

Министерство образования и науки 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.

Финансово-экономическое обоснование инвестиционного проекта создания  
новой фирмы ООО «Художественная лавка»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
(бакалаврская работа)

ЮУрГУ – 38.03.02.2018.290.ВКР

Руководитель работы,  
к.э.н., доцент кафедры  
\_\_\_\_\_ Т.А. Петренко  
«\_\_\_»\_\_\_\_\_ 2017 г.

Автор работы,  
студент группы ВШЭУ–490  
\_\_\_\_\_ Д.С. Заверткин  
«\_\_\_»\_\_\_\_\_ 2018 г.

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

Челябинск 2018

## АННОТАЦИЯ

Заверткин Дмитрий Сергеевич Финансово-экономическое обоснование инвестиционного проекта создания новой фирмы ООО «Художественная лавка». – Челябинск: ЮУрГУ, Группа; 2018, 97 с., 17 табл., 11 рис., библиогр. список – 32 наим.

В настоящей выпускной квалификационной работе представлено финансово-экономическое обоснование инвестиционного проекта создания новой фирмы ООО «Художественная лавка».

В первом разделе представлены теоретические и методические аспекты формирования бизнес-плана и оценки эффективности инвестиционного проекта: понятие бизнес-плана, источники финансирования, жизненный цикл инвестиционного проекта, методы оценки экономической эффективности инвестиционного проекта в отечественной и западной экономической литературе.

Второй раздел содержит организационно-экономические расчеты, связанные с созданием новой фирмы ООО «Художественная лавка»: экономическое и инвестиционное обоснование, финансовый план, оценка экономической эффективности инвестиционного бизнес-проекта. Здесь же приведена оценка риска инвестиционного проекта создания ООО «Художественная лавка».

Цель выпускной квалификационной работы: финансово-экономическое обоснование инвестиционного проекта создания новой фирмы ООО «Художественная лавка».

## ANNOTATION

Zavertkin Dmitriy Sergeevich Financial and economic justification of the investment project for the creation of a new firm LLC "Khudozhestvennaya lavka ". – Chelyabinsk: SUSU, the Group; 2018, 97 p., 17 tables, 11 figures, bibliograms. list - 32 min.

In this graduation qualification work, the financial and economic feasibility study of the investment project for the creation of a new firm LLC "Artistic shop" is presented.

The first section presents the theoretical and methodological aspects of developing a business plan and assessing the effectiveness of an investment project: the concept of a business plan, sources of financing, the life cycle of an investment project, and methods for assessing the economic efficiency of an investment project in domestic and Western economic literature.

The second section contains organizational and economic calculations related to the creation of a new firm LLC "Khudozhestvennaya lavka": an economic and investment rationale, a financial plan, an assessment of the economic efficiency of an investment business project. Here is an estimate of the risk of the investment project for the creation of LLC "Khudozhestvennaya lavka".

The purpose of the final qualifying work: the financial and economic justification of the investment project for the creation of a new firm LLC "Khudozhestvennaya lavka".

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	8
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ БИЗНЕС-ПЛАНА И ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА.....	10
1.1 Бизнес-план как современная форма представления инвестиционного проекта.....	10
1.2 Источники финансирования, жизненный цикл инвестиционного проекта	21
1.3 Методы оценки экономической эффективности инвестиционного проекта в отечественной и западной экономической литературе	<b>Ошибка! Залка не определена.</b>
Выводы по разделу 1 .....	32
2 РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА ОТКРЫТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	37
2.1 Формирование концепции создания ООО «Художественная лавка» и предварительный анализ его осуществимости .....	37
2.2 Бюджетирование проекта создания магазина ООО «Художественная лавка» и источники его финансирования .....	61
2.3 Оценка экономической эффективности инвестиционного проекта создания магазина ООО «Художественная лавка» .....	73
2.4 Оценка риска инвестиционного проекта, направления минимизации выявленных проектных рисков.....	83
Выводы по разделу 2 .....	90
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	94
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	96

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность выбранной темы обусловлена следующими основными факторами.

Любая экономическая деятельность компании или отдельно взятого субъекта должна быть связана с вложением денежных средств, для достижения положительного эффекта. Так как всегда велика потребность каждого из субъектов экономики в финансовых ресурсах, а возможности ограничены, выбор приоритетных направлений инвестирования и оценка их эффективности является практически востребованной, но во многих аспектах нерешенной задачей. Данный аспект активно стимулирует исследователей к поиску и разработке новых методов и приемов оценки эффективности инвестиционных проектов.

В наши дни все больше людей увлекаются творчеством и проявляют к нему особый интерес. Каждый стремится как-то выделиться на фоне обыденности и монотонности нашего мира и многие находят себя в самовыражении через искусство и творчество. Спрос на творческие товары достаточно высок, ведь любому творцу необходимы его инструменты, без которых не создашь шедевр. Данная тенденция обусловлена ростом благосостояния и денежных доходов населения и предприятий. Потенциальные потребители люди, стремящиеся к высокому искусству и просто любители, которые занимаются творческой деятельностью для своего удовольствия.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка и экономическое обоснование целесообразности реализации инвестиционного бизнес-проекта в условиях риска и неопределенности.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Изучить теоретические и методические аспекты формирования и оценки эффективности инвестиционного проекта с использованием отечественной и западной литературы;
2. Разработать концепцию маркетинга рассматриваемого бизнес-проекта;

3. Сформировать бюджет проекта с учетом оптимального источника финансирования;

4. Оценить экономическую эффективность объекта с использованием анализа чувствительности и безубыточности.

Объект исследования – магазин товаров для творчества, ООО «Художественная лавка», целью деятельности которого является продажа товаров для творчества, а также помощь в обучении различным творческим направленностям.

Предмет исследования – разработка и оценка эффективности инвестиционного бизнес-проекта.

При написании выпускной квалификационной работы были использованы действующая нормативно-законодательная база, профильная литература ведущих отечественных и зарубежных ученых, периодические издания за последние пять лет, методические разработки кафедры ФДОиК ВШЭУ ЮУрГУ, статистические, справочные и маркетинговые исследования в анализируемой отрасли.

Структурно выпускная квалификационная работа состоит из следующих разделов: введение, две главы, заключение, список литературы.

Во введении определена и обоснована актуальность темы выпускной квалификационной работы, поставлена цель и задачи исследования, отражены методы исследования проекта.

В первой главе изложены теоретические основы и методика оценки экономической эффективности инвестиционного проекта.

Во второй главе представлен анализ деятельности и финансового состояния магазина ООО «Художественная лавка»

В заключении сделаны выводы об оценке инвестиционной привлекательности экономического субъекта и разработаны пути ее повышения по открытию и реализации нового предприятия.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ БИЗНЕС-ПЛАНА И ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА

## 1.1 Бизнес-план как современная форма представления инвестиционного проекта

Каждая компания занимается составлением бизнес-плана. Вынуждает это желание получить внешние инвестиции для реализации новых деловых проектов. Конечно, не всегда такие попытки являются успешными. И пора перестать ссылаться на неблагоприятный инвестиционный климат.

Во-первых, и в таком климате некоторым удастся адаптироваться.

Во-вторых, в число элементов инвестиционного климата входит и бизнес-планирование, причем в отличие от более глобальных проблем (общая экономическая ситуация, правовое пространство) этот вопрос вполне в приоритете руководства компаний. В это-то моменте и проявляется значимость бизнес-плана, о которой, к сожалению, говорят не так часто, как нужно: это важнейший инструмент внутрипроизводственного управления. Существуют внутренние и внешние функции бизнес-плана. И если начинать с первой, то инвесторы сами заинтересуются таким предприятием.

На схеме рисунка 1.1 показано, как взаимовыгодные действия предпринимателя и инвестора принести пользу им обоим.

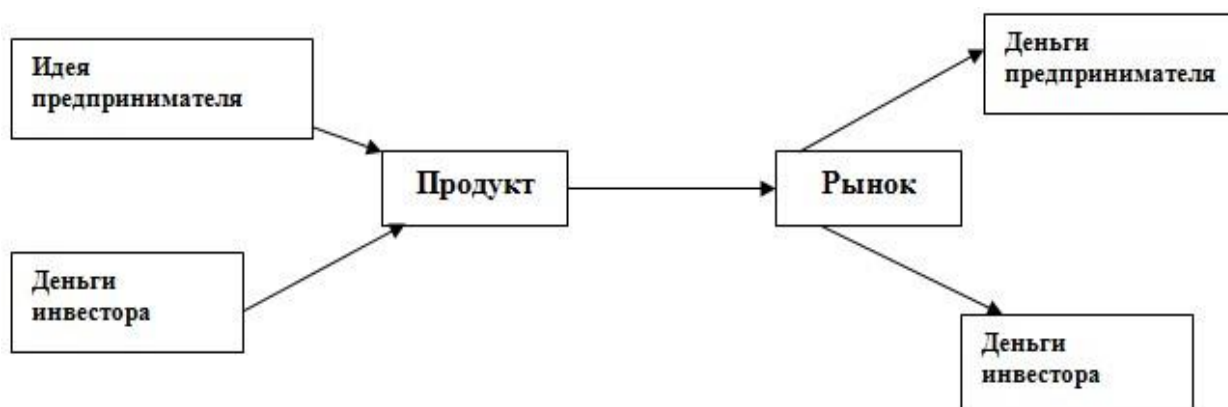


Рис. 1.1 Что должен показать бизнес-план

Формула бизнес-плана: деньги - товар - деньги + доход. В консалтинговых фирмах говорят, что обычно клиенты приходят со словами: «Нам нужны деньги, а

не бизнес-план». И это грустная правда об отношении отечественного предпринимателя к бизнес-плану. Эта ситуация сложилась из-за недоверия к старому директивному планированию, убежденные, что деньги должны откуда-то прийти: не государства, значит от иностранного инвестора.

Инвестор же думает наоборот: он никому ничего не должен, так же он хорошо понимает, что неумение составлять бизнес-план ведет к неспособности воплотить его в реальность. Не всем такой подход может показаться логичным, ведь раньше проекты в России осуществлялись без плана. Однако, одно дело, когда ставишь на кон свои деньги, и совсем другое, когда чужие. Плюс ко всему при составлении бизнес-плана проект в четырех случаях из пяти преобразуется кардинально.

Основная цель бизнес-плана – убедить и показать, каким образом деньги, вложенные инвестором, превратятся в еще большие суммы для него. В наших условиях у бизнес-плана появилась дополнительная коммуникативная функция: это понятный инвестору язык, на котором излагается замысел.

И в чем же проблема? Проблема такова: составляется бизнес-план, но инвестиции не приходят. Для решения существует ряд решений.

По мнению некоторых специалистов, для успеха проекта достаточно одной консалтинговой фирмы, лучше, если их будет две: одна западная, которой доверяет инвестор, а другая российская, которая работает непосредственно с заказчиком и в контакте с западными коллегами. Иными словами, предлагается усовершенствовать интерфейс между инвестором и заемщиком. Однако консультанты прекрасно понимают, что их возможности на этом пути ограничены.

Инвесторов, по словам консультантов, пугает глухота российских руководителей, когда речь идет о ключевых вопросах управления проектом, в том числе о менеджменте как одной из первых (если не первой) гарантии прибыльности предприятия. Возможности привлечения инвестиций под бизнес-



план ограничены из-за неготовности российских менеджеров квалифицированно управлять реализацией проекта.<sup>1</sup>

Это связано с отсталой системой управления в российских компаниях, все они ориентируются лишь на прибыль: стандартный российский экономист или бухгалтер не видит разницы между инвестициями и товарообменом. Люди, которые вкладывают инвестиции, должны иметь гарантии прав собственности, и никто не будет вкладывать деньги в стране, где не умеют управлять и считать прибыль. Помимо этого, сказывается сильная коррумпированность в верхах нашего бизнеса и стремление к ведению «своей игры».

Отгораживаться от международных стандартов ведения бизнеса бессмысленно. Нельзя рассчитывать на сколько-нибудь долгое существование или становление новой особой российской системы менеджмента, к ней относятся системы, связанные со счетом денег: планирование и управление финансами.

Итак, какой же минимум гарантий для привлечения иностранных инвестиций необходим:

1. хорошо поставленный сформировавшийся бизнес;
2. грамотная управленческая команда;
3. имущественные гарантии, обеспечивающие доверие.

Любого российского предпринимателя должна волновать лишь одна проблема – проблема реализации бизнес-плана. Для реализации этого плана нужно определенно знать нормы его составления.

Логику и внутреннюю взаимосвязь всего комплекса материалов, включаемых в бизнес-план венчурного предприятия, можно отобразить алгоритмом работы над ним.

Данный алгоритм, изображенный на рисунке 1.2, состоит из восьми блоков, расположенных в определенной последовательности, характерной для порядка составления бизнес-плана. Все блоки имеют обратную связь. Для лучшего понимания этого алгоритма, рассмотрим подробнее его состав.

---

<sup>1</sup> Морейнис А.Ф. Антистартап / А.Ф. Морейнис. – М.: Информационно-издательский дом «Филинь», 2016. – С. 18

На рисунке 1.2 указан алгоритм составления бизнес-плана.

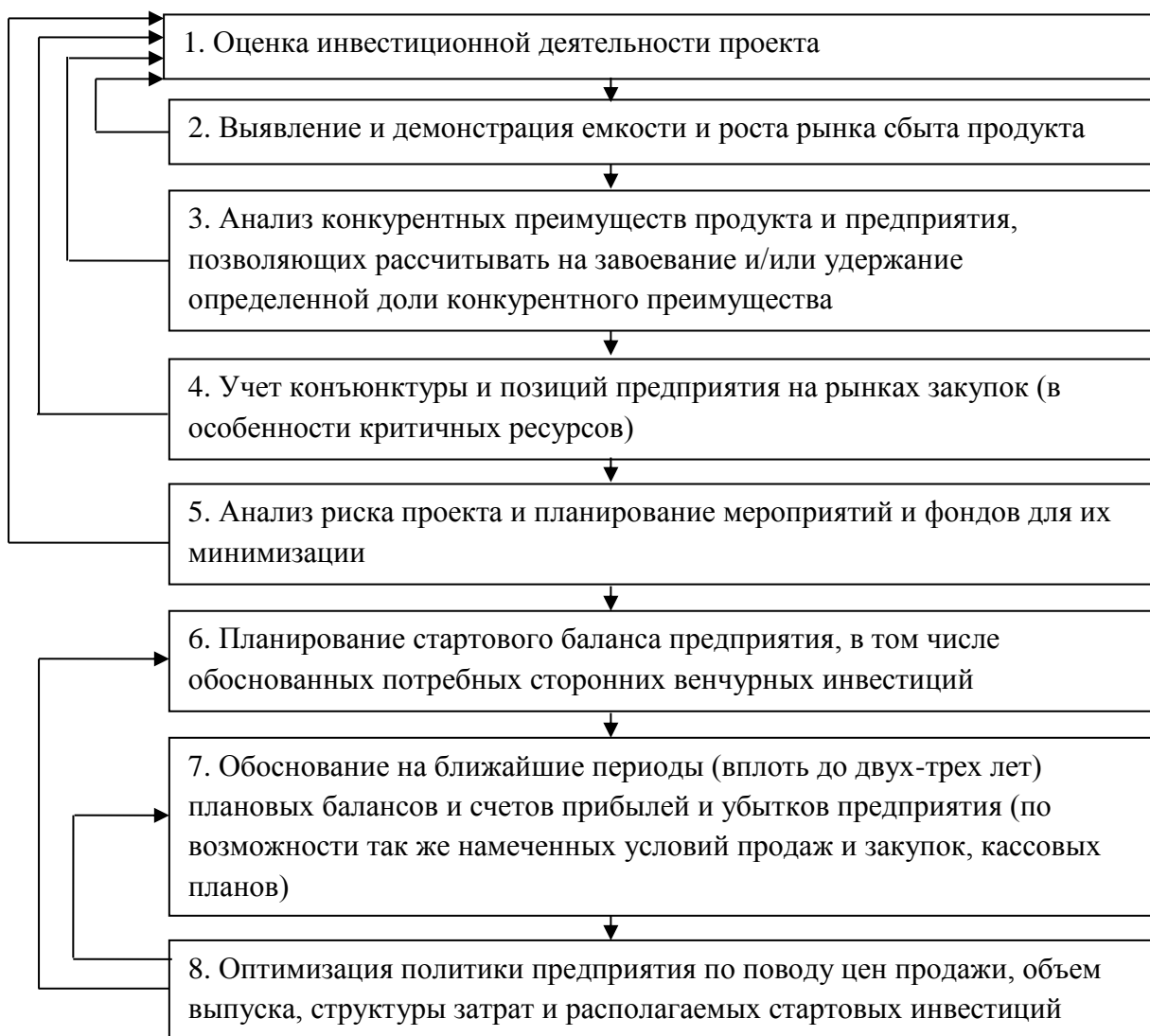


Рисунок 1.2 – Алгоритм составления бизнес-плана

Из приведенной схемы следует, что особую важность составляют следующие моменты:

1. Составление бизнес-плана разбивается на две части: от блока 1 до блока 5 и от блока 6 до блока 8;
2. Первая часть алгоритма бизнес-планирования, выполняет функцию демонстрации перспектив работы с выбранным продуктом, как если бы все проблемы с формированием необходимых стартовых и расширяющихся активов предприятия, а также поддержания его устойчивого финансового состояния были решены;
3. Вторая часть ориентирована на «приземление» ранее оговоренных перспектив с точки зрения требований к необходимым инвестициям, которые покрывают дефицит собственных средств инициаторов проекта, а также на демонстрацию возможностей обеспечения финансовой устойчивости предприятия;
4. Во второй части алгоритма возвращаются к вопросу о ценах, объемах выпуска продукта, структуре текущих издержек и баланса предприятия, стараются их оптимизировать (указано в блоке 8);
5. В блоках крайне важны их обратные связи. Связи от завершающего блока алгоритма к разделам, посвященным планированию финансовых балансов, общих и распределяемых прибылей предприятия; связи от завершающего блока алгоритма опять-таки к его первому блоку;
6. Во всем остальном важно, чтобы последовательность реализовывалась четко без лишних ответвлений и отступлений.

Базовой концепцией эффективности капиталовложений в рыночной среде является чистая настоящая ценность (NPV) инвестиционных проектов, они способны быть инвестициями в реальные активы. Важно при этом иметь в виду, что, хотя чистая настоящая ценность конкретного инвестиционного проекта рассчитывается в абсолютном выражении, она отражает сравнительную выгоду, которую получает инвестор за срок полезной жизни проекта в сопоставлении с некоторым стандартным (общедоступным) доходом с аналогичного по величине

капиталовложения за тот же срок. Обычно за основу в данном случае принимается действующая рыночная ставка ссудного процента.

Чтобы иметь основу для расчета чистой настоящей ценности любой инвестиции, нужно спрогнозировать денежные потоки  $Gt$ . Для этого применительно к каждому будущему периоду  $t$  надо иметь представление о том, каковы будут в нем:

- планируемая часть продолжающихся капитальных затрат (например, по реализации очередного этапа подготовки и расширения производства, а также организации продаж продукта);
- текущие затраты, связанные с ведением осваиваемых операций;
- возможный объем выручки от сбыта основного продукта, промежуточных и побочных видов продукции, услуг и полученных прав;
- издержки трансакций (по организации необходимых сделок).

Основные направления исследования рынка:

- замер спроса и отбор целевых рынков;
- изучение и сегментация потребителей;
- определение мотивации потребителей;
- оценка рынка и объема продаж;
- исследование положения предприятия на рынке;
- исследование деятельности конкурентов.

Первый вопрос, на который должен быть дан ответ в этом разделе: кто является потребителем продукции в настоящее время и кто им может стать в будущем. Дальше, нужно узнать какими должны быть сегменты рынка по каждому виду товаров. Сегментация рынков предусматривает следующие принципы: отраслевой, территориально-географический, производственно-технологический, поведенческий, демографический.

Для потребителей продуктов производственного назначения сегментация рынков производится по разным конечным пользователям, так как все ищут разные выгоды.

Следующим шагом станет оценка численности покупателей в каждом из выделенных сегментов и замер спроса, на основании которых осуществляется отбор наиболее лучших для предприятия сегментов. Перспективным обычно считается сегмент, в котором находится примерно 20% покупателей данного рынка, приобретающих не менее 80% товаров предприятия.

При изучении мотивации потребителя учитываются различные факторы: культурный уровень, социальные, личностные, психологические условия. Потребителей товаров промышленного назначения определяют при помощи метода функционально-стоимостного анализа (ФСА). Здесь могут быть ответы на вопросы:

- приносит ли использование проекта дополнительные выгоды;
- сопоставима ли стоимость нового товара с его полезностью;
- существует ли более лучший товар (продукция, технология, процесс и т.д.);
- можно ли подобрать для использования уже существующий товар;
- можно ли получить такой же товар по более низкой цене у другого производителя и др.

Положение предприятия на рынке определяется рядом таких факторов как: престиж фирмы, взаимоотношения с конкурентами, финансовыми и кредитными организациями, общая номенклатура продукции, гибкость производственно-технологической и сбытовой программ. В этой части указываются меры администрации предприятия по укреплению и повышению престижа предприятия в результате реализации инновационного проекта.

Прогнозирование развития рынка - это прежде всего прогнозирование спроса. При прогнозе потребительских товаров учитываются динамика численности населения с разбивкой по регионам и возрастным группам, достигнутый уровень потребления товаров на душу населения, динамика доходов населения, динамика покупательной способности населения, возраст, пол, национальная или этническая принадлежность и др.

