

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет
(национальный исследовательский университет)»
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Финансовые технологии»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, должность

_____ И.О. Фамилия
« ____ » _____ 2019 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, д.э.н., проф.

_____ И.А. Баев
« ____ » _____ 2019 г.

Бизнес-план магазина натуральной корейской косметики Holika Holika
в городе Челябинске

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.03.02.2019.(095-095).ВКР

Руководитель работы, ст. препод

_____ И.А. Мостовщикова
« ____ » _____ 2019 г.

Автор

студент группы ВШЭУ – 407

_____ К.А. Мамадвалиева
« ____ » _____ 2019 г.

Нормоконтролёр, ст. преподаватель

_____ Е.Ю. Куркина
« ____ » _____ 2019 г.

АННОТАЦИЯ

Мамадвалиева К.А. Бизнес-план магазина натуральной корейской косметики Holika Holika в городе Челябинске. – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-407, 88 с., 18 ил., 16 табл., библиограф. список – 24 наим., 2 прил.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью анализа рынка корейской косметики в городе Челябинск и разработки бизнес-плана для открытия новой торговой точки магазина Holika Holika.

В работе рассмотрены теоретические основы бизнес-планирования, его цели, функции, виды и содержание, проведен анализ рынка, конкурентов, на основе которых составлен план производства и маркетинга, разработан финансовый план проекта. В завершении проведен анализ рисков, описывающий потенциальные угрозы при реализации проекта.

ABSTRACT

Mamadvalieva K.A. Bussines plan to set up a natural korean cosmetics store Holika Holika in the city of Chelyabinsk. – Chelyabinsk: SUSU, EU-407, 8 8pages, 18 drawings, 16 tables, bibliography – 24 names, 2 applications.

The purpose of graduation qualification work is analysis the Korean cosmetics market in the city of Chelyabinsk and develop a business plan for opening a new outlet of the Holika Holika store.

The paper considers theoretical business planning, its goals, functions, types and content. The analysis of the market and competitors was conducted, on the basis of which the production and marketing plan was drawn up, the financial plan of the project was developed. In conclusion, a risk analysis was conducted describing potential threats during the project implementation.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	8
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС ПЛАНИРОВАНИЯ	
1.1 Понятия бизнес-планирования.....	10
1.2 Виды бизнес-планирования.....	15
1.3 Отечественные и зарубежные подходы в бизнес-планировании	21
2 БИЗНЕС ПЛАН ПРОЕКТА ОТКРЫТИЯ НОВОЙ ТОРГОВОЙ ТОЧКИ ФИРМЕННОГО МАГАЗИНА «НОЛИКА НОЛИКА»	
2.1 Краткая характеристика и резюме проекта	34
2.2 Организационный план.....	36
2.3 Финансовый план проекта.....	63
2.4 Анализ рисков проекта	69
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	78
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	80
ПРИЛОЖЕНИЯ	
Приложение А. Стратегический анализ предприятия «Holika Holika»	82
Приложение Б. Анкета для опроса потенциальных покупателей	87

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. В современном мире уровень урбанизации достигает 60%. Это означает, что большая часть населения проживает в городах и постоянно подвержена влиянию экологических факторов, возникающих из-за производства, выхлопных газов и прочего. Каждый день на организм и, в особенности, кожу человека негативно воздействуют выбросы, излучения, вредные вещества, пыль и стресс. Каждый год процент загрязнения городской растет, но вместе с тем растет и сознательность населения по отношению к своему здоровью.

Все больше девушек и женщин понимает, что в уходе за кожей важна не только своевременность, но и отдают предпочтение предупреждению проблем, а не борьбе с последствиями. В таких условиях лучшим вариантом является выбор органической косметике, которая решает все поставленные задачи, и, кроме всего, имеет накопительный эффект, не содержит вредных и опасных веществ, подходит для чувствительной и склонной к аллергии коже.

Мировым лидером в секторе органической косметики, несомненно, является Корея. Азия – регион с огромной и проверенной базой знаний о природных компонентах и их воздействию на организм человека, не зря медицина азиатских стран считается одной из лучших. Корея же одна из первых стран, которые объединили традиционные знания, научные разработки и индустрию косметических средств. Корейская косметика известна и любима многим девушкам в каждой стране мира.

Российский рынок для корейской косметики считается относительно новым – магазины массово стали появляться примерно 5-6 назад. Первая торговая точка Holika Holika появилась в Москве 2 года назад.

Рынок корейской косметики в Челябинске начал активно развиваться – примерно два года назад появилось несколько магазинов. Известность продукта повышается, спрос растет, рынок не перенасыщен, все это дает хорошую возможность открыть новый магазин и вести прибыльный бизнес.

Цель работы: проанализировать рынок корейской косметики в городе Челябинске и разработать бизнес-план для открытия новой торговой точки магазина Holika Holika.

Задачи работы:

- 1) рассмотреть теоретические основы бизнес-планирования;
- 2) дать характеристику компании Holika Holika;
- 3) составить план маркетинга и производства;
- 4) оценить инвестиционную привлекательность и финансовую реализуемость проекта;
- 5) проанализировать возможные риски;

В первой главе выпускной квалификационной работы рассмотрены теоретические основы бизнес-планирования. Также в рамках этой главы дана характеристика различным методикам бизнес-планирования, приведена общая структура бизнес-плана.

Во второй главе разработан бизнес-план открытия новой торговой точки магазина Holika Holika в городе Челябинске. В рамках бизнес-плана был проведен анализ конкурентов и анализ потребителей. Помимо прочего, был разработан план маркетинга, а также производственный, организационный, финансовый планы проекта. В заключение был проведен анализ экономической эффективности, финансовой реализуемости и анализ рисков проекта.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС ПЛАНИРОВАНИЯ

1.1 Понятия бизнес-планирования

Бизнес-план – краткое, точное, доступное и понятное описание предполагаемого бизнеса, важнейший инструмент при рассмотрении большого количества различных ситуаций, позволяющий выбрать наиболее перспективный желаемый результат и определить средства для его достижения [1]. Бизнес-план является документом, позволяющим управлять бизнесом, поэтому его можно представить как неотъемлемый элемент стратегического планирования и как руководство для исполнения и контроля. Важно рассматривать бизнес-план как сам процесс планирования и инструмент внутрифирменного управления.

Бизнес-план – это документ, дающий развернутое обоснование проекта и возможность оценить эффективность принятых решений, планируемых мероприятий, ответить на вопрос, стоит ли вкладывать деньги в данный проект [2].

Бизнес-план представляет собой документ, в котором формулируются цели предприятия, дается их обоснование, определяются пути достижения, необходимые для реализации средства и конечные финансовые показатели работы. Как правило, он разрабатывается на несколько лет (чаще на три – пять лет) с разбивкой по годам. При этом данные по первому году обычно даются с разбивкой по месяцам, а на последующие годы – в годовом исчислении. Часто при составлении планов действующих предприятий используется скользящий график, при котором ежегодно разрабатывается детальный план на предстоящий год, а также уточняется и продлевается еще на год общий бизнес-план [1].

Назначение бизнес-плана – показать реальные шансы реализации бизнес идеи. Он не только дает правдивую оценку возможностей и рисков, но показывает необходимость (или же ее отсутствие) в привлечении дополнительных инвестиций, открытии кредитных линий. По сути, бизнес-план показывает успешность управления и пути развития предприятия для достижения поставленной цели.

Не стоит думать, что бизнес-план необходим только крупным предприятиям,

организуя свое дело с размахом. Как показывает мировая практика, он нужен для всех форм и видов предпринимательства и прежде всего для того, чтобы тщательно проанализировать свои идеи, проверить их разумность, реалистичность и уменьшить тем самым риск неудачи. Кроме того, бизнес-план необходим для представления тем, у кого предприниматель собирается занять деньги или иное имущество на реализацию проекта, для подтверждения реалистичности задуманного дела и способности возратить кредит, арендованное имущество.

Бизнес-план служит для обоснования предполагаемого бизнеса и оценки результатов за определенный период времени. В этой связи он может выступать как мерилло степени достижения успеха [3].

Бизнес-план в большинстве случаев используется как средство получения необходимых инвестиций. В этом аспекте он служит «наживкой» для инвесторов и мощным инструментом финансирования бизнеса в культурно-досуговой сфере.

Важно рассматривать бизнес-план как сам процесс планирования и инструмент внутриучрежденческого управления. В таком аспекте он представляется как постоянно обновляемый документ, делающий организацию восприимчивой к разного рода нововведениям - культурно-творческим, технологическим, информационным, организационным, экономическим и др.

Бизнес-план может быть хорошей рекламой для предлагаемого бизнеса, создавая деловую репутацию и являясь своеобразной визитной карточкой творческой организации, поэтому он должен быть компактным, красиво оформленным, информационно наполненным [1].

Бизнес-план - инструмент самообучения. В этом аспекте его разработка - это непрерывный процесс познания и самопознания [2].

Бизнес-план служит двум основным целям:

1. Он даёт инвестору ответ на вопрос, стоит ли вкладывать средства в данный инвестиционный проект.
2. Служит источником информации для лиц, непосредственно реализующих проект.

Функции бизнес плана. Первая функция связана с возможностью использования для разработки концепции, стратегии бизнеса. Эта функция жизненно необходима как в период создания предприятий, так и выработки (выбора) новых направлений деятельности.

Вторая – функция планирования, позволяющая оценить возможности развития нового направления деятельности, контролировать процессы развития предприятия, выполнение бизнес-плана.

Третья функция – позволяет привлекать денежные средства (ссуды и кредиты).

Четвертая функция – позволяет привлечь к реализации планов предприятия потенциальных партнеров, которые смогут вложить собственный капитал или имеющиеся у них новейшие технологии. Бизнес-план должен убедить потенциального инвестора в том, что он сможет получить прибыль, вступив в коммерческие отношения с данным предприятием.

Пятая функция – помогает обнаружить в задаточном состоянии те проблемы развития предприятия, которые в будущем грозят перерасти в серьезные препятствия и существенно осложнят работу.

Задачи бизнес-плана:

1. Помочь более четко обозначить мотивы и цели вашей работы бизнесе. Не зная, почему и зачем собираетесь заняться им, вы не сможете поставить перед собой цель, определить направление работы и добиться успеха.

2. Помочь сформулировать концепцию вашей фирмы. На основе четкой, лаконичной, хорошо продуманной концепции вы будете принимать все решения, начиная с того, в какой цвет покрасить стены.

3. Помочь сформировать представление о возможностях и ограничениях рынка и ответить на вопросы: какое направление является наиболее перспективным? Кто ваши соперники? Как вы собираетесь с ними конкурировать?

4. Будет способствовать формированию более четкого представления о целевой аудитории потребителей, которую вы собираетесь обслуживать. Не обладая ясным представлением о потенциальных клиентах, вы не сможете удовлетворять

их запросы и, следовательно, не добьетесь успеха в бизнесе. Знание целевой аудитории имеет огромное значение для маркетинга и реализации концепции бизнеса.

5. Помочь определить, какую продукцию следует предлагать клиентам. Знание демографических и психографических характеристик целевой аудитории потребителей поможет решить, какая продукция будет представлять для нее интерес.

6. Помочь определить, какие услуги вы станете предлагать клиентам: будет ли это доставка на дом, круглосуточная служба приема заказов или оптовая торговля.

7. Заставить внимательнее относиться к деньгам, которые вкладываются в бизнес на начальном этапе и в течение первых нескольких лет после открытия. Составление бюджета и финансовое планирование играют важнейшую роль в достижении успеха.

8. Заставить обратить внимание на риски, с которыми связано владение собственным бизнесом. Компании в 80% случаев терпят крах в течение первых пяти лет после начала деятельности. Как правило, это происходит из-за недостатков в планировании и подготовке, дефицита капитала и отсутствия навыков менеджмента и маркетинга.

Планирование будет действенным только в том случае, если оно будет отвечать следующим требованиям:

Во-первых, планирование должно отвечать на вопросы: что, когда и как может произойти?

Во-вторых, реализацию выбранной альтернативы будущего развития необходимо осуществлять на основе решений, принимаемых сегодня.

В-третьих, планирование есть непрерывный процесс принятия решений, в ходе которого устанавливаются и уточняются по времени цели и задачи развития предприятия в связи с изменениями, происходящими вокруг него, и определяются ресурсы для их выполнения.

В-четвертых, планирование следует осуществлять по принципу, согласно которому функционирование предприятия должно быть рентабельно и обеспечивать

денежные поступления и прибыль в объеме, удовлетворяющем заинтересованные в результатах работы предприятия группы лиц (собственников, учредителей, коллективов акционеров, государство и т.п.).

В-пятых, в силу различий в характере проявления факторов производства и задач, вытекающих из отдельных направлений деятельности предприятия, планирование подразделяется на долгосрочное и краткосрочное. Так, вопросы, связанные с приобретением оборудования и характером его использования, кадровой политикой, определением ассортимента продукции и рынка сбыта требуют их рассмотрения на долговременный период. В то же время вопросы, касающиеся текущего обеспечения предприятия сырьем и материалами, платы за энергию, воду, необходимо рассматривать на краткосрочный период [4].

Реализация этих требований предполагает, что планирование в процессе своего осуществления должно следовать следующим принципам. Это:

- гибкость, предусматривающая постоянную адаптацию к изменениям среды функционирования предприятия. Его соблюдение требует корректировки плана при различных изменениях внешней и внутренней среды;
- непрерывность, предполагающая скользящий характер планирования, прежде всего в части систематического пересмотра планов, «сдвигая» период планирования (например, после завершения отчетного месяца, квартала, года);
- коммуникативность, под которой понимается координация и интеграция усилий (или принцип холизма по Р. Акофу). Все должно быть взаимоувязано и взаимозависимо;
- участие, предполагающее важность вовлечения в него всех возможных участников процесса функционирования предприятия;
- адекватность, т.е. отражение реальных проблем и самооценки в процессе планирования. Адекватность предполагает, что реально происходящие процессы с рациональной точностью должны моделироваться при составлении плана предприятия;

- комплексность как взаимосвязь и отражение в плане всех направлений финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
- многовариантность, позволяющая выбрать наилучшую из альтернативных возможностей достижения поставленной цели. Соблюдение этого принципа требует разработки различных сценариев будущего развития предприятия исходя из вероятностных сценариев развития окружающей среды;
- итеративность, предусматривающая неоднократность увязки уже составленных разделов плана (итерации). Это обуславливает творческий характер самого процесса планирования.

1.2 Виды бизнес-планирования

В зависимости от целевого назначения бизнес-планы делятся на несколько видов:

- «внутренний» – используется для ознакомления внутри компании. Документ требуется руководителям будущего предприятия для всесторонней оценки деятельности фирмы, принятия управленческих решений, разработки стратегии деятельности и развития бизнеса в перспективе;
- «внешний» – составляется для привлечения финансовых инвестиций, оформления займов с выгодной процентной ставкой, а также для успешного развития уже функционирующей организации. План развития также требуется владельцу при намерении заинтересовать потенциальных покупателей при продаже фирмы.

Бизнес-план составляют для достижения конкретных целей. В зависимости от этого существует несколько видов документа:

- инвестиционный бизнес-план – составляется для привлечения потенциальных инвесторов. В нем подробно описаны данные маркетингового анализа, сформулированы цели, задачи и сфера деятельности фирмы;

– бизнес-план предприятия – содержит главные моменты деятельности фирмы, описывает вероятные проблемы и методы их решения, организационную структуру и стратегию предприятия. Используется руководством фирмы в процессе внедрения разработанного проекта;

– бизнес-план на кредит – составляется с целью оформления денежной ссуды на максимально приемлемых условиях. Для этого приводятся сведения, подтверждающие платежеспособность заемщика и дающие гарантию своевременного погашения займа;

– бизнес-план на грант – формируется для получения займа или субсидии из благотворительных фондов или государственных структур.

В бизнес-плане отражаются все стороны производственной и коммерческой деятельности предприятия, его финансовые результаты.

Поскольку бизнес-план является инструментом реализации стратегии предприятия, то структура документа должна быть унифицирована.

Стандартный бизнес-план должен включать в себя следующие основные разделы:

Титульный лист. Назначение раздела – дать представление о проекте. На его основе потенциальный инвестор может сразу определить, представляет ли для него интерес участие в проекте. Обычно на титульном листе отражаются следующие данные:

- полное название фирмы;
- сведения о владельцах или учредителях;
- краткая характеристика сути предлагаемого проекта;
- общая стоимость проекта;
- указание на конфиденциальный характер данного документа.

