

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 «Финансы, денежное обращение и кредит»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Зав. кафедрой, проф., д.э.н.  
\_\_\_\_\_ И.А. Баев  
« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

Разработка бизнес-плана открытия предприятия по производству авторской  
одежды.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
(бакалаврская работа)

ЮУрГУ – 38.03.01.2018.156.ВКР

Руководитель работы,  
к.э.н., доцент кафедры  
\_\_\_\_\_ И.Д. Дягелец  
« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

Автор работы,  
студент группы ВШЭУ-476  
\_\_\_\_\_ М.В. Дергачев  
« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

Нормоконтролер,  
ст. преподаватель кафедры  
\_\_\_\_\_ И.А. Мостовщикова  
« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

Челябинск 2018

## АННОТАЦИЯ

Дергачев М.В. Разработка бизнес-плана по производству авторской одежды – Челябинск: ЮУрГУ, ВШЭУ-476, 86 с., 5 ил., 15 табл., библиограф. список – 20 наим., 1 прил.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки бизнес-плана по производству авторской одежды.

В работе рассмотрены теоретические основы бизнес планирования, проведен финансовый анализ будущего предприятия, оценка его эффективности и инвестиционной привлекательности проекта. По факту выполнения работы разработан реальный действующий бизнес-план, предназначенный для реализации проекта.

## ANNOTATION

Dergachev M.V. Development of a business plan for designer clothes production – Chelyabinsk: SUSU, HSEM-476, 86 pages, 5 illustrations, 15 tables, bibliographic list – 20 positions, 1 application

This is a graduation qualification work which was done to develop a business plan for designer clothes production.

This document includes the theoretical foundations of business planning. The new production was analysed, so financial fettle, effectiveness and investment attractiveness of the project were assessed. As a conclusion of this work was planned a real business plan which is intended for project realization.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	8
<b>1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ</b>	
1.1 Сущность и значение бизнес-планирования.....	10
1.2 Классификация и структура бизнес-планов.....	13
1.3 Оценка и анализ экономической эффективности инвестиционного проекта ..22	
1.4 Отечественные и зарубежные методики бизнес-планирования.....	33
<b>2 БИЗНЕС-ПЛАН ОТКРЫТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ПО ПРОИЗВОДСТВУ АВТОРСКОЙ ОДЕЖДЫ</b>	
2.1 Резюме.....	38
2.2 Общее описание компании. ....	40
2.3 Продукты и Услуги. ....	41
2.4 План Маркетинга.....	44
2.5 Производственный план.....	66
2.6 Организационная структура .....	70
2.7 Финансовый план.....	72
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	77
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Текущие затраты .....	80

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Мировой рынок одежды на 2017 год оценивается в 3 триллиона долларов и составляет 2 процента от валового внутреннего продукта (ВВП) в мире. Модная индустрия активно развивается, а сегмент уличной одежды премиум класса оценивается в 309,4 млрд. долларов и активно растет. За последние годы отрасль заметно набрала обороты и сейчас ее можно смело назвать развивающейся, так как за последние три года она выросла на 17% и в скором времени вступит в период стабильности с прогнозами роста на 5 % до 2020-го года.

Модные дома активно пытались подстроиться под миллениалов, проводя крупные маркетинговые компании, но новое поколение не желает подстраиваться под высокую моду и принимать формальность ее силуэтов, отдавая предпочтение эксклюзивным, но комфортным повседневным вещам. Таким образом на рынке начал формироваться новый сегмент под названием «уличная одежда премиального класса». Так как подобное модное течение только начало самоорганизовываться, выход на рынок открыт и беспрепятственен и пока консервативные инвесторы вкладываются в облигации, а их более склонные к риску коллеги пытаются заработать на акциях, нестандартно мыслящие спекулянты инвестируют в моду, так как мы живем в то время, когда бренды и их вещи из ограниченных коллекций зачастую растут в цене намного быстрее традиционных активов.

Помимо того, что основной целью проекта является извлечение прибыли, наша компания по производству авторской одежды носит социальный характер, так как концепция бренда построена на сохранении культурного наследия и каждые 50 евро от продаж едины продукции будут направлены на благотворительность в сфере искусства.

Таким образом, целью работы стала разработать бизнес-плана для создания бренда премиум класса, достойного представлять российскую моду на рынке

посредством производства и реализации премиальной брендовой одежды, концепция которой завязана на поддержке и популяризации искусства.

Задачи:

- 1) рассмотреть теоретические аспекты бизнес-планирования;
- 2) разработать реальный бизнес-план по открытию компании по производству авторской одежды;
- 3) оценить инвестиционную привлекательность проекта и его экономическую эффективность.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

## 1.1 Сущность и значение бизнес-планирования

На сегодняшний день бизнес-план это не только способ привлечь средства потенциальных инвесторов для воплощения проекта в жизни, или же расширения уже существующего бизнеса, но и отличное средство для достижения таких целей как: планирование будущего развития предприятия; контроль за соблюдением намеченного плана и следование вектору, заданному на первых порах создания проекта.

Процесс разработки включает в себя пять основных шагов:

- 1) формулировка основной концепции;
- 2) сбор данных, подтверждающих реализуемость бизнеса;
- 3) фокусирование и уточнение концепции, опираясь на собранные данные;
- 4) детальное описание будущего предприятия;
- 5) составление плана в доступной и убедительной форме [1].

Сегодня невозможно представить себе реализацию бизнес-проекта без грамотно составленного бизнес-плана, так как любой бизнес, как потенциальный, так и процветающий, требует серьезной проработки деталей каждого из аспектов, от концепции до финансового плана. Бизнес – немалый риск, поэтому бизнес-план необходим потенциальному бизнесмену, для того чтобы быть во всеоружии и четко осознавать, чего он хочет добиться, и к каким потерям может привести его недальновидность и легкомысленность, в случае игнорирования бизнес-плана, или поверхностной проработки последнего.

Создание бизнес-плана позволяет помочь в следующем:

- 1) обдумывание бизнеса в целом;
- 2) понимание реальных финансовых потребностей;
- 3) обеспечение финансирования;
- 4) привлечение ключевого менеджмента;
- 5) разработка маркетинговой стратегии;

б) выявление основных стратегических партнеров и целевых клиентов [1].

Благодаря тщательной проработке бизнес-плана, начинающий бизнесмен или покупатель уже существующего бизнеса, может значительно увеличить свои шансы на будущий успех. Во время такой работы, автор плана должен тщательно исследовать каждый элемент своего предприятия, что поможет вовремя найти изъяны и разработать методики по их исправлению. Или же, если проект окажется неэффективным, после исправления всех недочетов, бизнесмен сможет вовремя отказаться от реализации проекта, тем самым оберегая себя от потери времени и денег – самых ценных ресурсов современных бизнесменов [2].

Крупные компании, венчурные инвесторы и кредитные организации должны понимать, что предприниматель детально разбирается в своем деле, досконально изучил рынок и имеет полное исчерпывающее представление о том, как воплотить свою идею в жизнь. Ответы на поставленные инвесторами вопросы должны быть ясно и качественно изложены в бизнес-плане, чтобы создать должное впечатление и получить достаточное количество инвестиций.

Таким образом можно выделить несколько основных функций бизнес-плана:

- 1) описание, исследование и структурирование новых проектов;
- 2) определение отправной точки и этапов достижения поставленной цели;
- 3) получение финансирования [1].

То есть, проще говоря, бизнес-план – план, определяющий то, каким должен быть бизнес и показывающий как его нужно вести, необходимый для того, чтобы «делать ошибки на бумаге» и учиться на них, прежде чем заняться предпринимательской деятельностью.

Как уже упоминалось ранее, бизнес-план необходим не только для создания нового предприятия, но и является обязательным инструментом внутреннего планирования и развития для любой организации, ведь в нем описываются краткосрочные и долгосрочные перспективы. Также бизнес-план играет огромную роль при объединении организаций, или при продаже собственной организации.



В таком случае, бизнес-план является средством изучения прошедшей деятельности предприятия, оценки достигнутых результатов, а также рассмотрения его перспектив.

Уже работающие предприятия нуждаются в таком документе, как бизнес-план, не меньше, чем начинающие предприниматели. В таком случае план служит нескольким целям. В первую очередь, он направлен на поддержание намеченного курса, а также на устранение противоречий внутри организации. Непрерывное планирование крайне важно, как для малого, так и для крупного предприятия, так как является средством стратегического планирования. Помимо всего прочего, бизнес-план также представляет собой инструмент реализации, помогающий перенести теоретическое видение работы предприятия на практику, а также необходимый для прогнозирования возможных результатов. Осуществив поставленные задачи, предпринимателю следует вновь обратиться к плану и определить, насколько верен был прогноз. Подобное использование бизнес-плана поможет на самых ранних этапах выявить проблемы и предпринять необходимые поправки и корректирующие действия [2].

Стоит отметить, что процесс разработки бизнес-плана в уже существующей компании, намного проще, чем в случае с начинающими бизнесменами. В таких случаях предприятиям есть на что опираться, так как они уже имеют определенный опыт и необходимые фактические показатели. Но если в случае создания нового проекта бизнес-план – способ заложить своеобразный фундамент будущего бизнеса, то уже существующие компании разрабатывают такие документы с целью выжить.

Существует несколько критически важных для долгосрочного успеха предприятия факторов:

- 1) привлечение капитала;
- 2) грамотно выстроенная работа с руководством и персоналом;
- 3) разработка продуктов;
- 4) маркетинговая стратегия;

- 5) создание и поддержание достаточного резервного фонда;
- б) быстрое реагирование на изменения и внешние факторы воздействия.

Для выполнения каждого из перечисленных пунктов предприниматель должен изучить бизнес, задать себе правильные вопросы и ответить на них, выявив потенциальных проблемы, чтобы вовремя их предотвратить [1].

Так как мир вокруг нас меняется с каждым днем, необходимо быть готовым к этому и вовремя вносить требуемые корректировки в бизнес-план. Постоянный пересмотр этого документа, во-первых, поможет ему оставаться актуальным, а во-вторых, послужит мерой фактических достижений компании. Такой подход доступно покажет эффективность тех или иных мероприятий и позволит разработать новые, в случае недостаточной эффективности прошлых.

Не стоит забывать о том, что помимо руководителей компаний, с бизнес-планом сверяются и те люди, которые согласились профинансировать амбициозный проект. Для того, чтобы оправдать ожидания инвесторов и удержать свое место в компании, предпринимателю следует разработать максимально реалистичный финансовый план на ранних этапах и строго придерживаться его, не допуская отклонения фактических показателей от расчетных. Именно поэтому бизнес-план должен быть ориентирован на актуальные показатели, а расчеты должны быть точны и ни в коем случае не преувеличены, в целях получения большего финансирования.

Таким образом, подводя промежуточный итог, суть бизнес-планирования можно определить как исчерпывающий анализ и расчет, позволяющий избежать типичных ошибок, в целях создания стабильного и успешного предприятия.

## 1.2 Классификация и структура бизнес-планов

В первую очередь, бизнес-планы классифицируются по цели их составления:

- 1) инвестиционные – направленные на привлечение средств для реализации проекта и внедрения его на рынок;

- 2) в целях разработки стратегии развития организации и прогнозирования;
- 3) в целях финансового оздоровления;
- 4) в целях слияния компаний;
- 5) в целях продажи уже существующей компании.

Помимо представленной классификации, существуют и другие, к примеру, классификация по сроку планирования:

- 1) краткосрочный бизнес-план;
- 2) среднесрочный;
- 3) долгосрочный.

Краткосрочный план составляется на срок не более одного года. Он учитывает реальное состояние организации, ее финансов, а также основывается на уже имеющихся ресурсах.

Среднесрочный план, в свою очередь, описывает деятельность компании на последующие пять лет (минимум три года). Главная цель данного плана – привлечение инвестиций, а значит в нем должны быть детально проработаны план маркетинга, включающий в себя план продаж и количественные показатели работы предприятия, производственный план, организационная схема и план финансов.

Долгосрочный же, также называется стратегическим, разрабатывается на срок более пяти лет. Он не настолько детализирован, как среднесрочный, а упор в нем делается на на магистральные направления бизнеса – развитие и рост. Стратегический план направлен на разработку и определение долгосрочных целей, а горизонт планирования зависит, в первую очередь, от устойчивости сегмента, в котором организация осуществляет свою деятельность, то есть чем меньше риски и неопределенности, тем на больший срок разрабатывается такой план. Сам по себе такой план имеет рекомендательный характер.

Следующим видом классификации является направленность на целевую аудиторию бизнес-плана, то есть деление по принципу того, кому этот план адресован. Получателем может быть как человек, так и организация,

финансирующая проект: венчурный инвестор, спонсор, кредитная организация. Либо бизнес-план может быть направлен на внутреннее использование, а значит его читателями будет непосредственно руководство или менеджеры.

Каждый бизнес-план индивидуален и его структура, а также объем зависят от сферы деятельности, к которой будущий бизнес относится, однако существуют некоторые правила, которых должен придерживаться каждый предприниматель, пишущий свой бизнес-план, а значит в нем должны обязательно быть:

- 1) резюме;
- 2) общее описание компании и концепции будущего бизнеса;
- 3) анализ рынка;
- 4) план Маркетинга;
- 5) производственный план;
- 6) организационный план;
- 7) финансовый план.

Любой бизнес-план разрабатывается поэтапно, с целью структурировать, разложить по полочкам планируемую деятельность и, в конечном итоге, доказать целесообразность создания предприятия

Ключевой раздел бизнес-плана, на который инвесторы обращают свое внимание в первую очередь. Это основообразующая часть плана, призванная вызвать интерес и уверить читателя в том, что данный бизнес-план не может остаться непрочитанным. Какими бы качественными ни были последующие разделы, они не будут просмотрены, в случае непривлекательности резюме.

Данный раздел представляет собой сжатую версию всего бизнес-плана. Следует учесть, что резюме – это скорее краткое содержание, а не введение. Из этого следует, что пишется оно в самом конце, как итог проделанной работы надо всем планом.

Структура резюме разнообразна, но самым удачным методом структурирования считается следование порядку разделов плана. В таком случае раздел начинается с кратко изложенной общей характеристики компании. Далее

освещаются значимые моменты бизнес-плана, включая краткую спецификацию, важнейшие аспекты плана маркетинга, производственного и финансового планов и показатели экономической эффективности проекта.

Раздел «Общее описание компании» посвящен описанию концепции фирмы. В нем необходимо отразить характер и основные виды деятельности:

- 1) производство;
- 2) реализация продукции;
- 3) оказание услуг.

При этом, стоит отметить уникальность предприятия и его отличительные черты. В первую очередь, нужно указать основную информацию о предприятии: название фирмы, юридический статус и форму собственности. Очень важно кратко, но доступно сформулировать цель и миссию фирмы, указать на каком этапе развития она находится и обязательно отметить уже достигнутые результаты, если таковые имеются.

Немаловажной информацией будут сведения о расположении фирмы, географии деятельности и будущего развития, последовательность расширения и выхода на рынки различных регионов.

Также следует указать, что именно будет предложено потребителю, описать конкретные товары или услуги. Спецификация должна включать в себя следующие показатели:

- 1) характеристика товаров и услуг;
- 2) ассортимент основных видов продукции;
- 3) жизненный цикл товаров;
- 4) технологические особенности производства;
- 5) предназначение изготовленных продуктов, предоставляемых услуг;
- 6) потребительские характеристики;
- 7) конкурентоспособность товара/ услуг.

При составлении плана, одно из основных правил – ориентация на рынок. Бизнесмен должен быть уверен в том, что его продукция по-настоящему имеет

спрос и приносит пользу потребителям. Целью бизнес-плана является проработка возможности эффективно охватить рынок, а значит для достижения этой цели необходимо тщательно его проанализировать. К сожалению, какой бы сильной не была деловая концепция фирмы, она легко может провалиться с треском, если рынок не будет к ней подготовлен, а инструменты внедрения будут выбраны некорректно.

Прежде всего следует оценить уровень спроса и выявить потребности потенциальных покупателей. Для этого рекомендуется:

- 1) провести опрос;
- 2) создать фокус-группу, оценивающую будущий продукт;
- 3) проанализировать признаки, указывающие на готовность принятия рынком нового товара;
- 4) ознакомиться со всей доступной статистикой.

При составлении плана, нужно учитывать все факторы, влияющие на отрасль. Важно осознавать основные тенденции, которые смогут оказать влияние на рыночную среду в будущем, а также углубиться в изучение общего состояния отрасли. Очевидно, что привлечь инвестиции для стартапа в отраслях, испытывающих определенные проблемы, достаточно проблематично, даже если потенциально в них можно рассмотреть бизнес-возможности.

