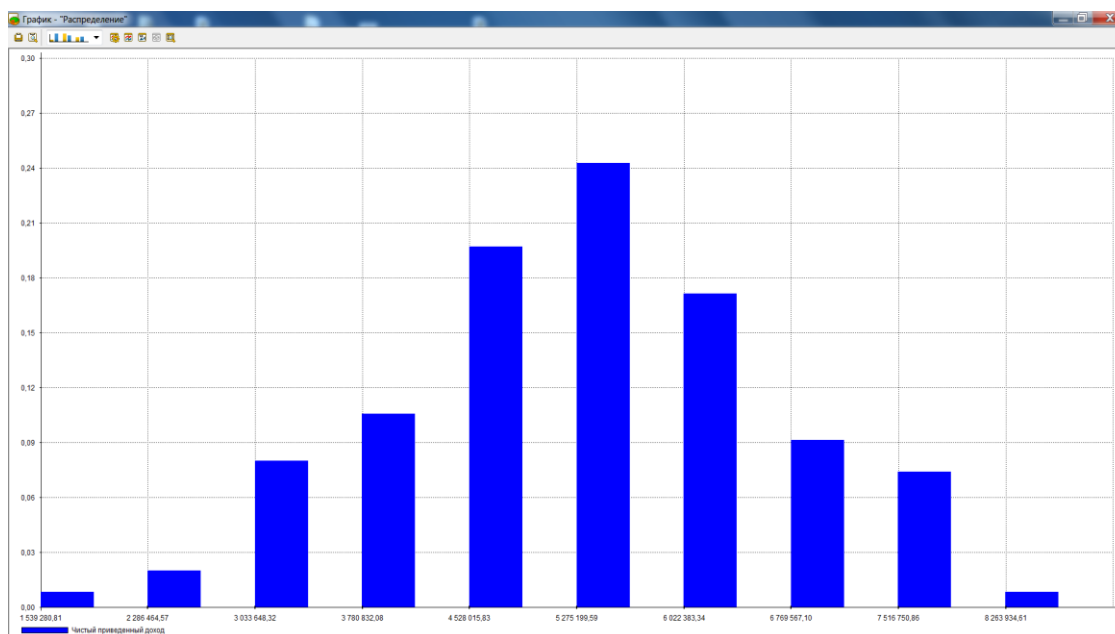


Рисунок 2.27 – Гистограмма распределения NPV

По рисунку 2.27 видно, что вероятность чистого дисконтированного дохода будет ниже нуля, отсутствует. Полученные данные свидетельствуют о том, что чистый дисконтированный доход в любом случае остается положительной величиной и говорит о низком риске получения убытков от реализации данного проекта. Гистограмма имеет нормальное распределение.

Выводы по разделу два

Во второй главе выпускной квалификационной работы был предложен проект по открытию первого фитнес-клуба в поселке Старокамышинск. Все данные были занесены в программу Project Expert.

Финансирование проекта планируется за счет собственных средств в размере 1340000 руб. и за счет инвестиций в размере 1200000 руб., полученных на безвозмездной основе.

Во второй главе была разработана система планирования и управления проектом, составлен сетевой график и календарный план. Также был определен продукт проекта, и цена сбыта и составлен планируемый план продаж.

Проанализировав оценку эффективности проекта, можно увидеть, что величина чистого приведенного дохода за 28 месяцев проекта составила 5557619,02 рубля, а индекс доходности – 2,49.

Анализ чувствительности показал, что на NPV сильнее всего влияют объем и цена сбыта и прямые издержки. Снижение цены сбыта более чем на 15% и снижение объема сбыта на 35%, приведет к обращению чистого приведенного дохода в ноль. Устойчивость проекта составляет 100%, что говорит об отсутствии кассовых разрывов. Чистый дисконтированный доход в любом случае остается положительной величиной и говорит о низком риске получения убытков от реализации данного проекта. По анализу безубыточности можно сделать вывод, что запас финансовой прочности высокий.

По вышеперечисленным итогам можно прийти к выводу, что данный проект финансово реализуем и способен принести значительную прибыль.

3 ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ ПРОГНОЗНОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

3.1 Составление прогнозной отчетности

В условиях рыночных отношений повышаются роль и значение анализа финансового состояния предприятия, несущего полную экономическую ответственность за результаты производственно-хозяйственной деятельности перед акционерами, работниками, банками и кредиторами. Основа финансового здоровья предприятия – прибыльная деятельность.

Под финансовым анализом в широком плане понимается способ познания предметов и явлений окружающей среды, основанный на расчленении целого на составные части и изучении их во всем многообразии связей и зависимостей [1].

Платежеспособность и финансовая устойчивость являются важнейшими характеристиками финансово-экономической деятельности предприятия в условиях рыночной экономики. Если предприятие финансово устойчиво, платежеспособно, оно имеет преимущество перед другими предприятиями того же профиля в привлечении инвестиций, в получении кредитов, в выборе поставщиков и в подборе квалифицированных кадров.

Для оценки прогнозного состояния деятельности предприятия составим прогнозную отчетность на 2021-2023 года. Для этого будем использовать прогнозный баланс и прогнозный отчет о финансовых результатах.

Баланс разделен на две равнозначные в стоимостном выражении части. В его левой стороне – «Активе» сгруппированы данные о наличии имущества в предприятии, а в правой – «Пассиве» объединены сведения об источниках финансирования: капитал (собственный и заемный), а также обязательства перед кредиторами. Обе части баланса должны быть равны, так как стоимость имущества не может превышать размера источников [1].

В таблице 3.1 представлен прогнозный бухгалтерский баланс.

Таблица 3.1 – Прогнозный бухгалтерский баланс

В тыс. руб.

Наименование показателя	Код	На конец 2021 года	На конец 2022 года	На конец 2023 года
АКТИВ				
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Основные средства	1150	1903,4	1509,6	1115,8
Итого по разделу I	1100	1903,4	1509,6	1115,8
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Денежные средства	1250	1320,9	6422,7	8273,4
Итого по разделу II	1200	1320,9	6422,7	8273,4
БАЛАНС	1600	3224,3	7932,3	9389,2
ПАССИВ				
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Нераспределенная прибыль	1370	2868,9	7576,9	9336,2
Итого по разделу III	1300	2868,9	7576,9	9336,2
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Итого по разделу IV	1400	0,0	0,0	0,0
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Отсроченные налоговые платежи	1420	355,4	355,4	53,0
Итого по разделу V	1500	355,4	355,4	53,0
БАЛАНС	1700	3224,3	7932,3	9389,2

Далее следует представить прогнозный отчет о финансовых результатах (таблица 3.2).

