

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 филиала ООО «ФЕНИКС-174» в г. Екатеринбург

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.03.02.2021.301/618. ВКР

Руководитель,
к.э.н., доцент каф. ЭПиУП
_____/ О.В. Егорова/
«__» _____ 2021 г.

Автор,
студент группы ЭУ-412
_____/М.В. Василевская/
«__» _____ 2021 г.

Нормоконтролер,
ученый секретарь каф. ЭПиУП
_____/ А.С. Яковлева/
«__» _____ 2021 г.

Челябинск 2021

АННОТАЦИЯ

Василевская М.В. Проект открытия филиала ООО «ФЕНИКС-174» в г. Екатеринбург: Выпускная квалификационная работа. – Челябинск: ЮУрГУ, ВШЭУ, ЭПиУП, 2021. – 94 с., 8 ил., 29 табл., библиогр. список – 18 наим., 5 прил.

В выпускной квалификационной работе на основе оценки стратегической позиции юридической компании ООО «ФЕНИКС-174», работающего на рынке оказания юридических услуг физическим и юридическим лицам, и использования финансового анализа предложен план мероприятий по улучшению его финансово-экономического состояния.

Для оценки стратегической позиции предприятия применены методы PEST и SWOT-анализа. Финансовый анализ выполнен по документам бухгалтерской отчетности ООО «ФЕНИКС-174» за 2018 – 2020 годы, учитывает экономическую динамику и применительно к начальному состоянию объекта исследования преследует диагностические цели.

Предлагаемые мероприятия по улучшению финансово-экономического состояния предприятия опираются на результаты сравнения оценки стратегической позиции и итогов финансового анализа объекта исследования, ранжированы по приоритетности и доведены до детального плана их реализации.

Для обоснования эффективности предлагаемых мероприятий в выпускной квалификационной работе использованы методы финансового прогнозирования и планирования в сочетании с финансовым анализом прогнозного состояния предприятия.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	7
1 КОМПЛЕКСНАЯ ДИАГНОСТИКА ПРОЕКТА ОТКРЫТИЯ ФИЛИАЛА ООО «ФЕНИКС-174» В Г. ЕКАТЕРИНБУРГ	10
1.1 Краткая характеристика идеи исследования.....	10
1.2 Стратегический анализ	11
1.2.1 Анализ внешней среды.....	11
1.2.1.1 Анализ внешней макроэкономической среды	13
1.2.1.2 Анализ внешней микроэкономической среды	15
1.2.1.3 Качественная и количественная оценка факторов внешней среды. ..	18
1.2.2 Анализ внутренней среды.....	19
1.2.3 SWOT-анализ	23
Выводы по разделу один	28
2 РАЗРАБОТКА ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА.....	29
2.1 Организационный план	29
2.1.1 Суть и продукт проекта	29
2.1.2 Планирование проекта	30
2.1.3 Определение источника и условий финансирования	33
2.2 Разработка системы управления проекта	36
2.2.1 Построение сетевого графика.....	36
2.2.2 Расчет параметра работ	39
2.2.3 Матрица разделения административных задач	46
2.3 План маркетинга.....	48
2.3.1 Обоснование цены.....	48
2.3.2 Анализ объемов сбыта	49
2.4 Описание окружение проекта.....	50
2.5 Финансовый план	52
2.5.1. Отчет о финансовом результате проекта.....	52
2.5.2 Формирование отчета о движении денежных средств.....	53

2.5.3 Обоснование экономической эффективности	54
2.6 Оценка рисков проекта	57
2.6.1 Анализ чувствительности.....	57
2.6.2 Анализ безубыточности.....	59
2.6.3 Анализ Монте-Карло	60
Выводы по разделу два	61
3 СОСТАВЛЕНИЕ ПРОГНОЗНОЙ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ	62
3.1 Прогноз финансовой отчетности.....	62
3.1.1 Анализ аналитического баланса	64
3.2 Анализ ликвидности.....	66
3.3 Анализ финансовой устойчивости	71
3.4 Анализ деловой активности	77
3.5 Анализ рентабельности.....	81
Выводы по разделу три.....	85
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	85
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	86
ПРИЛОЖЕНИЯ	88
ПРИЛОЖЕНИЕ А Оценка SWOT факторов.....	88
ПРИЛОЖЕНИЕ Б Решение проблемного поля	89
ПРИЛОЖЕНИЕ В Сетевой график филиала	90
ПРИЛОЖЕНИЕ Г Организационная структура филиала ООО «ФЕНИКС-174».....	91
ПРИЛОЖЕНИЕ Д Аналитический баланс предприятия.....	92

ВВЕДЕНИЕ

Объем рынка юридических услуг в России приближается к 200 млрд рублей в годовом исчислении. Это всего в 4 раза меньше стоимости платной (внебюджетной) медицинской помощи, при этом нужно помнить, что работа юриста не требует дорогостоящего оборудования, расходных материалов, многочисленного персонала и больших площадей. Также гораздо меньше затраты на взаимодействие с регулирующими органами и поддержание надлежащего состояния для разрешения работы (например СНиПы, санитарные требования и т.д.).

Оказание юридической помощи, является одним из факторов влияющих на жизнедеятельность человека, необходимым элементом механизма обеспечения его прав и свобод. Объективные затруднения обычного гражданина, который не имеет заурядных юридических познаний и навыков, чтобы действительно использовать правовые средства для осуществлению и защиты своих интересов, порождают потребность в помощи со стороны юриста-профессионала.

Объектом исследования является сфера оказания юридических услуг.

Предмет исследования – финансовая модель филиала юридической компании ООО «ФЕНИКС-174» в г. Екатеринбург.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка проекта открытия филиала ООО «ФЕНИКС-174» в городе Екатеринбург.

Для достижения поставленной цели, ставятся следующие задачи:

1. Дать краткую характеристику объекту исследования;
2. Провести SWOT – анализ;
3. Разработать систему управления проектом;
4. Разработать финансовый план;
5. Разработать операционный план;
6. Разработать план маркетинга;
7. Оценить экономическую эффективность проекта;
8. Провести оценку рисков проекта;
9. Спрогнозировать финансовую отчетность предприятия без учета проекта;

10. Спрогнозировать финансовую отчетность предприятия с учетом проекта;

Для решения поставленных задач в работе были применены следующие методы анализа и расчётов:

1. Анализ пяти конкурентных сил Майкла Портера, применяемый при анализе микросреды организации;
2. SWOT – анализ, технология, позволяющая консолидировать результаты ранее проведенных анализов, и помогающая сделать правильные выводы по
3. Проведенному анализу, найти правильные стратегии для роста бизнеса.
4. EFAS-анализ;
5. Вертикальный анализ баланса;
6. Анализ ликвидности баланса на основе группировки активов и пассивов;
7. Расчет финансовых коэффициентов ликвидности;
8. Трехфакторная модель определения типа финансовой устойчивости;
9. Расчет финансовых коэффициентов финансовой устойчивости;
10. Расчет коэффициентов деловой активности и оборачиваемости;
11. Расчет коэффициентов финансового результата;
12. Структурная декомпозиция работ;
13. Метод сетевого планирования – ADM-метод;
14. Матрица ответственности
15. Анализ интегральных показателей проекта;
16. Анализ чувствительности;
17. Анализ безубыточности;
18. Статистический анализ – метод Монте-Карло;
19. Метод прогнозирования на основе пропорциональных зависимостей;
20. Балансовый метод прогнозирования.

Основными источниками информации при написании проекта являлись методические указания по написанию бизнес-плана проекта, литература по маркетингу, данные органов статистики (в частности данные федеральной службы государственной статистики). Помимо этого использовалась информация с разных тема-

тических интернет - площадок. Выпускная квалификационная работа состоит из трёх глав.

Первая глава содержит подробный стратегический анализ объекта исследования, результатом которого является SWOT- анализ.

Во второй главе содержится бизнес-план проекта, включающий в себя резюме проекта, организационный план, план производства, а также углубленный план маркетинга.

В третьей главе будет спрогнозирована финансовая отчетность предприятия без учета проекта и с учетом проекта, проанализировано прогнозное финансово - экономическое состояние предприятия.

1 КОМПЛЕКСНАЯ ДИАГНОСТИКА ПРОЕКТА ОТКРЫТИЯ ФИЛИАЛА ООО «ФЕНИКС-174» В Г. ЕКАТЕРИНБУРГ

1.1 Краткая характеристика идеи исследования

Юридическая фирма - это наиболее распространенный в Российской Федерации способ ведения правовой практики, при котором несколько специалистов объединяются для ведения профессиональной деятельности.

Общество с ограниченной ответственностью «ФЕНИКС-174» является фирмой с самыми опытными, юридически подкованными и успешными юристами разного профиля, которые выполняют свою работу последовательно, тщательно взвесив все обстоятельства дела.

Компания старается всегда качественно и своевременно решать любые проблемы клиентов, с которыми они обращаются, так как для фирмы это приоритетно. ООО «ФЕНИКС-174» заботится не только о моральном комфорте клиентов, но и о финансовом, предлагая гибкую систему цен и бонусов. Поэтому было принято решение открыть филиал в г. Екатеринбург, поскольку в городе Екатеринбург высокая экономическая активность среди населения, следовательно, есть потребность в юридической помощи.

Юридическая фирма ручается обеспечить полнейшей конфиденциальности информации, которую предоставляет клиент или которую она предоставляем клиенту. Также каждый специалист несёт персональную ответственность за качество услуг, которые он готов предоставить.

Компания всегда учитывает индивидуальные потребности клиентов, беря во внимание особенности создания и ведения их бизнеса и множество других обстоятельств, которые могут играть существенную роль в процессе сотрудничества.

В рассматриваемой дипломной работе рассматривается открытие филиала в городе Екатеринбург. Это первый по численности населения и экономическому потенциалу город Свердловской области.

1.2 Стратегический анализ

Стратегический анализ — совокупность процессов и подходов к организации деятельности, направленных на поиск и структурирование информации, необходимой для разработки и принятия стратегических решений.

Традиционно, в этом разделе стратегического менеджмента изучаются особенности применения инструментов стратегического анализа и содержание [внешней](#) и [внутренней среды](#) организации.

Навык стратегического анализа вместе с системностью мышления являются отличительными чертами хорошего стратега — он способен воспринимать, оценивать и соотносить большое количество информации, складывая ее в сложную структурированную картину.

1.2.1 Анализ внешней среды

Предприниматели функционируют в определенной среде, которая определяет их позиции. Деловая среда-это благоприятная социально-экономическая, политическая и гражданско-правовая ситуация, обеспечивающая экономическую свободу дееспособным гражданам заниматься предпринимательской деятельностью, направленной на удовлетворение потребностей всех субъектов рыночной экономики. Бизнес-среда-это совокупность различных (объективных и субъективных) факторов, которые позволяют предпринимателям добиваться успеха в достижении своих целей, реализации предпринимательских проектов и получении прибыли. Бизнес-среда делится на внешнюю среду, которая, как правило, не зависит от самих предпринимателей, и внутреннюю среду, которая формируется опосредованно самими предпринимателями.

Ни одна организация не может функционировать изолированно, независимо от внешней среды. Организация как открытая система может выжить только в своих отношениях с внешней средой. Внешняя среда- это факторы, которые выходят за рамки организации и способствуют ее функционированию, выживанию и росту

при умелом использовании. Анализ внешней среды требует обработки большого объема информации. Но в то же время существует серьезная опасность увлечься сбором информации в отсутствие четко сформулированных целей анализа. Границы сбора информации определяются поставленными целями. Основной целью анализа внешней среды является выявление и эффективное использование возможностей и угроз, которые существуют в настоящее время и которые могут возникнуть для организации в будущем при разработке стратегии. Как уже говорилось ранее, внешняя среда делится на макросреду и микросреду. Их анализ осуществляется разнообразными инструментариями.

Анализ внешней среды делится на два уровня:

1) микросреду – среду прямого влияния на предприятие, которую создают поставщики материально-технических ресурсов, потребители продукции (услуг) предприятия, некоммерческие и маркетинговые посредники, конкуренты, государственные органы, финансово-кредитные учреждения, страховые компании и др. контактные аудитории;

2) макросреду, влияющую на предприятие и его микросреду. Она включает природную, демографическую, научно-техническую, экономическую, экологическую, политическую и международную среду.

В настоящее время приоритетом является точка зрения, что для выживания и развития в современных условиях любое объединение должно не только адаптироваться к внешней среде путем адаптации своей внутренней структуры и поведения на рынке, но и активно формировать внешние условия своей деятельности, постоянно выявляющая угрозы и потенциальные возможности во внешней среде.

1.2.1.1 Анализ внешней макроэкономической среды

Одним из стратегических инструментов исследования внешнего окружения предприятия является PEST-анализ.

Поскольку число возможных факторов макросреды достаточно велико, то при анализе макросреды рекомендуется рассмотреть четыре узловых направления, ана-

лиз которых получил название PEST-анализ (по первым буквам английских слов political-legal — политико-правовые; economic — экономические; sociocultural — социо-культурные; technological — технологические факторы). Для исследуемого предприятия был проведен PEST-анализ, который представлен ниже.

Политика играет важную роль в формировании бизнес-среды в регионе, государстве и на общемировом уровне. Один принятый закон может ограничить перспективы ведения того или иного бизнеса или наоборот подарить новые возможности для компании. В нашем проекте мы выделили 3 политических фактора.

Первый фактор – изменение в законодательстве малого среднего бизнеса. По официальным источникам, с 2021 года вступили в силу многочисленные поправки в налоговом кодексе Российской Федерации, которые заметно изменили порядок работы организаций и ИП. Так, отменился ЕНВД, повысился НДФЛ, обновилась налоговая отчетность и поменялись правила расчета и уплаты налогов.

Второй фактор – государственная поддержка малого и среднего бизнеса, которая в основном заключается в кредитно – финансовой помощи. Так например, разработана программа по единовременной выплате субсидии для помощи в открытии собственного дела. Так же, в связи с последствиями пандемии государство продлило программу льготного кредитования под 7% годовых (вместо 8,5%).

Влияние экономических факторов на компанию трудно переоценить, поэтому их нужно рассматривать особенно тщательно. В проекте мы рассмотрим четыре экономических фактора.

Первый фактор – высокий рост рынка. Данный фактор является наиболее важным, так как количество юридических фирм растет с каждым годом, их разнообразие проявляется в качестве предоставляемых услуг, его цене и качестве обслуживания клиента.

Второй фактор – повышение инфляции. В феврале 2020 года инфляция в РФ составила 0,3%. Поэтому, исходя из ожиданий Минэкономразвития, годовая инфляция в феврале 2021 года может вырасти до 5,4-5,5% с 5,2% в январе. Таким образом, повышение цен на товары и услуги может существенно отразиться на спросе.

Снижение ключевой ставки является третьим экономическим фактором в PEST-анализе. За 2020 год ЦБ РФ трижды снижал ключевую ставку. В феврале она составляла 6%, в конце июля – 4,25%. Снижение процентных ставок дает возможность свободно привлечь заемный капитал.

Среди социальных факторов выявили три фактора.

Первый фактор уровень индивидуального дохода. По данным Росстата, планируемый уровень денежных доходов граждан России за 2021 г должен вырасти как минимум на 3,5%, а в дальнейшем на 2-4% ежегодно. Этот фактор достаточно значим, так как позволяет установить цены на предоставляемые товары.

Второй фактор – высокие требования к качеству оказываемых юридических услуг. В связи с огромным выбором на рынке, покупатель тщательно выбирает по качеству, цене и срокам исполнения юридических услуг.

Третий фактор – предпочтение населением самостоятельно пытаться разобраться в юридических вопросах. На начало 2020 года более 4,5 миллиарда людей пользуются интернетом, а аудитория социальных сетей перевалила за отметку в 3,8 миллиарда. Почти 60% мирового населения уже онлайн. Следовательно многие считают, что намного проще самостоятельно разобраться в каких-либо юридических вопросах, не прибегая к помощи специалистов, что на самом деле таковым не является.

Среди технических факторов, большой охват целевой аудитории через интернет и привлечение партнеров к сотрудничеству и сокращение обращений за оффлайн помощью к юристам.

Большой охват целевой аудитории через интернет и привлечение партнеров к сотрудничеству. В настоящее время происходит популяризация использования интернета, а в частности сетей Vk и Instagram среди лиц, разной возрастной категории. Данный фактор может поспособствовать продвижению и узнаваемости бренда, так как с помощью различных месседжеров можно в короткие сроки набрать нужную аудиторию. Так же использование данных сетей дает возможность привлекать большее число партнеров к сотрудничеству.

Таблица 1.1 – PEST-анализ

<p>Политические факторы</p> <p>1) Изменение в законодательстве малого среднего бизнеса 2) Государственная поддержка малого и среднего бизнеса</p>	<p>Экономические факторы</p> <p>1) Повышение инфляции 2) Высокий рост рынка 3) Снижение ключевой ставки</p>
<p>Социальные факторы</p> <p>1) Уровень индивидуального дохода 2) Высокие требования к качеству юридических услуг 3) Предпочтение населением самостоятельно пытаться разобраться в юридических вопросах</p>	<p>Технологические факторы</p> <p>1) Большой охват целевой аудитории через интернет и привлечение партнеров к сотрудничеству. 2) Развитие интернета и сокращение обращений за оффлайн помощью к юристам</p>

1.2.1.2 Анализ внешней микроэкономической среды

Микроэкономическую среду бизнеса составляют непосредственные участники экономических процессов на микроуровне: фирмы-конкуренты; поставщики ресурсов; потребители готовой продукции. К ним могут присоединяться банки и финансовые структуры, осуществляющие финансирование бизнес-проектов компаний, государство в виде местных органов власти, а также разнообразные общественные организации (общества потребителей, экологи, благотворительные фонды и т.д.).