Для анализа перспектив развития рынка промышленной продукции важна информация об инвестиционной активности, НТП в отраслях, динамике производственных мощностей в этих отраслях.

В итоге следует оценить:

- потенциальную емкость рынка;
- потенциальный объем продаж;
- реальный объем продаж.

В результате прогнозы развития рынка сводятся в таблицу.

Кроме того, для более легкого вхождения на выбираемый рынок желательно, чтобы на рынке и в пределах соответствующего его сегмента была показана «ниша», свободная для планируемого проекта.

В отличие от несколько интуитивного подхода к выбору целевого рынка сбыта главные характеристики емкости и эластичности спроса на будущий продукт должны быть определены максимально основательно, на базе количественного и документированного (и часто весьма дорогостоящего) специального маркетингового исследования. Это исследование может проводиться разными методами: прямым анкетированием; интервьюированием; с построением карт предпочтений потребителей с разными доходами, накоплениями и кредитоспособностью, на основе чего при максимизации уровня достигаемой для потребителей полезности отдельно по их различным группам будут аналитически выводиться кривые спроса на продукт предприятия, если он является новым для целевого рынка, и др.

Мы здесь не ставим задачу описания соответствующих методов, однако заметим, что, с точки зрения достоверности и убедительности результатов проведенных маркетинговых исследований, привлекаемому венчурному инвестору особенно важно показать:

- во-первых, обоснованность (со ссылками на какие-либо авторитетные для конкретного инвестора нормативные источники) применявшейся методики;

– во-вторых, статистическую репрезентативность (типичность, достаточность количества опрошенных потребителей) выборки респондентов;

– в-третьих, весь свод (в специальных документарных приложениях, исключающих возможность их фальсификации) первичного учета результатов «полевых» исследований по работе с потребителями (например, заполненные и подписанные респондентами опросные анкеты, гарантийные письма о готовности при определенных условиях закупить продукт и т.п.);

– в-четвертых, солидность объема специально (для составления данного бизнес-плана) проделанной работы (с указанием ее стоимости, если она как таковая финансировалась, привлекавшихся специализированных и внушающих данному инвестору доверие консультантов и консультационных фирм).

Конечно, и сама форма представления конечных результатов маркетингового исследования, а также иллюстрации применявшейся методики должны быть как можно более наглядны и выигрышны с точки зрения их подачи инвестору. Рекомендуется использовать графические способы подачи информации и анализа.

Подтвержденный и растущий спрос на целевой продукт предприятия еще не значит, что весь объем выявленного спроса сможет быть «замкнут» на начинаемое предприятие. На целевом рынке этого продукта почти наверняка есть или могут появиться другие его поставщики. Следовательно, возникает проблема доказать венчурному инвестору, какая доля перспективного спроса сможет быть предприятием захвачена и сохранена и на основе каких конкурентных преимуществ (третий вопрос).

Здесь не обойтись без анализа специфики потребностей на рынке и обоснования конкурентных преимуществ осваиваемого продукта и самого предприятия, позволяющих удовлетворить эти потребности наилучшим образом.

Можно также указать (и представить соответствующую доказательную информацию) на лучший доступ предприятия по сравнению с конкурентами к критичным покупным ресурсам, к потребителям (например, для индивидуальной

работы с ними), к более современным и эффективным технологиям, к властным структурам, регулирующим данный рынок и пр.

Очевидно предполагается проработка вопроса о конфиденциальности предоставления потенциальному венчурному инвестору подобных сведений. По этому поводу возможны даже особые соглашения с инвестором об ответственности за разглашение указанных сведений даже в случае отказа от участия в проекте (хотя риск тут всегда остается, и он должен соразмеряться с величиной возможного капиталовложения).

Анализ рынка покупных ресурсов (четвертый вопрос) в бизнес-плане нужен для того, чтобы убедить осторожного и вдумчивого венчурного инвестора (а также проверить себя) в следующем:

- предлагаемый деловой проект является рациональным с точки зрения выбора наиболее экономичных ресурсов (сырья для производимого продукта, обеспечивающих услуг, рода закупаемых для перепродажи товаров и т.п.);

- осуществлен тщательный выбор наиболее выгодных поставок (по наименьшей цене, оптимальному их качеству, наиболее устраивающему предприятие порядку требуемой оплаты, условиям обслуживания и пр.) и конкурентоспособных поставщиков ресурсов;

- в перспективе конъюнктура на выбранном рынке ресурсов не ухудшится (в том числе из-за изменения законодательства и условий государственного регулирования), во всяком случае, не будет ухудшаться в большей мере, чем конъюнктура на рынке сбыта выпускаемого продукта (так, цены на критичные, составляющие повышенную долю себестоимости продукта ресурсы не будут со сколь-либо значимой вероятностью расти быстрее возможностей повышения цены сбыта продукта предприятия).

Если все так и есть, то доверие к ранее приводившимся расчетам эффективности делаемой инвестиции и к последующим выкладкам бизнес-плана укрепится. Если последний из отмеченных трех моментов не подтверждается, то из соображений реалистичности и того же укрепления доверия инвестора к все



равно достаточно эффективному проекту лучше это честно показать заранее и в расчетах эффективности проекта и планируемого на перспективу финансового состояния предприятия сделать отчетливо видимую в бизнес-плане соответствующую поправку на вероятность ухудшения конъюнктуры на рынках ресурсов.

## 1.2 Источники инвестирования, жизненный цикл инвестиционного проекта

Предпринимательство как бизнес, как творчество стремится сбросить с себя рамки обыденности и достигнуть чего-то превосходно нового, отличающегося и необычного. Данная стезя выражается в неуклонном достижении целей, которые не только огромны по своим масштабам и финансовым затратам, но являются своеобразным вызовом обществу и проявлением себя в качестве творческого деятеля с нестандартным подходом.

Люди, которые придумывают новые инвестиционные идеи являются генераторами идей, а их деятельность, безусловно, есть двигатель всей экономики мира, и, в общем то, нет смысла, будут эти идеи воплощены в жизнь сейчас или в далеком будущем. Итог один – каждая идея заслуживает право на жизнь.

Но если смотреть с другой стороны, инвестиционная идея лишь тогда становится значимой, когда у рынка есть на нее спрос, когда она реализована на практике и становится новым бизнесом. Однако, для начала, перед тем, как пройти этот путь, идея должна быть обоснована в определенных планах и задачах, а также процессах, которые будут стремиться к ее реализации. Но для этого требуются источники и способы финансирования. Ведь для больших проектов не всегда хватает собственных средств предпринимателя.

Мировая деловая практика говорит о том, что источники и методы финансирования проектов, в основе своей, определяются набором следующих факторов:

- Технологическим или отраслевым циклом бизнеса – от есть его долгосрочностью, периодами обновления основных средств производства, перспективами инноваций и тому подобными.
- Поставленными целями – они должны быть понятны как владельцам, так и обществу (потребителям).

- Цикличностью внешних и внутренних финансовых потоков – определяют финансовую устойчивость инвестируемой фирмы и ее способность выплачивать кредиты.
- Общей ситуацией на рынке – способностью подстраиваться под любые рыночные изменения и следовать в ногу со временем.

Сделав выводы из данного перечня, можно понять, что, прежде, чем выбрать удобный для проекта источник финансирования, необходимо проанализировать все от и до, понять, на что способна фирма или инвестор, а на что она не способна и каких рисков следует остерегаться.

Кроме того, для эффективного использования источников финансирования, сам инвестор должен быть грамотным специалистом в своей сфере, способным правильно распределять свои средства, их количество. Особенно это касается компетенции (знаний и опыта) в вопросах где применяется этот проект, осведомленность в технологических особенностях, информированности о свойствах каждого инструмента финансирования инвестиции.

За последнюю четверть века проектное финансирование во многих аспектах приобрело новые черты, проходя путь за новыми инновационными технологиями бизнеса, возникновением новых рынков, кардинальной сменой норм потребительского спроса. В общем виде, для наглядного примера, источники инвестиционного финансирования можно обозначить в двух категориях: внутренних и внешних.

Для лучшего понятия, что относится к тем и к другим, приведем упрощенный перечень источников финансирования.

Внутренние источники финансирования:

1. Реальные (прямые) – это инвестиционные ресурсы, представленные в виде материальных объектов (так же могут быть представлены правами собственности на них), которые могут использоваться в инвестиционном проекте. К ним относят:

- Здания, сооружения, земельные участки, офисные помещения (на правах долгосрочной аренды к ним так же относятся).
  - Готовая продукция на складах или в транспортной сети.
  - Промышленное оборудование и торговое, коммуникации и инженерные сети (или наличие лицензии для их установки и эксплуатации).
  - Лизинговые права технологические линии и оборудование.
2. Финансовые инвестиционные ресурсы – любые активы, которые представлены в форме ценных бумаг, прав на собственность, денежных средств. Обладают они относительно большей ликвидностью, чем материальные. К таким ресурсам относятся:
- Ценные бумаги, собственные акции (для публичных компаний), облигации.
  - Денежные средства компании на счетах и депозитах, принадлежащих ей по праву собственности (иногда в них входят и долгосрочные долговые обязательства).
  - Ценные бумаги на доверительных правах управления.
  - Финансовые страховые обязательства на собственное имущество или материальные активы.
  - Доли, предназначенные для принятия участия в капиталах других коммерческих бизнесов или права на них (к примеру, имущество в залоге).
3. Нематериальные активы или интеллектуальные права – самая перспективная часть средств во внутреннем инвестировании, особую значимость они играют для фирм, работающих в инновационных секторах экономики или на венчурном рынке. К таким относятся, в основе своей:
- Франшиза. Право на использование торговой марки или бренда компании (чаще распространено для известного бренда).

- Авторские права на публичные издания, творчество (книги, фильмы, художественные произведения, научные разработки, компьютерные программы).
- Патенты на изобретения или интеллектуальные права;
- Собственные товарные марки, логотипы, рекламные образы и другие.

В современных условиях прогресса и глобализации использование только внутренних источников финансирования будет казаться, по меньшей мере, глупо. Первое что помешает – то, что средства уходят из текущего бизнес-процесса, второе – во внутренние ресурсы все явно не уложится, придется искать активы на внешних рынках. В таком случае нужно держаться «золотой середины» и использовать смешанные способы инвестирования проекта. Конкретный тому пример – диверсификация источников финансирования.

Внешние источники финансирования:

Это активы, поступающие от компании никак не связанных с деятельностью нашей компании, характеризуются обязательным возвратным характером, либо определенным видом обременений:

- Ресурсы от кредитов, к ним же относятся и товарные кредиты, как пример, лизинговые контракты.
- Уступка определенной части или доли от собственности, принятия решений, а также контроль над некоторыми бизнес-процессами. (Осуществляется через, например, допуск в совет директоров, продажу части доли в уставном капитале).
- Эмиссионные активы. Подразумевается поступление источников финансирования путем выпуска ценных бумаг (акций) либо производных из них инструментов (такие как: финансовые или реальные опционы).
- Интеллектуальные ресурсы, то есть: франшиза, торговая марка, компьютерные программы, залоговые или имущественные права на

материальные активы или нематериальные ресурсы (дарения, залоги, страхования и подобные), патенты на технологии и права на них.

- Налоговые каникулы, когда стимулируются определенные секторы экономики и предоставляются они структурами государства. К ним также можно приравнять различные правительственные программы субсидирования кредитных процентных ставок, пакеты размещаемых государственных заказов либо совместное финансирование участия в проекте.
- Иногда внешнее финансирование может превратиться в публичный сбор средств (похожих на проекты, основывающиеся на основах системы crowd funding). При этом данный способ имеет очень ограниченный характер использования на территории стран СНГ.

Так же стоит обратить внимание на некоторые существенные моменты, которые касаются внешних источников финансирования:

- Условия выплат по долгам требуется чаще проверять, чтобы успешнее управлять финансовыми потоками, появившимися извне, соблюдать права использования интеллектуальной собственности и планировать системы для управления рисками.
- Инвестиционные проекты, которые используют лишь внешние инвестиции, чаще всего или полностью теряют контроль над бизнесом (к примеру, когда внешний инвестор-партнер скупает весь контрольный пакет акций), или же становятся тяжелым бременем для бизнес-процессов уже существующих.
- Не смотря на все издержки внешние финансовые ресурсы являются наиболее предпочтительными для реализации инвестиционного проекта, учитывая, что проведен грамотный расчет и самого проекта, и управления текущим бизнесом.

Жизненный цикл является важнейшей характеристикой, происходящей из своих параметров. В инвестициях существует ряд признаков, которые

накладывают особые требования на процесс инвестирования, а также на условия их реализации. Жизненный цикл инвестиционного проекта – это промежуток времени между идеей, оформленной на бумаге и ее реализацией в производстве.

Следующие признаки можно отнести к условно инвестиционным проектам:

1. По сущности они разделяются на проекты простого расширенного воспроизводства и инновационные.
2. По масштабам выделяют глобальные и крупномасштабные, региональные и отраслевые, локальные и одиночные (для одного предприятия).
3. По продолжительности на долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные. (К последним относятся проекты с жизненным циклом до 1 года, к среднесрочным от 1 до 5 лет и долгосрочным свыше 5 лет соответственно).

Последний пункт имеет ключевую к жизненному циклу инвестиционных проектов, однако полностью определяется параметрами предыдущих классификаций. Так, например, инновационные проекты по длительности жизненного цикла, при прочих равных условиях, всегда по длительности будут больше проектов расширения производства на существующей технологической и технической базе производства. Также крупномасштабные проекты, будут иметь более длительный жизненный цикл, нежели локальные.

В любом случае длительность жизненного цикла проекта зависит от условий, в которых он был взращен. Хорошие условия в инвестиционном климате, как не странно, жизненный цикл делают меньше, ведь времени тратится меньше на различные бюрократические процедуры, при этом повышается отдача инвестиций в единицу времени, повышается эффективность инвестиций.

Следуя данной логике, однозначно жизненный цикл не опишешь, что чем выше длительность цикла, тем лучше проект. Следует принимать его как характеристику длительности инвестиционного проекта, в течение которой поступают инвестиции и денежные притоки от них на объекте, который нуждается в инвестициях. Иногда его можно использовать как отражение

инвестиционной эффективности, чаще всего при расширении производства на существующей технологической базе производства.

Следует запомнить, что чем дольше происходит процесс использования инвестиций, тем больше его значимость и эффективность. К тому же появляется возможность сравнивать проекты со схожими характеристиками эффективности, указанными в относительных единицах, к примеру, с одинаковой внутренней нормой доходности инвестируемого капитала. В таком случае, чем больше времени будет существовать проект, тем более предпочтительным он окажется.

Следует так же определиться с основными характеристиками жизненного цикла, а если быть точнее, с его фазами существования. Делятся они на четыре основные фазы:

- Преинвестиционная.
- Инвестиционная.
- Эксплуатационная.
- Ликвидационная.

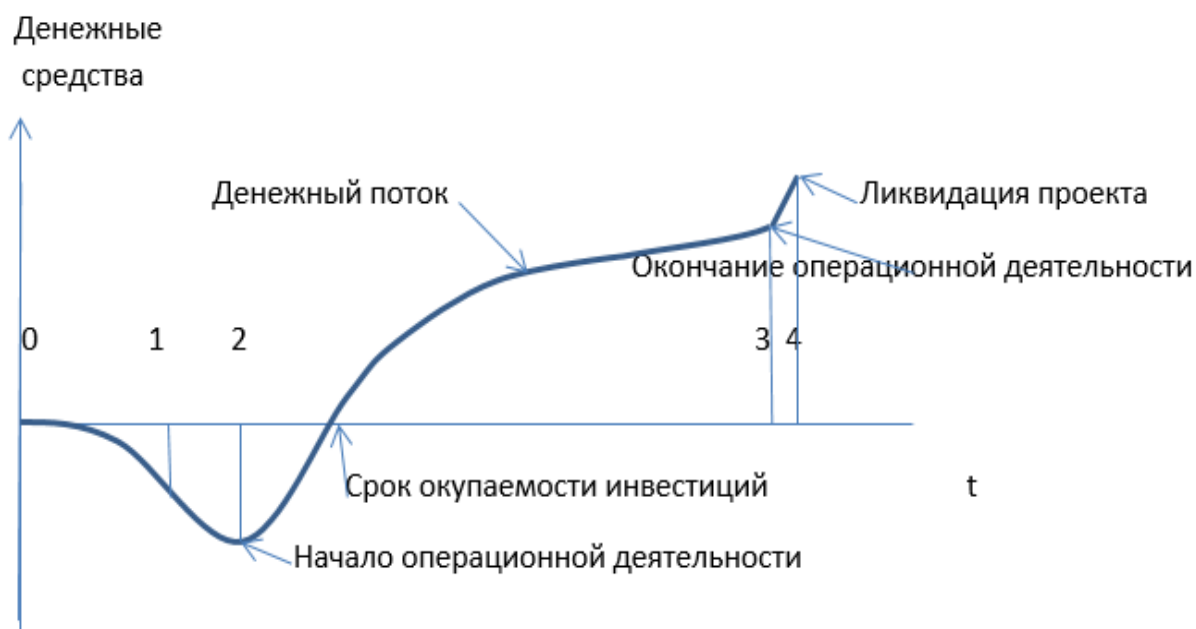


Рисунок 1.3 – Жизненный цикл инвестиционного проекта

На рисунке 1.3 изображен в графическом виде жизненный цикл инвестиционного проекта.



Отрезок времени:

- между 0 – 1, прединвестиционная фаза;
- между 1 – 2, инвестиционная фаза;
- между 2 – 3, эксплуатационная фаза;
- между 3 – 4, ликвидационная фаза.

На данном рисунке мы видим, как происходит процесс жизненного цикла проекта. Прединвестиционная фаза характеризуется резким спадом, так же, как и начало инвестиционной. Это говорит о начальных затратах на проект. Начиная с эксплуатационной фазы, после поступления и распланирования инвестиций начинается резкий подъем и выравнивание. Когда линия превышает черту убытков и переходит в доходную зону, происходит окупаемость инвестиций. В дальнейшем, проект начинает приносить прибыль в виде денежного потока. В конце, само собой, происходит ликвидационная фаза: окончание операционной деятельности и ликвидация проекта.

Прединвестиционная фаза – в жизненном цикле инвестиций, по праву, считается самой важной и значимой. Судьба всех инвестиционных начал зависит именно от нее. Во время этого этапа определяется – имеет ли право на жизнь данный проект в организационном, техническом, финансовом и экономическом плане. Следующие виды работ входят в ее состав:

- Анализирование идей и их обоснование.
- Проработка возможной реализации идей в техническом плане.
- Ориентирование места реализации инвестиций, а также решение вопроса о размещении объекта планируемых инвестиций с администрацией.
- Установление планки количества ресурсов для их реализации.
- Планирование состава технической документации для реализации инвестиций.
- Определение своих денежных запасов для реализации их в объект инвестиций.

- финансирование проектно-изыскательских работ по реализации инвестиционных начинаний.
- Установление правил инвестиционного меморандума, на которые обратят внимание потенциальные инвесторы, поиск инвестиций в сторонних источниках.
- Разработка бизнес-плана.
- Уточнение бизнес-плана и технико-экономического обоснования проекта.
- Проведение экспертизы проектно-сметных документов.
- Создание документов для работы и их экспертиза.
- Отведение помещения или его строительство для реализации целей проекта.
- Вручение всех необходимых документов инвестору и согласование с ним вышеперечисленных этапов.

Все эти действия могут длиться, как несколько дней, так и несколько лет. Зависит это от того, насколько сложен в реализации проект, а также от бюрократизации региона, в котором будет реализовываться этот проект.

Первая фаза не требует инвесторов, чаще всего. На объекте все денежные средства, обычно, исходят от самих инициаторов данного проекта и обусловлены постоянным упадком денежных средств. Траты денежных средств составляют, примерно 3 – 8 % от стоимости самих инвестиций. Обычно их выражают в абсолютных числах, а зависит это от масштабов проекта. Для больших проектов характерны цифры в десять и даже в сто миллионов рублей.

Инвестиционная фаза – фаза, в которой инвесторы принимают особо активную значимую роль. Для данного времени характерно большое количество финансовых мероприятий, таких как: закупка технологий и оборудования, подготовка строительства или оборудование и начало строительства или оборудования инвестируемого объекта, доставка, монтаж и пуско-наладка оборудования на объекте, вербовка и наем необходимого персонала для обслуживания объекта.

Конец этой фазы – это сдача объекта в использование. Этап характеризуется постоянным проведением маркетингового мониторинга, который был начат еще в предыдущей фазе, выявление комфортных условий на рынке, брендинг продукции.

Инвестиционная фаза занимает самую незначительную по времени часть всего жизненного цикла, определяемую сроками оборудования проекта всем необходимым и сдачи проекта в использование. Пусть и не самая значимая часть во временном факторе, но очень значимая для становления и жизни проекта в дальнейшем.

Эксплуатационная фаза – самая большая фаза. На нее тратятся добрые 90–95% от всего жизненного цикла проекта. При этом, чем больше эта фаза, тем лучше для проекта, ведь именно она олицетворяет его эффективность.

