

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 и управление на предприятиях сферы услуг,
рекреации и туризма»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, зам. директора ЦСИР

_____/О.А. Батаева/

« ____ » _____ 2018 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой, к.э.н., доцент

_____/Т.А. Худякова

« ____ » _____ 2018 г.

Бизнес-план по открытию розничного магазина одежды в г.
Челябинске

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.04.01.68. 2018. 270. ВКР

Руководитель, ст.преподаватель

_____/ М.Г. Ефимова/

« ____ » _____ 2018 г.

Автор

студент группы ЭУ – 432

_____/ А.В. Федосеев/

« ____ » _____ 2018 г.

Нормоконтролер, ст.препод.

_____/ М.Г.Ефимова/

« ____ » _____ 2018 г.

Челябинск 2018

АННОТАЦИЯ

Федосеев А.В. Бизнес-план открытия розничного отдела магазина одежды – Челябинск: ЮУрГУ, ВШЭУ; 2018, 106с., 42 табл., 24 формул, 19 ил., библиогр. список – 83 наим., 8 приложений.

Характеристика темы заключается в том, что существующий интернет-магазин одежды прогнозирует расширение каналов сбыта путём открытия розничного отдела продаж.

Цель работы заключается в оценке инвестиционной привлекательности открытия розничного отдела продаж магазина одежды.

В процессе работы необходимо решить следующие задачи:

- 1) провести анализ российского рынка одёжного ритейла, в том числе рынок Челябинска;
- 2) разработать бизнес-план с оценкой инвестиционной привлекательности проектируемого проекта.

Результатом работы будет являться разработанный бизнес-план, оценивающий целесообразность открытия розничного отдела продаж интернет-магазина одежды Steelback.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ	8
1.1.Сущность бизнес-планирования	8
1.2.Содержание основных разделов бизнес-плана по созданию нового предприятия	11
1.3.Особенности бизнес-плана коммерческого предприятия	24
2. АНАЛИЗ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ РЫНКА РИТЕЙЛА.....	28
2.1.Анализ российского рынка одежды	28
2.2.Анализ челябинского рынка одежды	34
2.3.Сегментирование целевой аудитории покупателей	43
2.4.Анализ внешней среды.....	42
2.5.Анализ внутренней среды	48
3. ПРОЕКТНАЯ ЧАСТЬ. СОЗДАНИЕ БИЗНЕС-ПЛАНА ОТКРЫТИЯ МАГАЗИНА	54
3.1.Резюме проекта.....	54
3.2.Организационный план	56
3.3.Маркетинг план	59
3.4.Финансовый план.....	61
3.5.Анализ чувствительности проекта к рискам	68
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	82
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	84
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Формирование проблемных полей	90
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Описание используемых активов предприятия	92
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Обоснование себестоимости продукта	94
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Прогнозируемый план продаж	95
ПРИЛОЖЕНИЕ Д. Прогнозируемый план прибыли и убытков.....	97

ПРИЛОЖЕНИЕ Е. Прогнозируемый план движения денежных средств..... 99
ПРИЛОЖЕНИЕ Ж. Диаграмма Ганта..... 101
ПРИЛОЖЕНИЕ И. Оценка параметров 5 сил Портера 102

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Существующий интернет-магазин одежды планирует расширение каналов сбыта, и увеличением объёма выручки по средствам открытия розничного отдела.

Задача оценки инвестиционного проекта обычно ассоциируется с написанием бизнес-плана и последующим походом в банк или к другому инвестору. Между тем, в обычной деятельности компании часто возникает необходимость принятия инвестиционных решений. И за каждым таким решением стоит более или менее крупный проект, требующий анализа.

Оценка инвестиционной привлекательности предприятия или проекта показывает степень эффективности вложений по сравнению с альтернативными видами инвестиций. Такая оценка предполагает учет множества показателей. Экономический анализ каждого из них дает информацию о разных сторонах бизнес-проекта, поэтому необходимо провести именно совокупность расчетов, позволяющих получить полную картину относительно экономической эффективности инвестиционного проекта или действующего предприятия.

Таким образом, роль анализа инвестиционной привлекательности предприятия (организации) значительно возрастает в условиях рыночных отношений, а тема выпускной квалификационной работы является актуальной.

Цель исследования заключается в оценке инвестиционной привлекательности открытия розничного отдела продаж магазина одежды.

Задачи работы. В процессе работы необходимо решить следующие задачи:

- 1) провести анализ российского рынка одёжного ритейла, в том числе рынок Челябинска;
- 2) разработать бизнес-план с оценкой инвестиционной привлекательности проектируемого проекта.

Объектом работы является проект, направленный на открытие розничного отдела продаж, интернет-магазина одежды Steelback.

Результат работы – разработанный бизнес-план, оценивающий целесообразность открытия розничного отдела продаж магазина одежды.

Теоретической базой исследования аналитические и информационные исследования, учебные пособия.

Характеристика глав выпускной квалификационной работы.

Работа состоит из: введения; расчетно-аналитического раздела, состоящего из 3 основных глав; заключения; библиографического списка и приложений.

Первая глава содержит информацию, раскрывающие сущность бизнес-планирования, структуру бизнес-плана, с детальным описанием глав, особенности бизнес-плана коммерческого предприятия.

Вторая глава содержит анализ российской отрасли одёжного ритейла, и анализ Челябинского рынка одежды.

В третьей главе проводится описание проекта, предоставляются необходимые для расчётов данные, и анализ инвестиционной привлекательности проекта, в котором приведена структура затрат на основные и оборотные активы, оценена его эффективность простыми и дисконтированными методами, а также рассмотрены риски проекта.

Практическая значимость исследования. Полученные результаты могут быть использованы в качестве коммерческого предложения в процессе проведения переговоров с потенциальными инвесторами и кредиторами для принятия ими решений о дальнейшем взаимодействии.

Объем основного материала пояснительной записки к выпускной квалификационной работе составляет 106 страницы, количество иллюстраций – 19, таблиц – 42, число наименований списка использованных источников и литературы – 83.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

Сущность бизнес-планирования

Бизнес-план – это описание проектируемого бизнеса в краткой форме, затрагивающий основные элементы реализации проекта, и описывающий возможные риски.

Бизнес-план является неотъемлемым стратегическим элементом, позволяющим анализировать внешнее и внутреннее окружение фирмы, структурировать бизнес-процессы, и управлять бизнесом.

Основной целью разработки бизнес-плана является планирование деятельности разрабатываемого проекта в краткосрочном и долгосрочном периодах, в соответствии с потребностями рынка [1].

Функции бизнес-планирования представлены ниже.

1. Планирование. Предоставляет возможность использовать бизнес-план для корректировки стратегии компании.

2. Аналитика. Оценивает возможности, угрозы внешней среды, и контролировать внутренние процессы компании.

3. Инвестиционная. Бизнес-план может служить в качестве инструмента для привлечения дополнительного финансирования.

4. Ресурсная. Бизнес-план помимо привлечения инвестиционных средств, может служить в качестве инструмента для привлечения необходимых, для реализации проекта, ресурсов, таких как: технологии, профессиональных специалистов, активов и т.д.

5. Мотивационная. Может служить в качестве мотивации для сотрудников, которые разделяют видение компании, и следят за её стратегическим развитием, что также поможет определить краткосрочные и долгосрочные цели [2].

Сбор информации и разработка бизнес-плана является важной задачей, которую, как правило, выполняют менеджеры, руководители или специальные

консалтинговые компании.

При формировании долгосрочной стратегии крупной компании, составляется развёрнутый бизнес-план, во время разработки которого можно определить потенциальных партнёров и инвесторов.

Как правило бизнес-план составляется компанией на будущий год. В нём рассматривают направления деятельности фирмы в будущем периоде, и строится среднесрочная стратегия. Некоторые компании разрабатывают стратегические бизнес-планы с долгосрочным аспектом, на срок от 3-5 лет.

Существует множество версий бизнес-планов, которые различаются по содержанию и направленности. Наибольшие различия характерны для бизнес-планов с разным назначением по оптимизации бизнес-процессов или по предприятию в целом.

Бизнес-план можно разработать двумя способами.

Первый способ – самостоятельно.

В этом случае инициаторы проекта самостоятельно разрабатывает бизнес-план, прибегая к помощи литературы, интернета, специалистов и т.д. В том числе, в некоторых случаях, разработкой бизнес-плана может также заниматься инвестор, либо как минимум давать методические указания. согласно зарубежной практике, такой метод имеет свои плюсы поскольку помимо реализаторов проекта, участие в разработке будет принимать профессиональный финансист, знающие особенности отрасли, подводные камни и возможные риски.

Второй способ – заказать бизнес-план у специалистов.

При таком сценарии развития инициаторы проекта выступают в роли заказчиков у профессиональных консалтинговых компаний, специализирующимся на написании бизнес-планов, сборе необходимой аналитической информации по отрасли, конкурентам, потребителям и т.д.

Необходимо учесть, что бизнес-план будет разрабатываться с участием инициаторов, некоторые банки отказываются в выделении заёмных средств, если данное условие не соблюдается [3]. Вне зависимости от способа разработки бизнес-

плана, в процессе его создания интересы участников разработки пересекаются:

- 1) интерес инициатора заключается в реализации проекта и получении дохода;
- 2) интерес инвестора – возврата вложенных средств, и получение дивидендов.

Бизнес-план оценивает перспективное будущее как во внешней среде, так внутри её. Также помогает принимать решения, связанные с накоплением чистой прибыли и распределением дивидендов между участниками компании.

Бизнес-план используется в качестве обоснования по совершенствованию, изменению и развитию организационной структуры предприятия, для обоснования централизации управления и ответственности сотрудников фирмы.

Бизнес-план также помогает координировать работу партнёрских фирм, организовывать совместную сбытовую политику. В таком случае фирмы-партнёры осуществляют совместное финансирование.

Также существуют особенности при разработке плана для предприятий имеющих некоторое количество торговых площадей, и обособленных, самостоятельных фирм [4].

При разработке бизнес-планов для предприятий имеющих некоторое количество торговых точек, сначала рассчитываются бизнес-планы для каждой торговой площади, а затем они сводятся в один общий бизнес-план. Если проект разрабатывается с нуля, то используются расчётные показатели, если бизнес-план разрабатывается для существующего предприятия, то- используется информация за прошедшие периоды.

Содержание основных разделов бизнес-плана по созданию нового предприятия

Структура бизнес-плана – письменное описание того или иного проекта, суммы и сроки его реализации. Такой план характеризует целесообразность его существования. Состав бизнес-плана во многом зависит от того, в какой сфере находится проект, а также от того, какие размеры он имеет. Так, если

предполагается производство нового вида продукции, то нужно разрабатывать наиболее подробный бизнес-план, который будет описывать все преимущества нового продукта, а также процесс его изготовления. Если же речь идёт об открытии торгового объекта, то бизнес-план может быть простым и включать только разделы с кратким описанием и с расчётом сроков окупаемости. Структура и содержание бизнес-плана играет важную роль в начале деятельности той или иной организации.

Структура бизнес-плана представляет собой пункты, описанные ниже.

1. Титульный лист.
2. Меморандум о конфиденциальности.
3. Резюме.
4. Цель проекта.
5. Анализ рынка в данной области.
6. Положение предприятия во всей отрасли.
7. Описание продукта.
8. Маркетинг план по сбыту продукции.
9. Организационный план.
10. Финансовый план.
11. Анализ рисков.
12. Приложения.

Данная структура бизнес-плана является общей и носит рекомендательный характер, перечень разделов и их содержание могут изменяться в зависимости от отраслевых особенностей, и общей спецификой бизнеса. Далее будет рассмотрена структура более детально с уточнением содержания каждого раздела [5].

1. Титульный лист

На нём отражается название проекта, название организации, которая будет заниматься его реализацией, место расположения организации, номер телефона, дата и время составления бизнес-плана. Если бизнес-план планирует преподнести инвестору или кредитной организации, то необходимо указать потребность в

финансовой части и отметить, через сколько времени проект окупится [6].

2. Меморандум о конфиденциальности

Данный раздел обеспечивает защиту авторских прав разработчика проекта, и если этот меморандум достаточно краткий, то он должен размещаться на титульном листе. Основная цель меморандума – предупредить лиц, которые будут с ним знакомиться о том, что информация конфиденциальна, и что новый человек гарантирует нераспространение сведений без согласия на то автора. Также может быть отмечен и запрет на копирование всей содержащейся информации, или это может быть требование о возврате автору плана, если он не представляет интереса [7].

3. Резюме

Данный раздел имеет рекламный характер, а также он способствует выявлению интереса у того, кому будет адресован бизнес-план. Этот раздел должен быть оформлен грамотно, так как от него исходит первое впечатление инвесторов о бизнес-плане.

В данном разделе необходимо изложить весь бизнес-план в краткой форме, при этом раскрыть сущность проекта. Основой для написания является информация, которая содержится во всех разделах [8].

4. Цель проекта

В данном разделе описывается целевое назначение проекта, а также идёт описание товаров или услуг, которые будут предоставлены на рынок в ходе реализации проекта. Указывается реальная выгода клиентов от получения данного товара или услуги. Дается описание преимуществ нового продукта, товара или услуги, уникальность проекта. В данном разделе также осуществляется описание патентов, которые имеются, а также указывается авторское право [9].

5. Анализ рынка в данной области

В данном разделе приводятся результаты маркетинговых исследований, а также анализ положения конкурентов в данной отрасли. Такая информация будет

реально полезной для инвесторов [10].

Важно грамотно преподнести основную идею нового проекта и подчеркнуть её оригинальность при текущем положении дел. Также необходимо описать глубокое понимание состояния организации. На этом этапе нужно оценить последние новинки во всей отрасли, а также перечислить основных конкурентов, указав их преимущества и недостатки.

6. Положение предприятия во всей отрасли

Данный раздел содержит полный детальный анализ положения предприятия в данной отрасли, а также перечисляются основные организационные характеристики. А именно - перечисляются виды деятельности организации, а также перечень продаваемых товаров или оказываемых услуг. Описывается правовая форма предприятия, учредители и персонал. Далее следует ряд данных:

- 1) основные экономические показатели деятельности организации;
- 2) адрес предприятия, тип помещения, необходимость в проведении ремонта или реконструкции;
- 3) специфика работы предприятия – часы, дни и недели.

Этот раздел несёт в себе высокую смысловую нагрузку, если основной целью бизнес-плана является создание нового предприятия с нуля. В таком случае раздел должен нести в себе ряд основных пунктов, которые могут обосновать успех предприятия, а также подчеркнут опыт руководителя в сфере предпринимательства. Если проект будет иметь статус индивидуального предпринимательства, то необходимо описать сущность бизнеса предпринимателя. Цель этого раздела – предоставить инвестору основные доказательства целесообразности существования проекта с экономической точки зрения. Структура разработки бизнес-плана играет важную роль, и этому этапу стоит уделить должное внимание [11].

7. Описание продукта

Этот раздел играет важную роль в любом случае и должен нести в себе подробную информацию о том, какие потребительские характеристики и

преимущества имеет продукция, а также основные преимущества, которые имеет фирма перед конкурентами. Данный раздел может содержать в себе приложения в виде натурального образца продукта, а также фотографии, документации с описанием технической стороны и так далее. Если продуктом труда является несколько единиц, то в данном разделе описывается каждая из них [12].

8. Маркетинг план по сбыту продукции

В данном разделе предоставляется анализ рынка, разработка стратегии поведения на рынке, объясняется, в каком объеме потребители будут покупать продукцию, а также указываются возможные способы воздействия на спрос. Отмечаются и основные методы продажи продукта или услуги, определение планируемых цен.

Информация, которая будет содержаться в этом разделе, должна убедить потенциального потребителя приобрести этот продукт для себя. Покупатели в данном случае имеют свои характеристики, например, по месту в цепочке поставок, а также статусом – они могут быть юридическими или физическими лицами.

Описываются потребительские характеристики бизнес-плана, и среди них важно уделить внимание внешнему виду, степени его привлекательности, цене и назначению, прочности, безопасности в использовании и так далее. Проводится анализ потребителей, конкурентов, описание преимуществ товара. Проводится анализ рынка сбыта продукции или услуги, описывается логистическая концепция по доставке товара, а также указывается лицо, которое занимается управлением цепью поставок.

Кроме того, в данном разделе указывается стратегия, по которой будут привлекаться потребители и рекламные кампании, это может быть также предоставление образцов бесплатно и многое другое. Здесь же указывается цена и прогнозируемый объем продаж. Проводится расчёт рентабельности и срока окупаемости проекта. Очень многие детали стратегии маркетинга оказываются очень сложными, а также затрагивают области, такие как маркетинговая

расстановка и много другое [13].

9. Организационный план

В данном разделе рассматриваются некоторые организационные вопросы, а также предусматриваются нормативные документы и график реализации.

10. Финансовый план.

Его необходимо осуществлять посредством рассмотрения и составления основных финансовых документов – они включают в себя план доходов и расходов, сроки реализации проекта, план движения денежных средств и так далее. В данном разделе проводятся инвестиционные вложения, например, на приобретение оборудования или на строительные работы, а также на создание оборотных средств [14].

Также осуществляется планирование источников, откуда будет браться финансирование проекта, продумывается схема возврата кредитных денежных средств.

Завершение раздела по финансовому планированию осуществляется посредством анализа эффективности проекта, и для этих целей используется методика проектного анализа. Раздел имеет примерно следующую структуру:

- 1) организация закупки товаров у поставщиков;
- 2) обоснование потребности в основных средствах;
- 3) обоснование потребности в оборотных средствах;
- 4) потребность в инвестировании;
- 5) прогнозируемый план продаж;
- 6) прогнозируемый план прибыли и убытков;
- 7) прогнозируемый план движения денежных средств;
- 8) обзор методов оценки инвестиционного проекта;
- 9) построение диаграммы Ганта.

1. Организация закупки товаров у поставщиков

Коммерческая деятельность в торговле основана на закупочной работе: предприниматели на собственные денежные средства закупают товар, который

затем преобразуют в денежные средства с некоторым приращением (прибылью).

Коммерческая работа в торговле начинается с закупки товаров в целях последующей их продажи.

Основная задача закупочной работы - выгодное приобретение товара в целях удовлетворения потребительского спроса. Закупочная работа является одной из наиболее ответственных функций торговых предприятий. Правильно организованные оптовые закупки позволяют уменьшить вероятность коммерческого риска, связанного с отсутствием сбыта товаров.

В коммерческой деятельности в ходе закупки организация определяет необходимость приобретения товаров и услуг, выявляет, оценивает и отбирает конкретные марки товаров и поставщиков.

Процесс закупки включает в себя: приобретение потребительских товаров; организацию перемещения приобретенных товаров; организацию смены собственника и места размещения; сбор, анализ и передачу информации различным подразделениям торгового предприятия (бухгалтерии, отделу сбыта, транспортному отделу) [15].

2. Обоснование потребности в основных средствах

Основные средства – это средства труда, которые участвуют в производственном процессе, или процессе реализации товаров или услуг, сохраняя при этом свою натуральную форму.

Предназначаются для нужд основной деятельности организации и должны иметь срок использования более года. По мере износа, стоимость основных средств уменьшается и переносится на себестоимость с помощью амортизации.

Основные средства – материальные активы, которые предприятие содержит с целью использования их в процессе производства или поставки товаров, предоставления услуг, сдачи в аренду другим лицам или для осуществления административных и социально-культурных функций, ожидаемый срок полезного использования (эксплуатации) которых более одного года (или операционного цикла, если он длится дольше года). Стоимость основных средств за вычетом

накопленной амортизации называется чистыми основными средствами или остаточной стоимостью [16].

3. Обоснование потребности в оборотных средствах

Оборотные средства состоят из оборотных производственных фондов (ОПФ) и фондов обращения (ФО). В основу такой классификации положена группировка их по сферам оборота.

Оборотные производственные фонды – это предметы труда (т. е. то, «из чего» изготавливается продукция), которые полностью потребляются в каждом цикле производства, изменяют свою натуральную форму и целиком переносят свою стоимость на готовую продукцию.

Классификация оборотных производственных средств.

1. Производственные запасы:

- 1) сырье, основные материалы, полуфабрикаты;
- 2) вспомогательные материалы;
- 3) топливо;
- 4) тара и тарные материалы;
- 5) запасные части для ремонта.

2. Незавершенное производство – продукция, не законченная производством и подлежащая дальнейшей обработке.

3. Расходы будущих периодов – затраты на подготовку и освоение новой продукции, производимые в данный период, но подлежащие включению в себестоимость в будущем.

Производственные запасы учитываются по фактической себестоимости, которая включает в себя все затраты на приобретение материальных ресурсов, в т. ч. оплату процентов за приобретение в кредит, предоставленный поставщикам; наценки и надбавки; комиссионные вознаграждения, уплаченные снабженческим, внешнеэкономическим организациям; стоимость услуг товарных бирж; таможенные пошлины; расходы на транспортировку, хранение и доставку, осуществляемые силами сторонних организаций, и др.