Микросреда - это экономическая среда, связанная с фирмой и ее обслуживанием клиентуры, включая поставщиков, покупателей, потребителей услуг и контактные группы, проявляющие интерес к фирме и способные влиять на ее деятельность.

Одним из методов исследования микроэкономического окружения предприятия является модель пяти конкурентных сил Майкла Портера. Теория конкуренции Майкла Портера говорит о том, что на рынке существует пять движущих сил, которые определяют возможный уровень прибыли на рынке. Каждая сила в модели Майкла Портера представляет собой отдельный уровень конкурентоспособности товара:

- рыночная власть покупателей
- рыночная власть поставщиков
- угроза вторжения новых участников
- опасность появления товаров — заменителей
- уровень конкурентной борьбы или внутриотраслевая конкуренция

Майкл Портер считал, что данные элементы рынка являются движущими силами рыночной конкуренции, что и легло в название модели – модель пяти сил конкуренции по Портеру.

Для исследуемого предприятия был проведен анализ пяти конкурентных сил, результаты представлены ниже.

Первой силой является рыночная власть потребителей. В данной отрасли этот фактор достаточно весом и значим, так как в данной сфере можно сказать, что спрос определяет предложение. А именно, спектр оказываемых услуг будет полностью соответствовать запросам потребителей. Будут представлены все виды популярных юридических услуг.

Вторая сила – рыночная власть поставщиков. От данного фактора практически ничего не зависит. Поскольку мы оказываем юридические услуги, фирма не нуждается в поставщиках.

Третья сила – угроза появления новых игроков на рынке. На сегодняшний день открытие юридической компании не составляет особых трудностей. А существующие компании стараются проводить как можно больше рекламных компаний, с целью привлечения большего числа потребителей. Появления новых конкурентов напрямую зависит от их способности преодолеть определенные входные барьеры, чтобы попасть в отрасль.

Четвертая сила – низкая угроза появления товаров заменителей. Данная угроза минимальна, так как появление схожих услуг можно наблюдать только у конкурентов.

Пятая сила – уровень конкурентной борьбы. Так как в данной отрасли достаточно сильная конкуренция, то одной из самых главных задач нового филиала бу-

дет являться способностью привлечь интерес потребителей, предоставить ему возможность воспользоваться юридическими услугами по более выгодной цене и качеству, чем у конкурентов. Потенциальными конкурентами для филиала являются другие юридические компании, которых в г. Екатеринбург достаточно много, поскольку там же находится основной юридический университет УрГЮУ.

Результаты микроэкономического анализа по модели 5 сил Портера представлены в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Матрица факторов микросреды

Рыночная власть потребителей	Рыночная власть поставщиков
1) Высокая зависимость от потребителя; 2) Завышенные требования клиентов к предоставляемым услугам.	Отсутствует
Угроза появления новых игроков на рынке	Угроза появления продуктов-заменителей (субститутов)
1) Низкий барьер для вхождения на рынок; 2) Усиление влияния действующих конкурентов	1) Низкая угроза появления услуг заменителей
Уровень конкурентной борьбы	
Высокий уровень конкурентной борьбы	

1.2.1.3 Качественная и количественная оценка факторов внешней среды.

После проведенной оценки факторов, следует определить наиболее значимые факторы внешней среды, которые будут оказывать наиболее сильное влияние на предприятие.

Для обобщения результатов анализа стратегических факторов внешней среды

используется специальная форма «Резюме анализа внешних стратегических факторов» (в английской EFAS-форма). Количественная оценка проведена с помощью EFAS – анализа [4]. С помощью этой формы можно провести анализ готовности организации реагировать на стратегические факторы внешней среды с учетом их будущей значимости.

Качественный и количественный анализ - два фундаментальность метода сбора и интерпретации данных в исследованиях. Эти методы могут использоваться независимо или в то же время, поскольку все они имеют одни и те же цели. У них есть отдельные ошибки, и поэтому синхронное использование их может компенсировать ошибки, которые каждый из них имеет, а затем дает качественные результаты.

Анализ качественных данных основан на классификации объектов (участников) в соответствии со свойствами и атрибутами, тогда как количественный анализ основан на классификации данных на следствии вычислимых значений. Качественный анализ субъективен, тогда как количественный является объективным.

EFAS-анализ представляет собой метод анализа готовности предприятия реагировать на стратегические факторы внешней среды с учетом предполагаемой значимости этих факторов для будущего предприятия.

Определим две группы факторов влияния: сильные и слабые стороны. После чего каждому из факторов присвоим весовое значение и балльную оценку. Результатом данного разбора будет являться оценка степени реакции предприятия на текущие факторы внешней среды.

EFAS - анализ представлен в таблице 1.3

Таблица 1.3 – EFAS – анализ внешней среды

Высокий рост рынка	Вес, доля	Значимость, балл	Взвешенная оценка, балл
Возможности			
Государственная поддержка малого и среднего бизнеса	0,11	5	0,55
Уровень индивидуального дохода	0,13	5	0,65

Окончание таблицы 1.3

Нововведения в области права	0,08	5	1
Большой охват целевой аудитории через интернет и привлечение партнеров к сотрудничеству.	0,25	5	0,75
Демографические факторы	0,08	3	0,24
Снижение ключевой ставки	0,07	2	0,14
Низкая угроза появления услуг заменителей	0,04	2	0,08
Низкий барьер для вхождения на рынок	0,07	3	0,21
Суммарная оценка	1	-	4,12
Угрозы			
Изменение в законодательстве малого среднего бизнеса	0,07	3	0,21
Высокий рост рынка	0,1	4	0,4
Предпочтение населения самостоятельно разбираться в юридически вопросах	0,11	4	0,44
Завышенные требования клиента к предоставляемым услугам	0,06	2	0,12
Повышение инфляции	0,06	2	0,12
Высокая зависимость от потребителя	0,14	5	0,7
Усиление влияния действующих конкурентов	0,13	4	0,52
Высокий уровень конкурентной борьбы	0,17	5	0,85
Суммарная оценка	1	-	3,9

На основе взвешенных оценок, полученных экспертных путем, можно увидеть, что итоговый вес возможностей превышает итоговый вес угроз. Это говорит о том, что у предприятия имеется потенциал к развитию. Самой значимой возможностью является создание программ поддержки малого и большой охват целевой аудитории через интернет и привлечение партнеров к сотрудничеству. Наибольшую угрозу представляет высокая зависимость от потребителя и высокий уровень конкурентной борьбы в отрасли.

1.2.2 Анализ внутренней среды

Внутренняя среда организации – это перечень всех внутриорганизационных факторов, процессов и ресурсов предприятия, влияющих на его функционирование и развитие.

Чтобы стратегическое планирование и реализация стратегий имели успех, мало обладать данными о внешней среде организации. Поэтому анализ внутренней среды должен проводиться наравне с анализом внешней среды и должен быть направлен на определение возможностей, потенциала, а также на выявление сильных и слабых сторон организации по сравнению с конкурентами на рынке.

Внутренняя среда состоит из следующих элементов: производство; организационная структура; финансовые ресурсы; маркетинг; кадры; организационная культура.

В разделе финансы был выявлен следующий фактор – небольшой объем собственных финансовых средств. Финансирование предприятия планируется без использования заемных средств.

В разделе маркетинг выявлены такие факторы, как удобное территориальное расположение, наличие собственного сайта, активных страниц в социальных сетях, постоянные скидки, акции, отсутствие постоянных клиентов.

На первоначальном этапе работы компании важно охватить большую аудиторию людей, которые станут впоследствии постоянными клиентами. Это можно сделать с помощью удобного расположения. Наличие собственного сайта, а так же активных страниц в таких популярных социальных сетях, как Vk и Instagram, позволит быстро набрать популярность и привлечь большую аудиторию для дальнейшего продвижения. Так же с помощью социальных сетей можно с легкостью осведомлять людей об различных акциях и скидках. Так как в Екатеринбурге довольно завышенные цены на оказание юридических услуг, то цены в фирме ниже рыночных так же помогут привлечь много новых клиентов.

В разделе кадры были выявлены факторы: наличие квалифицированного пер-

сонала и система лояльности для персонала.

Наличие квалифицированного персонала играет одну из самых главных ролей. Умение правильно найти подход к клиенту, умение грамотно оказать первую консультацию и вести дело клиента до конца - задача не из легких. В юридической отрасли необходимо быть экспертом в своей деятельности, иначе не будет результата.

В разделе производство выделились факторы: большой ассортимент юридических услуг, удобный график работы, уникальная концепция оформления нового филиала.

График работы юридической компании рассчитан так, что у обычных клиентов, работающих по стандартному графику до 18:00, будет возможность спокойно встретиться со своим юристом после рабочего времени, а также возможность поддерживать связь со своим юристом через социальные сети и мессенджеры.

Таблица 1.4 Матрица факторов внутренней среды

Финансы	Маркетинг
Ограниченный объем собственных финансовых средств	Удобное территориальное расположение Наличие собственного сайта, активных страниц в соц сетях Постоянные скидки, акции Отсутствие постоянных клиентов Цены ниже рынка
Кадры	Управление
Наличие квалифицированного персонала Система лояльности для персонала	
Производство	
Большой ассортимент предоставляемого товара Удобный график работы Возможность быть на связи с юристом в любое время через мессенджеры Уникальная концепция оформления новой точки ООО «ФЕНИКС-174»	

По представленной аналитике можно сделать вывод о том, что предприятие имеет слабые стороны в своей деятельности, которые могут помешать его работе, но при этом оно обладает сильными сторонами, отличающими его от конкурентов в данной сфере.

Для определения наиболее значимых факторов используется количественный анализ факторов внутренней среды, представленный в таблице

Таблица 1.5 EFAS – анализ внутренней среды

Внешние стратегические качества	Вес, доля	Значимость, балл	Взвешенная оценка, балл
Сильные стороны			
Удобное территориальное расположение	0,07	4	0,28
Наличие собственного сайта, активных страниц в соц сетях	0,11	5	0,55
Постоянные скидки, акции	0,11	5	0,55
Цены ниже рынка	0,13	5	0,65
Наличие квалифицированного персонала	0,1	5	0,5
Система лояльности для персонала	0,06	4	0,24
Удобный график работы	0,08	4	0,32
Уникальная концепция оформления новой точки	0,08	4	0,32
Поддерживаемая связь с юристами в любое время	0,09	4	0,47
Суммарная оценка	1	-	4,63
Слабые стороны			
Ограниченный объем собственных финансовых средств	0,48	5	1,8
Отсутствие постоянных клиентов	0,52	4	1,28
Суммарная оценка	1	-	4,36

В результате анализа и количественной оценки факторов внутренней среды, представленной в таблице 1.5, можно сделать вывод о том, что нами были выявлены доминирующие сильные и слабые стороны, которые в дальнейшем будут сформированы нами и представлены в SWOT-матрице. При планировании и при-

нятии решений мы так же будем обращать на это внимание.

В анализе данной отрасли в городе Екатеринбург преобладают сильные стороны, а именно: наличие собственного сайта, активных страниц в соц сетях постоянные скидки, акции, цены ниже рынка, наличие квалифицированного персонала, большой ассортимент предоставляемых юридических услуг.

1.3 SWOT-анализ

SWOT-анализ — метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: strengths (силы), weaknesses (слабости), opportunities (благоприятные возможности) и threats (угрозы). Внутренняя обстановка компании отражается в S и W, а внешняя - в O и T.

- strengths – сильная сторона, внутренняя характеристика компании, которая выгодно отличает данное предприятие от конкурентов;

- weaknesses – слабая сторона, внутренняя характеристика компании, которая по отношению к конкуренту выглядит слабой, и которую предприятие в сила улучшить;

- opportunities – возможность, характеристика внешней среды компании, которая предоставляет всем участникам данного рынка возможность для расширения своего бизнеса;

- threats – угроза, характеристика внешней среды компании, которая снижает привлекательность рынка для всех участников.

Преимущества SWOT-анализа заключаются в том, что он позволяет достаточно просто и правильно взглянуть на положение компании, продукта или услуги в отрасли и, следовательно, является наиболее популярным инструментом в управлении рисками и принятии управленческих решений.

В результате SWOT-анализа предприятия выявляется план действий с указанием сроков, очередности реализации и необходимых ресурсов для реализации.

Частота SWOT-анализа. Рекомендуется проводить SWOT-анализ не реже одно-

го раза в год в рамках стратегического планирования и составления бюджета. SWOT-анализ очень часто является первым шагом бизнес-анализа при составлении маркетингового плана.

SWOT-анализ помог ответить на следующие вопросы:

- используются ли сильные стороны как преимущества компании;
- являются ли слабости компании ее уязвимыми местами;
- какие благоприятные обстоятельства дают шансы на успех;
- на какие угрозы обратить внимание в первую очередь.

Основным плюсом данного инструмента является простота. Не нужно обладать специальными знаниями или выработать сложные маркетинговые вычисления. Чтобы произвести SWOT-анализ, сделать правильные выводы, запланировать актуальные мероприятия – аналитикам достаточно обладать минимальной осведомленностью о внутреннем и внешнем деловом пространстве фирмы.

Таблица 1.6- SWOT-матрица

Возможности	Угрозы
S1 Государственная поддержка малого и среднего бизнеса	W1 Высокий уровень конкурентной борьбы
S2 Уровень индивидуального дохода	W3 Усиление влияния действующих конкурентов
S3 Нововведения в области права	W2 Высокая зависимость от потребителя
S4 Большой охват целевой аудитории через интернет и привлечение партнеров к сотрудничеству.	
Сильные стороны	Слабые стороны
O1 Наличие собственного сайта, активных страниц в соц сетях	T1 Ограниченный объем собственных финансовых средств
	T2 Отсутствие постоянных клиентов
O2 Цены ниже рынка	
O3 Наличие квалифицированного персонала	
O4 широкий ассортимент услуг	

После построения SWOT-матрицы была проведена количественная оценка взаимовлияния факторов SWOT. Для этого в приложении А, размещены сильные и слабые стороны предприятия в строках, а возможности и угрозы в столбцах. На основании анализа, произведенного в таблице можно сгруппировать факторы и вывести их итоговые оценки в соответствии с сильными и слабыми сторонами, угрозами и возможностями. На пересечениях строк и столбцов выставляются баллы, отражающие степень взаимного влияния факторов (1 балл – факторы не влияют друг на друга, 2 и 4 балла – компромиссные значения, 3 балла – взаимовлияние факторов умеренное, 5 баллов – взаимовлияние факторов высокое).

На основании анализа, произведенного в таблице можно сгруппировать факторы и вывести их итоговые оценки в соответствии с сильными и слабыми сторонами, угрозами и возможностями.

Факторы SWOT переносятся в таблицу 1.7 с полученными суммарными оценками из таблицы, в которой приведена количественная оценка взаимовлияния SWOT.

Таблица 1.7 – Суммарная оценка факторов SWOT

Возможности	Сумма	Угрозы	Сумма
S1 Государственная поддержка малого и среднего бизнеса	16	W1 Высокий уровень конкурентной борьбы	25
S2 Уровень индивидуального дохода	16	W3 Усиление влияния действующих конкурентов	24
S3 Нововведения в области права	23	W2 Высокая зависимость от потребителя	26
S4 Большой охват целевой аудитории через интернет и привлечение партнеров к сотрудничеству.	22		
Сильные стороны		Слабые стороны	
O1 Наличие собственного сайта, активных страниц в соц сетях	27	T1 Ограниченный объем собственных финансовых средств	12
		T2 Отсутствие постоянных клиентов	20

Окончание таблицы 1.7

О2 Цены ниже рынка	33		
О3 Наличие квалифицированного персонала	21		
О4 Широкий ассортимент предоставляемых юридических услуг	28		

Среди сильных сторон компании максимальную оценку получил такие факторы, как цены ниже рынка и широкий ассортимент предоставляемых услуг. Среди возможностей доминирующим стал фактор - большой охват целевой аудитории через интернет и привлечение партнеров к сотрудничеству, среди угроз наиболее существенной высокий уровень конкурентной борьбы и высокая зависимость от потребителя.

В приложении, в таблице А.1 сформированы поля решения проблем предприятия. На пересечении сильных сторон и возможностей указывается, какие сильные стороны необходимо использовать, чтобы получить отдачу от возможностей во внешней среде, а на пересечении сильных сторон и угроз указывается, какие силы необходимо использовать организации для устранения угроз.

На пересечении слабых сторон и возможностей указывается, за счет каких возможностей внешней среды компания сможет преодолеть имеющиеся слабости, а на пересечении с угрозами – от каких слабостей необходимо избавиться, чтобы попытаться предотвратить нависшую угрозу.

К решениям проблем относятся: создание новых технологий, разработка маркетинговой стратегии, закупка более качественного оборудования, повышение квалификации производственных рабочих, разработка системы мотивации для сотрудников и внедрение бережливого производства.

Исходя из таблиц А.1 и А.2 в приложении А рассчитывается суммарная оценка для каждого решения. Ранжируются решения по суммарной количественной оценке и переносятся в таблицу 1.8

Таблица 1.8 – Рейтинг решений

Ранг	Решение	Сумма баллов
1	Проведение расширенной рекламной компании	75
2	Привлечение новых клиентов с помощью акций	42
3	Повышение квалификации персонала и система мотивации	30

По итогам проведенного стратегического анализа наиболее актуальным и рациональным для предприятия в текущих условиях стали такое решение, как проведение расширенной рекламной компании.