Стоит лучше разобраться, что же включает в себя столь обширная фаза:

- Организация производства.
- Сертификация продукции.
- Продвижение выпускаемой продукции на рынок.
- Осуществление сервисного обслуживания для выпускаемой продукции.
- Обтекаемость в управлении продукцией, стремление вписаться в любые рыночные изменения.
- Создание максимально эффективного производства и реализации продукта.
- Определение момента упадка спроса и поиск возможных путей его предотвращения.

Ликвидационная фаза – так же, как и преинвестиционная, может закончиться очень быстро, но иногда длится не один год. Основа в ней – определить точку невозврата к выпуску продукции. Производство, обычно, после этого останавливается при еще имеющемся спросе.

Рентабельность производимой продукции в этом случае идет на убыль, снижает средневзвешенную стоимость капитала инвестируемого объекта, говорит

это о нужде в завершении производить данную продукцию, альтернативой тому может послужить поиск повышения эффективности ее производства. И в данном случае, одно другого не исключает.

Ликвидация осуществляется за два этапа:

- Избавление от старого оборудования, подготовка помещения к новым идеям для инвестиций.
- Продажа всего оборудования на вторичном рынке.

Бывшее в употреблении оборудование, которое еще функционирует до полного износа, покупают другие более маленькие производства для создания похожей продукции, так как на нее все еще сохраняется спрос. В крайнем случае, оборудование сдается как металлолом или вторичное сырье, предназначенное для переработки.

Каждая фаза жизненного цикла инвестиционного процесса несет в себе определенную долю риска. Риски велики особенно в прединвестиционной фазе, когда существует массовая неопределенность. Но грамотный расчет и планирование, а также возможное прогнозирование, способно снизить эти риски до минимума.

В инвестиционной же фазе сохраняются риски по востребованности данной продукции рынком, которые проявляют себя лишь на начальной эксплуатационной фазе. Самые классические риски могут сыграть еще на строительстве или оборудовании объекта, а точнее на времени их реализации. Влияет это на эффективность использования производства уже в эксплуатационной фазе, чем дольше происходит оборудование объекта, тем ниже его экономический показатель и тем больше вероятность того, что конкуренты займут данную нишу, на которую рассчитывали изначальные инициаторы данного проекта.

1.3 Методы оценки экономической эффективности инвестиционного проекта: отечественный и западный подходы

В данном пункте будет рассмотрена тема экономической эффективности инвестиционного проекта в России и за рубежом. Для составления любого инвестиционного проекта требуется знание основных формул показателей оценки эффективности инвестиционного проекта динамических и статических. Поэтому, рассмотрим некоторые случаи, в которых эти формулы применяются.

Проводя оценку проектов с точки зрения инвестиционной привлекательности, специалисты пользуются профессиональными обозначениями и терминами. Рассмотрим и расшифруем наиболее важные динамических показателей эффективности – NPV, PI и IRR.

Базовая формула NPV 1.1 тогда, примет вид:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF}{(1+R)^t} \quad (1.1)$$

Где: n, t – количество временных периодов; CF – денежный поток (Cash Flow); R – стоимость капитала (ставка дисконтирования, Rate).

Эффективность инвестиционных проектов для удобства сравнения ее с действительной рыночной ставкой ссудного процента часто выражают специфическим относительным показателем так называемой внутренней нормы доходности (internal rate of return, IRR) по инвестиционному проекту.

Идея состоит в том, чтобы выяснить, каким условиям ссуды той же величины капитальных затрат эквивалентен по своей эффективности (т.е. по ожидаемому потоку прибылей) данный инвестиционный проект. Иначе говоря, надо ответить на вопрос: при какой ставке ссудного процента было бы равно предпочтительно (равновыгодно) вместо инвестирования в этот проект просто открыть на тот же срок депозит в надежном банке на сумму, необходимую для вложения в оцениваемый проект.

Этот индекс демонстрирует отношение отдачи капитала к объему вложений в проект. PI, или Profitability Index – это относительная прибыльность будущего

предприятия, а также дисконтируемая стоимость всех финансовых поступлений в расчете на единицу вложений. Если взять в расчет показатель  $I$ , который равен вложениям в проект, то индекс прибыльности инвестиций рассчитывается по формуле 1.2.

$$PI = NPV / I \quad (1.2)$$

Profitability Index – это относительный показатель, который дает представление не о реальном размере чистого денежного потока в проекте, а только о его уровне по отношению к инвестиционным затратам. Соответственно, индекс можно использовать в качестве инструмента сравнительной оценки эффективности разных вариантов, даже если по ним предполагается разный объем финансовых вложений и инвестиций.

В целом, возможны три варианта действий, основываясь на значении индекса прибыльности инвестиций (PI):

- больше одного – данный вариант рентабелен, его стоит принять к реализации;
- меньше одного – проект неприемлем, так как инвестиции не приведут к требуемой ставке отдачи;
- равен одному – данное направление инвестирования максимально точно удовлетворяет избранной ставке отдачи.

Дисконтированный срок окупаемости инвестиций - срок окупаемости инвестиций в текущих стоимостях.

Показатель IRR, или внутренняя норма прибыли (рентабельности), рассчитывается в прямой зависимости от величины NPV. IRR – это максимально возможная стоимость инвестиций, а также уровень допустимых расходов по определенному проекту.

К примеру, при финансировании старта бизнеса на деньги, взятые в виде банковской ссуды, IRR – это максимальный уровень процентной ставки банка. Ставка даже ненамного выше сделает проект заведомо убыточным.

Экономический смысл расчета данного показателя состоит в том, что автор проекта или руководитель фирмы может принимать разнообразные инвестиционные решения, имея четкие рамки, за которые нельзя выходить.

Таким образом, внутренняя норма прибыли (IRR) высчитывается из формулы начальной инвестиции (IC) 1.3.

$$IC = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} = 0 \quad (1.3)$$

Где: CF – денежные потоки от проекта в момент времени t, n – количество периодов времени, IRR – внутренняя норма доходности.

Так же, существует формула модифицированной внутренней нормы доходности (рентабельности). Несмотря на свое громоздкое название, скорректированная с учетом нормы реинвестиции внутренняя норма доходности, или MIRR, также известный как модифицированная внутренняя норма доходности, в действительности гораздо легче рассчитывается вручную, чем IRR. И это происходит именно из-за сделанного предположения о реинвестиции. Таким образом, рассмотрим формулу 1.4.

$$\sum_{t=0}^n \frac{I_t}{(1+r)^t} = \frac{\sum_{t=1}^n CF_t (1+d)^{n-t}}{(1+MIRR)^n} \quad (1.4)$$

Где: MIRR – модифицированная внутренняя норма доходности; CF – приток денежных средств в периоде t = 1, 2, ... n; I – отток денежных средств в периоде t = 0, 1, 2, ... n (по абсолютной величине); r – барьерная ставка (ставка дисконтирования), доли единицы; d – уровень реинвестиций, доли единицы (процентная ставка, основанная на возможных доходах от реинвестиции полученных положительных денежных потоков или норма рентабельности реинвестиций); n – число периодов.

Общая формула для расчета окупаемости в терминах текущих стоимостей продемонстрирована в формуле 1.4.

$$DPP=n, \text{ при котором } \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} > I_0 \quad (1.5)$$

Где: DPP – дисконтированный срок окупаемости инвестиций; n – число периодов; CF<sub>t</sub> – приток денежных средств в период t; r – барьерная ставка (коэффициент дисконтирования); I<sub>0</sub> – величина исходных инвестиций в нулевой период.

Определяется она как время, которое необходимо, чтобы инвестиция обеспечила достаточные поступления денег для возмещения инвестиционных расходов, при этом учитывается временная стоимость денег. Характеризует финансовый риск гораздо точнее, чем обычная окупаемость. Так же существуют недостатки, при которых не определяется размер денежных потоков после точки окупаемости, и не определяется при знакопеременных денежных потоках.

Видоизменяя понятие окупаемости, мы можем получить дополнительный инструмент для анализа инвестиций. Так, показатель дисконтированный срок окупаемости инвестиций (окупаемость в терминах текущих стоимостей), также используемый при определении количества временных периодов, требуемых для возмещения инвестиционных расходов, принимает в расчет временную стоимость денег. В то время как при вычислении окупаемости просто суммируются ежегодные денежные поступления для определения того года, в котором они превзойдут первоначальные расходы денежных средств, при вычислении дисконтированного срока окупаемости инвестиций суммируются дисконтированные денежные поступления.

Так же, стоит указать статистические формулы, то есть без использования дисконтирования. Одной из них является рентабельность.

Рентабельность – относительный показатель экономической эффективности. Рентабельность предприятия комплексно отражает степень эффективности использования материальных, трудовых и денежных и др. ресурсов. Коэффициент



рентабельности рассчитывается как отношение прибыли к активам или потокам, её формирующим. Рентабельность рассчитывается по формуле 1.6.

$$\text{Рентабельность продаж} = \text{Чистая прибыль} / \text{Выручка} \quad (1.6)$$

Рентабельность продаж является индикатором ценовой политики компании и её способности контролировать издержки. Различия в конкурентных стратегиях и продуктовых линейках вызывают значительное разнообразие значений рентабельности продаж в различных компаниях. Часто используется для оценки операционной эффективности компаний.

Рентабельность активов — индикатор доходности и эффективности деятельности компании, очищенный от влияния объема заемных средств. Применяется для сравнения предприятий одной отрасли и вычисляется по формуле 1.7.

$$Ra = P/A \quad (1.7)$$

Где:  $Ra$  – рентабельность активов;  $P$  – прибыль за период;  $A$  – средняя величина активов за период.

Срок окупаемости инвестиционного проекта представляет собой отношение первоначальных инвестиций в проект к среднегодовой доходности проекта. Если инвесторов несколько, то каждый рассчитывает и срок окупаемости его вложений в инвестиционный проект, т.е. отношение его вложений в проект к его среднегодовому доходу в данном проекте.

Расчет срока окупаемости инвестиционного проекта проводят по формуле 1.8.

$$PP = I_0 / CF_{cr} \quad (1.8)$$

где:  $PP$  – срок окупаемости в годах;  $I_0$  – начальные инвестиции в проект в рублях;  $CF_{cr}$  – среднегодовой доход проекта в рублях.

Выводы по разделу один

В ходе изучения теоретических основ анализа экономической эффективности инвестиционных проектов, были обозначены общие принципы оценки инвестиционной привлекательности проекта, которые подразделяются на:

- общие методологические принципы;
- методические принципы, которые ориентированы на оценку финансовой привлекательности проекта и учёт его особенностей;
- операционные принципы.

Также была выделена система основных показателей, необходимых для оценки эффективности реализации инвестиционного проекта. Выделенные методы и показатели будут использованы для оценки инвестиционной привлекательности проекта по открытию магазина ООО «Художественная лавка» в Челябинске.

В основе реализации инвестиционного проекта лежит прибыль. Целостность экономической системы, которая объединяет все подсистемы в одно целое, держится благодаря ее целенаправленности на получение прибыли. И именно благодаря этому ориентиру, рыночная система не распадается, как это случилось с советской экономикой, где прибыль была искусственной категорией без реального рыночного содержания. Прибыль возникает лишь в неравновесных условиях, другими словами, она является потенциалом неравновесия, а это в свою очередь стимулирует предпринимательскую активность.

## 2 РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА ОТКРЫТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

### 2.1 Формирование концепции создания ООО «Художественная лавка» и предварительный анализ его осуществимости

Настоящий проект представляет собой план создания фирмы, специализирующейся на продаже товаров для рисования, творчества, художественных принадлежностях.

Наименование предприятия – ООО «Художественная лавка».

Магазин не большой и будет относиться к малому бизнесу.

Идея создания ООО «Художественная лавка» преследует три цели:

1. Создание высокорентабельного предприятия.
2. Получение прибыли.
3. Удовлетворение потребительского рынка товаров для творчества.

Конкурентные преимущества ООО «Художественная лавка»:

- широкий выбор товаров для творчества;
- консультации грамотных специалистов-продавцов;
- информационная поддержка по тем или иным видам товара;
- гибкая система скидок постоянным покупателям;
- расположение магазина в густонаселенном спальном районе города, что повышает эффективность работы с потребителями;
- постоянное повышение квалификации, обучение на специализированных курсах (очно и через Интернет), изучение новинок рынка;
- высокое качество продаваемого товара.

Цель работы магазина, специализирующегося на продаже товаров для рисования, творчества, – занять свою нишу в сфере предоставления услуг, а также участвовать в творческой жизни Челябинска и Челябинской области с дальнейшим выходом в другие регионы. Прежде всего, необходимо разработать маркетинговый план магазина на основе анализа рынка.

Интерес к рисованию, декору, домашнему творчеству и традиционным ремеслам в современном мире очень высок. Потребители уходят от штампованных вещей, массового производства и стремятся окружить свой быт нестандартными, красивыми и удобными аксессуарами. Ручная работа и индивидуальность особенно в цене, но авторские и дизайнерские работы стоят дорого, а рукоделие доступно каждому.

Сегмент товаров для хобби, рисования, творчества и рукоделия – это небольшой специализированный рынок. Его специфика проявляется в том, что здесь сложно определить, какие именно товары к нему относить. Потому что

всегда есть, к примеру, товары текстиля или детского направления, которые можно как отнести к зоне этого рынка, так и не относить.

Современный рынок товаров для рукоделия предлагает огромный выбор материалов и оборудования. Открыты специализированные магазины, на просторах Интернета можно найти большое количество сайтов, которые предлагают купить товары для рукоделия. При желании купить новый набор для вышивки или нитки для вышивания большинство рукодельниц, по-прежнему, идет в обычный магазин.

Для мастериц стали популярными Интернет-магазины, которые предлагают максимально полный ассортимент товаров для рукоделия по ценам зачастую ниже, чем в стандартных магазинах из-за экономии на многих статьях расходов. Большинство все же предпочитают видеть товар «лицом», т.к., при приобретении ниток, лент, пряжи покупателю важно видеть оттенок, плотность и т.д.

Российский рынок товаров для хобби постепенно перестраивается под принцип «спрос рождает предложение». В то время как еще буквально пару лет назад здесь действовал в больше мере принцип прямо противоположный: компании вводили новые позиции и новые направления товаров на свой страх и риск, не зная, какой отклик они найдут у конечного потребителя<sup>2</sup>. Это закономерно: на первых порах просветительская функция всегда важнее, чем продажная. Затем, по мере развития рынка, две этих функции существуют параллельно. И лишь когда рынок достигает пика своего развития, просвещение отходит на второй план. Потому что познакомить потребителя с новинками гораздо проще, чем рассказать им о том или ином направлении в целом. Однако до такого «пика» рынку товаров для хобби в России еще далеко<sup>3</sup>. Тем интереснее наблюдать за ним, тем интереснее видеть, как происходит его развитие, как расширяется его покупательская аудитория, как появляются новые компании и развиваются компании уже существующие, и отмечать при этом, насколько

---

<sup>2</sup> Аналитический обзор: Анализ рынка товаров для рукоделия. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://www.outdoor.ru/marketingovye-issledovaniya/index.php?parent=rubricator&child=getresearch&id=25921>

<sup>3</sup> Аналитический обзор: Анализ рынка товаров для рукоделия. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://www.outdoor.ru/marketingovye-issledovaniya/index.php?parent=rubricator&child=getresearch&id=25921>

российский рынок хобби еще далек от стагнации и перенасыщения, которые переживает в Европе.

Парадоксально, но кризис положительно сказался на развитии рынка хобби-товаров, и это дало импульс компаниям к расширению бизнеса. На сегодняшний день ситуация такова. Во-первых, среди поставщиков импортных товаров для хобби больше не существует монобрендовых компаний<sup>4</sup>. Преданности одной марке практически все компании предпочитают комплексное предложение – и по количеству направлений, и по количеству позиций в рамках одного направления. Как замечают многие игроки, побывавшие в роли эксклюзивных дистрибьюторов, положение это бывает весьма шатким по ряду причин, и, как правило, первыми его изменяют иностранные партнеры, привлекая новых поставщиков.

Магазинов, которые товары для хобби позиционируют как основной ассортимент, стало значительно больше: сеть хобби-гипермаркетов «Леонардо» насчитывает уже более сорока магазинов в разных городах России. Центр товаров для дома, хобби и творчества «Станция домашняя» имеет пять магазинов в Москве (два из них работают на правах франшизы)<sup>5</sup>. Практически все оптовые компании отмечают расширение географии продаж: традиционно самыми активными регионами являются восток и юг России: Сибирь и Краснодарский край. В то же время стало больше клиентов и в средней полосе. Безусловно, этому способствует выставочное движение.

Приход новых компаний на рынок обуславливает новые правила игры и новые модели развития бизнеса. Поэтому приходится учиться и меняться в новом витке развития этого интересного, на мой взгляд, направления. И все же многие компании пытаются сохранить свою индивидуальность, стараются найти новые направления в этом сегменте. Рынок хобби все еще интересен в своем развитии<sup>6</sup>. Особенно популярными техниками декорирования являются декупаж, акриловые

---

<sup>4</sup> Маркетинговое исследование «Российский рынок хобби и рукоделия». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://marketing.rbc.ru/research/30683/>

<sup>5</sup> Маркетинговое исследование «Российский рынок хобби и рукоделия». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://marketing.rbc.ru/research/30683/>

<sup>6</sup> Маркетинговое исследование «Российский рынок хобби и рукоделия». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://marketing.rbc.ru/research/30683/>

краски, стекольные краски, пасты и многое другое. Эти техники являются одними из самых быстрорастущих.

Объём современного российского рынка товаров для хобби, творчества и рукоделия точно никто не оценивал. По экспертным оценкам годовой объём рынка составляет около 30-40 млрд. руб., по некоторым данным – до 60 млрд. руб. Ранее наблюдался рост рынка на 20% в год, сейчас рост рынка закончился<sup>7</sup>.

Эксперты также утверждают, что весь объём рынка формата «гипермаркет товаров для творчества» в России составляет 100-120 магазинов (не более 1 магазина на 500 тыс. человек), при этом половина из них по сути уже принадлежит сети «Леонардо».

Существующие магазины можно условно разделить на три формата:

- Основной формат – «магазин у дома». Это достаточно небольшие магазины (5-50 кв. м.), а точнее отделы или киоски.
- Формат «супермаркет» (70-300 кв. м.) – таких магазинов в стране принципиально меньше (пример: «Иголочка»);
- Формат «гипермаркет» (500-1500 кв. м.), который, по сути, представлен только сетью хобби-гипермаркетов «Леонардо» (более 60-90 000 SKU).

При этом в магазины «у дома» клиенты не приходят специально. Маленькие магазины не обладают большим ассортиментом. Они стоят «на потоке» и успешно работает только в тех местах, где такой поток клиентов есть. Покупка в них совершается заодно с основным товаром. И только супермаркеты и гипермаркеты обладают своим потоком целевых клиентов: (пример: «Иголочка» приводит от 100 тыс. до 200 тыс. человек в год, «Леонардо» – от 250 тыс. до 700 тыс. человек в год)<sup>8</sup>.

Чем магазин больше по площади и чем у него больше ассортимент, тем он, безусловно, интересней клиентам. При этом целевые клиенты приходят благодаря активной рекламе и маркетингу. Если у магазина нет активной и регулярной

---

<sup>7</sup> Вся правда о российском рынке товаров для хобби и творчества. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: [https://new-retail.ru/business/vsya\\_pravda\\_o\\_rossiyskom\\_rynke\\_tovarov\\_dlya\\_khobbi\\_i\\_tvorchestva1266/](https://new-retail.ru/business/vsya_pravda_o_rossiyskom_rynke_tovarov_dlya_khobbi_i_tvorchestva1266/)

<sup>8</sup> Вся правда о российском рынке товаров для хобби и творчества. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: [https://new-retail.ru/business/vsya\\_pravda\\_o\\_rossiyskom\\_rynke\\_tovarov\\_dlya\\_khobbi\\_i\\_tvorchestva1266/](https://new-retail.ru/business/vsya_pravda_o_rossiyskom_rynke_tovarov_dlya_khobbi_i_tvorchestva1266/)

рекламы в специализированных изданиях, он не создаёт поток. И, наоборот – благодаря рекламе, даже при относительно небольшой площади, магазин может стать одним из лучших магазинов-якорей, генерирующих свой клиентский поток во всех торговых центрах (пример: «Леонардо», который сопоставим, а где-то и обгоняет «Ашан» по количеству клиентов в расчёте на кв. м.).

Сегодня в Челябинске рынок товаров и услуг для творчества находится на стадии становления.

Одним из типичных заблуждений является мнение, что магазины товаров для хобби и творчества посещают в основном «бабушки». Это ошибочное мнение. На самом деле основными клиентами таких магазинов являются женщины в возрасте 25–45 лет, с детьми и без.

Рукоделие является популярным видом хобби. Это отличный вариант досуга, и все больше женщин пробуют свои силы в рисовании, вязании, вышивке, шитье. Отдельные искусницы с успехом осваивают плетение кружев, ковроткачество, роспись витражными красками, художественную аппликацию и изготовление авторских кукол. При этом все мастерицы нуждаются в качественных материалах для творчества.

На рисунке 2.1 представлены виды рукоделия и творчества по популярности среди целевой аудитории.