Отчёт о финансовых результатах – одна из основных форм бухгалтерской отчётности в России, которая характеризует финансовые результаты деятельности организации за отчётный период и содержит данные о доходах, расходах и финансовых результатах в сумме нарастающим итогом с начала года до отчётной даты. Исходной информацией для его составления является план прибылей и

убытков по проекту, сформированный в программном продукте Project Expert, предоставленный на рисунке 2.20 [9].

Таблица 3.2 – Прогнозный отчет о финансовых результатах

Статья	Код	В тыс. руб.	
		2022 г.	2023 г.
Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг	2110	20643,8	20643,8
Производственная себестоимость проданных продукции, товаров, работ, услуг	2120	10354,5	10354,5
Валовая прибыль (убыток)	2100	10289,3	10289,3
Коммерческие расходы	2210	204,0	136,0
Управленческие расходы	2220	0,0	0,0
Прибыль (убыток) от продаж	2200	10085,3	10153,3
Прочие доходы и расходы	2340	0,0	0,0
	2350		
Проценты к уплате	2330	0,0	0,0
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	10085,3	10153,3
Текущий налог на прибыль	2410	605,1	609,2
Чистая прибыль (убыток)	2400	9480,2	9544,1

На основе таблиц 3.1 и 3.2 проведем анализ динамики состава и структуры прогнозного баланса.

3.2 Анализ динамики состава и структуры прогнозного баланса

В настоящее время, в периоды экономических и финансовых кризисов, финансовые результаты предприятия являются основным показателем успешной экономической деятельности, поэтому прогнозный анализ финансовых результатов предприятия является базой принятия решений по развитию и совершенствованию функционирования предприятия. Результаты такого анализа

необходимы, прежде всего, собственникам, кредиторам, инвесторам, поставщикам, налоговым службам, менеджерам и руководителям предприятий. Главное значение прогнозного финансового анализа состоит в том, чтобы определить финансовое состояние предприятия и его финансовую устойчивость в будущем. Результатом прогнозного финансового анализа является формирование вероятностного суждения о будущем финансовом состоянии и финансовой устойчивости на основе применяемых количественных и качественных методов.

Основные задачи прогнозного финансового анализа:

1. Прогнозирование хозяйственной деятельности;
2. Научное обоснование перспективных планов;
3. Выявление и обоснование основных направлений использования финансовых ресурсов;
4. Понять, насколько показатели финансовых бюджетов соответствуют внутренним возможностям предприятия и условиям внешней среды;
5. Оценка ожидаемого выполнения планов.

Существуют различные методы анализа бухгалтерской отчетности, выбор нужного зависит от конкретных задач, поставленных перед собой, и необходимого объема информации. Вертикальный и горизонтальный анализ баланса – это два часто используемых метода. Горизонтальный и вертикальный анализ применяются многими компаниями для анализа финансовой отчетности и повышения доходов компании, поддержания стабильного положения предприятия.

Горизонтальный анализ заключается в том, чтобы определить динамику каждого элемента баланса, притом изменение может быть абсолютным (в натуральных единицах измерения) и относительным (темп роста или темп прироста), чтобы потом сделать определённые выводы. Горизонтальный анализ предполагает изучение баланса по горизонтали, построчно. Для его проведения достаточно вычесть из данных текущего года данные предшествующего периода.

Также, важное значение для оценки финансового состояния имеет вертикальный (структурный) анализ актива и пассива баланса, при котором

главное внимание уделяется изучению относительных показателей. Цель данного анализа состоит в определении удельного веса отдельных статей в итоге баланса и оценке его колебаний. После реализации горизонтального и вертикального анализа важно отметить существенные и стабильные тенденции: увеличение или уменьшение в динамике конкретного показателя, о чем оно может свидетельствовать и пр.

Результаты горизонтального и вертикального анализа баланса представляются в виде таблиц 3.3 и 3.4 соответственно. Источником информации для горизонтального и вертикального анализа служит бухгалтерский баланс предприятия.

Таблица 3.3 – Горизонтальный анализ бухгалтерского баланса предприятия за 2022-2023 гг.

В тыс. руб.

Наименование показателя	На конец 2022 года	На конец 2023 года	Абсолютное изменение	Темп прироста, %
АКТИВ				
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Основные средства	1509,6	1115,8	-393,8	73,9
Итого по разделу I	1509,6	1115,8	-393,8	73,9
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Денежные средства	6422,7	8273,4	1850,7	128,8
Итого по разделу II	6422,7	8273,4	1850,7	128,1
БАЛАНС	7932,3	9389,2	1456,9	118,4
ПАССИВ				
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Нераспределенная прибыль	7576,9	9336,2	1759,3	123,2
Итого по разделу III	7576,9	9336,2	1759,3	123,2
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Итого по разделу IV	0,0	0,0	0,0	0,0
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				

Окончание таблицы 3.3

Отсроченные налоговые платежи	355,4	53,0	-302,4	14,9
Итого по разделу V	355,4	53,0	-302,4	14,9
БАЛАНС	7932,3	9389,2	1456,9	118,4

На основе таблицы 3.3 можно сделать вывод о том, что за период 2022-2023 гг. прогнозируется увеличение валюты баланса на 1456,9 тыс. руб. или на 118,4 %. В активах также произойдет увеличение (статья денежные средства). В пассивах тоже будут положительные изменения, обусловленные увеличением собственного капитала предприятия 1759,3 за счет пополнения нераспределенной прибыли. Предприятие не имеет долгосрочных кредитов и займов, поэтому в долгосрочных обязательствах по 0, но имеет краткосрочные обязательства по статье отсроченные налоговые платежи – это часть отложенного налога на прибыль, которая должна увеличить сумму налога на прибыль, запланированного к перечислению в бюджет в следующем за отчетным периоде или в более поздние годы.

После проведения горизонтального анализа представим динамику активов в диаграмме, которая представлена на рисунке 3.1.