Выводы по разделу один

В данном разделе был проведен стратегический анализ филиала юридической компании ООО «ФЕНИКС-174» в городе Екатеринбург, который включает в себя анализ внешней и внутренней среды организации, на основе которых составляется итоговая SWOT-матрица. Исходя из SWOT-факторов, было составлено поле решений, где указаны основные меры, которые помогут предотвратить угрозы и скрыть слабые стороны за счет возможностей и сильных сторон. Было составлено три действенных решений на основе факторов: Проведение расширенной рекламной компании, привлечение новых клиентов с помощью акций, повышение квалификации персонала и система мотивации.

Наибольшее количество баллов набрало мероприятие «проведение расширенной рекламной компании». Это решение позволит набрать популярность среди потенциальных клиентов, повысить узнаваемость и привлечь большое количество клиентов.

На основе проведенного анализа целесообразно осуществить проект по проведению расширенной рекламной компании, так как это позволит противостоять угрозам и преодолеть слабые стороны. Это необходимо, чтобы привлечь больше клиентов и увеличить прибыль фирмы.

2 РАЗРАБОТКА ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА

2.1 Организационный план

Организационный план является частью бизнес-плана организации, в котором указывается состав участников-партнеров данного проекта и изображается структура, с помощью которой партнеры организации, работая вместе, будут достигать определенных целей организации. В плане также изложены основные условия и запросы, направленные на разработку и вывод из производства новых видов продукции, товаров, работ или услуг в запланированные сроки.

В организационном плане рассматривается система управления планируемыми действиями и план в целом, структура организации, схема, описывающая сотрудничество всех партнеров по проекту, описание всех расчетов реализации проекта, включая график работ, список подразделений организации, которые будут участвовать в реализации проекта, с указанием их функций, описание координации всех разрозненных подразделений.

2.1.1 Суть и продукт проекта

Суть проекта заключается в открытии филиала юридической компании ООО «ФЕНИКС-174» в г. Екатеринбург.

Продуктом проекта выступают множественные юридические услуги по доступным ценам для населения.

Основная цель создания проекта - удовлетворение потребительского спроса в доступном пользовании юридическими услугами.

Продуктами проекта выступают услуги «консультация», «банкротство физических и юридических лиц», «взыскание задолженности», единица измерения – «штуки». Услуги проекта по открытию филиала ООО «ФЕНИКС-174» представлены на рисунке 2.1.

Наименование	Ед. изм.	Нач. продаж
▶ Консультация	шт	26.12.2021
Взыскание долгов	шт	26.12.2021
Банкротство юридических и фи	шт	26.12.2021
Финансовая защита	шт	26.12.2021

Рисунок 2.1- Услуги проекта

2.1.2 Планирование проекта

После определения сути и цели проекта проводится планирование проекта, в котором подробно прописывается длительность самого проекта, этапов, работы проекта, их последовательность и связи.

Планирование проводится на основе WBS-матрицы (иерархическое разбиение всей работы, которую необходимо выполнить для достижения целей проекта), на более мелкие операции и действия по двум этапам: подготовительный (прединвестиционная и инвестиционная фазы) и этап реализации.

Основной целью планирования любых мероприятий является их точное, а не хаотичное выполнение. Чтобы проект продвигался успешно, был завершён и оплачен, нужно спланировать все детали.

То есть, все стадии должны выполняться строго с соблюдением сроков. Ответственным является менеджер проекта. Он руководит исполнителями, персоналом и прочими трудовыми ресурсами. При составлении календарного графика он должен понимать, что могут быть временные отклонения, поэтому при составлении документа они учитываются.

Календарное планирование с основными работами проекта по открытию филиала ООО «ФЕНИКС-174» представлено в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Календарный график проекта

В днях

Этапы	Планируемые мероприятия	Дата		Длительность
		Начало этапа	Окончание этапа	
Подготовительный этап	1. Преинвестиционная фаза			
	1. Разработка концепции проекта	01.07.21	02.07.21	2
	2. Проведение стратегического анализа	03.07.21	15.07.21	13
	3. Проведение финансового анализа	01.07.21	07.08.21	35
	4. Определение потребности в трудовых ресурсах	08.08.21	12.08.21	5
	5. Определение потребности в материальных ресурсах	08.08.21	12.08.21	5
	6. Определение длительности проекта	08.08.21	12.08.21	5
	7. Разработка бизнес-плана	13.08.21	11.09.21	30
	8. Разработка проектной документации	13.08.21	11.09.21	30
	9. Определение стоимости услуг	12.09.21	21.09.21	10
	10. Расчет потребности в единовременных затратах	12.09.21	21.09.21	10
	11. Определение затрат на приращение оборотного капитала	12.09.21	21.09.21	10
	12. Согласование деталей проекта с руководством	22.09.21	28.09.21	7
	13. Утверждение ТЗ	22.09.21	04.10.21	14
	2. Инвестиционная фаза			
	1. Регистрация филиала	29.09.21	04.10.21	6
	2. Поиск помещения	05.10.21	10.10.21	6
	3. Заключение договора аренды	10.10.21	11.10.21	1
	4. Разработка дизайна помещения	12.10.21	25.10.21	14
	5. Ремонтные работы	25.10.21	14.11.21	20
	6. Поиск поставщиков оборудования и мебели	11.11.21	14.11.21	3
	7. Закупка необходимой мебели	14.11.21	16.11.21	2

Окончание таблицы 2.1

	8. Закупка оборудования	14.11.21	16.11.21	2
	9. Установка ПО	16.11.21	17.11.21	2
	10. Закуп расходных материалов	18.11.21	20.11.21	3
	11. Разработка должностных инструкций	21.11.21	23.11.21	3
	12. Поиск сотрудников	21.11.21	11.12.21	21
	13. Заключение договоров с наемными сотрудниками	11.12.21	13.12.21	3
	14. Разработка рекламы	13.12.21	15.12.21	3
	15. Запуск рекламы	17.12.21	25.12.21	9
	3. Эксплуатационная фаза			
Реализация	Открытие филиала	26.12.21	26.12.21	1
Итого длительность проекта		–		179

На основе календарного графика проекта строится диаграмма Ганта, отражающая графическую последовательность этапов реализации проекта. Диаграмма Ганта представлена на рисунке 2.2.

Диаграмма Ганта (a Gantt Chart) — это визуальный способ отображения запланированных задач. Горизонтальные графики широко используются для планирования проектов любых размеров в разных отраслях и сферах. Это удобный способ показать, какая работа планируется к выполнению в определенный день и время. Gantt Charts также помогают командам и менеджерам проектов контролировать даты начала и окончания любого проекта.

Диаграммы Ганта можно легко использовать практически всем, кто хочет визуализировать свои задачи. Сегодня все сложные процессы выполняются компьютерными алгоритмами, поэтому любой человек может просто создать простой список задач и добавить даты их начала и окончания.

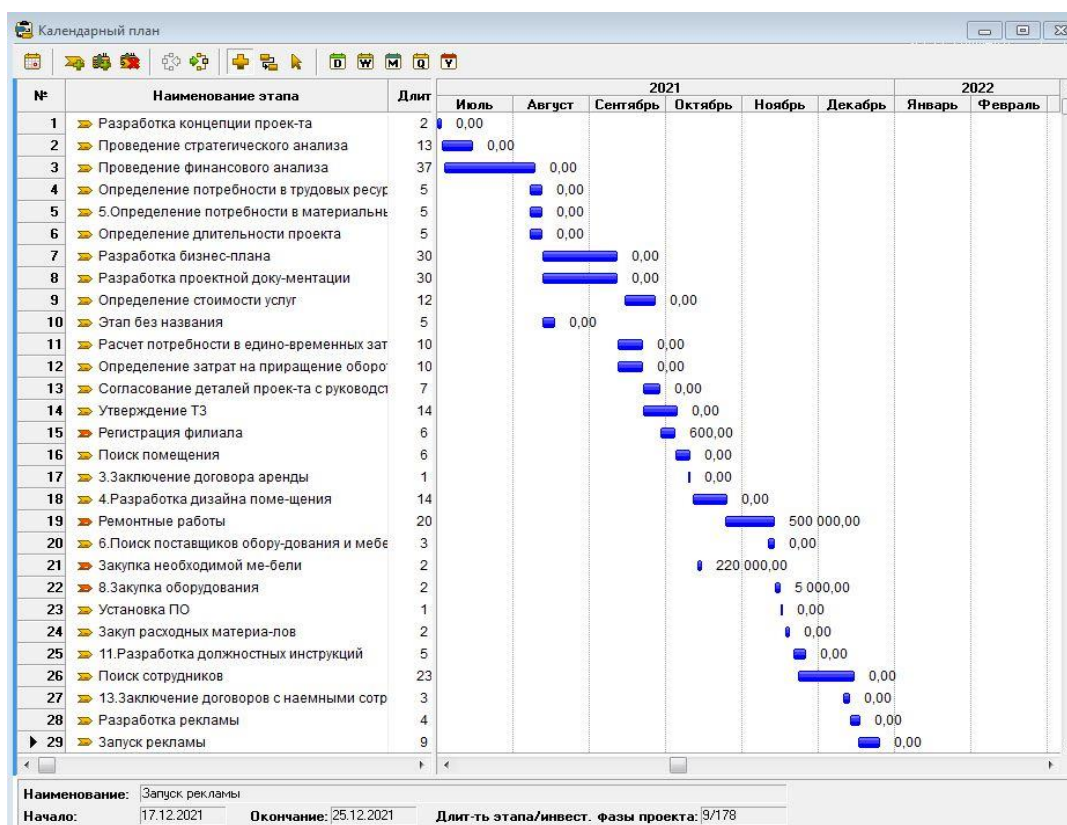


Рисунок 2.2 – Диаграмма Ганта

Срок начала подготовительной фазы проекта – 01.07.2021 год, срок окончания подготовительной фазы – 25.12.2021 год. Длительность составит 179 дней.

2.1.3 Определение источника и условий финансирования

Определение потребности в финансировании рассматриваемого проекта производилось в два этапа:

- первоначальные (единовременные) затраты;
- предварительные операционные затраты подготовительного периода (затраты на приращение оборотного капитала).

Для создания филиала с внесением изменений в Устав по форме Р13001 необходимо:

- форма Р13001;

- протокол/решение о создании филиала;
- новый устав (2 шт.);
- государственная пошлина в размере 800 рублей.

В заявлении Р13001 заполняется первая страница, Лист К, в котором указывается наименование филиала и его адрес.

Наименование филиала может быть любое, Лист М (сведения о заявителе). Так как все изменения в юридическом лице требуют нотариального удостоверения, форму Р13001 или соответственно Р14001 директор Общества заверяет у нотариуса.

Далее директор Общества подает весь список документов, представленный выше, в свою налоговую. Срок открытия филиала — 6 рабочих дней.

Далее следует этап поиска необходимого помещения. Длительность данного этапа составила 6 дней. Поиск помещения не требует денежных затрат. После того, как помещение выбрано, требуется составить договор с арендодателем, для этого необходим 1 день.

Рассмотрим небольшой офис, рассчитанный изначально на 3-4 сотрудников. На одного офисного работника нужно не менее 5 квадратных метров площади, поэтому ищем помещение для аренды от 20-35 м². В отличие от многих других предприятий сферы услуг в юридическую фирму практически не приходят люди «с улицы», поэтому нет необходимости искать офис на центральных улицах или в местах с высокой проходимостью. Однако, помещение не должно быть расположено вдалеке от жилых массивов и остановок транспорта.

Следующий этапы – составление должностных инструкций и поиск персонала. На данную работу отводится 23 дня. Первые два дня составляются должностные инструкции, затем на их основании производится подбор персонала. Размещение вакансий в социальных сетях Instagram и Vk не требует дополнительных материальных затрат.

Проанализировав предложение на рынке, было решено закупить все необходимое в магазине «ИКЕА». Так как в данном магазине представлен огромный выбор

мебели для концепции нашего филиала. Таким образом, филиал в г. Екатеринбург должен соответствовать стилистике филиала в г. Челябинск. Общая сумма на закупку торгового оборудования составит 220 000 рубля.

Амортизация на представленное оборудование будет начисляться линейно. Данный метод подразумевает списание стоимости основного средства одинаковыми пропорциональными частями на протяжении всего времени его использования.

Следующий завершающий этап – это запуск рекламы. Стоимость данного этапа составляет 50 000р. В стоимость входит транслирование рекламы по телевидению, размещение рекламы в социальных сетях, реклама на баннерах города. По анализу финансового состояния предприятия и финансовой отчетности, принято решение финансировать проект за счет собственных средств.

Важно, что на открытие не требуется соблюдения особых санитарных норм, предусмотренных для общепита или медучреждений. Поэтому первоначальные инвестиции будут следующими.

Потребность в единовременных затратах проекта представлена в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Расчет потребности в финансировании

Первоначальные инвестиции	Сумма, руб
Ремонтные работы	500 000
Аренда за первый месяц	35 000
Оборудование и мебель	220 000
Первоначальный закуп расходных материалов	5 000
Подбор персонала	10 000
Реклама	50 000
Непредвиденные расходы 10%	80 000
Итого	900 000

Итого, общая сумма первоначальных (единовременных) затрат на реализацию проекта составляет 900 000 рублей.

По анализу финансового состояния предприятия и финансовой отчетности, принято решение финансировать проект за счет собственных средств.

Структура финансирования проекта представлена в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Структура финансирования проекта

В рублях

Источник	Сумма	Доля, %	Условия
Собственные средства	900 000	100	–
Итого	900 000	100	–

К финансированию проекта будут привлечены средства, предусмотренные предприятием как средства для реализации инвестиционных проектов.

2.2 Разработка системы управления проектом

2.2.1 Построение сетевого графика проекта

Сетевой график проекта представляет собой схему проекта, которая отражает длительность и последовательность работ, необходимых для завершения проекта.

Под путем понимают любую последовательность работ в сетевом графике, при котором конечное событие совпадает с начальным.

Для построения сетевого графика необходимо определить события проекта на основе составленного ранее календарного плана. Перечень событий проекта представлен в таблице 2.4

Каждая работа или группа работ завершаются контролирующим событием. Количество событий, необходимых для реализации проекта равно 21.

Таблица 2.4 – Перечень событий проекта

Событие	Наименование события
0	Разработана концепция проекта
1	Проведен стратегический анализ
2	Проведен финансовый анализ
3	Определена потребность в трудовых ресурсах
4	Определена потребность в материальных ресурсах
5	Определена длительность проекта
6	Разработан бизнес-плана
7	Определена стоимость услуг
8	Произвели расчет потребности в единовременных затратах
9	Согласованы детали проекта с руководством
10	Утвердили ТЗ
11	Зарегистрировали филиал
12	Нашли помещения
13	Заключили договора аренды
14	Разработали дизайн помещения
15	Произвели ремонтные работы
16	Закупили необходимую мебель и оборудование
17	Разработали должностные инструкции
18	Произвели поиск сотрудников
19	Заключили договора с наемными сотрудниками
20	Разработали и запустили рекламу
21	Открытие филиала

Следующим этапом в таблице 2.5 составляется перечень работа проекта с присвоением соответствующих кодов для каждой работы. Все работы имеют длительность и последовательность свершения.

Таблица 2.5 – Работы проекта

Код работы	Наименование	Длительность
0-1	Разработка концепции проекта	2
1-2	Проведение стратегического анализа	13
1-3	Проведение финансового анализа	35
1-4	Определение потребности в трудовых ресурсах	5

Окончание таблицы 2.5

2-4	Определение потребности в материальных ресурсах	5
3-4	Определение длительности проекта	5
4-5	Разработка бизнес-плана	30
4-7	Разработка проектной документации	30
5-9	Определение стоимости услуг	10
6-9	Расчет потребности в единовременных затратах	10
7-8	Определение затрат на приращение оборотного капитала	10
8-9	Согласование деталей проекта с руководством	7
9-10	Утверждение ТЗ	14
12-13	Регистрация филиала	6
13-14	Поиск помещения	6
13-15	Заключение договора аренды	1
13-18	Разработка дизайна помещения	14
14-16	Ремонтные работы	20
15-17	Поиск поставщиков оборудования и мебели	3
16-18	Закупка необходимой мебели	2
17-18	Закупка оборудования	2
18-19	Установка ПО	1
19-20	Закуп расходных материалов	2
19-21	Разработка должностных инструкций	2
19-22	Поиск сотрудников	21
20-22	Заключение договоров с наемными сотрудниками	2
21-22	Разработка и запуск рекламы	11
22-23	Открытие филиала	2

После определения работ проекта и ключевых событий, необходимо построить сетевой график проекта. Сетевой график проекта строится на основе определенной последовательности работ.

Сетевой график проекта по открытию филиала ООО «ФЕНИКС-174» в городе Екатеринбург, построенный на основе двух предыдущих таблиц, представлен в Приложении В.

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

2.2.2 Расчет параметров работ и событий сетевого графика

Следующий этап в системе управления проектом – расчет параметров работ и событий сетевого графика. Для расчета параметров сетевого графика необходима минимальная и максимальная продолжительность работ. Минимальная продолжительность представляет собой затраченное время при благоприятном стечении обстоятельств, максимальное – при неблагоприятном. Ожидаемая продолжительность каждой работы проекта определяется по формуле (2.1):

$$t_{ijож.} = 0,6 \cdot t_{ijмин.} + 0,4 \cdot t_{ijмакс.}, \quad (2.1)$$

где $t_{ijмин.}$ – минимальная оценка продолжительности;

$t_{ijмакс.}$ – максимальная оценка продолжительности.