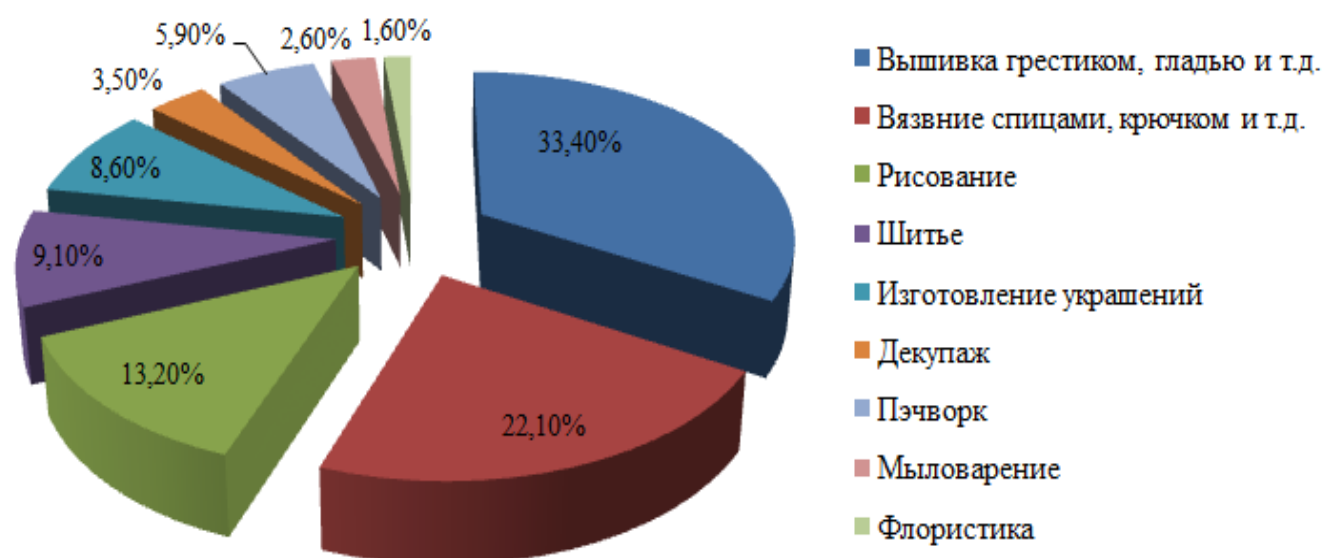


Рисунок 2.1 – Виды рукоделия по популярности среди целевой аудитории

Самыми популярными видами творчества являются вышивка, вязание, рисование и шитье.

Оценка объема рынка товаров для рукоделия и творчества в г. Челябинск приведена на рисунке 2.2.

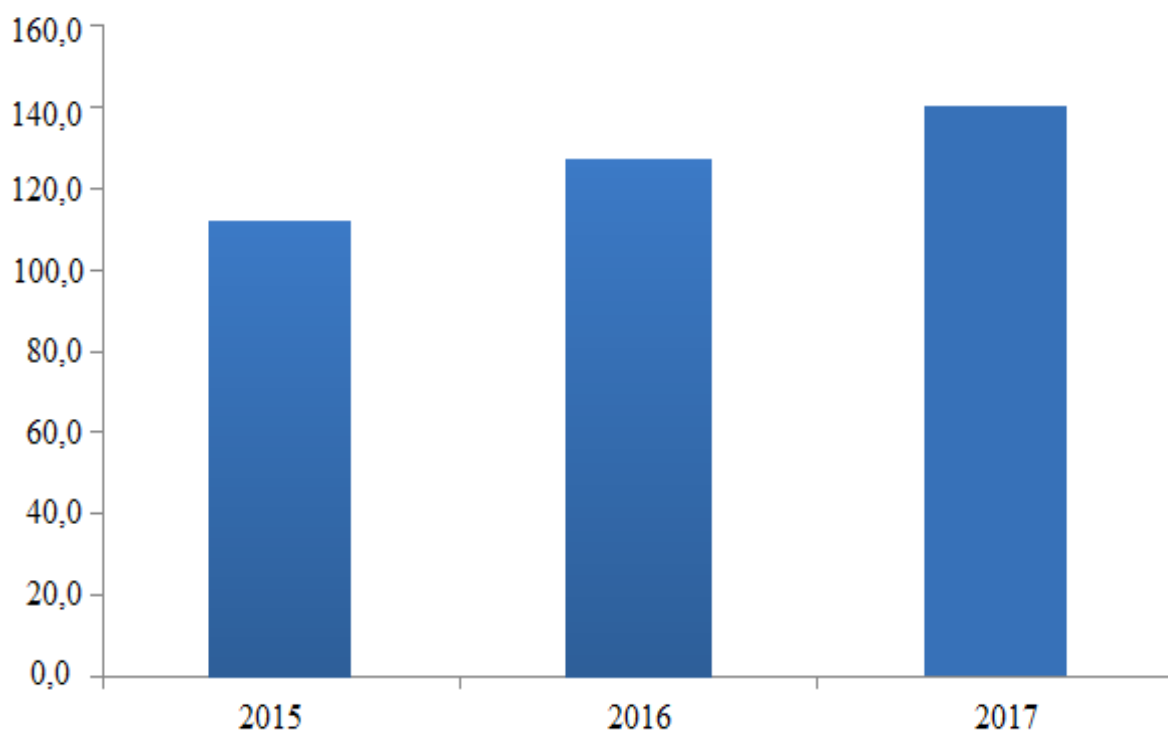


Рисунок 2.2 – Оценка объема рынка товаров для рукоделия и творчества г. Челябинск, млн. руб.

Формат магазина ООО «Художественная лавка» будет представлять собой розничный мини-маркет товаров для рисования, творчества, расположенный в одном из торговых центров Челябинска (ТРЦ «Фокус»). Преимущество месторасположения магазина в ТРК «Фокус» (ул. Молдавская, 16):

- ТРК «Фокус» расположен в одном из самых густонаселенных жилых районов Челябинска: 65 000 человек проживает в радиусе 2000 метров.
- торговый центр расположен на улице Молдавской, пропускная способность которой – 10 000 – 13 000 автомобилей в день.
- посещаемость комплекса составляет 8 000 – 9 000 человек в день.

Размещение магазина в ТРК «Фокус» целесообразно и оправданно.



В магазине «Художественная лавка» будет представлен широкий ассортимент товаров по различным направлениям творчества, рассчитанный на различные возрастные группы населения, начиная с товаров для детей школьного и дошкольного возраста. Магазин будет работать в среднем ценовом сегменте и ориентироваться на потребителей со средним уровнем дохода.

Для осуществления предпринимательской деятельности будет зарегистрировано новое юридическое лицо – Общество с ограниченной ответственностью «Художественная лавка». Учредительными документами Общества с ограниченной ответственностью является учредительный договор, подписанный его учредителями и утвержденный ими устав. Высшим органом управления Общества является общее собрание его участников.

Выбранные коды ОКВЭД для магазина представлены ниже:

- 52.41 Розничная торговля текстильными и галантерейными изделиями;
- 52.46.4 Розничная торговля материалами и оборудованием для изготовления поделок;
- 52.48.39 Специализированная розничная торговля прочими непродовольственными товарами, не включенными в другие группировки;
- 52.48.34 Розничная торговля сувенирами, изделиями народных художественных промыслов, предметами культового и религиозного назначения;
- 52.61.2 Розничная торговля, осуществляемая через телемагазины и компьютерные сети (электронная торговля, включая Интернет).

Также при магазине планируется открыть школу рукоделия (курсы), в которой будет проводиться обучение всех желающих.

Коды ОКВЭД для обучающих курсов:

- 80.42 Образование для взрослых и прочие виды образования, не включенные в другие группировки.
- 80.10.3 Дополнительное образование детей.

Основные типы потребителей товаров и услуг индустрии рукоделия представлены на рисунке 2.3.



Рисунок 2.3 – Сегментация потребителей товаров для рукоделия

Наиболее перспективными группами потребителей с точки зрения постоянства покупок являются профессионалы, «фанаты» и качественные покупатели. Маркетинговую активность компании следует сосредоточить именно на этих группах потребителей. Наиболее перспективными потребителями услуг школы рукоделия могут стать любители попробовать разного вида хобби и рукоделия. Основной целью в работе с такими потребителями должен стать их переход в группы «фанатов» или качественных покупателей, которые обеспечат постоянный оборот продукции магазина.

Ассортимент магазина ООО «Художественная лавка» будет рассчитан на следующие направления творчества: рисование, бисероплетение, вышивание, вязание, декупаж, лепка и скульптура, скрапбукинг и квиллинг, художественное творчество, флористика и прочее. Потребителям будут представлены как расходные материалы для творчества, так и необходимые инструменты и оборудование для работы. Также ассортимент будет дополнен материалами для детского творчества, игрушками ручной работы и т.д.

В магазине ООО «Художественная лавка» будут представлены товары следующих направлений:

#### 1 Бисероплетение

Бисероплетение – это удивительный мир, когда можно своими собственными руками создать нечто оригинальное и неповторимое<sup>9</sup>. Однако это достаточно трудоемкий вид искусства, требующий немало усердий, терпения и усидчивости.

Магазин ООО «Художественная лавка» поможет постичь это увлекательное рукоделие, здесь будет представлено все, что необходимо, а, главное, позволит с удовольствием заниматься хобби. Отдел товаров для бисероплетения магазина ООО «Художественная лавка» – это все виды бисера: от стекляруса, фигурного, цилиндрического и треугольного до микробисера, всевозможные заготовки и т.д. Купить все для бисероплетения и сделать собственными руками чудесные подарки для друзей, родных и близких под силу каждому.

В магазине ООО «Художественная лавка» можно найти огромный выбор красивейших бусин – от ажурных, под жемчуг, из полимерной глины, пластиковых до деревянных и металлических и т.п., а также инструментов, фурнитуры, основ, станков для бисероплетения, это не оставит равнодушным ни профессионала бисероплетения, ни новичка.

Бисероплетение – вид творчества, пользующийся большой популярностью. Добрая половина прекрасной половины равнодушна к фенечкам и браслетам, каждый год известнейшие дизайнеры создают потрясающие наряды, которые расшиты бисером, и что интересно – это не ограничивается исключительно брюками, юбками, – это касается и обуви, ремней, галстуков и кошельков<sup>10</sup>.

Магазин товаров для творчества – это уникальная возможность воплотить самые смелые идеи на деле, получить удовольствие от процесса, вышивая от картин с пейзажами до даже церквей и икон, как это делалось во все времена.

---

<sup>9</sup> Рукоделие своими руками: основные типы и виды. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://sdelajrukami.ru/rukodelie-svoimi-rukami/>

<sup>10</sup> Рукоделие своими руками: основные типы и виды. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://sdelajrukami.ru/rukodelie-svoimi-rukami/>

Купить все для бисероплетения можно будет в магазине ООО «Художественная лавка», где будут представлены наборы для вышивания как для новичков, так и для опытных творческих натур. Бисероплетение – это рукоделие, которое всегда будет актуальным и невероятно увлекательным.

## 2 Вышивание

Слово вышивка – произошло от более древних слов – «шить», «шити», употребляемых в славянских языках. Издавна на Руси для обозначения этого рукоделия использовали такие слова, как письмо, шитьё. Узор не вышивали, а чеканили, писали, точили<sup>11</sup>. Самыми древними видами вышивальных швов считаются швы роспись, набор и строчевая вышивка. Древняя славянская мастерица могла с помощью простых швов создать объемный, многослойный удивительно сложный сакральный узор.

Вышивка – искусство древнее. Материалы Армиевского могильника дают образец вышивки в виде косых крестов по гладкому полю ткани. В Курманском могильнике находили кресты и круги, исполненные цветной нитью по гладкому полю ткани полотняного переплетения. В Крюково-Кужновском могильнике, на ткани вышиты ромбы. Все образцы вышивки выполнены кручеными вдвое шерстяными цветными нитями по шерстяной ткани иного, чем нити, цвета. Эти находки свидетельствуют о раннем происхождении вышивки у древних славян.

Все женщины на Руси, из поколения в поколение, передавали не только свое мастерство, но и знания узоров, их сакральное значение и использование на тех или иных бытовых предметах. Обучались вышивке девочки с 5-6 лет, как только могли держать иголку в руке. Свой сундучок невесты девочка готовила сама, повторяя узоры своего рода для будущей семьи, складывая вышитые и сотканые предметы в сундучок, который переезжал вместе с ней в дом мужа.

С развитием христианства и строительством монастырей на Руси и появлением моды на византийский стиль, при храмах и монастырях появились

---

<sup>11</sup> Самые модные виды рукоделия. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://salon-bisera.ru/administrator/samye-modnye-vidy-rukodeliya>

вышивальные мастерские. Девочки стали обучаться вышивке у монашек, обладающих большими знаниями.

В эпоху Петра I, с приходом моды на европейский стиль и тонкие вышивки и кружева, изменился интерес к вышивке. Параллельно с народной и церковной вышивками появилась светская – городская мода.

В начале XVIII века после издания немецкой книги сказок братьев Гримм (1810 г.) на традиции крестьянской культуры стали обращать внимание ученые во всех странах мира, в том числе и в России. Этнографы, художники, фабриканты стали собирать коллекции народного орнамента<sup>12</sup>.

В дворянских усадьбах появляются светлицы, изготавливающие вышитые работы по задумкам художников и западным альбомам. Интерес к вышивке охватил все слои населения. Городская мода изменялась в соответствии с появлением различных стилей и направлений в искусстве. По вышивкам можно проследить моду на барокко, классицизм, ампир, модерн и др. в светских кругах русского общества. В крестьянской среде также проходили изменения. В каждой губернии сложились свои традиции. Искусствоведы и этнографы сегодня разделяют русскую вышивку на северную и южную<sup>13</sup>.

По названию губернии называют и типы вышивок – владимирский шов, московский шов и др. Свои особенности в вышивке создали Олонецкая, Нижегородская, Псковская и др. губернии. Особый национальный колорит сохранили мордовские, марийские, угорские и др. народы.

В конце XIX – начале XX вв. вышивание достаточно распространилось в России как промысел. Было образовано немало артелей, где специально обученные мастерицы выполняли работу по заказам на продажу. Отдельные крестьянки, отучившись в дворянских мастерских самостоятельно зарабатывали своим ремеслом, сдавая скупщикам готовые работы.

---

<sup>12</sup> Рукоделие своими руками: основные типы и виды. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://sdelajrukami.ru/rukodelie-svoimi-rukami/>

<sup>13</sup> Рукоделие своими руками: основные типы и виды. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://sdelajrukami.ru/rukodelie-svoimi-rukami/>

Вышивать можно различными материалами – лентами, нитками, бисером, бусинами и даже волосами, войлоком, мехом, кожаными шнурами, проволокой и др. материалами. Сегодня на помощь мастерицам пришла техника. Инженеры еще в прошлом веке создали вышивальные машины. В последнее время стали популярными аппараты с программным и компьютерным управлением, способные самостоятельно выполнить любой заранее заданный узор.

Вышивать возможно на любых материалах, через которые проходит игла. Помимо традиционных тканей, вышивают по валяному войлоку, коже, бумаге, картону, пластмассе. Есть техники вышивания, выполняемые с помощью шила или вязального крючка. Помимо этого бывают нужны пальца. Они бывают небольшие, их держат в руке, а бывают стационарные, в виде станка на ножках.

В наше время вышивание так же популярно, как в былые, давние времена. Есть масса курсов, школ, его основы преподают детям с детского сада, много пособий в печатном виде и в Интернете.

Доказано благоприятное влияние занятия вышивкой на нервную систему, координацию движений, на развитие внимательности и усидчивости. Много товаров, необходимых для занятия вышиванием, продаётся в специализированных магазинах.

3 Вязание никогда не выйдет из моды. Это один из самых популярных и доступных видов рукоделия<sup>14</sup>. Его могут освоить пожилые люди и маленькие дети. Всё, что нужно для вязания – это купить моток хорошей пряжи, крючок или спицы. Вязать можно не только в домашнем кресле, но и в транспорте, по дороге на работу, или сидя в очередях.

Вязание – один из древнейших видов рукоделия. Некоторые историки полагают, что вязание было распространено уже в 13 – 12 вв. до н. э. Самые древние вязаные носки, найденные археологами, датируются 4 – 5 вв., но высокое качество их исполнения позволяет предполагать, что вязание начало практиковаться гораздо раньше. В основном в старину вязались рукавицы, носки

---

<sup>14</sup> Самые модные виды рукоделия. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://salon-bisera.ru/administrator/samye-modnye-vidy-rukodeliya>

и головные уборы. Если раньше вязание являлось жизненной необходимостью, особенно в местностях, отличающихся суровым климатом, то сегодня это скорее разновидность хобби. Умение создавать качественные вязаные вещи может стать достойной альтернативой покупке одежды в магазине и отличной возможностью создать свой собственный неповторимый стиль. Шерстяной свитер или пара носков, подаренных на праздник, ассоциируются с теплом домашнего очага и атмосферой любви и заботы. Сам процесс вязания оказывает терапевтическое действие: благотворно влияет на нервную систему и способствует восстановлению душевных сил. Сегодня в Челябинске существует большое количество специальных магазинов, где можно купить всё для вязания, хотя многие предпочитают делать покупки, не выходя из дома – через интернет.

#### 4 Декупаж

Декупажем называют технику, которая позволяет переносить готовые изображения на различные поверхности<sup>15</sup>. Чаще всего, декупаж делается на деревянных предметах обихода или декора. Но распространены и варианты декорирования свечей, керамической посуды и ткани в этой технике. Такой способ декорации, по сравнению с другими, является наименее простым в исполнении и не потребует больших затрат. Помимо прочего, на декупаж уходит намного меньше времени и сил, чем, например, на художественную роспись по дереву. Декупаж является своего рода аппликацией, поэтому делать его достаточно просто. Нужная картинка, нанесенная на бумагу, приклеивается к поверхности и покрывается лаком. Для этой техники подойдут только тонкие бумажные изделия. Среди них выделяют три типа:

- обыкновенные бумажные салфетки с рисунком;
- картинки, распечатанные на очень тонкой бумаге при помощи принтера;
- специальная бумага для декупажа.

5 Детское творчество – одна из форм самостоятельной деятельности ребенка, в процессе которой он отступает от привычных и знакомых ему способов

---

<sup>15</sup> Самые модные виды рукоделия. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://salon-bisera.ru/administrator/samye-modnye-vidy-rukodeliya>

проявления окружающего мира, экспериментирует и создаёт нечто новое для себя и других. На начальном этапе онтогенеза основным приоритетом является субъективная сторона творческой деятельности ребёнка. В раннем возрасте детское творчество формируется в ходе познания свойств предметного мира, а также взаимодействия с окружающими его людьми в игровой форме. В дошкольном возрасте детское творчество проявляется в создании сюжета ролевой игры и в продуктивных видах деятельности: рисование, словотворчество, лепка, конструирование. Психологи выделяют следующие виды детского творчества: художественное, включающее в себя изобразительное и литературное творчество, техническое и музыкальное.

#### 6 Изготовление бижутерии

Сделать акцент на цвете и настроении, довести образ до совершенства, добавить игривую нотку или примерить вуаль загадочности: этого и многого другого можно добиться без покупки дорогих аксессуаров и модной одежды. Достаточно освоить изготовление бижутерии своими руками. Представительницы прекрасного пола вправе выбирать в бижутерии изысканность или простоту, скромность или броскость, но не должны забывать, что украшения имеют свой характер. Они – прямое отражение вкуса. Именно поэтому самодельные украшения всегда будут беспроигрышным вариантом<sup>16</sup>. Желание охватить все и сразу. Результат будет виден со временем, следует быть терпеливым и не ожидать, что шедевры будут получаться сразу же с первой недели обучения;

#### 7 Рисование

Рисование – это один из способов самовыражения, развития и повышения самооценки. Реалии современности заставляют людей в первую очередь ориентироваться на то, полезно, срочно и выгодно. Так высокий ритм жизни заглушает стремление к творчеству. Но когда выпадает время отдохнуть, в человеке вспыхивает желание обратиться к искусству. Важно помнить, что каждый может рисовать. Эта способность не зависит от возраста или дара.

---

<sup>16</sup> Самые модные виды рукоделия. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://salon-bisera.ru/administrator/samye-modnye-vidy-rukodeliya>



Специалисты и педагоги уверяют, что научиться рисовать способен любой человек. Но почему же тогда одни успешно это делают, а другие с трудом вырисовывают простой круг? Изначально эти возможности являются даром. С другой стороны, известно, что ни один знаменитый художник не владел виртуозно кистью в пять или десять лет. Им пришлось долго и тяжело учиться.

Если отбросить мысль о природном таланте и поверить ученым и преподавателям, освоить искусство рисования будет намного легче.

Способности к изображению зависят от работы головного мозга. Художники видят предметы и мир вокруг не так, как остальные люди, которые неправильно оценивают объекты, их форму, размер, цвет.

Пять ошибок, которые совершают начинающие художники<sup>17</sup>:

– значительные финансовые расходы на дорогостоящие материалы. Поначалу следует запастись необходимым минимумом инструментов, при этом недорогим, чтобы впоследствии не жалеть о тратах на эксперименты;

– перерывы в работе. Значительные перерывы в обучении, особенно на начальном этапе, негативно воздействуют на результат обучения: незакрепленные навыки могут быть утрачены, пальцы снова станут непослушными;

– «топтание на месте». Освоив один вид рисования, следует пробовать иные стили и инструменты;

– чувствительность к критике. Значимым следует считать только мнение людей, которые знают толк в рисовании. Мнения остальных – это субъективная позиция каждого человека, которая не должна расстраивать.