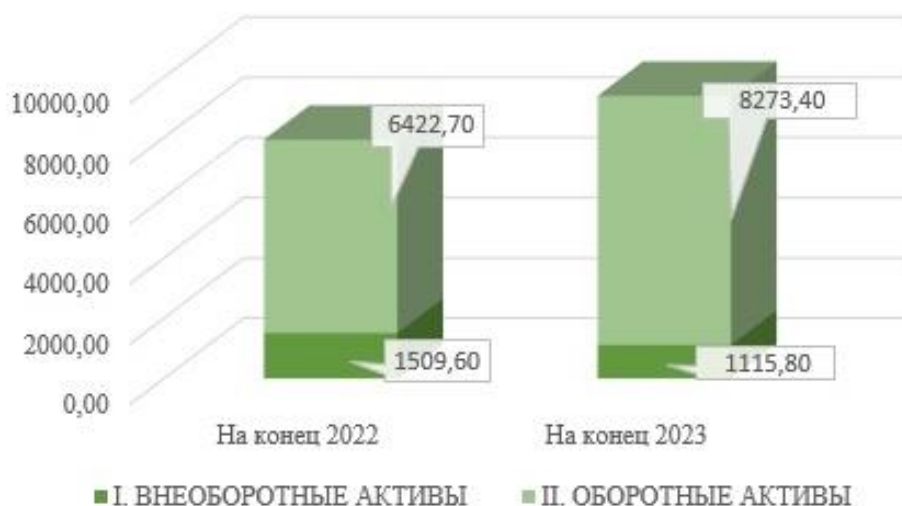


Рисунок 3.1 – Динамика активов по горизонтальному анализу, тыс. руб.

Исходя из гистограммы, можно сделать вывод о том, что внеоборотные активы снизили свою стоимость в отчетном периоде по сравнению с прошлым на 393,8 тыс. рублей, а оборотные активы, наоборот, возросли в отчетном периоде на 1850,7 тыс. рублей.

Также, в виде гистограммы изобразим динамику изменений между разделами пассива баланса. Результаты представлены на рисунке 3.2.



Рисунок 3.2 – Динамика пассивов по горизонтальному анализу, тыс. руб.

Из результатов анализа видно, что капитал увеличивается и в 2023 году составляет 9336,2 тыс. рублей, что на 1759,3 тыс. рублей больше, чем в предыдущем году. Долгосрочные обязательства отсутствуют. Краткосрочные обязательства снижаются. На конец 2022 года они составляли 355,4 тыс. руб., а на конец 2023 года 53 тысячи рублей.

Вертикальный анализ – определение структуры итоговых показателей, с выявлением влияния каждой отчетности на результат в целом. Технология вертикального анализа состоит в том, что общую сумму активов предприятия (при анализе баланса) принимают за сто процентов, и каждую статью финансового отчета представляют в виде процентной доли от принятого базового значения [13].

Вертикальный анализ прогнозного бухгалтерского баланса предприятия ИП «Благих» фитнес-клуб представлен в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Вертикальный анализ бухгалтерского баланса предприятия за 2022-2023 гг.

В тыс. руб.

Наименование показателя	Сумма, тыс. руб.		Удельный вес, %		Отклонение удельного веса
	На конец 2022 года	На конец 2023 года	На конец 2022 года	На конец 2023 года	
АКТИВ					
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
Основные средства	1509,6	1115,8	19,0	11,9	-7,1
Итого по разделу I	1509,6	1115,8	19,0	11,9	-7,1
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
Денежные средства	6422,7	8273,4	81,0	88,1	7,1
Итого по разделу II	6422,7	8273,4	81,0	88,1	7,1
БАЛАНС	7932,3	9389,2	100	100	-
ПАССИВ					
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ					
Нераспределенная прибыль	7576,9	9336,2	95,5	99,4	3,9
Итого по разделу III	7576,9	9336,2	95,5	99,4	3,9
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
Итого по разделу IV	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
Отсроченные налоговые платежи	355,4	53,0	4,5	0,6	-3,9
Итого по разделу V	355,4	53,0	4,5	0,6	-3,9
БАЛАНС	7932,3	9389,2	100	100	-

По результатам вертикального анализа видно, что в структуре активов предприятия основной удельный вес занимают оборотные активы, которые

составляют на конец 2023 года 88,1 %. Низкий удельный вес внеоборотных активов обосновывается тем, что фитнес-клуб эконом класса и все основные тренажёры как единица имеют стоимость менее 100 тыс. рублей.

По структуре пассивов вертикального анализа видно, что в 2022 году основным источником финансирования активов являлась нераспределенная прибыль, на долю которой приходилось 95,5%, а в 2023 году 99,4 %. Краткосрочные обязательства снижаются, в отчетном году их доля снизилась на 3,9 %.

Результаты анализа баланса позволяют сделать вывод, что предприятие в прогнозном периоде будет иметь высоколиквидную структуру активов, позволяющую вовремя рассчитываться по своим обязательствам и оставаться в большом плюсе.

3.3 Анализ ликвидности прогнозного баланса

Ликвидность баланса – это степень покрытия обязательств предприятия активами, срок превращения которых в денежные средства соответствует сроку погашения обязательств. От степени ликвидности баланса зависит платежеспособность предприятия [10].

Анализ ликвидности баланса заключается в сравнении средств по активу, сгруппированных по степени убывающей ликвидности, с обязательствами по пассиву, которые группируются по степени срочности их погашения [12].

Рассмотрим, какие строки баланса входят в группы по ликвидности активов и пассивов. Результаты представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Группы по ликвидности активов и пассивов баланса

Актив		Пассив	
А1. Наиболее ликвидные активы	Денежные средства и краткосрочные финансовые	П1. Наиболее срочные обязательст ва	Кредиторская задолженность

Окончание таблицы 3.5

А2. Быстро реализуемые активы	Дебиторская задолженность со сроком погашения в течение 12 месяцев и прочие оборотные активы	П2. Краткосрочные пассивы	Краткосрочные пассивы, за исключением кредиторской задолженности
А3. Медленно реализуемые активы	Запасы сырья, материалов, готовую продукцию, дебиторскую задолженность со сроком погашения более 12 месяцев	П3. Долгосрочные пассивы	Долгосрочные пассивы
А4. Трудно реализуемые активы	Нематериальные активы, основные средства, долгосрочные финансовые вложения	П4. Постоянные пассивы	Постоянные пассивы, включают уставный, добавочный, резервный капитал, целевые фонды, нераспределенная прибыль отчетного года и прошлых лет

Коэффициент общей ликвидности дает комплексную оценку ликвидности баланса в целом, нормальным ограничением значения коэффициента является величина $Кол > 1$. С помощью данного показателя осуществляется оценка изменения финансовой ситуации в организации с точки зрения ликвидности. Данный показатель применяется также при выборе наиболее надежного партнера из множества потенциальных партнеров на основе отчетности [14].

Для расчета коэффициента ликвидности используем следующую формулу (3.1):

$$КЛ = \frac{A_1 + 0,5A_2 + 0,3A_3}{П_1 + 0,5П_2 + 0,3П_3}, \quad (3.1)$$

где A_1 – наиболее ликвидные активы;

A_2 – быстро реализуемые активы;

A_3 – медленно реализуемые активы;

A_4 – трудно реализуемые активы;

$П_1$ – наиболее срочные обязательства;

$П_2$ – краткосрочные пассивы;

П₃ – долгосрочные пассивы;

П₄ – постоянные пассивы.