Среднеквадратическое отклонение, то есть разброс значений относительно среднего для сетевого графика проекта рассчитывается по формуле (2.2):

$$\sigma_{ij} = 0,2 \cdot (t_{ijмакс.} - t_{ijмин.}), \quad (2.2)$$

где $t_{ijмин.}$ – минимальная оценка продолжительности;

$t_{ijмакс.}$ – максимальная оценка продолжительности.

Далее производится расчет дисперсии. Дисперсия – отклонение случайной величины от ее математического значения. Дисперсия для сетевого графика проекта определяется по формуле (2.3):

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

где $t_{ijмин.}$ – минимальная оценка продолжительности;

$t_{ijмакс.}$ – максимальная оценка продолжительности.

Данные расчетов по представленным выше формулам для каждой работы про-

екта по открытию филиала ООО «ФЕНИКС-174» приводятся в таблице 2.6

Таблица 2.6 – Перечень, параметры и вероятные характеристики сетевого графика

В днях

Код	Наименование	Продолжительность			σ_{ij}	D_{ij}
		$t_{ij\text{мин.}}$	$t_{ij\text{макс}}$	$t_{ij\text{ож.}}$		
0-1	Разработка концепции проекта	1	4	2	0,6	0,36
1-2	Проведение стратегического анализа	8	21	13	2,6	6,76
1-3	Проведение финансового анализа	31	41	35	2	4
1-4	Определение потребности в трудовых ресурсах	3	8	5	1	1
2-4	Определение потребности в материальных ресурсах	4	7	5	0,6	0,36
3-4	Определение длительности проекта	3	8	5	1	1
4-5	Разработка бизнес-плана	27	34	30	1,4	1,96
4-6	Разработка проектной документации	28	33	30	1,4	1,96
4-7	Определение стоимости услуг	2	9	5	1,4	1,96
5-9	Расчет потребности в единовременных затратах	8	13	10	1	1
6-9	Определение затрат на приращение оборотного капитала	6	15	10	1,8	3,24
7-8	Согласование деталей проекта с руководством	5	9	7	1,6	2,56
8-9	Утверждение ТЗ	8	12	10	0,8	0,64
9-10	Регистрация филиала	5	10	6	1	1
9-11	Поиск помещения	10	20	14	2	4
9-13	Заключение договора аренды	1	5	3	0,8	0,64
10-12	Разработка дизайна помещения	12	18	14	1	1
11-13	Ремонтные работы	18	23	20	0,4	0,16
12-13	Поиск поставщиков оборудования и мебели	1	6	3	1	1
13-14	Закупка необходимой мебели	1	4	2	2	4
13-15	Закупка оборудования	1	5	2	1	1
13-18	Установка ПО	1	2	1	0,2	0,04
14-16	Закуп расходных материалов	1	4	2	0,4	0,16
15-17	Разработка должностных инструкций	1	4	2	1	1
16-18	Поиск сотрудников	18	24	21	1,4	3,16

Окончание таблицы 2.6

В днях

Код	Наименование	Продолжительность			σ_{ij}	D_{ij}
		$t_{ij\text{мин.}}$	$t_{ij\text{макс}}$	$t_{ij\text{ож.}}$		
19-21	Заключение договоров с наемными сотрудниками	1	2	1	0,2	0,04
20-21	Разработка и запуск рекламы	1	2	1	0,2	0,04
21-23	Открытие филиала	1	2	1	0,2	0,04

Далее производится расчет раннего и позднего срока свершения каждого события и определение резерва времени. Параметры представлены в таблице 2.7

Таблица 2.7 – Параметры событий сетевого графика

Номер события	Срок свершения		Резерв времени
	Ранний (t_i)	Поздний(t_j)	
0	0	0	0
1	2	2	0
2	15	37	22
3	37	37	0
4	42	42	0
5	72	102	30
6	97	102	5
7	47	47	0
8	102	102	0
9	112	112	0
10	119	120	1
11	126	126	0
12	125	126	1
13	129	129	0
14	156	156	0
15	141	146	5
16	158	159	0
17	158	162	5
18	165	165	0
19	168	168	0
20	171	171	0

Окончание таблицы 2.7

Номер события	Срок свершения		Резерв времени
	Ранний (t_i)	Поздний(t_j)	
21	175	179	5

Ранний срок свершения начального события работы совпадает с ранним сроком начала работы и рассчитывается по формуле (2.4):

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

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

Поздний срок начала работы – наиболее поздний срок начала работы, при котором еще возможно выполнение всех последующих работ в установленный срок. Поздний срок начала работы рассчитывается по формуле (2.5):

$$T_{ij}^{PH} = T_{pj} - t_{ij}, \quad (2.5)$$

где T_{pj} – поздний срок свершения конечного события;

t_{ij} – ожидаемая продолжительность работы.

Ранний срок окончания работы для сетевого графика проекта по открытию филиала ООО «ФЕНИКС-174» рассчитывается по формуле (2.6):

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

где t_{ij} – ожидаемая продолжительность работы;

T_{pi} – ранний срок свершения начального события.

Поздний срок свершения – наиболее поздний срок свершения события, при котором не нарушится последовательность работ и длительность проекта. Рассчитывается по формуле (2.7):

$$T_{ij}^{по} = T_{пj}, \quad (2.7)$$

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

Резерв времени не равен нулю у работ, не лежащих на критическом пути. Работы, лежащие на критическом пути, не имеют резерва времени (резерв времени равен 0). Резерв времени рассчитывается по формуле (2.8):

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

где $T_{пj}$ – поздний срок свершения конечного события;

T_{pi} – ранний срок свершения начального события;

t_{ij} – ожидаемая продолжительность работы.

Частный резерв времени первого рода – часть полного резерва времени, на которую можно увеличить продолжительность работы, не изменяя при этом сроков позднего свершения. Частный резерв времени первого рода, для сетевого графика проекта рассчитывается по формуле (2.9):

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

где $T_{пj}$ – поздний срок свершения конечного события;

T_{pi} – ранний срок свершения конечного события;

t_{ij} – ожидаемая продолжительность работы.

Частный резерв времени второго рода для сетевого графика проекта рассчитывается по формуле (2.10):

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

где T_{pj} – поздний срок свершения начального события;

T_{pi} – ранний срок свершения начального события;

t_{ij} – ожидаемая продолжительность работы.

Свободный резерв времени работы для сетевого графика проекта рассчитывается по формуле (2.11):

$$R_{ij}^{c(n)} = T_{pj} - T_{pi} - t_{ij}, \quad (2.11)$$

где T_{pj} – поздний срок свершения начального события;

T_{pi} – ранний срок совершения конечного события;

t_{ij} – ожидаемая продолжительность работы.

Правильность расчётов резервов времени работы для сетевого графика можно проверить по формуле (2.12):

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

Для определения трудности выполнения работ некритического пути в срок рассчитывается коэффициент напряженности. Данный коэффициент рассчитывается как отношение несовпадающих отрезков пути: максимальный продолжительный, проходящий через эту работу, и критический. Коэффициент напряженности рассчитывается по формуле (2.13):

$$k_{nij} = \frac{T - t_k}{T_k - t_k}, \quad (2.13)$$

где k_{nij} – коэффициент напряженности работы;

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

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

T_k – продолжительность критического пути в днях.

Полученные результаты расчетов резервов времени и коэффициентов напряженности для каждой работы представлены в таблице 2.8

Таблица 2.8 – Параметры работ сетевого графика

Код	t _{ij}	Сроки начала		Сроки окончания		Резервы времени				Коэффициент напряженности
		T _{ij} ^{рн}	T _{ij} ^{нн}	T _{ij} ^{по}	T _{ij} ^{но}	R _{ij} ^п	R _{ij} ^{чп}	R _{ij} ^{чп}	R _{ij} ^{с(н)}	
0-1	2	0	0	2	2	0	0	0	0	1
1-2	13	2	24	15	37	22	0	0	-22	0,45
1-3	35	2	2	37	37	0	0	0	0	1
1-4	5	2	37	7	42	35	0	0	-35	0,125
2-4	5	15	37	20	42	22	0	0	-22	0,45
3-4	5	37	37	42	42	0	0	0	0	1
4-5	30	42	72	72	102	30	0	0	-30	0,57
4-6	55	42	47	97	102	5	0	0	-5	0,93
4-7	5	42	42	47	47	0	0	0	0	1
5-9	10	72	102	82	112	30	0	0	-30	0,57
6-9	10	97	102	107	112	5	0	0	-5	0,93
7-8	55	47	47	102	102	0	0	0	0	1
8-9	10	102	102	112	112	0	0	0	0	1
9-10	7	112	113	119	120	1	0	0	-1	0,94
9-11	14	112	112	126	126	0	0	0	0	1
9-13	3	112	126	115	129	14	0	0	-14	0,18
10-12	6	119	120	125	126	1	0	0	-1	0,94
11-13	3	126	126	129	129	0	0	0	0	1
12-13	3	125	126	128	129	1	0	0	-1	0,94
13-14	27	129	129	156	156	0	0	0	0	1
13-15	12	129	134	141	146	5	0	0	-5	0,85
13-18	2	129	161	131	163	32	0	0	-32	0,06
14-16	5	156	156	161	161	0	0	0	0	1
15-17	15	141	146	156	161	5	0	0	-5	0,85
16-18	2	154	153	161	161	0	0	0	0	1
17-18	2	164	166	164	169	5	0	0	-5	0,85
18-19	7	170	170	171	171	0	0	0	0	1

Окончание таблицы 2.8

Код	t _{ij}	Сроки начала		Сроки окончания		Резервы времени				Коэффициент напряженности
		T _{ij} ^{рн}	T _{ij} ^{пн}	T _{ij} ^{ро}	T _{ij} ^{по}	R _{ij} ^п	R _{ij} ^{чп}	R _{ij} ^{чп}	R _{ij} ^{с(н)}	
19-20	7	173	173	175	175	0	0	0	0	1
19-21	1	171	173	170	177	7	0	0	-7	0,125
20-21	1	177	177	179	179	0	0	0	0	1

Для того чтобы оценить сложность сетевого графика проекта, количества параллельных работ и эффективность работы рассчитывается коэффициент сложности. Коэффициент сложности для сетевого графика проекта рассчитывается по формуле (2.14):

$$K_c = \frac{N_{p-r}}{N_c}, \quad (2.14)$$

где N_{p-r} – количество работ сетевого графика;

N_c – количество событий сетевого графика.

2.2.3 Матрица разделения административных задач управления

Матрица РАЗУ (разделения административных задач управления) – матрица, представляющая собой таблицу, которая регламентирует уровень ответственности сотрудников при выполнении отдельных работ по проекту.

В строках изображаются работы проекта, а в столбцах— структурные единицы, взятые из организационной структуры проекта. На пересечении столбцов и строк выставляется определенная буква, показывающая степень ответственности структурной единицы за выполнение конкретной работы. В матрице используются условные обозначения:

- П – принятие решения;
- И – исполнение принятого решения;
- О – организация;

- К – контроль;
- С – согласование и консультирование.

Далее составляется матрица разделения административных задач управления в таблице 2.9 для закрепления ответственности между ответственными членами команды проекта по открытию филиала ООО «ФЕНИКС-174» в городе Екатеринбург.

Таблица 2.9 – Матрица РАЗУ для работ проекта

Наименование работы	Ответственные исполнители		
	Соб- ственник бизнеса	Ген. директор	Менеджер по марке- тингу
Разработка концепции проекта	К, П	К, П	И
Проведение стратегического анализа	К, П	К, П	И
Проведение финансового анализа	К, П	К, П	–
Определение потребности в ресурсах	К	П, И	–
Разработка бизнес-плана	К, П	К, П	И
Разработка проектной документации	К	И	–
Поиск и выбор помещения под офис	П	К, И	С
Определение потребности в оборудовании, мебели и расходных материалах	–	П, И	–
Юридическое оформление документов	П	С, И	–
Закупка оборудования, мебели и расходных материалов	–	К, И	–
Поиск и найм ремонтной бригады	–	К, И	–
Обустройство помещения	–	К, И	–
Подбор персонала	–	И	–
Заключение трудовых договоров с персоналом	–	К, П, И	–
Разработка и запуск рекламы	–	К, С	И

В матрице были выделены главные ответственные лица за выполнение каждого этапа проекта и распределены обязанности по работам.

2.3 План маркетинга

2.3.1 Обоснование цены

Для того, чтобы правильно установить цену на предоставляемый товар, нужно выявить среднерыночную стоимость, основываясь на предлагаемые цены у конкурентов на аналогичный товар.

В таблице представлено определение среднерыночной цены на различные услуги. Ценообразование проводилось на основе анализа цен конкурентов на предлагаемые услуги.

Таблица 2.10 – Определение среднерыночной цены

Услуга	ЮК «Зенит», цена, руб.	ЮК «Логос» цена, руб.	Среднерыночная цена
Консультация	От 500	От 1 000	От 750
Взыскание дол- гов	От 10 000	От 12 000	От 11 000
Банкротство юридических и физических лиц	От 4 870	От 5 790	От 5 330
Финансовая защита	От 9 870	От 12 760	От 11 315

Проанализировав ценовую политику наших конкурентов, можно сделать вывод, что стоимость услуг в нашей юридической компании будет в среднем на 20% ниже, чем аналогичные услуги у конкурентов. Это будет обуславливаться следующими факторами:

– высокая квалификация сотрудников, опыт работы в юриспруденции не менее 5-ти лет

– большой объем оказания услуг

– активное продвижение юридической компании в регионе с помощью социальных сетей

В таблице представлена стоимость услуг фирмы на основании среднерыночной цены.

Таблица 2.11- Цены на услуги ООО «ФЕНИКС-174»

Наименование услуги	Цена, руб
Консультация	От 300
Взыскание долгов	От 8 800
Банкротство юридических и физических лиц	От 4 260
Финансовая защита	От 9 052

2.3.2 Анализ объемов сбыта

Анализ сбыта - это не просто обработка информации об объемах продаж, но и показатель успешности организации. Он дает возможность выяснить эффективность рекламных каналов и работы менеджеров, степень рентабельности торговых точек и скорректировать маркетинговую стратегию компании.

Основная цель данного этапа – спрогнозировать выручку от реализации услуг проекта. Обоснование объемов сбыта строится на основе анализа объемов сбыта за прошлые года, оценке нынешней экономической ситуации и спроса на услуги.

Для того, чтобы определить примерный объем оказываемых услуг, проанализируем полученные данные по каждой услуге за предыдущие месяца и выведем среднее значение.

В таблице представлен средний план на основании данных за прошлые месяца.

Таблица 2.12 – План сбыта

Наименование услуги	Среднее кол-во обращений за получением услуги за месяц, шт.
Консультация	22
Взыскание долгов	35
Банкротство юридических и физических лиц	20
Финансовая защита	19

2.4. Описание окружения проекта

Окружение проекта представляет собой большую совокупность аспектов, которые влияют на ход процесса и его успешность. В некоторых случаях цели проекта, организационное решение и другие элементы могут оказаться несовместимыми с ключевыми факторами внешней среды. Различают несколько видов таких аспектов, объединенных по характеру влияния в несколько групп.

Для описания проекта и компании в системе Project Expert необходимо ввести такие исходные данные, как дата начала и длительность проекта, перечень планируемых к выпуску услуг, многоуровневую структуру компании, финансовое состояние на момент начала проекта.

Для описания проекта требуется ввести следующие данные:

- дату начала и длительность проекта;
- перечень планируемых к выпуску продуктов и услуг.

На закладке «Проект» в ярлыке «Заголовок проекта» заносятся название, дата начала и длительность проекта

Название проекта: «Открытие филиала ООО «ФЕНИКС-174» в г. Екатеринбург». Дата начала проекта: 01.07.2021. Длительность проекта: 18 месяцев. Занесенные в программу данные представлены на рисунке 2.3

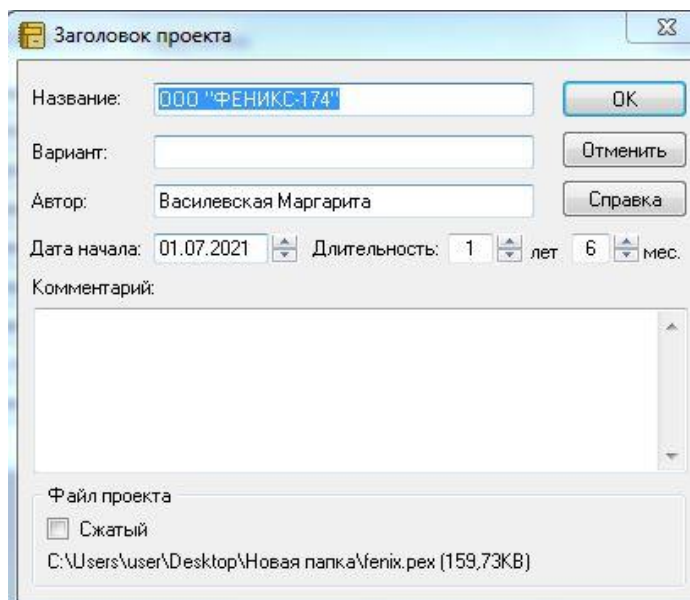


Рисунок 2.3 – Данные проекта

Рассмотрим составляющие модуля «Окружение проекта». Основные налоги, которые уплачивает предприятие ООО «ФЕНИКС-174» представлены на рисунке 2.4. Основной валютой в проекте являются рубли. При создании проекта была выбрана упрощенная система налогообложения, налог 6% на доходы.