Фактическая себестоимость материальных ресурсов подвержена существенным колебаниям даже по одному и тому же сырью, и материалам. Это вызвано изменением цен на сырье, материалы, стоимости услуг, расходов на транспортировку и других составляющих себестоимости [17].

Классификация фондов обращения

1. Готовая продукция на складах предприятия, ожидающая реализации.
2. Продукция отгруженная, но неоплаченная покупателем («товары в пути»).
3. Свободные денежные средства предприятия, числящиеся на расчетном и других счетах в банке.
4. Денежные ресурсы и средства в незаконченных расчетах (дебиторская задолженность, т. е. сумма долгов, причитающаяся предприятию от других предприятий, задолженность по оплате труда и т. п.).

Структура оборотных средств, удельные веса составляющих ее элементов значительно отличаются по отраслям. Наиболее существенное влияние на такие различия оказывают особенности технологических процессов и длительности производственных циклов.

4. Прогнозируемый план продаж

Плановый объем продаж — один из ключевых разделов бизнес-плана, на который в первую очередь обратит внимание потенциальный инвестор либо кредитор [18].

Для четкого понимания того, сколько своего товара или услуг фирма может продать реально, необходимо уяснить следующие понятия и разницу между ними: потенциал рынка; потенциал продаж; прогноз продаж.

Потенциал рынка – это его полный объем или максимальное количество единиц товара/услуги, которое может быть продано на всем рынке всеми его участниками.

Потенциал продаж – это количество единиц товара либо услуги, которое может быть продано конкретной фирмой.

Прогноз продаж – это количество единиц товара либо услуги, которое может продать конкретная фирма с учетом рыночных ограничений.

Получив прогноз продаж, фирма должна сравнить его с потенциалом рынка и потенциалом продаж. Если фирма не является монополистом, то прогноз продаж должен быть всегда меньше потенциала продаж и потенциала рынка [18]. Данные приведены в приложении Г.

5. Прогнозируемый план прибыли и убытков

В план прибылей и убытков (финансовых результатов, доходов и расходов) включаются: выручка (доходы) от продажи; издержки (затраты, расходы); налоговые и другие отчисления.

На основе этих показателей рассчитывается прибыль, остающаяся в распоряжении фирмы. По данным плана прибылей и убытков, можно установить, приносит ли деятельность фирме прибыль. Конечная задача данного документа – показать, как будет изменяться и формироваться прибыль [19].

Необходимо иметь в виду, что финансовый результат (прибыль или убыток) – это всего лишь оценка результата деятельности компании, который во многом зависит от применяемых правил распределения затрат и правил признания выручки.

Если подготовить план прибылей и убытков в разрезе отдельных продуктов, то можно сравнить различные продукты по прибыльности, чтобы определить целесообразность их дальнейшего производства. Данные приведены в приложении Д.

6. Прогнозируемый план движения денежных средств

План движения денежных средств или прогноз поступлений (денежных притоков) и платежей (денежных оттоков) предназначен для расчета поступлений, платежей и остатков денежных средств. Он показывает свободный поток денежных средств – дефицит / профицит (недостаток / излишек) денежных средств, сколько в распоряжении компании имеется денежных средств и какова потребность в них.

План движения денежных средств может быть построен прямым или косвенным методом. Прямой метод основан на изменении потоков денежных средств, а косвенный метод использует в качестве источников информации для

плана движения денежных средств балансы и планы прибылей и убытков.

С помощью ДДС со статьями, расположенными по видам деятельности компании, строится свободный (чистый) денежный поток, который позволяет оценить стоимость компании [20]. Данные приведены в приложении Е.

7. Построение диаграммы Ганта

Диаграмма Ганта – это тип столбчатых диаграмм (гистограмм), который используется для иллюстрации плана, графика работ по какому-либо проекту. Является одним из методов планирования проектов. Используется в приложениях по управлению проектами.

Эта ленточная диаграмма представляет собой две шкалы: шкала выполняемых задач и временная шкала. В соответствии со сроком, отведенным по проекту каждой задаче, он откладывается на временной шкале. Дата на сегодняшний день является как бы границей, по левую часть от которой подразумевается, что уже выполнено, по правую – что еще предстоит сделать.

Календарный план в интерпретации PMI (Руководство PMBOK) называется расписанием проекта. Оно создается с целью расчета сроков выполнения основных проектных операций, определения полной продолжительности проекта. В рамках календарного плана производится согласование сроков со всеми заинтересованными сторонами и утверждение соответствующих документов. Расписание в цепочке процессов планирования проекта тесно сопряжено с иерархической структурой работ, его бюджетом и матрицей ответственности [21]. Данные приведены в приложении И.

8. Обзор методов оценки инвестиционного проекта

Различают две группы методов оценки инвестиционных проектов:

1. Недисконтированные методы;
2. Дисконтированные методы.

Недисконтированные методы базируются на допущении равной значимости доходов и расходов в инвестиционной деятельности, не учитывают временную стоимость денег.

К недисконтированным методам оценки эффективности проекта относятся следующие показатели:

- 1) чистый доход (NV);
- 2) норма прибыли (ARR);
- 3) срок окупаемости (PP);
- 4) индекс доходности (PI).

В виду недостатков традиционных методов, принято считать, что методы дисконтированных наличных потоков представляют из себя более объективную основу для оценки и выбора инвестиционного проекта, так как они учитывают и размер, и согласует ожидаемых наличных потоков в каждом периоде жизненного цикла проекта. Это может быть достигнуто путем дисконтирования будущих потоков инвестиций до их настоящей стоимости.

К дисконтированным показателям относятся следующие показатели:

- 1) чистый дисконтированный доход (NPV);
- 2) внутренняя норма доходности (IRR);
- 3) дисконтированный срок окупаемости (DPP);
- 4) дисконтированный индекс доходности (DPI).

11. Анализ риска

Ни для кого не секрет, что совершенно каждый проект содержит в себе риски и сталкивается с определёнными трудностями на своём пути. Эти трудности несут угрозу для осуществления проекта, поэтому данные трудности необходимо предвидеть и разработать стратегии по их преодолению. Также очень важно учесть степень риска и рассмотреть основные проблемы.

Основные моменты, которые имеют связь с риском проекта, должны описываться достаточно просто и объективно, а также необходимо учитывать тот факт, что основная угроза может идти от основных конкурентов. Важно не делать собственных просчётов в области маркетинга, а также в политике производства. Не стоит делать ошибок во время выбора кадров для руководящей должности [22].

Должны быть в наличии альтернативные программы управления

предприятием, а также в бизнес-плане очень важно предусмотреть основные трудности, чтобы кредиторы поняли, как вы собираетесь действовать в той или иной ситуации. Риск может быть оценен объективно путём проведения качественного анализа, который подразумевает под собой определение факторов и областей риска. Данная работа проводится экспертным путём на основании опыта работы в таком направлении. Также может осуществляться и количественный анализ, который играет важную роль в оценке всех рисков [23].

Путём количественного анализа можно оценить объём предполагаемых потерь по определённым видам риска, а также следует помнить о том, что в этом анализе используется множество методов, в том числе и метод аналогий, моделирование и так далее. Метод аналогий. В данном случае используются данные по осуществлению аналогичных проектов. Статистический метод. Здесь проводится изучение статистики, которая имеется. Экспертный метод. В данном случае осуществляется сбор мнений экспертов. Моделирование. Здесь можно выявить воздействие на возникшую ситуацию извне.

Также имеются специально разработанные методы определения рисков. В результате проведения анализа риска можно обеспечить предоставление основных гарантий возврат средств потенциальным кредиторам или инвесторам. Среди подобных гарантий можно выделить следующие:

- 1) гарантии федеральных или местных органов власти;
- 2) страхование;
- 3) банковские гарантии и залог активов;
- 4) права и обязанности;
- 5) гарантии на товар.

Определиться с точной последовательностью разделов поможет анализ структуры бизнес-плана [24].

12. Приложения

Этот раздел содержит в себе все необходимые приложения, а также основные документы, которые не принимают участие в процессе планирования. Кстати, на

них необходимо ссылаться в основных разделах бизнес-плана.

- 1) копии многочисленных договоров;
- 2) документы, которые стали источниками основных данных;
- 3) прейскуранты и так далее.

Так, структура и содержание бизнес-плана представляют собой основные составляющие, от которых зависит многое в процессе реализации проекта. Следует отметить, что в настоящее время на практике используется множество продуктов, которые упрощают составление бизнес-плана. Имеются специальные программы, посредством которых можно составить планировщик и рассчитать основные показатели рентабельности и эффективности проекта. Также используются специальные программы, которые предназначены исключительно для разработки маркетинговых стратегий, а также для описания производственных процессов [25].

При правильном подходе к составлению основных разделов данного документа можно привлечь внимание со стороны инвесторов и при этом получить средства на финансирование вашей идеи. Однако для того, чтобы бизнес-план получился максимально грамотным и привлекательным во множестве аспектов, необходимо уделить внимание множеству элементов. Очень важно чётко соблюдать структуру и описывать все действия с точки зрения эффективности. Необходимо соблюдать порядок составления. Если у вас нет опыта в составлении подобной документации, можете обратиться за помощью к профессионалам [26].

Особенности бизнес-плана коммерческого предприятия

В независимости от сектора экономики, предпринимательская деятельность требует составления грамотного бизнес-плана. Такой документ составляется с целью планирования и эффективного управления бизнесом и является одним из основных инструментов менеджмента предприятия.

Разработка бизнес-плана требует анализа многих аспектов и является

процессом трудоемким и ресурсозатратным, но, несмотря на это, разработка бизнес-плана необходима как для большого, так и для малого предпринимательства. Целесообразность вложения денежных средств должна быть просчитана и обоснована [27,56].

Бизнес-планом называют документ, который рассматривает все основные аспекты деятельности предприятия, анализирует предполагаемые будущие проблемы, а также излагает способы их решения. Наличие бизнес-плана играет значительную роль на начальной стадии организации бизнеса. Для малого бизнеса составление такого документа тоже играет центральную роль. Только для малого проекта составление бизнес-плана будет делом менее затратным и сам документ будет более доступным и менее формальным. Но при этом существует один недостаток - бизнес-планы для малого бизнеса, как правило, не глубоко отражают этапные действия по развитию бизнеса.

Однако же, при открытии любого проекта должен составляться даже не глубокий бизнес-план. Это даст четкую картину поэтапных действий и поможет избежать необоснованных финансовых вложений. Правильно составленный бизнес-план является ответом на вопрос: есть ли смысл вообще вкладывать деньги в этот проект, принесет ли он доходы, которые возместят затраты средств и сил и принесут прибыль?

Отдельно взятая компания составляет свой индивидуальный, характерный только для ее бизнеса инвестиционный проект, при этом используя собственное видение и структуру, отличающиеся в зависимости от целей бизнес-плана, характера бизнеса и требований инвесторов. Например, бизнес-план производственной компании должен будет включать свои разделы, иные от бизнес-плана, составленного для предприятия сферы услуг. В то же время инвестиционный проект, предусмотренный для внутренних целей, будет отличен от бизнес-плана, направленного на привлечение инвестиций [28,57].

Что касается сектора малого бизнеса, то здесь еще не прижилась практика планирования бизнеса. Надо четко определить: для каких целей составляется

бизнес-план? Если это документ для привлечения инвестиционных денежных средств, то к его составлению нужно подходить более глубоко и аргументировано. Такой документ должен всесторонне и грамотно осветить цели и задачи финансового проекта, дать обзорный анализ осваиваемого сегмента рынка, представить план маркетинга, план производства, охарактеризовать объем требуемых вложений и финансовые риски при этом, предоставить детальные расчеты прибыли и окупаемости и многое другое. При таком варианте бизнес-плана можно обратиться к профессионалам, которые помогут выполнить работу грамотно и всеобъемлюще. Естественно, не забывайте контролировать процесс разработки материала и внимательно относиться к тем бумагам, которые вам предлагают для подписания. В случае если составление бизнес-плана необходимо для полноценного функционирования вашего предприятия, советуем также тщательно разработать модель будущей деятельности, но при этом бизнес-плану не обязательно иметь строгую книжную структуру построения. Главное - понять суть разрабатываемого проекта, почувствовать его экономическую составляющую и выявить пути и возможности для его реализации. Такой процесс можно назвать творческим подходом к планированию бизнеса [29, 58].

Лучше начать работу с составления непосредственно схемы бизнес-плана. На первичном этапе план может иметь форму вопросов и ответов. Можно также разбить крупные составляющие сегменты на более мелкие компоненты и вам будет легче сориентироваться в составлении документа. Работать над отдельными сегментами можно в несколько этапов, до получения результата, который бы соответствовал вашему представлению.

Так же наполнить как можно большим количеством таблиц данных, цветных диаграмм, а также разными шрифтами и цветными акцентами - все эти приемы помогут вам в восприятии, понимании и запоминании характерных особенностей рассматриваемого проекта [30, 59].

Вывод по первому разделу

В первой главе были рассмотрены три пункта:

- 1) сущность бизнес-планирования
- 2) структура бизнес-плана
- 3) особенности бизнес-планирования малого предприятия

В пункте «Сущность бизнес-планирования» было определено понятие бизнес-плана, функций бизнес-планирования, методов разработки бизнес-плана, рассматриваются интересы всех, вовлечённых в процесс создания бизнес-плана, сторон, и перечислены общие характеристики бизнес-плана.

В пункте «Структура бизнес-плана» было определено, что включает в себя бизнес-план, были перечислены, и детально рассмотрены все главы, которые являются обязательными, а также главы являющимися дополнительными.

В пункте «Особенности бизнес-планирования малого предприятия» были определены особенности, которые должны учитывать инициаторы проекта, при разработке бизнес-плана.

На основе структуры бизнес-плана, обозначенной в первом разделе, была обозначена необходимость сбора аналитической информации, которая будет включать в себя:

- 1) анализ российского рынка одежды;
- 2) анализ челябинского рынка одежды;
- 3) анализ внешней среды;
- 4) анализ внутренней среды.

Данные вышеперечисленные пункты будут представлены во втором разделе, раскроют особенности отрасли одежды, как в России в целом, так и в Челябинске в частности.

2 АНАЛИЗ ДИНАМИКИ РАЗВИТИЯ ОТРАСЛИ ОДЕЖДЫ

Анализ российского рынка одежды

Сокращение покупательской способности и, как следствие, падение трафика и продаж в магазинах, отсутствие денег у крупных игроков рынка в связи с ужесточением банковской политики в области розничной торговли, проблемы с импортозамещением – с этими трудностями столкнулись большинство участников индустрии одежды. Как показало исследование, рынок одежного ритейла упал на 10%, обувного – на 13%. Около 30 международных ритейлеров в 2015 году ушли с российского рынка и лишь 10 зарубежных компаний пришли на рынок [31, 60].

Причина обвала продаж – девальвация рубля, из-за чего произошел стремительный рост цен на одежду (на 12%) и обувь (на 15%), и одновременное снижение доходов населения (на 4%).

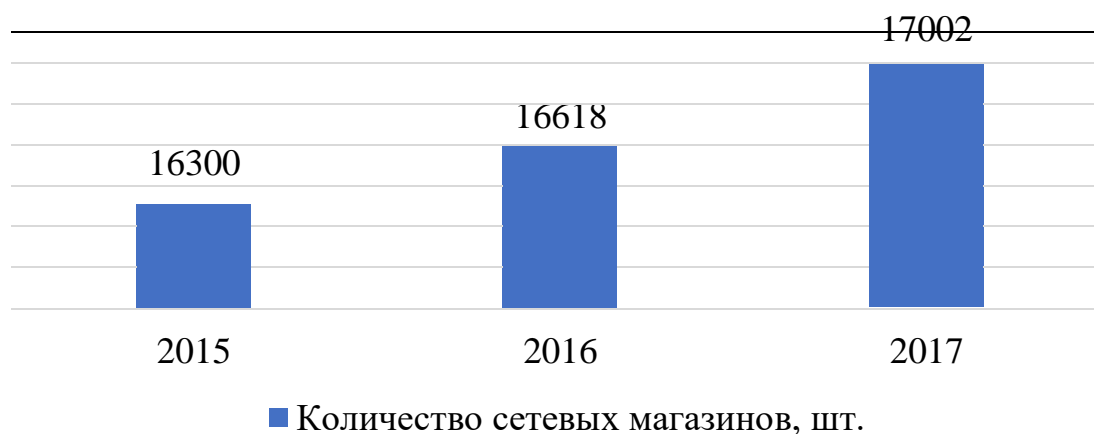


Рисунок 2.1 – Количество сетевых магазинов одежды

Тем не менее, 2016 год в России может стать переломным для отрасли – произошел рост рынка одежды на 0.8% и стабилизация в обувном ритейле. Рост проявился в большей степени в сегментах женской, детской и подростковой одежды и обуви, наименьший – в мужском сегменте.



Рисунок 2.2 – Объём продаж одежды в 2017 году

По сравнению с 2016 годом, высокие цены перестали быть существенным фактором для критики магазинов. На лояльность потребителей, прежде всего, влияют предложение скидок и распродаж, уровень обслуживания консультантов и широта ассортимента [32, 61].

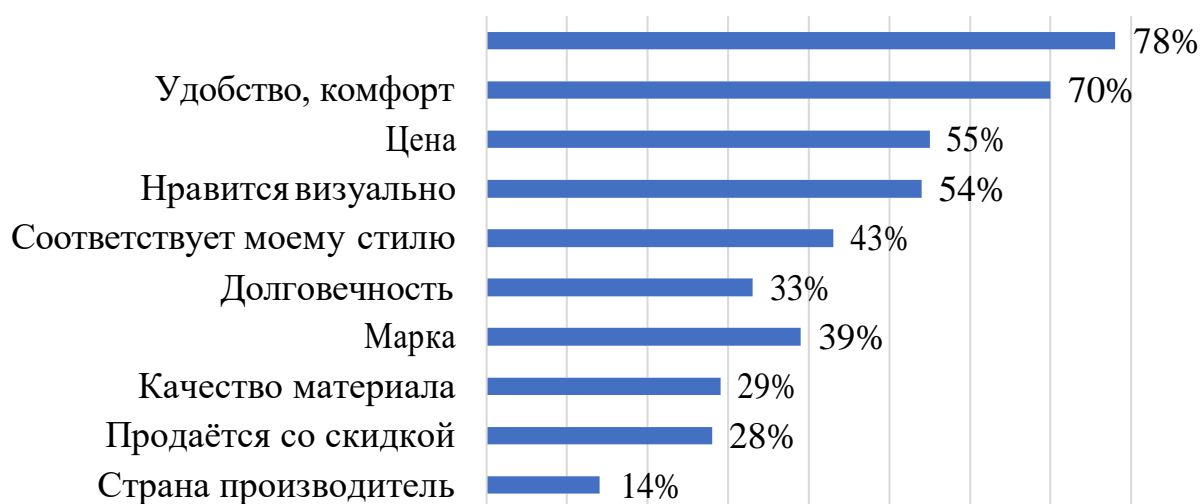


Рисунок 2.3 – Критерии выбора обуви

Покупатели стали внимательнее отслеживать скидки и акции, стараются найти удачные модели по привлекательным ценам. Но если в одежном ритейле потребители готовы пожертвовать удобством и фасоном модели, а также брендом ради цены, то в обувном - фактор комфорта остается на первом месте, цена на втором. Кроме того, россияне не готовы отказаться от натуральной кожи.



Рисунок 2.4 – Критерии выбора одежды

Цена, удобство и комфорт являются лидерами причин покупки и в том числе одежды, страна производитель влияет на выбор покупателя наименее всего.

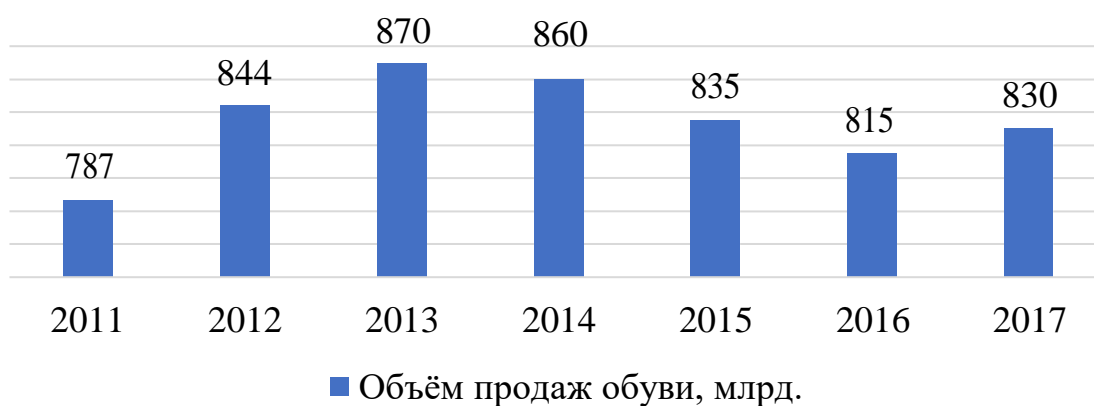


Рисунок 2.5 – Структура объёма продаж обувного ритейла

В премиум-сегменте важнейшим механизмом удержания взыскательных покупателей также становится фокус на уникальности продукта.