Резюме/Вводная часть. Главной задачей раздела является укрепление заинтересованности потенциального инвестора в проекте на основе краткого освещения его наиболее важных положений. В зависимости от общей величины бизнес-плана объем раздела может составить одну – четыре страницы. Раздел включает:

- более подробную характеристику направления деятельности предприятия;
- общую оценку состояния спроса на данную продукцию на основе проведенного анализа рыночной ситуации и перспектив ее изменения в будущем;
- обоснование перспективности проекта;
- необходимый объем инвестиций для реализации проекта;
- контрольные сроки по проекту;
- К написанию этой части рекомендуется приступать после того, как подготовлены остальные разделы бизнес-плана.

Анализ положения дел в отрасли. Задачей раздела является доказательство высокой степени обоснованности главной идеи проекта. Поэтому здесь приводятся результаты комплексных маркетинговых исследований по следующим показателям:

- динамика продаж в отрасли за ряд предшествующих лет и прогнозируемые темпы их роста;
- тенденции ценообразования;
- всесторонняя характеристика конкурентов;
- выделение новых и быстрорастущих фирм в отрасли с характеристикой основных направлений их деятельности и специфики рыночных стратегий;
- характеристика потребителей;
- оценка влияния научно-технических и социальных аспектов;
- перспективные рыночные возможности.

Сущность проекта. В этой части излагается основная идея предлагаемого проекта. После знакомства с ней инвестор должен четко представлять конкретное изделие (или услугу), степень готовности предприятия к его производству и предпосылки для его осуществления, а также необходимые для этого средства. В связи с этим в данном разделе отражаются следующие положения:

- основные цели;
- характеристика целевой группы потребителей, которую предполагается обслуживать, и ключевых факторов успеха на рынке;

- подробное описание (техническая спецификация) изделия, параметры которого должны соответствовать требованиям выбранного сегмента рынка;
- стадия разработки, патентная чистота и защита товара;
- характеристика предприятия;
- общая стоимость проекта, включающая размеры и график производственных капиталовложений, первоначальные расходы по маркетингу продукции и организации управления.

План маркетинга. Здесь в четкой форме определяются задачи по всем элементам комплекса маркетинга с указанием, что должно быть сделано, кем, когда и какие для этого требуются средства. Основными пунктами плана маркетинга являются:

- программа комплексных рыночных исследований, которые предполагается осуществлять в ходе реализации проекта;
- общий объем и ассортимент реализуемой продукции с разбивкой по периодам осуществления проекта вплоть до выхода на запланированную мощность;
- направления совершенствования продукции;
- требования к упаковке, ее параметрам и внешнему виду;
- обоснование ценовой политики;
- планирование сбыта;
- планирование товародвижения;
- планирование рекламной кампании;
- планирование сервиса;
- система маркетингового контроля.

Производственный план. Раздел содержит перечень всех задач, которые возникают в сфере производства, и способы их решения. При разработке раздела необходимо осветить следующие моменты:

- производственные мощности;
- описание всего технологического процесса с выделением охватываемой проектом части, а также операций, передаваемых субподрядчикам;

- субподрядчики;
- оборудование;
- производственные площади;
- сырье;
- себестоимость.

Организационный план. Задача раздела связана с разработкой мер по организационному обеспечению проекта. Для существующих предприятий это связано с оценкой степени соответствия их структуры и применяемых методов управления специфике поставленных целей и путям их достижения, для создаваемых предприятий – с проектированием всех структур, в максимальной степени увязанных с основными стратегическими положениями проекта. Традиционная структура раздела обычно включает следующие элементы:

- организационно-правовая форма;
- организационная структура управления, включающая схему, положения и инструкции, взаимосвязи подразделений;
- характеристика учредителей;
- характеристика руководящего состава;
- работа с персоналом;
- материально-техническая обеспеченность управления;
- местонахождение предприятия.

Финансовый план. Задачей раздела является общая экономическая оценка всего проекта с точки зрения окупаемости затрат, уровня рентабельности и финансовой устойчивости предприятия. Для инвестора раздел представляет наибольший интерес, так как позволяет оценить степень привлекательности проекта по сравнению с иными способами использования денежных средств. В полном виде этот раздел включает ряд следующих финансовых документов:

- сводный баланс доходов и расходов;
- план денежных поступлений и расходов с такой же периодичностью;
- балансовый план на конец первого года в его традиционной форме;

- план по источникам.

Оценка рисков. Назначение раздела – в определении потенциальных проблем и трудностей, с которыми придется столкнуться в ходе реализации проекта. Инвестор должен убедиться, что предприниматель трезво смотрит на вещи и готов к сложностям, которые всегда сопровождают осуществление любого, даже самого подготовленного, мероприятия. В данном разделе обычно приводятся следующие сведения:

- перечисляются все возможные проблемы, которые могут осложнить реализацию проекта;
- определяется комплекс предупреждающих мер, которые уменьшат вероятность возникновения той или иной проблемы или ослабят ее отрицательное воздействие;
- разрабатываются сценарии поведения в случае наступления неблагоприятных событий;
- обосновывается низкая вероятность столкновения с проблемами, которые были учтены и которыми, в силу этого, можно пренебречь.

Приложения. В заключительной части бизнес-плана приводятся документы и источники, которые были использованы при его подготовке, и на которые есть ссылки в основном тексте. Речь идет о письмах от клиентов и партнеров, копиях договоров и контрактов, различных прейскурантах, статистических обзорах, справках, анкеты, которые были использованы для опросов, результаты маркетинговых и других исследований. Так же необходимо включить все материалы, используемые для анализа конкурентов, например, финансовую отчетность.

Бизнес-план, в конечном счете, должен дать правильный ответ на такие важные вопросы рыночных отношений, как возможная стоимость проекта и планируемые доходы. Не стоит забывать и о важности оформления. Бизнес-план – «лицо» вашего проекта, и, даже если он сам будет составлен превосходно, но оформлен на скорую руку, это может заставить пользователей усомниться в вашем профессионализме и стандартах работы.

1.3 Отечественные и зарубежные подходы в бизнес-планировании

Бизнес-планирование – явление достаточно новое в экономике России, несмотря на то, что многие понятия рыночной экономики уже вошли в деловую жизнь и практику наших предприятий (организаций) [5].

Бизнес-планирование в России имеет свои особенности.

1. Меняющиеся экономические отношения ставят руководителей перед необходимостью самим просчитывать свои будущие шаги и учиться вести борьбу с конкурентами.

2. Появляется новое поколение руководителей, которые не были руководителями коммерческих организаций, и они плохо представляют весь круг ожидающих их экономических проблем, особенно в рыночной экономике.

3. Российские предприниматели должны научиться обосновывать свои заявки, доказывая инвесторам, что они могут просчитать все аспекты использования инвестиций не хуже бизнесменов из других стран.

Однако российские предприниматели часто не имеют необходимой профессиональной подготовки для написания бизнес-планов. У них большой опыт плановой и прогнозной работы, разработок ТЭО, оценок экономической эффективности проектов. Но современная ситуация требует смещения акцента с производственной стороны проектов на рыночную. Необходимы оценка платежеспособного спроса на продукцию, состояние конкуренции, анализ экономической и финансовой устойчивости и результативность.

Экономическая и социальная ситуация, в которой работают российские предприятия, зачастую не позволяет им осуществлять прямое использование зарубежных методических разработок при составлении бизнес-планов. Необходима их адаптация к реальным хозяйственным, социальным, правовым и другим условиям нашей страны.

Условия нарождающегося рынка диктуют необходимость использования общепринятой в других странах практики продвижения предпринимательских про-

ектов для инвестирования. К сожалению, российская специфика инвестиционного климата даже усложняет процедуры разработки бизнес-планов и учета в них ряда трудно предсказуемых факторов.

К ним можно отнести уровни инфляции, различающиеся для оцениваемых в бизнес-плане показателей (например: общая инфляция, инфляция на сбыт, на себестоимость продукции, на заработную плату, на основные фонды и т.д., плавающие банковские и налоговые ставки, перевод рублевых показателей в твердые валюты, проблемы оплаты поставок из-за кризиса неплатежей, недостаточность информационных и статических данных).

Вместе с тем зарубежный опыт и пока еще недостаточный опыт отечественных предприятий показывают, что даже в условиях переходного периода составить бизнес-планы заставляет сама жизнь, подвергающаяся экономическим и правовым воздействиям.

Функционирование в ней предполагает необходимость разработки бизнес-плана для получения финансирования проекта. В кризисных же условиях переходного периода бизнес-план предприятия должен, прежде всего, решать задачи улучшения его финансового состояния или финансового оздоровления (санирования).

На сегодняшний день существует достаточно широкий выбор методик бизнес-планирования. Всех их можно разделить на три группы в соответствии со спецификой разработчика и масштабом инвестиционного проекта, для разработки бизнес-плана по которому они используются:

- международные методики (методики соответствующие существующим международным стандартам и требованиям международных организаций);
- государственные (методики федеральных и региональных органов государственной власти, органов местного самоуправления);
- корпоративные (методики, формируемые с учетом требований конкретных банков, инвестиционных и финансовых корпораций).

В России строгие стандарты отсутствуют, поэтому в основном опираются на

зарубежные методологии. Наиболее популярными методиками являются следующие зарубежные методики:

- Европейского банка реконструкции и развития (ЕБРР);
- методика KPMG International;
- методика UNIDO.

Так как методика UNIDO получила наибольшее распространение в России, рассмотрим ее первой.

ЮНИДО оказывает различную помощь странам с переходной экономикой и развивающимся странам в адаптации и развитии в условиях глобализации экономики и мира в целом. Организация собирает знания, информацию, опыт и технологии, передает их нуждающимся странам и тем самым содействует развитию конкурентоспособной экономики и повышению уровня занятости.

UNIDO – United Nations Industrial Development Organization (Организация Объединённых Наций по промышленному развитию, ЮНИДО) – подразделение Организации Объединённых Наций, направленное на борьбу с нищетой путем повышения производительности, создания всеобщего процветания, развития экономической конкурентоспособности. Основана в 1966 году [7].

Структура бизнес-плана по стандартам UNIDO:

- резюме;
- описание отрасли и компании;
- описание услуг (товаров);
- продажи и маркетинг;
- план производства;
- организационный план.
- финансовый план;
- оценка эффективности проекта;
- гарантии и риски компании;
- приложения.

1. Резюме. Раздел содержит общую информацию о бизнес-плане. По резюме

составляют впечатление обо всем проекте, поэтому его всегда просматривают потенциальные инвесторы. Резюме должно содержать краткую, но понятную информацию и давать ответы на волнующие инвесторов вопросы – каков объем инвестиций, сроки кредитования, гарантии возврата, объем собственных средств и прочее. Остальные разделы документа должны давать более расширенную информацию о проекте и доказывать правильность расчетов в резюме.

2. Описание отрасли и компании. Описание общей информации о предприятии или компании, описание отрасли и перспективы её развития, финансовые показатели деятельности, кадры и структура управления, направление деятельности и выпускаемая продукция или услуги, партнерские связи.

3. Описание услуг (товаров). Наилучшим будет наглядное представление продукции производимой вашим предприятием – пусть это будет фотография, рисунок или натуральный образец. Если вы производите не один вид продукции, то описание должно быть по каждому виду в отдельности.

Структура данной части:

- наименование продукции;
- назначение и область применения;
- основные характеристики;
- конкурентоспособность;
- патентоспособность и авторские права;
- наличие или необходимость лицензирования;
- степень готовности к выпуску и реализации продукции;
- наличие сертификата качества;
- безопасность и экологичность;
- условия поставки и упаковка;
- гарантии и сервис;
- эксплуатация продукции;
- утилизация.

4. Продажи и маркетинг. Прежде всего необходимо, чтобы для вашего типа

товара должен существовать рынок сбыта. В данном разделе вы должны показать инвестору, что этот рынок есть. Потенциальные покупатели делятся на конечных потребителей и оптовых покупателей. Если потребителем выступает предприятие, то оно характеризуется месторасположением и отраслью, в которой вы работаете. Если потребитель это население, то характеризуется стандартными социально-демографическими характеристиками - пол, возраст, социальное положение, и прочее. Также, стоит описать потребительские свойства товаров - цена, срок службы изделия, внешний вид и другие.

Структура данной части:

- требования, которые потребитель предъявляет к продукции данного вида и ваши возможности им соответствовать;
- анализ и описание конкурентов, какие сильные и слабые стороны вы будете иметь;
- маркетинговые исследования, описание рынка и его перспективы развития;
- сбыт – начиная от упаковки и хранения и заканчивая непосредственно сбытом в местах продаж и гарантийным обслуживанием;
- привлечение потребителей – какими способами (маркетинговыми инструментами), анализ эластичности спроса по цене.

5. План производства. Расчет постоянных и переменных издержек на производство, объемов производства и сбыта, расчет себестоимости продукции и общие сведения о возможностях предприятия.

Структура данной части:

- географическое положение предприятия, транспортные пути, наличие коммуникаций;
- технология и уровень квалификации кадров;
- потребность в площадях;
- кадровое обеспечение;
- экологичность производства и безопасность работающих;
- объем производства;

- заработная плата и другие расходы на персонал;
- затраты на сырье и материалы;
- текущие затраты на производство;
- переменные издержки;
- постоянные издержки.

6. Организационный план. От топ-менеджмента компании напрямую зависит успешность проекта. В этом разделе описывается организация руководящего состава и основных специалистов, организационная структура предприятия и сроки реализации проекта, способы мотивации руководящего состава.

7. Финансовый план. Необходимо описать основные финансовые расчеты, провести калькуляцию себестоимости и описать смету расходов на проект, описать источники финансовых средств, привести таблицу расходов и доходов и движение наличности.

Структура данной части:

- затраты подготовительного периода;
- затраты основного периода;
- расчет поступлений;
- затраты, связанные с обслуживанием кредита;
- налоговые платежи;
- другие поступления и выплаты;
- отчет о прибылях и убытках;
- поток реальных денег;
- прогнозный баланс.

8. Оценка эффективности проекта. Оценка значимости проекта, его эффективность и направленность. Анализ чувствительности предприятия к внешним факторам.

9. Гарантии и риски компании. Гарантии по окупаемости проекта и возврату заемных средств. Описание возможных рисков и форс-мажорных моментов.

10. Приложения. Все подробности, которые не вошли в основные разделы,

можно описать в приложениях. Это разгрузит основную часть от лишних таблиц, графиков и прочего.

В приложениях чаще всего описываются следующие моменты:

- полная информация о компании (регистрационные документы и прочее);
- фотографии, чертежи, патентная информация о продукции;
- результаты маркетинговых исследований;
- фотографии и схемы предприятия;
- схемы по организационной структуре предприятия;
- финансово-экономические расчеты (таблицы, графики);
- нормативные документы и законодательные акты подтверждающие описанные риски по проекту.

Бизнес план по стандартам ЕБРР (Европейский банк реконструкции и развития) является одним из общепринятых стандартов в бизнес-планировании. Данная структура, разработанная Европейским банком реконструкции и развития. Данная организация является одним из самых крупных инвесторов в Европе и центрально-азиатском регионе. ЕБРР привлекает много иностранных инвестиций и использует собственные средства для развития этих регионов. Инвестиции поступают как для поддержки и развития существующих предприятий, так и для создания новых компаний и производств. Тесные связи и взаимодействие ЕБРР с государственными институтами позволяет принимать участие в создании более благоприятного климата для предпринимателей. В том числе, в целях улучшения инвестиционного климата и упрощения бизнес-планирования, Европейский банк реконструкции и развития разработал и предлагает к использованию свою структуру бизнес-плана.

European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) – основан в 1991 году как инвестиционный механизм, по инициативе 61 государства и двух международных организаций. Предназначен для поддержки демократии и рыночной экономики в 29 развивающихся странах [7].

Рассмотрим стандарты бизнес-плана, предлагаемые ЕБРР.

1. Титульный лист.
2. Меморандум о конфиденциальности.
3. Резюме.
4. Предприятие.
 - история развития предприятия и описание текущей деятельности;
 - собственники, руководящий персонал, работники предприятия;
 - текущая деятельность;
 - финансовое состояние;
 - кредиты.
5. Проект.
 - общая информация о проекте;
 - инвестиционный план проекта;
 - анализ рынка, конкурентоспособность;
 - описание производственного процесса;
 - финансовый план;
 - экологическая оценка.
6. Финансирование.
 - графики получения и погашения кредитных средств;
 - залог и поручительство;
 - оборудование и работы, финансируемые за счет кредитных средств;
 - swot - анализ;
 - риски и мероприятия по их снижению.
7. Приложения.