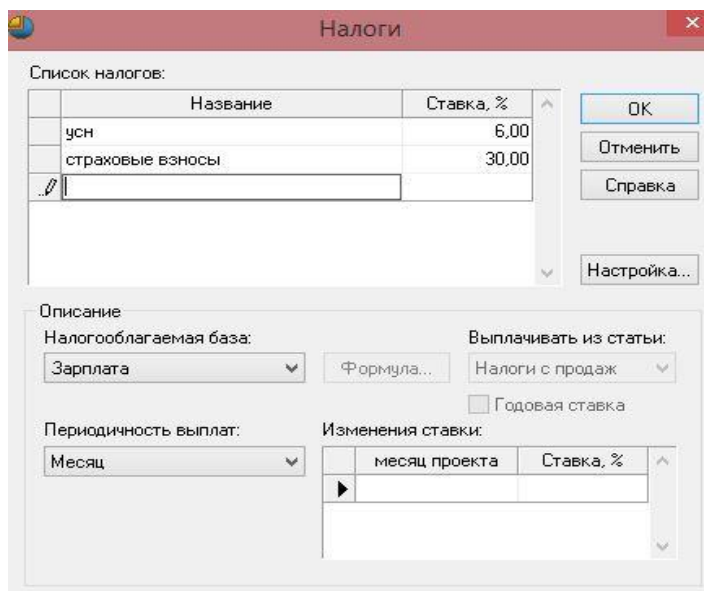


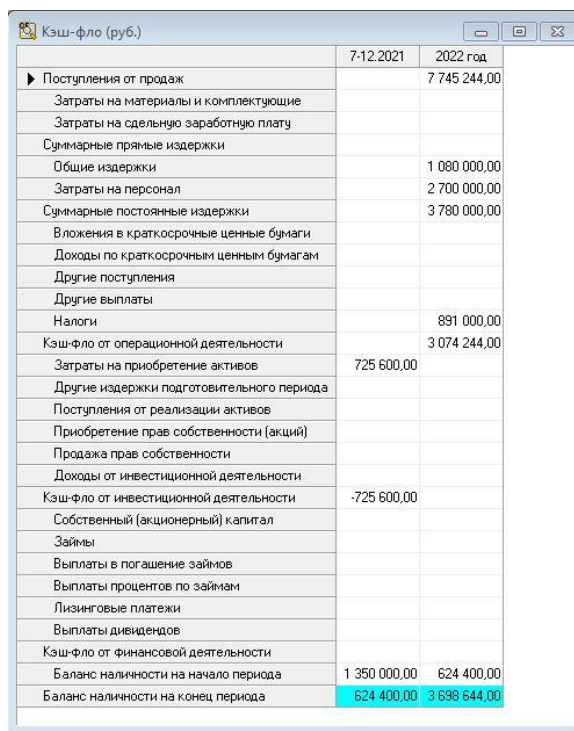
Рисунок 2.4 – Налоги проекта

2.5. Финансовый план

2.5.1 Отчет о финансовом результате проекта

Главной целью финансового плана является предоставление полной картины ожидаемых финансовых результатов от реализуемого проекта.

Отчет о финансовых результатах (ОФР) характеризует финансовые результаты проекта и содержит данные о доходах и расходах в исследуемый период. Отчет о финансовых результатах, представленный на рисунке 2.5, составляется на основе всех рассчитанных ранее данных проекта в тысячах рублей.



	7-12.2021	2022 год
▶ Поступления от продаж		7 745 244,00
Затраты на материалы и комплектующие		
Затраты на сдельную заработную плату		
Суммарные прямые издержки		
Общие издержки		1 080 000,00
Затраты на персонал		2 700 000,00
Суммарные постоянные издержки		3 780 000,00
Вложения в краткосрочные ценные бумаги		
Доходы по краткосрочным ценным бумагам		
Другие поступления		
Другие выплаты		
Налоги		891 000,00
Кэш-фло от операционной деятельности		3 074 244,00
Затраты на приобретение активов	725 600,00	
Другие издержки подготовительного периода		
Поступления от реализации активов		
Приобретение прав собственности (акций)		
Продажа прав собственности		
Доходы от инвестиционной деятельности		
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	-725 600,00	
Собственный (акционерный) капитал		
Займы		
Выплаты в погашение займов		
Выплаты процентов по займам		
Лизинговые платежи		
Выплаты дивидендов		
Кэш-фло от финансовой деятельности		
Баланс наличности на начало периода	1 350 000,00	624 400,00
Баланс наличности на конец периода	624 400,00	3 698 644,00

Рисунок 2.5 – Отчет о финансовых результатах

По отчету о финансовых результатах видно положительное значение и рост чистой прибыли за год исследуемого года проекта. За год проекта увеличилась на 2 264 244,56 тысяч рублей. Положительной динамике чистой прибыли способству-

ет увеличение объема предоставляемых услуг вследствие рекламной компании филиала ООО «ФЕНИКС-174» в городе Екатеринбург.

2.5.2 Формирование отчета о движении денежных средств

Следующим этапом после составления отчета о финансовых результатах формируется отчет о движении денежных средств по проекту.

Отчет о движении денежных средств представляет собой табличную форму бухгалтерской отчетности, содержащую в себе данные о движении денежных средств в разрезе статей их поступления от операционной, инвестиционной и финансовой деятельности. Притоками проекта по открытию филиала в г. Екатеринбург будут являться поступления от продаж, оттоками – себестоимость, налоговые выплаты, покупка оборудования и т.д.

В отчете о движении денежных средств отражаются все притоки и оттоки проекта. Cash-flow проекта представлен на рисунке 2.6

	7-12.2021	2022 год
▶ Поступления от продаж		7 745 244,00
Затраты на материалы и комплектующие		
Затраты на сдельную заработную плату		
Суммарные прямые издержки		
Общие издержки		1 080 000,00
Затраты на персонал		2 700 000,00
Суммарные постоянные издержки		3 780 000,00
Вложения в краткосрочные ценные бумаги		
Доходы по краткосрочным ценным бумагам		
Другие поступления		
Другие выплаты		
Налоги		891 000,00
Кэш-фло от операционной деятельности		3 074 244,00
Затраты на приобретение активов	725 600,00	
Другие издержки подготовительного периода		
Поступления от реализации активов		
Приобретение прав собственности (акций)		
Продажа прав собственности		
Доходы от инвестиционной деятельности		
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	-725 600,00	
Собственный (акционерный) капитал		
Займы		
Выплаты в погашение займов		
Выплаты процентов по займам		
Лизинговые платежи		
Выплаты дивидендов		
Кэш-фло от финансовой деятельности		
Баланс наличности на начало периода	1 350 000,00	624 400,00
Баланс наличности на конец периода	624 400,00	3 698 644,00

Рисунок 2.6 – Cash-Flow-проекта

Из отчета о движении денежных средств положительное значение баланса наличности на конец периода указывает на отсутствие кассовых разрывов, следовательно, планирование денежных потоков проведено верно.

2.5.3 Обоснование экономической эффективности

2.5.3.1 Расчет ставки дисконтирования

Для обоснования экономической эффективности необходимо оценить проект с учетом изменения ценности денег, затраченных и полученных в разные моменты времени, для обоснования целесообразности проекта.

Для анализа экономической эффективности необходимо рассчитать ставку дисконтирования. Ставка рассчитывается методом CAPM, так как финансирование проекта осуществлялось за счет собственных средств. Ставка дисконтирования рассчитывается по формуле 2.16:

$$r_{cc} = R_f + \beta_i \cdot (R_m - R_f), \quad (2.16)$$

где β_i – коэффициент, измеряющий относительный уровень дохода проекта по сравнению со средним доходом проектов того же типа;

R_m – средняя доходность отрасли;

R_f – безрисковая ставка доходности.

В качестве безрисковых активов возьмём ставку доходности по облигациям, составляющая 5,84 % годовых.

β -коэффициент приведён в соответствии со спецификой отрасли (сфера услуг, подотрасль «юридические услуги») и равен 1,01. Для определения ставки доходности отрасли были проанализированные показатели доходности по отрасли, среднее значение составило 20,05 %.

Расчет ставки дисконтирования методом CAPM по найденным коэффициентам отрасли представлен ниже:

$$r_{cc}=5,84+1,01\cdot(20,05-5,84)=20,1\%$$

Подставив все значения в формулу, получим ставку дисконтирования, равную 20,1 %. Если анализировать данную ставку с другими компаниями в отрасли, то она не выходит за пределы минимума и максимума.

2.6.3.2 Расчет интегральных показателей экономической эффективности

Оценить экономическую эффективность проекта и эффективность вложенных инвестиций позволит расчет интегральных показателей. Интегральные показатели эффективности – показатели, на основании которых можно оценить инвестиционный проект с точки зрения принятия к реализации. Оценку эффективности необходимо производить исходя из интересов всех его участников. Далее рассмотрим интегральные показатели

К интегральным показателям относятся:

1) Чистый дисконтированный доход (NPV) – чистая текущая стоимость инвестиционного проекта. Рассчитывается по формуле (2.17):

$$NPV=-I_0+\sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}, \quad (2.17)$$

где I_0 – инвестиции за проект;

CF_t – денежные потоки за период;

r – ставка дисконтирования;

2) Индекс доходности (PI) – показатель, с помощью которого можно оценить доходность/рентабельность проекта и эффективность вложенных средств. Рассчитывается по формуле (2.18):

$$PI = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{I_0}, \quad (2.18)$$

3) Модифицированная внутренняя норма рентабельности – характеризует ставку дисконтирования, при которой суммарная приведенная стоимость доходов от вложенных инвестиций равна стоимости инвестиций. При расчете показателя, все доходы по проекту формируются к концу проекта, а инвестиции к началу.

4) Дисконтированный срок окупаемости – позволяет учесть срок возврата инвестиций с учетом покупательской способности денежных средств. Данный показатель рассчитывается по формуле (2.19):

$$\sum_{i=0}^n \frac{S_t}{(1+r)^t} = \sum_{i=0}^n \frac{I_t}{(1+r)^t}, \quad (2.19)$$

где S_t – сальдо денежных потоков от операционной деятельности в периоде t ,

I_t – инвестиционные денежные потоки в периоде t ;

5) Простой срок окупаемости (PP) – это период времени, за который сумма чистого денежного потока от нового проекта покрывает сумму вложенных в него средств. Рассчитывается по формуле (2.20).

$$PP = \frac{I_0}{\overline{NP}}, \quad (2.20)$$

где \overline{NP} – среднегодовые поступления денежных средств от проекта.

В модуле «Анализ проекта», блок «эффективность инвестиций» позволяет проанализировать эффективность и целесообразность реализации проекта.

Расчет производится с использованием ставки дисконтирования, представленной выше. Срок проекта 18 месяцев приведены на рисунке 2.7. В соответ-

ствии с данными рисунка 2.7 видно, что проект по открытию филиала ООО «ФЕНИКС-174» в городе Екатеринбург окупится за 10 месяцев.

Показатель	Рубли	Доллар
► Ставка дисконтирования, %	20,05	0,00
Период окупаемости - РВ, мес.	10	10
Дисконтированный период окупаемости - DPB, мес.	10	10
Средняя норма рентабельности - ARR, %	282,46	282,46
Чистый приведенный доход - NPV	1 871 206,00	2 348 644,00
Индекс прибыльности - PI	3,70	4,24
Внутренняя норма рентабельности - IRR, %	802,50	802,50
Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR, %	184,27	161,83

Рисунок 2.7 – Показатели эффективности проекта

Чистый приведенный доход значительно выше нуля (2 348 644,60 тысяч рублей) за 18 месяцев реализации проекта. На вложенный рубль проект дает 8 рублей 12 копеек прибыли согласно значению индекса доходности. Внутреннюю рентабельность целесообразно оценивать по показателю MIRR – он больше цены капитала (184,23 % против 20,05 %), следовательно, проект имеет существенный запас прочности. Из всего вышеизложенного, можно сделать вывод о том, что проект по открытию филиала ООО «ФЕНИКС-174» является эффективным и его целесообразно принять к реализации.

2.6 Оценка рисков проекта

2.6.1 Анализ чувствительности

При анализе чувствительности инвестиционного проекта, как правило, оценивается воздействие изменения объема продаж, переменных затрат, постоянных затрат, ставки дисконтирования, ставки налога на прибыль и т.п. на его чистую приведенную стоимость.

Были рассмотрены и введены данные, которые непосредственно связаны с про-

ектом, реализуемым предприятием ООО «ФЕНИКС-174». Чтобы проанализировать чувствительность, использованы следующие параметры: цена сбыта, объем сбыта, общие и прямые издержки. График чувствительности представлен на рисунке 2.8.

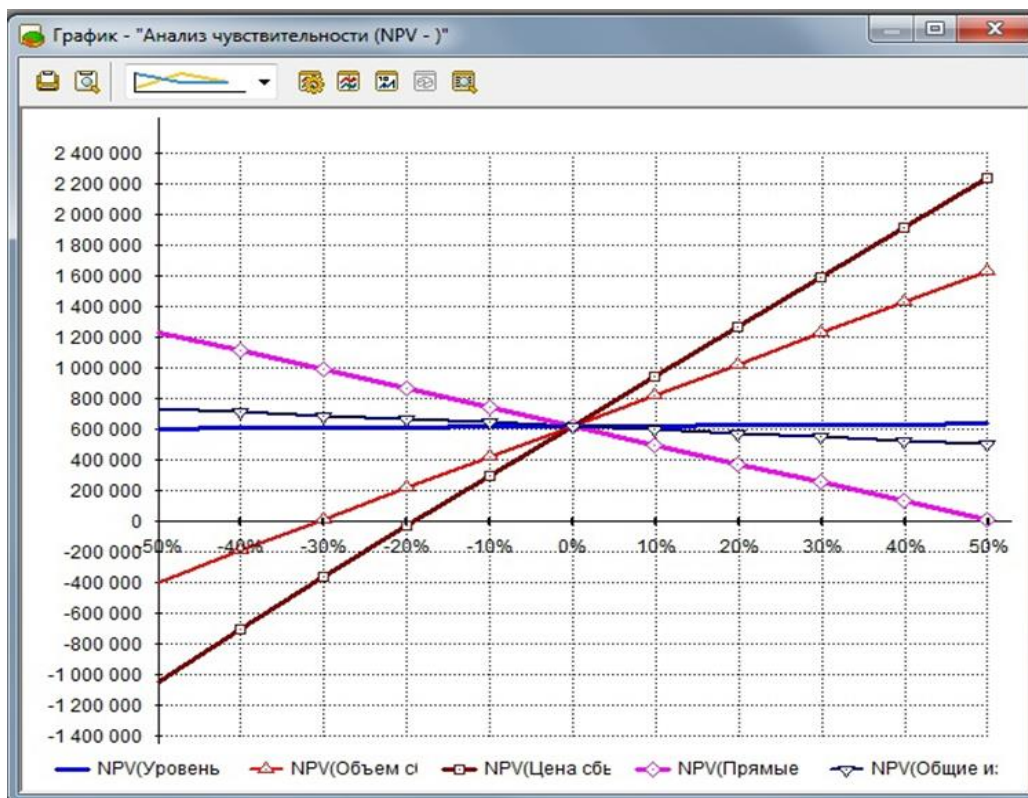


Рисунок 2.8 – Анализ чувствительности проекта

Расчет производился в диапазоне изменений от -50 % до 50 % с шагом расчета 10 %. Анализ чувствительности показал, что проект наиболее чувствителен к изменению цены сбыта, объема сбыта, а так же к прямым издержкам. При уменьшении цены сбыта более чем на 20 % NPV проекта станет отрицательным и проект окажется экономически невыгодным. Снижение цены невозможно, так как цены на услугу, рассматриваемые в проекте, были приняты ниже среднерыночных и их дальнейшее снижение маловероятно.

Линия, отражающая чувствительность NPV к объему сбыта показывает, что при снижении объема продаж более чем на 30%, чистая приведенная стоимость будет иметь отрицательное значение и проект окажется невыгодным, для того,

чтобы вложить туда денежные средства.

Линия, отражающая чувствительность NPV к размеру прямых издержек показала, что при увеличении прямых издержек более чем на 50%, чистая приведенная стоимость будет отрицательной и проект окажется непривлекательным для инвестирования.

2.6.2 Анализ безубыточности

При анализе безубыточности основной вопрос – это выявление запаса финансовой прочности проекта.

Анализ безубыточности производства проводится в целях изучения зависимости между изменениями объёма производства, издержками и прибылью в течении короткого времени (периода). Точка безубыточности представляет собой объем продукции, при реализации которого выручка покрывает совокупные затраты.