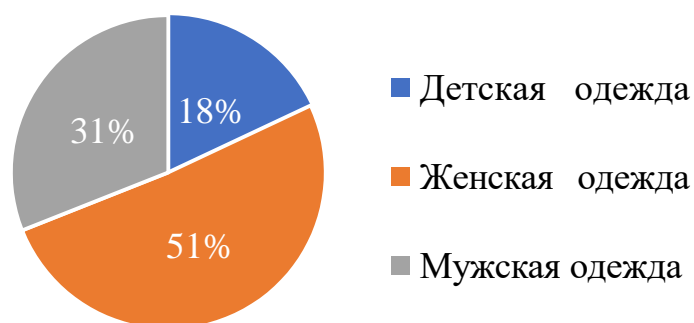


Рисунок 2.6 – Структура рынка одежного ритейла на 2017 год

Освободившиеся в связи с уходом нерентабельных игроков торговые площадки – одно из главных преимуществ для выстоявших в кризис участников рынка. Открытие более крупных по площади магазинов дает возможность углубить ассортимент и увеличить прибыль.



Рисунок 2.7 – Восприимчивость к акциям и распродажам

Яркий тренд 2018 года – усиление роли интернета как канала продаж. В 2015 году проявился существенный рост интернет-оборота розничных компаний-клиентов. В среднем доля онлайн-продаж составляет 7% оборота, а у некоторых доходит до 20%.

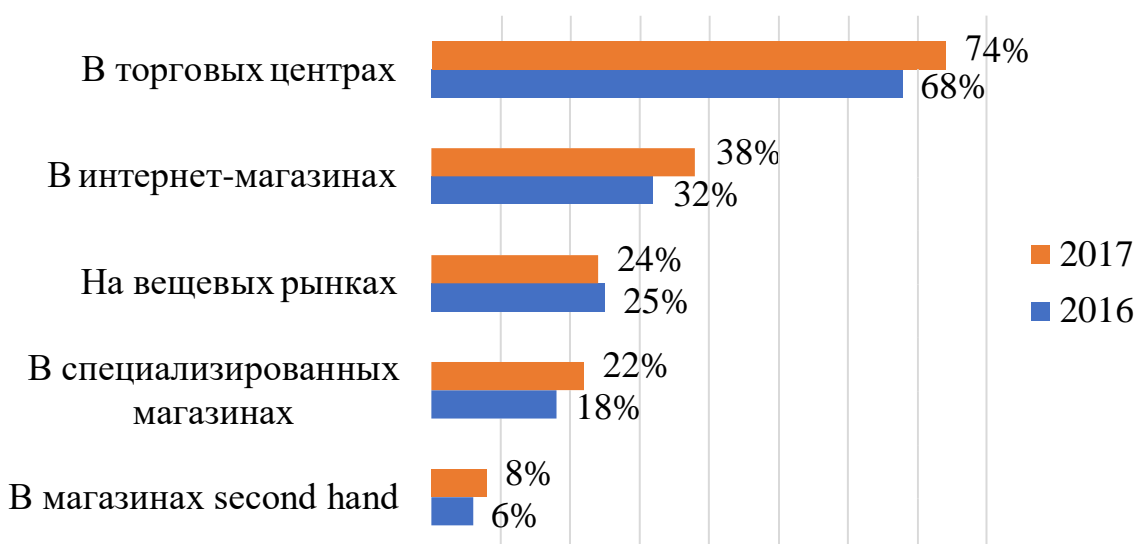


Рисунок 2.8 – Доли покупателей ключевых каналов продаж

Остатки коллекций в магазинах сеть реализует через интернет-магазины партнеров, а также блогеров, которые размещают объявления на своих ресурсах и получают процент с продаж. Новым каналом продвижения могут стать лидеры мнений в индустрии моды [33, 62].

Ассортимент нескольких дизайнеров объединяется в общий магазин в торговом центре, тем самым привлекая их суммарную целевую аудиторию, которая доверяет дизайнерам как лидерам мнений и хотела бы покупать одежду у человека, а не корпорации. Торговые центры, в свою очередь, идут навстречу, так как заинтересованы в уникальных арендодателях.



Рисунок 2.9 – Прогноз рынка одежного ритейла

Несмотря на кризис 2015 года, рынок демонстрирует признаки оздоровления. Так, иностранные бренды вновь проявили интерес к российскому рынку. За год (с февраля по февраль) на отечественный рынок вышли 11 новых брендов, в числе которых французский Aigle, английский Barbour, немецкая Jil Sander Navy и другие [34, 63]. Результаты опросов РБК Исследования рынков тоже внушают оптимизм. Покупателям удалось приспособиться к рыночной ситуации: они уже не так склонны отказываться от покупок. По сравнению с мартом 2016 года в марте этого года снизилась доля потребителей, планирующих реже покупать женскую, мужскую и детскую одежду в среднем на 11%. В то же время заметно повысилась (в среднем на 20%) доля тех, кто планирует приобретать одежду в том же объеме, что и в 2016 году. Причем эта тенденция характерна как для покупателей детской и подростковой одежды, так и для покупателей мужской и женской. Сокращается

и процент покупателей одежды более дешевых брендов.

А вот для рынка обуви ситуация остается кризисной. За последние два года потребительские привычки россиян ощутимо изменились: теперь они чаще предпочитают покупать одну универсальную классическую модель ходовых цветов. Рационализация спроса на обувь и снижение доли эмоциональных покупок сказывается на среднем чеке. Ритейлеры стремятся подстраиваться под новые условия, но всё равно теряют в продажах: в 2016 году объем продаж обуви в России сократился на 11,2%. Один из драйверов развития fashion-ритейла в этом году – отложенный спрос. Также эксперты надеются на сохранение текущих валютных курсов, которые уже сегодня позитивно сказываются на маржинальности бизнеса. Прогноз Министерства Экономического Развития РФ также обнадеживает: российская экономика будет демонстрировать признаки оздоровления. По итогам 2017 года ВВП страны вырастет на 0,6%, доходы населения также будут расти – пусть и на скромные 0,2% [35, 64].

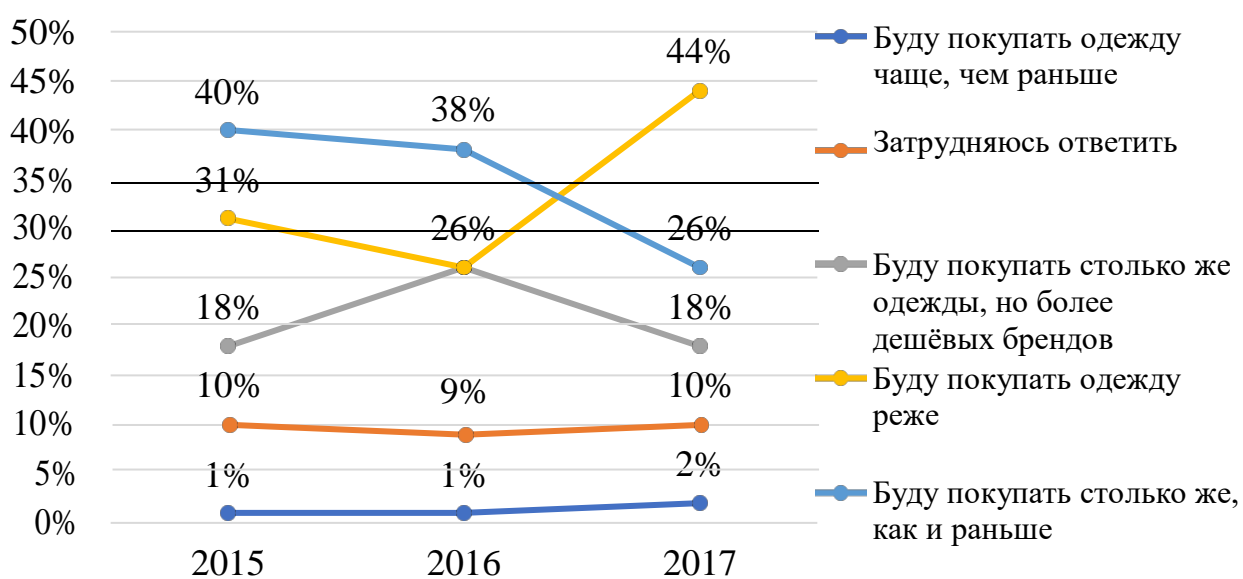


Рисунок 2.10 – Опрос потребителей о намерениях покупки одежды

В 2016-2017 годах имел место восстановительный рост продаж одежды. В 2017 г. он был особенно стремительным и составил 16,5% к уровню 2016 г. Объем продаж в 2017 г. превысил значение предкризисного 2014 г. Объяснением данного факта может служить то, что в 2017 г. покупатели удовлетворяли не только текущие потребности в одежде, но и те, которые остались нереализованными в

2015-2016 годах из соображений экономии [36, 64].

В продажах одежды в России преобладает импортная продукция: ее доля на протяжении 2013-2017 годов составляла порядка 80%. В 2017 г. эта доля даже выросла, так как рост продаж гораздо в большей степени обеспечивался увеличением импортных поставок, чем ростом внутреннего производства. Таким образом, об импортозамещении в отрасли речи не идет.

По оценкам BusinesStat, в 2018 г продажи одежды в России несколько снизятся по сравнению в 2017 г. В 2019-2022 годах они возобновят увеличение, однако темпы прироста показателя будут гораздо скромнее, чем в 2016 г., и составят 0,2-3,1% в год. Уровень реальных доходов населения будет восстанавливаться довольно медленно, что скажется на спросе на одежду. В 2022 г. продажи одежды достигнут 448 млн шт., что на 1,1% ниже уровня предкризисного 2014 г. [37, 65].

Анализ челябинского рынка одежды

В кризис 2015 года доля импульсивных покупок в общей структуре трат населения снизилась. Снизились продажи сапог, туфель, пальто, курток и т. д., особенно вторых и третьих по счету в гардеробе. Тем не менее, крупных уходов с местного рынка не произошло.

После роста доллара и евро в декабре 2014 года одежда и обувь значительно подорожали и покупать их стали реже. Данных по объемам продаж в Челябинске с начала 2015 года нет, но есть федеральные исследования. Как сообщает Fashion Consulting Group (FCG) в своем отчете, объемы данного рынка в России к концу 2015 года сократились примерно на одну четвертую часть. Это, в свою очередь, повлияло на деятельность представленных в Челябинске ТРК и ТРЦ, поскольку клиентский трафик в них в значительной степени зависит от того, какие марки и бренды представлены в качестве арендаторов.

В Челябинске представлено 1726 магазина одежды:

- 1) магазины мужской одежды;

- 2) магазины женской одежды;
- 3) магазины детской одежды;
- 4) магазины мужской и женской одежды.

Таблица 2.1 – Структура рынка одежного ритейла Челябинска

Вид магазина	Доля	Количество, шт.
Магазины мужской одежды	20%	346
Магазины женской одежды	31%	535
Магазины детской одежды	8%	138
Магазины мужской и женской одежды	41%	707

Наибольшую долю одежного ритейла Челябинска, занимают универсальные магазины мужской и женской одежды, из-за удобства приобретения одежды семейными парами [38, 66].

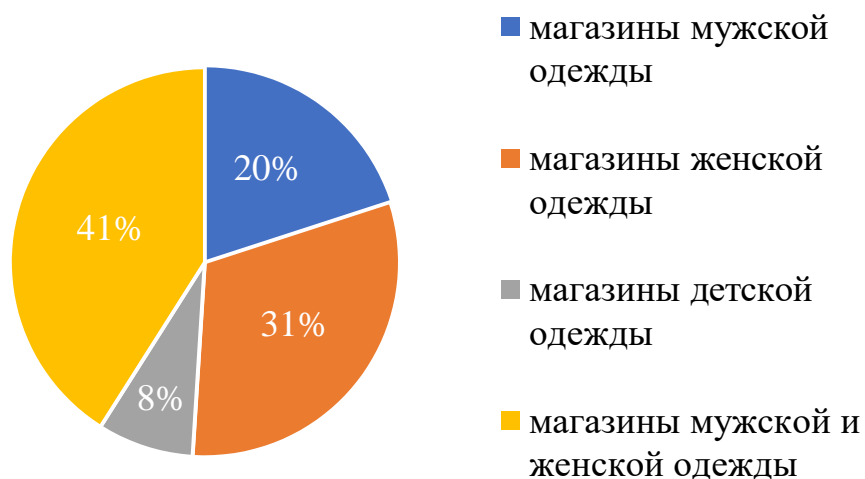


Рисунок 2.11 – Структура рынка одежного ритейла Челябинска

Магазины одежды подразделяются на следующие ценовые сегменты: премиум, средний и эконом.

Таблица 2.2 – Структура рынка одежного ритейла Челябинска

Ценовой сегмент	Количество, шт.
Премиум	311

Окончание таблицы 2.2

Средний	811
Эконом	604

В ценовом сегменте наиболее распространены магазины со средней ценой по рынку, поскольку качество, предоставляемое эконом сегментом не удовлетворяет потребностей большей части потребителей. Помимо этого, люди не готовы приобретать более дорогие вещи премиум сегмента, из-за его ограниченной ценовой доступности [39, 67].

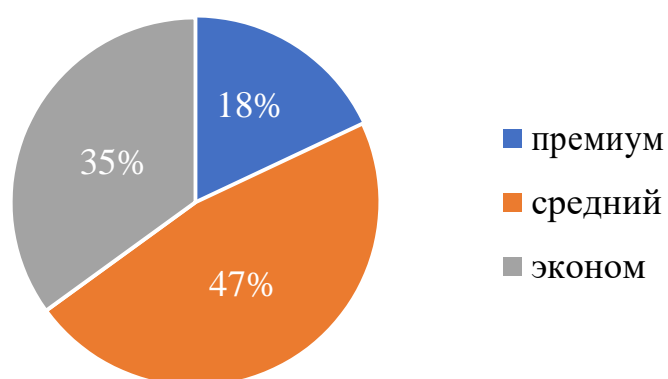


Рисунок 2.12 – Структура ценовых сегментов рынка одежного ритейла Челябинска

Рассмотрим более подробно структуру цен на ассортимент одного из магазинов, участвовавших в маркетинговом исследовании конкурентов.

Маркетинговое исследование представляет собой анализ ценовой политики ассортимента магазинов:

- 1) Pull&Bear;
- 2) Crop;
- 3) House;
- 4) New Yorker;
- 5) Tom Tailor;
- 6) Ostin;
- 7) H&M;

8) Reserved;

9) Nike.

Данные магазины были выбраны, поскольку являются крупными игроками на Челябинском рынке одежды и соответствуют направленности позиционирования магазина одежды для целевой аудитории [40, 68].

Таблица 2.3 – Анализ цен крупных игроков челябинского рынка.

Наименование магазина	Футболки	Толстовки	Джинсы	Обувь
Pull&Bear	865	1954	2227	2912
Crop	684	1720	2756	3792
House	549	1535	2521	3507
New Yorker	753	2304	3855	5406
Tom Tailor	821	2437	4053	5669
Ostin	889	2729	4569	6409
H&M	757	3021	5285	7549
Reserved	1025	3313	5601	7889
Nike	1593	3605	5617	7629
Средняя цена	881,78	2513,11	4053,78	5640,22

На примере магазина Pull&Bear разберём более детально маркетинговое исследование ценовой политики ассортимента таких ассортиментных групп как: футболки, толстовки, джинсы и обувь.

Таблица 2.4 – Анализ цен магазина Pull&Bear

Футболки									
Средняя цена, руб.	865								
Всего товаров, шт.	280								
Доля ценовой группы, %	2%	11%	21%	3%	17%	24%	8%	8%	5%
Количество товаров, шт.	5	30	60	9	48	67	23	23	15
Цена, руб.	400	500	600	700	800	1000	1300	1500	1600
Толстовки									
Средняя цена, руб.	1954								
Всего товаров, шт.	114								
Доля ценовой группы, %	14%	4%	11%	10%	8%	10%	27%	12%	4%
Количество товаров, шт.	16	5	13	11	9	11	31	14	4
Цена, руб.	1300	1400	1500	1600	1800	2000	2300	2600	3000

Окончание таблицы 2.4

Джинсы									
Средняя цена, руб.	2227								
Всего товаров, шт.	122								
Доля ценовой группы, %	5%	4%	5%	23%	25%	6%	11%	11%	9%
Количество товаров, шт.	6	5	6	28	31	7	14	14	11
Цена, руб.	1300	1400	1500	1900	2000	2100	2600	3000	3600
Обувь									
Средняя цена, руб.	2912								
Всего товаров, шт.	189								
Доля ценовой группы, %	4%	8%	3%	26%	23%	19%	4%	5%	7%
Количество товаров, шт.	7	16	6	50	43	35	8	10	14
Цена, руб.	1500	1800	2000	2600	2800	3000	3600	4500	5000

Вывод: на основании полученных данных можем сделать вывод что желательные границы установления цены являются:

Для футболок – от 600 до 1000 руб.,

Для толстовок – от 1300 до 2300 руб.,

Для джинсов – от 2600 до 3000 руб.,

Для обуви – от 1900 до 2000 руб.

Определим совокупные удельные издержки по каждому виду продукции.

Для футболок 1 – 470 руб.,

Для футболок 2 – 320 руб.,

Для толстовок 1 – 890 руб.,

Для толстовок 2 – 570 руб.,

Для джинсов – 789 руб.,

Для обуви – 1019 руб.

Таким образом опираясь на среднюю цену на рынке и на совокупные удельные издержки можно выставить цену на товары, которая будет составлять:

Для футболок 1 – 1000 руб.,

Для футболок 2 – 600 руб.,

Для толстовок 1 – 2300 руб.,

Для толстовок 2 – 1300 руб.,

Для джинсов – 2600 руб.,

Для обуви – 2000 руб.

Таблица 2.5 – Обоснование рыночной цены

Наименование товара	Совокупные удельные издержки, руб.	Цена, руб.	Рентабельность
Футболка 1	470	1000	54,02%
Футболка 2	320	600	48,36%
Толстовка 1	890	2300	61,75%
Толстовка 2	570	1300	56,94%
Джинсы	789	2600	70,05%
Обувь	1019	2000	49,56%

Ориентируясь на совокупные удельные издержки и среднюю цену прямых конкурентов, было необходимо установить цену не только конкурентоспособную, но и достаточно рентабельную, для работы над реализуемым проектом, что удалось сделать. Более подробно описание определения совокупных удельных издержек представлено в приложении В.

Сегментирование целевой аудитории покупателей

Покупателями магазина Steelback является население города Челябинска. Деятельность магазина ориентирована на продажу населению молодёжных вещей различных ценовых категорий.

Сегмент рынка по группам потребителей:

1. Целевые клиенты, это группы людей, которые особо часто посещают магазин Steelback и являются основными.
2. Околоцелевые клиенты, это покупатели, которые пришли в магазин посмотреть товар и не сделали покупок.
3. Колеблющиеся клиенты, это группа покупателей, которые покупают товар в

рассматриваемом магазине, и одновременно в других магазинах тоже.

Далее представлена сегментация рынка потребителей магазина Steelback:

По демографическому признаку:

Деление покупателей магазина по возрастным категориям:

- 1) до 18 лет;
- 2) 18 – 21 год;
- 3) 21 – 24 лет;
- 4) 24 – 27 лет.

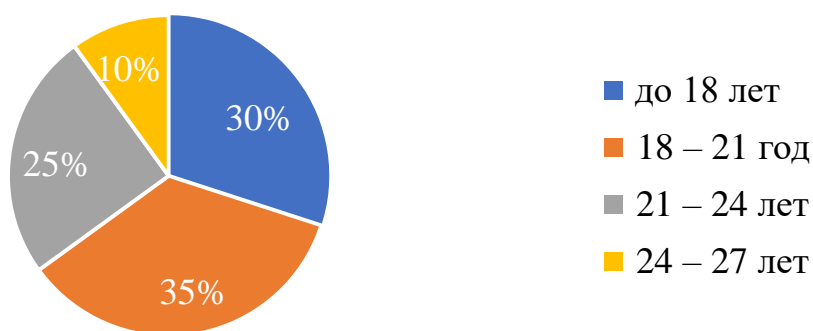


Рисунок 2.13 – Сегментирование по возрастным категориям

По социально-экономическому признаку (предполагает деление потребителей по уровню доходов) на покупателей:

- 1) с высоким уровнем доходов;
- 2) со средним уровнем доходов;
- 3) с низким уровнем доходов.