Источниками исследования рынка могут быть:

- 1) потенциальные потребители;
- 2) поставщики, дистрибьюторы;
- 3) аналогичные предприятия;
- 4) специалисты, изучающие местную экономику;
- 5) конкуренты.

Необходимо помнить о том, что любой рынок изменчив, это неизбежно. Будущая компания должна быть готова к изменениям, предвидеть их и быстро реагировать. При планировании изменений следует обратить внимание следующие условия:

- 1) технологические изменения;
- 2) социальные изменения;
- 3) конкурентные изменения.

И, конечно же, не стоит забывать об определении конкурентной среды и оценки возможностей выхода на рынок. Необходимо быть уверенным в том, что продукт не затеряется среди конкурентов и сможет закрепиться на рынке, успешно преодолев стадию входа.

Следующий раздел необходим для подробного описания деятельности предприятия, в чем она будет заключаться и как компания сможет стать успешной. План маркетинга должен показать, каким образом будут вестись дела изо дня в день, и помочь составить необходимый для этой деятельности бюджет.

Главная задача данного раздела – доступно разъяснить планы организации в отношении рынка и оценить существующие рыночные условия с точки зрения потенциала продаж ее продукции или услуг.

Чаще всего план маркетинга разбивается на несколько разделов, в которых рассмотрены важнейшие темы раздела:

- 1) определение рынка и его возможностей;
- 2) конкуренция и другие факторы, влияющие на бизнес;
- 3) стратегия маркетинга;
- 4) план продаж.

План маркетинга подразумевает объяснение того, каким образом будут применяться различные маркетинговые инструменты в условиях выбранного бизнеса. Описание стратегии должно раскрыть механизмы распространения, осуществления рекламной деятельности и продвижения, стимулирования продаж и ценообразования.

Установление цены – один из важнейших аспектов, влияющих на успех будущего предприятия. Поэтому процесс формирования цен включает следующие этапы:

- 1) определение спроса;

- 2) оценка издержек производства;
- 3) анализ конкурентных цен;
- 4) выбор подходящего метода для установления цены;
- 5) окончательное определение цены.

Следующим немаловажным этапом в плане маркетинга является определение объема продаж. Для этого используются следующие методы.

Методы прогнозирования объема продаж можно разделить на три основные группы:

- 1) методы экспертных оценок;
- 2) методы анализа и прогнозирования временных рядов;
- 3) казуальные (причинно-следственные) методы.

Методы экспертных оценок основываются на субъективной оценке текущего момента и перспектив развития. Эти методы целесообразно использовать для конъюнктурных оценок, особенно в случаях, когда невозможно получить непосредственную информацию о каком-либо явлении или процессе.

Вторая и третья группы методов основаны на анализе количественных показателей, но они существенно отличаются друг от друга.

Методы анализа и прогнозирования динамических рядов связаны с исследованием изолированных друг от друга показателей, каждый из которых состоит из двух элементов: из прогноза детерминированной компоненты и прогноза случайной компоненты. Разработка первого прогноза не представляет больших трудностей, если определена основная тенденция развития и возможна ее дальнейшая экстраполяция. Прогноз случайной компоненты сложнее, так как ее появление можно оценить лишь с некоторой вероятностью.

В основе казуальных методов лежит попытка найти факторы, определяющие поведение прогнозируемого показателя. Поиск этих факторов приводит к экономико-математическому моделированию – построению модели поведения экономического объекта, учитывающей развитие взаимосвязанных явлений и процессов. Следует отметить, что применение многофакторного прогнозирования



требует решения сложной проблемы выбора факторов, которая не может быть решена чисто статистическим путем, а связана с необходимостью глубокого изучения экономического содержания рассматриваемого явления или процесса.

Каждая из рассмотренных групп методов обладает определенными достоинствами и недостатками. Их применение более эффективно в краткосрочном прогнозировании, так как они в определенной мере упрощают реальные процессы и не выходят за рамки представлений сегодняшнего дня. Следует обеспечивать одновременное использование количественных и качественных методов прогнозирования.

План маркетинга должен показать убедительный сценарий продажи продуктов и выглядеть правдоподобным, а также стать основой для реализации маркетинговой стратегии в будущем.

Следующий раздел – производственный план. Основные вопросы, ответить на которые призван план производства, звучат следующим образом:

- 1) каким будет общий подход к производству? Каковы источники сырья?
- 2) каковы процессы, используемые в производстве? Сколько рабочей силы необходимо?
- 3) каким образом будут строиться отношения с поставщиками?

Если бизнес-план используется как инструмент внутреннего планирования, то он должен включать в себя углубленное описание технической стороны производства. При этом, если же план направлен на привлечение средств, то он должен выглядеть максимально простым и понятным для читателя. Таким образом, очень важно не перегрузить данный раздел сложным описанием технических деталей, трудных для понимания.

Одним из первых пунктов, включаемых в данный раздел, может быть «Разработка». В него включается информация о преследуемых компанией целей в разработке продукции.

Далее идет пункт о непосредственном производстве. Здесь необходимо рассмотреть сам процесс, посредством которого будет изготавливаться продукция, а именно:

- 1) описание завода;
- 2) необходимое оборудование;
- 3) материалы;
- 4) потребности в рабочей силе;
- 5) технологии;
- 6) производительность оборудования и программа обеспечения качества.

Далее указывается информация о том, планируется ли сопровождать продукцию после ее продажи и то, каким образом это будет осуществляться, а также внешние факторы и риски.

В разделе под название «организационный план» указываются законодательные, нормативные и другие документы, имеющие правовую силу и отношение к данному проекту, а также включается описание основных участников предприятия; организационная схема компании, показывающая внутренние связи и распределение ответственности в рамках организации; порядок подбора, подготовки и оплаты труда сотрудников.

Здесь необходимо ответить на несколько вопросов:

- 1) каким будет структура руководства?
- 2) как будут выстраиваться отношения между руководством и персоналом?
- 3) обязанности будут четко распределены или подход к решению поставленных задач будет гибким?

В обязательном порядке нужно указать сведения о людях, непосредственно отвечающих за успех проекта: предприниматели, команда менеджеров, инвесторы, консультанты. Стоит всегда помнить, что команда – важнейший аспект для привлечения финансирования.

После представления основных участников предприятия, следует охарактеризовать то, как будут выстроены взаимоотношения сотрудников и какой

тон в общении всей команды предприятия будет задаваться начальством. Необходимо указать и то, каким образом кадры будут отбираться, подготавливаться, а самое главное – вознаграждаться.

Финансовый план – это заключающий раздел, который 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 финансовом плане указываются источники финансирования проекта, их количество, 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) отчёт о получении прибыли;
- 2) структура налоговых платежей;
- 3) отчёт о движении средств;
- 4) потребность в инвестировании;
- 5) расчет платежей по кредиту
- 6) эффективность проекта и анализ.

### 1.3 Оценка и анализ экономической эффективности инвестиционного проекта

Эффективность инвестиционного проекта характеризуется различными показателями, определяющими соотношение затрат и результатов, обеспечивающих требуемую норму доходности проекта.

Как правило, с каждым инвестиционным проектом принято связывать его денежный поток, который рассматривается в качестве ожидаемого эффекта от проекта. При определении эффективности инвестиционного проекта оценка затрат и результатов осуществляется в пределах расчетного периода срока жизни проекта.

Для оценки эффективности инвестиционного проекта используются две группы методов.

Первый метод. Статические методы, не учитывающие разную ценность денег во времени, в числе которых:

- 1) простой срок окупаемости PP (Payback Period);
- 2) бухгалтерская норма доходности ARR (Accounting Rate of Return).

Второй метод. Динамические методы, основанные на дисконтировании денежного потока, что позволяет учесть разную ценность денег во времени. К ним относятся:

- 1) дисконтированный срок окупаемости DPP (Discounted Payback Period);
- 2) чистый дисконтированный доход NPV (Net Present Value);
- 3) внутренняя норма доходности IRR (Internal Rate of Return);
- 4) индекс доходности PI (Profitability Index).

Рассмотрим перечисленные выше методы подробнее.

Простой срок окупаемости (период окупаемости) — это минимальный временной период (от начала осуществления проекта), в течение которого поступления от операционной (производственной) деятельности предприятия покроют инвестиционные затраты на проект и предприниматель сможет вернуть первоначально авансированный капитал.

Период окупаемости обычно измеряют в годах или месяцах. Если поступления от инвестиций распределены по годам равномерно, то период окупаемости рассчитывается путем деления суммарных инвестиционных затрат на величину годового дохода от проекта, обусловленного им (формула 1.1). При получении дробного числа оно округляется в сторону увеличения до ближайшего целого.

$$PP = \frac{INV_0}{CF}, \quad (1.1)$$

где PP – период окупаемости;

$INV_0$  – сумма инвестиций в проект;

CF – среднее значение денежного потока за период реализации инвестиционного проекта.

Бухгалтерская норма доходности ARR (Accounting Rate of Return) рассчитывается как отношение среднего за шаг расчета денежного потока проекта (CF) (или среднего значения за шаг расчета чистой прибыли (Pr)) к общему объему инвестиционных затрат проекта ( $INV_0$ ) (формула 1.2):

$$ARR = \frac{CF}{INV_0}, \quad (1.2)$$

где ARR – Бухгалтерская норма доходности;  
 $INV_0$  – сумма инвестиций в проект;  
CF – среднее значение денежного потока за период реализации инвестиционного проекта.

Дисконтированный срок окупаемости DPP (Discounted Payback Period).

Дисконтированный срок окупаемости в отличие от простого срока окупаемости учитывает разную ценность денег (сумм поступлений и выплат) во времени (формула 1.3). Метод основан на расчете периода времени, в течение которого первоначально вложенный капитал может быть погашен с заданной (требуемой) нормой доходности.

$$DPP = \sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1+r)^t} \geq \sum_{t=1}^T \frac{I_t}{(1+r)^t}, \quad (1.3)$$

где DPP – дисконтированный период;  
окупаемости;  
CF – чистый годовой поток денежных средств от реализации инвестиционного проекта;  
 $I_t$  – сумма инвестиционных затрат по отдельным интервалам общего эксплуатационного периода;  
T – продолжительность периода действия проекта в годах;  
t – шаг расчета;

$r$  – дисконтная ставка.

Часто на практике ставка дисконтирования принимается равной ставке банковского процента по первоклассным облигациям. Если же будущие инвестиции зависят от величины накапливаемых поступлений, то ставкой дисконтирования может выступать норма доходности, заданная инвестором.

Чистый дисконтированный доход NPV (Net Present Value) характеризует абсолютный результат проекта. Она определяется как разность между приведенной стоимостью потока будущих поступлений (результатов) от проекта и приведенной стоимостью потока выплат (затрат) в течение всего прогнозируемого периода (формула 1.4). Поскольку денежный поток проекта (будущие поступления и выплаты) распределен во времени, он дисконтируется:

$$NPV = \sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=1}^T \frac{I_t}{(1+r)^t}, \quad (1.4)$$

где NPV – чистый дисконтированный доход

$CF_t$  – денежный поток в  $t$ -период (определяется как разница между доходами и затратами);

$I_t$  – инвестиции в период времени  $t$ ;

$T$  – продолжительность периода действия проекта в годах;

$t$  – шаг расчета;

$r$  – ставка дисконтирования.

Положительное значение NPV означает, что проект является эффективным, рентабельность проекта превышает заранее выбранный норматив (ставку дисконтирования) и оцениваемый проект может рассматриваться как перспективный. Чем выше NPV, тем эффективнее проект.

Отрицательное значение NPV свидетельствует о том, что проект не является эффективным, будущие доходы не покрывают затрат и такой проект не может рассматриваться как перспективный.

В случае расчета и оценивания NPV по нескольким проектам предпочтительным является тот, который при прочих равных условиях будет иметь большее значение NPV.

Достоинство метода – аддитивность показателя NPV (т. е. NPV различных проектов можно суммировать), который отражает прогнозную оценку изменения экономического потенциала организации в случае принятия проекта.

Недостаток метода состоит в том, что показатель NPV является абсолютным показателем, а потому при сравнении проектов между собой отдает предпочтение более крупным проектам с меньшей доходностью.

Внутренняя норма доходности IRR (Internal Rate of Return)

IRR отражает ожидаемую доходность проекта, а следовательно, и максимальную стоимость ресурсов, привлекаемых для реализации проекта.

Проект может рассматриваться как привлекательный, если значение IRR равно или превышает требуемую инвестором норму дохода на инвестируемый капитал. В противном случае инвестиции в данный проект нецелесообразны. В качестве условной стоимости капитала инвестора может быть выбрана ставка банковского процента по долгосрочным кредитам (формула 5).

При оценке и сравнении альтернативных проектов с одинаковыми суммами инвестиций предпочтительным является тот проект, который имеет большую IRR. Однако выбор между альтернативными проектами, охватывающими различные суммы инвестиций и имеющими различные значения IRR, неоднозначен.

Достоинства показателя IRR – в доступности его интерпретации, отсутствии необходимости задавать ставку дисконтирования.

Недостатки IRR – в его неоднозначности при нерегулярных денежных потоках.

$$\sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t} = \sum_{t=1}^T \frac{I_t}{(1 + IRR)^t}, \quad (1.5)$$

где IRR – внутренняя норма доходности;

CF – чистый годовой поток денежных средств от реализации инвестиционного проекта;

I<sub>t</sub> – сумма инвестиционных затрат по отдельным интервалам общего

эксплуатационного периода;  
 T – продолжительность периода действия проекта в годах;  
 t – шаг расчета;  
 r – дисконтная ставка.

Алгоритм определения IRR методом интерполяции: выбираются два значения ставки дисконтирования и рассчитываются NPV: при одном значении NPV должно быть ниже нуля, при другом — выше нуля; значения ставок дисконтирования и соответствующих им NPV подставляются в формулу 1.6:

$$IRR = d_1 + \frac{NPV_1}{(NPV_1 - NPV_2)} \times (d_2 - d_1), \quad (1.6)$$

где IRR – внутренняя норма доходности;  
 d<sub>1</sub> - норма дисконта, при которой NPV положителен;  
 d<sub>2</sub> - норма дисконта, при которой NPV отрицателен;  
 NPV<sub>1</sub> – значение положительного NPV;  
 NPV<sub>2</sub> - значение отрицательного NPV.

Индекс доходности PI.

Показывает относительную прибыльность проекта (формула 1.7).

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=1}^T \frac{I_t}{(1+r)^t}}, \quad (1.7)$$

где PI – индекс доходности  
 CF – чистый годовой поток денежных средств от реализации инвестиционного проекта;  
 I<sub>t</sub> – сумма инвестиционных затрат по отдельным интервалам общего эксплуатационного периода;  
 T – продолжительность периода действия проекта в годах;  
 t – шаг расчета;  
 r – дисконтная ставка.



Достоинство метода – простая интерпретация показателя индекса прибыльности, который является относительным показателем и позволяет ранжировать проекты при ограниченных инвестиционных ресурсах.

В зависимости от целей анализа индекс прибыльности может быть рассчитан как средняя величина за определенный период, так и за отдельный год (год выхода предприятия на проектную мощность).

Итак, при сравнении перечисленных показателей эффективности между собой возникает вопрос: какой из них лучше? Ответ сводится к выбору между чистой приведенной стоимостью (NPV) и внутренней нормой доходности (IRR), так как индекс прибыльности (PI) является отражением чистой приведенной стоимости (NPV), а период окупаемости (PBP) имеет слишком много недостатков и не может использоваться для оценки выгодности проекта.

Как правило, у лучшего проекта и NPV и IRR одновременно выше. Однако возможны и противоположные ситуации. Если сравнение разных проектов (вариантов проекта) по NPV и IRR дает противоположные результаты, то предпочтение следует отдать проекту с большей величиной NPV.

Показатель NPV дает возможность наиболее объективно подойти к выбору проекта с точки зрения максимальных выгод от проекта. Однако ни один из перечисленных показателей, взятый сам по себе, не является достаточным для выработки решения и принятия проекта. Окончательное решение о вложении инвестиций в проект должно учитывать значения всех перечисленных критериев.

Анализ безубыточности. Анализ безубыточности является важной составляющей анализа и оценки проектов. В условиях усиления конкуренции на рынке цены на продукцию (услуги) могут снижаться до уровня, едва покрывающего издержки, а прибыли либо становятся незначительными, либо могут отсутствовать вовсе.