Бизнес план по стандартам TACIS. Одной из программ, предлагаемых Европейским Союзом в целях оказания помощи странам СНГ является TACIS (Technical Assistance for the Commonwealth of Independent States) – техническая помощь Содружеству Независимых Государств.

Разработанная в начале 90-х годов в Западной Европе, она способствует развитию прочных экономических и политических связей как между самими странами

бывшего Советского Союза, так и между Западной и Восточной Европой в целом. Главной целью программы Тасис является создание сообщества, основанного на экономическом процветании и политических свободах стран-партнеров. Программа специально разработана с учетом оказания дополнительной помощи в достижении этой задачи.

TACIS имеет специальные стандарты, разработанные Европейским союзом в целях оказания помощи в ведении и организации бизнеса, а также в разработке различных бизнес проектов. Однако стандарты Европейского союза, как и стандарты других объединений, необходимо воспринимать лишь как руководство для составления бизнес-плана. Нужно помнить, что единых универсальных стандартов существовать не может из-за различия в целях и методах ведения бизнеса.

Рассмотрим основные разделы бизнес-плана, предлагаемые программой TACIS.

1. Титульная страница.
2. Страница посвященная регламентированию авторских прав на данный документ.
3. Тезисный очерк бизнес-плана.
 - ведение бизнеса;
 - краткое описание продукта;
 - описание рыночной среды;
 - персонал (с отдельным выделением руководящего состава);
 - распределение денежных средств.
4. Стратегический очерк бизнеса.
5. Маркетинговые меры по продвижению продукта и анализ сбыта.
6. Стратегия производства.
 - планы по развертыванию производства;
 - особенности местной инфраструктуры;
 - тактика интеграции производства;
 - обеспечение производственными ресурсами;

- требования к площадям и возможные варианты размещения;
- требуемое производственное оборудование, его размещение и приобретение;
- расчет производственного плана;
- технический контроль;
- критические переменные, влияющие на процесс производства;
- расчет капитальных вложений, учет амортизации и расчет фондовой стоимости.

7. Система управления бизнесом.

- описание кадровой цепочки;
- процесс согласования и принятия решений;
- описание руководящего состава с послужным списком;

8. Финансовая составляющая дела.

- решение различных подготовительных вопросов;
- сроки развертывания плана;
- частота периода по плановым разработкам;
- направления бизнеса и анализ одного из них;
- оценка погрешности финансовых отчетов;
- себестоимость продукта;
- расчет себестоимости продукции (или оказания услуги);
- система подсчета убытков и прибылей;
- балансовая отчетность.
- прогноз планируемого и возможного финансового потока;
- подсчет общей прибыли и рентабельности предприятия;

9. Анализ факторов риска.

- риски, обусловленные техническими факторами;
- финансовых рисков;
- инвестиционный анализ;

- анализ возможных результатов бизнеса на базе математической модели;
- кредитные и другие риски;

10. Приложения.

Данный стандарт структуры бизнес-плана, разработанный в рамках программы TACIS, учитывает российскую специфику. При написании своего бизнес-плана будет не лишним указать, что он разработан на основании данного стандарта.

Бизнес план по стандартам KPMG International. Швейцарская ассоциация KPMG International Cooperative ("KPMG International"), основанная в 1987 году, является международной сетью компаний и предлагает консультационные, аудиторские и другие виды услуг. По существу, ассоциация официально не связана с российскими банками и инвестиционными компаниями, поэтому ее стандарты бизнес-планирования нужно воспринимать только как рекомендацию [7].

Стандарты бизнес-плана компании KPMG:

1. Титульный лист.
2. Меморандум о конфиденциальности.
3. Резюме.
 - краткий обзор;
 - предлагаемая продукция и услуги;
 - миссия, цели и задачи.
4. Продукция и услуги.
 - введение;
 - продукция и услуги;
 - сопутствующие товары и услуги;
5. Анализ рынка и отрасли.
 - использование продукта и услуги;
 - демографический анализ;
 - конкуренция;
 - swot – анализ.

6. Целевые рынки.

- целевые потребители ;
- географический целевой рынок;
- ценообразование.

7. Стратегии рекламы и продвижения.

- стратегия продвижения;
- средства распространения рекламы;
- прогноз продаж.

8. Управление.

- организация и ключевой персонал;
- постоянное потребление активов;
- затраты на подготовку производства.

9. Финансовый анализ.

- себестоимость реализованной продукции;
- анализ безубыточности;
- количественный анализ;
- доходы и убытки;
- движение денежных средств;
- балансы предприятия;
- риски.

10. Приложения.

В российской практике существуют свои стандарты, например, для частных организаций. Своей методологией обладают Сбербанк, ВТБ и другие банки, а также некоторые страховые компании. Тем не менее, большинство из них основано на стандарте UNIDO.

Выводы по разделу один

Была проведена сравнительная характеристика различных методик бизнес

планирования, которые подразделяются на государственные, международные и корпоративные. Каждая группа методик отличается своим уникальным подходом к процессу планирования, отвечает определенным требованиям. Следует отметить, что наиболее распространенной методикой бизнес-планирования как за рубежом, так и в России, является методика UNIDO. Это специальное учреждение при ООН, созданное в 1966 году, целью которого является помощь развивающимся странам и странам с переходной экономикой. В рамках этой организации была разработана специальная методика для оценки инвестиционных проектов. Разработанная система требований является своего рода инструментарием для повышения уровня достоверности и качества бизнес-проектов в развивающихся странах.

2 БИЗНЕС ПЛАН ПРОЕКТА ОТКРЫТИЯ НОВОЙ ТОРГОВОЙ ТОЧКИ ФИРМЕННОГО МАГАЗИНА «HOLIKA HOLIKA»

2.1 Краткая характеристика и резюме проекта

Holika Holika – южнокорейский бренд, созданный в марте 2010 года под эгидой косметического холдинга Enprani, являющегося частью крупнейшего концерна CJ Cosmetics.

Имя бренда произошло от английского суффикса «holis», что означает «пристрастие, зависимость», и от корейского слова «holida» – «быть очарованным». Вместе они составляют концепцию бренда.

История бренда Holika Holika началась в 2010 году, когда компания Enprani Co Ltd., до 2001 года являвшаяся частью крупнейшего в Республике Корея холдинга CJ Group, представила новую серию продукции. За годы своей деятельности компания завоевала множество призов, в том числе несколько гран-при за лучший маркетинг и лучший бренд, а также открыла и запатентовала такие уникальные компоненты, как Retinyl Retinoate, RetinoX8, PRANIEL, которые уже заслужили всемирное признание экспертов косметической индустрии и потребителей.

На данный момент бренд Holika Holika представлен в 13 странах, число магазинов достигло 200.

Миссия бренда:

- Показать Вашу скрытую красоту.
- Быть креативным, создавать свой собственный стиль.
- Помочь каждой девушке стать элегантной и прекрасной.

Философия бренда. Высокий уровень исполнения, уникальный дизайн упаковки, удовлетворение вкусов и индивидуальных потребностей каждого клиента составляют философию бренда «Holika Holika».

Ребрендинг. В 2013 году марка сделала ребрендинг, в связи с чем ведьмочку убрали с логотипа, и магическая тема перестала являться основной концепцией

марки. Основной миссией Holika Holika выбрала помощь женщинам в трансформации мечты в реальность с помощью косметической продукции. Символом этого стала бабочка на логотипе. В актуальном логотипе Holika Holika остался только текст, без графических изображений.

Торговая сеть «Holika Holika» – это один из ведущих магазинов корейской косметики, предлагающая широкий выбор средств ухода за кожей, декоративной косметики и парфюмерии. Клиенты имеют возможность получить качественную продукцию по доступным ценам, и их покупки сопровождаются превосходным сервисом.

Резюме проекта

Наименование – Holika Holika

Организационная форма – индивидуальный предприниматель

Количество разработчиков – 1 человек

Количество сотрудников – 7 человек

Месторасположение – г. Челябинск, улица Чичерина 28.

Суть проекта: открытие новой точки торговой сети «Holika Holika». Цель проекта – выход на рынок Челябинска.

Горизонт расчета проекта: 5 лет.

Для финансирования бизнес-проекта будут использоваться средства собственника в размере 792 740 рублей, заемные средства в размере 792 740 рублей.

Показатели эффективности проекта:

- чистый приведенный доход – 1 295 014 руб.;
- индекс доходности – 1,8;
- внутренняя норма рентабельности – 46%;
- срок окупаемости – 1,39 года;
- дисконтированный срок окупаемости – 3,18 года..

Порог рентабельности для первого года – 30 205 923 рубля.

Вероятные риски: риск, связанный с реализацией товара на рынке, с подбором персонала (многоуровневое собеседование). Большинство рисков устраняется чёткой и отлаженной работой управления и персонала магазина.

Перспективы проекта: закрепление лидирующих позиций на рынке г. Челябинска, увеличение количества торговых точек.

2.2 Организационный план

Цель данного раздела бизнес-плана представить подробную характеристику проекта: его суть, планирование, расчет потребности в финансировании и определение условий финансирования.

Продуктом нашего проекта является открытие новой торговой точки фирменного магазина «Holika Holika».

Цель нашего проекта – расширение границ охвата потребителей и привлечение новых потенциальных клиентов путем открытия новой точки на Северо-Западе г. Челябинска «Holika Holika».

Holika Holika – корейский косметический бренд-лидер на российском рынке, принадлежащий ENPRANI Co. Ltd, созданной Samsung и CJ Group. Корейская косметика Holika Holika относится к категории мидл-маркет [15].

Преимущества бренда «Holika Holika»:

- высокое качество продукции и эффективность;
- сочетание традиционных восточных косметических ингредиентов и новейших разработок;
- привлекательное оформление упаковок, ориентированное на молодежную аудиторию;
- широкий ассортимент косметических средств.

Все продукты «Holika Holika» объединены в серии (их более 60).

Бренд делает акцент на решении проблем с кожей и антивозрастном уходе. Декоративная косметика «Holika Holika» также является гипоаллергенной и

обладает терапевтическими свойствами. Косметика не тестируется на животных.

В нашем магазине мы собираемся не просто продавать косметику: мы хотим в полной мере рассказать о ней, показать и дать протестировать ее покупателям, создать у них ощущение полноты информации о продукте, который они приобретают. Мы хотим рассказать покупателям, что декоративная косметика может не только создать прекрасный макияж, но и ухаживать за кожей. Для этой цели в нашем магазине будут организованы beauty-зоны.

Месторасположение арендного помещения для новой торговой точки будет находиться по адресу: город Челябинск, улица Чичерина 28. Для торговой аренды будет арендован участок размером 30 кв. м., план которого представлен на рисунке 1.



Рисунок 1 – План торгового помещения

В настоящее время завершилась стадия создания бизнес – плана проекта (включая проектно-сметную документацию). Следующим этапом планируется заключение договора долгосрочной аренды.

Торговая сеть соответствует всем российским стандартам и нормам, согласно ГОСТ 32117-2013 и стандартизации ТК 360 «Парфюмерно-косметические

изделия», принятой и введенной в действие Постановлением Госстандарта России №490-ст от 9.12.1999 г. [8].

Для «Holiika Holiika» характерна линейная структура управления, представленная на рисунке 2.

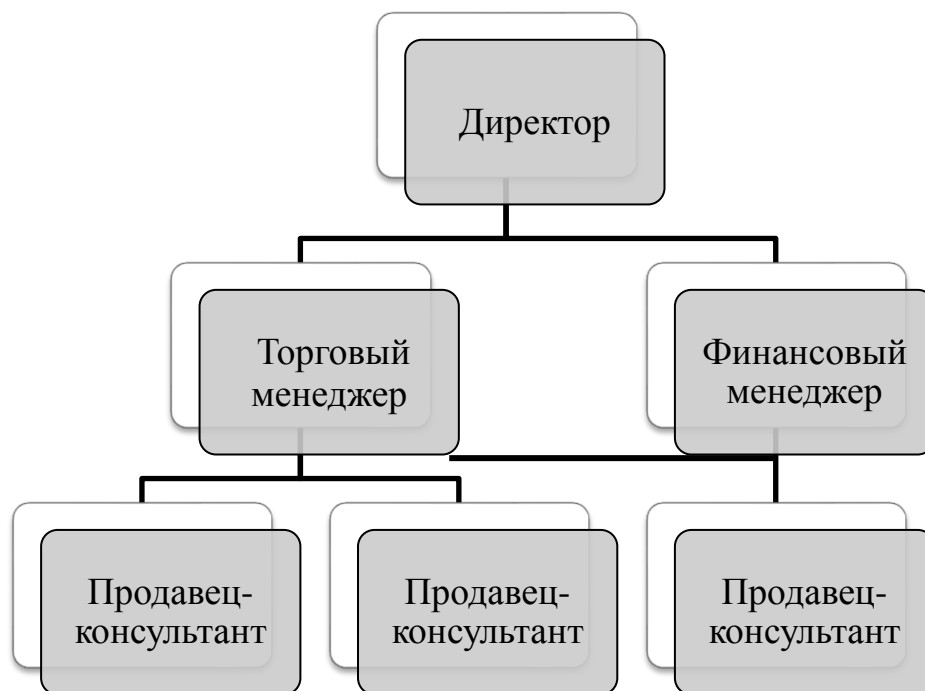


Рисунок 2 – Организационная структура

Эффективность управления проектом во многом зависит от используемой организационной структуры. Организационная структура формируется в зависимости от целей деятельности предприятия и необходимых для этого подразделений. Именно подразделения осуществляют функции, которые составляют бизнес-процессы предприятия. Под организационной структурой понимается совокупность элементов организации (должностей и структурных подразделений) и связей между ними.

Календарное планирование проекта (таблица 1) – это утвержденный руководством компании календарный план проекта, цель которого – получить точное и полное расписание проекта с учетом работ, их длительностей, необходимых ресурсов, который служит основой для исполнения проекта.

Таблица 1 – Календарный график проекта

№ этапа	Наименование этапа	Дата начала	Дата окончания	Длительность в днях
Подготовительный этап				
1	Маркетинговые исследования для выбора новой продукции	5.04.2019	5.05.2019	31
2	Разработка бизнес плана	5.04.2018	30.05.2019	56
3	Заключение договора франшизы и аренды	1.06.2019	8.06.2019	7
Инвестиционная				
4	Покупка оборудования	10.06.2018	24.06.2019	14
5	Ремонт	10.07.2019	24.07.2019	14
6	Монтаж	24.07.2019	31.07.2019	7
7	Закупка косметики	31.07.2019	5.08.2019	5
8	Найм персонала	10.08.2019	5.09.2019	26
9	Обучение персонала	05.09.2019	10.09.2019	5
Этап реализации				
Эксплуатационная фаза				
10	Начало реализации проекта	11.09.2019	-	-
Итого длительность подготовительного этапа				165

Как видно из таблицы 1, длительность подготовительного этапа составляет 165 дней.

Так как планируемое предприятие является малым, то на этапе разработки все организаторские функции способны выполнить учредители в лице авторов бизнес-плана. За проработку организационного, финансового плана и проведения стратегического анализа, разработку плана производства, оценку эффективности проекта и анализ рынка отвечает Мамадвалиева Карина Алишеровна, которая имеет опыт в сфере продаж азиатской косметики.

Диаграмма Гантта – это популярный тип столбчатых диаграмм, который используется для иллюстрации плана, графика работ по какому-либо проекту. Является одним из методов планирования проектов [7]. Графически календарный график проекта с учетом потребности в финансировании на каждом этапе проекта можно представить в виде диаграммы Гантта, изображенной на рисунке 3.



Рисунок 3 – Диаграмма Гантта

Следующий этап планирования: определение потребности в финансировании проекта на каждом из этапов проекта. Для этого необходимо определить первоначальные затраты и предварительные операционные затраты подготовительного периода, которые необходимо для осуществления проекта, которые так же включают расходы на приращение оборотного капитала, то есть закупку косметики и оплату заработной платы персоналу. К первоначальным затратам относятся расходы на приобретение основных средств (оборудования, мебели), расходы на ремонтные работы, оплату аренды. К приращению оборотного капитала относятся затраты на закуп первоначальной партии косметики. Расчет потребности в финансировании представлен ниже в таблице 2.