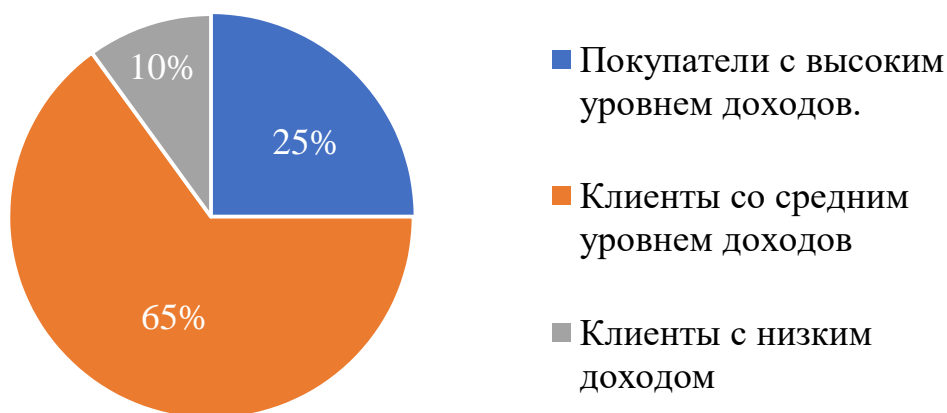


Рисунок 2.14 – Сегментирование по социально-экономическому признаку
Деление покупателей по степени приверженности к товару (определенной
товарной фирме), на:

- 1) потребители приобретающие товары одного бренда;
- 2) потребители, которые делят свои симпатии между двумя-тремя брендами;
- 3) потребители, не проявляющие приверженности ни к одному бренду.



Рисунок 2.15 – Сегментирование по степени приверженности к товару

Анализ внешней среды

PEST – анализ

PEST – анализ – это стратегический инструмент, классифицирующий влияние макросреды, окружающей бизнес, по следующим категориям – политика (Political), экономика (Economic), социальные (Social) и технологические аспекты (Technological features), первые буквы английских терминов формируют аббревиатуру названия метода [41, 69].

PEST как инструмент стратегического анализа позволяет расставлять приоритеты для мероприятий по продвижению или учету рисков, выявлять потенциал для улучшения текущего положения компании, возможные пути реализации операционной стратегии.

Политические факторы – могут влиять на режим торговли компаний страны с другими, государствами, торговыми союзами и экономическими организациями и т.п.

В этом разделе можно выделить очень много важных для бизнеса составляющих, влияние которых на проект и принятие решений может быть очень существенным и даже критичным: Программы поддержки бизнеса федеральные, региональные и местные, государственные субсидии. Войны, конфликты, территории повышенного криминогенного фона. Законодательство и законотворческие инициативы в отношении трудовых отношений [42, 70].

Экономические факторы – это факторы, влияющие на реализуемый проект с экономической точки зрения, к таким факторам, как правило относят:

- 1) ставку дисконтирования;
- 2) уровень инфляции;
- 3) темпы роста исследуемой отрасли;
- 4) уровень доходов населения;
- 5) курсы валют;
- 6) и т.д.

Экономические тренды в каждой стране или регионе свои, и то, что процветает в одном регионе зачастую не так же хорошо чувствует себя в соседнем. Тем более это важно при сравнении экономик стран. Курс валюты и его динамика, как и уровень инфляции, влияет на финансовую модель нового бизнеса и его место в финансовой модели всего предприятия. Предпочтения потребителей, особенности предпочтений, отношение потребителя к новинкам, импортным товарам. Факторы сезонности в экономике [43, 71].

Социокультурные факторы – эти факторы играют немаловажную роль в принятии разрабатываемого проекта в обществе, на это могут оказывать влияние многие факторы, такие как:

- 1) статус образования в обществе;
- 2) статус здорового образа жизни;

- 3) влияние СМИ;
- 4) уровень доходов и расслоение по доходам;
- 5) модные тренды;
- 6) показное потребление.

Все это относится к социальным факторам, которые надо учитывать при выходе на новые рынки и при формировании стратегии в отношении продуктов компании. Они формируют профиль потребителя компании.

Технологические факторы – это факторы позволяющие снижать уровень себестоимости компании, повышающие оборачиваемость капитала, и упрощающие операционную деятельность, путём внедрения в бизнес новейших научных разработок, компьютерных программ, технологий производства и прочих изменений с технологической точки зрения [44, 72].

Технологические факторы могут повысить конкурентоспособность предприятия, при своевременном внедрении инноваций, но также могут повлиять на уровень конкурентов, если не уделять должного внимания обновлению технологий, используемых в бизнесе.

Практика применения технологий в управлении: KPI, продвинутые технологии проектного управления, CRM, ERP, автоматизация казначейства, бюджетирования, бухгалтерии, автоматизация HR, объединенные центры обслуживания и пр.

Технологии являются для России основным способом повышения эффективности и производительности труда, кроме того, в мире технологии определяют конкурентоспособность как основной фактор. Поэтому при проведении PEST-анализа технологиям надо уделять большое внимание и не относиться к ним формально. [45, 73].

Таблица 2.6 – PEST – анализ

Описание фактора	Оценка фактора	Вес фактора	Средневзвешенная оценка фактора
Политические факторы			
Изменение законодательства	3	0,23	0,69
Взаимоотношения государств (импорт)	4	0,31	1,23
Антимонопольная политика	1	0,08	0,08

Окончание таблицы 2.6

Изменения политической обстановки	5	0,38	1,92
Экономические факторы			
Изменение экономического климата	8	0,29	2,29
Изменение уровня дохода аудитории	7	0,25	1,75
Курс национальной валюты	3	0,11	0,32
Ставка рефинансирования	4	0,14	0,57
Уровень инфляции	5	0,18	0,89
Стоимость энергоресурсов	1	0,04	0,04
Социально – культурные факторы			
Изменение требований к продукту	4	0,29	1,14
Активность потребителей	5	0,36	1,79
Влияние СМИ на образ компании	3	0,21	0,64
Влияние СМИ на потребителей	2	0,14	0,29
Технологические факторы			
Варианты более дешевого производства	5	0,63	3,13
Внедрение инноваций	3	0,38	1,13

Получаем следующий перечень возможностей и угроз:

Возможности:

- 1) рост экономики страны;
- 2) увеличение доходов населения;
- 3) увеличение потребительской активности;
- 4) положительное воздействие СМИ на потребителей или образ компании;
- 5) снижение себестоимости производства;
- 6) внедрение инноваций.

Угрозы:

- 1) ухудшение взаимоотношений государств;
- 2) ухудшение политической обстановки;
- 3) стагнация экономики;
- 4) снижение доходов населения;
- 5) снижение потребительской активности;
- 6) отрицательное воздействие СМИ на потребителей или на образ компании;
- 7) увеличение себестоимости производства;

8) технологический застой.

Поскольку PEST – анализ выделяет важнейшие факторы внешней среды влияющих на будущий проект, для каждой группы факторов, то рассмотрим наиболее значимые из них.

В группе политической сферы, оказывающий наиболее высокое влияние является – «изменения политической обстановки», поскольку в случае напряжения в обществе люди будут приобретать товары первой необходимости, к которым не относится одежда [46, 74].

В группе экономической сферы, преобладающим является фактор «изменение экономического климата», поскольку во время кризиса, как показывает практика 2015 года, покупательская способность падает в связи со снижением доходов населения, что непосредственно отражается на продажах в отрасли одежды.

В группе социально-культурной сферы, можно выделить фактор «активность потребителей», которая может снизиться из-за выхода на рынок более конкурентоспособного игрока, изменением политической или экономической ситуации, и т.д.

В группе технологической сферы самым влиятельным фактором является «варианты более дешёвого производства», поскольку производство влияет на себестоимость, поэтому при увеличении цен поставщиков и производителей одежды, имеет смысл искать более выгодные предложения, ориентируясь на крупные западные бренды, производящие одежду в странах с более низкой оплатой труда, можно рассматривать возможных производителей и поставщиков в таких странах как: Китай, Малайзия, Бангладеш, и т.д. [47, 75].

5 сил 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:

- 1) рыночная власть покупателей;

- 2) рыночная власть поставщиков;
- 3) угроза вторжения новых участников;
- 4) опасность появления товаров — заменителей;
- 5) 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 [48, 76].

Конкурентный анализ отрасли по Майклу Портеру помогает определить интенсивность и выраженность конкурентных сил в отрасли, найти такую позицию, в которой компания будет максимально защищена от влияния конкурентных сил и сможет со своей стороны оказывать влияние на них.

Золотое правило теории пяти сил конкуренции Майкла Портера заключается следующем: чем слабее влияние конкурентных сил, тем больше возможностей к получению высокой прибыли в отрасли имеет компания. И наоборот, чем выше влияние конкурентных сил, тем выше вероятность, что ни одна компания не в состоянии будет обеспечить высокую прибыльность от капиталовложений. А средняя прибыльность отрасли определяется наиболее влиятельными конкурентными силами [49, 77].

Таблица 2.7 – Анализ 5 сил портера

Параметр	Описание
Угрозы со стороны товаров-заменителей	Не смотря на полную индивидуальность принтов и дизайнов компании, на рынке существует множество конкурентов с аналогичным продуктом
Угрозы внутриотраслевой конкуренции	Рынок компании является высоко конкурентным и перспективным. Отсутствует возможность полного сравнения товаров разных фирм. Нет ограничений в повышении цен.
Угрозы со стороны новых игроков	Новые компании появляются постоянно из-за низких барьеров входа и низкого уровня первоначальных инвестиций.

Окончание таблицы 2.7

Угрозы потери текущих клиентов	В то время как одни клиенты могут быть привержены конкретным брендам одежды, одновременно с этим другие клиенты могут с лёгкостью переключаться между брендами.
Угрозы нестабильности поставщиков	Отсутствие полной власти поставщиков, из-за широкого выбора фабрик по производству и пошиву одежды.

Вывод: рынок одежды является высококонкурентным, в котором преобладают 4 из 5 угроз, определённых Майклом Портером:

- 1) угрозы со стороны товаров-заменителей;
- 2) угрозы внутриотраслевой конкуренции;
- 3) угрозы со стороны новых игроков;
- 4) угрозы потери текущих клиентов.

Несмотря на высокий уровень угроз, и высокую конкуренцию, данная отрасль является привлекательной, из-за возможности завоевать долю рынка, высокой рентабельности предлагаемых товаров, и низким уровнем входа [50, 78].

Анализ внутренней среды

Метод SWOT-анализа – это универсальная методика стратегического менеджмента. Объектом SWOT-анализа может стать любой продукт, компания, магазин, завод, страна, образовательное учреждение и даже человек.

Часто компании проводят SWOT-анализ не только своего товара, но и продукции конкурентов, так как данный инструмент очень наглядно систематизирует всю информацию о внутренней и внешней среде любой организации.

Преимущества SWOT-анализа заключаются в том, что он позволяет достаточно

просто, в правильном разрезе взглянуть на положение компании, товара или услуги в отрасли, и поэтому является наиболее популярным инструментом в управлении рисками и принятии управленческих решений.

Результатом проведения SWOT-анализа предприятия является план действий с указанием сроков выполнения, приоритетности выполнения и необходимых ресурсов на реализацию [51, 79].

Периодичность проведения SWOT-анализа. Рекомендуется проводить SWOT-анализа минимум 1 раз в год в рамках стратегического планирования и при формировании бюджетов. SWOT-анализа очень часто является первым шагом бизнес-анализа при составлении маркетингового плана.

Расшифровка аббревиатур SWOT-анализа: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.

S (Strengths) – Сильные стороны товара или услуги. Такие внутренние характеристики компании, которые обеспечивают конкурентное преимущество на рынке или более выгодное положение в сравнении с конкурентами, другими словами, те области, в которых товар компании чувствует себя лучше и стабильнее конкурентов.

Значение сильных сторон для компании в стратегическом планировании: за счет сильных сторон компания может увеличивать уровень продаж, прибыли и долю на рынке, сильные стороны обеспечивают выигрышное положение товара или услуги в сравнении с конкурентами. Сильные стороны необходимо постоянно укреплять, улучшать, использовать в общении с потребителем рынка [52, 80].

W (Weaknesses) – Слабые стороны или недостатки товара, или услуги. Такие внутренние характеристики компании, которые затрудняют рост бизнеса, мешают товару лидировать на рынке, являются неконкурентоспособными на рынке.

Значение слабых сторон для компании в стратегическом планировании: слабые стороны компании мешают росту продаж и прибыли, тянут компанию назад. За счет слабых сторон компания может потерять долю рынка в долгосрочной перспективе и утратить конкурентоспособность. Необходимо отслеживать

области, в которых компания недостаточно сильна, улучшать их, разрабатывать специальные программы для минимизации рисков влияния слабых сторон на эффективность компании.

О (Opportunities) – Возможности компании — благоприятные факторы внешней среды, которые могут влиять на рост бизнеса в будущем. Значение возможностей рынка для компании в стратегическом планировании: возможности рынка олицетворяют источники роста бизнеса. Возможности необходимо анализировать, оценивать и разрабатывать план мероприятий по их использованию с привлечением сильных сторон компании.

Т (Threats) – Угрозы компании — негативные факторы внешней среды, которые могут ослабить конкурентоспособность компании на рынке в будущем и привести к снижению продаж и потери доли рынка. Значение рыночных угроз для компании в стратегическом планировании: угрозы означают возможные риски компании в будущем. Каждая угроза должна быть оценена с точки зрения вероятности возникновения в краткосрочном периоде, с точки зрения возможных потерь для компании. Против каждой угрозы должны быть предложены решения для их минимизации [53, 81].

Таблица 2.8 – SWOT – анализ

Факторы		Оценка фактора	Вес фактора	Средневзвешенная оценка фактора
Сильные стороны				
1	Качество товаров	5	0,217	1,087
2	Дизайн	4	0,174	0,696
3	Разработанные программы лояльности	5	0,217	1,087
4	Высокая рентабельность	5	0,217	1,087
5	Широта выбора товара в линейке	4	0,174	0,696
	Итого	23	1	4,652
Слабые стороны				
1	Размер рекламного бюджета	3	0,143	0,429
2	Ограниченность целевой аудитории	5	0,238	1,190
3	Зависимость от производителей	5	0,238	1,190
4	Физический магазин только в одном городе	3	0,143	0,429
5	Чувствительность целевой аудитории к росту цен	5	0,238	1,190
	Итого	21	1	4,429

Окончание таблицы 2.8

Возможности				
1	Новые рынки сбыта	3	0,136	0,409
2	Варианты более дешевого производства	5	0,227	1,136
3	Новые потребители на текущих рынках	4	0,182	0,727
4	Частота покупки	5	0,227	1,136
5	Объем покупки	5	0,227	1,136
	Итого	22	1	4,545
Угрозы				
1	Изменение уровня дохода аудитории	5	0,217	1,087
2	Изменение требований к продукту	4	0,174	0,696
3	Утрата преимущества продукта	5	0,217	1,087
4	Появление более дешевых аналогов	4	0,174	0,696
5	Рост себестоимости	5	0,217	1,087
	Итого	23	1	4,652

После определения средневзвешенной оценки факторов, которая помогает определить наиболее важные факторы, необходимо представить их на матрице количественной оценки взаимозависимостей, (приложение А).

Таблица 2.9 – Матрица совокупной количественной оценки

Сильные стороны		Оценка фактора
1	Качество товаров	37
2	Дизайн	41
3	Разработанные программы лояльности	38
4	Высокая рентабельность	37
5	Широта выбора товара в линейке	48
Слабые стороны		Оценка фактора
1	Размер рекламного бюджета	34
2	Ограниченность целевой аудитории	34
3	Зависимость от производителей	30
4	Физический магазин только в одном городе	38
5	Чувствительность целевой аудитории к росту цен	36
Возможности		Оценка фактора
1	Новые рынки сбыта	34
2	Варианты более дешевого производства	29
3	Новые потребители на текущих рынках	50
4	Частота покупки	50

Окончание таблицы 2.9

5	Объем покупки	50
Угрозы		Оценка фактора
1	Изменение уровня дохода аудитории	27
2	Изменение требований к продукту	32
3	Утрата преимущества продукта	33
4	Появление более дешевых аналогов	27
5	Рост себестоимости	41

После подсчёта факторов на матрице совокупной количественной оценки необходимо сформировать проблемные поля (приложение Б), на основе которых можно будет составить рейтинг решений.

Таблица 2.10 – Рейтинг решений

Ранг	Наименование решения	Сумма
1	Поддерживать качество товара на высоком уровне	150
2	Проводить постоянную аналитику конкурентов, предпочтений потребителей и индустрии в целом	47
3	При увеличении роста себестоимости, оценить экономическую эффективность открытия собственного производства, либо смены поставщиков	30
4	Для привлечения новой аудитории потребителей необходимо развивать программы лояльности клиентов, и воздействовать на потенциальных клиентов при помощи разных методов рекламы	20
5	Для удовлетворения потребности потребителей всех ценовых сегментов, необходимо иметь развитую ценовую политику, и широкий ассортимент товаров	18
6	Для снижения уровня себестоимости необходимо анализировать рынок производств, как в России, так и в других странах, с более дешёвой рабочей силой, без потери в качестве в товарах	15
7	Поскольку клиентов привлекает большой ассортимент продукции, необходимо постоянно работать для обновления и пополнения товарных групп	12

Вывод: на основе рейтинга решений можно выявить наиболее важные направления для последующей работы предприятия.

1. Поддерживание качества товара на высоком уровне, поскольку это является

определяющим фактором в настолько конкурентоспособной отрасли, как
одежный ритейл.

2. Проведение постоянной аналитики конкурентов, предпочтений потребителей и индустрии в целом
3. При увеличении роста себестоимости, оценить экономическую эффективность открытия собственного производства, либо смены поставщиков. Это позволит перестать быть зависимым перед определёнными производителями, и устанавливать цены более гибко.

Вывод по содержанию второго раздела

Во второй главе были рассмотрены такие пункты, как:

- 1) анализ Российского рынка одежного ритейла;
- 2) анализ Челябинского рынка одежного ритейла;
- 3) сегментирование целевой аудитории покупателей;
- 4) анализ внешней среды;
- 5) анализ внутренней среды.

В пункте «Анализ Российского рынка одежного ритейла» была рассмотрена структура отрасли в целом, динамика отрасли за последние 5 лет, основные предпочтения покупателей при выборе одежды и обуви, определены наиболее предпочтительные каналы сбыта, и основные причины побуждающие покупателей совершать покупки.

В пункте «Анализ Челябинского рынка одежного ритейла» была определена структура челябинского рынка одежды, рассмотрены цены крупных игроков рынка, установлена наиболее предпочтительная цена для всех видов товаров.

В пункте «Сегментирование целевой аудитории покупателей» было проведено сегментирование целевой аудитории потребителей по возрастным группам, социально-экономическим признакам и степени приверженности покупателей к товарам определённых брендов.

В пункте «Анализ внешней среды» был проведён PEST-анализ, определены возможности и угрозы, а также проведён анализ пяти сил Портера.

В пункте «Анализ внутренней среды» был проведён SWOT-анализ, определены сильные и слабые стороны, разработана матрица количественной оценки взаимозависимостей, на основе которой были определены проблемные поля, и составлен рейтинг решений.

На основе аналитических данных, собранных во втором разделе, была определена внешняя и внутренняя среда предприятия. В третьем разделе будет разрабатываться проект по открытию розничного магазина, который будет включать в себя:

- 1) резюме проекта;
- 2) организационный план;
- 3) маркетинг план;
- 4) финансовый план;
- 5) анализ чувствительности проекта к рискам.

Вышеперечисленные пункты, определяют организационную структуру, персонал необходимый для полноценного функционирования магазина, маркетинговые каналы трафика, финансовые расчёты, определяющие целесообразность запуска данного проекта, а также описание возможных рисков, и пути их решения.

3 ПРОЕКТНАЯ ЧАСТЬ. СОЗДАНИЕ БИЗНЕС-ПЛАНА ОТКРЫТИЯ МАГАЗИНА

Резюме проекта

Компания Steelback является интернет-магазином, продающим молодёжную повседневную мужскую и женскую одежду.

Реквизиты:

Краткое наименование ООО «Стилбэк»

Юридический адрес 456773 г. Челябинск, ул. Ленина, д.35, офис 5;

Почтовый адрес 456773 г. Челябинск, ул. Ленина, д.35, офис 5;

ИНН 795135465;

КПП 76154984;

ОГРН 317745600053692.

Данный бизнес-план был написан с целью увеличения каналов сбыта магазина, путём открытия розничного отдела.

Бизнес-план рассчитывается с учётом применения розничным магазином упрощённой системой налогообложения, доходы умноженные на 6%.

В данном проекте рассматривается необходимость в основных и оборотных средствах, рассчитывается размер необходимых инвестиций, определяются источники финансирования, и рассчитывается экономическая эффективность проекта.