Для принятия разумных решений по установлению цен и определению издержек, которые бы позволили сохранить конкурентоспособность компании, необходимо знать свой уровень безубыточности и полезно знать уровень

безубыточности своих конкурентов. Цель анализа безубыточности – определить точку объема производства и продаж, при которой общая выручка от продаж будет равна суммарным издержкам на проданную продукцию, т. е. в которой предприятие будет способно покрыть все свои затраты без получения прибыли. Эту точку называют точкой безубыточности.

Точка безубыточности характеризует уровень объема производства и продаж (в натуральном или стоимостном выражении) на протяжении определенного периода времени (месяца, квартала, года), за счет которого предприятие полностью покрывает свои издержки, т. е. работает безубыточно. Для расчета точки безубыточности необходимо знать значения показателей переменных и постоянных затрат.

Расчет точки безубыточности производится формуле 1.8, в стоимостном выражении по формуле 1.9:

$$X = \frac{\text{Совокупные постоянные издержки}}{\text{Цена}_{\text{ед}} - \text{Переменные издержки}_{\text{ед}}}, \quad (1.8)$$

где X – точка безубыточности (в натуральных единицах измерения);  
Цена ед. – цена за единицу изделия (услуги);  
Переменные издержки ед. – переменные издержки на единицу изделия.

$$X^1 = \frac{\text{Совокупные постоянные издержки}}{\text{Норма валовой прибыли}}, \quad (1.9)$$

где X<sup>1</sup> – точка безубыточности (в стоимостном выражении);  
Норма валовой прибыли – это ключевой показатель в анализе безубыточности

Она рассчитывается по формуле 1.10:

$$\text{Норма валовой прибыли} = \frac{\text{Валовая прибыль}}{\text{Выручка от продаж}}, \quad (1.10)$$

Анализ безубыточности позволяет определить:

- 1) объем продаж, требуемый для покрытия затрат и получения необходимой прибыли;
- 2) зависимость прибыли от изменения цены, постоянных и переменных затрат;
- 3) вклад каждого продукта в покрытие постоянных затрат.

При помощи анализа безубыточности на основе соотнесения ожидаемого объема продаж и точки безубыточности можно рассчитать показатель запаса финансовой прочности, характеризующий уровень риска (формула 1.11). Чем меньше значение запаса финансовой прочности, тем выше риск попадания в область убытков:

$$K = \frac{Q - X}{Q} \cdot 100, \quad (1.11)$$

где  $K$  – запас финансовой прочности (в %);  
 $Q$  – объем ожидаемой реализации продукции;  
 $X$  – объем безубыточной реализации продукции.

Запас финансовой прочности показывает, насколько может сократиться объем продаж, прежде чем предприятие начнет нести убытки.

Общие выводы из анализа безубыточности состоят в следующем:

- 1) анализ безубыточности оказывает помощь в принятии решений и позволяет предпринимателю (менеджеру) увидеть, будет ли проект прибыльным, каков примерный уровень риска проекта;
- 2) понимание поведения затрат (постоянные, переменные) является базой для проведения экономического обоснования предпринимательского проекта;
- 3) анализ безубыточности позволяет понять, какое влияние на прибыль оказывает изменение одного или нескольких параметров (переменных издержек, цены и др.), что помогает выявить альтернативные подходы, привлекательные для предприятия;

4) для краткосрочного воздействия на прибыль усилия менеджеров должны быть направлены на уменьшение переменных издержек или увеличение цены.

Анализ чувствительности. Цель анализа чувствительности — определить степень влияния отдельных варьируемых факторов на финансовые результаты проекта. Чем шире диапазон параметров, при которых финансовые результаты проекта остаются в пределах приемлемых значений, тем лучше он защищен от колебаний различных факторов, оказывающих воздействие на результаты реализации проекта.

Анализ чувствительности полезен при оценке риска проекта. Он проводится на этапе планирования, когда необходимо принять решения относительно исследуемых факторов. Эти факторы анализируются с точки зрения их влияния на осуществимость проекта и оценку его эффективности.

К числу исследуемых факторов, подлежащих варьированию, относятся:

- 1) инфляция;
- 2) объем продаж;
- 3) цена продукта (услуги);
- 4) издержки производства и сбыта (или их отдельные составляющие);
- 5) накладные расходы;
- 6) объем инвестиций (или их отдельных составляющих);
- 7) проценты за кредит;
- 8) задержка платежей;
- 9) длительность расчетного периода (момента прекращения реализации проекта).

В качестве показателей, характеризующих финансовый результат проекта, могут использоваться показатели эффективности проекта, а именно:

- 1) чистая приведенная стоимость (NPV);
- 2) внутренняя норма доходности (IRR);
- 3) срок окупаемости проекта (PBP);
- 4) индекс прибыльности (PI).

Анализ чувствительности начинают с описания параметров окружающей среды: уровня инфляции, прогноза изменения обменного курса национальной валюты, данных по налогообложению. Эти параметры не могут быть изменены посредством управленческих решений.

Процедура проведения анализа чувствительности сводится к следующему:

1) Рассчитывается базисный вариант проекта, при котором все исследуемые факторы принимают свои первоначальные значения.

2) Выбирается один из исследуемых факторов. При этом рекомендуется начинать с наиболее значимого фактора, задавая его граничные значения, соответствующие пессимистическому и оптимистическому сценариям.

3) Варьируются значения исследуемого фактора в определенном интервале при фиксированных значениях остальных факторов.

4) Оценивается влияние изменений исследуемого фактора на показатели эффективности проекта.

5) Рассчитывается показатель чувствительности как отношение процентного изменения критерия – выбранного показателя эффективности проекта (относительно базисного варианта) к изменению значения фактора на один процент.

Подобным образом определяют показатели чувствительности по каждому из анализируемых факторов. Ограничения при проведении анализа чувствительности связаны с тем, что невозможно рассматривать одновременное изменение нескольких исследуемых факторов.

Проект считается устойчивым, если при всех сценариях развития событий он оказывается эффективным и финансово реализуемым. Иными словами, если при всех рассмотренных сценариях выполняются следующие условия:

1) чистая приведенная стоимость (NPV) положительна;

2) обеспечивается необходимый резерв финансовой реализуемости проекта (неотрицательная сумма накопленного сальдо денежного потока от всех видов деятельности на каждом шаге расчетного периода).

Если хотя бы одно из указанных условий не выполняется, то рекомендуют провести более детальный анализ пределов возможных колебаний соответствующего фактора, уточнение его верхних границ. Если и после такого уточнения условия устойчивости не соблюдаются, то проект должен быть отклонен при отсутствии важной дополнительной информации.

Итак, анализ чувствительности позволяет выделить наиболее важные факторы с точки зрения риска, а также разработать наиболее эффективную стратегию реализации проекта.

#### 1.4 Отечественные и зарубежные методики бизнес-планирования

На современном этапе развития рыночной экономики в России планирование бизнеса является одной из важнейших предпосылок оптимального управления производством. В настоящее время существуют различные мнения по поводу последовательности и содержания этапов формирования инвестиционного бизнес-плана. Структура бизнес-плана не имеет законодательного закрепления или ГОСТов, следовательно, каждое предприятие разрабатывает структуру бизнес-плана, которая наиболее отвечает их задачам [15]. Исследуя существующие методики по разработке инвестиционных бизнес-планов, необходимо отметить возрастающую популярность зарубежных методик. Наиболее известными методиками в теории и практике инвестиционного менеджмента являются [16]:

- 1) методика «UNIDO» (United Nations Industrial Development Organization - предложена Организацией Объединенных Наций по промышленному развитию);
- 2) методика «ЕБРР» (методика Европейского банка реконструкции и развития);
- 3) методика «TACIS» (Technical Assistance for the Commonwealth of Independent States - техническая помощь Содружеству Независимых Государств).

Методика «UNIDO» берет свое начало от метода «затраты-выгоды», который впервые появился во Франции в XIX веке, позже перешел в США, где начал активно развиваться в 40-е года XX века. Недостатком и ограничением метода «затраты-выгоды» был учет выгод в долгосрочном периоде с относительно невысокой точностью. Эволюционным путем развития метода «затраты-выгоды» стало формирование методики «UNIDO» в 1966 году. В этой методике, помимо коммерческой эффективности, оценивается также социальная эффективность реализации инвестиционного проекта. Структура инвестиционного проекта методикой «UNIDO» представлена в таблице 1 [3].

Цель методики «UNIDO» состоит в содействии промышленному развитию и ускоренной индустриализации развивающихся стран путем мобилизации национальных и международных ресурсов. Методика «UNIDO» важна и востребована российскими инвесторами и разработчиками инвестиционных бизнес-планов, поскольку приравнивается к международному стандарту формирования бизнес-плана. Основными недостатками данной методики можно выделить:

- 1) отсутствие учета рисков, сопровождающих осуществление инвестиционных проектов;
- 2) отсутствие адаптации к российской налоговой системе.

Однако практически все методики по оценке инвестиционных проектов, существующие в мире на сегодняшний день, основываются на методике «UNIDO». Эта методика обеспечивает сбор всей необходимой информации для осуществления прогноза движения денежных средств, и для оценки проекта с использованием количественных показателей [16].

Методика бизнес - планирования, предлагаемая «ЕБРР» имеет сходство методикой «UNIDO», однако, если в первом случае оценивается как деятельность самого предприятия, так и отрасли в целом (для этого в структуре выделяется отдельный раздел), то во втором большее внимание уделяется показателям предприятия, тогда, как оценка отрасли осуществляется только на уровне анализа

рынка. Структура инвестиционного проекта методикой «ЕБРР» представлена в таблице 1.1.

Данная методика разработана в целях выявления скрытого финансового состояния компании посредством рассмотрения каждой статьи доходов и расходов. Анализ кредитоспособности в данной методике трех финансовых отчетов:

- 1) бухгалтерского баланса;
- 2) отчета о прибылях и убытках;
- 3) отчета о движении денежных средств.

Методика «ЕБРР» является самой краткой и блоковой, что открывает простор для идей и планов. Но этот стандарт требует наличия опыта в составлении бизнес-планов. Еще одним стандартом бизнес - планирования являются методические рекомендации, разработанные «ТАСИС». Ее цель - поддерживать инициативы партнерских стран, направленные на развитие общества в условиях политической свободы и экономического процветания. Структура инвестиционного проекта методикой «ТАСИС» представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Сравнительная характеристика методик бизнес-планирования

№	UNIDO	ЕБРР	ТАСИС
1	Титульный лист	Титульный лист	Титульный лист
2	Резюме	Меморандум о конфиденциальности	Резюме
3	Описание предприятия и отрасли	Резюме	Описание предприятия и отрасли
4	План маркетинга: 1) цель; 2) стратегия; 3) бюджет.	Описание предприятия и отрасли: 1) история развития; 2) текущая деятельность; 3) финансовое состояние; 4) кредиты.	Менеджмент: 1) структура; 2) настоящие обязательства 3) управленческие навыки.



Окончание таблицы 1

5	Производственный план	Проект: 1) инвестиционный план 2) анализ рынка 3) производственный план 4) финансовый план	Анализ рынка
6	Организационный план	Финансовый план: 1) графики получения и погашения кредитных средств 2) риски и мероприятия по их снижению	Продукция: 1) расчет затрат 2) качество продукции 3) местонахождения офиса 4) условия аренды 5) издержки на ремонт
7	Финансовый план	Приложения	Организационный план
8			Финансовый план: 1) прогноз движения денежных средств 2) оценка затрат 3) основные компоненты риска 4) анализ безубыточности 5) прогноз сбыта
9			Инвестиционный план: 1) собственные источники 2) вклады в виде основных и текущих фондов 3) заемные инвестиции

Перед тем как приступить к рассмотрению каждого из разделов бизнес-плана, важно заметить, что те вопросы, которые освещаются в каждом из разделов и

изложены выше, являются лишь наиболее типичными и общими для всех проектов. Разработчик каждого отдельного бизнес-плана вправе добавить существенный для его проекта пункт или удалить несущественный.

#### Выводы по разделу 1

Изучив основные теоретические аспекты бизнес-планирования, мы выделили общий принцип составления бизнес-плана.

В данном разделе были рассмотрены основные понятия, структура, цели и миссии бизнес-плана, его виды. Благодаря первому разделу настоящей работы, были изучены основополагающие формулы оценки экономической эффективности, а также подробно и наглядно проанализированы методики составления бизнес-планов в России и за рубежом. Навыки, полученные во время написания первой главы, в дальнейшем должны быть успешно применены на практике, при составлении бизнес-планов любой направленности и сложности.

## 2. БИЗНЕС-ПЛАН ПРОИЗВОДСТВА АВТОРСКОЙ ОДЕЖДЫ

### 2.1 Резюме

Настоящий бизнес-план написан с целью представить будущим инвесторам компанию по производству авторской одежды премиум-класса.

Форма собственности – ООО. Система налогообложения – УСН. Горизонт планирования – 5 лет.

Для осуществления проекта требуются инвестиции в размере 1 000 000 руб. В качестве источника финансирования используются собственные средства, а также спонсорские вложения.

NPV проекта составил 1 087 190 руб. Индекс доходности PI = 2,09. Дисконтированный срок окупаемости = 2,6, что означает около 2-х с половиной лет.

Компания.

«IVVVI» (далее 456 или компания) – новый бренд дизайнерской уличной одежды для людей с высоким уровнем дохода, выбирающих качество и эксклюзивность продукции.

Сегодня искусство прошлого, мода и современная уличная культура тесно переплетены и интересуют большую часть молодого поколения. Наша компания позволяет каждому стать частью творческого мира, перечисляя 50 евро от продажи каждой вещи в «Фонд Принца Клауса» - благотворительный фонд поддержки современного искусства.

В течение 2-х лет руководители 456 изучали современную индустрию моды и разрабатывали линейку одежды, представляющую из себя что-то большее, чем просто вещи. На сегодняшний день одежда «IVVVI» – это символ искусства, культуры и свободы самовыражения. Мы идем в ногу со временем и уважаем модные тенденции. Наши образы вдохновлены популярной культурой современности, при этом находясь в синтезе с мировым культурным наследием, они олицетворяют собой мир художественной эстетики и высокой духовности.

Современный человек осознает ценность индивидуальности и готов платить большие деньги брендам за труднодоступность и эксклюзивность их продукции, в то же время предпочитая в одежде простоту и комфорт. Так на рынке зарождается новый сегмент под названием «Luxury Streetwear» - повседневная уличная одежда высокого качества по цене брендов высокой моды (чаще всего, выпускаемая ограниченным тиражом).

Таким образом, «IVVVI» планирует занять место в данном сегменте рынка. Руководители компании убеждены, что на сегодняшний день вероятность осуществить это довольно высока. На наш взгляд, разработанная нами концепция и дизайн будут тепло приняты представителями модной индустрии.

## 2.2 Общее описание компании

Компания «IVVVI» (далее 456; компания) – это производитель премиальной брендовой уличной одежды для ярких, творческих, интеллигентных и успешных молодых людей. Основная аудитория бренда – современная молодежь, для которых искусство самовыражения, индивидуальность и уникальный стиль являются неотъемлемой частью или даже образом жизни.

456 основывает свою деятельность на вере в то, что искусство, духовное просвещение и сохранение культурных ценностей, значительно влияет на становление развитого современного общества. Освещая поставленный тезис на уровне модной индустрии, задавая тренд «тяги к прекрасному» и благотворительной деятельности в творческой среде, наша компания стремится сделать искусство модой, а моду искусством. «IVVVI» предоставляет своим покупателям возможность не только удовлетворить свои эстетические и престижные потребности, но и стать благотворителем посредством покупки стильной концептуальной одежды.

Наша задача не заключается только в производстве и реализации премиальной брендовой одежды, мы ставим ее шире – сохранение культурного наследия, духовного обогащения, и развитие творческого потенциала личности, так как, по мнению 456, человек и его индивидуальность является главным объектом современного искусства.

В соответствии с этой концепцией, компанией разработана уникальная линейка премиальной уличной одежды. Поскольку 456 заботится о решении поставленной задачи, планируется перечислять 50\$ от продажи каждой позиции в «Фонд Принца Клауса» (Prince Claus Fund for Culture and Development). Помимо этого, 456 займется организацией выставок современного искусства и начнет активное освещение своей концепции среди молодежи посредством медийных личностей и социальных сетей (собственный канал на «YouTube», профиль в «Instagram», канал в «Telegram», публичная страница «VK» и «Facebook»), а также

распространение информации, благодаря иным инструментам, которые могут предложить перечисленные площадки).