Для анализа безубыточности была взята одна из оказываемых услуг– «консультация». Результаты расчета анализа безубыточности в денежном выражении по проекту открытие филиала ООО «Феникс-174» в 2021 году наглядно представлены на рисунке 2.9

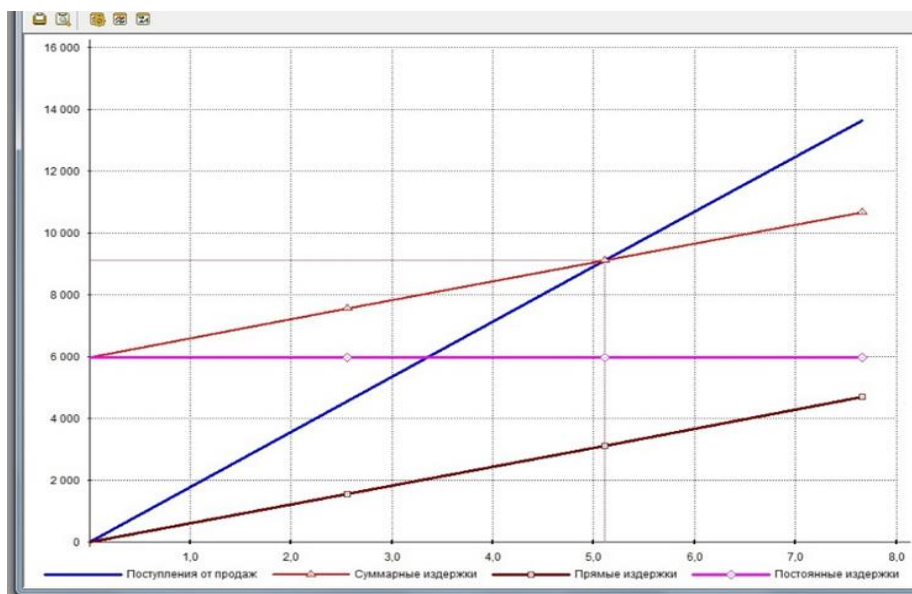


Рисунок 2.9 – Анализ безубыточности

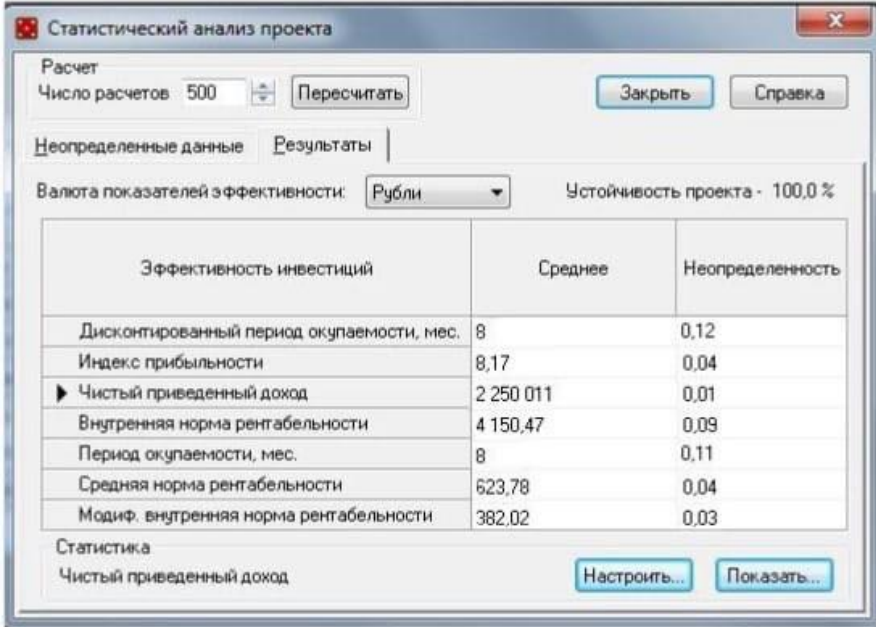
Как видно из полученных данных, запланированный объем оказываемых услуг, например, консультации у филиала ООО «ФЕНИКС-174» превышает безубыточный объем продаж, что говорит о том, что проект будет приносить прибыль. В течение всего срока проекта цена будет фиксированной, поэтому при формировании цены инфляция не учитывается.

2.6.3 Анализ Монте-Карло

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

В качестве входных параметров для вероятностного анализа необходимо использовать те факторы, которые оказывают наибольшее влияние на проект (по результатам анализа чувствительности).

При задании исходных данных выбраны те, к которым оказался наиболее чувствителен проект (по результатам анализа чувствительности – это цена и объем сбыта), диапазон изменений параметров задан – от +10 % до –10 %. Число расчетов – 500.



Статистический анализ проекта

Расчет
Число расчетов: 500

Неопределенные данные | Результаты

Валюта показателей эффективности: Устойчивость проекта: 100,0 %

Эффективность инвестиций	Среднее	Неопределенность
Дисконтированный период окупаемости, мес.	8	0,12
Индекс прибыльности	8,17	0,04
▶ Чистый приведенный доход	2 250 011	0,01
Внутренняя норма рентабельности	4 150,47	0,09
Период окупаемости, мес.	8	0,11
Средняя норма рентабельности	623,78	0,04
Модиф. внутренняя норма рентабельности	382,02	0,03

Статистика
Чистый приведенный доход

Рисунок 2.10 – Эффективность инвестиций по результатам анализа Монте-Карло

По результатам проведённого анализа устойчивость проекта – 100 %. Это означает отсутствие кассовых разрывов при различных сочетаниях изменения влияющих факторов.

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

Выводы по разделу два

В результате проведения стратегического анализа было установлено, что в городе Екатеринбург существует достаточно высокий спрос на пользование юридическими услугами. Следовательно, было принято решение об открытии филиала в городе, с целью удовлетворения потребительского спроса в юридических услугах. Суммарная выручка от реализации оказанных услуг в соответствии с заключенными договорами составит 519 188 рублей в месяц или 6 230 256 в год. (без НДС).

Чистый приведенный доход значительно выше нуля (3 456 164,76325 тысяч рублей) за 6 месяцев реализации проекта. Внутреннюю рентабельность целесообразно оценивать по показателю MIRR – он больше цены капитала, следовательно, проект имеет существенный запас прочности. Из всего вышеизложенного, можно сделать вывод о том, что проект по открытию филиала ООО «ФЕНИКС-174» является эффективным и его целесообразно принять к реализации.

Анализ рисков так же подтвердил малорискованность и целесообразность реализации проекта. Таким образом, проект по открытию филиала ООО «ФЕНИКС-174» в городе Екатеринбург обладает привлекательными характеристиками эффективности для его реализации, выявленными в ходе использования метода Монте-Карло.

3. СОСТАВЛЕНИЕ ПРОГНОЗНОЙ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ

Основной целью составления прогнозной финансовой отчетности компании является комплексная оценка ее будущего финансово – экономического состояния. Для собирания данного прогноза необходимо регулярно накапливать информацию о работе предприятия. Процесс прогнозирования заключается в доскональном анализе как можно большего числа некоторых элементов доходов, расходов, активов, обязательств и сознательной оценке их будущей стоимости с учетом взаимосвязи между элементами, а также потенциальных будущих условий.

3.1 Прогноз финансовой отчетности

Для прогноза финансово – экономического состояния проекта необходимы 2 формы: форма №1 «Бухгалтерский баланс» и форма №2 «Отчет о финансовых результатах». Для получения данных форм необходимо преобразовать полученные в ProjectExpert данные в классическое представление, принятое в бухгалтерском учете. Цель составления прогнозного баланса состоит в разработке интегрированного набора финансовых прогнозов.

Первоначально для формирования нераспределенной прибыли в бухгалтерском балансе (форма №1) нам необходим показатель чистой прибыли. Для этого формируется отчет о финансовых результатах (форма №2). Данные представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Прогнозный отчет о финансовых результатах

Наименование показателя	За 2022 год	За 2023 год
Выручка	3 688 474	6 017 661
Себестоимость оказываемых услуг	265 161	298 737
Валовая прибыль	2 365 796	5 718 924
Коммерческие расходы	1 260 172	2 658 860
Управленческие расходы	160 121	640 484
Прибыль (убыток) от продаж	615 503	2 819 580
Доходы от участия в других организациях	-	-

Окончание таблицы 3.1

Проценты к получению	-	-
Проценты к уплате	-	-
Прочие доходы	-	-
Прочие расходы	-	-
Прибыль (убыток) до налогообложения	615 503	2 819 580
Текущий налог на прибыль	250 130	585 169
Чистая прибыль (убыток)	365 373	2 234 411

Из таблицы 3.1 видно, что прибыль на протяжении 1 года увеличивается. Сформируем прогнозный бухгалтерский баланс на 2 года (таблица 3.2).

Таблица 3.2 - Прогнозный бухгалтерский баланс

Пояснения	А К Т И В	Код строки	За 2022 год	За 2023 год
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
2.1, 2.2	Основные средства (01, 02, 03, 07, 08, 60)	1150	364 167	459 587
	Итого по разделу I	1100	365 167	459 587
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Денежные средства и денежные эквиваленты (50, 51, 55, 57)	1250	438 373	529 412
	Итого по разделу II	1200	438 373	529 412
	БАЛАНС (1100+1200)	1600	497 540	646 998
Пояснение	П А С С И В	Код строки	На 31.12.2021 г.	На 31.12.2022 г.
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	1 300 000	1 300 000
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) (84, 99)	1370	297 540	2 456 998
	Итого по разделу III	1300	1 597 540	3 756 998
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Итого по разделу IV	1400	0	0
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Итого по разделу V	1500	0	0
	БАЛАНС (1300+1400+1500)	1700	1 597 540	3 756 998

Таким образом, был составлен бухгалтерский баланс филиала ООО «ФЕНИКС-174». Баланс актива и баланс пассива равны.

3.1.1 Анализ аналитического баланса

Под аналитическим балансом следует понимать агрегированную форму бухгалтерского баланса, в которой производится специальная перегруппировка основных статей формы № 1, посредством которой можно оценить состояние как средств компании, так и основных источников создания имущества, а также найти данные о реальной стоимости активов фирмы, участвующих в хозяйственной деятельности. Бухгалтерский баланс филиала ООО «ФЕНИКС-174» в г. Екатеринбург.

Оценка данных сравнительного аналитического баланса – это, по сути, предварительный анализ финансового состояния, позволяющий судить о устойчивости организации, характере использования финансовых ресурсов.

Применение аналитического баланса на современных предприятиях сегодня очень широко. Именно в нем содержатся основные финансовые показатели, которые в дальнейшем используются для расчета различных финансовых коэффициентов, позволяющих охарактеризовать состояние фирмы на данный момент или спрогнозировать его в будущем.

Можно сказать, что, в целом, аналитический баланс является основой принятия ряда управленческих и финансовых решений в компании, а по полученным в этом процессе данным проектируется финансовый и экономический курс развития фирмы в будущем.

На начало отчетного года стоимость ВОА составляла 497 167 тыс. руб. За год показатель существенно снизился на 18 581 тыс. руб. или на 14,82 % и составил на конец года 529 587 тыс. руб. На начало отчетного года доля стоимости в валюте баланса составляла 33,25 %. За год показатель несущественно снизился на 26,41 % и составил на конец года 6,84 %. Таким образом, на начало и на конец отчетного года ВОА были существенной, но не самой значимой частью пассивов филиала ООО «ФЕНИКС-174» в г. Екатеринбург.

На начало отчетного года стоимость ОА составляла 265 373 тыс. руб. За год показатель существенно увеличился на 1 269 039 тыс. руб. или на 478,21 % и составил на конец года 1 534 412 тыс. руб. На начало отчетного года доля стоимости в валюте баланса составляла 66,75 %. За год показатель несущественно увеличился на 26,41 % и составил на конец года 93,16 %. Рост стоимости ОА предположительно произошёл на 1 269 039 тыс. руб. за счет роста стоимости СК. Таким образом, на начало и на конец отчетного года ОА были существенной и самой важной частью активов филиала.

За отчётный год значительно возросла величина оборотных активов, что в значительной степени обусловлено ростом денежных средств и денежных эквивалентов. Наряду с этим можно наблюдать снижение ВОА, что можно объяснить снижением величины основных средств. .

В свою очередь в значительной степени возросла доля собственного капитала за счет увеличения нераспределенной прибыли.

На начало отчетного года величина СК составляла 2 397 540 тыс. руб. За год показатель существенно увеличился на 3 249 458 тыс. руб. или на 314,3% и составил на конец года 6 646 998 тыс. руб. Рост стоимости СК предположительно произошел за счет роста нераспределенной прибыли и был источником роста ОА. На начало отчетного года доля СК в валюте баланса составляла 100 %. За год показатель не увеличился, поэтому показатель доли в валюте баланса так же остался 100%. Увеличение доли СК приводит к повышению финансовой устойчивости рассматриваемой организации. Таким образом, на начало и на конец отчетного года СК был существенной и единственной значимой частью пассивов филиала. Рост стоимости СК предположительно произошел за счет роста нераспределенной прибыли и был источником роста ОА.

На начало отчетного года величина валюты баланса составила 3 688 540 тыс. руб. За год показатель существенно увеличился на 3 249 458тыс. руб. или на 314,30 % и составил на конец года 6 646 998 тыс. руб.

Баланс организации можно считать «хорошим», если выполняются следующие условия:

1) валюта баланса на начало года отчетного года составила 3 688 540 тыс. руб., а на конец отчетного года валюта баланса была равна 6 648 998 тыс. руб., таким образом величина баланса на конец года больше, чем его величина на начало, следовательно, признак выполнен;

2) темп прироста оборотных активов составил 478,21 % в то время, как темп прироста внеоборотных активов принял отрицательное значение 14,82 %. Таким образом, темп прироста ОА превышает темп прироста ВОА, следовательно, признак выполнен;

3) собственный капитал на конец года составил 6 648 998 тыс. руб.; заемный капитал отсутствует; темп прироста СК составил 314,30%; темп прироста ЗК составил 0 %; СК больше ЗК по абсолютной величине, а значение темпа прироста СК не превышает значение темпа прироста ЗК. На основании этого можно сделать вывод о том, что признак выполнен;

4) темп прироста дебиторской и краткосрочной задолженности отсутствует, равны 0, признак выполняется;

5) собственные оборотные средства на конец года составили величину в размере 6 648 998 тыс. руб.; доля собственных оборотных средств к ОА составила величину 0,82, следовательно, признак выполнен, поэтому структуру баланса можно считать удовлетворительной;

6) нераспределенная прибыль (НП) на конец отчетного года составила величину в размере 6 646 998 тыс. руб., так как данное значение положительно, следовательно, признак выполнен.

Вывод: баланс филиала ООО «ФЕНИКС-174» можно считать «хорошим», так как выполнены все 6 признаков.

В целом структуру баланса можно считать удовлетворительным, все признаки выполнены. Таким образом, не все темпы прироста показателей аналитического баланса характеризуют положительную динамику нового филиала.

Стоимость оборотных активов выросла, как и стоимость собственного капитала, который в валюте баланса приводит к повышению финансовой устойчивости рассматриваемого предприятия.

3.2 Анализ ликвидности

Платежеспособность и ликвидность оказывают положительное влияние на выполнение производственных планов и обеспечение нужд производства необходимыми ресурсами. Они направлены на планомерное поступление и расходование денежных ресурсов, достижение рациональных пропорций собственного и заемного капитала и наиболее эффективного его использования.

Платежеспособность – это наличие денежных средств и их эквивалентов достаточных для расчетов по кредиторской задолженности, требующей немедленного погашения.

В свою очередь, ликвидность характеризует финансовую устойчивость организации в краткосрочной перспективе и ее возможность в полном объеме производить расчеты по краткосрочным обязательствам.

Таким образом, цель анализа сводится к оценке способности организации погашать свои краткосрочные обязательства собственными активами.

Для проведения оценки ликвидности с использованием абсолютных показателей используется такое показатель, как СОС (собственные оборотные средства/рабочий капитал).

Собственные оборотные средства представляют оборотные активы за вычетом краткосрочных обязательств.

Экономический смысл показателя СОС:

– показывает, какая сумма оборотных средств останется в распоряжении организации после расчётов по краткосрочным обязательствам, т. е. характеризует свободу манёвра и финансовой устойчивости организации в краткосрочной перспективе;

– даёт оценку части собственного капитала организации (капитала собственников), использованной для финансирования оборотных активов.

На начало отчетного года величина СОС филиала ООО «ФЕНИКС-174» составляла 2 843 680 тыс. руб. За год показатель существенно увеличился на 76,80 % или на 924 763 тыс. руб. и на конец года составил 3 768 443 тыс. руб. На начало отчетного года доля СОС в валюте баланса составляла 85,98%. За год показатель несущественно увеличился на 6,52% и на конец года составил 92,50 %.

Для проведения анализа ликвидности баланса компании статьи активов группируют по степени ликвидности – от наиболее быстро превращаемых в деньги к наименее. Пассивы же группируют по срочности оплаты обязательств, т.е. по степени убывающей срочности их погашения.

Группа активов при структурировании баланса выглядит следующим образом:

1) А1 включает в себя абсолютно ликвидные активы, такие как денежные средства и краткосрочные финансовые вложения, для трансформации которых в денежные средства не требуется времени;

2) к А2 относят быстро реализуемые активы: товары отгруженные и краткосрочную дебиторскую задолженность. Ликвидность активов этой группы зависит от своевременности отгрузки продукции, оформления банковских документов, скорости платёжного документооборота в банках, от спроса на продукцию, её конкурентоспособности, платёжеспособности покупателей, форм расчётов и др. Для трансформации таких активов в денежные средства обычно требуется около месяца;

3) А3 включает медленно реализуемые активы, такие как запасы (кроме статьи «Расходы будущих периодов»), долгосрочная дебиторская задолженность, НДС по приобретённым ценностям, долгосрочные финансовые вложения и прочие оборотные активы. Для трансформации таких активов в денежные средства понадобится значительно больший срок, чем один месяц, а иногда и больше года;

4) А4 представляет труднореализуемые активы такие как: внеоборотные (нематериальные активы, основные средства, незавершённые капитальные вложения) за

исключением долгосрочных финансовых вложений, расходы будущих периодов, а также неликвидные активы, если имеются соответствующие данные (безнадёжная дебиторская задолженность, неходовые, залежалые материальные ценности и т. п.). Для трансформации таких активов в денежные средства обычно требуется больше года.