Таблица 2 – Расчет потребности в финансировании

Наименование этапа	Статья затрат	Количество, шт.	Стоимость, руб.	Поставщик
Единовременные затраты проекта				
Покупка встроенных стеллажей (шкафов) для торгового зала	Основные средства	8	120 000	ООО Tashoty
Покупка стеллажей	Основные средства	5	35 000	ООО Сто1Стеллаж

Окончание таблицы 2

Наименование этапа	Статья затрат	Количество, шт.	Стоимость, руб.	Поставщик
Покупка шкафов для склада	Основные средства	5	50 000	ООО Сто1Стеллаж
Покупка туалетного столика для бьюти-зоны	Основные средства	1	10 000	ООО Versomebel
Покупка зеркал	Основные средства	2	8 000	Зеркала74
Покупка столов	Основные средства	3	30 000	Икея
Покупка стульев	Основные средства	5	7 500	Икея
Ремонт помещения	Материалы, прочие расходы	1	150 000	ЗелРемСтрой
Осветительные приборы	Основные средства	10	15 000	OBI
Покупка LED телевизора	Основные средства	1	10 000	DNS
Покупка светодиодных лент	Основные средства	1	2 580	Elf-light
Кассовый аппарат	Основные средства	2	50 000	Эвотор
Покупка компьютера	Основные средства	2	40 000	DNS
Покупка и установка система защиты от краж	Основные средства	1	56 000	Eashop
Рекламная кампания	Прочие расходы	1	90 000	–
Итого единовременные затраты проекта			674 080	–
Затраты на приращение оборотного капитала				
Закупка косметики	–	1	500 000	–
Заработная плата персоналу		1	302 900	–
Аренда помещения		1	103 500	PRIMA GROOP
Коммунальные платежи		1	5 000	ЖКХ
Итого затраты на приращение оборотного капитала			911 400	–
Итого потребность в финансировании			1 585 480	–

Согласно таблице сумма единовременных затрат проекта составляет 674 080 рублей. Затраты на приращение оборотного капитала включают в себя затраты на закупку косметики, заработная плата персоналу, аренда помещения,

коммунальные платежи и составляют 911 400 рублей.

Таким образом, общая потребность в финансировании для открытия торговой точки составляет 1 585 480 рублей.

Основными источниками финансирования являются собственные средства, заемные средства, средства регионального или государственного бюджета, средства частного, регионального или государственного фонда поддержки проектов.

Для открытия новой точки необходимо 1 585 480 рублей (таблица 3). Источником финансирования нашего проекта являются собственные средства, находящиеся у собственников бизнеса на банковском счете, а так же заемные средства, взятые у банка в кредит под 12% годовых.

Таблица 3 – Структура финансирования проекта

Источник	Сумма, руб.	Доля, в %
Собственные средства	792 740	50
Заемные средства	792 740	50
Итого	1 585 480	100

Таким образом, соотношение собственного и заемного капитала 50 на 50%. Для реализации проекта необходимо 1 585 480 рублей, 792 740 из которых будет взято в кредит в ПАО «Сбербанк».

Следующим шагом в разделе будет составление плана маркетинга. Цель маркетингового раздела бизнес-плана разъяснить, как предполагаемый бизнес намеревается взаимодействовать с рынком и реагировать на обстановку, складывающуюся на нём, чтобы обеспечить сбыт товаров и услуг. Здесь необходимо произвести прогноз выручки, анализ конкурентов и анализ покупателей. Прогноз выручки необходим для расчета всех показателей эффективности проекта, анализ покупателей покажет, для кого мы работаем, и, следовательно, как именно мы должны работать, чтобы привлечь наших потенциальных покупателей. Не стоит забывать о важности работы с конкурентами – при входе в рынок необходимо собрать как можно больше информации о существующих игроках.

Глобальная косметическая промышленность разбита на шесть основных категорий: косметика для ухода за кожей, косметика для ухода за волосами, декоративная косметика, парфюмерия, предметы личной гигиены и дезодоранты, а также средства для ухода за полостью рта. За последние пять лет четко прослеживается тенденция того, что сектор уходовой косметики для кожи стабильно увеличивает свой объём. В частности, в 2016 году средства для ухода за кожей представляют собой крупнейшую категорию из всех, что составляет 36,4 % мирового рынка [12].

Каждый год всемирный рынок косметики растет стабильными уверенными темпами. Постепенно повышается не только среднее количество потребляемых средств на человека, но и их средняя цена. Темп роста рынка представлен на рисунке 4.

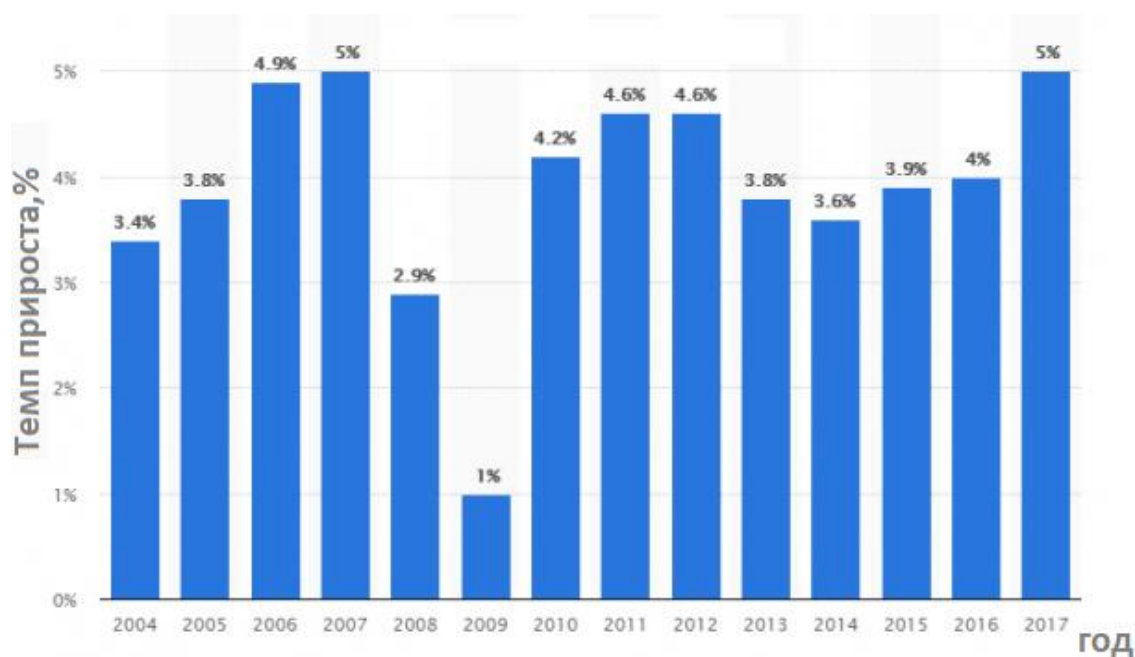


Рисунок 4 – Темпы роста мирового рынка косметических средств

Как видно по данным, собранным зарубежным статистическим центром Statistica, ежегодные прирост рынка составляет около 5% [14].

Согласно статистическим данным организации Mintel был составлен топ-3 самых быстроразвивающихся стран-производителей косметики, который представлен на рисунке 5.

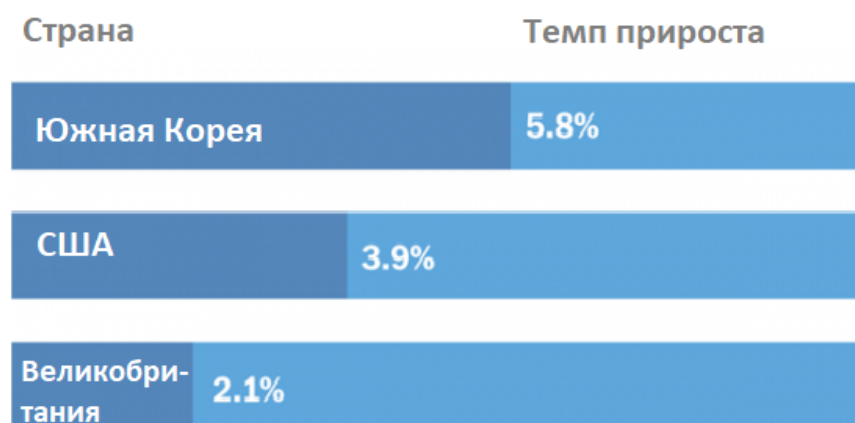


Рисунок 5 – Темпы роста производства топ-3 стран-производителей косметики

Компания Mintel после изучения рынка Южной Кореи пришла к выводу, что он является одним из наиболее перспективных. В частности, на конец 2016-начало 2017 года он оценивался в 13 миллиардов долларов США. Аналитики считают, что в следующие несколько лет среднегодовые темпы роста будут 5,8%, обеспечивая, таким образом, 7,2 миллиарда долларов в 2020 году.

Российский рынок косметики также продолжает уверенный рост. Несмотря на снижение реальных доходов населения в 2014 году, повлекший снижение прироста на несколько лет, в настоящее время рынок набирает более 5% прироста в год. Данные по объему российского рынка по годам представлены на рисунке 6.

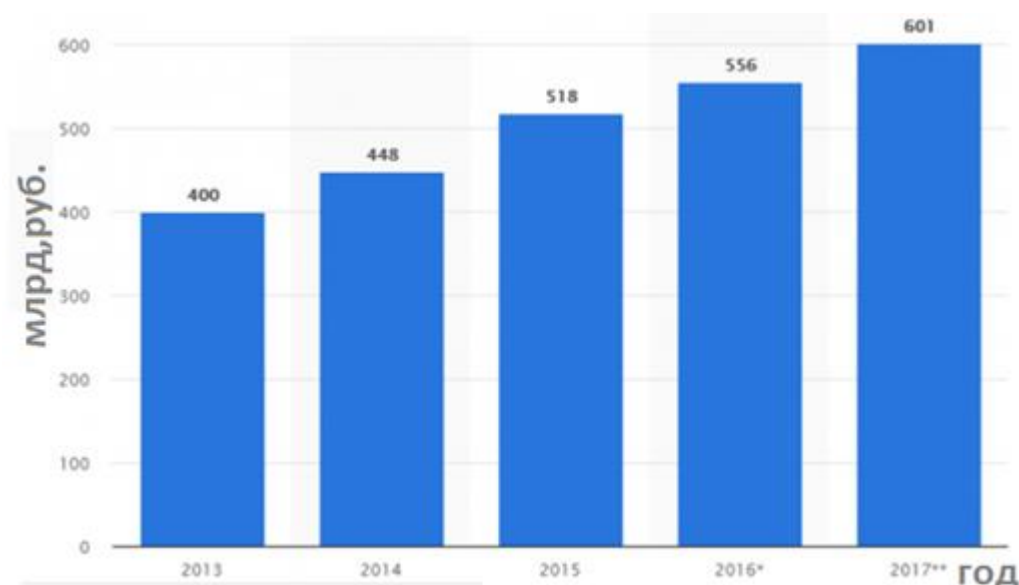


Рисунок 6 – Объем российского рынка по годам

С 2013 по 2017 год потребление косметики россиянами выросло более чем на 200 миллиардов рублей. По данным Euromonitor International прогнозируемый прирост рынка к 2020 году составит 5%, данные представлены на рисунке 6.

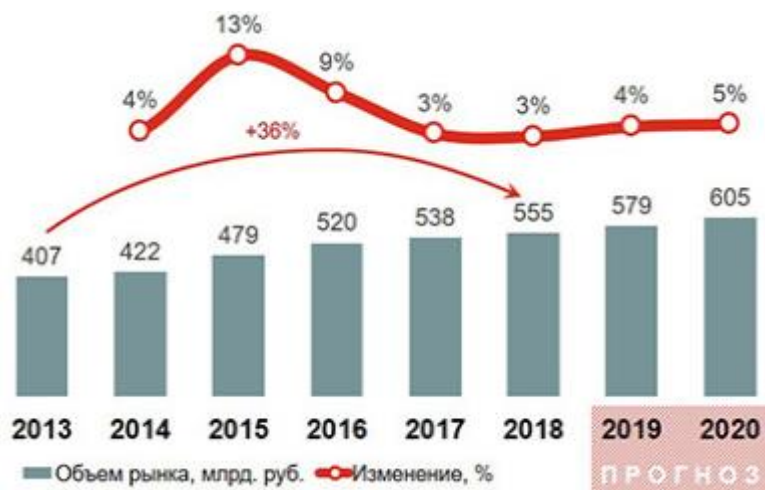


Рисунок 6 – Темпы прироста российского рынка косметики

Согласно этим данным, рынок России продолжает уверенно расти и является привлекательным для ведения бизнеса в сфере косметических средств.

Не стоит так же забывать о важности выбора сегмента. Так рынок косметики можно разделить на три сегмента: люкс, мидл-маркет и масс-маркет. Сегменты делятся на основании условной средней стоимости одного товара: выше 3000 рублей, от 1000 до 3000 рублей и до 1000 рублей соответственно. В Сегмент масс-маркета свои продукты предлагают сотни различных брендов. В их составе много синтетических компонентов, искусственных ароматизаторов, а порой и откровенно токсичных ингредиентов. Продукты мидл-маркета содержат от 30% натуральных биологически активных ингредиентов в своем составе. В этих средствах содержатся более натуральные консерванты, получаемые путем химической переработки растительного сырья. В брендах класса люкс используется 80% натуральных компонентов [18].

Мировые темпы прироста по сегментам представлены на графике 3.

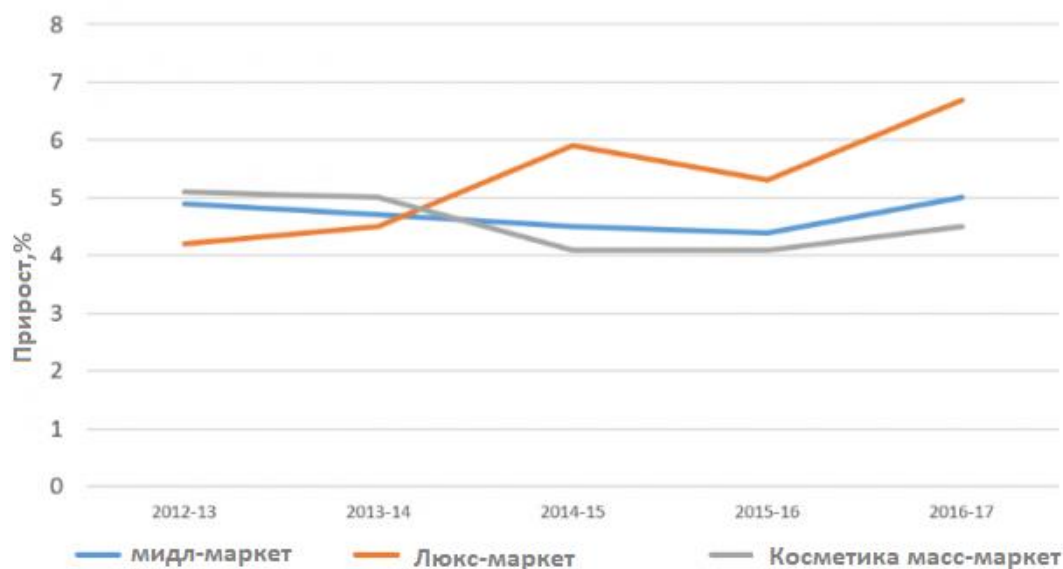


График 3 – Мировые темпы прироста сегментов косметики

График наглядно показывает, что последние несколько лет все большая часть населения отказывается от продукции масс-маркета в пользу мидл-маркета и люкса в поисках более качественных товаров и ряда других факторов. Компания Холика Холика занимают нишу мидл-маркета, так как отличается высоким качеством и относительно невысокой стоимостью.

В зависимости от выбранного сегмента, необходимо определиться со стратегией продвижения. Продвижение – это мероприятия, направленные на повышение эффективности продаж через коммуникативное воздействие на персонал, партнеров и потребителей. Продвижение преследует двоякую цель: активацию потребительского спроса и поддержание благоприятного отношения к компании [19].

Продвижение товара осуществляет такие важные функции, как: создание привлекательного образа предприятия, доведение информации о продукции до конечных потребителей, сохранение актуальности товара, мотивирование всех участников, находящихся в цепочке сбыта товара.

В таблице 3 детально рассмотрены методы продвижения продукта на рынке, такие как реклама, личные продажи, пропаганда, стимулирование продаж. Также отражены способы применения того или иного метода на конкретном примере.