8 Лепка – придание формы пластическому материалу (пластилину, глине, пластике, пластмассам типа поликапролактона и др.) с помощью рук и вспомогательных инструментов – стеков и т. п. Один из базовых приёмов широкого жанрового диапазона станковой и декоративно-прикладной скульптуры. Варьируется от мелкой пластики, этюда – до произведений близких

---

<sup>17</sup> Рукоделие своими руками: основные типы и виды. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://sdelajrukami.ru/rukodelie-svoimi-rukami/>

по размерам к монументальным. Термин может расцениваться как синоним самого понятия «скульптура», однако употребляется обычно в таком качестве преимущественно по отношению к занятиям в начальных учебных заведениях (художественных школах), кружках и т. д. как вводный курс освоения первичных принципов техники<sup>18</sup>.

## 9 Пэчворк

Шитье из лоскутков – пэчворк – древнее направление прикладного искусства. Еще в Древнем Египте, Персии, Африке, Индии и других странах было распространено изготовление текстильных изделий из разноцветных сшитых вместе кусочков ткани. Не была исключением и Киевская Русь. Наши предки также высоко ценили пестрые покрывала, коврики и другие предметы интерьера, выполненные в данной технике<sup>19</sup>.

Самую большую популярность приобрело это направление в XIX столетии. Именно в это время было налажено массовое производство яркого набивного ситца, батист, бязи и хлопка. Это привело к тому, что многие рукодельницы стали выполнять яркие подушки, полотенца, ковры, платки и одеяла в стиле пэчворк.

Многие этнические интерьеры «дружат» с лоскутным шитьем. В таких стилях, как кантри, прованс, скандинавский, индийский, восточный и некоторых других направлениях пэчворк-изделия выглядят очень органично. Однако не только национальные и «деревенские» интерьеры хорошо сочетаются с лоскутными изделиями. Многие дизайнеры не боятся включать их и в такие утонченные стили, как ар-деко, ар-нуво, винтаж и т. д. Утонченные кресла в технике пэчворк, а также небольшие пуфы и кушетки, превосходно выглядят даже в барокко. Строгие хай-тек и лофт также могут быть украшены стильными деталями интерьера, выполненными в духе яркого шитья. Ну а китч и поп-арт с их пестротой и буйством красок просто созданы для лоскутного пэчворка.

## 10 Скрапбукинг и квиллинг

---

<sup>18</sup> Рукоделие своими руками: основные типы и виды. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://sdelajrukami.ru/rukodelie-svoimi-rukami/>

<sup>19</sup> Самые модные виды рукоделия. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://salon-bisera.ru/administrator/samye-modnye-vidy-rukodeliya>

Скрапбукинг (англ. scrapbooking – «вырезка» + book «книга», букв. «книга из вырезок») – заключающийся в изготовлении особых фотографий или личных фотоальбомов. Этот вид творчества представляет собой способ хранения личной и семейной истории в виде фотографий, газетных вырезок, рисунков, записей и других памятных фотоальбомов творчества, используя своеобразный способ сохранения и передачи отдельных историй с помощью визуальных и тактильных приёмов рассказа. Основная идея – сохранить фотографии и другие памятные вещи о каких-либо событиях на длительный срок для будущих поколений.

Скрапбукинг не ограничивается созданиями классических альбомов – в коллекциях мастеров скрапбукинга встречаются также альбомы-аккордеоны (лепорелло), альбомы в виде домиков, альбомы в виде коробочек/корзиночек, и даже отдельные открытки. Существует и «цифровой скрапбукинг», использующий различные компьютерные приложения (универсальные графические редакторы или специализированное программное обеспечение, предназначенное для обработки фотографий и обрамления рамками различного вида и формы).

Работу по созданию скрапбуков упрощает множество, заготовок самых разных форм, использующие различные виды креплений (кольца, ленты, пружинки). Можно и самому изготовить заготовку, вырезав её из плотного картона, в виде силуэтов сердечка, замка, домика, цветочка и других декоративных элементов.

Квиллинг (англ. quilling; от quill «птичье перо»), также известен как бумагокручение – искусство изготовления плоских и объёмных композиций из скрученных в спираль длинных и узких полос бумаги.<sup>20</sup> Готовым спиральям можно придать самую разнообразную форму и таким образом получить так называемые «модули», или элементы бумагокручения. Они и необходимы для творения авторских работ – картин, открыток, альбомов, рамок для фотографий, различных фигурок, часов, бижутерии и т.д.

---

<sup>20</sup> Современные виды рукоделия. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://dengiledi.ru/sovremennye-vidy-rukodeliya-tvorchestvo-i-dopolnitelnyj-doxod-dlya-zhenshhin.html>

Специальные полоски для бумагокручения могут быть самых разных цветов и оттенков: белые, чёрные, цветные, блестящие, перламутровые, с постепенно изменяющимся по длине цветом, с двойным тонированием (одна сторона светлее, чем другая). Инструментами для бумагокручения могут быть специальные приспособления с деревянной, пластиковой или металлической ручкой и тонкой «вилочкой» на конце. В такую «вилочку» удобно вставлять полоску бумаги и постепенно её закручивать в ролл, поворачивая ручку. Кроме «вилочек» для бумагокручения используют шило с тонким жалом, в этом случае после скручивания бумажного элемента практически не остаётся центральное отверстие, что ценится при создании миниатюрных работ. К инструментам для бумагокручения относят также: линейки с кругами для создания одинаковых элементов, машинки для нарезки бумажной бахромы, машинки для гофрирования бумаги (состоит из двух шестерёнок, между которыми пропускается полоска бумаги для бумагокручения), машинки для нарезания полосок из листа бумаги.

### 11 Фетр, валяние

Валяние шерсти, фелтинг (от англ. felt «войлок, фильц, набивание») – особая техника рукоделия, в процессе которой из шерсти для валяния создаётся рисунок на ткани или войлоке, объёмные игрушки, панно, декоративные элементы, предметы одежды или аксессуары<sup>21</sup>. Только натуральная шерсть обладает способностью сваливаться или свойлачиваться (образовывать войлок).

### 12 Флористика

Флористика (от лат. flora), или флористический дизайн (англ. Floral design) – разновидность декоративно-прикладного искусства и дизайна; создание флористических работ (букетов, композиций, панно, коллажей) из разнообразных природных материалов (цветов, листьев, трав, ягод, плодов, орехов и т. д.), которые могут быть живыми, сухими или консервированными<sup>22</sup>.

### 13 Шитье

---

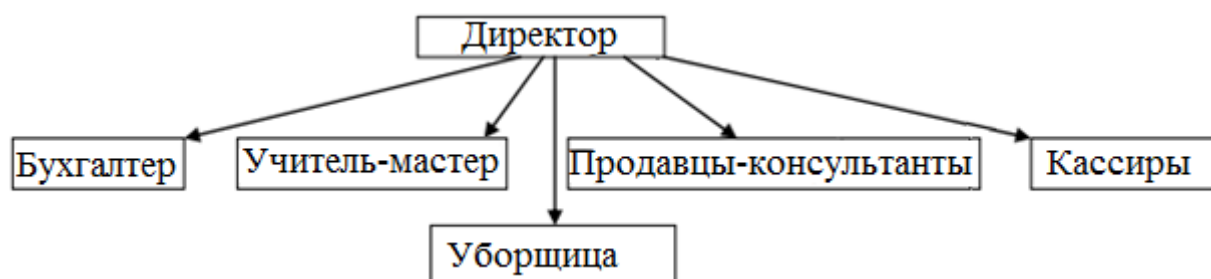
<sup>21</sup> Самые модные виды рукоделия. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://salon-bisera.ru/administrator/samy-modnye-vidy-rukodeliya>

<sup>22</sup> Рукоделие своими руками: основные типы и виды. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://sdelajrukami.ru/rukodelie-svoimi-rukami/>

Шитье – вид ручного труда. Представляет собой создание на материале (ткани, коже) стежков и швов при помощи иглы и ниток, лески и т. п. Одно из древнейших технологий производства, возникшее ещё в каменном веке. До изобретения пряжи и тканых материалов одежда шилась из меха и шкур добытых животных с помощью игл из кости или рогов и «нитей» из сухожилий, вен или кишок животных. Обычно шитьё ассоциируется с созданием одежды и домашнего текстиля (например, постельного белья, скатертей, салфеток, полотенец, занавесей и т. д.), однако оно применяется также при изготовлении обуви, игрушек, при пошиве парусов, обивочных и драпировочных работах, переплетных работах, а также при производстве некоторых спортивных товаров.

Чтобы пошить одежду, необходимо прежде всего раскроить ткань<sup>23</sup>. Раскраивают ткань по выкройкам, составленным по чертежам. После чего отдельные куски ткани, или другого материала, сшиваются вместе. При изготовлении одежды применяют следующие основные виды стежков: прямой, косой, крестообразный, петлеобразный и петельный.

В ООО «Художественная лавка» будет применена линейная организационная структура. Линейная организационная структура – это простейшая форма организации управления иерархического типа, характеризующаяся тем, что во главе каждого звена или подразделения (филиала, отдела, цеха) стоит единоличный руководитель, наделенный всем объемом полномочий и власти. Распоряжения в этом случае передаются сверху вниз, последовательно, по цепочке, от уровня к уровню. Формируется то, что называется иерархией (рисунок 2.4).



<sup>23</sup> Рукоделие своими руками: основные типы и виды. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://sdelajrukami.ru/rukodelie-svoimi-rukami/>

## Рисунок 2.4 – Организационная структура ООО «Художественная лавка»

Как и любая другая, линейная организационная структура управления имеет как плюсы, так и минусы. Она логичная и четкая, экономичная и простая. Но одновременно и недостаточно гибкая, медленно реагирующая на любые изменения ситуации.

Преимущества линейной организационной структуры<sup>24</sup>:

- простота реализации на практике;
- четкие и логичные управленческие связи;
- ясное разграничение сфер полномочий и ответственности;
- оперативность и экономичность принятия решений;
- простота контроля выполнения распоряжений;
- быстрота реакции исполнителей на прямые приказы;
- согласованность действий работников;
- персонифицированная (личная) ответственность менеджера за его решения (так как всегда ясно, кто из руководителей отдал конкретное распоряжение).

Недостатки линейной организационной структуры<sup>25</sup>:

- авторитарный стиль управления (однако, это не всегда плохо);
- большое количество управленческих уровней отделяющих рядового работника от высшего звена, что увеличивает срок принятия и воплощения управленческих решений, затрудняет обратную связь с исполнителями;
- сложные, запутанные и разобщенные коммуникации между сотрудниками (горизонтальные связи);
- высокие требования к уровню квалификации менеджеров;
- при этом низкий уровень специализации руководителей;
- большая физическая и моральная нагрузка на руководителя, его информационная перегруженность (обилие рабочих контактов с подчиненными);

---

<sup>24</sup> Бугулов Э.Р. Планирование на предприятии: учебник / Э.Р. Бугулов, А.Ю. Богомолов, В.А. Горемыкин. – М.: Информационно-издательский дом «Филинь», 2014. – С. 108

<sup>25</sup> Бугулов Э.Р. Планирование на предприятии: учебник / Э.Р. Бугулов, А.Ю. Богомолов, В.А. Горемыкин. – М.: Информационно-издательский дом «Филинь», 2014. – С. 109

- наличие множества менеджеров верхнего уровня (что может негативно сказаться на гибкости и оперативности управления);
- смещения приоритета с решения стратегических (глобальных) проблем к работе над оперативными (локальными, текущими) задачами;
- жесткость структуры: недостаточная гибкость и низкая приспособляемость к постоянно и непредсказуемо меняющейся внешней среде.

Обязанности директора (он же собственник ООО «Художественная лавка»):

- анализ конкурентов, политика продвижения, ценообразование.
- разработка основных направлений текущего функционирования и стратегического развития предприятия.
- установление штатного расписания, условий оплаты труда и обязанностей.
- представление интересов предприятия во взаимоотношениях с финансовыми и административными учреждениями.
- осуществление прием и увольнение сотрудников, составление и заключение договоров и контрактов, ведение кадрового учета.

Продавец-консультант:

- мерчендайзинг торгового зала.
- консультирование покупателей.
- выполнение профессиональных стандартов обслуживания.
- учет продаж.
- материальная ответственность за товары в секции.

Кассир:

- осуществление денежного расчета с покупателями.
- соблюдение кассовой дисциплины.

Бухгалтер:

- ведение текущего бухгалтерского и налогового учета.
- контроль за кредиторской и дебиторской задолженностью.

Учитель-мастер проведение мастер-классов.

Магазин будет работать ежедневно с 10:00 до 20:00. Мастер-классы планируется проводить не менее 2 раз в месяц, их время будет определяться исходя из практического опыта и пожеланий клиентов.

Магазин «Художественная лавка» будет заниматься прямыми розничными продажами через стационарный магазин. Целевой аудиторией выступят женщины возрастом от 25 до 45 лет со средним уровнем дохода. Именно данная категория населения является основным покупателем товаров для творчества, а также распоряжается семейным бюджетом, приобретая товары не только для себя, но и для детей и детского творчества.

По статистике, рукоделием занимается около 26% россиян. Таким образом, потенциальный объем рынка для города Челябинска составит 260 тыс. человек. В связи с тем, что фактический и доступный объем рынка значительно ограничены территорией и высокой конкуренцией, работа магазина будет нацелена на создание базы постоянных клиентов путем повышения их лояльности, а также на стимулирование спроса на свои товары среди населения города.

Основные мероприятия и каналы для распространения информации об открытии магазина «Художественная лавка»:

- распространение по почтовым ящикам листовок А6 за месяц до открытия;
- раздача листовок А6 возле ТРК «Фокус» за неделю до открытия;
- рекламные макеты А4 в лифтах Центрального, Калининского, Курчатовского районов.
- рекламные макеты А3 в автобусах, маршрутках.
- видеоролик 10 сек., за неделю до открытия на телеканалах ТНТ, СТС.
- реклама в справочнике ДубльГИС-Челябинск.

Основные цели рекламы:

- оповещение жителей города о появлении магазина товаров для творчества, рукоделия, рисования.
- продвижение магазина «Художественная лавка» на рынке товаров для творчества, рукоделия, рисования в городе Челябинске.



Особое внимание будет уделено мерчендайзингу и расположению отделов магазина. В частности, на входе будут располагаться товары общего интереса, способные привлечь случайных покупателей и любопытствующих, внутри будут располагаться более узкие тематические отделы. Схожие по тематике отделы будут располагаться рядом друг с другом. На витринах будет представлено максимально количество товаров для создания образа изобилия независимо от количества складских остатков.

На рынке города Челябинска представлено порядка 100 организаций, которые можно разделить на прямых и косвенных.

К косвенным конкурентам в широком смысле можно отнести магазины канцелярских товаров, книжных магазинов, узкоспециализированные магазины тканей и прочие магазины, ассортимент которых частично совпадает с магазинами творчества.

К прямым конкурентам можно отнести магазины, позиционирующие себя как магазины для творчества, рукоделия или хобби со схожим ассортиментом.

Ключевыми конкурентами можно считать 5 магазинов, находящихся в непосредственной близости к ТРК «Фокус». Анализ сильных и слабых сторон конкурентов в сравнении с нашим магазином приведен в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Ключевые конкуренты ООО «Художественная лавка»

Название	Формат	Ценовой сегмент	Сильные стороны	Слабые стороны
Художественная лавка	Минимаркет товаров для хобби и рукоделия	Средний	Широкий ассортимент по различным видам хобби, удобное расположение, доступные цены, профессиональные продавцы, дизайнерское	Отсутствие опыта на рынке

Продолжение таблицы 2.1

			оформление интерьера, наличие мастер-классов, программ лояльности	
Вышивка и	Магазин	Средний	широкий ассортимент,	Жалобы на

пряжа	рукоделия формата «у дома»		расположение на проходимой улице, доступные цены	качество обслуживания, текучка продавцов-консультантов
Сам себе художник	Магазин небольшого формата в ТЦ	Выше среднего	Расположение на высокопроходимом месте, дизайнерское оформление магазина, наличие оригинальных товаров	Узкий ассортимент, некоторые виды хобби не охвачены
Иголочка	Филиал сети магазинов рукоделия	Высокий	Богатый ассортимент товаров для вышивки и вязания, акцент на ткани, текстиль, опытные продавцы-консультанты, платные уроки вышивания, большое число постоянных клиентов, низкие цены	Высокий уровень наценки
Рукодельница	Магазин рукоделия формата «у дома»	Средний	Профессиональный продавец, доступные цены	Узкий ассортимент, акцент на расходники, отсутствие программ лояльности
Магазин пряжи и товаров для рукоделия	Магазин рукоделия формата «у дома»	Высокий	Широкий ассортимент товаров для рукоделия, удобное регулярное пополнение ассортимента	Высокий уровень наценки

Конкурентными преимуществами магазина ООО «Художественная лавка» считаются: широкий ассортимент по различным видам хобби, удобное расположение, доступные цены, профессиональные продавцы, дизайнерское оформление интерьера, наличие мастер-классов, программ лояльности.

## 2.2 Бюджетирование проекта создания магазина ООО «Художественная лавка» и источники его финансирования

Основным продуктом данного проекта являются товары для рукоделия. Кроме того, при магазине будут проводиться обучающие мастер-классы для желающих.

Цены на все товары и услуги ООО «Художественная лавка» установлены на уровне среднерыночных. Возможно предоставление скидок в зависимости от объемов покупки, а также в целях повышения лояльности клиентов (скидочные карты постоянным клиентам).

При расчете объема продаж учтен постепенный выход компании на проектную мощность в течение 3-месячного периода. Расчет выручки магазина произведен, исходя из предположения о среднедневной выручке магазинов схожей тематики. Она составляет 20 тыс. руб./день.

Выручка по мастер-классам складывается из расчета стоимости одного мастер-класса 700 руб. и группы из 10 человек. Июль-сентябрь 2018 г. планируется проводить по 2 мастер-класса в месяц, начиная с октября 2018 г. – по 3 мастер-класса в месяц. Проведение мастер-классов по воскресеньям, каждое третье воскресенье месяца – мастер-класс не проводится.

Магазин «Художественная лавка» будет работать в среднем ценовом сегменте. Товары средней ценовой категории составят около 50% ассортимента, 30% - товары низкой ценовой категории, 20% - товары высокой ценовой категории. Товар будет закупаться у оптовой компании.

В магазине будут представлены следующие категории товаров:

- товары для рисования;
- товары для вязания;
- наборы для вышивания и бисероплетения;
- швейная фурнитура;
- тематическая литература и пособия;
- товары для прочих видов рукоделия: пэчворка, квиллинга, декупажа и т.д.

Номенклатура по товарным группам приведена в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Номенклатура товара

Товарная группа	Затраты на единицу товара, руб.	Торговая наценка, %	Стоимость единицы товара, руб.
Бисер	4,5	250	16
Вышивание	34	150	85

Вязание	88,5	150	221
Декупаж	159	150	398
Детское творчество	56,5	150	142
Изготовление бижутерии	18	250	63
Рисование	79	150	198
Лепка	142,5	150	357
Пэчворк	252,5	150	631
Скрапбукинг и квиллинг	129	150	323
Фетр, валяние	49,5	250	124
Флористика	23,5	250	82
Художественные материалы	174,5	150	436
Шитье	33,5	250	117

В качестве дополнительного источника доходов и повышения уровня рентабельности магазина планируется проведение мастер-классов, стоимость которых будет определяться в зависимости от тематики, количества участников и других факторов. При дальнейших расчетах в данном бизнес-плане использована средняя стоимость с одного человека в размере 700 руб.

План продаж по проекту представлен в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – План продаж по проекту, руб.

Период	Выручка по продажам, руб.	Выручка по мастер-классам, руб.	Итоговая выручка, руб.
Июль, 2018	150 000	14 000	164 000
Август, 2018	200 000	14 000	214 000
Сентябрь, 2018	410 000	14 000	424 000
III квартал 2018	760 000	42 000	802 000
Октябрь, 2018	600 000	21 000	621 000
Ноябрь, 2018	600 000	21 000	621 000
Декабрь, 2018	600 000	21 000	621 000
IV квартал 2018	1 800 000	63 000	1 863 000
Январь, 2019	600 000	21 000	621 000
Февраль, 2019	600 000	21 000	621 000
Март, 2019	600 000	21 000	621 000
I квартал 2019	1 800 000	63 000	1 863 000
Апрель, 2019	600 000	21 000	621 000

Продолжение таблицы 2.3

Май, 2019	600 000	21 000	621 000
Июнь, 2019	600 000	21 000	621 000
II квартал 2019	1 800 000	63 000	1 863 000
Июль, 2019	600 000	21 000	621 000
Август, 2019	600 000	21 000	621 000
Сентябрь, 2019	600 000	21 000	621 000
III квартал 2019	1 800 000	63 000	1 863 000

Октябрь, 2019	600 000	21 000	621 000
Ноябрь, 2019	600 000	21 000	621 000
Декабрь, 2019	600 000	21 000	621 000
IV квартал 2019	1 800 000	63 000	1 863 000

Магазин «Художественная лавка» будет расположен в арендованном помещении торгово-развлекательного комплекса «Фокус».

Стоимость аренды – 500 рублей за квадратный метр. Общая площадь помещения 60 кв. м.

Ежемесячная стоимость арендной платы составит 30 000 рублей, коммунальные услуги включены в стоимость. В помещении имеются все необходимые коммуникации: подача холодной и горячей воды, электроэнергия, отопление и канализация, телефонная связь и Интернет, ремонт не требуется, так как ранее в нем располагался магазин детских товаров.