В свою очередь группа пассивов при структурировании баланса выглядит следующим образом:

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

2) П2 – краткосрочные обязательства со сроком погашения до одного года (краткосрочные кредиты и займы);

3) П3 – долгосрочные обязательства (долгосрочные кредиты и займы);

4) П4 – собственный капитал и все краткосрочные обязательства, не вошедшие в группы П1 и П2. Для нового филиала реструктурированный баланс приведен в таблице 3.3

Таблица 3.3 реструктурированный баланс

Актив	Сумма, тыс. руб.			Пассив	Сумма, тыс. руб.		
	на начало предыдущего года	на начало отчётного (конец предыдущего) года	на конец отчётного года		на начало предыдущего года	на начало отчётного (конец предыдущего) года	на конец отчётного года
А1 всего	265 373			П1 всего			
А2 всего				П2 всего			
А3 всего				П3 всего			
А4 всего				П4 всего			

Для определения ликвидности баланса следует сопоставить итоги по каждой группе активов и пассивов. Идеальным считается ликвидность, при которой выполняются следующие условия (3.1):

$$A1 \geq П1; A2 \geq П2; A3 \geq П3; A4 \leq П4 \quad (3.1)$$

Экономический смысл первых трёх неравенств заключается в том, что стоимость активов, имеющих определённую ликвидность, должна быть не меньше, чем сумма обязательств с соответствующим сроком погашения. Последнее четвёртое неравенство является компенсирующим и показывает, что в случае ликвидации организации собственникам и инвесторам может достаться активов на меньшую стоимость, чем они инвестировали в деятельность организации.

Сравнение показателей реструктурированного баланса филиала ООО «ФЕНИКС-174» представлено в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Сравнение показателей реструктурированного баланса

Условия абсолютной ликвидности баланса	На начало отчетного года (конец предыдущего)	На конец отчетного года
$A1 > П1$	$A1 > П1$	$A1 > П1$
$A2 > П2$	$A1 = П1$	$A1 = П1$
$A3 > П3$	$A1 = П1$	$A1 = П1$
$A4 < П4$	$A4 < П4$	$A4 < П4$

На основании таблицы 3.3 можно сделать вывод о том, что ликвидность рассматриваемого предприятия идеальна, так как выполняются все условия абсолютной ликвидности в каждом из рассматриваемых периодов.

Коэффициент покрытия – это группа значений, дающих представление о реальной ликвидности субъекта в разных направлениях его деятельности. Представляет собой соотношение между активами фирмы и совокупностью ее задолженностей.

Для определения коэффициента нужны сведения об имеющихся наличных и материальных активах. Нематериальные активы в расчет не берутся. Коэффициент равен соотношению текущих средств к текущим пассивам. Все нужные данные можно взять из бухгалтерского отчета.

Далее была сформирована таблица 3.4, отражающая покрытие обязательств активами.

Таблица 3.4 – Покрытие обязательств активами

№ групп	Актив	Пассив	Излишек или недостаток активов на погашение
Прошлый год (2021)			
I	565 373	0	578 373
II	0	0	0
III	0	0	0
IV	332 167	397 540	(578 373)
Итого	897 540	397 540	
Отчетный год (2022)			
I	3 648 411	0	3 648 411
II	0	0	0
III	0	0	0
IV	412 587	2 748 998	(3 648 411)
Итого	4 076 998	2 748 998	

Таким образом, можно сделать вывод, что предприятие обладает идеальной ликвидностью, так как выполняются все четыре признака абсолютной ликвидности. Рассматривать коэффициенты не имеет смысла, так как предприятие не имеет краткосрочных обязательств, финансирование осуществлялось за счет собственных средств.

3.3 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.

Высший тип финансовой устойчивости — способность предприятия развиваться преимущественно за счет собственных источников финансирования.

Анализ финансовой устойчивости проводится для того, чтобы определить платежеспособно ли предприятие, а также для установления того, насколько рационально организация управляет собственными и заемными средствами. Существует четыре типа финансовой устойчивости:

- 1) абсолютная финансовая устойчивость: $S = (1; 1; 1)$;
- 2) нормальная финансовая устойчивость $S = (0; 1; 1)$;
- 3) неустойчивое финансовое состояние $S = (0; 0; 1)$;
- 4) кризисное финансовое состояние $S = (0; 0; 0)$.

Определение типа финансовой устойчивости для филиала ООО «ФЕНИКС-174» представлено в таблице 3.5

Таблица 3.5 – Определение типа финансовой устойчивости

Наименование показателей	На конец 2021 года	На конец 2022 года
1. Источники собственных средств	586 540	3 748 998
2. Основные средства и иные внеоборотные активы	242 167	432 587
3. Наличие собственных оборотных средств (п.1 – п.2)	561 373	3 294 411
4. Долгосрочные кредиты и займы	0	0
5. Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат	561 373	3 294 411
6. Краткосрочные кредиты и займы	0	0

Окончание таблицы 3.5

7. Наличие собственных, долгосрочных и краткосрочных заемных источников формирования запасов и затрат (п.5+п.6)	566 373	3 294 411
8. Величина запасов и затрат	0	0
9. Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств (п.3 – п.8)	566 373	3 294 411
10. Излишек (+) или недостаток (-) собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат (п.5 – п.8)	566 373	3 294 411
11. Излишек (+) или недостаток (-) общей величины источников формирования запасов и затрат (п. 7 – п. 8)	566 373	3 294 411
Тип финансовой ситуации	S = (1; 1; 1)	S = (1; 1; 1);

Проанализировав таблицу 3.5 можно сделать вывод о том, что за 2022-2023 гг., для предприятия характерна абсолютная финансовая устойчивость, т.е. запасы и затраты полностью покрыты собственными средствами. Высший тип финансовой устойчивости — способность предприятия развиваться преимущественно за счет собственных источников финансирования. Далее рассмотрим коэффициенты. Помимо определения типа финансовой устойчивости, необходимо провести анализ коэффициентов финансовой устойчивости предприятия:

Коэффициент финансовой независимости (автономии) показывает, какую долю активов организация погашает за счет собственного капитала. Коэффициент рассчитывается по формуле (3.2).

$$K_{\text{авт.}} = \frac{СК}{ВБ}, \quad (3.2)$$

где СК – собственный капитал;

ВБ – валюта баланса.

Коэффициент финансовой зависимости показывает, какую долю активов организация погашает за счет заемного капитала. Рассчитывается по формуле (3.3).

$$K_{\text{фин.зав.}} = \frac{ЗК}{ВБ}, \quad (3.3)$$

где ЗК – заемный капитал.

Коэффициент задолженности (финансовый рычаг) – соотношение заемного капитала с собственным капиталом организации. Рассчитывается по формуле (3.4).

$$K_{\text{задолж.}} = \frac{ЗК}{СК}. \quad (3.4)$$

Коэффициент самофинансирования показывает, сколько рублей собственного капитала приходится на каждый рубль заемного капитала. Коэффициент рассчитывается по формуле (3.5).

$$K_{\text{самофин.}} = \frac{СК}{ЗК}, \quad (3.5)$$

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами показывает, достаточно ли у организации собственных средств для покрытия текущих обязательств. Рассчитывается по формуле (3.6).

$$K_{\text{обесп.СОС}} = \frac{СОС}{ОбА}, \quad (3.6)$$

где СОС – собственные оборотные средства;

ОбА – оборотные активы.

Коэффициент манёвренности капитала – доля собственных средств в структуре собственного капитала. Рассчитывается по формуле (3.7).

$$K_{\text{маневр.}} = \frac{\text{СОС}}{\text{СК}}. \quad (3.7)$$

Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов показывает сколько оборотного капитала приходится на внеоборотные активы. Рассчитывается по формуле (3.8).

$$K_{\text{соот. моб. и иммоб.}} = \frac{\text{ОбА}}{\text{ВнОбА}}. \quad (3.8)$$

Результаты расчетов относительных показателей за три исследуемых периода приведены в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Относительные показатели оценки финансовой устойчивости

Наименование показателя	Норматив	Значения	
		На конец 2021	На конец 2022м
Коэффициент финансовой независимости (автономии)	Более 0,5	100	100
Коэффициент самофинансирования	Более 1	-	-
Коэффициент задолженности	Менее 0,67	-	-
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	Более 0,1	1,5	1,07
Коэффициент маневренности	0,2-0,5	0,67	0,93
Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов	-	2,01	13,63

Полученные результаты позволяют сделать вывод, что новый филиал ООО «ФЕНИКС-174» не имеет зависимости от внешних источников финансирования.

О достаточно устойчивом финансовом положении свидетельствует то, что на конец отчетного года коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами составил 1,07 т.е. 107% собственных средств организации направлено на пополнение оборотных активов. Коэффициент самофинансирования показывает, сколько рублей собственного капитала приходится на каждый рубль заемного капитала

Коэффициент маневренности, который единственный не вошел в коридор нормативных значений, превысив его, показывает, что предприятие находится в мобильной форме, и располагает большими возможностями свободного маневрирования собственными средствами.

Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов показывает, что на конец года на каждый рубль оборотных активов в 2022 году приходилось 2,01 руб. внеоборотных активов, а в 2023 году 13,63 руб., таким образом это говорит о высокой мобильности активов.

Для наглядности полученные результаты отражены на рисунке 3.1.

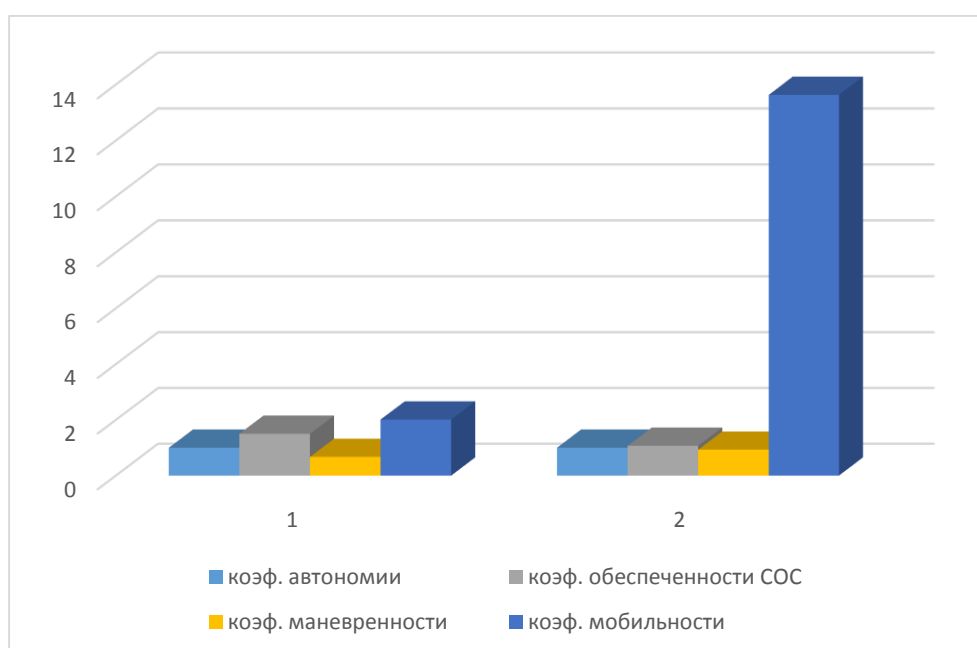


Рисунок 3.1 – Показатели финансовой устойчивости в динамике

3.4. Анализ деловой активности

Деловая активность компании оценивается с помощью показателей оборачиваемости – коэффициентов оборачиваемости и периодов оборачиваемости. В свою очередь эти показатели делятся на две группы. С целью оценки деловой активности используется группа показателей, таких как оборачиваемость активов, периоды оборачиваемости активов, а также показатели оценки результатов финансово-хозяйственной деятельности, включающих рентабельность. В первую группу входят показатели оборачиваемости активов. К ним относятся:

Коэффициент оборачиваемости активов показывает количество оборотов остатка активов за отчетный период. Рассчитывается по формуле (3.9).

$$\text{Коб. А} = \frac{В}{\bar{А}}, \quad (3.9)$$

где В – выручка;

$\bar{А}$ – среднегодовая величина активов.

Коэффициент оборачиваемости оборотных активов показывает, сколько раз за год использовался среднегодовой остаток оборотных активов. Данный показатель рассчитывается по формуле (3.9).

$$\text{Коб. ОбА} = \frac{В}{\overline{\text{ОбА}}}, \quad (3.9)$$

где $\overline{\text{ОбА}}$ – среднегодовая величина оборотных активов.

Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов показывает интенсивность использования внеоборотных активов, то есть сколько раз стоимость внеоборотных активов возмещается выручкой. Рассчитывается по формуле (3.10).

$$\text{Коб. ВОА} = \frac{В}{\overline{\text{ВОА}}}, \quad (3.10)$$

где $\overline{\text{ВОА}}$ – среднегодовая величина внеоборотных активов.

Коэффициент оборачиваемости запасов характеризует качество запасов и степень эффективности использования материалов, чем выше показатель, тем лучше. Коэффициент рассчитывается по формуле (3.11).

$$\text{Коб. З} = \frac{с/ст}{\bar{З}}, \quad (3.11)$$

где с/ст – себестоимость;

$\bar{З}$ – среднегодовая величина запасов.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности показывает эффективность работы организации в плане предоставляемых отсрочек платежей. Рассчитывается по формуле (3.12).

$$\text{Коб. ДЗ} = \frac{В}{\bar{ДЗ}}, \quad (3.12)$$

где $\bar{ДЗ}$ – среднегодовая величина дебиторской задолженности.

Коэффициент оборачиваемости собственного капитала показывает количество оборотов собственного капитала за период, то есть эффективность управления собственным капиталом организации. Рассчитывается по формуле (3.13).

$$\text{Коб. СК} = \frac{В}{\bar{СК}}, \quad (3.13)$$

где $\bar{СК}$ – среднегодовая величина собственного капитала.

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности показывает количество оборотов задолженности за период, то есть эффективность управления кредиторской задолженностью организации. Рассчитывается по формуле (3.14).

$$\text{Коб. КЗ} = \frac{В}{\bar{КЗ}}. \quad (3.14)$$

Фондоотдача показывает эффективность использования основных средств. Показатель рассчитывается по формуле (3.15).

$$\Phi_o = \frac{B}{\overline{OC}}, \quad (3.15)$$

где \overline{OC} – среднегодовая величина основных средств.

Результаты расчетов показателей оценки деловой активности за прошлый и отчетный периоды представлены в таблице 3.7

Таблица 3.7 – Показатели оценки деловой активности

Наименование показателя	Значение показателя			
	прошлый период		отчетный период	
	об./год	дн.	об./год	дн.
Показатели оборачиваемости активов				
Коэффициент оборачиваемости активов/ Продолжительность одного оборота активов	7,78	46,92	29,27	12,47
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов/ Продолжительность одного оборота оборотных активов	11,65	31,32	31,42	11,62
Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов/ Продолжительность одного оборота внеоборотных активов	23,40	15,60	428,22	0,85
Показатели оборачиваемости собственного капитала и кредиторской задолженности				
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала/ Продолжительность одного оборота собственного капитала	7,78	46,92	29,27	12,47
Фондоотдача	23,40		428,22	

За рассматриваемый период также увеличились показатели оборачиваемости ОА и ВОА, что свидетельствует о росте эффективности использования ОА и ВОА. Соответственно, продолжительность одного оборота ОА и ВОА уменьшилась. От-

метим, что коэффициент оборачиваемости ВОА совпадает с фондоотдачей, поскольку основные средства являются единственной составляющей ВОА.

На конец 2021 года фондоотдача составила 428,22 руб./руб., т.е. один рубль среднегодовой стоимости основных средств отдавал 23,40 руб. выручки. На конец 2022 года фондоотдача составила 428,22 руб./руб., т.е. один рубль среднегодовой стоимости основных средств отдавал 428,22 руб. выручки. Коэффициент оборачиваемости СК тоже увеличился на 21,49 оборотов, а длительность его оборота снизилась на 34,45 дней, следовательно, эффективность использования СК выросла.

При анализе этих коэффициентов в динамике можно увидеть, насколько быстрее или медленнее оборачивается капитал, выведенный на время из производственной деятельности, в сравнении с капиталом, задействованным в производстве. При более детальном анализе необходимо учитывать структуру инвестированного капитала.

Для наглядности на рисунке 3.2 представлена динамика изменения показателей оборачиваемости активов, собственного капитала и фондоотдачи.