«Фонд Принца Клауса» поддерживает деятелей искусства и культурные организации в местах, где свобода культурного самовыражения ограничена конфликтами, репрессиями, нищетой, маргинализацией или табу. Фонд также оказывает содействие в восстановлении культурного наследия, пострадавшего от антропогенного или стихийного бедствия [10].

В дальнейшем компания планирует расширить список фондов, с которыми будет сотрудничать, развивая свою благотворительную функцию. Также, по мере развития, 456 планирует поддерживать не только изобразительное искусство и музейную деятельность, но и театр, кинематограф, уличное искусство, организаторов современных масштабных шоу и перформансов.

Что касается развития компании, в будущем 456 не ограничится лишь производством одежды и предоставлением сопутствующие услуги. Под брендом «IVVVI» будет осуществляться организация модных шоу, экспозиций, инвестирование средств в перспективных творческих деятелей и артистов.

### 2.3 Продукты и Услуги

456 разработала полноценную коллекцию Осень – Зима 18/19 (далее F/W 19), подготавливает коллекцию Весна – Лето 19 (далее S/S 19) и готова предложить потребителю широкий диапазон модной премиальной уличной одежды, удовлетворив потребности как любителей классического стиля, так и тех, кто предпочитает комфортные спортивные модели.

Бренд учитывает модные тренды и идет в ногу со временем, при этом следует своему собственному уникальному стилю, который будет ярко выделяться среди конкурентов и позволит бренду в ближайшем будущем стать легко узнаваемым в потребительской среде.

Основной упор 456 делает на производство мужских и женских свитеров и худи, рубашек, классических, спортивных и джинсовых брюк – одежды, которая подходит как для повседневной жизни, так и для особого случая. Каждый силуэт имеет оригинальный дизайн, на основе которого разрабатывается индивидуальная конструкция. Все модели шьются из высококачественных тканей (100% хлопок, костюмная ткань), после чего инкрустируются атласными вставками; прозрачной пленкой ПВХ; фирменными молниями, изготовленными на заказ; принтами. Благодаря такому подходу, произведенная одежда выглядит как предмет роскоши, при этом являясь комфортной и удобной в ежедневной эксплуатации.

Особенность одежды 456 заключается в многогранности одного силуэта и фирменном стиле, воплощенном в символизме. Благодаря форме и мелким деталям, каждая модель ассоциируется с местами духовного и культурного просвещения, позволяя потребителю ощутить себя ценным произведением искусства.

Ниже перечислены некоторые из силуэтов, планируемых к выпуску в коллекции F/W 19.

Худи и Свитер. Худи «оверсайз» выполнено из плотного 100% хлопка. Отличительной чертой худи является высокое горло, как у водолазки, в центре которого нашито лого бренда и двуслойность. На рукавах и груди используется инкрустация пленкой ПВХ, позволяющей увидеть внутреннюю часть изделия, на груди которой нанесен принт – детализированная часть картины «Последний День Помпеи» Брюллова. Таким образом худи олицетворяет музейную витрину. Внутренняя часть худи будет выполнена из легкого 100% хлопка. Окантовка капюшона обшита рефлектирующей лентой, символизирующей нимб.

Свитер с высоким горлом, в центре которого нашито лого - отличительная черта бренда, - выполнен из 100% хлопка. Сам свитер не является мешковатым, но плечи опущены ниже, словно это изделие «оверсайз», основной силуэт и рукава слегка удлинены. От плечей вокруг шеи идет инкрустация атласной лентой цвета «turquoise green», изгибаясь на груди, напоминая по форме крест.

Классические, спортивные и джинсовые брюки. Джинсовый комбинезон, подходящий как для мужчин, так и для девушек, сшит из плотного денима серого цвета с «выцветшим» эффектом. Форма джинсов прямая, средней ширины. Места швов обшиты черными атласными лентами. Отличительной чертой комбинезона является возможность отстегнуть верхнюю часть, что позволит трансформировать комбинезон в джинсовые брюки. Верхняя часть изделия инкрустирована полупрозрачным карманом на молнии, выполненном из пленки ПВХ. На внутренней части кармана нанесен текст «You can see my Soul, but You can't break my Heart. Sheer means Bulletproof», метафорично указывающий на открытость перед миром и внутреннюю силу искусства. Лямки по форме напоминают веревочное ограждение в музеях, крепятся к комбинезону посредством стальных карабинов.

Классические прямые широкие брюки выполнены из плотной костюмной ткани. Низ силуэта слегка укорочен. Вокруг правой штанины от края до колена плотной нитью цвета «turquoise green» вышито «IVVVI», стилизованное под терновые ветки. К брюкам прилагаются кожаные подтяжки, напоминающие музейное ограждение. Подтяжки инкрустированы текстом цвета «turquoise green», гласящим «Осторожнее. Объект Искусства»; «Be Careful. An Art Object».

Женские спортивные брюки, расклешенные чуть ниже колена, украшены атласными лентами, напоминающими перевернутый бокал. От нижнего края штанины до раздвоения ленты идет молния. Подобный символ символизирует международное обозначение хрупких предметов.

Услуги «IVVVI». В дополнение к одежде, клиентам будут предложены программы по изучению мира искусства, развитию духовности и популяризации современного творчества. Эти программы будут способствовать продвижению концепции 456, помогая формированию эстетического чувства у молодежи, повышая уровень культуры общества, и знакомить их с нашей продукцией.

Руководителями проекта уже создана и активно развивается публичная страница Вконтакте, публикующая шедевры мирового искусства, также



знакомая свою аудиторию с современными художниками, музыкантами и другими творческими деятелями. Помимо страницы «ВКонтакте», создан канал в мессенджере «Telegram», в котором публикуются различного рода статьи о живописи и музыке.

456 планирует развивать деятельность в социальных сетях, наращивая аудиторию и улучшая качество и разнообразие предлагаемого контента, осваивая новые площадки. Помимо интернет-активности, в будущем, компания планирует проведение выставок, экспозиций и семинаров, посвященных вышеупомянутым темам и важности сохранения и поддержки искусства, и его деятелей.

## 2.4 План Маркетинга

Анализ рынка. Мировой рынок одежды на 2017 год (рисунок 2.1) оценивается в 3 триллиона долларов и составляет 2 процента от валового внутреннего продукта (ВВП) в мире. Модная индустрия включает в себя множество подгрупп. Целевая подгруппа проекта – Рынок предметов роскоши, оцениваемый в 309,4 млрд. долларов. За последние годы отрасль заметно набрала обороты и сейчас ее можно смело назвать развивающейся. По данным последнего исследования компании «Bain & Company», объем продаж люксовой одежды с 2015 года вырос с 263 миллиардов долларов США до 309 и в скором времени вступит в период стабильности с прогнозами роста на 5 % до 2020-го года [4].

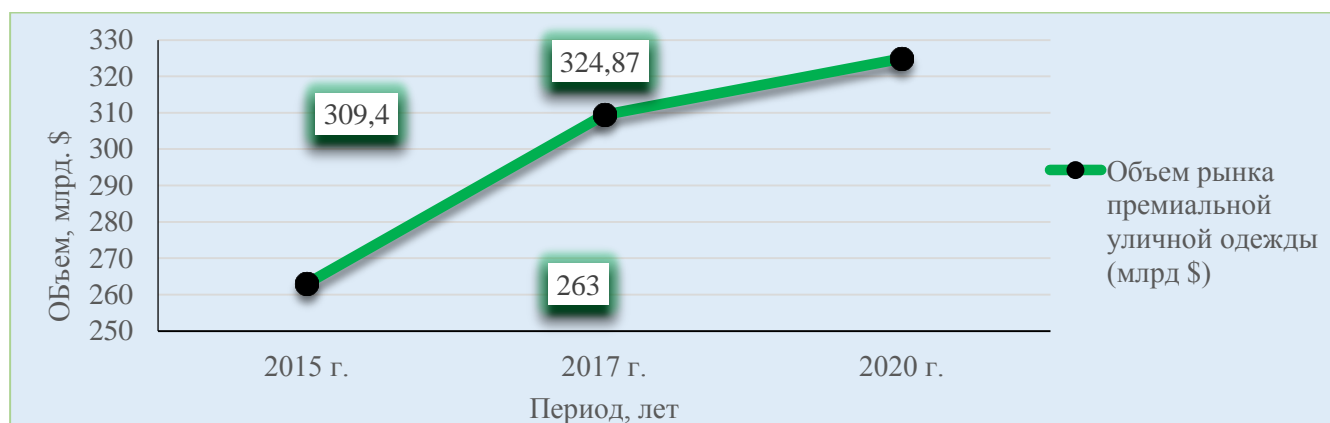


Рисунок 2.1 – Объем мирового рынка уличной одежды премиум класса

В России кризис 2015 года ударил по фэшн-индустрии. Объем рынка одежды в 2014 г. составлял 1 383 млрд руб. (36,4 млрд долл). Эта цифра снизилась к концу 2015 г. не менее, чем на 22 процента (до 1106 млрд руб.) Но уже в 2016 году рынок стал показывать признаки оздоровления - Наблюдается сокращение темпов падения рынка. В 2017 году процент потребителей, планирующих покупать одежду в том же объеме, что и в 2016 увеличился на 20%. (Результаты опросов РБК). Динамика объема российского рынка одежды предоставлена на рисунке 2.2[5].

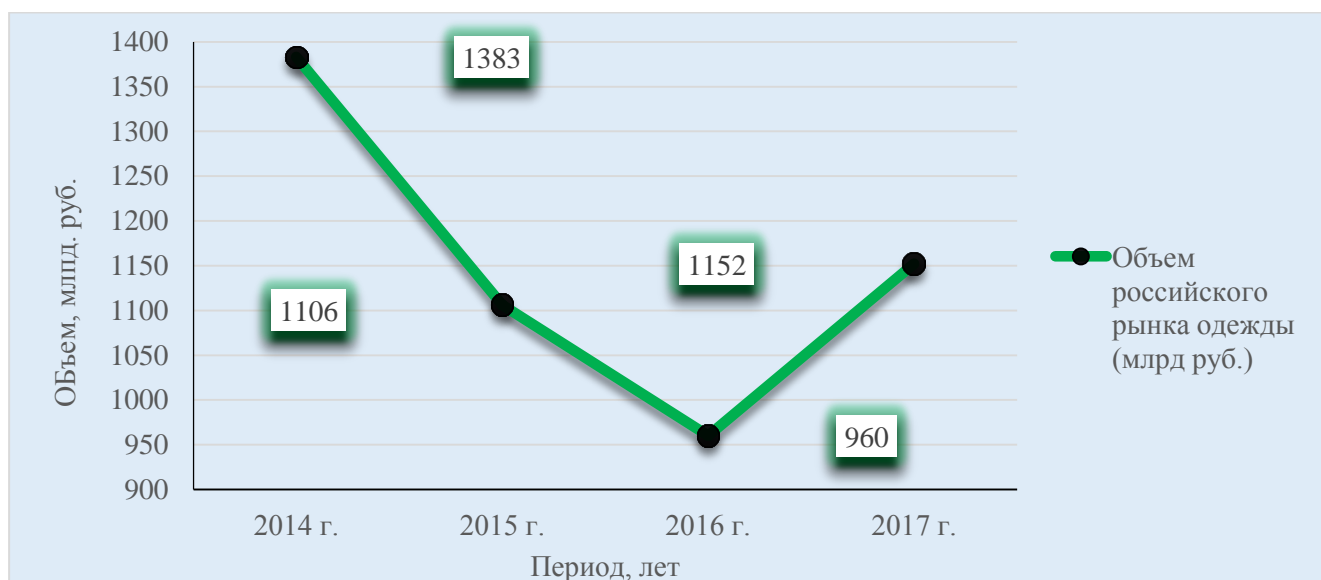


Рисунок 2.2 – Объем российского рынка уличной одежды премиум класса

Бренд «IVVVI» рассчитывает занять место среди относительно недавно зародившегося сегмента модной индустрии – «Luxury Streetwear» (далее LS, стритвир), особенностью которого является производство дорогой уличной одежды.

«Я пришел сегодня в толстовке и тренировочных брюках, хотя последний раз одевался так лет в пять. На мой взгляд, толстовка – это современная версия костюма, то есть чего-то обязательного, что есть в гардеробе у каждого.» - Virgil Abloh, создатель бренда «Off-White» в интервью для журнала «GQ».

Лучшие Бренды LS в 2017 году вытеснили представителей высокой моды по объему продаж. Ниже представлена таблица «Топ-5 самых продаваемых брендов 2017 года» (таблица 2.1). 3 из представленных брендов (1, 3 и 4 места) являются яркими представителями именно LS. Стоит отметить, что и модный дом Gucci, хоть и не является производителем уличной одежды, в 2017 приобщился к данному сегменту, что и позволило ему оказаться в данном рейтинге столь высоко [11].

Таблица 2.1 – Топ-5 брендов по объему продаж одежды за 2017 год

Наименование бренда	Место в рейтинге
Balenciaga	1
Gucci	2
Off-White	3
Vetements	4
Givenchy	5

Успех и долгосрочная перспектива «Luxury Streetwear» как ведущего модного течения обособлена тем, что потребители премиальных брендов стали моложе (поколение, родившееся после 1995 года). Они так же, как и их предшественники хотят покупать качественную, престижную и дорогую одежду, но при этом отдают предпочтение удобству и возможности яркого самовыражения, вариативности и комбинации самых различных стилей и образов, чего не могут предложить консервативные представители высокой моды. Популярность стритвира и его победу над высокой модой отлично иллюстрирует динамика запросов в «Google» за последние 3 года (рисунок 2.3).

«Моду создают не дизайнеры, а люди на улицах. Нужно это учитывать. Именно вы диктуете то, что завтра будет на подиуме.» - Virgil Abloh, создатель бренда «Off-White» в интервью для журнала GQ.

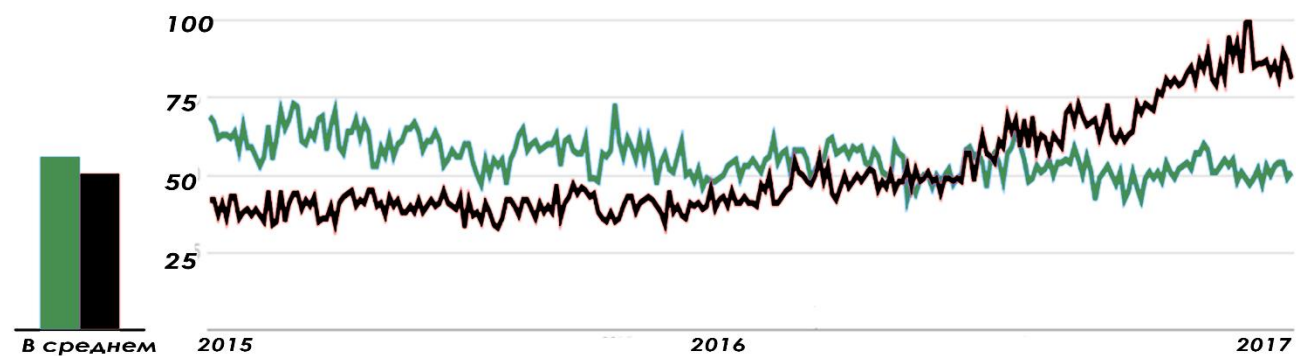


Рисунок 2.3 Динамика запросов «Уличная одежда» и «Высокая мода» в «Google»

За последние несколько лет производители уличной одежды осуществили настоящую фэшн-революцию, изменив привычный мир моды, сделав его более современным и открытым для молодежи – магазины больше не прикованы к географическому расположению, так как большая часть продукции реализуется через интернет. Также на задний план отходят и показы мод – коллекции презентуются в официальных «Instagram» профилях брендов. К примеру, «Balenciaga» насчитывает 5,6 миллионов подписчиков в Инстаграме, «Off-White» – 3 миллиона. Популярнейшие Инстаграм-модели, такие как Gully Guy, Magnus Ronning охватывают аудиторию в 597 и 119 тысяч человек соответственно. Официальное комьюнити «Supreme» в российской соц.сети «Вконтакте» насчитывает 209 тысяч подписчиков, а различные мультибрендовые публичные страницы, рассказывающие о новостях в мире моды, растут с каждым днем и увеличивают многотысячные армии поклонников современных модных течений. Таковую площадку как «YouTube» также захватывают блогеры, делающие обзоры на популярные бренды и их продукцию, переваливая за несколько сотен тысяч подписчиков и многомиллионные просмотры.