Таблица 3 – Методы продвижения продукта на рынке

Метод	Способ	Пример
Реклама	Наружная реклама; Реклама в соц.сетях; Реклама на местах продаж Печатная реклама	Instagram, ВКонтакте; Бьюти-зоны Рекламное оформление торговых залов; Вывески, знаки, планшеты в торговом зале; Упаковка с нанесенными названиями и товарными знаками рекламодателя;
Личные продажи	Ориентация на продажи Ориентация на клиента	Премия по результатам продаж Премия по оценке покупателей
Пропаганда	Новости Публикации Средства идентификации	Публикации в Instagram, ВКонтакте Логотип
Стимулирование продаж	Конкурсы, лотереи Программы лояльности Акции	Give away в Instagram Карты постоянных клиентов Еженедельные акции на отдельные группы товаров

Так самым разнообразным и действенным методом продвижения является реклама, на которую будет выделена большая часть бюджета по маркетингу.

Один из главных критериев успешного бизнеса – знание и умение работать со своими конкурентами. Основная цель анализа – определить потенциальных конкурентов и выявить наиболее важные признаки сравнения. Результатом проведения анализа является выявление лидера рынка и оценка конкурентной позиции объекта исследования.

Мы условно разделили конкурентов на два типа:

1. Прямые – ориентированные на рынок азиатской косметики.
2. Косвенные – масс-маркеты, которые включают в себя отделы данной категории товара, но не занимают значительную долю в выручке.

На рынке существует множество косвенных конкурентов, но при их оценке необходимо учитывать то, что такие магазины не осуществляют достаточное маркетинговое сопровождение для категорий товаров, представленных в азиатской косметики, а так же, что потребители этого рода косметики предпочитают покупать ее в специализированных магазинах. Поэтому, важнее всего оценить прямых

конкуренентов, которые предлагают идентичные товары и услуги, сделать это можно на основе списка потребностей покупателей и возможности конкурентов их удовлетворить.

На основе результатов маркетингового исследования агентства FDFgroup, проводимого посредством анкет, выявлены следующие факторы, которые важны для покупателя. Потребителей просили расположить факторы в порядке убывания по степени важности при выборе магазина для покупки косметики. По полученным данным составлен топ-3 и топ-5 факторов. Данные представлены на рисунке 7.

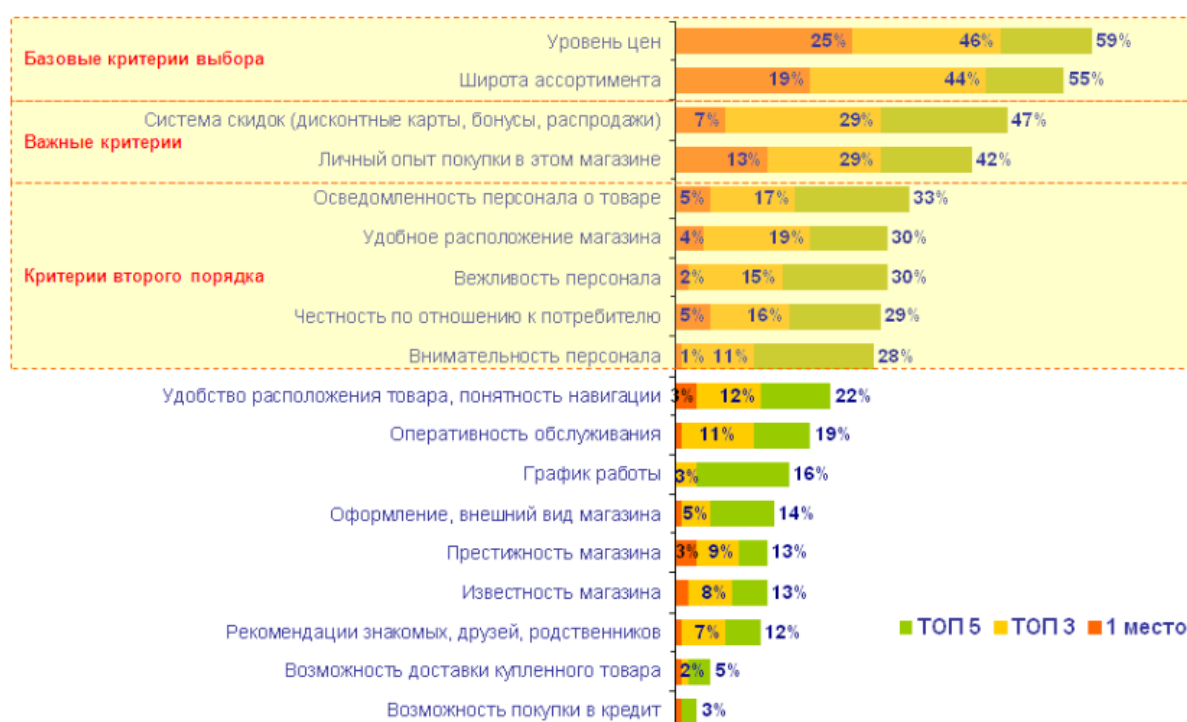


Рисунок 7 – Важность факторов при выборе магазина косметики

Итак, главными критериями являются уровень цен, широта ассортимента, система скидок, личный опыт покупок, отношения персонала и удобное расположение магазина [19].

На данный момент в Челябинске открыто 7 магазинов корейской косметики, по котором мы проверили описательный анализ конкурентов. Стоит отметить, что из анализа были убраны критерии широты ассортимента (во всех магазинах он одинаково разнообразен), системе скидок (во всех магазинах она отсутствует),

так как по этим пунктам все магазины набирают равное количество баллов и они не влияют на итоговую оценку. Вместо критерия «личный опыт покупок» (нельзя присвоить объективный балл) был выбран критерий «репутация», которую можно более точно и объективно оценить. Данные описательного анализа представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Анализ конкурентов

Конкурент Критерий	В баллах			
	Holika Holika	Белая кошка	Алое Смарт	Tony Moly
Качество	5	3	4	5
Цена	4	5	5	4
Репутация	5	1	4	5
Местоположение	5	1	2	3
Сервис (дружелюбие осведомленность о продуктах, вежливость персонала).	5	3	5	5
Итого	24	13	20	22

Критерии оценки:

1. Качество. Holika Holika – монобрендовый магазин, то есть вся продукция представлена одним производителем, который является одним из крупнейших поставщиков корейской косметики и тщательно проводит контроль качества своей продукции [21]. Помимо прочего, большинство продуктов объединены в серии, таким образом, вы можете подобрать себе продукты, которые будут идеально сочетаться и давать максимальный эффект. Оценка 5 из 5.

Белая кошка – торговая точка распространяет продукцию от разных компаний, в том числе от Тони Моли и других проверенных компаний, но, помимо них, в ассортименте находятся непроверенные, дешевые и потенциально некачественные товары [23]. Оценка 3 из 5.

Алое смарт – торговая точка распространяет продукцию от разных компаний, в том числе от Тони Моли и других проверенных компаний, но, помимо них, в ассортименте находятся непроверенные, малоизвестные бренды, продукция которых может оказаться некачественной. Оценка 4 из 5.

Tony Moly – монобрендовый магазин, то есть вся продукция представлена одним производителем, который является одним из крупнейших поставщиков корейской косметики и тщательно проводит контроль качества своей продукции. Оценка 5 из 5.

2. Цена. Holika Holika – сегмент продукции – мидл-маркет. Эта ценовая категория достаточно востребована (около 30% рынка), но все же уступает масс-маркету (более 60% рынка). Тем не менее, продукция бренда отличается высоким качеством относительно своей цены, и многие поклонники класса люкс делают выбор в пользу корейской косметики благодаря отличному соотношению цена/качества. Оценка 4 из 5.

Белая кошка –ассортимент магазина включает в себя позиции с низкой стоимостью, что делает покупки более доступными . Оценка 5 из 5.

Алое смарт – ассортимент магазина включает в себя позиции с низкой стоимостью, что делает покупки более доступными. Оценка 5 из 5.

Tony Moly – сегмент продукции – мидл-маркет. Эта ценовая категория достаточно востребована (около 30% рынка), но все же уступает масс-маркету (более 60% рынка). Тем не менее, продукция бренда отличается высоким качеством и многие поклонники класса люкс делают выбор в пользу корейской косметики благодаря отличному соотношению цена/качества [24]. Оценка 4 из 5.

3. Репутация. Holika Holika – закрепившийся лидер на рынке корейской косметики. Бренду уже более 8 лет и он известен по всему миру, принадлежит одной из крупнейших корпораций Южной Кореи Samsung. Компания зарекомендовала себя как производитель, гарантирующий качество, отличные цены, сервис, а так же политикой защиты животных – продукция компании не тестируется на них. Оценка 5 из 5.

Белая кошка – никакой достоверной информации о компании неизвестно, тщательно скрывается юридическое название компании, не отвечают даже на прямые вопросы по телефону и на запрос о сотрудничестве. Дата создания, количество точек и любая другая информация недоступны. Оценка 1 из 5.

Алое смарт – магазин с хорошим сервисом и внутренним и внешним оформлением, открыт недавно, но имеет собственный сайт с доступной информацией. Оценка 4 из 5.

Tony Moly – один из лидеров рынка корейской косметики. Бренд основан в 2006 году, известен по всему миру. Характеризуется качественной продукцией и большой базой лояльных клиентов. Оценка 5 из 5.

4. Местоположение. Стоит отметить, что расположение магазина будет оцениваться с точки зрения приближенности к торговому центру, где мы будем работать. Это обосновывается тем, что ТРЦ будет главным коммерческим центром района. Так же, 90% покупателей покупают косметику по близости к своему дому, в своем районе, и чаще всего делают это совместно с другими покупками.

Holika Holika – находится в самом ТРК «Космос», который находится в центре Калининского района и обладает наибольшей проходимостью. Оценка 5 из 5.

Белая кошка – находится в удаленных районах – Ленинском, Тракторозаводском, на юге Центрального района. Оценка 1 из 5.

Алое смарт – находится в удаленных районах – Тракторозаводском, Центральном районах. Оценка 2 из 5.

Tony Moly – один из магазинов находится отдалено – в центральном районе, вторая точка – на севере Калининского района. Оценка 3 из 5.

5. Сервис (дружелюбие осведомленность о продуктах, вежливость персонала).

Holika Holika –на работу в качестве консультантов нанимаются только позитивные соискатели с опытом продаж, которые в обязательном порядке проходят ряд тренингов, проводимых компанией, на которых они не только изучает широту и особенности ассортимента, но и лучшие способы коммуникации в покупателями. Стимулом к лучшему сервису является сдельная заработная плата. Оценка 5 из 5.

Белая кошка – сотрудники не проявляют особой дружелюбности, на вопросы по телефону отвечают с большим нежеланием. Оценка 3 из 5.

Алое смарт – сотрудники вежливые, отзывчивые, хорошо ориентируются в то-

варном ассортименте. Оценка 5 из 5.

Tony Moly – сотрудники вежливые, отзывчивые, хорошо ориентируются в товарном ассортименте. Оценка 5 из 5.

Главным существующим лидером рынка является Tony Moly. Показатели нашей компании выше среднерыночных и выше лидера на 2 балла, но только при учете особенностей расположения магазина, т.к. потребители предпочитают покупать косметику в непосредственной близости.

Следующим этапом маркетингового исследования является анализ покупателей. Здесь, в первую очередь, необходимо выяснить, кто наши потенциальные покупатели и какие у них потребности.

Первоначально бренд позиционировался как молодежный и ориентировался не только на женщин, но и на мужчин. Однако после ребрендинга концепцию скорректировали: теперь косметика Holika Holika предназначена для раскрытия и подчеркивания природной красоты женщин [23].

Согласно исследованиям компании, целевой группой являются девушки и женщины 18-28 лет. Маркетинговые исследования, опубликованные в журнале «Маркетинг в России и зарубежом» о социальной структуре покупателей косметических средств представлены на рисунке 8.

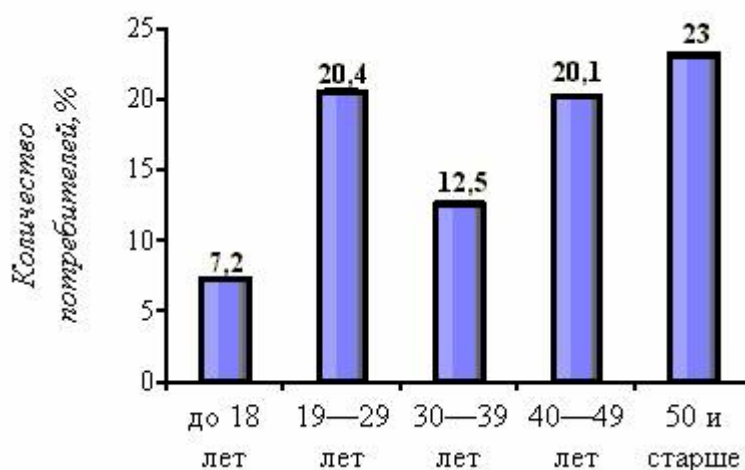


Рисунок 8 – Социальная структура покупателей по возрасту

По данным исследования, наша целевая группа занимает 20,4% от общего

числа покупателей. Так же успешность продаж зависит от общего настроения населения, то есть какую косметику оно предпочитает: отечественную или зарубежную? Данные по опросу о предпочтении отечественной и зарубежной косметики представлены на рисунке 9..

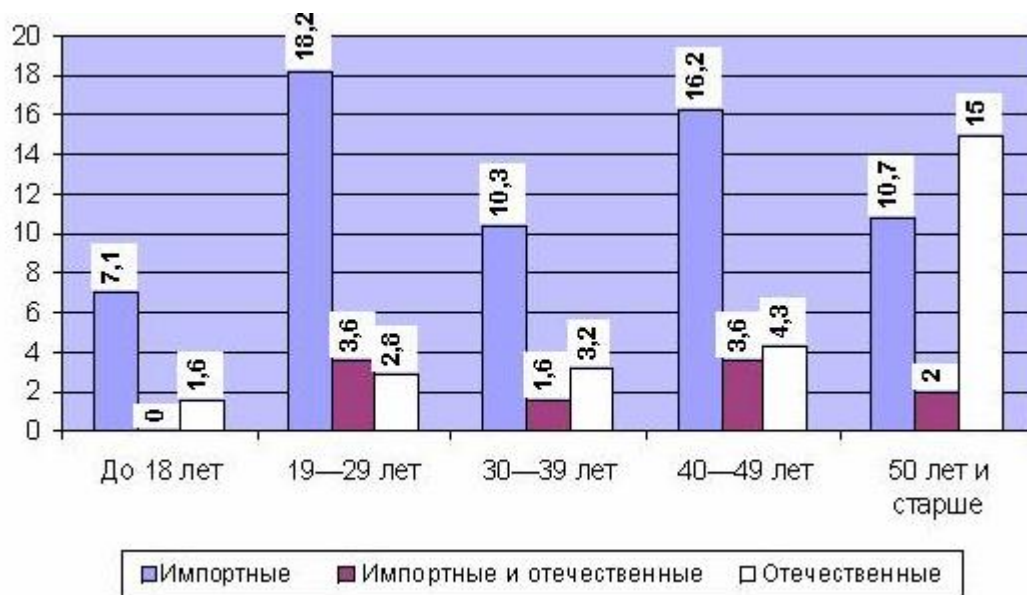


Рисунок 9 – Предпочтения отечественной и зарубежной косметики

Для более удобного восприятия данные так же представлены в виде диаграммы с общими процентами на рисунке 10.

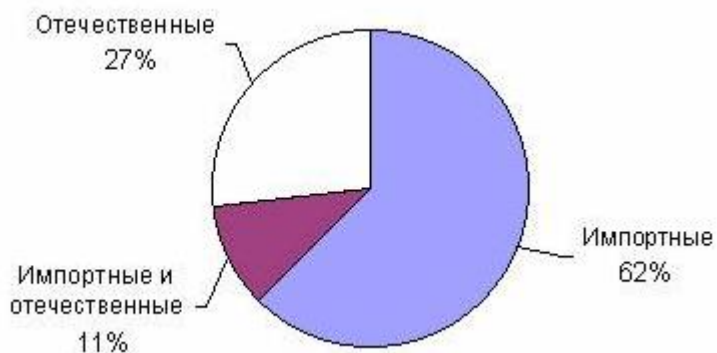


Рисунок 10 – Предпочтения отечественной и зарубежной косметики

Согласно опросу, 62% респондентов предпочитают зарубежную косметику российской.