Для открытия розничного отдела магазина одежды, в качестве основных средств потребуются: мебель для размещения одежды, программное обеспечение, для координации работы магазина, и ремонт помещения.

Основных средств необходимо – 200 000 руб.

В магазине будут представлены 6 товарных групп:

- 1) футболка 1;
- 2) футболка 2;
- 3) толстовка 1;

- 4) толстовка 2;
- 5) джинсы;
- 6) обувь.

Различия товарных групп футболка 1 и футболка 2, толстовка 1 и толстовка 2, заключается в разных методах производства и материалах, соответственно и в разной себестоимости товаров. Товарные группы джинсы и обувь будут закупаться оптом.

Оборотных средств необходимо – 3 629 700 руб.

Для снижения экономических рисков необходимо обеспечить работу розничного отдела в течении трёх месяцев с нулевой выручкой, и обеспечить полное финансирование постоянных издержек, что составит, в месяц 999 370 руб., и за 3 месяца 2 998 110 руб., округлим до 3 000 000 руб.

Итого, суммируя потребность в основных средствах, потребность в оборотных средствах и потребность в снижении экономических рисков, для открытия розничного отдела интернет – магазина одежды необходимо 6 829 700 руб.

В качестве источника финансирования будет выступать банк ПАО КБ «Уральский банк реконструкции и развития». Данный банк выдаёт кредиты на развитие бизнеса на сумму от 500 000 до 30 000 000 рублей под 12,5% годовых на срок до 3 лет [54, 82].

Таблица 3.1 – Показатели эффективности

Недисконтированные методы	
NV, руб.	24 031 684
ARR	37,7%
PP	2,66 = 2 года 7 мес. 27 дней
PI	4,519
Дисконтированные методы	
NPV, руб.	4 201 440
IRR	19,22%
DPP	0,619 = 7 мес. 13 дней
DPI	1,615

Чистый дисконтированный доход (NPV) составляет 4 201 440 рублей, и

показывает какую прибыль получит инвестор после того, как денежные притоки окупят совокупные расходы данного проекта, и его инвестиции в проект.

Внутренняя норма прибыли (IRR) показывает такую ставку дисконтирования, при которой чистый дисконтированный доход равняется нулю, то есть максимально предельную ставку дисконтирования при которой проект становится безубыточным. Данная ставка равняется 19,22%, при текущей ставке дисконтирования равной 12,5 % ($r = 12,5 \%$), значит, проект считается эффективным, поскольку текущая ставка дисконтирования меньше, чем внутренняя норма прибыли ($r < IRR$).

Дисконтированный срок окупаемости (DPP) – показатель отражающий период, через который окупятся первоначальные инвестиционные затраты, и составляет 7 месяцев и 13 дней.

Индекс прибыльность инвестиций (DPI) – показатель эффективности инвестиций, показывающий количество полученной прибыли проекта на каждый вложенный рубль инвестиций, который равен 1,615.

Из этого следует, что проект является инвестиционно привлекательным, но необходимо учитывать высокую конкурентность как в отрасли в целом, так и на локальных городских рынках.

Организационный план

В организационном плане проекта, речь идет о том, какая предполагается организационно-правовая форма, с какими партнерами организуется дело и как планируется наладить его успешное функционирование, дается качественная и количественная характеристика персонала, показывается график реализации проекта. В этом разделе необходимо осветить следующие вопросы: какие специалисты понадобятся для успешного ведения дела; на каких условиях будут привлекаться специалисты на постоянную работу, по контракту или в качестве совместителей; как будет оплачиваться труд каждого работника фирмы, на каких

принципах и условиях будет осуществляться стимулирование. В целях четкости и согласованности работы необходимо определить организационную структуру фирмы, указать, кто и чем будет заниматься, кто и как будет осуществлять координацию, контроль и взаимодействие всех работников фирмы. Данную информацию лучше представить в виде иерархии (организационной структуры) и таблиц [55, 83].

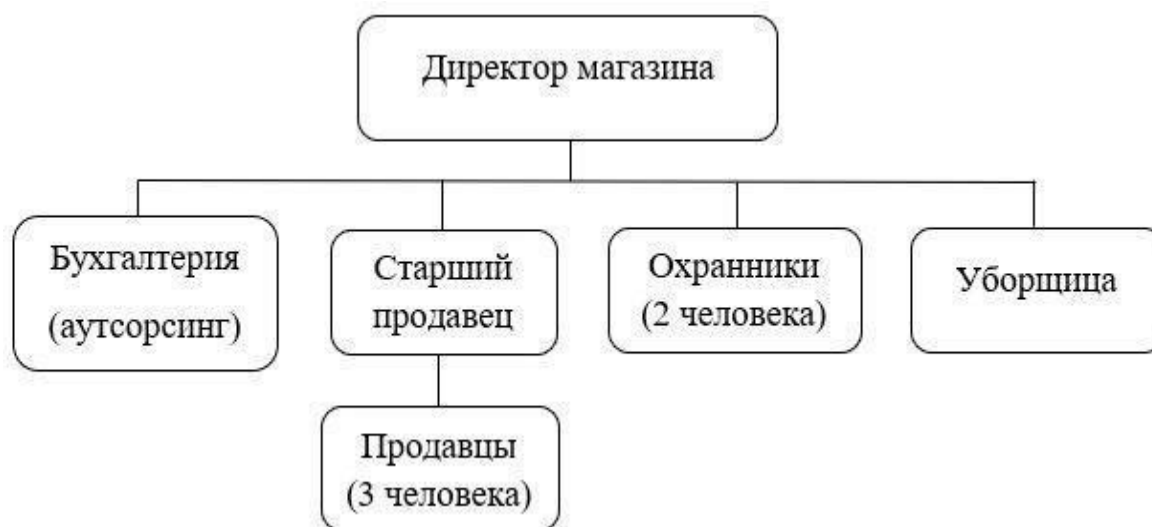


Рисунок 3.1 – Организационная структура магазина одежды

Директор магазина – поддерживает функционирование магазина, занимается отслеживанием закупок товара, и организационными вопросами, связанными с ведением хозяйственной деятельности.

Старший продавец – следит за взаимодействием продавцов с клиентами.

Продавцы – обслуживают клиентов магазина.

Охранники – предотвращают возможные кражи.

Уборщица – убирает помещение магазина.

Размер отчислений составляет из:

22% – обязательное пенсионное страхование (ОПС, страховая и накопительная части);

5,1% – обязательное медицинское страхование;

2,9% – отчисления по временной нетрудоспособности и в связи с материнством.

Также организация перечисляет в Фонд социального страхования взносы по травматизму.

Размер отчислений зависит от присвоенного класса профессионального риска (от 0,2% (1 класс) до 8,5% (32 класс)).

Если допустить, что организации присвоен 1 класс профессионального риска, размер отчислений в ФСС по травматизму составит 0,2%.

Всего - 30,2% (22% + 5,1% + 2,9% + 0,2%).

Данный процент берется от начисленной зарплаты.

Таблица 3.2 – Персонал магазина

Должность	Количество персонала ед.	Оклад, руб.	Оклад всего, руб.	Отчисления на социальное страхование, руб.	Итого затрат на оплату труда, руб.
Директор	1	40 000	40 000	12 080	52 800
Продавец	4	20 000	80 000	34 400	114 400
Охранник	2	20 000	40 000	17 200	57 200
Уборщица	1	15 000	15 000	6 450	21 450
Итого	8	95 000	175 000	75 250	250 250

Рассмотрим формирование заработной платы на примере зарплаты директора магазина:

40 000 рублей – начислена зарплата;

5 200 рублей – удержан НДФЛ;

34 800 рублей – заработная плата директора магазина;

8 800 рублей – отчисления на обязательное пенсионное страхование;

2 040 рублей – отчисления на обязательное медицинское страхование;

1 160 рублей – отчисления по временной нетрудоспособности и в связи с материнством;

80 рублей – отчисления по травматизму.

Вывод: при зарплате в 40 000 рублей директор магазина получает 34 800 рублей. Steelback перечисляет в бюджет НДФЛ в размере 5 200 рублей и взносы общей суммой 12 080 рублей, таким образом директор магазина «обходится» компании Steelback в 52 800 рублей.

Маркетинг план

Поскольку существующий интернет-магазин открывает розничный отдел

продаж, то все методы онлайн продвижения, и соответственно бюджет на него берёт на себя интернет-магазин. Что касается розничного магазина, то оффлайн продвижением будет заниматься директор магазина, который будет регулировать бюджет на локальную оффлайн рекламу, к которой будут относиться:

- 1) реклама в учебных заведениях;
- 2) реклама на билбордах;
- 3) реклама в торговых центрах;
- 4) реклама на растяжках и баннерах;
- 5) промоутеры;
- 6) радио;
- 7) пресса;
- 8) реклама в лифтах;
- 9) реклама на скамейках.

Необходимо отметить, что реклама подразделяется на два вида:

1) продающая – основной целью которой является непосредственно покупка товара покупателем;

2) репутационная – основной целью которой, является повышение охвата аудитории, повышение количества людей, которые узнают о компании.

В связи с этим розничный магазин одежды будет использовать в качестве продающей рекламы акции, и программы лояльности, а в качестве репутационной будет использовать оффлайн рекламу.

Описание товаров

В магазине будут представлены 6 товарных групп:

- 1) футболка 1;
- 2) футболка 2;
- 3) толстовка 1;
- 4) толстовка 2;
- 5) джинсы;
- 6) обувь.

Различия товарных групп футболка 1 и футболка 2, толстовка 1 и толстовка 2, заключается в разных методах производства и материалах, соответственно и в разной себестоимости товаров. Товарные группы джинсы и обувь будут закупаться оптом.

Различие заключается в том, что футболка 1 будет производиться из хлопка, на который будет произведена печать при помощи метода шелкографии. На футболку 2 будет наноситься печать при помощи сублимации, для которой необходимо наличие небольшого количества синтетических материалов, для более качественной печати, и производиться футболки данного типа будут из кулирной глади, в которой присутствует доля синтетических материалов (около 20%).

Сама по себе печать сублимацией является более дорогим способом нанесения изображения, но даёт ряд преимуществ, именно в этом заключается различие группы товаров типа футболка 1, толстовка 1 от группы товаров футболка 2, толстовка 2.

Обоснование потребности в основных и оборотных активах

В качестве основных средств, по большей части, выступает мебель, такая как: стеллажи, полки, вешалки, на которых будет располагаться одежда. Расчёт амортизации представляет собой деление стоимости основного актива, на срок его эксплуатации. Программное обеспечение направлено на работоспособность магазина, и выполняет такие функции, как: учёт клиентов (новых, повторных, переставших покупать), что позволяет считать жизненный цикл клиентов, удовлетворённость клиентов, количество покупок одного клиента, эффективность акций, эффективность рекламы и т.д. Помимо учёта клиентов, при помощи программного обеспечения можно рассчитывать эффективность продавцов, наилучшие часы продаж, конверсии из траффика в посещение, из посещения в покупку, и т.д. Все основные средства представлены в приложении Б, таблица Б.1.

В качестве оборотных средств будет выступать товарная продукция, которой понадобится 8300 наименований, для заполнения торгового пространства, из которых 2500 футболок категории 1, 2000 футболок категории 2, 1500 толстовок

категории 1, 1000 толстовок категории 2, 800 джинсов, 500 пар обуви. Все оборотные средства представлены в приложении Б, таблица Б.2.

Финансовый план

В финансовом плане будут рассмотрены:

- 1) источники и условия финансирования;
- 2) недисконтированные методы оценки эффективности;
- 3) дисконтированные методы оценки эффективности;
- 4) анализ чувствительности проекта к рискам;
- 5) анализ безубыточности проекта.

Источники и условия финансирования

Для начала необходимо определить общую потребность в основных и оборотных средствах, для этого вводятся данные из приложений В и Г. Для сокращения уровня экономических рисков закладывается 3 месяца при полном отсутствии продаж.

Таблица 3.3 – Источники и условия финансирования

Наименование	Потребность, руб.
оборотные активы	3 629 700
основные активы	200 000
оборотные и основные активы	3 829 700
3 месяца без продаж	3 000 000
всего требуется	6 829 700

В качестве источника финансирования будет выступать банк ПАО КБ «Уральский банк реконструкции и развития».

Всего, на реализацию проекта, требуется 6829700 рублей, которые можно получить в качестве кредита. Данный банк выдаёт кредиты на развитие бизнеса на суммы от 500 000 рублей до 30 000 000 рублей под 12,5% годовых на срок до 3 лет.

Рассчитаем наращенную сумму, которую будет необходимо вернуть банку

$$FV = PV * (1 + k)^n , \quad (3.1)$$

где FV – будущая стоимость текущих денежных средств, руб.;

PV – текущая стоимость денежных средств, руб.;

k – процентная ставка, начисленная за год, %.;

n – количество лет начисления, год.;

$$FV = 6\,829\,700 * (1 + 12,5\%)^3 = 9\,724\,319 \text{ руб.}$$

Определим количество ежемесячных выплат по кредиту по следующей формуле:

$$x = \frac{FV}{n} , \quad (3.2)$$

где x – ежемесячные выплаты по кредиту;

FV – будущая стоимость текущих денежных средств, руб.;

n – расчётный период кредита, мес.;

$$x = \frac{9\,724\,319}{36} = 270\,120 \text{ руб.}$$

Таким образом количество ежемесячных выплат на погашение кредита составит 270 120 рублей в месяц.

Недисконтированные методы оценки эффективности

Чистый доход (NV) – показатель, отражающий сальдо денежного потока за расчётный период.

$$NV = \sum (TR_t - TC_t) - \sum I_t , \quad (3.3)$$

где NV – чистый доход;

TR_t – выручка за расчётный период, руб.;

TC_t – затраты предприятия за расчётный период, руб.;

I_t – инвестиции в определённый период t , руб.;

$$NV = ((-462282) + (89366) + (641014) + (1192662) + (1744310) + (2295958) + (2847606) + (3399254) + (3950902) + (4502550) + (5054198) + (5605846)) - 6829700 = 24\,031\,684 \text{ руб.}$$

Если $NV > 0$ – значит проект эффективный, и со стороны инвестора важным фактором является то, что показатель NV будет положительным.

Норма прибыли (ARR) – показатель, отражающий прибыльность объекта инвестиций без учета дисконтирования.

$$ARR = \frac{\overline{CF}}{I}, \quad (3.4)$$

где ARR – норма прибыли,

\overline{CF} среднегодовая прибыль предприятия от инвестиционного проекта, руб.;

I – общая стоимость инвестиций, руб.;

$$ARR = \frac{2571782}{6829700} = 0,376 * 100\% = 37,6\%$$

Показатель нормы прибыльности необходимо сравнивать со средним показателем по отрасли, в котором функционирует предприятие.

Период окупаемости (PP) – данный коэффициент показывает период, за который окупятся первоначальные инвестиции (затраты) в инвестиционный проект. Экономический смысл данного показателя заключается в том, чтобы показать срок, за который инвестор вернет обратно свои вложенные деньги:

$$PP = \frac{I}{\overline{CF}}, \quad (3.5)$$

где PP – период окупаемости,

\overline{CF} среднегодовая прибыль предприятия от инвестиционного проекта, руб.;

I – общая стоимость инвестиций, руб.;

$$PP = \frac{6829700}{2571782} = 2,66$$

Инвестиционный проект считается эффективным если период окупаемости больше его горизонта расчёта. Эффективнее тот проект, у которого быстрее период окупаемости.

Индекс доходности (PI) - показатель эффективности инвестиций, показывающий отдачу (доходность) вложенного капитала.:

$$PI = \frac{\sum(TR_t - TC_t)}{\sum I_t}, \quad (3.6)$$

где TR_t – выручка за расчётный период, руб.;

TC_t – затраты предприятия за расчётный период, руб.;

I_t – инвестиции в определённый период t, руб.;

T - количество периодов, горизонт расчёта, лет.

$$PI = \frac{(-462282) + (89366) + (641014) + (1192662) + (1744310) + (2295958) + (2847606) + (3399254) + (3950902) + (4502550) + (5054198) + (5605846)}{6829700} = 4,52$$

Если $PI < 1$ инвестиционный проект не сможет возместить в полном размере вложенные в него капитальные затраты, если $PI = 1$ инвестиционный проект имеет доходность равную выбранной ставке дисконтирования, если $PI > 1$ проект инвестиционно-привлекателен для вложения, так как сможет обеспечить дополнительную отдачу капитала.

Приведенные выше формулы оценки эффективности инвестиций достаточно просты и не требуют дополнительных расчетов. И все же их применение ограничено. Во-первых, потому что инвестиции осуществляются, как правило, на длительный период времени, а простой метод не позволяет учесть неравномерность осуществления инвестиций и поступления доходов. Во-вторых, потому что этот метод не учитывает фактор времени, т.е. не учитывает различную временную стоимость денег.

Дисконтированные методы оценки эффективности

Одной из важных составляющей для расчёта данных показателей является расчёт ставки дисконтирования. Поскольку в инвестиционном проекте мы используем только заёмные средства банка, то ставка дисконтирования будет равна ставке по кредиту 18,4%

После определения ставки дисконтирования можно приступать к расчёту дисконтированных показателей

Чистый дисконтированный доход (NPV) – представляет собой разницу между финансовыми поступлениями проекта и его оттоками, приведёнными к настоящему моменту времени.

Чистый дисконтированный доход показывает какую прибыль получит инвестор после того, как денежные притоки окупят периодические затраты данного проекта, и его инвестиции в проект.

$$NPV = \sum \frac{CF}{(1+r)^n} - \sum \frac{I}{(1+r)^n}, \quad (3.7)$$

где NPV – чистая дисконтированная стоимость проекта,

CF – денежный поток, руб.;

r – ставка дисконтирования, %;

n – номер года;

I – инвестиции в проект, руб.

$$NPV = \frac{-410917}{(1+0,125)^1} + \frac{70610}{(1+0,125)^2} + \frac{450205}{(1+0,125)^3} + \frac{744573}{(1+0,125)^4} + \frac{967968}{(1+0,125)^5} + \frac{1132528}{(1+0,125)^6} + \frac{1248568}{(1+0,125)^7} + \frac{1324840}{(1+0,125)^8} + \frac{1368748}{(1+0,125)^9} + \frac{1386543}{(1+0,125)^{10}} + \frac{1383485}{(1+0,125)^{11}} + \frac{1363989}{(1+0,125)^{12}} - \frac{6829700}{(1+0,125)^0} = 4\,201\,440 \text{ руб.}$$

Внутренняя норма прибыли (IRR) – показывает такую ставку дисконтирования, при которой чистый дисконтированный доход равняется нулю, то есть максимально придельную ставку дисконтирования при которой проект становится безубыточным.

$$IRR = r1 + \sum \frac{NPV_{(r1)}}{NPV_{(r1)} - NPV_{(r2)}} * (r2 - r1), \quad (3.8)$$

где $NPV_{(r1)}$ – положительный чистый дисконтированный денежный поток, при заданной ставке дисконтирования,

$NPV_{(r2)}$ – отрицательный чистый дисконтированный денежный поток, при заданной ставке дисконтирования,

r – ставка дисконтирования,

$$NPV_{(r1)} = \frac{-410917}{(1+0,125)^1} + \frac{70610}{(1+0,125)^2} + \frac{450205}{(1+0,125)^3} + \frac{744573}{(1+0,125)^4} + \frac{967968}{(1+0,125)^5} + \frac{1132528}{(1+0,125)^6} + \frac{1248568}{(1+0,125)^7} + \frac{1324840}{(1+0,125)^8} + \frac{1368748}{(1+0,125)^9} + \frac{1386543}{(1+0,125)^{10}} + \frac{1383485}{(1+0,125)^{11}} + \frac{1363989}{(1+0,125)^{12}} - \frac{6829700}{(1+0,125)^0} = 4\,201\,439 \text{ руб.}$$

$$NPV_{(r2)} = \frac{-410917}{(1+0,192)^1} + \frac{70610}{(1+0,192)^2} + \frac{450205}{(1+0,192)^3} + \frac{744573}{(1+0,192)^4} + \frac{967968}{(1+0,192)^5} + \frac{1132528}{(1+0,192)^6} + \frac{1248568}{(1+0,192)^7} + \frac{1324840}{(1+0,192)^8} + \frac{1368748}{(1+0,192)^9} + \frac{1386543}{(1+0,192)^{10}} + \frac{1383485}{(1+0,192)^{11}} + \frac{1363989}{(1+0,192)^{12}} - \frac{6829700}{(1+0,192)^0} = 0 \text{ руб.}$$

$$IRR = 0,125 + \frac{4\,201\,439}{4\,201\,439 - 0} * (0,192 - 0,125) * 100\% = 19,2\%$$

Одним из способов определения внутренней нормы доходности является построение графика функции современной стоимости инвестиционного проекта.