Внутри с помощью стеллажей и мобильных перегородок будут созданы три небольших отдела, где будут размещены товары для различных видов рукоделия. Учитывая творческое направление деятельности, для создания дизайна интерьера решено воспользоваться услугами дизайнера. Стоимость услуг по проектированию и сопровождению составит 72 тыс. руб.

Первоначальные инвестиции на открытие магазина составят 853 400 руб.

В таблице 2.4 представлена структура инвестиционных затрат проекта.

Таблица 2.4 – Инвестиционные затраты проекта

Наименование	Сумма, руб.
Аренда помещения на 1 месяц	30 000
Услуги по проектированию и созданию дизайна интерьера	72 000
Приобретение оборудования	244 400
Товарное наполнение	457 000
Подготовительная рекламная кампания	50 000
Итого	853 400

Для работы магазина будет необходимо закупить оборудование: стеллажи, прилавки, мебель для кассовой зоны, кассовый аппарат и прочее. Список всего необходимого приведен в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Перечень оборудования

Наименование	Цена, руб.	Количество, шт.	Стоимость, руб.
Стеллаж торговый пристенный	4500	20	90000
Кассовое оборудование	28000	1	28000
Стеллаж торговый островной	3500	6	21000
Стеллаж торговый перфорированный	2200	8	17600
Стойка кассовая	15000	1	15000
Противокражная система	15000	1	15000
Шкаф для хранения сумок (12 ячеек)	13000	1	13000
Стойка вращающаяся	3200	4	12800
Вывеска	12000	1	12000
Мебель для персонала	10000	1	10000
Прочее	10000	1	10000
Итого			244400

На приобретение оборудования необходимо 244,4 тыс. руб. Поскольку стоимость каждой единицы оборудования не превышает 40,0 тыс. руб., амортизационные отчисления не производятся.

В качестве поставщиков товаров выступит оптовая компания из г. Москва. Закупка будет производиться, исходя из запросов покупателей на каждую позицию. Более крупными партиями будут закупаться наиболее ходовые товары, мелкими партиями – товары более узкого спроса. Доставка продукции до магазина осуществляется с привлечением транспортной компании.

В таблице 2.6 представлены затраты на товарное наполнение магазина ООО «Художественная лавка».

Таблица 2.6 – Затраты на товарное наполнение магазина ООО «Художественная лавка»

Товарная группа, товар	Количество	Цена, руб.	Сумма, руб.
1 Бисероплетение			
бисер	600	4	2400
бусины	500	5	2500

Продолжение таблицы 2.6

иглы для бисера	100	0,5	50
инструменты	100	70	7000
фурнитура	400	10	4000
леска, проволока	200	5	1000
спандекс, резинка	150	2,5	375
шнуры, ленты	200	7	1400
наборы для бисероплетения	70	150	10500

лэмпворк	50	30	1500
<b>2 Вышивание</b>			
наборы для вышивания	80	100	8000
мулине	500	5	2500
нитки вышивальные	500	3	1500
иглы для вышивания	100	0,3	30
канва и ткань	120	20	2400
схемы для вышивания	100	25	2500
пяльца	50	18	900
станки	5	400	2000
приспособления для вышивки	100	30	3000
алмазная вышивка	40	200	8000
<b>3 Вязание</b>			
пряжа	500	30	15000
спицы	60	20	1200
крючки для вязания	60	20	1200
инструменты для вязания	50	25	1250
уход за вязаными изделиями	10	40	400
<b>4 Декупаж</b>			
заготовки	150	60	9000
бумага и салфетки	400	10	4000
вспомогательные жидкости	15	30	450
золочение	30	70	2100
кракелюр	30	80	2400
трафареты	200	30	6000
фурнитура для шкатулок	50	40	2000
ракушки	50	10	500
декоративные перья	50	10	500
часовые механизмы	50	20	1000
инструменты и аксессуары	50	15	750
мозаика	50	40	2000
<b>5 Детское творчество</b>			
наборы для изготовления мыла	30	150	4500
наборы для изготовления свечей	30	150	4500
выжигание и резьба по дереву	10	300	3000
детские наборы для творчества	50	80	4000
<b>6 Изготовление бижутерии</b>			
цепочки	100	5	500
заготовки для украшений	100	35	3500
<b>7 Рисование</b>			
наборы для раскрашивания	80	200	16000

Продолжение таблицы 2.6

кисти	400	10	4000
краски, лаки, пасты, грунт	500	20	10000
инструменты	100	15	1500
бумага и бумажная продукция	80	20	1600
карандаши, ручки, мел, пастель	400	8	3200
холсты, этюдники, мольберты	100	80	8000
<b>8 Лепка</b>			

глина	150	80	12000
пластилин	150	20	3000
полимерная глина	80	40	3200
жидкости	15	35	525
инструменты	100	15	1500
штампы, молды, трафареты	100	20	2000
изготовление слепков	10	300	3000
фоамиран (пластичная замша)	100	50	5000
9 Пэчворк			
ткани для пэчворка	100	20	2000
аппликации в технике пэчворк	100	10	1000
10 Скрапбукинг и квиллинг			
наборы для скрапбукинга	50	70	3500
наборы для квиллинга	50	70	3500
бумага	100	30	3000
инструменты	50	25	1250
альбомы, файлы, открытки	50	20	1000
декоративные элементы	100	3	300
штампинг	35	80	2800
дыроколы	10	100	1000
эмброссинг	3	800	2400
наклейки	100	10	1000
11 Фетр, валяние			
наборы для валяния	20	200	4000
шерсть	300	60	18000
инструменты	60	40	2400
12 Флористика			
каркасы	30	70	2100
наполнители	50	40	2000
миниатюра	20	100	2000
мох	10	100	1000
аксессуары	60	20	1200
провода и ленты	50	50	2500
13 Шитье			
иглы	100	0,2	20
нитки	1000	1	1000
молнии	100	5	500
инструменты для шитья	70	10	700
аксессуары для шитья	600	5	3000
фурнитура	400	3	1200
украшения	220	10	2200

Окончание таблицы 2.6

пуговицы	1000	4	4000
кнопки	300	5	1500
ленты технические	1000	8	8000
ленты декоративные	1000	10	10000
шнуры	100	7	700
наборы для шитья	20	70	1400
ткани	1000	60	60000



14 Тематическая литература и пособия			
литература по бисероплетению	10	100	1000
литература по вышиванию	10	100	1000
литература по вязанию	10	100	1000
литература по декупажу	10	100	1000
литература по рисованию	10	100	1000
литература по лепке	10	100	1000
литература по пэчворку	10	100	1000
литература по скрапбукингу	10	100	1000
литература по квиллингу	10	100	1000
литература по валянию	10	100	1000
литература по флористике	10	100	1000
литература по шитью	10	100	1000
15 Прочие расходы			
подарочные карты	1000	5	5000
настольные игры	30	200	6000
головоломки	30	150	4500
сборные модели	50	150	7500
коробки для хранения, упаковка	100	30	3000
рамки	50	100	5000
клей	100	20	2000
ножницы	100	30	3000
пакеты	1000	1	1000
прочее	1	50000	50000
Итого			457000

Таким образом, на товарное наполнение необходимо 457,0 тыс. руб.

Подготовительный период до момента открытия магазина займет 1 месяц.

Этапы реализации проекта:

- создание дизайн-проекта – 5 дней;
- регистрация компании ООО «Художественная лавка» (параллельно с созданием дизайн-проекта) – 5 дней;
- привлечение финансирования (параллельно с созданием дизайн-проекта и регистрацией) – 5 дней;
- аренда помещения – 2 дня;
- подготовка помещения – 10 дней;
- закупка и монтаж оборудования – 4 дня;
- поиск и найм персонала (параллельно с стадией подготовки помещения под магазин) – 14 дн;
- закупка товара, доставка, оприходование товара, мерчендайзинг – 9 дней;

- рекламная кампания (после создания дизайн-проекта) – 25 дней;
- старт продаж.

Начало реализации бизнес плана – 01.06.2018 г.

Начало осуществления деятельности – 01.07.2018 г.

Основным сырьем для организации работы магазина являются товары для творчества и рукоделия.

Ассортимент будет скомплектован таким образом, чтобы максимально удовлетворить потребности потребителей в тех или иных материалах для различных видов рукоделия.

Постоянно в наличии в магазине ООО «Художественная лавка» будут присутствовать следующие товары:

- товары для рисования;
- товары для вязания и шитья;
- наборы для вышивания и бисероплетения;
- швейная фурнитура;
- тематическая литература и пособия;
- товары для других видов рукоделия: декупажа, скрапбукинга и т.п.

Объем капитальных затрат проекта составляет 853,4 тыс. руб. Финансирование проекта осуществляется за счет собственных и заемных средств. У инициатора проекта есть средства в размере 500,0 тыс. руб. сумма кредита составляет 353,4 тыс. руб. Ставка по кредиту в ПАО «Сбербанк» составляет 10%. График платежей по кредиту на 1 год представлен в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – График платежей по кредиту

Дата платежа	Сумма платежа	Основной долг	Проценты	Остаток долга
Продолжение таблицы 2.7				
Июль, 2018	31 069,47	28 124,47	2 945,00	325 275,53
Август, 2018	31 069,47	28 358,85	2 710,63	296 916,68
Сентябрь, 2018	31 069,47	28 595,17	2 474,31	268 321,51
Октябрь, 2018	31 069,47	28 833,46	2 236,01	239 488,05
Ноябрь, 2018	31 069,47	29 073,74	1 995,73	210 414,31
Декабрь, 2018	31 069,47	29 316,02	1 753,45	181 098,29
Январь, 2019	31 069,47	29 560,32	1 509,15	151 537,96

Февраль, 2019	31 069,47	29 806,66	1 262,82	121 731,31
Март, 2019	31 069,47	30 055,05	1 014,43	91 676,26
Апрель, 2019	31 069,47	30 305,51	763,97	61 370,75
Май, 2019	31 069,47	30 558,05	511,42	30 812,70
Июнь, 2019	31 069,47	30 812,70	256,77	0,00
Итого	372 833,69	353 400,00	19 433,69	0,0

Проценты по кредиту включены в постоянные расходы проекта.

Ежемесячный платеж по кредиту составит 31 069,47 руб. Для удобства расчетов округлим платеж до 31 070,0 руб.

Общая стоимость кредита составит 372 833,69 руб.

Штатное расписание представлено далее в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Штатное расписание магазина «Художественная лавка»

Должность	Кол-во штатных ед.	Заработная плата, тыс. руб.	Страховые взносы (30%), тыс. руб.	Ежемесячный ФОТ, тыс. руб.
Директор	1	40000	12000	52000
Кассир	1	20000	6000	26000
Продавец-консультант	3	60000	18000	78000
Бухгалтер	1	25000	7500	32500
Учитель-мастер	1	20000	6000	26000
Уборщица	1	10000	3000	13000
Итого	8	175000	52500	227500

В таблице 2.9 представлены постоянные ежемесячные затраты проекта.

Таблица 2.9 – Постоянные ежемесячные затраты инвестиционного проекта создания магазина ООО «Художественная лавка»

Наименование	Сумма, руб.
Аренда помещения	30 000
ФОТ	227 500
Реклама	20 000
Товарное пополнение	70 000

Продолжение таблицы 2.9

Платежи по кредиту	31 070
Прочие расходы	21 430
Итого	400 000

Итого ежемесячные затраты составляют 400,0 тыс. руб.

Финансовый план оценивает денежные ресурсы и потоки, необходимые бизнесу для выполнения бизнес-плана. Финансовый план включает в себя список допущений, на которых основываются эти отчеты.

План прибылей и убытков представляет собой форму финансовой оценки. Назначение этой формы – анализ на каждом интервале планирования соотношения доходов предприятия, относимых к данному периоду, со связанными с ними расходами, а также налоговыми выплатами и дивидендами. Отчет (прогноз) о прибылях и убытках необходим для оценки эффективности текущей деятельности. Его анализ позволяет также оценить размер чистой прибыли, являющейся основным источником денег для возврата займов, привлеченных на финансирование инвестиционных расходов проекта. Определение финансовых допущений служит двум целям: оно позволяет инвесторам понять, что скрывается за цифрами, и помогает понять влияние на финансовое состояние бизнеса, если основания допущений изменятся. Составим таблицу прибылей и убытков по инвестиционному проекту.

В таблице 2.10 представлен план прибылей и убытков по инвестиционному проекту создания магазина ООО «Художественная лавка».

Таблица 2.10 – План прибылей и убытков по проекту, тыс. руб.

Статья	Период						Итого
	III квартал 2018	IV квартал 2018	I квартал 2019	II квартал 2019	III квартал 2019	IV квартал 2019	
Выручка	802,0	1 863,0	1 863,0	1 863,0	1 863,0	1 863,0	10 117,0
Себестоимость	1 106,8	1 106,8	1 106,8	1 106,8	1 106,8	1 106,8	6 640,7
Прибыль от продаж	-304,8	756,2	756,2	756,2	756,2	756,2	3 476,3
Платежи по кредиту	93,2	93,2	93,2	93,2	0,0	0,0	372,8
Прибыль (убыток) до налогообложения	-398,0	663,0	663,0	663,0	756,2	756,2	3 103,4

Продолжение таблицы 2.10

Налог на прибыль	0,0	132,6	132,6	132,6	151,2	151,2	700,3
Чистая прибыль (убыток)	-398,0	530,4	530,4	530,4	605,0	605,0	2 403,1

В таблице 2.11 представлен финансовый план магазина ООО «Художественная лавка» на анализируемый период.

Таблица 2.11 – Финансовый план магазина ООО «Художественная лавка»

Показатель	Период						
	0	1	2	3	4	5	6
Операционная деятельность							
Выручка	0,0	802,0	1 863,0	1 863,0	1 863,0	1 863,0	1 863,0
Себестоимость, в т.ч.	0,0	1 106,8	1 106,8	1 106,8	1 106,8	1 106,8	1 106,8
- аренда помещения	0,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0
- ФОТ	0,0	682,5	682,5	682,5	682,5	682,5	682,5
- реклама	0,0	60,0	60,0	60,0	60,0	60,0	60,0
- товарное наполнение	0,0	210,0	210,0	210,0	210,0	210,0	210,0
- прочие расходы	0,0	64,29	64,29	64,29	64,29	64,29	64,29
Расчетные величины							
Балансовая стоимость оборудования	0,0	244,4	244,4	244,4	244,4	244,4	244,4
Амортизационные отчисления	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Валовая прибыль	0,0	-304,8	756,2	756,2	756,2	756,2	756,2
Платежи по кредиту	0,0	93,2	93,2	93,2	93,2	0,0	0,0
Прибыль (убыток) до налогообложения	0,0	-398,0	663,0	663,0	663,0	756,2	756,2
Налог на прибыль	0,0	0,0	132,6	132,6	132,6	151,2	151,2
Чистая прибыль (убыток)	0,0	-398,0	530,4	530,4	530,4	605,0	605,0
Сальдо от операционной деятельности	0,0	-398,0	530,4	530,4	530,4	605,0	605,0
Инвестиционная деятельность							
Капиталовложения, в т.ч.	853,4	0	0	0	0	0	0
- аренда помещения на 1 месяц	30,0	0	0	0	0	0	0
- услуги по проектированию и созданию дизайна интерьера	72,0	0	0	0	0	0	0
- приобретение оборудования	244,4	0	0	0	0	0	0
- товарное наполнение	457,0	0	0	0	0	0	0
- подготовительная рекламная кампания	50,0	0	0	0	0	0	0

Продолжение таблицы 2.11

Сальдо от инвестиционной деятельности	-853,4	0	0	0	0	0	0
Сальдо суммарного потока двух видов деятельности	-853,4	-398,0	530,4	530,4	530,4	605,0	605,0
Финансовая деятельность							

Собственные средства	500,0	0	0	0	0	0	0
Заемные средства (10%)	353,4	0	0	0	0	0	0
Сальдо потока финансовой деятельности	853,4	0	0	0	0	0	0
Итоговые результаты							
Сальдо суммарного потока трех видов деятельности	0	-398,0	530,4	530,4	530,4	605,0	605,0
Накопленное сальдо суммарного потока трех видов деятельности	0	-398,0	132,4	662,8	1193,2	1798,2	2403,2

На основе данных финансового плана перейдем к оценке эффективности инвестиционного проекта создания магазина ООО «Художественная лавка».

### 2.3 Оценка экономической эффективности инвестиционного проекта создания магазина ООО «Художественная лавка»

Проблема оценки привлекательности инвестиционного проекта заключается в определении уровня его доходности (нормы прибыли). Различают два основных подхода к решению данной проблемы, в соответствии с которыми и методы оценки эффективности инвестиции предлагается разделить на две группы: простые (статистические) методы: методы дисконтирования. Методы, входящие в первую категорию, оперируют отдельными «точечными» (статистическими) значениями исходных показателей<sup>26</sup>. При их использовании не учитывается вся продолжительность срока жизни проекта, а также неравнозначность денежных потоков, возникающих в различные моменты времени<sup>27</sup>. Тем не менее, в силу своей простоты и иллюстративности эти методы достаточно широко распространены, хотя и применяются в основном для быстрой оценки проектов на предварительной стадии разработки. Во второй группе собраны методы анализа инвестиционных проектов, оперирующие понятием «временных рядов» и

<sup>26</sup> Осянин Д.Н. Инвестиции в инновационные проекты / Д.Н. Осянин, В.Б. Дардик// Сборник трудов конференции по социально-экономическим и правовым проблемам. – 2016. – №6. – С.107

<sup>27</sup> Хучек М. Инновации на предприятиях и их внедрение / М. Хучек. – М.: Луч, 2013. – С. 74

требующие применения специального математического аппарата и более тщательной подготовки исходной информации.

Оценка всех инвестиционных проектов опирается на общие принципы оценки эффективности инвестиционных проектов<sup>28</sup>:

- инвестиционный проект рассматривается в течение полного периода его существования;
- оценка должна учитывать взаимоотношения участников проекта и их экономического окружения;
- учет влияния проекта на изменение будущего;
- моделирование кэш-фло;
- выбор проекта по максимуму создаваемого им эффекта;
- учет изменения стоимости денег во времени;
- при оценке должны быть обеспечены сопоставимые условия для сравнения различных проектов или их вариантов;
- оптимизация проекта по пессимистическому варианту его реализации;
- должна обеспечиваться многовариантность оценки;
- учет влияния инфляции на цену ресурсов в ходе существования проекта;
- в расчетах должна учитываться потребность в оборотном капитале для создаваемых производственных фондов;
- учет влияния рисков, связанных с реализацией проекта.

Эффективность проекта с точки зрения предприятий-участников проекта характеризуется показателями эффективности их участия в проекте.

Расчет показателей коммерческой эффективности участия в проекте основывается на следующих принципах<sup>29</sup>:

- используются рыночные или предусмотренные проектом цены на продукты, услуги и ресурсы, процентные ставки, ставки налогов, пошлин и т.п.;

---

<sup>28</sup> Дорофеев В.Д. Инновационный менеджмент: учебное пособие / В.Д. Дорофеев, В.А. Дресвянников. – Пенза: Изд-во Пенз. гос. ун-та, 2013. – 189 с.

<sup>29</sup> Лисицын А.Б. Бизнес-планирование как инструмент развития предприятия / А.Б. Лисицын // Экономика и маркетинг. – 2016. – № 2. – С. 9

– денежные потоки рассчитываются в тех же валютах, в которых проектом предусматриваются приобретение ресурсов и оплата продукции, а затем пересчитываются в валюту РФ по текущему или прогнозному обменному курсу;

– в расчетах учитываются денежные потоки от инвестиционной, операционной и финансовой деятельности.

Показатели эффективности участия предприятия в проекте определяются на основе соответствующего денежного потока предприятия, отражающего изменение собственного капитала предприятия<sup>30</sup>.

При расчете эффективности инвестиционного проекта выделяют показатели:

– Дисконтированный денежный поток (NPV – net present value) – сумма текущих эффектов за весь расчетный период, приведенная к начальному шагу;

– Индекс доходности (PI) показывает относительную прибыльность проекта и равен отношению дисконтированного потока доходов к потоку затрат;

– Дисконтированный срок окупаемости (DPP) – период, за который дисконтированные притоки от проекта покроют дисконтированные инвестиции;

– Внутренняя норма рентабельности (IRR) представляет собой ту норму дисконта, при которой величина приведенных эффектов равна приведенным капиталовложениям, т.е. интегральный эффект проекта становится равным 0.

В расчетах для оценки экономической эффективности проекта применяется ставка дисконтирования. При инвестиционных расчетах ставка дисконтирования определяется как средневзвешенная стоимость капитала (WACC – weighted average cost of capital), которая учитывает стоимость собственного (акционерного) капитала и стоимость заемных средств. Это наиболее объективный метод определения ставки дисконтирования. Вычисляется средневзвешенная стоимость капитала по формуле 2.1<sup>31</sup>:

$$WACC = Re(E/V) + Rd(D/V)(1 - tc), \quad (2.1)$$

<sup>30</sup> Баринов В.А. Бизнес-планирование: Учебное пособие. – 3-е изд. – М.: Инфра-М, 2014. – С. 121

<sup>31</sup> Прокофьев Ю.С. Экономическая оценка инвестиций: учебное пособие для студентов экономических специальностей / Ю.С. Прокофьев, Е.Ю.Калмыкова. – Томск: Изд-во ТПУ, 2015. – С. 54



где:  $R_e$  – ставка доходности собственного (акционерного) капитала;

$E$  – рыночная стоимость собственного капитала.