Не менее важным является то, как часто потенциальные покупатели пользуются косметикой. Чем чаще они ее используют, тем чаще приобретают, тем выше наша прибыль. Данные о количестве покупателей, использующих косметику каждый день представлены на рисунке 11.

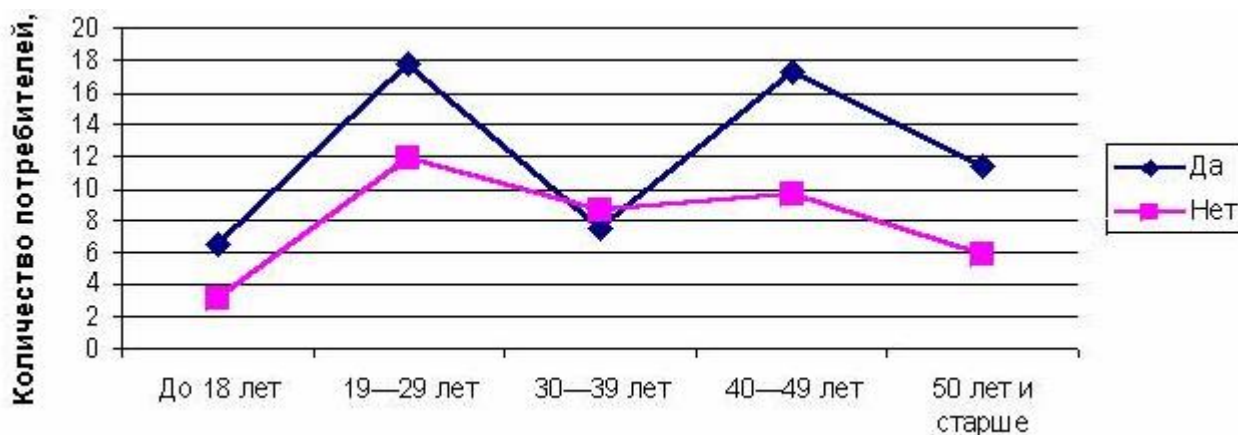


Рисунок 11 – Количество покупателей, ежедневно использующих косметику

Самой большой группой по частоте использования является группа наших потенциальных покупателей – девушек от 18 до 28 лет. Важными факторами являются и проблемы с кожей, которые покупатели хотят разрешить посредством покупки косметики. Данные об основных проблемах кожи представлены на рисунке 12.



Рисунок 12 – Основные проблемы кожи возрастной группы 18-28 лет

Так органический состав косметики Holika Holika борется с основными проблемами кожи (чувствительность, раздражения, сухость, аллергические реакции,

нездоровый цвет лица), а специальные средства помогут решить проблемы, которые беспокоят большой процент опрошенных – угри и расширенные поры.

Торговая точка Holika Holika – специализированный магазин, поэтому повышается уверенность покупателей в соответствующем качестве продукции. По данным экспомедиагруппы «Старая крепость» о распределении покупателей в зависимости от типа торговой точки представлены на рисунке 13.

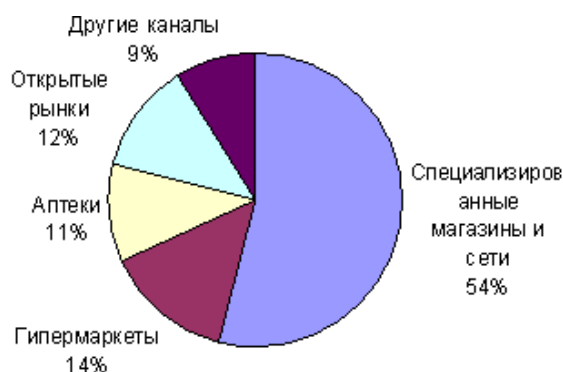


Рисунок 13 – Распределение покупателей по предпочтению торговой точки

Специализированные магазины и сети, к которым относится наш магазин, предпочитает большая часть покупателей (54%).

Главной целью плана маркетинга является прогноз продаж, на основе которого будут рассчитаны все показатели проекта, поэтому этот шаг требует серьезного подхода.

Для прогноза выручки по проекту было использовано два подхода: демографическое исследование и опыт конкурентов. Рассмотрим подробнее каждый из них.

Планируемая торговая точка будет открыта в ТРК «Космос», находящимся в Калининском районе города Челябинска. Калининский район – самый крупный по количеству населения (224 391 человек). В этом районе находится только один прямой конкурент – магазин корейской косметики Тони Молли, но его расположение удаленно от центра района, вдали от ТРК Космос. Потребители предпочи-

тают совершать покупки в магазинах косметики, находящихся рядом с домом или работой, учебной, либо же совершать покупки по принципу «все и сразу в одном месте» (ТРК). В обоих случаях, расположение магазина Холики Холики является выигрышным и должно привлечь основной поток покупателей.

Целевой аудиторией является девушки и молодые женщины в возрасте 18-28 лет. По данным сайта Челябинской статистики категория таких покупателей составляет 12,5% от населения, т.е. 28 048 человек в районе являются нашими потенциальными покупателями. Если применить полученные данные о демографическом распределении, то усреднено на 54 000 человек в день, которые посещают ТРК «Космос» приходится 6 750 потенциальных покупателей, и, как минимум, 11% людей из этого числа являются «энтузиастами», согласно социологическому исследованию российских покупателей ТРК, которые готовы совершить покупку, т.е. 742 человека. Допустим пессимистичный вариант, что от заявленных 742 человек магазин посетят только 50%, то есть 371 человек. Тем не менее, даже если снова взять пессимистичный прогноз, при котором покупку совершат только 15% (что является средней минимальной конверсией по магазинам схожего масштаба и товаров данной ценовой категории согласно информационному portalу New-retailer), то это уже составит 55 чеков, и, исходя из средней стоимости чека 2400 (данные по информационному portalу New-retailer) рублей, месячная выручка составит $(55 * 2\,400) * 30 = 3\,960\,000$ рублей.

Прогноз выручки на основе опыта конкурента заключается в расчете среднего количества чеков и средней цены чека. Для расчета среднего количества чеков в магазине «Алое» и «Тони Молли» в течение недели совершались покупки в самом начале и конце рабочего дня и на основе данных в чеках было рассчитано из среднее количество для каждого магазина. Выбор конкурентов для анализа обоснован максимальной схожестью условий реализации продукции, ее сегмента и направленности по покупателям. Данные по исследованию представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Количество чеков конкурентов

День недели	Понедельник, шт.	Четверг, шт.	Суббота, шт.	Среднее количество в день, шт.	Среднее количество по двум магазинам, шт.
Магазин					
Алое смарт	28	39	61	42	40
Тони Молли	31	35	48	38	

Среднее количество чеков в день равно 40. На основе бухгалтерской отчетности магазина Тони Молли был рассчитана средняя стоимость одного чека, которая равная 2 045 рублям. При таком подходе к прогнозированию выручка в месяц составит $(40 * 2\,045) * 30 = 2\,454\,000$ рублей.

Прогноз по опыту конкурентов составлен по опыту обособленных торговых точек – магазины находятся в жилых домах и весть поток покупателей обеспечивают себе сами, в то время как магазин Holika Holika с самого открытия будет обеспечен большим потоком покупателей благодаря расположению в ТРК. Тем не менее, рынок косметики и экономика в целом сложный механизм, который нельзя просчитать с абсолютной точностью, поэтому правильнее всего будет спрогнозировать выручку по пессимистичному варианту – опыту конкурентов и посмотреть, будет ли проект целесообразен в таких условиях. Отправной точкой будет норма конкурента по количеству и стоимости среднего чека, в последствии, ежегодно среднее количество чеков в год будет увеличиваться, так как темпы прироста российского и мирового рынка в целом составляют 5-6% в год. Сводные данные представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Прогноз выручки

Показатели	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
Среднее количество чеков в день	40	42	45	48	50
Среднее количество чеков в год	14 600	15 330	16 425	17 520	18 250
Выручка в год	2 9857 000	31 349 850	33 589 125	35 828 400	37 321 250

Спрогнозированная выручка в первый год реализации составляет 29 857 000 рублей.

После прогноза выручки необходимо составить план операционных затрат. Мы приняли за основу классификацию условно-постоянных и условно-переменных затрат.

Для расчета переменных затрат необходимо знать структуру чека, с этой целью было проведено анкетирование. Структура потребления косметических средств представлена на рисунке 14.

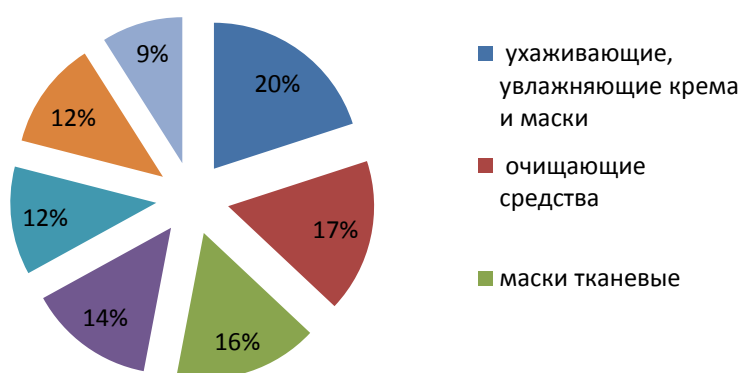


Рисунок 14 – Структура потребления косметических средств

Наибольший процент в структуре чека приходится на ухаживающие, увлажняющие крема и маски. Данные по процентному распределению продукции были распространены на средний чек для расчета стоимости закупки по среднему чеку.

Закупочные цены и доля продуктов в объеме продаж в таблице 7.

Таблица 7 – Закупочные цены и доля продуктов в объеме продаж

Товар	Цена закупки, руб.	Доля в объеме продаж, %
Маски тканевые	100	16
Очищающие средства	500	17
Эмульсии и сыворотки	1 000	12
Декоративная косметика	550	9
Средства для волос	600	14
Средства для волос	500	12
Ухаживающие, увл. крема и маски	900	20

Благодаря собранным данным можно рассчитать переменные издержки на один чек. Переменные затраты складываются из стоимости закупка и радиометки, а так же сдельной части заработной платы. Стоимость закупа рассчитана как средневзвешенная величина по доли продуктов в объеме продаж и их закупочной стоимости, стоимость радиометки – 5 рублей за штуку, сдельная заработная плата персоналу за 1 чек – 40 рублей, включая страховые взносы. Рассчитаем переменные издержки на один средний чек по формуле (1):

$$AVC = \text{Стоимость радиометки} + \text{Сдельная ЗП} + \text{Стоимость закупка} \quad (1)$$

По результатам средние переменные издержки на один чек равны 1645 рублей.

Составим сводную таблицу 8 для расчета переменных издержек по годам.

Таблица 8 – Переменные издержки по шагам расчета

Показатель	В рублях				
	1	2	3	4	5
Количество чеков в год, шт.	146 00	15 330	16 425	17 520	18 250
Переменные издержки, руб.	24 017 000	25 217 850	27 019 125	28 820 400	30 021 250

Сумма переменных расходов постепенно увеличится с 24 017 000 рублей в первый год до 30 021 250 рублей в пятый год реализации проекта.

Расчет постоянных затрат включает коммунальные платежи, проценты по кредиту, стоимость аренды, затраты на рекламу и заработную плату персоналу. Для расчета последнего составлен план по персоналу, представленный в таблице 9.

Таблица 9 – План по персоналу

Должность	Количество, чел	Зароботная плата в месяц, руб.	Годовой фонд оплаты труда (ФОТ), руб.	Годовой фонд оплаты труда с учетом страховых взносов, руб.
Директор магазина	1	40 000	480 000	624 000
Менеджер финансовый	1	30 000	360 000	468 000

Окончание таблицы 9

Должность	Количество, чел	Зарботная плата в месяц, руб.	Годовой фонд оплаты труда (ФОТ), руб.	Годовой фонд оплаты труда с учетом страховых взносов, руб.
Торговый менеджер	1	30 000	360 000	468 000
Продавец-консультант	4	40 000	1 056 000	1 372 800
Штатный визажист	1	7 000	84 000	109 200
Уборщица	1	6 000	72 000	93 600
ИТОГО	9	153 000	2 412 000	3 135 600

Таким образом, годовой расход на оплату труда и выплату страховых взносов составляет 3 135 600 рублей (без учета сдельной заработной платы продавцов-консультантов).

Обязанности директора:

- закупка товаров и дополнительного оборудования;
- проведение акций и мастер-классов;
- маркетинговое и стратегическое развитие магазина;

Финансовый менеджер:

- ведение бухгалтерской и налоговой отчетности;
- Проверка правильности расчетно-кассовых операций;

Менеджер:

- визуальный мерчендайзинг;
- оформление и проведение мастер-классов;
- помощь в зале (продажи и работа за кассой);

Продавец-консультант:

- консультирование покупателей;
- работа за кассой;
- выкладка товара;

После расчета плана по персоналу можно составить общие постоянные затраты проекта. Сводные данные по постоянным затратам по годам представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Общие постоянные затраты по шагам расчета

Статья затрат	В рублях				
	1	2	3	4	5
Коммунальные платежи	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000
Зарботная плата	3 135 600	3 135 600	3 135 600	3 135 600	3 135 600
Затраты на рекламу	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000
Проценты по кредиту	82 569	52 969	19 614	–	–
Аренда	1 836 000	1 836 000	1 836 000	1 836 000	1 836 000
Итого	5 234 169	5204569	5171214	5151600	5151601

Сумма постоянных затрат за первый год составляет 5234 169 рублей. Ежегодно эта сумма будет снижаться за счет уменьшения выплачиваемых процентов по кредиту. К третьему году, когда кредит будет полностью выплачен, сумма постоянных затрат составит 5 151 601 рублей в год. Наибольшую долю в постоянных затратах занимает заработная плата персоналу.

Для открытия новой точки торговой сети «Holika Holika» планируется аренда помещения в 30 квадратных метра. Площадь будет обустроена под торговый зал, занимающий около 23 квадратных метра, и склад для хранения продукции на 7 квадратных метра. Для нормального функционирования нужно укомплектовать магазин всем необходимым: витринами, стеллажами, зеркалами, стойкой ресепшн для кассы, кассовым аппаратом и так далее. Оформление фирменного магазина будет представлено в типичном дизайне для «Holika Holika» [23]. Дизайн торговой точки будет выполнен в оттенках сиреневого, фиолетового и белого. Все необходимые плакаты, вывески и декоративные элементы предоставляются компанией по франшизе бесплатно. Так же компания предлагает помощь в планировке – на основе исследований в своих уже существующих торговых точках она дает информацию о том, где и как лучше располагать ту или иную мебель, чтобы максимизировать «горячие» точки, снизить количество «холодных» зон и максимизировать время нахождения покупателей в магазине. Далее на рисунке 15 и 16 представлено примерное оформление магазина.



Рисунок 15 – Внутреннее оформление магазина



Рисунок 16 – Внутреннее оформление магазина

Затем необходимо осуществить закуп товара и грамотно разместить его в торговом зале. Схема технологии производства услуг показана на рисунке 17.



Рисунок 17 – Технологии производства услуг

После закупка товара и его получения, он помещается на склад, после чего выставляется на продажу по мере необходимости. С полученной выручки формируется новый заказ, и цикл повторяется снова.

2.3 Финансовый план проекта

Целью финансового плана является дать ясное представление полной картины ожидаемых финансовых результатов деятельности предприятия по реализации проекта.

Финансовый план необходим для контроля финансовой обеспеченности инвестиционного проекта на всех этапах его реализации и отражает предстоящие финансовые затраты, источники их покрытия и ожидаемые финансовые результаты, а также результаты расчетов, которые проводятся при его разработке в определенной последовательности.

Результаты планирования предприятия обобщены в следующих финансовых

документах: отчёт о финансовом результате, отчёт о движении денежных средств.

Используя расчетные данные, полученные в плане маркетинга, сформируем отчет о финансовом результате проекта, представленный в таблице 11.