Построим график функции современной стоимости инвестиционного проекта (NPV) при разных внутренних нормах доходности и определим такую норму доходности, при которой NPV = 0.

Зависимость чистой дисконтированной стоимости (NPV) от ставки дисконтирования (r) приведена в таблице 3.4.

График функции современной стоимости инвестиционного проекта, построенный по найденным точкам, представлен на рисунке 19.

Вторым способом определения внутренней нормы доходности является функция ВСД в компьютерной программе Excel, которая возвращает внутреннюю ставку доходности для ряда потоков денежных средств, представленных численными значениями. Для использования этой функции необходимы значения денежных потоков.

Таким образом, через функцию ВСД в программе Excel мы нашли внутреннюю норму доходности равной 19,2 %.

Таблица 3.4 – Зависимость чистой дисконтированной стоимости от ставки дисконтирования

r, %	3	6	9	12	15	18	21	24
NPV, руб.	16 839 699	11 546 347	7 600 464	4 623 273	2 351 046	597 869	-768 876	-1844 866

Представим график зависимости чистой дисконтированной стоимости от ставки дисконтирования, на основании расчётных данных, представленных в таблице выше.

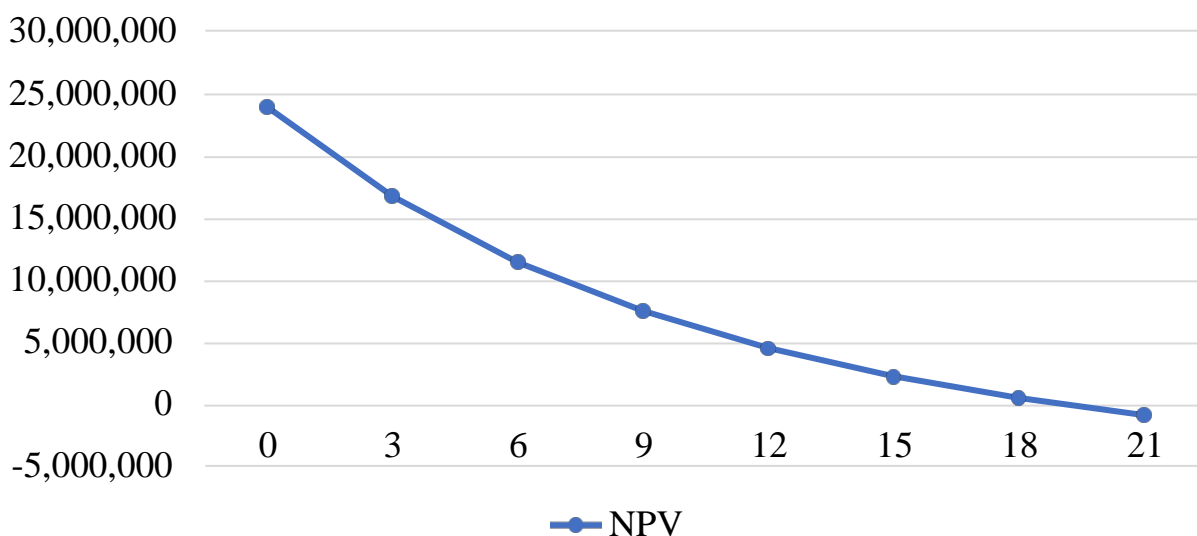


Рисунок 3.2 – Зависимости чистой дисконтированной стоимости от ставки дисконтирования.

По результатам двух способов определения необходимого показателя внутренней норма доходности, при которой инвестиционные расходы будут возмещены полностью, равна 19,2 % (IRR = 19,2 %), а ставка дисконтирования равна 12,5 % (r = 12,5 %), значит, проект считается эффективным, так как r < IRR.

Дисконтированный срок окупаемости (DPP) – показатель отражающий период, через который окупятся первоначальные инвестиционные затраты. Формула расчета коэффициента аналогична формуле оценки периода окупаемости инвестиций, только используется дисконтирование.

$$DPP = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{I}{(1+r)^t}}, \quad (3.9)$$

где CF – денежный поток, руб.;

r – ставка дисконтирования, %;

n – номер месяца;

I – инвестиции в проект, руб.

$$DPP = \frac{6829700}{(1+0,125)^1 + (1+0,125)^2 + (1+0,125)^3 + (1+0,125)^4 + (1+0,125)^5 + (1+0,125)^6 + (1+0,125)^7 + (1+0,125)^8 + (1+0,125)^9 + (1+0,125)^{10} + (1+0,125)^{11} + (1+0,125)^{12}} =$$

$$= 0,62 = 0,62 * 12 = 7,44 \text{ месяца} = 0,44 * 30 = 13,2 \text{ дня}$$

$$= 7 \text{ месяцев и } 13 \text{ дней}$$

После проведенного расчёта можно сказать, что дисконтированный срок окупаемости составляет 7 месяцев и 13 дней.

Индекс прибыльность инвестиций (DPI) – показатель эффективности инвестиций, показывающий количество полученной прибыли проекта на каждый вложенный рубль инвестиций.

Индекс прибыли представляет собой отношение дисконтированной стоимости будущих денежных потоков к стоимости первоначальных инвестиций.

$$DPI = \frac{\sum \frac{CF}{(1+r)^n}}{\sum \frac{I}{(1+r)^n}}, \quad (3.10)$$

где CF – денежный поток, руб.;

r – ставка дисконтирования, %;

n – номер года;

I – инвестиции в проект, руб.

$$DPI = \frac{\frac{-410917}{(1+0,125)^1} + \frac{70610}{(1+0,125)^2} + \frac{450205}{(1+0,125)^3} + \frac{744573}{(1+0,125)^4} + \frac{967968}{(1+0,125)^5} + \frac{1132528}{(1+0,125)^6} + \frac{1248568}{(1+0,125)^7} + \frac{1324840}{(1+0,125)^8} + \frac{1368748}{(1+0,125)^9} + \frac{1386543}{(1+0,125)^{10}} + \frac{1383485}{(1+0,125)^{11}} + \frac{1363989}{(1+0,125)^{12}}}{\frac{6829700}{0}} = 1,65$$

Анализ чувствительности проекта к рискам

Анализ чувствительности представляет собой оценку влияния параметров реализуемого (инвестиционного) проекта на его конечные характеристики.

Определим степень чувствительности критического объема выручки (точки безубыточности), резерва прибыльности и коэффициента усиления к изменению постоянных, переменных затрат, цены и объема реализации, если указанные показатели изменятся на 50%, при условии, что максимальный объем

выручки равен $7,5 \cdot Q^*$

Расчёт произведён для критического объёма выручки (точки безубыточности) $1Q^*$, значения для остальных точек рассчитываются аналогично, все результаты приведены в таблице 3.5.

$$Q^* = \frac{FC}{P^* - AVC}, \quad (3.11)$$

где Q^* - точка безубыточности в натуральном выражении,

FC – постоянные расходы,

P^* – средний чек,

AVC – удельные переменные издержки.

$$Q^* = \frac{999370}{1347 - 437} = 1098, \text{ шт.}$$

$$VC = Q * AVC, \quad (3.12)$$

где VC – переменные издержки,

Q^* - точка безубыточности в натуральном выражении,

AVC – удельные переменные издержки.

$$VC = 1098 * 437 = 479917, \text{ руб.}$$

$$CC = FC + VC, \quad (3.13)$$

где VC – переменные издержки,

FC – постоянные расходы,

CC – себестоимость продукции.

$$CC = 796390 + 479917 = 1479287, \text{ руб.}$$

$$BB = P * Q, \quad (3.14)$$

где BB – валовая выручка,

P – цена за единицу продукции,

Q – количество продукции.

$$BB = 1347 * 1098 = 1479287, \text{ руб.}$$

$$MP = BB - VC, \quad (3.15)$$

где MP – маржинальная прибыль,

VC – переменные издержки,

ВВ – валовая выручка.

$$\text{МП} = 1479287 - 479917 = 999370, \text{ руб.}$$

$$\text{ОП} = \text{МП} - \text{ФС}, \quad (3.16)$$

где ОП – операционная прибыль,

МП – маржинальная прибыль,

ФС – постоянные расходы.

$$\text{ОП} = 999370 - 999370 = 0, \text{ руб.}$$

$$K_o = \frac{\text{МП}}{\text{ОП}}, \quad (3.17)$$

где K_o – коэффициент усиления операционного рычага,

МП – Маржинальная прибыль,

ОП – операционная прибыль.

$$K_o = \frac{796390}{0}$$

$$\text{РП} = \frac{1}{K_o}, \quad (3.18)$$

где РП – резерв прибыльности,

K_o – коэффициент усиления.

Таблица 3.5 – Результаты расчётов

Точки	0,8	0,9	1	1,1	1,2	7,5
Q*,шт.	879	988	1 098	1 208	1 318	8 237
VC, руб.	383 934	431 926	479 917	527 909	575 901	3 599 379
СС, руб.	1 383 304	1 431 296	1 479 287	1 527 279	1 575 271	4 598 749
ВВ, руб.	1 183 430	1 331 359	1 479 287	1 627 216	1 775 145	1 1094 654
МП, руб.	799 496	899 433	999 370	1 099 307	1 199 244	7 495 275
ОП, руб.	-199 874	-99 937	0	99 937	199 874	6 495 905
K_o	-4	-9	-	11	6	1,153
РП, %	-0,25	-0,11	-	0,091	0,166	0,866

После полученных результатов определим степень чувствительности критического объема продаж товара, резерва прибыльности и коэффициента усиления к изменению постоянных, переменных затрат, цены и объема реализации, если указанные показатели изменятся на 50%, при условии, что максимальный объем продаж равен $7,5Q^*$.

Таблица 3.6 – Результаты расчётов

Точки	Базовые показатели	Изменение VC на 50%	Изменение FC на 50%	Изменение ВВ на 50%	Изменение Q на 50%
Q, шт.	8 237	8 146	8 146	8 146	4 073
VC, руб.	3 599 379	1 799 690	3 559 631	3 559 631	1 779 816
CC, руб.	4 598 749	2 799 060	4 059 316	4 559 001	2 779 186
ВВ, руб.	11 094 654	10 972 136	10 972 136	5 486 068	5 486 068
МП, руб.	7 495 275	9 172 447	7 412 505	1 926 437	3 706 252
ОП, руб.	6 495 905	8 173 077	6 413 135	927 067	2 706 882
Ко	1,154	1,122	1,156	2,078	1,369
РП, %	0,867	0,891	0,865	0,481	0,730

Отразим результаты изменений коэффициента усиления и резерва прибыльности в таблице 3.7

Таблица 3.7 – Анализ чувствительности

Наименование	Ко	РП, %
Максимальный объём продаж при 7,5Q*	1,15	0,867
Снижение VC на 50%	1,12	0,891
Снижение FC на 50%	1,16	0,865
Снижение P на 50%	2,08	0,481
Снижение Q на 50%	1,37	0,73

Наилучший результат при снижении переменных затрат на 50%, худший вариант – при снижении цены и объема продаж на 50%, так как в этом случае рентабельность минимальная.

Резервы роста прибыли – это количественно измеримые возможности ее увеличения за счет роста объема реализации продукции, уменьшения затрат на ее производство и реализацию, недопущения вне реализационных убытков, совершенствование структуры производимой продукции.

Коэффициент усиления показывает на сколько процентов изменится операционная прибыль, при изменении объёма производства и реализации в натуральных единицах на 1%

Анализ чувствительности проекта заключается в оценке влияния изменения исходных параметров проекта на его конечные характеристики, в качестве которых

мы используем чистый дисконтированный доход (NPV).

Для инвестиционного проекта проведем оценку следующих факторов:

- 1) чувствительность проекта к изменению уровня цен транспортного обслуживания;
- 2) чувствительность проекта к изменению уровня переменных затрат;
- 3) чувствительность проекта к изменению уровня общих постоянных затрат.

Чувствительность проекта к изменению уровня среднего чека магазина одежды представлена в таблице 3.8

Таблица 3.8 – Чувствительность проекта к изменению уровня среднего чека магазина одежды

Изменение фактора	Средний чек, руб.	NPV, руб.	Процент изменения NPV, %
20%	1 616,4	9 533 178	227%
10%	1 481,7	6 864 804	164%
0	1 347	4 196 429	100%
-10%	1 212,3	1 528 055	36%
-20%	1 077,6	-1 140 318	-27%

При увеличении среднего чека магазина всего на 300 рублей наблюдается прирост чистого дисконтированного дохода на 5 336 749 рублей, что является наибольшим показателем по изменению чистого дисконтированного дохода среди изменений среднего чека, постоянных и переменных издержек.

Таблица 3.9 – Чувствительность проекта к изменению уровня постоянных затрат магазина одежды

Изменение фактора	Постоянные издержки, руб.	NPV, руб.	Процент изменения NPV, %
20%	1 199 244	2 986 497	71%
10%	1 099 307	3 591 463	86%
0	999 370	4 196 429	100%
-10%	899 433	4 801 395	114%
-20%	799 496	5 406 362	129%

Можно также добиться увеличения NPV за счёт снижения постоянных издержек, но это даст наименьший прирост NPV, но необходимо отметить, что в

текущие постоянные расходы включены выплаты по кредиту, которые магазин будет выплачивать на протяжении 3 лет, после чего чистая прибыль магазина увеличится.

Таблица 3.10 – Чувствительность проекта к изменению уровня постоянных затрат магазина одежды

Изменение фактора	Переменные затраты, руб.	NPV, руб.	Процент изменения NPV, %
20%	4 355 640	2 274 839	54%
10%	3 992 670	3 235 634	77%
0	3 629 700	4 196 429	100%
-10%	3 266 730	5 157 224	123%
-20%	2 903 760	6 118 019	146%

Снижение переменных затрат даёт увеличение NPV, но только в том случае, если компании удастся повлиять на себестоимость, путём закупки более дешёвых материалов, поиска более выгодных условий производства и закупок, или открытия собственного производства.

Таблица 3.11 – Сводная таблица изменений NPV

Изменение фактора	Средний чек, руб.	Постоянные издержки, руб.	Переменные затраты, руб.
20%	9 533 178	2 986 497	2 274 839
10%	6 864 804	3 591 463	3 235 634
0	4 196 429	4 196 429	4 196 429
-10%	15 280 55	4 801 395	5 157 224
-20%	-1 140 318	5 406 362	6 118 019

Как было отмечено ранее, наибольший прирост NPV даёт увеличение среднего чека магазина всего на 300 рублей, чего можно добиться путём продажи дополнительных товаров с низкой стоимостью, для увеличения импульсных покупок, происходящих в основном уже на кассе.

Кроме увеличения среднего чека можно рассмотреть оптимизацию постоянных расходов, что даст небольшой, но всё-таки прирост NPV. После окончания выплаты по кредиту через 3 года, постоянные издержки снизятся, и чистая прибыль

уже реализованного проекта увеличится.

Для прироста чистого дисконтированного дохода за счёт переменных издержек, стоит рассмотреть варианты снижения себестоимости.

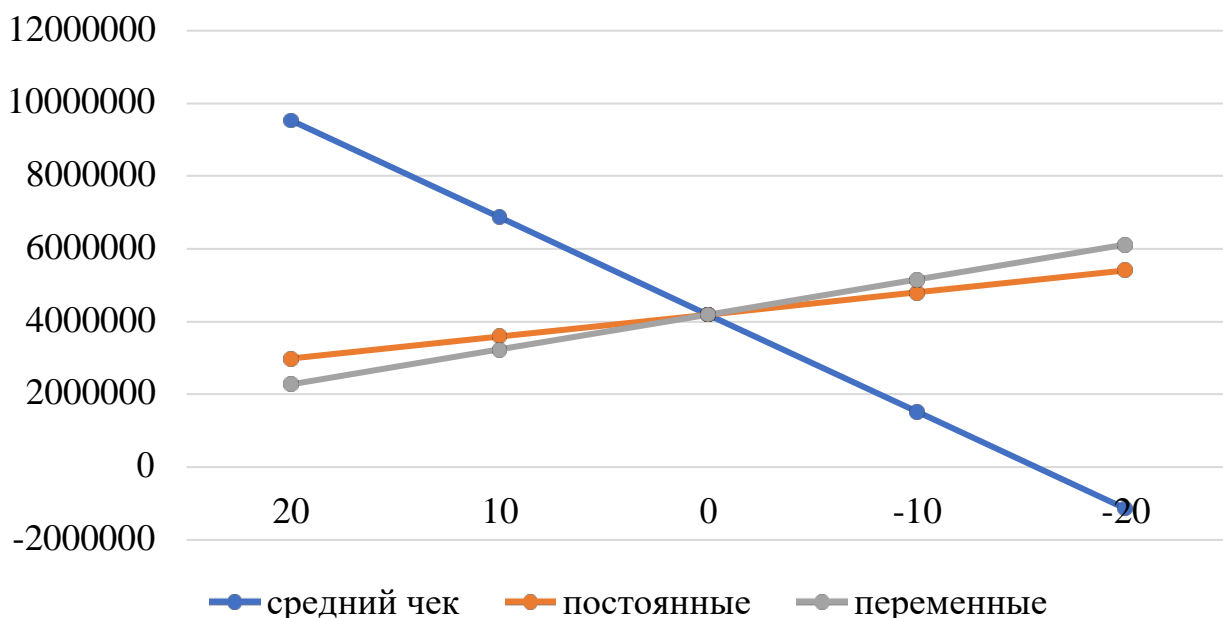


Рисунок 3.3 – Анализ чувствительности

Анализ чувствительности показывает, что проект наиболее чувствителен к изменению среднего чека, а наименее чувствителен к изменению постоянных издержек.

Анализ безубыточности проекта

Анализ безубыточности служит одним из самых важных элементов информации, используемой при оценке эффективности проектов. Инвестору (инициатору) проекта необходимо знать, при каком объеме производства он становится безубыточным, т.е. следует установить такую критическую точку, ниже которой предприятие теряет доходы, а выше - получает их. Для расчета точки безубыточности используют показатели переменных, постоянных и общих издержек. Однако следует учесть, что абсолютно постоянных издержек не существует, поскольку происходит рост ставок арендной платы, стоимости электроэнергии, расходов на оплату труда высшего управленческого персонала предприятия и т. д. Поэтому расчет точки безубыточности может быть произведен для различных периодов заново, если произошли изменения в структуре

операционных (текущих) издержек или в системе финансирования предприятия. Точка безубыточности (порог рентабельности) - такое значение выручки от реализации, при котором предприятие не имеет убытков, но и не получило прибыли, т. е. это результат от реализации товаров после возмещения переменных издержек. В данном случае маржинального дохода достаточно для покрытия постоянных издержек, а прибыль равна нулю.

Расчётные данные точки безубыточности представлены как для всего магазина, так и для каждого вида продукции. Данные по расчётам точки безубыточности всего магазина сведены в таблицу 4.4

$$Q^* = \frac{FC}{P - AVC}, \quad (3.19)$$

где Q^* - точка безубыточности в натуральном выражении,

FC – постоянные расходы,

P – средний чек,

AVC – удельные переменные издержки,

$$Q^* = \frac{999370}{1347 - 437} = 1098, \text{ шт.}$$

$$Q_{\text{ст}}^* = \frac{BB * FC}{BB - VC}, \quad (3.20)$$

где $Q_{\text{ст}}^*$ - точка безубыточности в стоимостном выражении,

Q^* - точка безубыточности в натуральном выражении

P – цена за единицу продукции

$$Q^* = \frac{11180000 * 999370}{11180000 - 3629700} = 1479803, \text{ руб.}$$

$$ЗФП = \left(\frac{Q_{\text{ст}}^*}{BB} \right), \quad (3.21)$$

где Q^* - точка безубыточности в натуральном выражении,

FC – постоянные расходы,

P – цена за единицу продукции,

AVC – удельные переменные издержки,

$$ЗФП = \frac{(11180000 - 1479803)}{11180000} * 100\% = 86,76\%$$

Таблица 3.12 – Точка безубыточности магазина, при 100% выручки

Постоянные издержки, руб.	999 370
Переменные издержки, руб.	3 629 700
Удельные переменные издержки, руб.	437
Цена безубыточности, руб.	558
Средний чек, руб.	1 347
Запас прочности, %	86,76%
Объём товарной группы, шт.	8 300
Точка безубыточности, шт.	1 098
Точка безубыточности, руб.	1 479 803
Выручка, руб.	11 180 000

Посчитав точку безубыточности, как в натуральном, так и в денежном выражении, можно определить минимальный порог плановой выручки которую должен выполнять магазин.