$D$  – рыночная стоимость заемного капитала.

$V = E + D$  – суммарная рыночная стоимость займов компании и ее акционерного капитала;

$R_d$  – ставка доходности заемного капитала компании.

$t_c$  – ставка налога на прибыль.

В таблице 2.12 представим исходные данные для расчета ставки дисконтирования (средневзвешенной стоимости капитала).

Таблица 2.12 – Исходные данные для расчета ставки дисконтирования (средневзвешенной стоимости капитала)

Показатель	Значение
Чистая прибыль (убыток) по проекту, тыс. руб.	2 403,1
Себестоимость по проекту, тыс. руб.	6 640,7
Ставка доходности собственного капитала – примем равной рентабельности деятельности, %	36,12
Рыночная стоимость собственного капитала, тыс. руб.	500,0
Рыночная стоимость заемного капитала, тыс. руб.	353,4
Ставка доходности заемного капитала (ставка по кредиту), %	10
Ставка налога на прибыль, %	20

Рассчитаем ставку дисконтирования по формуле средневзвешенного капитала:

$$WACC = 0,586 \cdot 0,3612 + 0,414 \cdot 0,10 \cdot 0,80 = 0,2448$$

Из полученного результата можем сделать вывод, что ставка дисконтирования, необходимая для расчета эффективности проекта, равна 24,48%.

Для проведения оценки эффективности проекта необходимы итоговые строки финансового плана предприятия по операционной, финансовой и инвестиционной деятельности, отразим их в таблице.

Таблица 2.13 – Итоговые результаты финансового плана за 5 лет (тыс. руб.)

Показатель	Период						
	0	1	2	3	4	5	6
Накопленное сальдо суммарного потока трех видов деятельности	0	-398,0	132,4	662,8	1193,2	1798,2	2403,2

Так как динамические методы основаны на изменении стоимости денег во времени и учете влияния временного фактора, рассчитаем коэффициент дисконтирования. Это коэффициент, используемый для преобразования будущих доходов в текущую стоимость, рассчитываемый по формуле:

$$K_r = \frac{1}{(1+r)^n} \quad (2.2)$$

где:  $r$  – ставка дисконтирования;

$n$  – период;

Рассчитаем коэффициент дисконтирования для каждого периода, учитывая, что ставка дисконтирования  $r = 24,48\%$  (таблица 2.14).

Таблица 2.14 – Коэффициент дисконтирования

Показатель	Период						
	0	1	2	3	4	5	6
Коэффициент дисконтирования	1,0	0,803	0,645	0,518	0,416	0,335	0,269

Первым показателем эффективности проекта является чистый дисконтированный доход. Суть критерия состоит в сравнении текущей стоимости будущих денежных поступлений от реализации проекта с инвестиционными расходами, необходимыми для его реализации и рассчитывается как:

$$NPV = \sum_{n=1}^m \frac{PV}{(1+r)^n} - I_0 \quad (2.3)$$

где:  $I_0$  – величина первоначальных инвестиций;

$PV$  - денежный поток от реализации инвестиций в момент времени  $n$ ;

$n$  – период (год, квартал, месяц и т. д.);

$r$  – ставка дисконтирования.

Для расчета необходимо показатели таблицы 2.13 умножить на показатели таблицы 2.14, получим следующие результаты (таблица 2.15).

Таблица 2.15 – Расчет дисконтированного денежного потока

Показатель	Период						
	0	1	2	3	4	5	6
Дисконтированный денежный поток	0	-319,73	85,45	343,62	496,95	601,64	645,94

Рассчитаем дисконтированный денежный поток NPV:

$NPV = 0,0 + (-319,73) + 85,45 + 343,62 + 496,95 + 601,64 + 645,94 = 1853,88$   
тыс. руб.

Дисконтированный денежный поток NPV принял положительное значение, следовательно, проект привлекателен для инвестирования и требует дальнейшего анализа. Проект принесет доход от реализации проекта в размере 1853,88 тыс. руб. с учетом фактора времени.

Для анализа эффективности проекта, а также для расчета других показателей эффективности, необходимо рассчитать дисконтированный денежный поток нарастающим итогом и покрытие денежным потоком капиталовложений.

Дисконтированный денежный поток нарастающим итогом рассчитывается как сумма дисконтированного денежного потока периода  $n$  + сумма дисконтированного денежного потока периода  $(n-1)$ .

Покрытие денежным потоком капиталовложений рассчитывается как

Дисконтированный денежный поток нарастающим итогом периода  $n$  – сумма капиталовложений.

Расчет показателей представлен в таблице 2.16.

Таблица 2.16 – Расчет дисконтированного денежного потока нарастающим итогом и покрытия денежными потоками капиталовложений

Показатель	Период						
	0	1	2	3	4	5	6
Дисконтированный денежный поток	0	-319,73	85,45	343,62	496,95	601,64	645,94
Дисконтированный	0	-319,73	-234,28	109,34	606,29	1207,94	1853,88

денежный поток нарастающим итогом							
Капиталовложения	-853,4	0	0	0	0	0	0
Покрытие денежным потоком капитальных вложений	-853,4	-1173,1	-1087,7	-744,1	-247,1	354,5	1000,5

Покрытие капиталовложений денежным потоком по проекту по периодам рассчитывается как:

- 0:  $0 - 853,4 = -853,4$  тыс. руб.;
- 1:  $-319,73 - 853,4 = -1173,1$  тыс. руб.;
- 2:  $-234,28 - 853,4 = -1087,7$  тыс. руб.;
- 3:  $109,34 - 853,4 = -744,1$  тыс. руб.;
- 4:  $606,29 - 853,4 = -247,1$  тыс. руб.;
- 5:  $1207,94 - 853,4 = 354,5$  тыс. руб.;
- 6:  $1853,88 - 853,4 = 1000,5$  тыс. руб.

Для определения чистого дисконтированного дохода необходимо от суммы NPV отнять суммарные капиталовложения по проекту. Рассчитаем показатель:

$$\text{ЧДД} = 1853,88 - 853,4 = 1000,48 \text{ тыс. руб.}$$

Этот показатель также отражает покрытие денежным потоком капиталовложений на конец проекта, поэтому, можно сделать вывод о том, что сверхприбыль от проекта принесет инвестору дополнительные 1000,48 тыс. руб.

Следующий показатель, отражающий эффективность оцениваемого проекта это индекс доходности или индекс рентабельности. Это относительный показатель, характеризующий уровень доходов на единицу затрат. Рассчитывается по формуле 2.3:

$$PI = \frac{\sum_{n=1}^m \frac{PV}{(1+r)^n}}{\sum_{n=1}^m \frac{I}{(1+r)^n}} \quad (2.3)$$

Где:  $r_1$  – значение коэффициента дисконтирования, при котором  $f(r_1) > 0$ , ( $f(r_1) < 0$ ),

$r_2$  – значение коэффициента дисконтирования, при котором  $f(r_2) < 0 < f(r_2) > 0$ ).

$$PI = 1853,88 / 853,4 = 2,172 > 1.$$

Коэффициент 2,172 говорит о том, что на каждый рубль расходов приходится 2,172 руб. дохода. Показатель больше единицы, следовательно, проект имеет довольно высокий уровень рентабельности, проект рентабелен.

Внутренняя норма прибыли (IRR). Под внутренней нормой рентабельности, или внутренней нормой прибыли, инвестиций (IRR) понимают значение ставки дисконтирования, при котором NPV проекта равен нулю. IRR показывает максимально допустимый относительный уровень расходов, которые могут быть ассоциированы с данным проектом.

Для расчета показателя необходимо найти такой коэффициент дисконтирования, при котором  $NPV < 0$ . Произведя расчеты, было выявлено, что NPV отрицательно при ставке дисконтирования 150%. При такой ставке дисконтирования  $NPV_2 = -36,79$  тыс. руб.

Формула расчета IRR выглядит следующим образом:

$$IRR = r_1 + \frac{NPV_{r_1}}{NPV_{r_1} + NPV_{r_2}} * (r_1 - r_2) \quad (2.4)$$

$$IRR = 0,2448 + \frac{1853,88}{1853,88 - 36,79} * (1,50 - 0,2448) = 1,525$$

Можно сделать вывод о том, что внутренняя норма прибыли равна 152,5%, т.е. даже если предприятие будет привлекать заемные средства до 152,5% годовых, то проект не будет убыточным.

Для расчета модифицированной внутренней нормы прибыли воспользуемся формулой 2.5:

$$\sum_{n=0}^t \frac{I}{(1+r)^n} = \sum \frac{CF_n * (1+r)^{t-n}}{(1+MIRR)^t} \quad (2.5)$$

Где:  $I$  – инвестиционные издержки в периоде  $n$ ;

$CF_n$  – денежные поступления в периоде  $n$ ;

$r$  – ставка дисконтирования;

$t$  – срок реализации.

Показатель позволяет устранить существенный недостаток внутренней нормы рентабельности проекта, который возникает в случае неоднократного оттока денежных средств.

Рассчитаем суммарный поток инвестиций. Капиталовложения осуществляются в периоде 0. Проведем расчеты:

$$0 : -853,4 / (1 + 0,2448)^0 = -853,4 \text{ тыс. руб.};$$

Суммарный поток инвестиций = 853,4 тыс. руб.

Теперь необходимо рассчитать поток денежных средств за периоды 1 – 6. (Исходные данные суммарного потока представлены в таблице 2.13).

Таблица 2.13 – Итоговые результаты финансового плана за 5 лет (тыс. руб.)

$$1: -398,0 \cdot (1 + 0,2448)^{6-1} = -1189,54 \text{ тыс. руб.}$$

$$2: 132,4 \cdot (1 + 0,2448)^{6-2} = 317,90 \text{ тыс. руб.}$$

$$3: 662,8 \cdot (1 + 0,2448)^{6-3} = 1278,44 \text{ тыс. руб.}$$

$$4: 1193,2 \cdot (1 + 0,2448)^{6-4} = 1848,90 \text{ тыс. руб.}$$

$$5: 1798,2 \cdot (1 + 0,2448)^{6-5} = 2238,40 \text{ тыс. руб.}$$

$$6: 2403,2 \cdot (1 + 0,2448)^{6-6} = 2403,20 \text{ тыс. руб.}$$

Представим расчеты в табличной форме (таблица 2.17).

Таблица 2.17 – Результаты расчетов

Показатель	Период						
	0	1	2	3	4	5	6
Накопленное сальдо суммарного потока трех видов деятельности	0	-398,0	132,4	662,8	1193,2	1798,2	2403,2
Поток денежных средств $CF_n \cdot (1+r)^{t-n}$	0	-1189,54	317,90	1278,44	1848,90	2238,40	2403,20

Рассчитаем общую сумму потока денежных средств: 6897,3 тыс. руб.

$$(1 + MIRR)^5 = \frac{6897,3}{854,3}$$

$$1 + \text{MIRR} = 1,518$$

$$\text{MIRR} = 0,518$$

Это значит, что 51,8% уровень доходности инвестиций. Это та процентная ставка, при которой дисконтированная стоимость затрат на проект равна конечной стоимости денежных поступлений.

Перейдем к следующему показателю – дисконтированному сроку окупаемости (DPP). Для всех инвесторов важен не только коэффициент доходности проекта, но и сроки его окупаемости. Данный коэффициент устраняет недостаток статического метода срока окупаемости инвестиций и учитывает стоимость денег во времени. Формула расчета показателя следующая:

$$\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} > I \quad (2.6)$$

В общем случае определение периода окупаемости носит вспомогательный характер относительно чистой текущей стоимости проекта или внутренней нормы рентабельности.

Для расчета необходимы данные таблицы 2.16.

Таблица 2.18 – Покрытие денежным потоком капитальных вложений

Показатель	Период						
	0	1	2	3	4	5	6
Покрытие денежным потоком капитальных вложений	-853,4	-1173,1	-1087,7	-744,1	-247,1	354,5	1000,5

Необходимо определить точку, в которой проект «переходит с минуса на плюс». Это периоды 4, 5. Это значит, что показатель DPP указывает точный срок окупаемости проекта. Произведем расчеты:

$$DPP = 4 + \frac{247,1}{247,1 + 354,5} = 4,41$$

Итак, срок окупаемости проекта составляет 4,41 года или 4 года и 5 месяцев.

Для более удобного и структурированного отражения результата оценки эффективности проекта, отразим все показатели в таблице 2.19.

Таблица 2.19 – Показатели эффективности проекта.

№	Показатель	Значение	Норма
1	Чистый денежный поток (NPV), тыс. руб.	1853,88	> 0
2	Чистый дисконтированный доход (ЧДД), тыс. руб.	1000,48	> 0
3	Индекс рентабельности (PI)	2,172	> 1
4	Внутренняя норма прибыли (IRR), %	152,5	> r
5	Модифицированная внутренняя норма прибыли (MIRR), %	51,8	> r
6	Дисконтированный срок окупаемости (DPP), год	4,41	

Исходя из получившихся показателей и их нормы, можно сделать вывод о том, что проект стоит принять и о том, что проект не убыточен. Подводя итоги, можно сделать вывод о том, что:

- Чистый денежный поток от инвестиций составляет 1853,88 тыс. руб.
- Сверхдоходность от реализации проекта составляет 1000,48 тыс. руб.
- Доходность проекта > 1, следовательно, проект будет приносить прибыль – на каждый рубль затрат 2,17 руб. дохода;
- Внутренняя норма прибыли составляет 152,58%, что позволяет сделать вывод о высокой финансовой устойчивости проекта;
- Модифицированная внутренняя норма прибыли позволяет объективно оценить уровень доходности инвестиций – показатель составляет 51,8%;
- Окупаемость проекта с учетом времени и инфляции составляет 4 года и 5 месяцев – приемлемый срок для долгосрочных инвестиций.

Из проведенного анализа можно сделать вывод о том, что проект доходен, финансово устойчив, рентабелен, с достаточно приемлемым сроком окупаемости. Однако, любого проекта подвержен рискам, которые необходимо заранее оценить, по возможности предотвратить и не допустить ухудшения показателей эффективности проекта.

#### 2.4 Оценка риска инвестиционного проекта, направления минимизации выявленных проектных рисков



В ходе осуществления организационной и операционной деятельности функционирование инвестиционного проекта может сопровождаться рядом негативных факторов. Неопределенность условий реализации инвестиционного проекта не является заданной. По мере осуществления проекта участникам поступает дополнительная информация об условиях его реализации.

С учетом этого система управления реализацией инвестиционного проекта должна предусматривать сбор и обработку информации о меняющихся условиях его реализации и соответствующую корректировку проекта, графиков совместных действий участников, условия договоров между ними.

Для учета факторов риска при оценке эффективности проекта используется вся имеющаяся информация об условиях его реализации, в том числе и не выражающаяся в форме каких-либо вероятностных законов распределения.

Под проектными рисками понимается, как правило, предполагаемое ухудшение итоговых показателей эффективности проекта, возникающее под влиянием неопределенности<sup>32</sup>. В количественном выражении риск обычно определяется как изменение численных показателей проекта: чистой приведенной стоимости, внутренней нормы доходности и срока окупаемости.

На данный момент единой классификации проектных рисков предприятия не существует. Однако можно выделить следующие основные риски, присущие практически всем проектам: маркетинговый риск, риск несоблюдения графика проекта, риск превышения бюджета проекта, а также общеэкономические риски<sup>33</sup>.

Маркетинговый риск – это риск недополучения прибыли в результате снижения объема реализации или цены товара<sup>34</sup>. Этот риск является одним из наиболее значимых для большинства инвестиционных проектов. Причиной его возникновения может быть неприятие нового продукта рынком или слишком оптимистическая оценка будущего объема продаж. Ошибки в планировании

---

<sup>32</sup> Титова Е.В. Управление рисками инновационной деятельности предприятий // Российское предпринимательство. – 2017. – № 1. – С. 126

<sup>33</sup> Любанова Т.П. Стратегическое планирование на предприятии: учебное пособие / Т.П. Любанова, Л.В. Мясоедова, Ю.А. Олейникова. – М.: «Издательство ПРИОР», 2014. – С. 112

<sup>34</sup> Любанова Т.П. Стратегическое планирование на предприятии: учебное пособие / Т.П. Любанова, Л.В. Мясоедова, Ю.А. Олейникова. – М.: «Издательство ПРИОР», 2014. – С. 113

маркетинговой стратегии возникают главным образом из-за недостаточного изучения потребностей рынка: неправильного позиционирования товара, неверной оценки конкурентоспособности рынка или неправильного ценообразования. Также к возникновению риска могут привести ошибки в политике продвижения, например выбор неправильного способа продвижения, недостаточный бюджет продвижения и т. д.

Риски несоблюдения графика и превышения бюджета проекта<sup>35</sup>. Причины возникновения таких рисков могут быть объективными (например, изменение таможенного законодательства в момент растаможивания оборудования и, как следствие, задержка груза) и субъективными (например, недостаточная проработка и несогласованность работ по реализации проекта). Риск несоблюдения графика проекта приводит к увеличению срока его окупаемости как напрямую, так и за счет недополученной выручки. Аналогичным образом на общие показатели эффективности проекта влияет и риск превышения бюджета.

К общеэкономическим относят риски, связанные с внешними по отношению к предприятию факторами, например риски изменения курсов валют и процентных ставок, усиления или ослабления инфляции<sup>36</sup>. К таким рискам можно также отнести риск увеличения конкуренции в отрасли из-за общего развития экономики в стране и риск выхода на рынок новых игроков. Данный тип рисков возможен как для отдельных проектов, так и для компании в целом.

Так как инвестиционный проект создания магазина ООО «Художественная лавка» основывается на предположениях, следует оценить его риски.

Оценка чувствительности проекта – цель анализа чувствительности определить степень влияния отдельных изменяющихся факторов на финансовые показатели проекта, такие как объем продаж, цена реализации, темп инфляции, необходимый объем капитальных вложений по проекту, переменные издержки,

---

<sup>35</sup> Любанова Т.П. Стратегическое планирование на предприятии: учебное пособие / Т.П. Любанова, Л.В. Мясоедова, Ю.А. Олейникова. – М.: «Издательство ПРИОР», 2014. – С. 114

<sup>36</sup> Любанова Т.П. Стратегическое планирование на предприятии: учебное пособие / Т.П. Любанова, Л.В. Мясоедова, Ю.А. Олейникова. – М.: «Издательство ПРИОР», 2014. – С. 115

постоянные издержки, ставка процента по кредиту, потребность в оборотном капитале и т.д.<sup>37</sup>

Анализ чувствительности инвестиционного проекта включает в себя расчет по следующим ключевым факторам<sup>38</sup>:

- к изменению себестоимости (постоянных, переменных затрат);
- к изменению цены (или выручки);
- к изменению ставки дисконтирования.

Оценим, как изменится чистая текущая стоимость проекта (NPV) при изменении ряда ключевых показателей инвестиционного проекта создания магазина ООО «Художественная лавка».

Данные анализ представлены в таблицах 2.20-2.22.

В таблице 2.20 рассмотрим влияние на значение чистой текущей стоимости изменения ставки дисконтирования.

Таблица 2.20 – Изменение значения чистой текущей стоимости проекта (NPV) при изменении ставки дисконтирования (ставка по проекту = 24,48%)

Значение ставки дисконтирования	Значение NPV, тыс. руб.
10% (-14,48%)	3533,63
20% (-4,48%)	2246,75

Продолжение таблицы 2.20

30% (+5,52%)	1473,84
50% (+25,52%)	673,37
80% (+55,52%)	212,89
100% (+75,52%)	85,27
130% (+105,52%)	-6,73
160% (+135,52%)	-46,76
180% (+155,52%)	-60,21

Представим результаты графически на рисунке 2.5.

<sup>37</sup> Орлова Е.Р. Бизнес-план: основные проблемы и ошибки, возникающие при его написании / Е.Р. Орлова. – 2-е изд., испр. и доп. – Омега-Л, 2013. – С. 78

<sup>38</sup> Черняк В.З. Бизнес планирование: учебник для вузов.- М. ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – С. 183

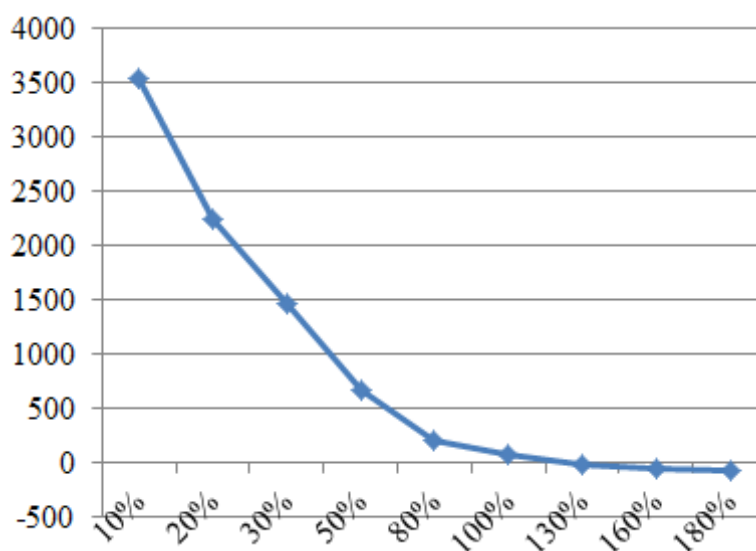


Рисунок 2.5 – Изменение значения чистой текущей стоимости инвестиционного проекта (NPV) при изменении ставки дисконтирования

Таким образом, ставка проекта может меняться в диапазоне 0-125%, при этом величина чистой текущей стоимости проекта останется положительной, проект останется эффективным.