Таблица 11 – Прогноз чистой прибыли по шагам расчета

Показатели	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
Среднее количество чеков в день, шт.	40	42	45	48	50
Среднее количество чеков в год, шт.	14 600	15 330	16 425	17 520	18 250
Средняя стоимости чека, руб.	2 045	2 045	2 045	2 045	2 045
Выручка в год, руб.	29 857 000	31 349 850	33 589 125	35 828 400	37 321 250
Переменные затраты в год, руб.	24 017 000	25 217 850	27 019 125	28 820 400	30 021 250
Постоянные затраты в год, руб.	5 908 249	5 204 569	5 171 214	5 151 600	5 151 601
Прибыль до Н.О.	-682 49	927 431	1 398 786	1 856 400	2 148 399
Налог, 15%	298 570	139 115	209 818	278 460	322 260
Чистая прибыль	-366 819	788 316	1 188 968	1 577 940	1 826 139

Исходя из таблицы видно, что чистая прибыль (убыток) по проекту открытия новой торговой точки «Holika Holika» в первый год составляет -366 819 рублей.

В первый год в постоянные затраты равными частями ежемесячно были списаны затраты на покупку оборудования и ремонт – это является своеобразной «амортизацией» для компаний на упрощенной системе налогообложения. Поэтому, несмотря на то, что в первый год по чистой прибыли получен убыток, денежный поток по основной деятельности все еще будет положителен, так как он включит ранее списанные в затраты суммы на покупку оборудования и ремонт.

Для обоснования целесообразности внедрения проекта в реализацию рассчитаем интегральные показатели экономической эффективности.

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

В нашем случае ставка дисконтирования рассчитывается по точной формуле Фишера.

Рассчитаем ставку дисконтирования по формуле (2):

$$E=(1+i_0)\times(1+infl)\times(1+i_r)-1 \quad (1)$$

где i_0 – безрисковая ставка доходности;

$infl$ – темп инфляции;

i_r – премия за риск;

Представим расчеты в таблице 11.

Таблица 11 – Расчет ставки дисконтирования

Показатели	Значение
Безрисковая ставка доходности, %	7,75
Ставка инфляции, %	5,2
Премия за риск, %	7
Ставка дисконтирования, %	21,29

Ставка дисконтирования по проекту равна 21,29. Такой высокий показатель обоснован величиной премии за риск и включенной в расчет ставкой инфляции.

Проведем оценку целесообразности реализации проекта. Данные по оценке экономической эффективности проекта представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Оценка экономической эффективности проекта

Показатель	0	1	2	3	4	5
Инвестиционная деятельность						
Затраты на оборудование и ремонта	-674 080	0	0	0	0	0
Затраты на привлечение оборотного капитала	-911 400	0	0	0	0	0
ДП от инвестиционной деятельности	-1 585 480	0	0	0	0	0
Операционная деятельность						
Выручка	0	29 857 000	31 349 850	33 589 125	35 828 400	37 321 250
Постоянные расходы	0	5908249	5204569	5171214	5151600	5 151 601

Окончание таблицы 12

Показатель	0	1	2	3	4	5
Переменные расходы	0	240 17 000	252 17 850	27 019 125	28 820 400	30 021 250
Прибыль до налогообложения	0	-68 249	927 431	1 398 786	1 856 400	2 148 399
Налог 15%	0	298 570	139 115	209 818	278 460	322 260
Чистая прибыль	0	-366 819	788 316	1 188 968	1 577 940	1 826 139
ДП от операционной деятельности	0	307 261	788 316	1 188 968	1577940	1 826 139
Множитель дисконтирования	1	1,21	1,47	1,78	2,16	2,62
ДП дисконтированный	-1 585 480	253 332	535 879	666 377	729 161	695 745
ДП дисконтированный нарастающим итогом	-1 585 480	-1 332 148	-796 268	-129 892	599 269	1 295 014

Рассчитаем показатели экономической эффективности проекта: чистый приведенный доход, индекс доходности, внутренняя норма рентабельности, простой срок окупаемости, дисконтированный срок окупаемости.

Показатель чистой приведенной стоимости отражает дисконтированную стоимость сальдо между притоками и оттоками средств по проекту и рассчитывается по формуле (3):

$$NPV = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{S_t}{(1+r)^t}, \quad (3)$$

где I_0 – первоначальные инвестиции;

S_t – сальдо денежных потоков от операционной деятельности в периоде t ;

n – период, в течение которого проект будет существовать;

r – ставка дисконтирования.

Индекс доходности отражает отдачу от проекта на единицу вложенных средств и рассчитывается по формуле (4):

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{S_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+r)^t}}, \quad (4)$$

где I_t – инвестиционные денежные потоки в периоде t .

Внутренняя норма доходности (ВНД, internal rate of return – IRR) показывает такое значение ставки дисконтирования, при котором NPV проекта обращается в ноль.

Критерий внутренней нормы рентабельности показывает, какую предельную цену капитала может выдержать проект, оставаясь безубыточным.

Расчет внутренней нормы рентабельности включает в себя три этапа:

1) наугад выбираются две ставки дисконтирования, причем $r_1 > r_2$;

где r_1 – требуемая ставка дохода по проекту;

r_2 – ставка дисконтирования, при которой $NPV_2 < 0$,

2) используя каждую из ставок, рассчитываются два значения NPV_1, NPV_2 ;

3) приближенное значение внутренней нормы доходности получают по формуле (5):

$$IRR = r_1 + \frac{NPV_1}{NPV_1 - NPV_2} \cdot (r_2 - r_1), \quad (5)$$

Простой срок окупаемости (Payback Period – PP) – период, за который притоки от проекта покроют инвестиции, рассчитывается по формуле:

$$PP = \frac{\sum_{t=0}^n I_t}{NP}, \quad (6)$$

где NP – среднегодовой объем сальдо денежных поступлений от операционной деятельности по проекту.

Дисконтированный срок окупаемости (Discounted Payback Period – DPP) – это

период, за который дисконтированные притоки от проекта покроют дисконтированные инвестиции.

Расчитанные значения показателей экономической эффективности проекта представлены в таблице 13.

Согласно данным таблицы 12, чистая приведенная стоимость (NPV) положительна и указывает на превышение дисконтированных денежных потоков над дисконтированными инвестициями на 1 295 014 рублей.

Таблица 13 – Показатели экономической эффективности проекта

Наименование показателя	Величина	Критерий
Чистый приведенный доход (NPV), в руб.	1 295 014	> 0
Индекс доходности (PI)	1,82	> 1
Внутренняя норма рентабельности (IRR), в %	46	$> r$
Срок окупаемости (PP), лет	1,39	–
Дисконтированный срок окупаемости (DPP), лет	3,18	–

Чистая приведенная стоимость проекта имеет положительное значение, что говорит о том, что признание проекта экономически целесообразно, эффективно с точки зрения инвестора.

Индекс доходности больше единицы, следовательно, проект можно принимать. На рубль вложенных средств приходится 1 рубль 82 копейки отдачи.

Внутренняя норма рентабельности больше ставки дисконтирования, следовательно, проект можно принимать.

По простому сроку окупаемости период, за который притоки от проекта покроют инвестиции, равен 1,39 года.

По дисконтированному сроку окупаемости период, за который дисконтированные притоки от проекта покроют инвестиции, равен 3,18 лет.

Следующим важным шагом бизнес-плана является формирование отчета о движении денежных средств – отчёта их источниках денежных средств и использовании в отчётном периоде, прямо или косвенно отражая денежные поступления

и денежные выплаты с классификацией по основным направлениям использования в течение периода.

Денежные потоки делятся исходя из трех видов деятельности: операционной, инвестиционной и финансовой. К операционному потоку относится выручка от реализации товаров, к оттоку себестоимость (без амортизации), коммерческие расходы. К оттоку от инвестиционной деятельности относятся затраты на приобретение активов, приращение чистого оборотного капитала, другие затраты подготовительного периода, к притоку – продажа и ликвидация оборудования.

К финансовому притоку относится поступление денежных средств на проект посредством займа или кредита. Денежные потоки представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Отчет о движении денежных средств

						В рублях
Год						
Показатель	0	1	2	3	4	5
ДП от инвестиционной деятельности	-1 585 480	0	0	0	0	0
ДП от операционной деятельности	0	307261	788316	1188968	1577940	1826139
ДП от финансовой деятельности	1 585 480	-233395	-262995	-296350	0	0
Сальдо от 3х видов деятельности	0	73 866	525 321	892 618	1 577 940	1 826 139

В подготовительном периоде сальдо денежных потоков равно нулю, с первого по пятый год сальдо денежных потоков положительное, что свидетельствует об отсутствии кассовых разрывов. Отсутствие кассовых разрывов на всем периоде проекта является необходимым условием его реализации [16].

2.4 Анализ рисков проекта

Риски в экономике – ситуации, предполагающие возможность отклонения экономического результата деятельности фирмы (обычно в неблагоприятную сторону от ожидаемого) [11].

Так как проект основывается на предположениях о будущем и связан с неопределенностью, следует оценить его риски. Основной задачей анализа риска является определение вероятности наступления и возможного ущерба от наступления рискового события.

Обязательным в анализе рисков является оценка безубыточности проекта.

Точка безубыточности показывает такое значение выручки, при котором предприятие не несет убытков, но и не имеет прибыли. Рассчитаем безубыточность (в натуральном выражении) по каждому объему продаж в целом по формуле (7):

$$Q_{\text{крит}} = \frac{TFC}{P-AVC}, \quad (7)$$

где AVC – переменные затраты на единицу;

TFC – общие постоянные затраты;

P – цена.

Рассчитаем запас прочности в штуках (средних чеках), который характеризует разницу между фактическим объемом продаж и объемом, при котором организация не будет получать прибыли. Рассчитаем его по формуле (8):

$$\text{Запас прочности} = Q - Q_{\text{крит}} \quad (8)$$

где Q – фактический объем продаж

Рассчитаем порог рентабельности, который характеризуют критический объем продаж в стоимостном выражении по формуле (9):

$$\text{Порог рентабельности} = Q_{\text{крит}} \times P \quad (9)$$

Рассчитаем запас финансовой прочности в рублях по формуле (10). Он показывает, насколько можно снизить плановый объем продаж до безубыточного состояния.

$$\text{ЗФП} = \text{Выручка} - \text{Порог рентабельности} \quad (10)$$

По полученным данным составим сводную таблицу 14.

Таблица 14 – Расчет безубыточности проекта

Показатель	1	2	3	4	5
Точка безубыточности, шт.	14 771	13 011	12 928	12 879	12 879
Запас прочности, шт.	-171	2 319	3 497	4 641	5 371
Порог рентабельности, руб.	30 205 923	26 608 359	26 437 832	26 337 555	26 337 560
Запас финансовой прочности, руб.	-348 923	4 741 491	7 151 293	9 490 845	10 983 690

В первый год показатели запаса финансовой прочности отрицательны, что объясняется тем, что в первый год мы получаем чистый убыток. Так для того, чтобы попасть в зону безубыточности нам нужно было продать больше на 171 средних чеков. В последующие года даже наблюдается положительная динамика: значение запаса финансовой прочности увеличивается с каждым годом, а точка безубыточности и порог рентабельности снижаются. Это объясняется ростом масштаба продаж – чем он выше, тем меньшая доля постоянных затрат приходится на единицу товара. Динамика запаса финансовой прочности в рублях отображена на графике 1.

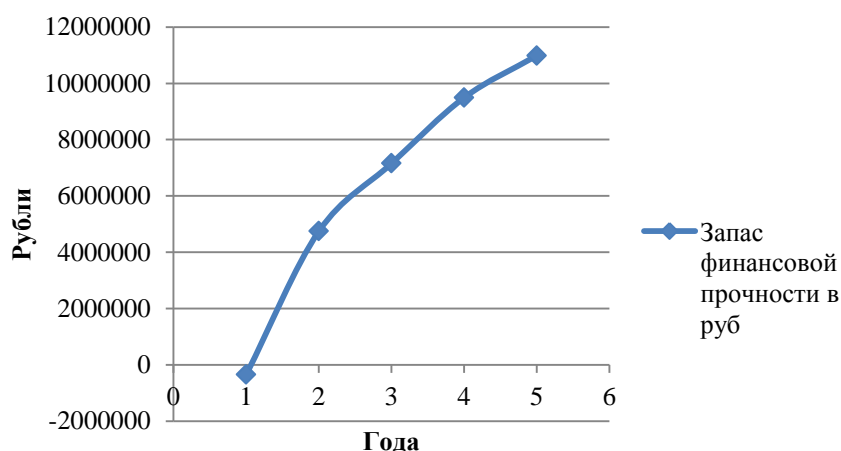


График 1 – Динамика запаса финансовой прочности в рублях

По графику видно, что запас финансовой прочности в первом году находится в отрицательной (убыточной) зоне. Это связано с превышением расходов над выручкой, которое объясняется списанием затрат, первоначально инвестированных в проект. В последующие года динамика показателя положительная, так как выручка растет, в это же время сумма постоянных расходов на единицу снижается за счет эффекта масштаба.

Из проведенной оценки безубыточности следует, что для того чтобы покрыть убытки, не получая прибыли, в первый год необходимо осуществить продажи на сумму 30 205 923 рубля. Динамика порога рентабельности и выручки отображена на графике 2.

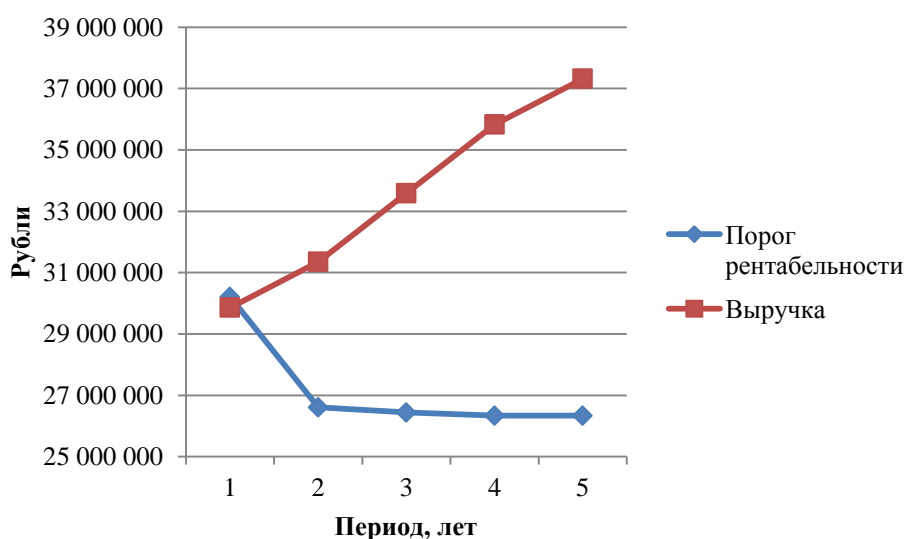


График 2 – Динамика порога рентабельности и выручки

В первый год значение порога рентабельности выше значения выручки, что объяснимо стоимостью расходов, которые превышают значение выручки. В последующие года показатель выручки значительно превышает порог рентабельности.

Следующий метод анализа – описательный метод оценки рисков. Для описания рисков необходимо проанализировать экономические, технические, коммерческие, социальные и экологические риски, определить вероятность наступления

неблагоприятных событий и их негативное влияние на деятельность организации. Качественная оценка рисков – процесс представления качественного анализа идентификации рисков и определения рисков, требующих быстрого реагирования. Данные по анализу представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Описательный анализ рисков

Риск	Вероятность наступления события	Последствия
Экономические		
Имущественный	Средняя	Потеря имущества вследствие краж уменьшит прибыль компании
Валютный риск	Средний	Снижение покупательной способности российской валюты и соответствующий рост цен импортных товаров
Риск существенного изменения в системе налогообложения	Низкая	Увеличение ставок налогов, отмена льгот могут привести к значительным затратам для бизнеса
Технические		
Внутренний	Высокая	Сбой и поломка кассового оборудования приведет к дополнительным затратам на исправления дефекта
Коммерческие		
Риск ошибок в подборе персонала	Высокий	Недостаточная компетенция персонала может стать причиной возникновения убытков в виде недополученных доходов, излишних расходов или увеличения сроков окупаемости проекта
Риск, связанный с реализацией товара на рынке	Высокая	Невыполненный поставленный план реализации товаров приведет к убыткам, уменьшению прибыли компании
Риск высоких издержек на аренду помещения	Средняя	Рост арендной платы, следовательно, увеличение расходов компании
Социальные		
Изменение ситуации на рынке труда	Средняя	Увеличение безработицы снизит продажи, следовательно, уменьшится прибыль
Изменение модных тенденций	Высокая	Может привести к падению спроса на продукцию, следовательно, уменьшение прибыли компании
Экологические		
Природные катаклизмы	Низкий	Уничтожение или частичная потеря имущества, следовательно, колоссальные убытки

Наибольшее влияние на компанию могут отказать риски, которые входят в категорию коммерческие, а именно риск ошибок в подборе персонала, который

можно нивелировать путем проведения многоуровневого собеседования и тренингов для персонала и риск, связанный с реализацией товара на рынке, в данном случае необходимо проводить акции и другие рекламные мероприятия, чтобы привлекать внимание потенциальных потребителей.