Результаты оценки ликвидности баланса представлены в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Группировка активов и пассивов баланса

В тыс. руб.

АКТИВ	Значение		ПАССИВ	Значение	
	На 2022 год	На 2023 год		На 2022 год	На 2023 год
А1. Наиболее ликвидные активы	6422,7	8273,4	П1. Наиболее срочные обязательства	0,0	0,0
А2. Быстро реализуемые активы	0,0	0,0	П2. Краткосрочные пассивы	355,4	53,0
А3. Медленно реализуемые активы	0,0	0,0	П3. Долгосрочные пассивы	0,0	0,0
А4. Трудно реализуемые активы	1509,6	1115,8	П4. Постоянные пассивы	7576,9	9336,2
Итого	7932,3	9389,2	Итого	7932,3	9389,2
Коэффициент ликвидности общий				36,14	312,19

Чтобы определить ликвидность баланса нужно сопоставить итоги групп активов и пассивов, в соответствии с условием абсолютной ликвидности баланса, которое представлено в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Проверка выполнения условий абсолютной ликвидности баланса

Условие абсолютной ликвидности	На 2022 год	На 2023 год
$A1 \geq П1$	$6422,7 \geq 0$	$8273,4 \geq 0,0$
$A2 \geq П2$	$0,0 \leq 355,4$	$0 \leq 53,0$
$A3 \geq П3$	$0,0 = 0,0$	$0 = 0$
$A4 \leq П4$	$1509,6 \leq 7\ 576,9$	$1115,8 \leq 9336,2$

Из приведенной таблицы следует сделать вывод, что на конец 2022 и 2023 года компания не соблюдала только второе условие абсолютной ликвидности баланса, во всех остальных случаях условия соблюдались. Предприятие испытывает недостаток в быстрореализуемых активах, следовательно, нельзя говорить об абсолютной ликвидности баланса. Но к концу 2023 года ситуация идет на улучшение, это говорит о том, что предприятие стремится к абсолютной ликвидности.

В таблице 3.8 оценим ликвидность предприятия, выявим статьи, с помощью которых организация поддерживает свою платежеспособность.

Таблица 3.8 – Покрытие обязательств активами

В тыс. руб.

АКТИВ	Значение		ПАССИВ	Значение		Излишек (+), недостаток (-) средств для покрытия обязательств активами	
	На 2022 год	На 2023 год		На 2022 год	На 2023 год	На 2022 год	На 2023 год
A1	6422,7	8273,4	П1	0,0	0,0	6422,7	8273,4
A2	0,0	0,0	П2	355,4	53,0	-355,4	-53,0
A3	0,0	0,0	П3	0,0	0,0	0,0	0,0
A4	1509,6	1115,8	П4	7576,9	9336,2	-6067,3	-8220,4
Итого	7932,3	9389,2	Итого	7932,3	9389,2	–	–

Исходя из полученных результатов можно сделать вывод, что предприятие не все обязательства покрывают активами.

Для качественной оценки финансового положения предприятия кроме абсолютных показателей ликвидности баланса целесообразно определить ряд финансовых коэффициентов [14].

1. Коэффициент абсолютной ликвидности (3.2):

$$K_{ал} = \frac{A1}{П1+П2}, \quad (3.2)$$

где $K_{ал}$ – коэффициент абсолютной ликвидности;

$A1$ – наиболее ликвидные активы;

$П1$ – наиболее срочные обязательства;

$П2$ – краткосрочные пассивы.

2. Коэффициент быстрой ликвидности (3.3):

$$K_{бл} = \frac{A1+A2}{П1+П2}, \quad (3.3)$$

где $K_{бл}$ – коэффициент быстрой ликвидности;

$A2$ – быстро реализуемые активы.

3. Коэффициент текущей ликвидности (3.4):

$$K_{тл} = \frac{A1+A2+A3}{П1+П2}, \quad (3.4)$$

где $K_{тл}$ – коэффициент текущей ликвидности;

$A3$ – медленно реализуемые активы.

Расчет коэффициентов представлен в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Показатели оценки ликвидности

В тыс. руб.

Наименование показателя	Норматив	Значение показателя	
		На 2022 год	На 2023 год
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,15 – 0,2	18,1	156,1
Коэффициент текущей ликвидности	1 – 2	18,1	156,1
Коэффициент быстрой ликвидности	$\geq 0,8$	18,1	156,1
Чистый оборотный капитал, тыс. руб.	–	6067,3	8220,4

В связи с нулевым четвертым разделом на конец 2022 и 2023 года, расчет показателей ликвидности невозможен. Краткосрочные обязательства низкие, есть только по отсроченным налоговым платежам. Соответственно, нет возможности сравнить значения показателей в периоде времени с 2022 по 2023 год.

Из таблицы 3.9 можно сделать следующие выводы:

Наблюдается увеличение чистого оборотного капитала на 2153,1 тыс. руб., что является положительным фактором.

3.4 Анализ финансовой устойчивости

Финансовая устойчивость – составная часть общей устойчивости предприятия, сбалансированность финансовых потоков, наличие средств, позволяющих организации поддерживать свою деятельность в течение определенного периода времени, в том числе обслуживая полученные кредиты и производя продукцию.

Цель проведения анализа: выполнить оценку финансовой независимости компании, достаточности имеющегося капитала, способности обходиться без использования привлеченных средств, а также для установления динамики независимости.

Различают четыре типа финансовой устойчивости предприятия: абсолютная финансовая устойчивость, нормальная, неустойчивое финансовое положение и кризисное [1].

Типы финансовой устойчивости (S) определяются с помощью трехкомпонентного показателя:

- 1) $S = (0;0;0)$ – кризисное положение;
- 2) $S = (0;0;1)$ – неустойчивое положение;
- 3) $S = (0;1;1)$ – нормальное устойчивое положение;
- 4) $S = (1;1;1)$ – абсолютно устойчивое положение компании [10, с. 21].

В таблице 3.10 отразим способ определения типа финансовой устойчивости.

Таблица 3.10 – Определение типа финансовой устойчивости

В тыс. руб.