Таблица 3.13 – Точка безубыточности магазина при прогнозируемом уровне выручки

Месяц	Постоянные издержки, руб.	Переменные издержки, руб.	Совокупные издержки, руб.	Выручка, руб.
1	999 370	302 112	1 301 482	839 200
2	999 370	612 414	1 611 784	1 701 150
3	999 370	922 716	1 922 086	2 563 100
4	999 370	1 233 018	2 232 388	3 425 050
5	999 370	1 543 320	2 542 690	4 287 000
6	999 370	1 853 622	2 852 992	5 148 950
7	999 370	2 163 924	3 163 294	6 010 900
8	999 370	2 474 226	3 473 596	6 872 850
9	999 370	2 784 528	3 783 898	7 734 800
10	999 370	3 094 830	4 094 200	8 596 750
11	999 370	3 405 132	4 404 502	9 458 700
12	999 370	3 715 434	4 714 804	10 320 650

При подсчёте точки безубыточности по прогнозируемым показателям ежемесячной выручки, можно увидеть, что выручка во втором месяце должна полностью превысить совокупные издержки магазина, тем самым выйти из точки безубыточности.

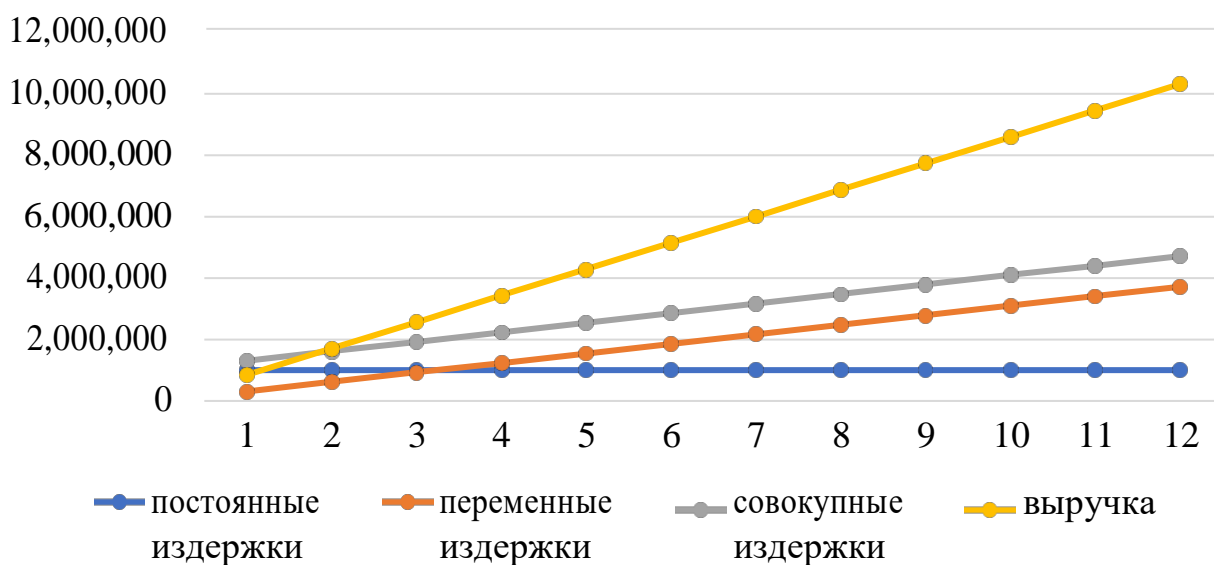


Рисунок 3.4 – Точка безубыточности магазина при прогнозируемом уровне выручки

Данные точки безубыточности по каждому виду продукции рассчитаны для товара футболка 1, остальные показатели рассчитываются по аналогии, и представлены в приложении В.

$$Q^* = \frac{FC}{P - AVC}, \quad (3.22)$$

где Q^* - точка безубыточности в натуральном выражении,

FC – постоянные расходы,

P – цена за единицу продукции,

AVC – удельные переменные издержки,

$$Q^* = \frac{999370}{1000 - 350} = 1537, \text{ шт.}$$

$$Q_{\text{ст}}^* = \frac{BB \cdot FC}{BB - VC}, \quad (3.23)$$

где $Q_{\text{ст}}^*$ точка безубыточности в стоимостном выражении,

Q^* - точка безубыточности в натуральном выражении

P – цена за единицу продукции

$$Q^* = \frac{2304000 \cdot 999370}{2304000 - 500000} = 499370, \text{ руб.}$$

$$ЗФП = \zeta \frac{Q_{\text{ст}}^*}{BB}, \quad (3.24)$$

где Q^* - точка безубыточности в натуральном выражении,

FC – постоянные расходы,

P – цена за единицу продукции,

AVC – удельные переменные издержки,

$$\text{ЗФП} = \frac{(2304000 - 499370)}{2304000} * 100\% = 78,33\%$$

При анализе безубыточности проекта были рассчитаны:

- 1) общая точка безубыточности магазина, при сто процентной выручке;
- 2) точка безубыточности при прогнозируемом объёме продаж;
- 3) точка безубыточности для каждого вида продукции.

Описание вероятных рисков

Для предотвращения непредвиденных ситуаций, и возможных кассовых разрывов, следует описать возможные риски, пути их предотвращения и решения. Составим таблицу, где опишем экономические, технические, коммерческие и социальные риски.

Таблица 3.14 – Описание вероятных рисков

Риск	Вероятность наступления события	Последствия	Способы противодействия
Экономические			
Изменение уровня дохода аудитории	средний	Снижение покупательской активности	Широкая ценовая линейка продуктов
Курс национальной валюты	средний	Повышение закупочных цен	Поиск российских поставщиков
Уровень инфляции	средний	Повышение закупочных цен	Разработка собственного производства
Технические			
Варианты удорожания производства поставщиков	малый	Повышение закупочных цен	Поиск альтернативного производства продукции

Окончание таблицы 3.14

Появление более дешевых аналогов	средний	Снижение покупательской активности	Развитие лояльности к компании
Коммерческие			
Зависимость от поставщиков	средний	Повышение закупочных цен	Разработка собственного производства
Снижение покупательской активности	средний	Снижение ликвидности товара	Проведение акций, рекламных кампаний
Социальные			
Изменение требований к продукту	средний	Снижение покупательской активности	Следить за тенденциями рынка и покупателей
Влияние СМИ на образ компании	малый	Снижение покупательской активности	Реализация продукции высшего качества

Для противодействия всем возможным рискам в первую очередь необходимо ориентироваться на долгосрочное развитие бизнеса, а именно: максимально развивать товарные группы как в ширину (увеличивать вариативность выбора товаров не только разнообразным дизайном, но и расширять ассортимент товаров), так и в глубину (разрабатывать товары для разных ценовых сегментов).

Кроме работы над ассортиментом необходимо также выстраивать работу над снижением себестоимости, а именно открытием своего собственного производства, но для постоянной работы производственного оборудования, а не для его простоев, необходима серьезная работа с маркетингом, для увеличения спроса, это может также дать развитие сети магазинов, но перед этим необходима устойчивая работа первого отдела розничных продаж, после которого можно будет корректировать дальнейшую стратегию фирмы.

Вывод по третьему разделу

В третьей главе были рассмотрены такие пункты, как:

- 1) резюме проекта;
- 2) организационный план;
- 3) маркетинг план;
- 4) описание товаров;
- 5) обоснование потребности в основных и оборотных активах;
- 6) финансовый план;
- 7) описание вероятных рисков.

В пункте «Резюме проекта» были подведены итоги, и рассмотрена целесообразность реализации данного проекта.

В пункте «Организационный план» были определены: организационная структура магазина одежды, основные функции персонала, рассчитана и обоснована заработная плата, и налоги необходимые к уплате за персонал.

В пункте «Маркетинг план» было объяснено какими методами, и почему именно этими методами, будет происходить воздействие на потенциальную целевую аудиторию покупателей.

В пункте «Описание товаров» были рассмотрены описание товарных групп, и различия между ними.

В пункте «Обоснование потребности в основных и оборотных активах» были приведены причины потребности активов, которые будет использовать магазин одежды.

В пункте «Финансовый план» были рассмотрены: источники и условия финансирования; недисконтированные методы оценки эффективности; дисконтированные методы оценки эффективности; анализ чувствительности проекта к рискам; анализ безубыточности проекта.

В пункте «Описание вероятных рисков» были приведены возможные риски и пути их решения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По сравнению с 2015 кризисным годом, спрос на одежду постепенно увеличивается на протяжении трёх лет. Освободившиеся в связи с уходом нерентабельных игроков торговые площадки – одно из главных преимуществ для выстоявших в кризис участников рынка. Открытие более крупных по площади магазинов дает возможность углубить ассортимент и увеличить прибыль.

Особенностями бизнес-планирования по открытию розничного магазина являются:

- 1) высокая конкуренция на рынке одежды;
- 2) низкий порог входа в отрасль.

Концепцией бизнес-плана является открытие розничного отдела продаж существующего интернет-магазина, в целях увеличения каналов сбыта, доли на российском рынке, путём открытия розничных магазинов по всей России, и увеличении охвата потенциальных покупателей.

Преимуществами данного бизнес-плана являются:

- 1) растущий спрос в отрасли одежды;
- 2) конкурентоспособность определяется позиционированием бренда, что позволяет абстрагироваться от среднерыночных цен.

Перспективы развития данного проекта:

- 1) увеличение ассортимента в глубину и ширину, для увеличения среднего чека и удовлетворения максимального охвата потребителей;
- 2) развитие методов привлечения клиентов, путём проведения разнообразных акций;
- 3) интенсификация локальной рекламы;
- 4) обеспечение непрерывного спроса.

В результате проведенной работы оценена инвестиционная привлекательность открытия розничного отдела продаж интернет-магазина одежды, общества с ограниченной ответственностью Steelback.

В процессе исследования проанализирован российский рынок, в том числе рынок города Челябинск, разработан бизнес-план, включающий в себя оценку целесообразности открытия розничного отдела продаж магазина одежды.

Таким образом, цель выпускной квалификационной работы достигнута, задачи – решены. Полученные результаты цель могут быть использованы в качестве коммерческого предложения в процессе проведения переговоров с потенциальными инвесторами и кредиторами для принятия ими решений о дальнейшем открытии отдела розничной торговли магазина одежды ООО Steelback.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Аналитика РБК. Исследования рынка одежного ритейла 2017 — Режим доступа: <https://www.rbc.ru>. — (Дата обращения: 14.04.2018).
2. Анискин, Ю.П. Управление инвестициями: учебное пособие / Ю. П. Анискин. — М.: Омега-Л, 2017. — 167 с.
3. Быстров, О. Ф. Управление инвестиционной деятельностью в регионах Российской Федерации: монография / О. Ф. Быстров. — М.: Инфра-М, 2014. — 358 с.
4. Балашов, А.И. Управление проектами: Учебник и практикум для академического бакалавриата / А.И. Балашов, Е.М. Рогова, М.В. Тихонова и др. — М.: Юрайт, 2016. — 383 с.
5. Верзух, Э. В. Управление проектами: ускоренный курс по программе МВА / Э. В. Верзух. — М.: Вильямс, 2015. — 480 с.
6. Володин, С.В. Стратегическое управление проектами/ С.В. Володин. - М.: Ленанд, 2014. — 152 с.
7. Джалота, П. Экономика предприятия / П. Джалота. — М.: Лори, 2014. — 224 с.
8. Гитман, Д. Основы инвестирования / Д. Гитман, М. Джонк — М.: Дело, 2015. — 1008 с.
9. Исследования Челябинского рынка одежного ритейла 2017 — Режим доступа: <http://open.be-in.ru>. — (Дата обращения: 16.04.2018).
10. Ковалева, В.В. Инвестиции: Учебник / В.В. Ковалева, В.В. Иванова. — М.: ТК Велби, 2014. — 440 с.
11. Мищенко, А.В. Оценка конкурентоспособности компании на российском рынке / А. В. Мищенко. — М.: Инфра-М, 2015. — 363 с.
12. Никонова, Я. И. Инвестиции. Источники и методы финансирования — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Омега-Л, 2014. — 261 с.
13. Кукушкина, В.В. Антикризисный менеджмент: Монография / В.В.

- Кукушкина. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. — 328 с.
14. Зуб, А.Т. Теория организации / А.Т. Зуб. — Люберцы: Юрайт, 2016. — 422 с.
15. Йордон, Э. Управленческий учёт / Э. Йордон. — М.: Лори, 2014. — 344 с.
16. Керцнер, Г. Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами / Г. Керцнер. — М.: ДМК, 2012. — 320 с.
17. Мартыненко, С.А. Инфраструктура малого бизнеса / С.А. Мартыненко. — СПб.: ГУАП, 2012. — 80 с.
18. Расмуссон, Д. Аудит малого предприятия / Д. Расмуссон. — СПб.: Питер, 2012. — 272 с.
19. Соснин, Э.А. Управление инновационными проектами: Учебное пособие / Э.А. Соснин. — Рн/Д: Феникс, 2013. — 202 с.
20. Станиславчик, Е.Н. Бизнес-план: Управление инвестиционными проектами / Е.Н. Станиславчик. — М.: Ось-89, 2009. — 128 с.
21. Теличенко, В.И Экономика предприятия / В.И Теличенко, Е.А. Король и др. — М.: АСВ, 2008. — 208 с.
22. Теличенко, В.И. Финансовый анализ / В.И. Теличенко. — М.: АСВ, 2010. — 144 с.
23. Ковалева, В.В. Инвестиции: Учебник / В.В. Ковалева, В.В. Иванова. — М.: ТК Велби, 2014. — 440 с.
24. Анискин, Ю.П. Управление инвестициями: учебное пособие / Ю. П. Анискин. — М.: Омега-Л, 2017. — 167 с.
25. Быстров, О. Ф. Управление инвестиционной деятельностью в регионах Российской Федерации: монография / О. Ф. Быстров. — М.: Инфра-М, 2014. — 358 с.
26. Мищенко, А.В. Оценка конкурентоспособности компании на российском рынке / А. В. Мищенко. — М.: Инфра-М, 2015. — 363 с.
27. Никонова, Я. И. Инвестиции. Источники и методы финансирования — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Омега-Л, 2014. — 261 с.
28. Кукушкина, В.В. Антикризисный менеджмент: Монография / В.В.

- Кукушкина. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. — 328 с.
29. Балашов, А.И. Управление проектами: Учебник и практикум для академического бакалавриата / А.И. Балашов, Е.М. Рогова, М.В. Тихонова и др. — М.: Юрайт, 2016. — 383 с.
30. Верзух, Э. В. Управление проектами: ускоренный курс по программе MBA / Э. В. Верзух. — М.: Вильямс, 2015. — 480 с.
31. Володин, С.В. Стратегическое управление проектами/ С.В. Володин. - М.: Ленанд, 2014. — 152 с.
32. Джалота, П. Экономика предприятия / П. Джалота. — М.: Лори, 2014. — 224 с.
33. Зуб, А.Т. Теория организации / А.Т. Зуб. — Люберцы: Юрайт, 2016. — 422 с.
34. Йордон, Э. Управленческий учёт / Э. Йордон. — М.: Лори, 2014. — 344 с.
35. Керцнер, Г. Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами / Г. Керцнер. — М.: ДМК, 2012. — 320 с.
36. Мартыненко, С.А. Инфраструктура малого бизнеса / С.А. Мартыненко. — СПб.: ГУАП, 2012. — 80 с.
37. Расмуссон, Д. Аудит малого предприятия/ Д. Расмуссон. — СПб.: Питер, 2012. — 272 с.
38. Соснин, Э.А. Управление инновационными проектами: Учебное пособие / Э.А. Соснин. — Рн/Д: Феникс, 2013. — 202 с.
39. Станиславчик, Е.Н. Бизнес-план: Управление инвестиционными проектами / Е.Н. Станиславчик. — М.: Ось-89, 2009. — 128 с.
40. Теличенко, В.И Экономика предприятия / В.И Теличенко, Е.А. Король и др. — М.: АСВ, 2008. — 208 с.
41. Теличенко, В.И. Финансовый анализ / В.И. Теличенко. — М.: АСВ, 2010. — 144 с.
42. Ковалева, В.В. Инвестиции: Учебник / В.В. Ковалева, В.В. Иванова. — М.: ТК Велби, 2014. — 440 с.
43. Анискин, Ю.П. Управление инвестициями: учебное пособие / Ю. П.

- Анискин. — М.: Омега-Л, 2017. — 167 с.
44. Быстров, О. Ф. Управление инвестиционной деятельностью в регионах Российской Федерации: монография / О. Ф. Быстров. — М.: Инфра-М, 2014. — 358 с
45. Мищенко, А.В. Оценка конкурентоспособности компании на российском рынке / А. В. Мищенко. — М.: Инфра-М, 2015. — 363 с.
46. Никонова, Я. И. Инвестиции. Источники и методы финансирования — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Омега-Л, 2014. — 261 с.
47. Кукушкина, В.В. Антикризисный менеджмент: Монография / В.В. Кукушкина. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. — 328 с.
48. Балашов, А.И. Управление проектами: Учебник и практикум для академического бакалавриата / А.И. Балашов, Е.М. Рогова, М.В. Тихонова и др. — М.: Юрайт, 2016. — 383 с.
49. Верзух, Э. В. Управление проектами: ускоренный курс по программе MBA / Э. В. Верзух. — М.: Вильямс, 2015. — 480 с.
50. Володин, С.В. Стратегическое управление проектами/ С.В. Володин. - М.: Ленанд, 2014. — 152 с.
51. Джалота, П. Экономика предприятия / П. Джалота. — М.: Лори, 2014. — 224 с.
52. Зуб, А.Т. Теория организации / А.Т. Зуб. — Люберцы: Юрайт, 2016. — 422 с.
53. Йордон, Э. Управленческий учёт / Э. Йордон. — М.: Лори, 2014. — 344 с.
54. Керцнер, Г. Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами / Г. Керцнер. — М.: ДМК, 2012. — 320 с.
55. Мартыненко, С.А. Инфраструктура малого бизнеса / С.А. Мартыненко. — СПб.: ГУАП, 2012. — 80 с.
56. Расмуссон, Д. Аудит малого предприятия/ Д. Расмуссон. — СПб.: Питер, 2012. — 272 с.
57. Соснин, Э.А. Управление инновационными проектами: Учебное пособие / Э.А. Соснин. — Рн/Д: Феникс, 2013. — 202 с.

58. Станиславчик, Е.Н. Бизнес-план: Управление инвестиционными проектами / Е.Н. Станиславчик. — М.: Ось-89, 2009. — 128 с.
59. Теличенко, В.И Экономика предприятия / В.И Теличенко, Е.А. Король и др. — М.: АСВ, 2008. — 208 с.
60. Теличенко, В.И. Финансовый анализ / В.И. Теличенко. — М.: АСВ, 2010. — 144 с.
61. Ковалева, В.В. Инвестиции: Учебник / В.В. Ковалева, В.В. Иванова. — М.: ТК Велби, 2014. — 440 с.
62. Анискин, Ю.П. Управление инвестициями: учебное пособие / Ю. П. Анискин. — М.: Омега-Л, 2017. — 167 с.
63. Быстров, О. Ф. Управление инвестиционной деятельностью в регионах Российской Федерации: монография / О. Ф. Быстров. — М.: Инфра-М, 2014. — 358 с.
64. Мищенко, А.В. Оценка конкурентоспособности компании на российском рынке / А. В. Мищенко. — М.: Инфра-М, 2015. — 363 с.
65. Никонова, Я. И. Инвестиции. Источники и методы финансирования — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Омега-Л, 2014. — 261 с.
66. Кукушкина, В.В. Антикризисный менеджмент: Монография / В.В. Кукушкина. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. — 328 с.
67. Балашов, А.И. Управление проектами: Учебник и практикум для академического бакалавриата / А.И. Балашов, Е.М. Рогова, М.В. Тихонова и др. — М.: Юрайт, 2016. — 383 с.
68. Верзух, Э. В. Управление проектами: ускоренный курс по программе МВА / Э. В. Верзух. — М.: Вильямс, 2015. — 480 с.
69. Володин, С.В. Стратегическое управление проектами/ С.В. Володин. - М.: Ленанд, 2014. — 152 с.
70. Джалота, П. Экономика предприятия / П. Джалота. — М.: Лори, 2014. — 224 с.
71. Зуб, А.Т. Теория организации / А.Т. Зуб. — Люберцы: Юрайт, 2016. — 422 с.