«Бесконечные показы — это безумие. Мы как будто присутствуем на одной большой неделе моды, которая длится 365 дней в году». (с) Demna Gvasalia, создатель бренда «Vetements» и креативный директор «Balenciaga».

Главным же изменением, принесшим с собой мир уличной моды, стало упразднение классического фэшн-календаря. Некоторые стритвир-гиганты реализуют свою продукцию ограниченным тиражом в определенный день и определенное время дня (далее «система дропов»). Небольшие поставки помогают потребителю концентрировать внимание, так как сезонная коллекция не поступает разом в магазин, а подается порционно.

456 планирует придерживаться подобного способа продаж, так как система дропов позволяет своевременно пополнять ассортимент ритейлеров, предоставляя им одежду именно в тот момент, когда это уместно. Последовательность является одним из ключевых преимуществ подобных поставок. Потребители пристально следят за каждым дропом, что обеспечивает интерес к бренду на протяжении всего сезона, благодаря чему процент нераспроданных излишков значительно сокращается.

Так как такое явление как LS в мире моды является новым, сегмент не переполнен производителями, что открывает двери для входа на рынок молодым брендам, обладающим сильной концепцией, высоким качеством и грамотно выстроенной маркетинговой политикой. 456 имеет высокий потенциал закрепиться в данном сегменте, так как соответствует всем необходимым для этого качествам. Даже несмотря на то, что запуск компании начинается в Челябинске, продажи будут осуществляться по всему миру благодаря высоко развитой сети-интернет, стирающей границы государств и ускоряющей процессы глобализации.

Реализация. 456 позиционирует свою продукцию как концептуальные предметы роскоши, редкость и желанность которых будет обеспечиваться особым видом реализации продукции – системой дропов.

Особенность метода заключается в том, что возможность приобрести одежду бренда ограничена определенным днем и временем продажи. 456 планирует продавать произведенную продукцию лишь 24 раза в год. Основные дропы (70% объема планируемых продаж) будут организованы 2 раза в квартал. 456 планирует реализовывать свою продукцию каждый первый и седьмой понедельник квартала в 13 часов по Москве через собственный интернет-магазин.

Остальные 30% будут реализованы через две недели после основного дропа исключительно посредством Московского «КМ20» – крупнейшего ритейлера дорогой концептуальной одежды в России. Сотрудничество с данным магазином поможет развить ажиотаж вокруг бренда, создав дополнительный инфоповод, привлекая внимание прессы и общественности.

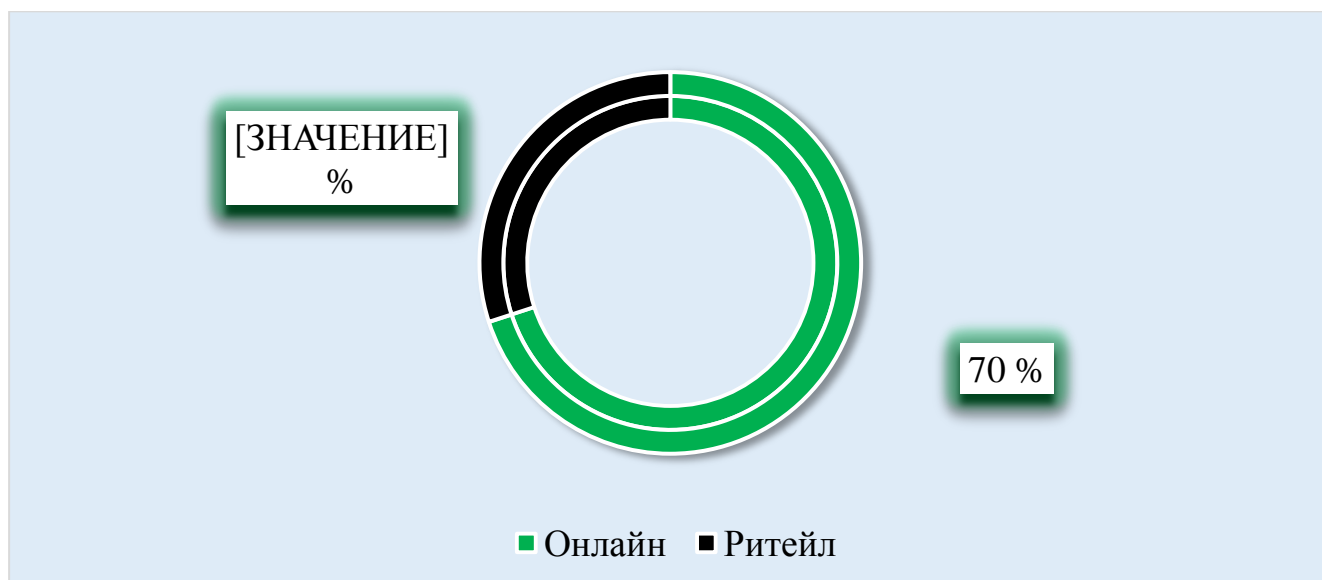


Рисунок 2.4 – пропорция продаж, %

Подобная схема позволит увеличить объем продаж, сохраняя эксклюзивность и труднодоступность выпускаемой продукции, что будет способствовать поддержанию спроса и интереса к бренду со стороны потребителя. Также, 456 планирует сотрудничать с другими популярными брендами (к примеру «Adidas», «Palace», «Гоша Рубчинский», «Юность», «Рассвет»), выпуская совместные ограниченные коллаборации, увеличивая тем самым ценность бренда среди

Хайпбистов – так называемых современных коллекционеров одежды и охотников за редкими вещами. Количество коллабораций будет ограничиваться 2-мя в год.

456 планирует распространять свою основную продукцию в крупнейших городах мира, модная индустрия и культурная инфраструктура которых высоко развита. В первую очередь это Екатеринбург, Москва, Санкт-Петербург, крупнейшие города Европы. Во всех перечисленных регионах высока концентрация людей, связанных с модой и искусством, а значит эти люди в наибольшей степени подготовлены к восприятию концепции поддержки искусства и духовного обогащения посредством моды, самовыражения и индивидуального визуального образа.

Население регионов, в которых 456 планирует распространять свою продукцию, главным образом состоит из людей со средним и высоким доходом. Именно эти категории граждан представляют целевой рынок 456, потому как они в наибольшей степени осведомлены о значимости брендовой одежды, ценят редкость и эксклюзивность, готовы участвовать в благотворительной деятельности и знают настоящую цену искусства и важность его влияния на общество.

По информации министерства культуры России посещаемость музеев за последние четыре года увеличилась на 41%. Правительство утверждает, что в 2016 году музеи посетили 120 миллионов человек [6]. 456 провело исследование нескольких публичных страниц Вконтакте с охватом более 200 000 человек, посвященных искусству. В среднем, просмотры за день составляют 300 000 (рис. 2). Основная аудитория – молодые люди от 18 до 27 лет. Приведенные факты и статистика ясно указывают на популяризацию искусства среди молодежи, а это значит, что разработанная и принятая нашим брендом концепция будет относительно легко принята целевой аудиторией 456.

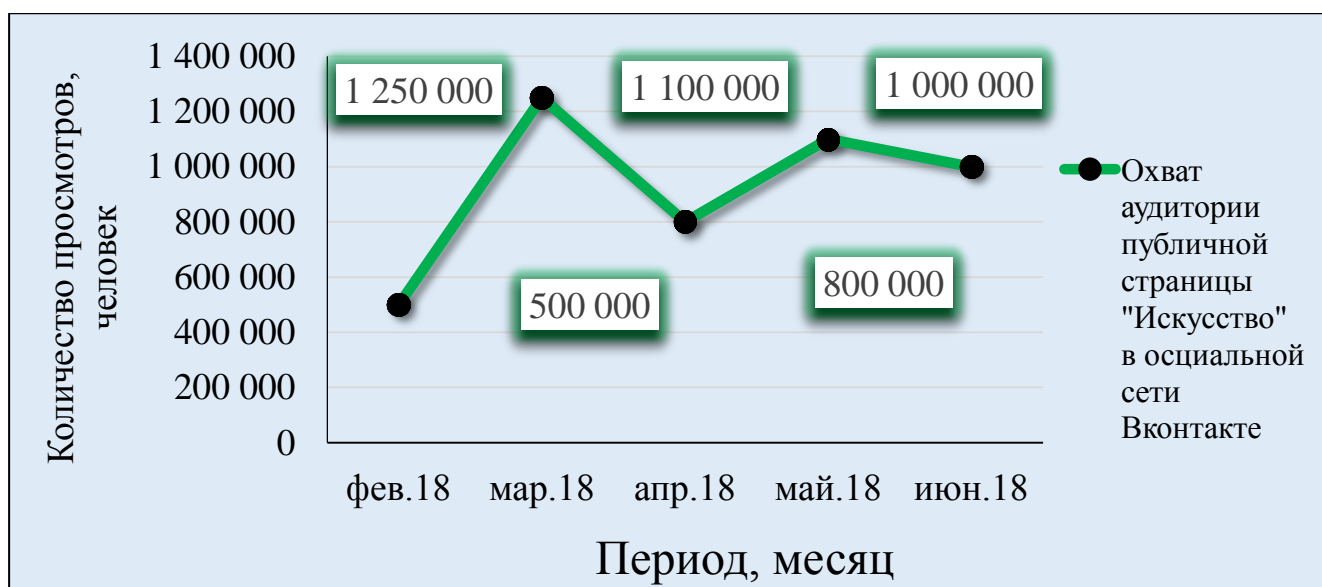


Рисунок 2.5 – Охват аудитории публичной страницы «Искусство» социальной сети Вконтакте

В течение первых трех лет компания планирует закрепиться на российском и европейском рынках, после чего распространять свою деятельность в сторону крупнейших Азиатских стран (Китай, Япония, Южная Корея), дополняя свою изначальную концепцию идеями глобализации и культурным обменом.

При наличии необходимых ресурсов, и, если это будет выгодно учредителям, возможно большее расширение в течение первых трех лет существования.

Так как с каждым годом предложение и объем продаж будут увеличиваться, компании необходимо будет создавать новые точки продаж. Так, через три года активной деятельности 456 планирует открыть первый Поп-Ап магазин в Санкт-Петербурге и начать сотрудничество с одним зарубежным ритейл-магазином, расположенным в Лондоне «Dover Street Market».

Такой формат магазина, как Поп-Ап отлично подходит для начинающей компании, торгующей одеждой ограниченными тиражами, но желающей привлечь к себе как можно больше внимания, так как он будет временным и будет открываться лишь в дни официального дропа. Также он станет новой точкой непосредственного контакта бренда со своей целевой аудиторией и послужит дополнительной маркетинговой площадкой. Поп-Ап магазин в Питере будет



рассматриваться как тестовая точка продаж. Впоследствии данный маркетинговый ход и полученный опыт послужит толчком для открытия полноценного магазина «IVVVI» в северной столице России, который будет открывать свои двери для покупателей не только во время официальных дропов, но также ежедневно будет представлять собой небольшой выставочный зал, арт пространство.

Через пять лет после основания бренда, 456 планирует заручиться поддержкой основных ритейлеров в России. Продвижение продукции «IVVVI» на Запад будет производиться посредством сети-интернет и налаживанием деловых контактов с крупнейшими ритейлерами Европы и США и должно обеспечить дальнейшее распространение одежды бренда по всему миру. Таким образом предложение станет более массовым за счет увеличения спроса от роста аудитории, что приведет к значительному увеличению общего объема сбыта.

Тем не менее для 456 очень важно, чтобы продукция оставалась редкой и труднодоступной для масс, хоть и получила широкое признание и распространение через эксклюзивные ритейлерские площадки и на рынке реселлеров. Это позволит завоевать репутацию поставщика ценной и высококачественной одежды среди модных бутиков и дистрибьюторов.

Маркетинговая кампания. В современном мире модная индустрия устроена таким образом, что главным фактором, создающим ценность определенного бренда, которая в последствии сформирует должный спрос, является не столько то, как выглядит вещь, или какое неординарное решение предпринял дизайнер, сколько тот факт, кто носит эту одежду. К примеру, бренд «ASSC» – компания, выпускающая исключительно худи и футболки розовых и белых цветов с принтом «Anti Social Social Club», за один год стала культовой благодаря тому, что папарацци фотографировали знаменитостей в этих максимально простых и неброских вещах. При этом качество самих вещей оставляет желать лучшего, а качество обслуживания – катастрофа, потребители ждут доставку своих вещей несколько месяцев. Разумеется, была проведена колоссальная работа

маркетологов, раздувших ценность этого бренда, и это далеко не единичный случай в модной индустрии наших дней. В свою очередь, 456 намеревается последовать примеру «ASSC» по части маркетинга, при этом, не являясь брендом-пустышкой, а обладая сильной концепцией, а главное – качеством продукции и предоставляемых услуг.

456 планирует строить свою маркетинговую кампанию вокруг хорошо известных молодежных медийных личностей, чей образ жизни и стиль схож с концепцией компании: блогеров, музыкантов, инстаграм-моделей. По идее «IVVVI», выпускаемая компанией одежда будет интегрироваться в медийный образ рекламщика, тем самым создавая впечатление того, что вещи от 456 настолько приглянулись кумирам целевой аудитории, что они носят их в повседневной жизни. А так как они носят нашу одежду – значит поддерживают те фонды, в которые 456 перечисляет средства от реализации своей продукции, тем самым подавая положительный пример своей аудитории.

Привлекательность одежды основана на уникальном фирменном стиле и глубокой концепции, позволяющей потребителям ощутить себя не только значимыми и стильными в обществе, но и добродетельными личностями, участвующими в благотворительности. Помимо этого, неоспоримым положительным качеством продукции является ее премиальная составляющая, так как каждая отдельная вещь – редкий предмет роскоши, недоступный каждому не только из-за высокой цены, но и благодаря ограниченному тиражам. Обладание редкими брендами и свобода самовыражения все чаще пропагандируются в современной культуре. Благодаря этому потребители все лучше и лучше осознают необходимость покупки труднодоступных вещей, что выгодно для «IVVVI».

Еще одним неоспоримым преимуществом 456 является сервис, предлагаемый своим потребителям. Обычно, доставка, купленных на дропе вещей, оплачивается покупателем, что затрудняет скорость покупки и увеличивает указанную на ценнике сумму в среднем на 20 евро. Наша компания думает о своих

потребителях и удобстве онлайн заказов, поэтому стоимость доставки уже включена в стоимость покупаемой вещи.

Также в целях рекламной кампании 456 будет проводить промо-съемки лукбуков, рекламных роликов и дважды в год организовывать показ предстоящих коллекций для сезонов Весна-Лето и Осень-Зима. Помимо всего перечисленного, руководители 456 намереваются поддерживать связи с общественностью, посредством социальных сетей, участия в ютуб-проектах, работа с посетителями модных показов и выставок, организованных компанией. Планируется публикация статей в популярных печатных изданиях: «Hypebeast», «Highsnobiety», «GQ», «Vogue», «BAZAAR» -, тематика которых охватит такие вопросы как уникальность концепции проекта, высокого качества выпускаемой продукции, оригинальность дизайна, необходимость благотворительности и культурного развития общества, а также тесной связи между миром моды и искусства, что обеспечит полное и адекватное освещение деятельности компании в СМИ.

Оформление упаковки одежды 456 должна передавать идею защиты искусства и будет ассоциироваться с музейным экспонатом. Для воплощения этой идеи будут закуплены фирменные пакеты, сама упаковка будет выполнена из орг. стекла, напоминая стеклянную витрину. Также внутри упаковки будут дополняющие материалы: личное обращение основателя «IVVVI» к потребителю с благодарностью от учредителей 456 и поддерживаемых ими фондов; фирменный стикер.

В ходе рекламной кампании 456 будет четко позиционировать свое предложение, акцентируя внимание на концепции, отличающей ее от конкурентов.

456 – единственная компания среди конкурентов, способная предложить потребителям одновременно полноценную линейку модной одежды и возможность благотворительной деятельности, а также комплексную просветительскую программу, направленную на углубление в мир искусства и

развитие культурных ценностей и, как следствие, способствующую лучшей продаже продуктов компании и стимулирование спроса.

Основные конкуренты. «Balenciaga» – бренд, активно набирающий обороты с 2015 года, когда объем его продаж оценивался примерно в 400 млн. евро. В четвертом квартале 2017 года марка продемонстрировала самый быстрый рост, – ее продажи увеличились на 60%, обойдя «Gucci». Доказательство возросшей привлекательности марки для потребителей – рекордный рост объема продаж, главным образом в категории прет-а-порте и в обувном сегменте. По итогам 2017 года модный дом показал рост на 40%, чистая операционная прибыль выросла на порядок, и показатели января сохранились на уровне последнего квартала минувшего года [13].