Наименование показателей	Остатки по балансу	
	На 2022 год	На 2023 год
Источники собственных средств	7576,9	9336,2
Основные средства и иные внеоборотные активы	1509,6	1115,8
Наличие собственных оборотных средств	6067,3	8220,4
Долгосрочные кредиты и займы	0,0	0,0
Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат	6067,3	8220,4
Краткосрочные кредиты и займы	355,4	53,0
Наличие собственных, долгосрочных и краткосрочных заемных источников формирования запасов и затрат	6422,7	8273,4
Величина запасов и затрат	0,0	0,0
Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств	6067,3	8220,4
Излишек (+) или недостаток (-) собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат	6067,3	8220,4
Излишек (+) или недостаток (-) общей величины источников формирования запасов и затрат	6422,7	8273,4
Тип финансовой ситуации	S = (1;1;1)	S = (1;1;1)

Приведенные показатели обеспеченности запасов соответствующими источниками финансирования трансформируют в трехфакторную модель (S):

$$S = (\Delta\text{СОС}; \Delta\text{СДИ}; \Delta\text{ОИЗ}).$$

Эта модель выражает тип финансовой устойчивости предприятия. На практике встречаются четыре типа финансовой устойчивости:

$$S1 = (1, 1, 1), \text{ т. е. } \Delta\text{СОС} > 0; \Delta\text{СДИ} > 0; \Delta\text{ОИЗ} > 0.$$

Абсолютная финансовая устойчивость (S1) в современной России встречается очень редко.

Второй тип (нормальная финансовая устойчивость) можно выразить следующим образом:

$$S2 = (0, 1, 1), \text{ т. е. } \Delta\text{СОС} < 0; \Delta\text{СДИ} > 0; \Delta\text{ОИЗ} > 0.$$

Нормальная финансовая устойчивость гарантирует выполнение финансовых обязательств предприятия перед контрагентами и государством.

Третий тип (неустойчивое финансовое состояние) устанавливают по формуле:

$$S3 = (0, 0, 1), \text{ т. е. } \Delta\text{СОС} < 0; \Delta\text{СДИ} < 0; \Delta\text{ОИЗ} > 0.$$

Четвертый тип (кризисное финансовое состояние) можно представить в следующем виде:

$$S4 = (0, 0, 0), \text{ т. е. } \Delta\text{СОС} < 0; \Delta\text{СДИ} < 0; \Delta\text{ОИЗ} < 0.$$

Исходя из этого можно определить тип финансовой устойчивости на каждый рассматриваемый период:

На конец 2022 и 2023 года тип финансовой устойчивости $S = (1;1;1)$ – это абсолютная устойчивость финансового состояния – все запасы и затраты полностью покрываются собственными оборотными средствами [15]. Далее необходимо провести анализ коэффициентов финансовой устойчивости предприятия [14].

1. Коэффициент финансовой независимости (автономии) (3.5) – показывает степень независимости от кредиторов:

$$K_{кс} = \frac{СК}{\text{Валюта баланса}}, \quad (3.5)$$

где $K_{кс}$ – коэффициент концентрации собственного капитала или коэффициент финансовой независимости (автономии).

2. Коэффициент самофинансирования (3.6) – показывает часть деятельности предприятия, которая финансируется за счет собственных средств:

$$K_c = \frac{СК}{ЗК}, \quad (3.6)$$

где K_c – коэффициент самофинансирования.

3. Коэффициент задолженности (3.7):

$$K_z = \frac{ЗК}{СК}, \quad (3.7)$$

где K_z – коэффициент задолженности.

4. Коэффициент маневренности (3.8) – показывает часть активов, которая имеется в обороте:

$$K_m = \frac{СОС}{СК}, \quad (3.8)$$

где K_m – коэффициент маневренности.

5. Коэффициент финансовой устойчивости (3.9) – показывает сколько рублей капитализированных источников приходится на 1 рубль валюты баланса:

$$K_{фу} = \frac{СК + \text{Долгосрочные обязательства}}{\text{Валюта баланса}}, \quad (3.9)$$

где $K_{фу}$ – коэффициент финансовой устойчивости.

6. Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными средствами (3.10) – показывает долю чистого оборотного капитала:

$$K_{соc} = \frac{СОС}{ОА}, \quad (3.10)$$

где $K_{соc}$ – коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными средствами.

7. Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов (3.11) – показывает сколько внеоборотных активов приходится на 1 рубль оборотных активов:

$$K_{миа} = \frac{ОА}{ВОА}, \quad (3.11)$$

где Кмиа – коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов.

Занесем показатели финансовой устойчивости в таблицу 3.11.

Таблица 3.11 – Относительные показатели оценки финансовой устойчивости

Наименование показателя	Норматив	Значения	
		На конец 2022 года	На конец 2023 года
Коэффициент финансовой независимости (автономии)	Более 0,5	1,0	1,0
Коэффициент самофинансирования	Более 1	21,3	176,2
Коэффициент задолженности	Менее 0,67	0,0	0,0
Коэффициент маневренности	0,2-0,5	0,8	0,9
Коэффициент финансовой устойчивости	0,8-0,9	1,0	1,0
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	Более 0,1	1,0	1,0
Коэффициент соотношения мобильных и иммобильных активов	–	4,3	7,4

Исходя из результатов расчетов показателей можно сделать следующие выводы:

1. Коэффициент автономии в обоих рассматриваемых периодах входит в нормативное значение, это означает, что у предприятия нет зависимости перед кредиторами.

2. Коэффициент самофинансирования на конец 2022 и 2023 года принимает нормативное значение. По данному показателю организацию можно считать финансово независимой от внешних источников. Рост коэффициента самофинансирования является положительным фактором.

3. Коэффициент задолженности обратный коэффициенту самофинансирования, должен быть менее 0,67. На конец 2022 и 2023 года показатель равен 0, это говорит о том, что предприятие не завит от долгосрочных и краткосрочных обязательств.

4. Коэффициент маневренности превышает нормативное значение. Это говорит о мобильности активов.

5. Коэффициент финансовой устойчивости чуть-чуть выше нормативного значения, это говорит о том, что предприятие не зависит от внешних инвесторов.

6. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами на конец обоих периодов более 0,1, а это значит, что у предприятия есть возможности в проведении независимой финансовой политики.

Практически все коэффициенты указывают на то, что в 2022 и 2023 году финансовое состояние предприятия устойчиво. Предприятие способно генерировать прибыль в достаточном размере и для оплаты использования заемного капитала, и для гарантированного получения чистой прибыли.

3.5 Расчет и оценка динамики финансовых коэффициентов предприятия

3.5.1 Показатели деловой активности

Коэффициенты деловой активности или оборачиваемости показывают, насколько хорошо компания управляет различными активами и видами деятельности. Целью анализа деловой активности предприятия является определение резервов повышения ее уровня и улучшения положения компании на рынке сбыта продукции и услуг.

На данном этапе рассчитываются такие показатели, как: [9].

1. Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов (3.12) – показывает интенсивность использования внеоборотных средств на предприятии:

$$\text{Коб.воа} = \frac{\overline{\text{ВВ}}}{\overline{\text{ВОА}}}, \quad (3.12)$$

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

2. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности (3.13) –

показывает состояние платежеспособности предприятия:

$$\text{Коб.кз} = \frac{\text{ВВ}}{\overline{\text{КЗ}}}, \quad (3.13)$$

где $\overline{\text{КЗ}}$ – средний остаток кредиторской задолженности за рассматриваемый период.

3. Продолжительность оборота кредиторской задолженности (3.14):

$$\text{Проб.кз} = \frac{365}{\text{Коб.кз}}, \quad (3.14)$$

где 365 – длительность расчетного периода.

4. Фондоотдача (3.15) – показывает сколько готовой продукции приходится на 1 рубль основных фондов:

$$\Phi = \frac{\text{ВВ}}{\overline{\text{ОС}}}, \quad (3.15)$$

где $\overline{\text{ОС}}$ – средняя стоимость основных средств за рассматриваемый период.

Рассчитанные показатели представлены в таблице 3.12.

Таблица 3.12 – Показатели оценки деловой активности

Наименование показателя	Значение показателя			
	2022 год		2023 год	
	об./г од	дн.	об./г од	дн.
Показатели оборачиваемости активов				
Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов/Продолжительность одного оборота внеоборотных активов	12,1	30,2	15,7	23,2
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности/Продолжительность одного оборота кредиторской задолженности	58,1	6,3	101,1	3,6
Фондоотдача, руб/руб	12,1		15,7	

Исходя из таблицы 3.12 можно сделать вывод о том, что за период 2022 и 2023 года значение коэффициента оборачиваемости внеоборотных активов увеличилось, это является положительным фактором, так как оборачиваемость внеоборотных активов характеризует количество использования ресурсов предприятия за анализируемый период.

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности увеличился в 2023 году (101,1) по сравнению в прошлом (58,1). Продолжительность одного оборота кредиторской задолженности снизилась с 6,3 до 3,6. Это означает, что краткосрочные обязательства уменьшились.

Фондоотдача тоже увеличилась, потому что предприятие не покупает новые ОС, а стоимость имеющихся уменьшается, это положительный фактор.

Для большей наглядности полученные результаты представлены на рисунках 3.3 и 3.4.

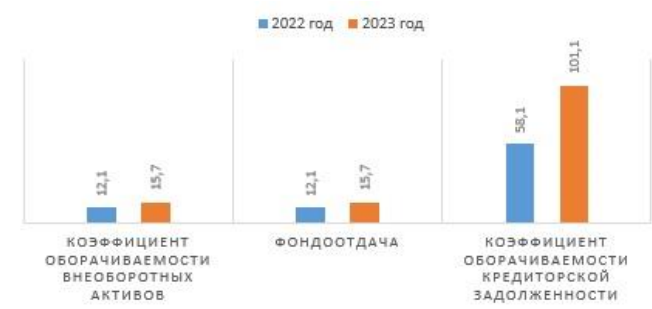


Рисунок 3.3 – Коэффициенты оборачиваемости

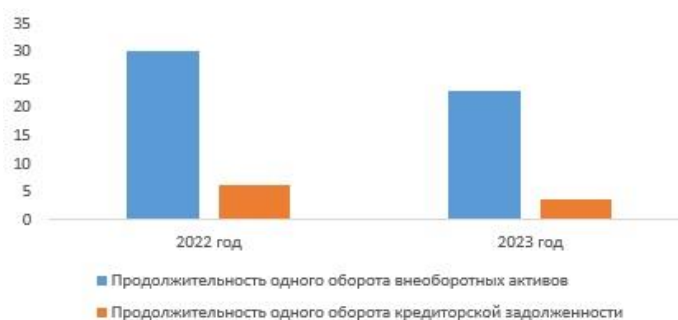


Рисунок 3.4 – Продолжительность одного оборота

Таким образом, показатели деловой активности предприятия оцениваются как удовлетворительные, повышающие стабильность деятельности.

3.5.2 Показатели рентабельности

Рентабельность – это экономический показатель, который показывает, насколько эффективно используются материальные и нематериальные активы [7].

Рассчитаем рентабельность активов и рентабельность продаж по следующим формулам [10]:

1. Рентабельность производства (3.16) – доля прибыли на 1 рубль, затраченных фондов:

$$R_{\text{пр-ва}} = \frac{\text{прибыль до н/о}}{\text{ОС} + \bar{З}}, \quad (3.16)$$

2. Рентабельность совокупных активов (3.17) – эффективность использования имущества:

$$R_a = \frac{\text{ЧП}}{A}, \quad (3.17)$$

3. Рентабельность внеоборотных активов (3.18):

$$R_{\text{воа}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ВОА}}, \quad (3.18)$$

4. Рентабельность оборотных активов (3.19):

$$R_{\text{оа}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ОА}}, \quad (3.19)$$

5. Рентабельность собственного капитала (3.20):

$$R_{ск} = \frac{ЧП}{СК}, \quad (3.20)$$

6. Рентабельность продаж (3.21) – показывает сколько прибыли приходится на 1 рубль реализованной продукции:

$$R_{пр} = \frac{ОП}{ВВ}, \quad (3.21)$$

7. Рентабельность реализованной продукции (3.22) – показывает сколько прибыли от продаж приходится на каждый рубль полной себестоимости:

$$R_{реал} = \frac{Преал}{СС}, \quad (3.22)$$

где Преал – прибыль от реализации продукции;

СС – полная себестоимость реализации продукции.

Расчеты представлены в таблице 3.13.

Таблица 3.13 – Показатели оценки рентабельности

Наименование показателя	Значение показателя, %	
	За 2022 год	За 2023 год
Рентабельность реализованной продукции	97,4	98,0
Рентабельность производства	591,0	773,4
Рентабельность совокупных активов	169,9	110,2
Рентабельность внеоборотных активов	555,5	727,1
Рентабельность оборотных активов	244,9	129,9
Показатели рентабельности собственного капитала, инвестиций и продаж		
Рентабельность продаж	48,9	49,2

По полученным результатам из таблицы 3.13 можно сделать вывод, что рентабельность реализованной продукции увеличивается, то есть предприятие будет получать 98 копеек прибыли с каждого рубля, затраченного на реализацию продукции.

Рентабельность производства в 2023 году увеличилась до 773,4%, что показывает величину прибыли на 1 рубль производственных ресурсов.

Рентабельность совокупных активов снизилась, но все равно показатель достаточно высокий, выше 100%.

Рентабельность внеоборотных активов увеличилась, это означает, что предприятие стало более эффективно использовать свои активы.