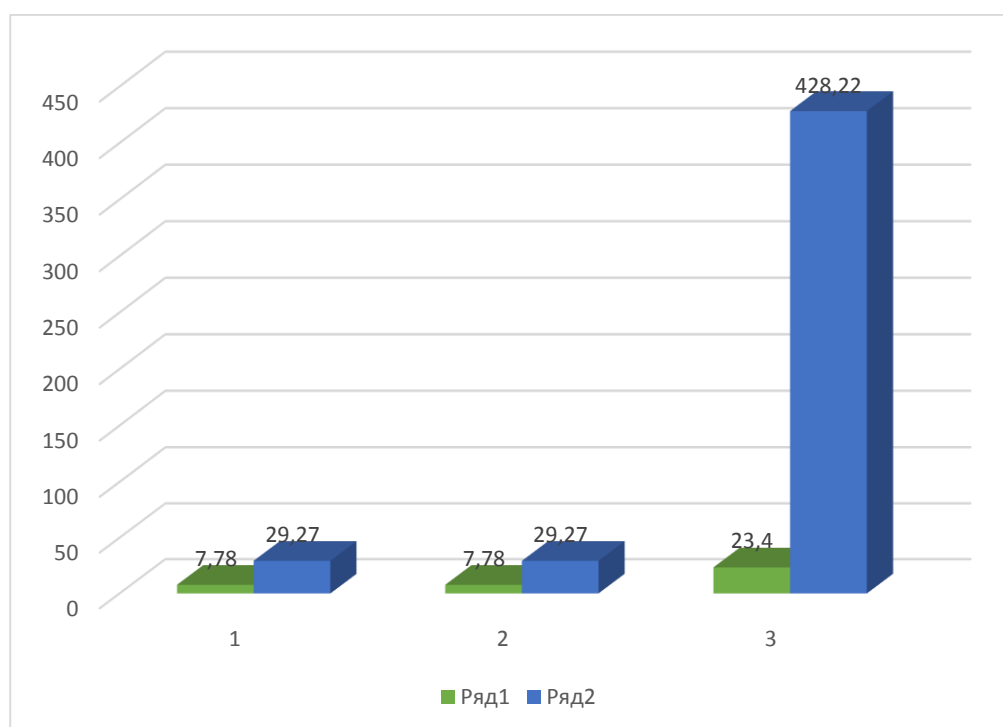


Рисунок 3.2 – Динамика изменения показателей оборачиваемости

3.5 Анализ рентабельности

Рентабельность — это экономический показатель, который показывает, насколько эффективно используются материальные и нематериальные активы. Под термином «рентабельность» подразумевается целая группа показателей, каждый из которых имеет свой экономический смысл. Основные показатели рентабельности:

Рентабельность реализованной продукции показывает, насколько эффективно организация получает прибыль от реализации услуг. Показатель рассчитывается по формуле (3.16).

$$R_{\text{прод}} = \frac{П_{\text{прод}}}{С/СТ_{\text{полн}}}, \quad (3.16)$$

где $П_{\text{прод}}$ — прибыль от продаж;

$С/СТ_{\text{полн}}$ — полная себестоимость.

Рентабельность производства показывает эффективность производства организации, то есть сколько прибыли приходится на рубль вложенных затрат на производство. Рассчитывается по формуле (3.17).

$$R_{\text{произ.}} = \frac{П_{\text{до налогообл.}}}{ОС+З}, \quad (3.17)$$

где $П_{\text{до налогообл.}}$ — прибыль до налогообложения.

Рентабельность совокупных активов — эффективность использования активов организации. Рассчитывается по формуле (3.18).

$$R_{\text{сов.а.}} = \frac{ЧП}{А}, \quad (3.18)$$

где $ЧП$ — чистая прибыль.

Рентабельность внеоборотных активов показывает, сколько рублей прибыли формирует каждый рубль их стоимости. Рассчитывается по формуле (3.20).

$$R_{\text{внеоб.а.}} = \frac{\text{ЧП}}{\overline{\text{ВнОбА}}} \cdot \quad (3.20)$$

Показатель рентабельность оборотных активов позволяет оценить влияние оборотных активов на формирование чистой прибыли организации. Рассчитывается по формуле (3.21).

$$R_{\text{об.а.}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ОбА}} \cdot \quad (3.21)$$

Рентабельность чистого оборотного капитала показывает доходность организации с каждого вложенного рубля. Рассчитывается по формуле (3.22).

$$R_{\text{ЧОК}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ЧОК}}, \quad (3.22)$$

где ЧОК – чистый оборотный капитал.

Рентабельность собственного капитала – важнейший показатель для оценки эффективности вложенного в дело капитала. Рассчитывается по формуле (3.23).

$$R_{\text{СК}} = \frac{\text{ЧП}}{\overline{\text{СК}}}, \quad (3.23)$$

где $\overline{\text{СК}}$ – среднегодовая величина собственного капитала.

Рентабельность продаж – это показатель, который показывает, какую часть от выручки составляет прибыль от продаж. Рассчитывается по формуле (3.24).

$$R_{\text{продаж.}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{Вр}} \cdot \quad (3.24)$$

Рассчитанные значения показателей оценки рентабельности за прошлый и отчетный период представлены в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Показатели оценки рентабельности

В процентах

Наименование показателя	Значение показателя	
	За 2021 год	За 2022 год
Показатели рентабельности реализации продукции и рентабельности активов		
Рентабельность реализованной продукции	1,55	3,09
Рентабельность производства	0,79	1,10
Рентабельность совокупных активов	2,00	11,18
Рентабельность внеоборотных активов	6,02	163,54
Рентабельность оборотных активов	4,00	12,00
Рентабельность чистого оборотного капитала	1,00	1,00
Показатели рентабельности собственного капитала, инвестиций и продаж		
Рентабельность собственного капитала	8,01	11,18
Рентабельность продаж	0,26	0,38

Рентабельность реализованной продукции показывает, что в 2022 году каждый рубль себестоимости отдавал 3,09 рублей прибыли от продаж, что выше показателя прошлого года на 1,54 рубля. По данному показателю эффективность основной деятельности предприятия выросла за 2022 год.

Такой показатель как рентабельность совокупных активов показывает, что в 2023 году каждый рубль среднегодовой стоимости активов отдавал 11 рубль и 18 копеек чистой прибыли, что выше показателя прошлого года на 9,18 рублей. По данному показателю эффективность использования активов выросла за 2022 год.

Рентабельность ВОА показывает, что в 2022 году каждый рубль среднегодовой стоимости ВОА отдавал 163,54 рублей чистой прибыли, что выше показателя прошлого года на 157,52 рублей. По данному показателю эффективность использования ВОА выросла за 2022 год.

Рентабельность ОА показывает, что в 2022 году каждый рубль среднегодовой стоимости ОА отдавал 12 рублей чистой прибыли, что выше показателя прошлого года на 8 рублей.

Рентабельность ЧОК не изменилась, он равен величине пассива, которая в свою очередь состоит только из нераспределенной прибыли и добавочного капитала.

Рентабельность СК показывает, что в 2022 году на один рубль СК приходилось 11,18 рублей чистой прибыли, что выше показателя прошлого года на 3,17 рублей. По данному показателю эффективность использования СК выросла за 2022 год.

Рентабельность продаж показывает, что в 2023 году в одном рубле выручки содержалось 0,38 копеек чистой прибыли, что выше показателя прошлого года на 0,12 копейки.

Для наглядности на рисунке 3.3 отразим показатели рентабельности реализованной продукции, собственного капитала и продаж в динамике.

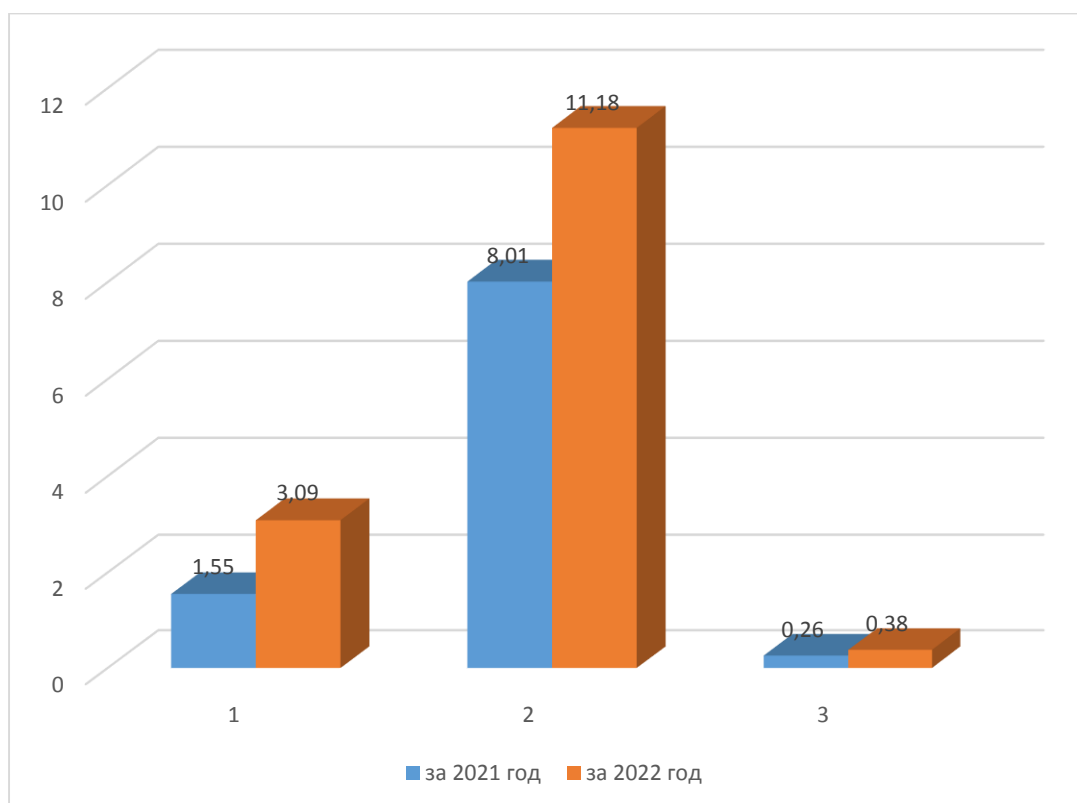


Рисунок 3.3 – Показатели рентабельности в динамике

Выводы по разделу три

Анализ динамики и структуры баланса показал, что в структуре активов ОА существенно больше, чем ВОА, это говорит о мобильности структуры. Структура пассивов говорит о высокой степени финансовой устойчивости предприятия за счет большой доли собственного капитала в пассивах.

За анализируемый период валюта баланса увеличивается преимущественно за счет роста нераспределенной прибыли.

Анализ ликвидности показал, что за анализируемые периоды у предприятия имеется достаточное количество наиболее ликвидных активов – денежных средств, краткосрочные обязательства же сокращаются. В результате чего, все значения показателей ликвидности за 2022 год превышают нормативные значения.

Существенная динамика коэффициентов финансовой устойчивости характерна только для коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами. Состояние филиала финансово устойчивое, мобильность и маневренность высокие, что является положительными характеристиками ее деятельности.

За 2022 год произошла несущественная динамика коэффициентов оборачиваемости активов, оборотных активов, собственного капитала, их вектор изменения имеет положительный характер, так как коэффициенты оборачиваемости увеличились, а периоды оборота – сократились. Уровень деловой активности несущественно увеличился за 2022 год.

За 2022 год эффективность деятельности нового филиала выросла, а также выросла эффективность использования собственного капитала, активов (в том числе внеоборотных и оборотных) и чистого оборотного капитала.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Третьякова, Е.П. Теория организации: учебное пособие/ Е.П. Третьякова. – М.: КНОРУС, 2009. – 224 с.
- 2 Зайончик, Л.Л. Экономический анализ: учебное пособие / Л.Л. Зайончик, М.И. Бажанова. Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2019. 224 с.
- 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 Баев, Л.А. Сетевые методы планирования и управления: методические указания к курсовому проекту/ составители: Л.А. Баев, С.Ю. Лелекова, Н.С. Дзензелюк. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2010. – 24 с.
- 5 Реальные располагаемые денежные доходы населения по Российской Федерации. – <https://rosstat.gov.ru/folder/13397>.
- 6 Занятость и безработица в Российской Федерации в декабре 2020 года. - http://gks.ru/bgd/free/B04_03/IssWWW.exe/Stg/d02/17.htm.
- 7 Функции коэффициента покрытия активов- <https://assistentus.ru/vedenie-biznesa/koefficient-pokrytiya-aktivov/>
- 8 Анализ внешней и внутренней среды предприятия. - <https://natalibrilenova.ru/analiz-mikro-i-makrosredyi-predpriyatiya>
- 9 Актуальность юридических услуг. - <https://blog.burocrat.ru/biznes-po-franshize/605-biznes-po-franshize-yuridicheskikh-uslug.html>
- 10 «Об определении порядка продления действия мер по обеспечению санитарно-эпидемиологического благополучия населения в субъектах Российской Федерации в связи с распространением новой коронавирусной инфекции (COVID-19)». Указ Президента РФ от 11.05.2020 г. № 316.
- 11 Юридические новости. - <https://www.law.ru/news>
- 12 Юридические тренды десятилетия. - <https://vc.ru/legal/101092-pyat-yuridicheskikh-trendov-novogo-desyatiletiya>
- 13 Юридическая компания «Зенит». - <https://zennit.ru/services/>

- 14 Юридические компании города Екатеринбург. -
<https://yurgorod.ru/company/gorod-ekaterinburg/>
- 15 Рыночные данные для финансового моделирования. -
<http://www.shfm.ranepa.ru/students/beta>.
- 16 Занятость и безработица в Российской Федерации в декабре 2020 года. –
http://gks.ru/bgd/free/B04_03/IssWWW.exe/Stg/d02/17.html

Факторы SWOT		Возможности				Угрозы		
		Государственная поддержка малого и среднего бизнеса	Уровень индивидуального дохода	Нововведения в области права	Большой охват целевой аудитории через интернет и привлечение партнеров к сотрудничеству	Высокий уровень конкурентной борьбы	Усиление влияния действующих конкурентов	Высокая зависимость от потребителя
Сильные стороны	Наличие собственного сайта, активных страниц в соц сетях	2	2	5	5	4	5	5
	Цены ниже рынка	3	5	3	4	5	3	5
	Наличие квалифицированного персонала	1	1	3	2	5	4	5
	Широкий ассортимент предоставляемых услуг	2	2	5	4	4	5	5
Слабые стороны	Ограниченный объем собственных финансовых средств	5	2	3	1	2	2	2
	Отсутствие постоянных клиентов	1	3	3	5	2	3	3

Рисунок 1 – Оценка SWOT

Оценка SWOT-факторов

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Факторы SWOT		Возможности				Угрозы		
		Государственная поддержка малого и среднего бизнеса	Уровень индивидуального дохода	Нововведения в области права	Большой охват целевой аудитории через интернет и привлечение партнеров к сотрудничеству	Высокий уровень конкурентной борьбы	Усиление влияния действующих конкурентов	Высокая зависимость от потребителя
Сильные стороны	Наличие собственного сайта, активных страниц в соц сетях	Привлечение новых клиентов с помощью акций				Проведение расширенной рекламной компании		
	Цены ниже рынка							
	Наличие квалифицированного персонала	Повышение квалификации персонала и система мотивации						
	широкий ассортимент предоставляемых услуг	Привлечение новых клиентов с помощью акций						
Слабые стороны	Ограниченный объем собственных финансовых средств	Привлечение новых клиентов с помощью акций						
	Отсутствие постоянных клиентов	Проведение расширенной рекламной компании						

Решение проблем

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Рисунок 2- Решение проблем

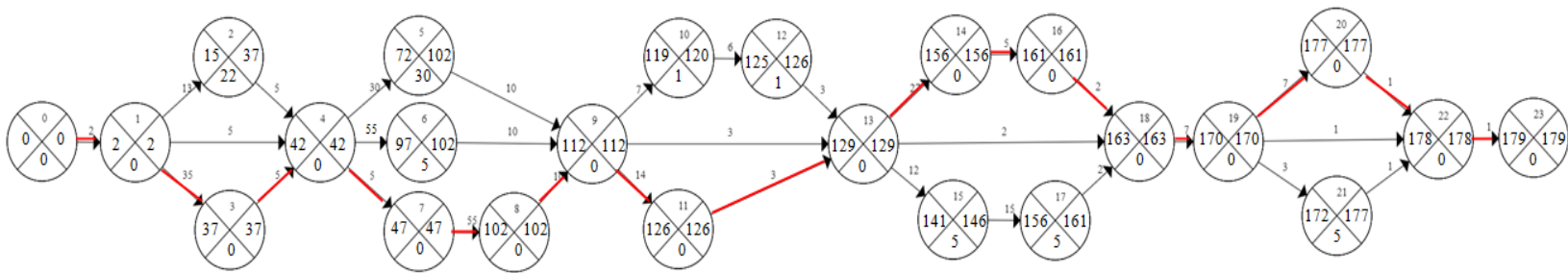


Рисунок 3 – Сетевой график

Сетевой график проекта

ПРИЛОЖЕНИЕ В



Рисунок 1 – Организационная структура проекта

Таблица А.1 – Аналитический баланс

Показатель	Абсолютная величина		Доля в валюте баланса		Изменение		
	2022	2023	2022	2023	Доля за отчетный год	Абсолютное изменение	Темп прироста
Актив	3 595 540	6 646 998	-	-	-	2 364 458	314,30%
ВОА	132 167	112 586	33,25%	6,84%	-26,41%	-19 581	-14,82%
ОА	265 373	2 534 412	66,75%	93,16%	26,41%	1 269 039	478,21%
Пассив	595 540	6 646 998	-	-	-	2 364 458	314,30%
СК	595 540	6 646 998	100,00%	100,00%	0,00%	2 364 458	314,30%
ЗК	0	0	0	0	0	0	0
ДО	0	0	0	0	0	0	0
КО	0	0	0	0	0	0	0
Валюта баланса	3 595 540	6 646 998	100,00%	100,00%	-	2364458	314,30%

91

Аналитический баланс

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

ПРИЛОЖЕНИЕ