Далее, в таблице 2.21 рассмотрим влияние на значение чистой текущей стоимости изменения выручки от продаж.

Таблица 2.21 – Изменение значения чистой текущей стоимости проекта (NPV) при изменении выручки от продаж

Значение итоговой выручки	Значение NPV, тыс. руб.
-40%	-3287,78
-20%	-716,91
0%	1853,96
+20%	4424,84
+40%	6995,71

Продолжение таблицы 2.21

+60%	9566,58
------	---------

Представим результаты графически на рисунке 2.6.

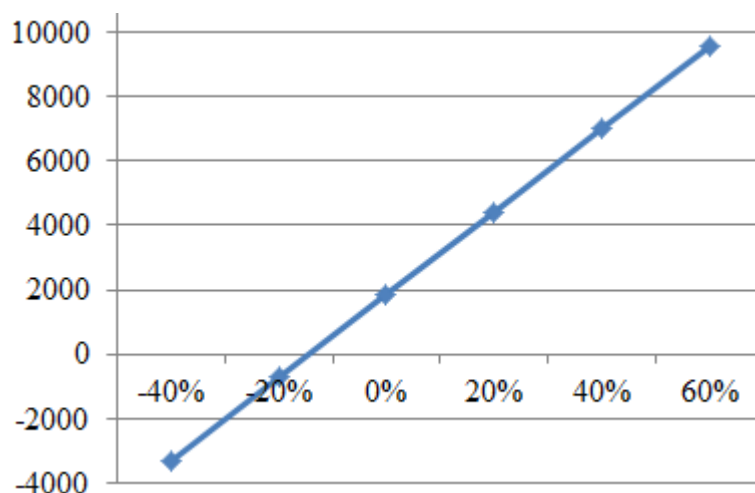


Рисунок 2.6 – Изменение значения чистой текущей стоимости инвестиционного проекта (NPV) при изменении выручки от продаж

Таблица 2.22 – Изменение значения чистой текущей стоимости проекта (NPV) при изменении себестоимости

Значение себестоимости	Значение NPV, тыс. руб.
-60%	7565,63
-40%	5661,74
-20%	3757,85
0%	1853,96
+20%	-49,92
+40%	-1953,81
+60%	-3857,7

Представим результаты графически на рисунке 2.7.

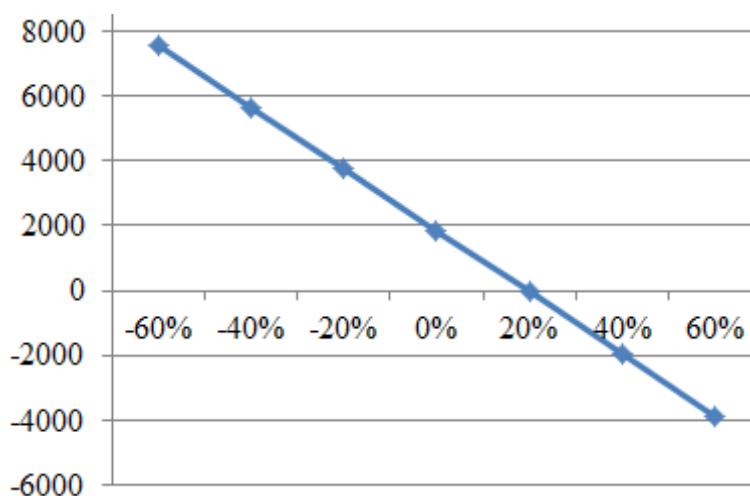


Рисунок 2.7 – Изменение значения чистой текущей стоимости инвестиционного проекта (NPV) при изменении себестоимости

Отразим полученные данные на рисунке 2.8.

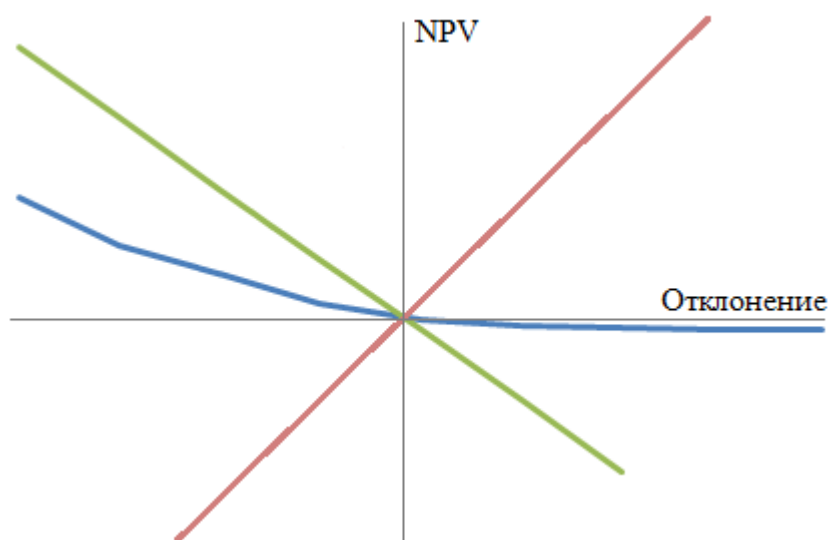


Рисунок 2.8 – Анализ чувствительности инвестиционного проекта

Проведем описание вероятных рисков. Применим метод оценки рисков – описательный. Составим и заполним таблицу 2.23.

Таблица 2.23 – Описательный анализ рисков инвестиционного проекта по созданию магазина ООО «Художественная лавка».

Риск	Вероятность наступления события	Последствия
Изменение регулирующего законодательства	Низкая	Ужесточение условий функционирования бизнеса и снижение рентабельности.

Продолжение таблицы 2.23

Форс-мажорные обстоятельства	Низкая	Может привести к порче имущества, что влечет ремонт и восстановление
Высокая конкуренция в месте расположения	Высокая	Перераспределение прибыли
Сезонные колебания спроса	Средняя	Риск не имеет четких прогнозируемых временных границ и подвержен влиянию погоды
Недостаток клиентов	Высокая	Снижение объемов выручки и эффективности деятельности в целом
Сезонные колебания цен на сырье и материалы	Низкая	Цены на материалы для творчества не зависят от фактора сезонности
Технологические риски	Низкая	Выбранная технология и ассортимент могут

		повлечь ряд сложностей в виду неграмотного или нецелевого использования технических мощностей.
Ошибка выбора правильного месторасположения	Средняя	Исключить неправильное решение может анализ местности, который даст данные для прогноза продаж с учетом плотности клиентов.
Подбор недостаточно квалифицированного персонала	Высокая	Низкое качество обслуживания, безответственное отношение к имуществу, некомпетентность ведет к более низкому качеству произведенной продукции и оказанных услуг и, как следствие, к недополученной прибыли.

Наиболее вероятными при реализации инвестиционного проекта по созданию магазина ООО «Художественная лавка» являются риски недостатка клиентов и, как следствие, снижение спроса вследствие подбора недостаточно квалифицированного персонала, а также высокая конкуренция в месте расположения магазина, – это наиболее критичные угрозы. Важным моментом является определение месторасположения магазина ООО «Художественная лавка» в совокупности с ценовой политикой предприятия. Ошибка в выборе размещения окажет сильное влияние на деятельность торгового предприятия. Низкий уровень сервиса усиливает риск влияния конкурентной среды.

Деятельность магазина ООО «Художественная лавка» является предметом экономических, политических и иных рисков, включая риски изменений существующих законов, налоговых ставок, ограничения на обмен валют и другие изменения, осуществление которых находится в юрисдикции органов власти РФ.

Общий фон угроз для проекта – благоприятный. Рынок находится в стадии развития, и спрос превышает предложение, имея тенденцию к стабилизации. При грамотном организационном подходе бизнес является перспективным и позволяет очень гибко реагировать на появление любого риска, для чего следует внимательно относиться к маркетинговому планированию, жесткому регулированию рабочих и сервисных процессов, активному продвижению услуг.

Выводы по разделу два

Инвестиционный проект представляет собой план создания фирмы, специализирующейся на продаже товаров для рисования, творчества, художественных принадлежностях.

Наименование предприятия – ООО «Художественная лавка».

Магазин небольшой и будет относиться к малому бизнесу.

Конкурентные преимущества ООО «Художественная лавка»: широкий выбор товаров для творчества, консультации грамотных специалистов-продавцов, информационная поддержка по тем или иным видам товара, гибкая система скидок постоянным покупателям, расположение магазина в густонаселенном спальном районе города, что повышает эффективность работы с потребителями, постоянное повышение квалификации, обучение на специализированных курсах, изучение новинок рынка, высокое качество продаваемого товара.

Цель работы магазина, специализирующегося на продаже товаров для рисования, творчества, – занять свою нишу в сфере предоставления услуг, а также участвовать в творческой жизни Челябинска и Челябинской области с дальнейшим выходом в другие регионы. Сегодня в Челябинске рынок товаров и услуг для творчества находится на стадии становления.

Формат магазина ООО «Художественная лавка» будет представлять собой розничный мини-маркет товаров для рисования, творчества, расположенный в одном из торговых центров Челябинска (ТРЦ «Фокус»).

В магазине «Художественная лавка» будет представлен широкий ассортимент товаров по различным направлениям творчества, рассчитанный на различные возрастные группы населения, начиная с товаров для детей школьного и дошкольного возраста. Магазин будет работать в среднем ценовом сегменте и ориентироваться на потребителей со средним уровнем дохода.

В магазине будут представлены товары для рисования, вязания, наборы для вышивания и бисероплетения, швейная фурнитура, тематическая литература и пособия, товары для прочих видов рукоделия: пэчворка, квиллинга и т.д.



Ассортимент магазина ООО «Художественная лавка» будет рассчитан на следующие направления творчества: рисование, бисероплетение, вышивание, вязание, декупаж, лепка и скульптура, скрапбукинг и квиллинг, художественное творчество, флористика и прочее. Потребителям будут представлены как расходные материалы для творчества, так и необходимые инструменты и оборудование для работы. Также ассортимент будет дополнен материалами для детского творчества, игрушками ручной работы и т.д.

Объем первоначальных инвестиций составит 853,4 тыс. руб.

Чистый денежный поток от инвестиций составляет 1853,88 тыс. руб.

Сверхдоходность от реализации проекта составляет 1000,48 тыс. руб.

Доходность проекта  $> 1$ , следовательно, проект будет приносить прибыль – на каждый рубль затрат 2,17 руб. дохода;

Внутренняя норма прибыли составляет 152,58%, что позволяет сделать вывод о высокой финансовой устойчивости проекта;

Модифицированная внутренняя норма прибыли позволяет объективно оценить уровень доходности инвестиций – показатель составляет 51,8%;

Окупаемость проекта с учетом времени и инфляции составляет 4 года и 5 месяцев – приемлемый срок для долгосрочных инвестиций.

Проект доходен, финансово устойчив, рентабелен, с достаточно приемлемым сроком окупаемости. Однако, любого проекта подвержен рискам, которые необходимо заранее оценить, по возможности предотвратить и не допустить ухудшения показателей эффективности проекта.

В ходе осуществления организационной и операционной деятельности функционирование инвестиционного проекта может сопровождаться рядом негативных факторов. Наиболее вероятными при реализации инвестиционного проекта по созданию магазина являются риски недостатка клиентов и, как следствие, снижение спроса вследствие подбора недостаточно квалифицированного персонала, а также высокая конкуренция в месте расположения магазина, – это наиболее критичные угрозы. Важным моментом

является определение месторасположения магазина ООО «Художественная лавка» в совокупности с ценовой политикой предприятия. Ошибка в выборе размещения окажет сильное влияние на деятельность торгового предприятия. Низкий уровень сервиса усиливает риск влияния конкурентной среды.

Общий фон угроз для проекта – благоприятный. Рынок находится в стадии развития, и спрос превышает предложение, имея тенденцию к стабилизации. При грамотном организационном подходе бизнес является перспективным и позволяет очень гибко реагировать на появление любого риска, для чего следует внимательно относиться к маркетинговому планированию, жесткому регулированию рабочих и сервисных процессов, активному продвижению услуг.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Инвестиционный проект представляет собой план создания фирмы, специализирующейся на продаже товаров для рисования, творчества, художественных принадлежностях.

Актуальность выбранной темы заключается в том, что в нашем городе, зачастую, как и в нашей стране, очень мало уделяют внимание творчеству. Описанный инвестиционный проект является необычным и выделяющимся на фоне других.

В первом разделе была разобрана теория методических аспектов формирования бизнес-плана и оценка эффективности инвестиционного проекта. Было разобрано и показано на графиках и рисунках, что из себя представляет бизнес-план сегодня, в наши дни. Узнали, что предприниматель и инвестор взаимосвязаны друг с другом напрямую для достижения поставленной цели. Был рассмотрен алгоритм составления бизнес-плана для лучшего определения его последовательности. В работе продемонстрированы внешние и внутренние источники инвестирования, а также подробно изложен жизненный цикл инвестиционного проекта, от его прединвестиционного периода зарождения, до его ликвидации. Для лучшего понимания проекта был изложен материал, связанный с методами оценки экономической эффективности инвестиционного проекта в России. Был приведен ряд формул и понятий, связанных с инвестиционной деятельностью.

Во втором разделе был разработан бизнес-план и оценка эффективности инвестиционного проекта открытия небольшого предприятия (магазина) ООО «Художественная лавка». На примере создания нового предприятия были детально разобраны его характеристики. Магазин специализируется на продаже творческих инструментов и вспомогательных для него материалов. Объем первоначальных инвестиций составляет 853,4 тыс. руб. Чистый денежный поток от них составляет 1853,88 тыс. руб. Как было определено, доходность проекта  $> 1$ , следовательно, проект будет приносить прибыль – на каждый рубль затрат 2,17

руб. дохода, внутренняя норма прибыли составляет 152,58%, что позволяет сделать вывод о высокой финансовой устойчивости проекта, что в общем, образует стимул для инвестирования. Модифицированная внутренняя норма прибыли позволяет объективно оценить уровень доходности инвестиций – показатель составляет 51,8%. Окупаемость проекта с учетом времени и инфляции составляет 4 года и 5 месяцев – приемлемый срок для долгосрочных инвестиций.

Проект доходен, финансово устойчив, рентабелен, с достаточно приемлемым сроком окупаемости. Однако, любого проекта подвержен рискам, которые необходимо заранее оценить, по возможности предотвратить и не допустить ухудшения показателей эффективности проекта.

В ходе осуществления организационной и операционной деятельности функционирование инвестиционного проекта может сопровождаться рядом негативных факторов. Наиболее вероятными при реализации инвестиционного проекта по созданию магазина являются: 1) риски недостатка клиентов и, как следствие, снижение спроса вследствие подбора недостаточно квалифицированного персонала; 2) высокая конкуренция в месте расположения магазина. Данные угрозы являются основными и наиболее критичными для проекта. Помимо основных угроз существуют и побочные, связанные с определением месторасположения магазина ООО «Художественная лавка» в совокупности с ценовой политикой предприятия. Ошибка в выборе размещения окажет сильное влияние на деятельность торгового предприятия. Низкий уровень сервиса усиливает риск влияния конкурентной среды.

Общий фон угроз для проекта – благоприятный. Рынок находится в стадии развития, и спрос превышает предложение, имея тенденцию к стабилизации. При грамотном организационном подходе бизнес является перспективным и позволяет очень гибко реагировать на появление любого риска, для чего следует внимательно относиться к маркетинговому планированию, жесткому регулированию рабочих и сервисных процессов, активному продвижению услуг.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. 1 Федеральный закон от 25.02.1999 N 39-ФЗ (ред. от 26.07.2017) «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» «Собрание законодательства РФ», 01.03.1999, N 9, ст. 1096. – СПС Консультант Плюс. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
2. «Методические рекомендации по подготовке документов для участия регионального инвестиционного проекта в отборе проектов, претендующих на получение бюджетных ассигнований Инвестиционного фонда Российской Федерации» (утв. Минрегионом России 01.01.2009) (вместе с «Рекомендациями к составлению бизнес-плана регионального инвестиционного проекта»)
3. Морейнис А.Ф. Антистартап / А.Ф. Морейнис. – М.: Информационно-издательский дом «Филинь», 2016. – С. 18
4. Баринов В.А. Бизнес-планирование: Учебное пособие. – 3-е изд. – М.: Инфра-М, 2014. – 256 с.
5. Бизнес-планирование: Учебник для вузов / Под ред. В.М Попова, С.И. Ляпунова, С.Г. Млодика. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 816 с.
6. Бугулов Э.Р. Планирование на предприятии: учебник / Э.Р. Бугулов, А.Ю. Богомоллов, В.А. Горемыкин. – М.: Информационно-издательский дом «Филинь», 2014. – 328 с.
7. Горлов В.В. Бизнес-планирование: практические рекомендации / В. В. Горлов // 2-е изд., улучшен. и доп. – СПб.: Питер, 2016. – 368 с.
8. Грибов В.Д. Экономика предприятия: учебник / В.Д. Грибов, В.П. Грузинов. – Практикум. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 336 с.
9. Дорофеев В.Д. Инновационный менеджмент: учебное пособие / В.Д. Дорофеев, В.А. Дресвянников. – Пенза: Изд-во Пенз. гос. ун-та, 2013. – 189 с.

10. Ковалев В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / В.В. Ковалев, О.Н. Волкова. – М.: Велби, 2014. – 424 с.
11. Липсиц И.А. Бизнес-план – основа успеха: Практическое пособие / И.А. Липсиц. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело, 2014. – 112 с.
12. Лисицын А.Б. Бизнес-планирование как инструмент развития предприятия / А.Б. Лисицын // Экономика и маркетинг. – 2016. – № 2. – С. 7-11.
13. Любанова Т.П. Стратегическое планирование на предприятии: учебное пособие / Т.П. Любанова, Л.В. Мясоедова, Ю.А. Олейникова. – М.: «Издательство ПРИОР», 2014. – 272 с.
14. Маркова В.Д. Бизнес-планирование: учебное пособие / В.Д. Маркова, Н.А. Кравченко. – М.: Проспект, 2016. – 216 с.
15. Морошкин В.А. Бизнес-планирование: учебное пособие / В.А. Морошкин, В. П. Буров. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 256 с.
16. Орлова Е.Р. Бизнес-план: основные проблемы и ошибки, возникающие при его написании / Е.Р. Орлова. – 2-е изд., испр. и доп. – Омега-Л, 2013. – 152 с.
17. Осянин Д.Н. Инвестиции в инновационные проекты / Д.Н. Осянин, В.Б. Дардик// Сборник трудов конференции по социально-экономическим и правовым проблемам. – 2016. – №6. – С.106-108.
18. Попов В.Н. Бизнес-планирование / В.Н. Попов, С.И. Ляпунов. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 246 с.
19. Попов П.К. Экономика предприятия / П.К. Попов, Ю.А. Колобаев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 360 с.
20. Прокофьев Ю.С. Экономическая оценка инвестиций: учебное пособие для студентов экономических специальностей / Ю.С. Прокофьев, Е.Ю.Калмыкова. – Томск: Изд-во ТПУ, 2015. – 120 с.
21. Рыжакина Т.Г. Менеджмент предприятия: учебное пособие / Т.Г. Рыжакина. – Томск: Изд-во ТПУ, 2014. – 183 с.
22. Сборник бизнес-планов: практическое пособие / ред. Ю. Н. Лапыгин. – М.: Омега-Л, 2016. – 310 с.

23. Сборник бизнес-планов с комментариями и рекомендациями / Под ред. В.М. Попова. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 488 с.
24. Титова Е.В. Управление рисками инновационной деятельности предприятий // Российское предпринимательство. – 2017. – № 1. – С. 125-128.
25. Хучек М. Инновации на предприятиях и их внедрение / М. Хучек. – М.: Луч, 2013. – 106 с.
26. Черняк В.З. Бизнес планирование: учебник для вузов.- М. ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 470 с.
27. Шевчук Д. А. Бизнес-планирование: учебное пособие / Д. А. Шевчук. – Ростов н/Д.: Феникс, 2013. – 208 с.
28. Аналитический обзор: Анализ рынка товаров для рукоделия. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://www.outdoor.ru/marketingovye-issledovaniya/index.php?parent=rubricator&child=getresearch&id>
29. Вся правда о российском рынке товаров для хобби и творчества. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: [https://new-retail.ru/business/vsya\\_pravda\\_o\\_rossiyskom\\_rynke\\_tovarov\\_dlya\\_khobbi\\_i\\_tvorchestva1266/](https://new-retail.ru/business/vsya_pravda_o_rossiyskom_rynke_tovarov_dlya_khobbi_i_tvorchestva1266/)
30. Маркетинговое исследование «Российский рынок хобби и рукоделия». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://marketing.rbc.ru/research/30683/>
31. Рукоделие своими руками: основные типы и виды. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://sdelajrukami.ru/rukodelie-svoimi-rukami/>
32. Самые модные виды рукоделия. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://salon-bisera.ru/administrator/samye-modnye-vidy-rukodeliya>
33. Современные вида рукоделия. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://dengiledi.ru/sovremennye-vidy-rukodeliya-tvorchestvo-i-dopolnitelnyj-doxod-dlya-zhenshin.html>