Рентабельность продаж в 2023 году равна 49,2%, что характеризует величину прибыли, приходящейся на каждый рубль объема продаж.

Для большей наглядности большей наглядности полученные результаты представлены на рисунке 3.5.

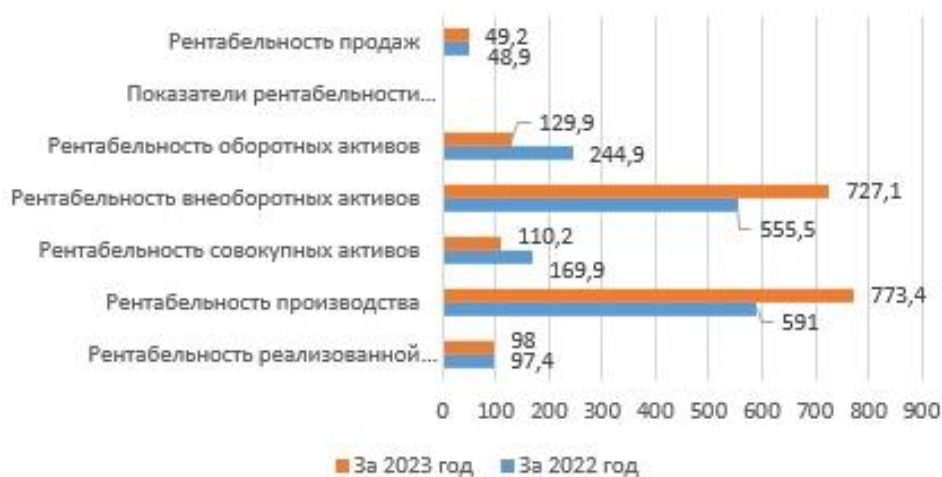


Рисунок 3.5 – Показатели рентабельности в динамике

Большинство показателей имеют тенденцию к увеличению за анализируемый период, это говорит о том, что предприятие достаточно эффективно работает.

Выводы по разделу три

В третьем разделе выпускной квалификационной работы был проведен финансовый анализ предприятия, рассчитанный за два периода. По результатам горизонтального и вертикального анализов были выявлены как отрицательные, так и положительные изменения. Состояние предприятия проанализировано с помощью четырех групп финансовых коэффициентов: ликвидности, финансовой устойчивости, деловой активности и рентабельности.

Горизонтальный анализ показал, что валюта баланса увеличилась, следовательно и стоимость предприятия выросла. Активы баланса увеличились по статье денежные средства. Краткосрочные обязательства снижаются, это положительный фактор.

Исходя из результатов вертикального анализа можно сделать вывод, предприятие в прогнозном периоде имеет высоколиквидную структуру активов, которая помогает вовремя рассчитываться по своим обязательствам.

В связи с нулевым четвертым разделом расчет показателей ликвидности будет не совсем корректен.

Практически все коэффициенты указывают на то, что в 2022 и 2023 году финансовое состояние предприятия устойчиво. Предприятие способно генерировать прибыль в достаточном размере и для оплаты использования заемного капитала, и для гарантированного получения чистой прибыли.

Значения показателей коэффициентов оборачиваемости внеоборотных активов, фондоотдачи, рентабельности реализованной продукции, производства, продаж имеют тенденцию к росту, что позитивно характеризует прогнозное состояние предприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время большую популярность получают заведения фитнес-индустрии. Это связано с тем, что растет желание людей быть красивыми и здоровыми, так как в наше время активно пропагандируется культ здоровья. Многие люди, независимо от социального статуса и возраста, хотят иметь подтянутое и стройное тело. Если раньше первые подобные заведения были премиум-класса, то сейчас данные услуги доступны практически любому человеку.

Исходя из этого, следует сделать вывод, что выбранная тема выпускной квалификационной работы актуальна, так как спорт становится популярным не только за рубежом, но и в России и будет пользоваться спросом всю жизнь.

Цель работы – разработать проект по открытию фитнес-клуба в поселке Старокамшинск, г. Копейск, оценить его экономическую эффективность.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Дать краткую характеристику объекта исследования;
2. Выполнить стратегический анализ объекта исследования;
3. Разработать проект открытия фитнес-клуба BODY GYM;
4. Оценить экономическую эффективность проекта;
5. Оценить риски проекта при использовании анализа безубыточности и чувствительности;
6. Провести прогнозный финансовый анализ предприятия.

В первой главе была дана краткая характеристика отрасли. Было рассмотрено влияние внешних и внутренних факторов, которые окажут влияние на проект. С помощью PEST-анализа были выделены макроэкономические факторы, определение факторов макроэкономического окружения было проведено на основе пяти сил М. Портера.

Наиболее существенными возможностями являются: развитие интернет-маркетинга; концентрация трафика потенциальных клиентов в районе расположения клуба; распространение спроса на здоровый образ жизни; увеличение квалифицированных тренеров и инструкторов. Наряду с этим наиболее

влияющими угрозами являются: низкие входные барьеры в отрасль; угроза появления услуг-заменителей; угроза появления новых игроков.

Также в данной главе была проанализирована внутренняя среда проекта. Были выделены сильные и слабые стороны и вместе с возможностями и угрозами занесены в SWOT-матрицу.

Наиболее значимые сильные стороны: бизнес-план, согласованный с инвестором; продвижение через социальные сети; месторасположение в центре поселка; доступные цены на услуги. В качестве доминирующих слабых сторон были отмечены: схожие услуги с услугами конкурентов; затраты на рекламу (существенные); отсутствие персонала.

В результате SWOT-анализа были выявлены главные решение проблем предприятия – регистрация ИП и открытие фитнес-клуба; развитие маркетинговой деятельности; формирование стабильного тренерского коллектива, повышение квалификации тренерского состава клуба; организация массовых спортивно-оздоровительных мероприятий от имени клуба и разработка новых, уникальных программ тренировок на улице, для привлечения широкого круга населения.

Во второй главе выпускной квалификационной работы был предложен проект по открытию первого фитнес-клуба в поселке Старокамышинск. Все данные были занесены в программу Project Expert.

Финансирование проекта планируется за счет собственных средств в размере 1340000 руб. и за счет инвестиций в размере 1200000 руб., полученных на безвозмездной основе.

Также во второй главе была разработана система планирования и управления проектом, составлен сетевой график и календарный план, определен продукт проекта, цена сбыта и составлен планируемый план продаж.

Проанализировав оценку эффективности проекта, мы увидели, что величина чистого приведенного дохода за 28 месяцев проекта составила 5557619,02 рубля, а индекс доходности – 2,49.