Таким успехом «Balenciaga» обязана основателю бренда «Vetements», талант которого за несколько сезонов завоевал сердца молодой аудитории и одновременно с новой силой разжег популярность бренда, осуществляющего 60% своих продаж через сеть из 121 монобрендового магазина.

Цены на продукцию от «Balenciaga» установлены в рамках от 19 950 руб. (футболка с логотипом) до 258 000 руб. (кожаная куртка) [12]. Цена продукции, аналогичной 456 находится в диапазоне от 50 000 руб. до 100 000 руб. Ценовая политика «IVVVI» на порядок ниже, что является весомым преимуществом для нашей компании. Также «Balenciaga» не обладает определенной концепцией, пользуясь популярностью лишь за счет раскрученности бренда, недавно отметившего сотый юбилей.

Помимо собственных магазинов, «Balenciaga» пользуется услугами ритейлеров (ЦУМ в России). Самые популярные модели продаются дропами с ограниченным тиражом.

«Vetements» – Название бренда в переводе с французского означает «одежда». В своем бренде его создатели намеренно стирают границы между женской и мужской одеждой и представляют обе линейки в одной коллекции, нарушая таким образом привычные для всех правила. И это не единственное, против чего

идет «Vetements». Так, например, на показах вместо моделей на подиум выходят курьеры «DHL» и обычные люди, встреченные на улице; съемки лук бука проходят в формате бэк-стейджа и не требуют каких-либо дополнительных затрат.

Создание собственного бренда – это своеобразный протест против модного бизнеса, который дает возможность основателям марки «Vetements» показывать и делать то, что нравится прежде всего им, вне сегодняшних тенденций и течений. И именно такой бунтарский подход скорее всего дал тот результат, который наблюдается сегодня – бренд является на данный момент одним из самых популярных. Среди его поклонников много знаменитостей и медийных персон.

Стиль бренда – уличная повседневная мода, абсолютная носибельность, отсутствие гендерных различий и сезонности. Все вещи выполняются из обычных материалов – хлопок, трикотаж, деним и кожа. Некоторые изделия – это переделанные или доработанные винтажные модели других брендов. В коллекциях часто можно увидеть худи, свитшоты, бомберы и тренчи свободных и непропорциональных фасонов.

Диапазон цен аналогичен «Balenciaga». Но при этом продукция, схожая с предложением от 456 дороже – от 60 до 158 тыс. руб. [12]. По этому показателю 456 выглядит привлекательнее для потребителя. Также многие вещи «Vetements» выглядят чересчур экстравагантно, что может оттолкнуть среднестатистического потребителя сегмента. «IVVVI», в свою очередь, выпускает концептуальную уличную одежду, выделяющуюся среди конкурентов, но при этом вещи нашей компании подходят для людей разных вкусов и предпочтений.

«Off-White» – За одним из самых популярных брендов современности стоит стилист и друг Канье Уэста, креативный директор и диджей Virgil Abloh. В 2013 году Virgil решил запустить свой собственный бренд одежды, и так его фирменные диагональные полосы и квадраты стали одними из самых узнаваемых визуальных элементов в категории «luxury streetwear». Худи, футболки, спортивные брюки и джинсы так полюбились дизайнерам, моделям, художникам

и музыкальным исполнителям, что вокруг бренда уже собралось свое особое комьюнити.

Ценовая политика этого бренда выглядит более приемлемой для покупателя – от 19 до 70 тыс. руб. [12]. В целях конкурентной борьбы, 456 планирует устанавливать свои цены на продукцию, аналогичную «Off-White», на несколько процентов ниже. Очевидных минусов на данный момент времени компания не имеет и считается самым серьезным конкурентом на рынке. Для того, чтобы уменьшить влияние данного конкурента на создаваемый бренд, 456 планирует создать коллаборацию – совместную коллекцию с «Off-White». Такой ход станет громким инфоповодом и поможет не только эффективно бороться с конкуренцией, но и укрепит позиции «IVVVI» на рынке, усиливая доверие потребителя, дистрибьюторов, и откроет перед брендом еще больше возможностей коллабораций и развития.

«Yeezy» – Бренд самого влиятельного музыканта мира – Канье Уэста. Одежда и обувь, вдохновленная утопичным армейским стилем и авангардной модой 90-х, за время существования марки успела стать культовой, а узнаваемые вещи приглушенных цветов – обязательный предмет гардероба каждого человека, хоть как-то соприкасающегося с современной модной индустрией. Одежда бренда выпускается по системе дропов. В 2017 году за 150-ю пар кроссовок от «Yeezy» только в Москве выстроилась очередь, насчитывающая более 3 000 человек. Цена кроссовок 17 000 руб. [14].

К сожалению, к концу 2017 года, бренд потерял свою резко возросшую в 2015 году популярность. Виной этому огромное количество суррогатов и подделок на рынке, негативно влияющих на репутацию и восприятие бренда в массах. Ценовой диапазон вещей от 8 000 руб. (футболка) до 100 000 руб. (ботильоны) [12]. Основной упор «Yeezy» делает на обувь – позиция в которой 456 не конкурирует, а что касается аналогичной продукции нашего бренда, то «IVVVI» планирует установить цену чуть выше, так как предложение нашего бренда – целый комплекс услуг – от одежды до благотворительности, в то время как

«Yeezy» может похвастаться лишь именем создателя и эпатажными показами на этапе зарождения бренда.

На сегодняшний день в России не существует представителя данного сегмента одежды. До недавнего времени эту нишу занимал Гоша Рубчинский со своим одноименным брендом. Последние несколько лет мода в России ассоциировалась именно с его именем, но проект был закрыт весной этого года, так как его создатель начал работу с крупнейшим модным домом мира «Comme des Garçons».

Мы считаем, что 456 в состоянии успешно конкурировать с перечисленными зарубежными брендами и представлять Россию на международной арене моды, благодаря четкой и проработанной концепции с уклоном на благотворительность, особенности обслуживания клиента, развитому оригинальному стилю компании и высокому уровню знания рынка и предлагаемых на нем продуктов.

**Ценообразование.** Для того чтобы определить оптимальную и конкурентоспособную цену на продукцию «IVVVI» 456, в первую очередь, ориентируется на цены, установленные в данном сегменте, и отталкивается от цен конкурентов на конкретные позиции. Вторым фактором, влияющим на ценовую политику, является полная себестоимость продукции (таблица 2.1), в которую входят следующие постоянные издержки (приложение А, таблица А.1):

- 1) аренда;
- 2) зп;
- 3) страховые взносы;
- 4) затраты на маркетинг;
- 5) амортизация.

А также переменные издержки (приложение А, таблица А.2):

- 1) оплата субподряда;
- 2) закупка фурнитуры;
- 3) упаковка;
- 4) транспортные расходы;
- 5) перечисления в «Фонд Принца Клауса».

Таблица 2.1– Полная себестоимость продукции

В рублях

	2018 (4 кв.)	2019	2020
Себестоимость	30 881,77	25 845,53	24 914,24

Продолжение таблицы 2.1

В рублях

	2021	2022	2023
Себестоимость	24 033,34	23 211,64	22 406,30

456 позиционирует себя как бренд премиальной уличной одежды, поэтому, цены бренда должны соответствовать этому статусу, компания не должна затеряться среди других стритвир брендов, 456 не может позволить себе потерять приставку «Luxigu», а значит цены на основной продукт – худи, должны быть выше 20 000 руб.

При определении цены на худи, руководство компании проранжировало основных представителей сегмента по порядку убывания цены и выделило 3 бренда – с самой высокой ценой, средней и самой низкой ценой на худи (таблица 2.2). Этими брендами оказались «Vetements», «Off-White» и «Гоша Рубчинский» соответственно.

Таблица 2.2 – Сравнение цен на Худи основных представителей сегмента рынка премиальной уличной одежды

В рублях

Бренд	Цена
«Vetements»	56 400
«Off White»	36 400
«Гоша Рубчинский»	14 000

Так как наш бренд только входит на рынок – ему необходимы ценовые преимущества перед лидерами рынка, но в то же время, 456 считает



нецелесообразным продавать свою продукцию по минимальной цене, так как наш целевой потребитель интересуется, в основном, предметами роскоши, а значит относительно низкая цена воспримется им как недостаток, так как на психологическом уровне уменьшится ценность и статусность одежды «IVVVI». Основываясь на этих умозаключениях, можно сделать вывод о том, что цена на наши худи должна быть усредненной по отношению к самому дорогому и самому дешевому бренду в сегменте.

Следующей задачей при определении оптимальной цены стоит конкурентоспособность бренда по отношению к «Off-White», так как этот бренд также устанавливает свои цены основываясь на среднестатистических. Отталкиваясь от поставленной задачи, было принято решение сделать нашу цену на единицу продукции немного ниже, чем у «Off-White». Таким образом за границей наш бренд будет восприниматься как чуть более дешевый аналог, но бренд не потеряет своей ценности за счет своей концепции – потребители понимают, что покупают не просто худи, а качество обслуживания и возможность благотворительности в комплекте с кофтой.

Определяющим фактором в поиске «золотой середины» играет название бренда – 456. Если худи – лицо нашей компании, то вполне логично, что оно должно стоить 456 евро (отсылка к названию) – 31 920 руб. Помимо того, что данная цифра вполне соответствует произведенным ранее наблюдениям и умозаключениям, так как является средней по рынку, но ниже, чем у основного конкурента – на 4 000 руб (таблица 2.3), такая цена оправдана в плане маркетинга. Подобный ход создаст необходимые ассоциации у потребителей и привлечет к нашему бренду больше внимания.

Таблица 2.3. – Сравнительная характеристика цены на худи компании «IVVVI» и прямого конкурента

Наименование продукции	Цена, евро	Цена, руб.
Худи «IVVVI»	456	31 920

Таким образом, 456 намеревается позиционировать свои продукты как предметы роскоши, более дорогие, чем самый дешевый бренд сегмента, но чуть дешевле среднестатистической цены.

Целевая аудитория. Общий уровень. Демографические признаки: молодые люди от 16 до 40 лет (Ядро целевой аудитории 21-35) с доходом выше среднего, жители крупных городов и деловых центров численность более 500 тыс человек. Медийные личности, молодые бизнесмены, организаторы вечеринок, представители фэшн-индустрии и творческой ячейки общества: инстаграм-модели, актеры, дизайнеры, архитекторы, музыканты, блогеры, журналисты, фотографы, видеографы и т.д.

Ключевые ценности: Статус и положение в обществе. Всегда на виду, активные пользователи таких соц. сетей как «Instagram», «Telegram», «Twitter». Ведут активную ночную жизнь, интересуются искусством и современной молодежной культурой. Частые посетители выставок, модных показов, светских вечеров, мастер-классов и творческих пространств. Легко расстаются с деньгами, предпочитая им качество и престиж.

Психографические характеристики: покупает только брендовые вещи, чем дороже и эксклюзивнее, тем лучше. Склонен к импульсивным покупкам, в погоне за редкими экземплярами готов купить не то, что хотелось, а то, что успел. Главная цель покупок – покрасоваться. Покупки дают уверенность в себе, так как создают образ состоятельного, стильного человека, идущего в ногу с трендами. Потребителю важно ощущать себя членом элитарного общества и чувствовать себя особенным.

Уровень товарной категории. Постоянно следит за будущими «дропами», последними показами и датой новых релизов. Покупает вещи в первых рядах. Для совершения выбора главную роль играют значимость бренда, редкость, цена, дизайн. Опирается на мнение определенного слоя общества и последние тренды.

Не покупает неизвестные марки. Если денег не хватает, всегда найдет способ заработать и накопить на определенный объект желания.

Отношение к бренду. В основном делает покупки только определенных полюбившихся брендов, но не исключает потенциально трендовые имена. Брендовые предпочтения основываются на популярности той или иной марки у медийных личностей, упоминании имени в популярных изданиях и картинках в соц. сетях.

Предварительная подготовка. В целях подготовки бренда к выходу на рынок и дополнительного исследования реакции потенциальных потребителей, руководство 456 планирует связаться с будущими рекламодателями и ритейлерами. Помимо этого представители 456 организуют временный стенд в Санкт-Петербурге, благодаря «Лофт Проекту Этажи» – площадке для молодых предпринимателей. На стенде будут представлены экспериментальные образцы, а представители бренда будут разъяснять концепцию, наблюдая за реакцией потребителя. Также на выставке «Faces&Laces» в Москве (август 2018-го) побывают наши представители, цель которых будет заключаться в интервьюировании других посетителей выставки и демонстрация нашего бренда. Такие действия позволят сделать вывод о значимости искусства среди целевой аудитории и готовности платить установленную сумму ради одежды и благотворительности.

Также руководители 456 планируют посетить будущую точку продаж в Москве – «КМ20». Подобный визит позволит досконально изучить каналы распространения продукции и провести первоначальные переговоры с байерами и представителями ритейлера, в личной беседе ознакомив их с концепцией и продуктовой линейкой бренда, в последствии предоставив их отзывы будущим инвесторам.

Таким образом, контактирование с потенциальными покупателями и распространителями поможет не только получить важные практические знания, но и сделать первые шаги в непосредственном маркетинге будущей продукции.

Прогноз продаж. Для того, чтобы спрогнозировать продажи, в первую очередь рассчитаем точку безубыточности по следующей формуле (формула 2.1):

$$\text{Безубыточный объем продаж} = \frac{\text{постоянные расходы}}{\text{цена} - \text{переменные расходы}_{\text{ед}}}, \quad (2.1)$$

Данный расчет показал, что компания начнет зарабатывать деньги, продав минимум 68 товарных единиц за первый квартал (таблица 2.4).

Учитывая то, что 456 делает большой упор на маркетинговой кампании и вкладывает большую часть бюджета именно в раскрутку бренда, а наши остаточные финансовые возможности позволяют пошить 72 единицы изделий, руководство уверено, что сможет продать такое количество вещей за последние 3 месяца 2018-го года. В 2019-м году мы также будем продавать по 72 единицы в квартал, а начиная с 2020-го, наши финансовые возможности позволят увеличивать объем продаж на 10% ежегодно (таблица 2.5).

Таблица 2.4 – Точка безубыточности

	В штуках					
	2018 (4 кв.)	2019	2020	2021	2022	2023
Точка безубыточности	67	206	214	222	231	239

Таблица 2.5 – Объем продаж

	2018 (4 кв.)	2019	2020
Шт.	72	288	317
Руб.	2 331 980	9327920	10267190

Продолжение таблицы 2.5

	2021	2022	2023
Шт.	349	384	423
Руб.	11303625,3	12437227	13700383

Для того, чтобы начать покупку, необходимо будет зарегистрироваться на сайте заранее. Регистрация откроется на следующий день после окончания

Краудфандинговой компании. Для потребителей это ускорит процесс покупки, а для 456 покажет статистику заинтересованных в покупке людей и сформирует базу клиентов, которым будет осуществляться рассылка с напоминанием о важных событиях, которые потребителям не следовало бы пропускать. Таким образом, 456 будет стимулировать продажи, а также сможет опираться на статистику в целях разработки плана продаж.

Далее проводим анализ спроса на различные модели, представленные в первом дропе, основываясь на цене, сезонной актуальности, популярных размерах и привлекательности дизайна.

Естественно, такой объем ничтожно мал, учитывая, что на рынке насчитывается 65 миллионов потенциальных покупателей. При этом, настолько ограниченный и эксклюзивный тираж позволяет в разы увеличить ценность нашего бренда. Разумеется, в будущем, компания будет стремиться выйти на объем продаж, схожий с продажами конкурентов. К примеру, бренд «Yeezy» за одну минуту дропа продает 40 000 пар кроссовок, считающихся невероятно ценными и эксклюзивными в мире моды. При этом, на первых порах, 456 ориентиром для составления прогноза продаж будут лишь собственные финансовые возможности. Мы будем вкладывать деньги в стимулирование спроса, однако темпы роста предложения будут относительно невелики. Так «IVVVI» создаст свое собственное комьюнити, как у ведущих стритвир брендов. «Скейтеры» у «Supreme» и «Palace», «Хайпбисты» у «Off-White», «Balenciaga» и «Vetements», и «Современная творческая интеллигенция» у «IVVVI».

Внешние факторы. Помимо конкуренции, на деятельность нашей компании, конечно же, влияют и иные внешние факторы, которые будут рассмотрены далее.