72. Йордон, Э. Управленческий учёт / Э. Йордон. — М.: Лори, 2014. — 344 с.
73. Керцнер, Г. Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами / Г. Керцнер. — М.: ДМК, 2012. — 320 с.
74. Мартыненко, С.А. Инфраструктура малого бизнеса / С.А. Мартыненко. — СПб.: ГУАП, 2012. — 80 с.
75. Расмуссон, Д. Аудит малого предприятия / Д. Расмуссон. — СПб.: Питер, 2012. — 272 с.
76. Соснин, Э.А. Управление инновационными проектами: Учебное пособие / Э.А. Соснин. — Рн/Д: Феникс, 2013. — 202 с.
77. Станиславчик, Е.Н. Бизнес-план: Управление инвестиционными проектами / Е.Н. Станиславчик. — М.: Ось-89, 2009. — 128 с.
78. Теличенко, В.И Экономика предприятия / В.И Теличенко, Е.А. Король и др. — М.: АСВ, 2008. — 208 с.
79. Теличенко, В.И. Финансовый анализ / В.И. Теличенко. — М.: АСВ, 2010. — 144 с.
80. Ковалева, В.В. Инвестиции: Учебник / В.В. Ковалева, В.В. Иванова. — М.: ТК Велби, 2014. — 440 с.
81. Анискин, Ю.П. Управление инвестициями: учебное пособие / Ю. П. Анискин. — М.: Омега-Л, 2017. — 167 с.
82. Быстров, О. Ф. Управление инвестиционной деятельностью в регионах Российской Федерации: монография / О. Ф. Быстров. — М.: Инфра-М, 2014. — 358 с.
83. Мищенко, А.В. Оценка конкурентоспособности компании на российском рынке / А. В. Мищенко. — М.: Инфра-М, 2015. — 363 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

ФОРМИРОВАНИЕ ПРОБЛЕМНЫХ ПОЛЕЙ

Таблица А.1 – Количественная оценка взаимозависимости

		Сильные стороны					Слабые стороны					Итого
		Качество товаров	Дизайн	Разработанные программы лояльности	Высокая рентабельность	Широта выбора товара в линейке	Размер рекламного бюджета	Ограниченность целевой аудитории	Физический магазин только в одном городе	Зависимость от производителей	Чувствительность потребителей к росту цен	
Угрозы	Изменение уровня дохода аудитории	1	1	1	1	4	1	4	4	5	5	27
	Изменение требований к продукту	5	5	4	3	5	1	4	2	2	1	32
	Утрата преимущества продукта	5	5	5	5	5	3	2	1	1	1	33
	Появление более дешевых аналогов	1	5	1	1	4	3	2	1	4	5	27
	Рост себестоимости	5	5	5	5	5	5	1	1	5	4	41
Возможности	Новые рынки сбыта	4	4	2	2	5	5	5	5	1	1	34
	Варианты более дешевого производства	1	1	5	5	5	1	1	1	5	4	29
	Новые потребители на текущих рынках	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
	Частота покупки	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
	Объем покупки	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
Итого		37	41	38	37	48	34	34	30	38	36	

Таблица А.2 – Формирование проблемных полей

	сильные стороны					слабые стороны				
	Качество товаров	Дизайн	Разработанные	Высокая	Широта выбора товара в линейке	Размер рекламного бюджета	Ограниченность целевой аудитории	Физический магазин только в одном городе	Зависимость от производителей	Чувствительность потребителей к росту цен
Изменение уровня дохода аудитории	1	1	1	1	4	1	18			
Изменение требований к продукту	47					1	4	2	2	1
Утрата преимущества продукта						6	2	1	1	1
Появление более дешевых аналогов	1	5	1	1	4		2	1	9	9
Рост себестоимости	30					1	1			
Новые рынки сбыта	12				20			1	1	
Варианты более дешевого производства	1	1	15		1	1	1	5		
Новые потребители на текущих рынках	150									
Частота покупки										
Объем покупки										

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

ОПИСАНИЕ ИСПОЛЬЗУЕМЫХ АКТИВОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

Таблица Б.1– Основные активы

Наименование	Цена, руб.	Количество, шт.	Сумма, руб.	Поставщики	Срок эксплуатации, мес.	Амортизация, руб.
Программное обеспечение	5 000	1	5 000	Амосгм	1	-
Вешалки	5	1000	5 000	ООО "Мебельная фабрика комфорт"	30	167
Полки	100	50	5 000		30	167
Стеллаж	5 000	7	35 000		30	1167
Стойка для продавцов	30 000	1	30 000		30	1000
Манекены	3 000	4	12 000		30	400
Камеры видеонаблюдения	8 000	1	8 000	ООО "Форпост"	30	267
Ремонт	100 000	1	100 000	ООО "Форс Монтаж"	30	3333
Итого			200 000			6500

Таблица Б.2 – Оборотные активы

Наименование	Состав	Цена за партию, руб.	Объём партии, шт.	Стоимость, руб.	Поставщик
Футболка 1	Футболка (хлопок)	500 000	2500	200	ООО "Макси текстиль"
	Принт (шелкография)				
Футболка 2	Футболка (кулирная гладь)	700 000	2000	350	ООО "Мэриджэйн"
	Принт (сублимация)				
Толстовка 1	Толстовка (футер 2-х нитка)	675 000	1500	450	ООО "Макси текстиль"
	Принт (шелкография)				
Толстовка 2	Толстовка (хлопок/полиэфир)	770 000	1000	770	ООО "Мэриджэйн"
	Принт (сублимация)				
Джинсы	Джинсы	88 768	160	554,8	Lee
		157 520	160	984,5	Wrangler
		90 944	160	568,4	Levi's
		106 960	160	668,5	Mustang
		91 008	160	568,8	Diesel
Итого джинсы		535 200	800	669	
Обувь	Обувь	96 800	100	968	Nike
		88 400	100	884	Adidas
		95 400	100	954	Bape
		92 100	100	921	Timberland
		76 800	100	768	New Balance
Итого обувь		821 739	500	899	
Итого		3 629 700	8300		

ПРИЛОЖЕНИЕ В

ОБОСНОВАНИЕ СЕБЕСТОИМОСТИ ПРОДУКТА

Таблица В.1 – Обоснование себестоимости продукта

Товарные группы	Постоянные издержки, руб.	Удельные постоянные издержки, руб.	Переменные издержки, руб.	Удельные переменные издержки, руб.	Совокупные удельные издержки, руб.	Цена, руб.	Запас финансовой прочности	Рент-ть	Объём товарной группы, шт.	Точка безуб, шт.	Точка безуб, руб.
Футболка 1	999 370	120,4	500 000	350	470	1000	80,03%	54,02%	2500	1537	499370
Футболка 2			700 000	200	320	600	75,05%	48,36%	2000	2498	299370
Толстовка 1			675 000	770	890	2300	90,60%	61,75%	1500	653	324370
Толстовка 2			770 000	450	570	1300	82,36%	56,94%	1000	1176	229370
Джинсы			535 200	669	789	2600	77,68%	70,05%	800	518	464170
Обувь			449 500	899	1019	2000	45,01%	49,56%	500	908	549870
Итого			3 629 700						8300		

ПРИЛОЖЕНИЕ Г
ПРОГНОЗИРУЕМЫЙ ПЛАН ПРОДАЖ

Таблица Г.1 – Прогнозируемый план продаж

Наименование показателей	Единицы измерения	Периоды (по месяцам)											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Футболка 1													
Объём продаж	ед.	185	378	571	764	957	1150	1343	1536	1729	1922	2115	2308
Цена за единицу	руб.	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
Выручка от продаж	руб.	111000	226800	342600	458400	574200	690000	805800	921600	1037400	1153200	1269000	1384800
Футболка 2													
Объём продаж	ед.	152	306	460	614	768	922	1076	1230	1384	1538	1692	1846
Цена за единицу	руб.	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100	1100
Выручка от продаж	руб.	167200	336600	506000	675400	844800	1014200	1183600	1353000	1522400	1691800	1861200	2030600
Свитшот 1													
Объём продаж	ед.	109	225	341	457	573	689	805	921	1037	1153	1269	1385
Цена за единицу	руб.	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400	1400
Выручка от продаж	руб.	152600	315000	477400	639800	802200	964600	1127000	1289400	1451800	1614200	1776600	1939000
Свитшот 2													
Объём продаж	ед.	76	153	230	307	384	461	538	615	692	769	846	923
Цена за единицу	руб.	2350	2350	2350	2350	2350	2350	2350	2350	2350	2350	2350	2350
Выручка от продаж	руб.	178600	359550	540500	721450	902400	1083350	1264300	1445250	1626200	1807150	1988100	2169050
Джинсы													
Объём продаж	ед.	67	128	189	250	311	372	433	494	555	616	677	738
Цена за единицу	руб.	2100	2100	2100	2100	2100	2100	2100	2100	2100	2100	2100	2100
Выручка от продаж	руб.	140700	268800	396900	525000	653100	781200	909300	1037400	1165500	1293600	1421700	1549800

Таблица Г.2 – Прогнозируемая выручка от продаж, в рублях

Товар	Периоды (по месяцам)											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Футболка 1	111000	226800	342600	458400	574200	690000	805800	921600	1037400	1153200	1269000	1384800
Футболка 2	167200	336600	506000	675400	844800	1014200	1183600	1353000	1522400	1691800	1861200	2030600
Свитшот 1	152600	315000	477400	639800	802200	964600	1127000	1289400	1451800	1614200	1776600	1939000
Свитшот 2	178600	359550	540500	721450	902400	1083350	1264300	1445250	1626200	1807150	1988100	2169050
Джинсы	140700	268800	396900	525000	653100	781200	909300	1037400	1165500	1293600	1421700	1549800
Обувь	89100	194400	299700	405000	510300	615600	720900	826200	931500	1036800	1142100	1247400
Средний чек	1 745	1 755	1 727	1 699	1 692	1 719	1 846	1 880	1 922	1 949	1 973	1 984
Итого	839200	1701150	2563100	3425050	4287000	5148950	6010900	6872850	7734800	8596750	9458700	10320650

Выручка спрогнозирована пропорционально увеличению конверсии из посещений магазина в покупку товара

ПРИЛОЖЕНИЕ Д
ПРОГНОЗИРУЕМЫЙ ПЛАН ПРИБЫЛИ И УБЫТКОВ

Таблица Д.1 – Прогнозируемый план прибыли и убытков, в рублях

Статья	1	2	3	4	5	6
Выручка от продажи товаров	839 200	1 701 150	2 563 100	3 425 050	4 287 000	5 148 950
Себестоимость проданной продукции	295 141	598 282	901 424	1 204 566	1 507 708	1 810 849
Валовая прибыль	544 059	1 102 868	1 661 676	2 220 484	2 779 292	3 338 101
Коммерческие расходы	920 141	1 223 282	1 526 424	1 829 566	2 132 708	2 435 849
Пополнение ассортимента	295 141	598 282	901 424	1 204 566	1 507 708	1 810 849
Аренда	350 000	350 000	350 000	350 000	350 000	350 000
Реклама	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Зарплата персоналу	175 000	175 000	175 000	175 000	175 000	175 000
Управленческие расходы	35 500	35 500	35 500	35 500	35 500	35 500
Бух. Обслуживание	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Хоз. Расходы	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000
Амортизация	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500
Программное обеспечение	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Прибыль (убыток) от продаж	- 116 441	442 368	1 001 176	1 559 984	2 118 792	2 677 601
Проценты к уплате	270 120	270 120	270 120	270 120	270 120	270 120
Прибыль (убыток) до налогообложения	- 386 561	172 248	731 056	1 289 864	1 848 672	2 407 481
Отчисления в социальные фонды	75 250	75 250	75 250	75 250	75 250	75 250
УСН 6%	50 352	102 069	153 786	205 503	257 220	308 937
Чистая прибыль (убыток) отчётного периода	- 512 163	- 5 071	502 020	1 009 111	1 516 202	2 023 294

Окончание таблицы Д.1

Статья	7	8	9	10	11	12
Выручка от продажи товаров	6 010 900	6 872 850	7 734 800	8 596 750	9 458 700	10 320 650
Себестоимость проданной продукции	2 113 991	2 417 133	2 720 275	3 023 416	3 326 558	3 629 700
Валовая прибыль	3 896 909	4 455 717	5 014 525	5 573 334	6 132 142	6 690 950
Коммерческие расходы	2 738 991	3 042 133	3 345 275	3 648 416	3 951 558	4 254 700
Пополнение ассортимента	2 113 991	2 417 133	2 720 275	3 023 416	3 326 558	3 629 700
Аренда	350 000	350 000	350 000	350 000	350 000	350 000
Реклама	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Зарплата персоналу	175 000	175 000	175 000	175 000	175 000	175 000
Управленческие расходы	35 500	35 500	35 500	35 500	35 500	35 500
Бух. Обслуживание	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Хоз. Расходы	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000
Амортизация	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500	6 500
Программное обеспечение	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Прибыль (убыток) от продаж	3 236 409	3 795 217	4 354 025	4 912 834	5 471 642	6 030 450
Проценты к уплате	270 120	270 120	270 120	270 120	270 120	270 120
Прибыль (убыток) до налогообложения	2 966 289	3 525 097	4 083 905	4 642 714	5 201 522	5 760 330
Отчисления в социальные фонды	75 250	75 250	75 250	75 250	75 250	75 250
УСН 6%	360 654	412 371	464 088	515 805	567 522	619 239
Чистая прибыль (убыток) отчётного периода	2 530 385	3 037 476	3 544 567	4 051 659	4 558 750	5 065 841

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

ПРОГНОЗИРУЕМЫЙ ПЛАН ДВИЖЕНИЯ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ

Таблица Е.1 – Прогнозируемый план движения денежных средств, в рублях

Статья	Подготовительный период	Этап реализации					
	0	1	2	3	4	5	6
Сальдо на начало периода							
Операционный поток							
Выручка		839 200	1 701 150	2 563 100	3 425 050	4 287 000	5 148 950
Себестоимость		- 660 500	- 660 500	- 660 500	- 660 500	- 660 500	- 660 500
Налоговые выплаты		- 125 602	- 177 319	- 229 036	- 280 753	- 332 470	- 384 187
Итого операционный поток		53 098	863 331	1 673 564	2 483 797	3 294 030	4 104 263
Инвестиционный поток							
Оттоки в прирост чистого оборотного капитала							
Поступления от реализации активов		-	-	-	-	-	-
Затраты на приобретение активов	6 829 700	- 295 141	- 598 282	- 901 424	- 1 204 566	- 1 507 708	- 1 810 849
Другие затраты подготовительного периода							
Итого инвестиционный поток		- 295 141	- 598 282	- 901 424	- 1 204 566	- 1 507 708	- 1 810 849
Итого сальдо денежных потоков проекта		- 242 043	265 049	772 140	1 279 231	1 786 322	2 293 414
Финансовый поток							
Поступления возвратных денежных средств на проект							
Выплаты процентов		- 270 120	- 270 120	- 270 120	- 270 120	- 270 120	- 270 120
Выплаты основного долга							
Итого поток от финансовой деятельности		- 270 120	- 270 120	- 270 120	- 270 120	- 270 120	- 270 120
Итого сальдо денежных потоков на конец периода		- 512 163	- 5 071	502 020	1 009 111	1 516 202	2 023 294

Окончание таблицы Е.1

Статья	Этап реализации					
	7	8	9	10	11	12
Сальдо на начало периода						
Операционный поток						
Выручка	6 010 900	6 872 850	7 734 800	8 596 750	9 458 700	10 320 650
Себестоимость	- 660 500	- 660 500	- 660 500	- 660 500	- 660 500	- 660 500
Налоговые выплаты	- 435 904	- 487 621	- 539 338	- 591 055	- 642 772	- 694 489
Итого операционный поток	4 914 496	5 724 729	6 534 962	7 345 195	8 155 428	8 965 661
Инвестиционный поток						
Оттоки в прирост чистого оборотного капитала						
Поступления от реализации активов	-	-	-	-	-	-
Затраты на приобретение активов	- 2 113 991	- 2 417 133	- 2 720 275	- 3 023 416	- 3 326 558	- 3 629 700
Другие затраты подготовительного периода						
Итого инвестиционный поток	- 2 113 991	- 2 417 133	- 2 720 275	- 3 023 416	- 3 326 558	- 3 629 700
Итого сальдо денежных потоков проекта	2 800 505	3 307 596	3 814 687	4 321 779	4 828 870	5 335 961
Финансовый поток						
Поступления возвратных денежных средств на проект						
Выплаты процентов	- 270 120	- 270 120	- 270 120	- 270 120	- 270 120	- 270 120
Выплаты основного долга						
Итого поток от финансовой деятельности	- 270 120	- 270 120	- 270 120	- 270 120	- 270 120	- 270 120
Итого сальдо денежных потоков на конец периода	2 530 385	3 037 476	3 544 567	4 051 659	4 558 750	5 065 841

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж
 ДИАГРАММА ГАНТА

Таблица И.1 – Диаграмма Ганта

Наименование	Периоды (дни)																															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
Зачисление денег	■																															
Аренда поиск		■	■	■	■																											
Аренда договор						■																										
Ремонт помещения							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Реклама об открытии	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Заказ и установка интерьера															■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Заказ одежды															■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Заказ обуви															■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Поиск персонала																					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Организация открытия																										■	■	■	■	■	■	■
Открытие																																■

ПРИЛОЖЕНИЕ И
ОЦЕНКА ПАРАМЕТРОВ 5 СИЛ ПОРТЕРА

Таблица И.1 – Товары-заменители

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Товары-заменители	присутствуют и занимают большую долю на рынке	присутствуют, но их доля мала	отсутствуют
ИТОГОВАЯ ОЦЕНКА	2 из 3		

Несмотря на всю уникальность производимых вещей, как с точки зрения графического, так и точки зрения модельного дизайна, точно таких же товаров на рынке нет, но есть большое количество товаров, которые могут рассматриваться с точки зрения заменителей.

Таблица И.2 – Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Количество конкуренции	Насыщенность рынка высока	Насыщенность рынка является средней	Насыщенность рынка низкая
	3		
Темп роста рынка	Стагнация	Растущий	Высокий
			1
Разнообразие товаров на рынке	Конкуренты предоставляют стандартный товар	Товар является стандартным, но конкуренты могут добавлять дополнительную ценность	Товары не являются стандартными
			1
Пределы в установлении цен	На рынке присутствует агрессивная ценовая конкуренция	Есть возможность повысить цены, но в небольшом диапазоне	Повышение цен ничем не ограничивается
		2	
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ	7 из 12		

Повышение цен на рынке одежды не имеет определённых пределов, так как, к примеру, футболки разных брендов могут стоить, как 600 рублей, так и 50 000 рублей, в зависимости от позиционирования самого бренда, но поскольку компания ориентируется на массовость, то цены будут устанавливаться путём анализа среднерыночной цены конкурентов, и рентабельностью самих товаров.

Таблица И.3 – Оценка угрозы входа новых игроков

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Крупные конкуренты с высоким уровнем популярности	отсутствуют крупные игроки	10-15 игроков держат около 50% рынка	2-3 крупных игрока держат более 80% рынка
		2	
Уникальность товаров	низкий уровень разнообразия товара	существуют микро-ниши	все возможные ниши заняты игроками
		2	
Инвестиционный порог входа в отрасль	низкий (окупается за 1-3 месяца работы)	средний (окупается за 6-12 месяцев работы)	высокий (окупается более чем за 1 год работы)
	3		
Готовность существующих игроков к снижению цен	игроки не пойдут на снижение цен	крупные игроки не пойдут на снижение цен	при любой попытке ввода более дешевого предложения существующие игроки снижают цены
		2	
Темп роста отрасли	высокий и растущий	замедляющийся	стагнация или падение
	3		
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		12 из 15	

В отрасли присутствуют 10-15 игроков, которые составляют довольно крупную долю на локальных городских рынках, но при этом существуют большинство компаний, предоставляющие качественный товар, и имеющие свою аудиторию.

Таблица И.4 – Зависимость от клиентов

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Доля покупателей с большим объемом продаж	более 80% продаж приходится на нескольких клиентов	Незначительная часть клиентов держит около 50% продаж	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
			1
Склонность к переключению на товары субституты	товар компании не уникален, существуют полные аналоги	товар компании частично уникален, есть отличительные хар-ки, важные для клиентов	товар компании полностью уникален, аналогов нет
		2	
Чувствительность к цене	покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой	покупатель будет переключаться только при значимой для него разнице	покупатель абсолютно не чувствителен к цене
		2	
Потребители не удовлетворены качеством существующего на рынке	неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара	неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара	полная удовлетворенность качеством
		2	
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ	7 из 12		

Для некоторых покупателей важна цена, но на других большее влияние оказывает позиционирование бренда. Покупатели готовы свободно переключаться между понравившимися брендами одежды, и сдерживающим фактором будут являться разнообразие предоставляемых товаров, частота изменений ассортимента, качество товаров, программы лояльности и позиционирование бренда.

Таблица И.5 – Угрозы со стороны поставщиков

Параметр оценки	Оценка параметра	
	2	1
Количество поставщиков	Незначительное количество поставщиков или монополия	Широкий выбор поставщиков
		1
Ограниченность ресурсов поставщиков	ограниченность в объемах	неограниченность в объемах
		1
Издержки переключения	высокие издержки к переключению на других поставщиков	низкие издержки к переключению на других поставщиков
		1
Приоритетность направления для поставщика	низкая приоритетность отрасли для поставщика	высокая приоритетность отрасли для поставщика
		1
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ	4 из 8	

На рынке присутствует значительное количество производителей, с которыми может сотрудничать компания, для снижения себестоимости возможно сотрудничество с иностранными производителями.