Анализ чувствительности показал, что на NPV сильнее всего влияют объем и цена сбыта и прямые издержки. Снижение цены сбыта более чем на 15% и снижение объема сбыта на 35%, приведет к обращению чистого приведенного дохода в ноль. Устойчивость проекта составляет 100%, что говорит об отсутствии кассовых разрывов. Чистый дисконтированный доход в любом случае остается положительной величиной и говорит о низком риске получения убытков от реализации данного проекта. По анализу безубыточности был сделан вывод, что запас финансовой прочности высокий.

Итоговый вывод, что данный проект финансово реализуем и способен принести значительную прибыль.

В третьем разделе выпускной квалификационной работы был проведен финансовый анализ предприятия, рассчитанный за два периода. По результатам горизонтального и вертикального анализов были выявлены как отрицательные, так и положительные изменения. Состояние предприятия проанализировано с помощью четырех групп финансовых коэффициентов: ликвидности, финансовой устойчивости, деловой активности и рентабельности.

Горизонтальный анализ показал, что валюта баланса увеличилась, следовательно и стоимость предприятия выросла. Активы баланса увеличились по статье денежные средства. Краткосрочные обязательства снижаются, это положительный фактор.

Исходя из результатов вертикального анализа можно сделать вывод, предприятие в прогнозном периоде имеет высоколиквидную структуру активов, которая помогает вовремя рассчитываться по своим обязательствам.

В связи с нулевым четвертым разделом расчет показателей ликвидности будет не совсем корректен.

Практически все коэффициенты указывают на то, что в 2022 и 2023 году финансовое состояние предприятия устойчиво. Предприятие способно генерировать прибыль в достаточном размере и для оплаты использования заемного капитала, и для гарантированного получения чистой прибыли.

Значения показателей коэффициентов оборачиваемости внеоборотных активов, фондоотдачи, рентабельности реализованной продукции, производства, продаж имеют тенденцию к росту, что позитивно характеризует прогнозное состояние предприятия.

Таким образом, цель выпускной квалификационной работы достигнута путем решения поставленных задач.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Дзензелюк, Н.С. Экономический анализ деятельности предприятия: учебное пособие / Н.С. Дзензелюк, А.С. Камалова, А.С. Заренкова. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2013.– 165 с.
- 2 Маркетинговые исследования [Режим доступа], <https://www.marketanalitika.ru/>
- 3 Правдина Н.В. Сетевое планирование и оценка проектных затрат: учебное пособие для практических занятий / Н.В. Правдина – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2015. – 38 с.
- 4 Котлер, Ф. Стратегический менеджмент / Ф. Котлер. – СПб: Питер Ком, 2019. – 896 с.
- 5 Дзензелюк, Н.С. Имитационное моделирование инвестиционных проектов: сборник задач / Н.С. Дзензелюк, А.С. Камалова, А.С. Заренкова. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2013. – 60 с.
- 6 Ефимова, О.В. Финансовый анализ / О.В. Ефимова. – 4-е изд., перераб. и доп. М.: Изд-во «Бухгалтерский учет», 2015. – 528 с.
- 7 Мазур, И.И. Управление проектами: учебное пособие / Под общ. ред. И.И. Мазура. – 2-е изд. – М.: Омега – Л, 2004.–664 с.
- 8 Вакуленко ТГ, Л.Ф. Фомина Анализ бухгалтерской (финансовой) отчетности для принятия управленческих решений. – СПб.: “Издательский дом ГЕРДА”, 2001, 288 с.
- 9 Бердникова, Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие для вузов по экономическим и управленческим специальностям / Т.Б. Бердникова. – М.: ИНФРА–М, 2007.– 212с. (Серия «Высшее образование»).
- 10 Дзензелюк, Н. С. Экономический анализ: методические указания по выполнению курсовой работы / Н. С. Дзензелюк, А. С. Камалова А.С. Заренкова. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2013. – 30 с.

- 11 Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. М12 Управление проектами: Учебное пособие / Под общ. ред. И.И. Мазура. – 2-е изд. — М.: Омега-Л, 2004.
- 12 Ковалев, В.В. Корпоративные финансы и учет: понятия, алгоритмы, показатели: учеб. пособие для экон. вузов / В. В. Ковалев. – М.: КноРус, 2010. – 767 с.: ил., табл.
- 13 Ковалев, В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / В.В. Ковалев, О.Н. Волкова. – М.: Проспект, 2008.– 424 с.
- 14 Любушин Н. П., Лещева В. Б., Дьякова В. Г. «Анализ финансово-экономической деятельности предприятия»: учебное пособие для вузов / Под редакцией проф. Н. П. Любушина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 471 с.
- 15 Волков, И.М. Проектный анализ: продвинутый курс / И.М. Волков, М.В. Грачёва. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 495 с.
- 16 ProjectExpert – разработка бизнес-планов и оценка инвестиционных проектов, возможности программы. – <http://www.expert-systems.com>.

ПРИЛОЖЕНИЯ
ПРИЛОЖЕНИЕ А
Сетевой график

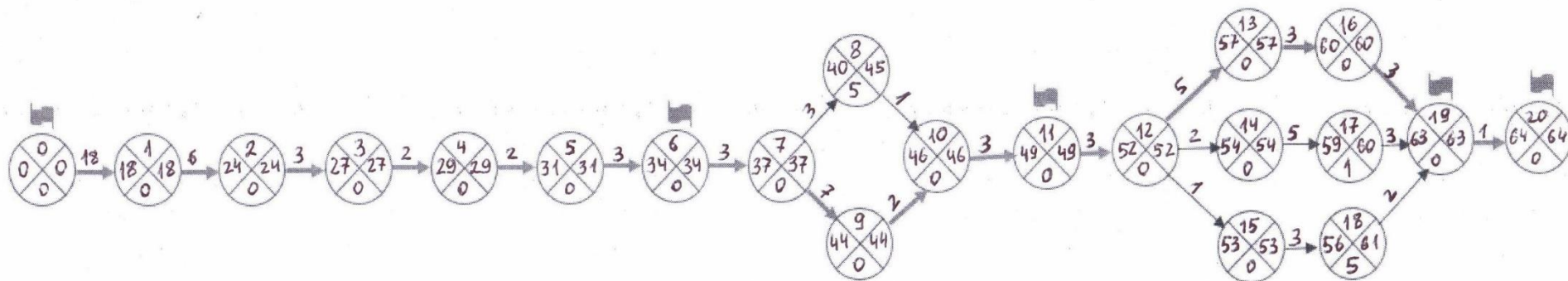


Рисунок А.1 – Графическое представление сетевого графика