Основным риском на первоначальном этапе может стать некачественный маркетинг. Для того, чтобы планируемая кампания прошла успешно, 456 наймет профессионального маркетолога (пиар агентство «Setters») и направит все силы и требуемые средства на поддержание необходимого информационного поля вокруг бренда. Будут привлечены звезды Российского «YouTube» и музыкальной

индустрии РФ и мира, зарубежные и отечественные модные СМИ. Будет записано видеообращение и промо-ролик, которые обеспечат должное освещение концепции и продукции бренда. Так как бренд будет активно сотрудничать с «Фондом Принца Клауса», руководство надеется на помощь в распространении информации о компании от такой крупной и влиятельной организации.

Одним из внешних факторов, влияющих на нашу компанию, является сезонность, даже несмотря на то, что коллекции подготавливаются к определенному времени года. Так. Например, самым прибыльным кварталом для 456 будет 4-й, так как основная продукция компании – худи и свитера. Как известно – зимняя одежда дороже летней. Даже учитывая, что основная продукция пользуется популярностью круглый год, во время 4-го квартала потребители начинают утепляться, а одежда, сопутствующая основной продукции во время дропа будет нацеленной на зимнее время года. В противовес этому, второй дроп 2-го квартала и первый 3-его принесут меньше всего прибыли нашей компании.

Бороться с влиянием сезонности «IVVVI» планирует, благодаря используемой системе дропов – 456 поставляет в нужное время нужную потребителю одежду. Весной упор будет сделан на джинсовую и кожаную продукцию, летом же, компания увеличит предложение легких лонгсливов и летней одежды – футболок, шорт, юбок, сделав упор на легкие дышащие и максимально комфортные материалы. Также, компенсировать возможную недополученную прибыль, помогут коллаборации с популярнейшими люксовыми производителями зимней одежды («The North Face», «Moncler», «Stone Island», «Bogner») во время 4-го квартала.

Следующим риском, рассмотренным руководством 456 было изменение модного курса и тенденции к более простым и дешевым брендам. Такое развитие событий было в 2013-2015 годах, когда на пик популярности вышли такие бренды как «Zara» и «H&M». Подобное явление было не долгим и перезагрузило модную индустрию, позволив набрать силу как раз таки тому сегменту модной индустрии

на который выходит наш бренд – «Luxury Streetwear». В ближайшее время подобные тенденции не прогнозируются, так как прошли они совсем недавно, но, когда подобные времена наступят, «IVVVI» постарается добиться коллаборации с ярчайшим представителем сегмента и фаворитом потребителей на тот момент, что повысит лояльность к нашему бренду среди потребителей. Также 456 увеличит объемы производства более простой и доступной одежды нашего бренда, о которой упоминалось ранее. Что касается основной продукции – «IVVVI» будет ориентироваться на преданных потребителей и созданное за долгие годы комьюнити лояльных потребителей, четко осознающих разницу между нашей продукцией и продукцией дешевых брендов.

Также затруднить выход на мировой рынок может внешняя политика нашего государства и вводимые против РФ санкции. Риск отключения от мирового интернета заставит 456 переориентироваться лишь на российский рынок, снизить цены на продукцию и искать нового партнера для благотворительной деятельности. Ухудшение отношений с другими государствами сформируют предвзятое отношение к российскому бренду, но побороть эту предвзятость 456 сможет, добившись поддержки «Фонда Принца Клауса» и одобрения зарубежных ритейлеров модной одежды.

Немаловажным фактором также является возможность не попасть в тренд, опередив его, либо запоздав. Но история модной индустрии, в целом, позволяет предсказать, как будут развиваться тренды и модные тенденции, так что квалифицированные дизайнеры 456 будут внимательно отслеживать современные течения и подстраиваться под них, реагируя на малейшие изменения, при этом не изменяя собственному стилю и вектору развития.

## 2.5 Производственный план

В отличие от традиционных производителей уличной одежды, 456 намеревается использовать при производстве более сложные и нетрадиционные материалы, гармонично комбинируя их в одном изделии, так как «IVVVI», в

первую очередь делает упор на структуру, образ и качество определенной вещи, бережно относясь к выбору используемых материалов. В дизайне 456 одну из важнейших ролей играет детализация, символизм используемых форм и индивидуальность стиля и силуэтов. Именно поэтому выпускаемая одежда инкрустируется фирменными молниями, фурнитурой, изготовленными по специальному заказу. «IVVVI» не боится экспериментировать с новыми современными тканями и их сочетаниями и находится в постоянном поиске комфортных, изысканных и при этом высокотехнологичных и необычных материалов.

На начальном этапе, в целях минимизации капиталовложений, производство одежды будет передано на субподряд. Для воплощения этой задачи в жизнь, компания установила контакт с Челябинским производителем высококачественной молодежной одежды «Цех 11».

«Цех 11» – швейный цех и Челябинский бренд, специализирующийся на работе с качественными природными и экологичными материалами в духе минимализма. Концепция «Цех 11» и отношение к исходным ресурсам и конечному продукту идеально подходят под рамки понятий 456 о качестве продукции и профессиональном подходе к производству одежды. Выбранный нами производитель обладает достаточным опытом в модной индустрии, имеет необходимые связи с поставщиком тканей, требуемого качества. Исходя из этого, руководство 456 приняло решение полностью передать производство в руки «Цех 11», а наша компания, в свою очередь, обеспечит контроль за соответствием конечного результата дизайну и принципам 456.

«Цех 11» обладает достаточными производственными мощностями для того, чтобы удовлетворить ожидаемый спрос на рынке. В будущем, в целях выхода на более широкую аудиторию (Азиатский рынок) и увеличения предложения, 456 намеревается открыть собственное производство. Таким образом компания будет своевременно бороться с потенциальными проблемами выполнения полного объема производства, придерживаясь намеченного плана.



Что касается разработки дизайна, конструкций и силуэтов, то в данных процессах будут заняты непосредственно сотрудники 456, а именно – креативный директор и дизайнер-конструктор одежды. По мнению руководства, данный состав оптимален для генерации свежих и смелых дизайнерских идей, обладающих объективной оригинальностью и ценностью для потребителя, и воплощения их в жизнь.

Упаковку 456 будет закупать у компании «Антейплекс», продукция которой позволит в полной мере реализовать оригинальную концепцию «IVVVI», позволяющую потребителю не просто получить на руки конечный продукт, а в полной мере ощутить контакт с миром искусства и обратную связь с брендом.

Для того, чтобы определить размер производственных затрат, «IVVVI» получила прайс-лист на услуги субподрядчика (таблица 2.6). Под контролем и компетенцией «Цех 11» будут находиться затраты на оплату труда и сырье.

Таблица 2.7 – Стоимость производства единицы продукции субподрядным способом

В рублях		
	Наименование	Цена
1	Худи	4000
2	Свитер	3000
3	Рубашка	3000
4	Футболка	1000
5	Брюки	3000
6	Платье	5000
7	Юбка	3000
8	Джинсовые изделия	3000
9	Верхняя одежда	8000

Производственное помещение и офисы. Штаб-квартира 456 изначально будет базировать в г.Челябинске на улице Клары Цеткин 11. Компания арендует

помещение у «Цех11». Подобное место поможет полностью погрузиться в процесс производства и лучше контролировать его.

Сопровождение продукции. Руководство 456 планирует наладить деловые отношения с главными музеями регионов, в которых будет производиться основная продажа нашей продукции, а также с букингowymi агентствами. Основой таких отношений будет предоставление скидок на организуемые мероприятия партнеров для людей, купивших нашу одежду. Подобное взаимовыгодное сотрудничество будет способствовать распространению концепции 456, поддержанию статусности, и стимулированию спроса. Одежда 456, в комплексе со всеми предоставляемыми услугами, по функционалу станет напоминать, к примеру, платиновую карту в банке, дающую своим клиентам уникальные привилегии.

Внешние факторы, влияющие на производство.

Факторами, что могут повлиять на производство, являются:

- 1) повышение цен на сырье;
- 2) труднодоступность необходимых материалов;
- 3) производственный брак.

Подобные факторы могут увеличить срок и стоимость производства. В таких случаях 456 будет реагировать по ситуации, заменяя недостающую продукцию другими моделями, либо заменяя материалы доступными аналогами. 456 не объявляет сколько определенных силуэтов будет представлено на дропе, а также потребители не будут знать, какие именно вещи коллекции выпускаются в первом, а какие во втором дропе квартала. Выбранная стратегия позволяет уберечь компанию от неоправданных ожиданий потребителя и подогревает интерес к каждому конкретному дропу, увеличивая ажиотаж.

Правовая защита. В целях обеспечения правовой защиты, руководство 456 намеревается зарегистрировать бренд «IVVVI» как торговую марку, что позволит защитить от подделок и недобросовестного использования логотип бренда, разработанные силуэты и конструкции одежды, фирменные обозначения и прочие

продукты интеллектуальной собственности компании. Для руководства важно, чтобы используемые образы и дизайнерские решения бренда были запоминающимися и создавали вокруг компании необходимую атмосферу и определенный ассоциативный ряд у потребителя. Торговая марка позволит сохранить свою уникальность и оградит 456 от возможных суррогатов, мешающих узнаваемости бренда и наносящих урон по репутации компании. Для регистрации торгового знака 456 планирует обратиться в компанию «Online Patent», предоставляющую соответствующие услуги.

## 2.6 Организационная структура

На начальном этапе для осуществления работы компании 456 легко может обойтись небольшим штатом сотрудников, состоявшим из руководства и нескольких подчиненных. Так как производство одежды отдано на субподряд, для 456 нет необходимости в найме швей и производственного персонала. Однако по мере развития компании, 456 начнет расширять свой штат, привлекая в него сотрудников – единомышленников концепции «IVVVI», необходимых для увеличения эффективности работы компании и деловой разгрузке руководителей. В приложении А представлена таблица А.3 с перечнем специалистов, требуемых компании, а также их заработная плата и отчисления во внебюджетные фонды.

По мере роста бизнеса персонал будет дополняться необходимыми специалистами, так как в будущем 456 планирует открытие собственных магазинов и создание собственного производства, для чего потребуется нанять внутренний торговый и производственный персонал.

Структура и Капитализация. Компания 456 зарегистрирована как Общество с ограниченной ответственностью (ООО). Подобная организационная форма была выбрана, исходя из ее относительной простоты и возможности разделить уставный капитал среди учредителей на доли, пропорциональные вкладу в УК.

Компания планирует вести свою деятельность по упрощенной системе налогообложения (УСН).

На первоначальном этапе компании необходим 1 000 000руб. 650 000 будут взяты из собственных средств, остальные 350 000– спонсорские деньги от «Цех11». Инвестированные деньги покроют капитальные затраты (таблица 2.8), а также будут направлены на маркетинговую кампанию (516 157 руб.), закупку необходимой фурнитуры (11 664 руб.) и пошив первой коллекции (322 200).

Таблица 2.8 – Капитальные затраты

		В рублях	
		2018 (4 кв.)	2019
Наименование показателя	0	1	
Компьютер	81499,00	0,00	0,00
Амортизация оборудования	0,00	4075,00	16300,00
Остаточная стоимость оборудования	0,00	77424,00	61124,00
Итого ОС	81499,00	0,00	0,00
Регистрация торгового Знака	18480,00	0,00	0,00
Создание Онлайн-Магазина	50000,00	0,00	0,0
Амортизация Онлайн-Магазина	0,00	2500,00	10000,00
Остаточная стоимость Онлайн-Магазина	0,00	47500,00	37500,00
Итого Нематериальные активы	68480,00	0,00	0,00
Итого вложений в основной капитал	149979,00	0,00	0,00
Всего инвестиций	-149979,00	0,00	0,00

Окончание таблицы 2.8

		В рублях			
	2020	2021	2022	2023	
Наименование показателя	2	3	4	5	
Компьютер	0,00	0,00	0,00	0,00	
Амортизация оборудования	16300,00	16300,00	16300,00	12224,00	
Остаточная стоимость оборудования	44824,00	28524,00	12224,00	0,00	
Итого ОС	0,00	0,00	0,00	0,00	
Регистрация торгового Знака	0,00	0,00	0,00	0,00	
Создание Онлайн-Магазина					
Амортизация Онлайн-Магазина	10000,00	10000,00	10000,00	7500,00	
Остаточная стоимость Онлайн-Магазина	27500,00	17500,00	7500,00	0,00	
Итого Нематериальные активы	0,00	0,00	0,00	0,00	
Итого вложений в основной капитал	0,00	0,00	0,00	0,00	

Всего инвестиций	0,00	0,00	0,00	0,00
------------------	------	------	------	------

Планируемый доход от продаж первого квартала составит 2 331 980 руб. В дальнейшем 456 намеревается получать доход не только от продаж своей продукции, но и от рекламы в развиваемых компанией площадках в соц. сетях: «YouTube», «Vk», «Telegram». По мере развития бизнеса, будут развиваться и источники дохода. Так, например, после открытия магазина, он станет не только точкой продаж, но и арт пространством.

## 2.7 Финансовый план

Принятые допущения: инфляция = 3,8%, безрисковая ставка = 6,53%, премия за риск = 28,83%. Ставка дисконтирования рассчитывается кумулятивным способом

Составим денежный поток от операционной деятельности (таблица 2.9).

Таблица 2.9 – Денежный поток от операционной деятельности

Наименование показателя	0	2018 (4 кв.)	2019	2020
Объем продаж, ед.	0	72	288	317
Выручка-нетто, руб.	0,00	2331980,00	9327920,00	10267189,73
Переменные затраты, руб.	333864,00	403200,00	2715456,00	2988887,33
Постоянные затраты, руб.	516157,00	963691,20	4701755,39	4882625,61
Амортизация, руб.	0,00	6575,00	26300,00	26300,00
Прибыль до вычета налогов, руб.	0,00	965088,80	1910708,61	2395676,79
Налоги и сборы, руб.	0,00	353010,00	1446134,59	1537949,15
Чистая прибыль, руб.	0,00	612078,80	464574,02	857727,64
Чистый денежный поток	-850021,00	618653,80	490874,02	884027,64

Окончание таблицы 2.9

Наименование показателя	2021	2022	2023
Объем продаж, ед.	349	384	423
Выручка-нетто, руб.	11303625,28	12437226,67	13700382,50
Переменные затраты, руб.	3290604,67	3620608,00	3988326,00
Постоянные затраты (без А), руб.	5070730,63	5266359,86	5469814,25
Амортизация, руб.	26300,00	26300,00	19724,00
Прибыль до вычета налогов, руб.	2942289,98	3550258,81	4242242,25
Налоги и сборы, руб.	1637012,00	1743379,86	1859055,06
Чистая прибыль, руб.	1305277,99	1806878,96	2383187,19
Чистый денежный поток	1331577,99	1833178,96	2402911,19

В постоянные затраты включены (приложение А, таблица А.1):

- 1) аренда;
- 2) зп;
- 3) страховые взносы;
- 4) затраты на маркетинг.

В переменные издержки включены (приложение А, таблица А.2):

- 1) оплата субподряда;
- 2) закупка фурнитуры;
- 3) упаковка;
- 4) транспортные расходы;
- 5) перечисления в «Фонд Принца Клауса».

Далее определим денежный поток от финансовой деятельности (таблица 2.10).

Предусматривается выплата дивидендов в размере 20% от чистой прибыли.

Таблица 2.10 – Денежный поток от финансовой деятельности

В рублях

	2018 (4 кв.)	2019	2020
Первоначальный капитал	1 000 000	0,00	0,00
Выплата дивидендов	-122415,8	-92914,803	-171545,528
Текущее сальдо	877 584	-92 915	-171 546

Окончание таблицы 2.10

В рублях

	2021	2022	2023
Первоначальный капитал	0,00	0,00	0,00
Выплата дивидендов	-261055,597	-361375,79	-476637,438
Текущее сальдо	-261 056	-361 376	-476 637

Для оценки финансовой реализуемости инвестиционного проекта рассчитывается сальдо денежных потоков от всех видов деятельности: инвестиционной, операционной и финансовой (таблица 2.11).

Таблица 2.11 – Денежный поток от всех видов деятельности

В рублях

	0	2018 (4 кв.)	2019	2020
Операционная деятельность	-850021,00	618653,80	490874,02	884027,64
Продажи	0,00	2331980,00	9327920,00	10267189,73
Переменные затраты	-333864,00	-403200,00	-2715456,00	-2988887,33
Постоянные расходы	-516157,00	-963691,20	-4701755,39	-4882625,61
Налоги и сборы	0,00	-353010,00	-1446134,59	-1537949,15
Амортизация	0,00	6575,00	26300,00	26300,00
Инвестиционная деятельность	-149979,00	0,00	0,00	0,00
Капитальные затраты	-149979,00	0,00	0,00	0,00
Финансовая деятельность	1000000,00	-122415,76	-92914,80	-171545,53
Собственный капитал	1000000,00	0,00	0,00	0,00
Выплата дивидендов	0,00	-122415,76	-92914,80	-171545,53
Сальдо на конец года	0,00	496238,04	397959,21	712482,11

Накопленное сальдо на конец года	0,00	496238,04	894197,25	1606679,36
----------------------------------	------	-----------	-----------	------------

Окончание таблицы 2.11

	В рублях		
	2021	2022	2023
Операционная деятельность	1331577,99	1833178,96	2402911,19
Продажи	11303625,28	12437226,67	13700382,50
Переменные затраты	-3290604,67	-3620608,00	-3988326,00
Постоянные расходы	-5070730,63	-5266359,86	-5469814,25
Налоги и сборы	-1637012,00	-1743379,86	-1859055,06
Амортизация	26300,00	26300,00	19724,00
Инвестиционная деятельность	0,00	0,00	0,00
Капитальные затраты	0,00	0,00	0,00
Финансовая деятельность	-261055,60	-361375,79	-476637,44
Собственный капитал	0,00	0,00	0,00
Выплата дивидендов	-261055,60	-361375,79	-476637,44
Сальдо на конец года	1070522,39	1471803,16	1926273,75
Накопленное сальдо на конец года	2677201,75	4149004,92	6075278,67

На основе составленного денежного потока проведем оценку эффективности проекта (таблица 2.13). Ставка дисконтирования, определенная кумулятивным методом (формула 2.2) равна 29,83%.

$$r = r_f + r_p + I, \quad (2.2)$$

где  $r$  – ставка дисконтирования  
 $r_f$  – безрисковая процентная ставка  
 $r_p$  – премия за риски компании  
 $I$  – уровень инфляции



Как безрисковая процентная ставка была взята бескупонная доходность государственных облигаций, равная 6,53% [7]. Уровень инфляции на 2018 год составляет 3,8% [8]. Премия за риски была высчитана, исходя из анализа рисков проекта, представленного в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Расчет премии за риск

Факторы риска	Норматив	В процентах	
			Значение
Размер бизнеса	0-3		1
Финансовая структура	0-5		5
Диверсификация товаров	0-3		1
Диверсификация клиентов	0-4		3
Рентабельность продаж	0-4		2
Качество управления	0-5		3,5
Прочие собственные риски	0-5		4

Поясним некоторые значения. Финансовая структура предприятия оценивается по коэффициенту концентрации собственного капитала, определяемого как отношение собственного капитала к активам. В нашем случае данный коэффициент меньше 0,5, что говорит о недостаточности капитала и недостаточно крепком финансовом состоянии. Именно поэтому мы берем максимальное значение риска по данному показателю.

Рентабельность продаж нашей компании в первый год составляет 26% и растет с каждым годом, что позволяет взять среднее значение по данному фактору риска.

Качество управления мы оценили на 3,5%, так как наша команда менеджеров, хоть и амбициозна и квалифицирована, но имеет небольшой опыт ведения бизнеса. На прочие собственные риски мы отнесли риск маркетинговой кампании.

Таблица 2.13 – Эффективность инвестиционного проекта

В рублях

	2018	2019	2020
Денежные потоки от операционной деятельности	-850 021,00	618 653,80	490 874,02
Денежные потоки от инвестиционной деятельности	-149 979,00	0,00	0,00
Сальдо суммарного денежного потока проекта	-1 000 000,00	618 653,80	490 874,02
Накопленный суммарный денежный поток	-1 000 000,00	-381 346,20	109 527,82
Коэффициент дисконтирования при ставке, %	1,00	0,76	0,58
Дисконтированный денежный поток от операционной деятельности	-850 021,00	472 868,46	286 784,29
Дисконтированный поток от инвестиций	-149 979,00	0,00	0,00
Сальдо дисконтированных денежных потоков	-1 000 000,00	472 868,46	286 784,29
Накопленный дисконтированный суммарный денежный поток	-1 000 000,00	-527 131,54	-240 347,25

Продолжение таблицы 2.13

В рублях

	2021	2022	2023
Денежные потоки от операционной деятельности	884 027,64	1 331 577,99	1 833 178,96
Денежные потоки от инвестиционной деятельности	0,00	0,00	0,00
Сальдо суммарного денежного потока проекта	884 027,64	1 331 577,99	1 833 178,96
Накопленный суммарный денежный поток	993 555,45	2 325 133,44	4 158 312,39
Коэффициент дисконтирования при ставке, %	0,45	0,34	0,26
Дисконтированный денежный поток от операционной деятельности	394 769,71	454 503,51	478 264,51
Дисконтированный поток от инвестиций	0,00	0,00	0,00
Сальдо дисконтированных денежных потоков	394 769,71	454 503,51	478 264,51
Накопленный дисконтированный суммарный денежный поток	154 422,45	608 925,96	1 087 190,47

Благодаря полученным данным мы можем рассчитать такие показатели экономической эффективности как NPV; PI; DPP (таблица 2.14).

Таблица 2.14 – Показатели экономической эффективности

Показатель	Значение
NPV, руб.	1 087 190
PI, %	2,09

Проанализируем показатели эффективности. Мы видим, что NPV или чистый дисконтированный доход проекта составил 1 087 190 руб. Так как  $NPV > 0$ , проект можно считать эффективным.

Индекс доходности (PI) выше единицы и составляет 2,09. Это говорит о том, что на каждый рубль инвестиционных затрат приходится 2 рубля 9 копеек дохода.

Дисконтированный срок окупаемости составил два с половиной года, что меньше горизонта расчета. Это так же говорит об эффективности проекта.

Помимо расчета показателей экономической эффективности, проведем операционный анализ (таблица 2.15), который также поможет нам оценить эффективность проекта и его инвестиционную привлекательность.

Таблица 2.15 – Операционный анализ

	2018 (4 кв.)	2019	2020
Цена, руб.	32 389	32 389	32 389
Объем реализации, ед.	72	288	317
Постоянные издержки, руб.	1 486 423	4 728 055	4 908 926
Переменные издержки, руб.	737 064	2 715 456	2 988 887
Точка безубыточности, руб.	67	206	214
Порог рентабельности, руб.	2 173 349	6 669 665	6 924 811
Запас финансовой прочности, руб.	158 631	2 658 255	3 342 378
Запас финансовой прочности, %	7	28	33

Продолжение таблицы 2.15

	2021	2022	2023
Цена, руб.	32 389	32 389	32 389
Объем реализации, ед.	349	384	423
Постоянные издержки, руб.	5 097 031	5 292 660	5 489 538
Переменные издержки, руб.	3 290 605	3 620 608	3 988 326
Точка безубыточности, руб.	222	231	239
Порог рентабельности, руб.	7 190 163	7 466 129	7 743 857
Запас финансовой прочности, руб.	4 113 462	4 971 098	5 956 526

Запас финансовой прочности, %	36	40	43
-------------------------------	----	----	----

Данная таблица показала нам, что запас финансовой прочности предприятия прямо пропорционален объему производства, то есть с увеличением продаж, финансовое состояние нашей компании укрепляется. Как мы видим, за 5 лет деятельности предприятия в умеренном режиме, не привлекая дополнительных инвестиций и повышая объем продаж ежегодно лишь на 10%, 456 достигнет показателя запаса финансовой прочности равного 43%, что означает скорую перспективу выхода в зону финансовой устойчивости и минимального риска банкротства (значение коэффициента 50%-80%) [9].

### Выводы по разделу 2

Подводя итог, можно прийти к выводу, что проект эффективен и инвестиционно привлекателен, так как учитывая минимальные вложения, такие показатели финансовой эффективности как NPV, PI и DPP достаточно высоки и будут позитивно оценены инвесторами, а операционный анализ наглядно показал, что успех проекта и его финансовая устойчивость напрямую зависит от вложений, так как наряду с ростом объема продаж, постоянные и переменные издержки на единицу продукции уменьшаются и приносят больше прибыли.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Ни один сегмент модной индустрии не может использовать всю силу рекламы, так как это делает сегмент премиальной уличной одежды. Благодаря грамотному финансовому менеджменту, интенсивному маркетингу и духу современной уличной культуры, бренды, основанные на базовых футболках и худи, вышли на передовую фэшн-индустрии и превратились в многомиллиардный бизнес. Сегодня компании данного сегмента полностью контролируют потребителя, превращая его «хочу» во «мне это необходимо».

Современное общество действительно любит эксклюзивность, молодежь стремится выделиться и быть «личностью, не такой как все», не жалея ради этого никаких денег.

Таким образом Мировой рынок одежды на 2017 год оценивается в 3 триллиона долларов и составляет 2 процента от валового внутреннего продукта (ВВП) в мире. Модная индустрия активно развивается, а сегмент уличной одежды премиум класса оценивается в 309,4 млрд. долларов и активно растет. В России, несмотря на санкции и неопределенную политическую обстановку, фэшн-индустрия восстанавливается и сейчас находится на стадии развития и роста после спада и кризиса в 2016. В 2017 году объем продаж, в сравнении с 2016 вырос на 20%, достигнув 1152 млрд. руб. и продолжает показывать позитивные тенденции. Сложившаяся ситуация более чем благоприятна для выхода на рынок, учитывая отсутствие отечественных конкурентов, а также малое количество мировых брендов, представляющих данный сегмент. Развитые технологии и активная глобализация посредством сети интернет также открывают огромные возможности перед молодыми бизнесменами, позволяя вести свою деятельность через интернет и развиваться во всемирном пространстве.

Целью настоящей дипломной работы было написание бизнес-плана открытия предприятия по производству авторской одежды и оценка его экономической

эффективности в современных условиях рынка моды. Данная цель была успешно достигнута.

В работе рассмотрены теоретические основы бизнес планирования, проведен финансовый анализ будущего предприятия, оценка его эффективности и инвестиционной привлекательности проекта. По факту выполнения работы разработан реальный действующий бизнес-план, способствующий реализации проекта.

NPV или чистый дисконтированный доход проекта составил 1 087 190 руб. Так как  $NPV > 0$ .

Индекс доходности (PI) выше единицы и составляет 2,09. Это говорит о том, что на каждый рубль инвестиционных затрат приходится 2 рубля 9 копеек дохода.

Дисконтированный срок окупаемости составил два с половиной года, что меньше горизонта расчета.

Анализ экономической эффективности, а также операционный анализ, проведенные по результатам разработки бизнес-плана, показали насколько экономически эффективен проект, продемонстрировав потенциальным инвесторам выгоду от их потенциальных вложений.

Таким образом, задачи данной работы были выполнены, цель достигнута.

## 2.8 Библиографический список

- 1 Форд, Б. Руководство Ernst & Young по составлению бизнес-планов / Б. Форд, Д. Борнстайн, П. Пруэтт – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 559 с.
- 2 Абрамс, Р. Бизнес-план на 100%: стратегия и тактика эффективного бизнеса / Р. Абрамс, – М.: Альпина Паблишерз, 2014. –1252 с.
- 3 Меерсон, А.Ю. Прогнозирование предпринимательской деятельности: практикум / Меерсон А.Ю., Смирнова Е.И. – М.: ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В.Плеханова», 2012. – 27 с.
- 4 Streetwear Bringing Steady Growth to Global Luxury Market [Электронный ресурс]. – электрон. Дан. – Режим доступа: <https://www.businessoffashion.com/>
- 5 Тренды рынка фэшн-ритейла [Электронный ресурс]. – Электрон. Дан. – Режим доступа: <https://www.shopolog.ru/>
- 6 Почему в музеи стали ходить чаще [Электронный ресурс]. – Электрон. Дан. – Режим доступа: <https://snob.ru/entry/155427>
- 7 Значение кривой бескупонной доходности государственных облигаций [Электронный ресурс]. – Электрон. Дан. – Режим доступа: [https://www.cbr.ru/hd\\_base/zcyc\\_params/](https://www.cbr.ru/hd_base/zcyc_params/)
- 8 Инфляция РФ в 2018-м [Электронный ресурс]. – Электрон. Дан. – Режим доступа: <http://www.interfax.ru/business/598923>
- 9 Методика расчета запаса финансовой прочности [Электронный ресурс]. – Электрон. Дан. – Режим доступа: <http://finzz.ru/zapas-finansovoj-prochnosti-formula-primer-rascheta.html>
- 10 Фонд Принца Клауса [Электронный ресурс]. – Электрон. Дан. – Режим доступа: <https://princeclausfund.org>
- 11 Fashion’s Hottest Brands and Top Selling Products in Q3 [Электронный ресурс]. – Электрон. Дан. – Режим доступа: <https://www.businessoffashion.com/>



- 12 Кузнецкий Мост 20 [Электронный ресурс]. – Электрон. Дан. – Режим доступа: <https://km20.ru>
- 13 Fashion network [Электронный ресурс]. – Электрон. Дан. – Режим доступа: <http://ru.fashionnetwork.com/>
- 14 Лента.ру [Электронный ресурс]. – Электрон. Дан. – Режим доступа: <https://lenta.ru/news/2017/11/18/uest/>
- 15 Алешина, И.Ф. Финансово-экономическое планирование: учебное пособие / Алешина, И.Ф. – М.: ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», 2012. – 37 с.
- 16 Стрекалова, Н.Д. Бизнес-планирование: учебное пособие. – М.: ПИТЕР, 2013. – 72-75 с.
- 17 Синяговский, И.Г. Справочник предпринимателя и бизнесмен / И.Г. Синяговский – М.: Издательство «Гонг», 2010. – 241 с.
- 19 Идрисов, А.Б. Планирование и анализ эффективности инвестиций / – М.: ПРО-ИНВЕСТ Консалтинг, 2010. – 326 с.
- 20 Статистика министерства культуры [Электронный ресурс]. – Электрон. Дан. – Режим доступа <http://mkstat.ru/>
- 21 Прокопенко, В.В. Бизнес-план для вашей фирмы – М.: Фора, 2011. 325 с.

## Приложение А

Таблица А.1 – Постоянные издержки

В рублях

		2018 (4 кв.)	2019
№ периода		1	
Аренда	0,00	45 000,00	180 000,00
ЗП	0,00	705 600,00	2 935 296,00
Страховые взносы	0,00	213 091,20	886 459,39
Маркетинг	516157,00	0,00	700000,00
Амортизация	0,00	7 037,00	28 148,00
Итого	516157,00	970728,20	4729903,39

Окончание таблицы А.1

В рублях

	2020	2021	2022	2023
№ периода	2	3	4	5
Аренда	180 000,00	180 000,00	180 000,00	180 000,00
ЗП	3 052 707,84	3 174 816,15	3 301 808,80	3 433 881,15
Страховые взносы	921 917,77	958 794,48	997 146,26	1 037 032,11
Маркетинг	728000,00	757120,00	787404,80	818900,99
Амортизация	28 148,00	28 148,00	28 148,00	21 572,00
Итого	4910773,61	5098878,63	5294507,86	5491386,25

Таблица А.2 – Переменные издержки

В рублях

		2018 (4кв.)	2019
№ периода	0	1	
Оплата Субподряда	322 200,00	0,00	1 056 000,00
Фурнитура	11 664,00	0,00	46 656,00
Упаковка	0,00	36 000,00	144 000,00
Транспортные расходы	0,00	108 000,00	432 000,00
Перечисления в Фонд Принца Клауса	0,00	259 200,00	1 036 800,00
Итого	333 864,00	403 200,00	2 715 456,00

## Окончание таблицы А.2

В рублях

	2020	2021	2022	2023
№ периода	2	3	4	5
Оплата субподряда	1 162 333,33	1 279 666,67	1 408 000,00	1 551 000,00
Фурнитура	51 354,00	56 538,00	62 208,00	68 526,00
Упаковка	158 500,00	174 500,00	192 000,00	211 500,00
Транспортные расходы	475 500,00	523 500,00	576 000,00	634 500,00
Перечисления в Фонд Принца Клауса	1 141 200,00	1 256 400,00	1 382 400,00	1 522 800,00
Итого	2 988 887,33	3 290 604,67	3 620 608,00	3 988 326,00

Таблица А.3 – Персонал

Должность	Оплата труда рублей/месяц	Количество требуемых сотрудников	Сумма
Креативный Директор	60 000	1	60000
Финансовый Директор	60 000	1	60000
Дизайнер - Конструктор	30 000	1	30000
Контент-менеджер	30 000	1	30000
Бухгалтер	30 000	1	30000