Также существуют внешние риски, не зависящие от деятельности компании, на которые почти невозможно повлиять, но, например, падение спроса можно попытаться корректировать при помощи различных акций, скидок и специальных предложений. Чтобы регулировать риск изменения модных тенденций, требуется качественная работа квалифицированных маркетологов компании, их широкая осведомленность в структуре спроса потребителей. В целом, влияние перечисленных рисков на деятельность компании во многом зависит непосредственно от управляющего торговой точкой и его решений, соответственно, следует очень внимательно подойти к выбору этого работника.

Проанализировав вероятные риски для компании, можно сделать вывод, что существуют те риски, которые могут возникнуть из-за ошибок в управлении и организации деятельности. Для их снижения необходимо тщательно подходить к подбору управляющих кадров.

Следующий метод анализа, используемый для оценки рисков проекта – анализ чувствительности. Он заключается в оценке влияния изменения исходных параметров проекта на его конечные характеристики, в качестве которых, обычно, используется внутренняя норма прибыли или NPV. В нашем случае конечной характеристикой был выбран чистый дисконтированный доход.

Для оценки были выбраны параметры, изменение которых окажет значительное влияние на NPV. Для расчета были выбраны: среднее количество чеков, которое влияет на выручку, и, следовательно, на все показатели доходности, ставка дисконтирования, стоимость закупа, так как профиль предприятия – торговый, и стоимость аренды, так как отсутствуют собственные площади для реализации проекта. Расчетные данные по чувствительности NPV к входным параметрам представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Чувствительность NPV к входным параметрам

Показатель	-30%	0	30%
NPV при изменении количества чеков	-3 612 555	1 295 014	6 202 582
NPV при изменении стоимости закупки	21 220 688	1 295 014	-18 630 661
NPV при изменении стоимости аренды	2 726 073	1 295 014	-132 930
NPV при изменении ставки дисконтирования	1 879 926	1 295 014	842 239

Самая высокая чувствительность NPV к стоимости закупа, разница в значении чистого дисконтированного дохода при снижении и увеличении этого показателя составляет 19 925 675 и 17 335 647 рублей соответственно.

По полученным данным составим график чувствительности, представленный на рисунке 18.

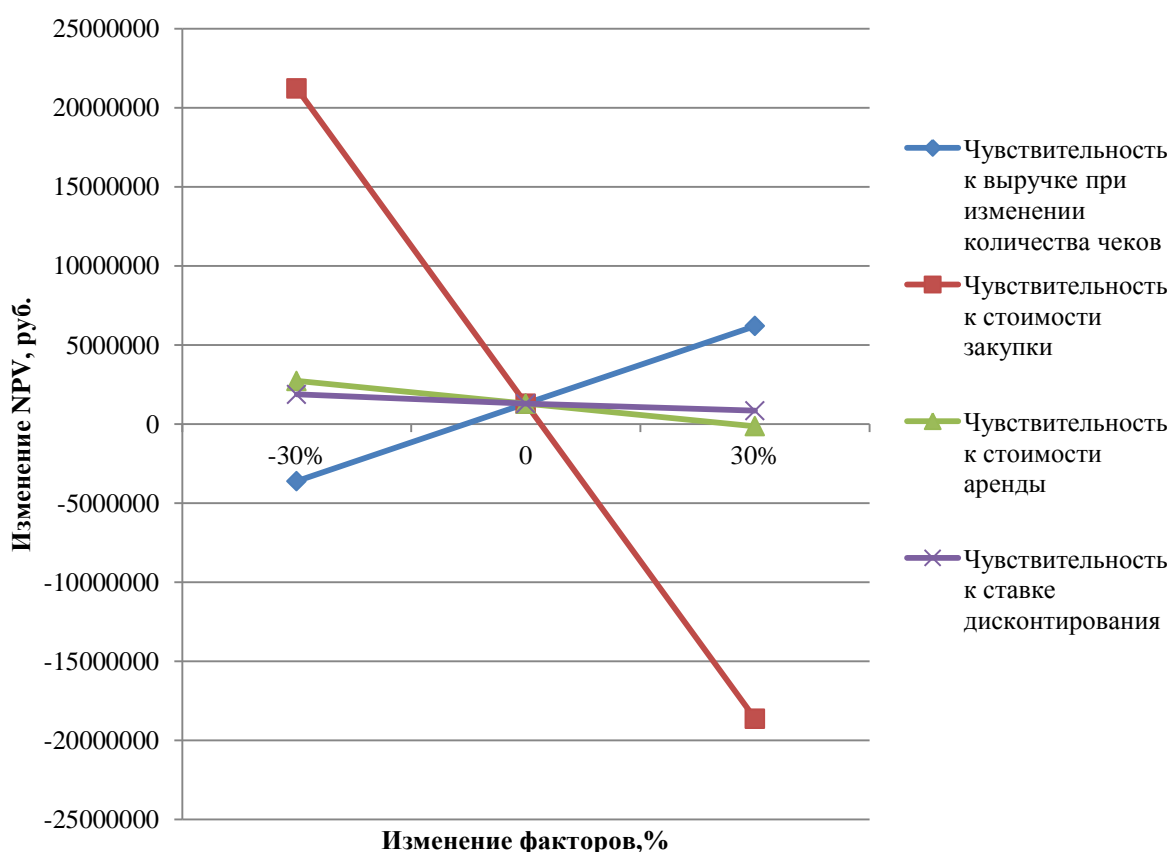


Рисунок 18 – График чувствительности NPV

Наибольшая чувствительность к стоимости закупка объясняется особенностью деятельности организации. Так как Holika Holika занимается продажей товаров,

все показатели прибыльности напрямую зависят от того, по какой стоимости будет осуществлен закуп, и на этот фактор организация не может оказать прямого воздействия.

Выводы по разделу два

Открытие новой точки торговой сети «Holika Holika» на Северо-Западе г. Челябинска приведет к расширению границ охвата потребителей и привлечению новых потенциальных клиентов. Месторасположением арендного помещения для магазина выбрано по адресу: город Челябинск, улица Чичерина 28. Для реализации проекта была определена потребность в финансировании в размере 1 585 480 рублей. Для финансирования бизнес – проекта будут использоваться средства собственника и кредит банка. В магазине будут работать 4 продавца – консультанта, 1 директор, 2 менеджера.

Исходя из анализа конкурентов, главными конкурентами выступают Алое и Tony Molly. Также был спрогнозирован объем реализации продукции проекта по годам.

В плане маркетинга была спрогнозирована выручка продаж за первый год и она составляет 29 857 000 руб. Чистая прибыль(убыток) в первом году планируется в размере -366 819 руб.

Для обоснования целесообразности внедрения нашего проекта в реализацию были проведены расчеты интегральных показателей экономической эффективности. Так как финансовые результаты проекта будут получены через некоторое время после его планирования и запуска, целесообразным будет проведение процедуры дисконтирования денежных потоков проекта, а именно – приведение стоимости ожидаемых денежных потоков к текущему моменту времени. Для этого была рассчитана ставка дисконтирования по формуле Фишера, которая составила 21,29%. Затем были рассчитаны такие показатели экономической эффективности проекта, как чистый приведенный доход, индекс доходности, внутренняя норма

рентабельности, простой срок окупаемости, дисконтированный срок окупаемости. Чистый приведенный доход положителен и составляет 1 295 014 руб., индекс доходности превышает единицу (1,8), внутренняя норма рентабельности составляет 46%, срок окупаемости 1,4 года и дисконтированный срок окупаемости равен 3,18 года.

После расчетов интегральных показателей экономической эффективности проекта была проведена оценка безубыточности, из которой следует, что для того чтобы покрыть убытки, не получая прибыли, в первый год реализации необходимо осуществить продажи на сумму 30 205 923 руб.

Был проведен описательный метод оценки рисков. Существуют те риски, которые могут возникнуть из-за ошибок в управлении и организации деятельности. Для их снижения необходимо тщательно подходить к подбору управляющих кадров.

Также существуют внешние риски, не зависящие от деятельности компании, на которые почти невозможно повлиять, но, например, падение спроса можно попытаться корректировать при помощи различных акций, скидок и специальных предложений.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках проделанной работы были отражены основные понятия бизнес-планирования. Также были раскрыты основные задачи, цели и функции планирования. В современных условиях сложно переоценить значения планирования в экономике – оно играет крайне важную роль для достижения поставленных целей.

Была проведена сравнительная характеристика различных методик бизнес-планирования: государственных, международных и корпоративных. Каждая группа методик отличается своим уникальным подходом к процессу планирования, отвечает определенным требованиям. Следует отметить, что наиболее распространенной методикой бизнес-планирования как за рубежом, так и в России, является методика UNIDO. Это специальное учреждение при ООН, созданное в 1966 году, целью которого является помощь развивающимся странам и странам с переходной экономикой. В рамках этой организации была разработана специальная методика для оценки инвестиционных проектов. Разработанная система требований является своего рода инструментарием для повышения уровня достоверности и качества бизнес-проектов в развивающихся странах.

Главной целью работы был анализ рынка корейской косметики в городе Челябинске и разработка бизнес-план для открытия новой торговой точки магазина *Holika Holika* на основе полученной информации. Данный бизнес-план всесторонне и грамотно осветил цели и задачи проекта, дал обзорный анализ осваиваемого сегмента рынка, представил организационный план, план производства, план маркетинга, охарактеризовал объем требуемых вложений и финансовые риски, при этом предоставил детальные расчеты прибыли и окупаемости. В процессе составления бизнес-плана были рассмотрены все основные аспекты деятельности предприятия, проведен описательный метод оценки рисков, а также предложены мероприятия по их устранению.

Анализ покупателей показал, что целевой аудиторией являются девушки 18-28 лет, которые составляют около 12,5% от общего населения города Челябинск.

Анализ конкурентов показал, что на рынке существуют сильные игроки, но новая торговая точка обладает рядом преимуществ благодаря своему месторасположению в ТРК «Космос».

Показатели эффективности проекта: NPV – 1 295 014 рубля, PI – 1,8, IRR – 46 %, DPP – 3,18 года. Проект является экономически эффективным, поскольку все показатели эффективности удовлетворяют нормативным значениям. Также следует отметить, что на каждом шаге расчёта сальдо денежных средств положителен, что означает отсутствие кассовых разрывов, соответственно, проект является финансово реализуемым.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Бекетова, О.Н. Бизнес-план: теория и практика: учеб. пособие / О.Н. Бекетова, В.И. Найденков. – М.: АЛЬФА-ПРЕСС, 2016. – 271 с.
- 2 Черняк, В.З. Бизнес-планирование: учеб. пособие / В.З. Черняк. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 519 с.
- 3 Попадюк, Т.Г. Бизнес-планирование: учеб. пособие для вузов / Т.Г. Попадюк. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 296 с.
- 4 Стрекалова, Н.Д. Бизнес-планирование: учебное пособие / Н.Д. Стрекалова. – СПб.: Питер, 2016. – 352 с.
- 5 Семиглазов, В.А. Бизнес-планирование: учебное пособие / В.А. Семиглазов. – Томск.: ЦПП ТУСУР, 2016. – 89 с.
- 6 Постановление Госстандарта РФ №490-ст от 9.12.1999 г. "О стандартизации парфюмерно-косметических изделий".
- 7 ГОСТ 32117-2013 Продукция парфюмерно-косметическая. Информация для потребителя. Общие требования. Введен 01.01.2014.
- 8 Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов: (Вторая редакция)/ М-во эконом. РФ; М-во финан. РФ; ГК по стр-ву, архит. и жил. политике; рук. авт. колл.: Колосов В.В., Лившиц В.Н., Шахназаров А.Г. - М: ОАО "НПО "Изд-во "Экономика", 2015. - 421 с.
- 9 Преддипломная практика и выпускная квалификационная работа (проект): методические указания / составители: В.Л. Зонов, Е.Ж. Васильев, Л.А. Баев, А.С. Камалова, А.В. Маркина; под ред. Л.А. Баева. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2014. – 77 с.
- 10 Баев Л.А. Основы анализа инвестиционных проектов: Учебное пособие/ Л.А. Баев. – Челябинск: «Каменный пояс», 2014. – 272 с.
- 11 Котлер Ф. Маркетинг менеджмент - СПб: Питер, 2015. – 779 с.
- 12 Котлер Ф. Основы маркетинга - М.: "Бизнес-книга", "ИМА-Кросс. Плюс", 2015. – 489 с.

- 13 Финансовый менеджмент: учебное пособие / составители: Г.Б. Полякова, И.А. Акордева, Т.А. Кракова. – М.: Финансы ЮНИТИ, 2016. – 518 с.
- 14 Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа / А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин. - М.: ИНФРА-М, 2016. – 176 с
- 15 Глобальный рынок косметики: анализ отрасли [Электронный ресурс]. – Электрон. Дан. – Режим доступа: <https://cosmetology-info.ru/6804/news-Globalnyy-rynok-kosmetiki---2016-analiz-otrasli-i-otsenka-vozmozhnostey/>
- 16 Обзор рынка отечественных косметических средств [Электронный ресурс]. – Электрон. Дан. – Режим доступа: <https://www.cfin.ru/press/practical/2005-04/05.shtml>
- 17 Российский рынок косметики: динамика и покупательские предпочтения средств [Электронный ресурс]. – Электрон. Дан. – Режим доступа: https://new-retail.ru/business/rossiyskiy_rynok_kosmetiki_i_investits9956/
- 18 Статистика мирового рынка косметики [Электронный ресурс]. – Электрон. Дан. – Режим доступа: <https://www.statista.com/statistics/297070/growth-rate-of-the-global-cosmetics-market/>
- 19 Развитие мирового рынка косметики [Электронный ресурс]. – Электрон. Дан. – Режим доступа: <http://www.ruhim.ru/article/mirovoi-rinok-kosmetiki.htm>
- 20 Анкетирование российских потребителей косметики [Электронный ресурс]. – Электрон. Дан. – Режим доступа: <https://dis.ru/library/524/26047/>
- 21 Сайт Holika Holika [Электронный ресурс]. – Электрон. Дан. – Режим доступа: <https://holikaholika.ru/>
- 22 Франшиза Holika Holika [Электронный ресурс]. – Электрон. Дан. – Режим доступа: <https://holikaholika.ru/partnership/>
- 23 Интернет-магазин «Белая кошка» [Электронный ресурс]. – Электрон. Дан. – Режим доступа: <https://www.belaya-koshka.ru/>
- 24 Tony Molly [Электронный ресурс]. – Электрон. Дан. – Режим доступа: <http://etonymoly.ru/>

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Стратегический анализ предприятия «Holika Holika»

Таблица А.1 – PEST – матрица

<p><u>Политические факторы (Political)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ухудшение взаимоотношений со страной поставщиком (Юж.Корея) 2. Риск введения политики протекционизма 3. Ужесточение требования к сертификации косметики 	<p><u>Экономические факторы (Economical)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Экономический кризис 2. Рост стоимости иностранной валюты 3. Повышение стоимости торговых площадей
<p><u>Социальные факторы (Social)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Повышения интереса населения к экологичной (органической) косметике 2. Повышение уровня сознательности по отношению ухода за собой 3. Готовность тратить больше средств на уход за собой 	<p><u>Технологические факторы (Technological)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Появление новых видов сырья 2. Появление новых методов использования продукта 3. Создание новых типов упаковок

Таблица А.2 – Матрица факторов микросреды предприятия

<p style="text-align: center;">Рыночная власть потребителей</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Товары, реализуемые на рынке, не обладают уникальностью; 2. Сравнительно небольшое количество магазинов, продающих данную категорию продукта 	<p style="text-align: center;">Рыночная власть поставщиков</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Большое количество поставщиков на рынке; 2. Широкий ассортимент поставляемых товаров
<p style="text-align: center;">Угроза появления новых игроков на рынке</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. низкие входные барьеры; 2. высокая дифференциация продукта 	<p style="text-align: center;">Угроза появления продуктов – заменителей (субститутов)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Высокая вероятность появления субститутов, способных обеспечить лучшее соотношение «цена-качество»
<p style="text-align: center;">Уровень конкурентной борьбы</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. среднее количество игроков; 2. большие затраты на внутреннее оформление и маркетинговую составляющую 	

Таблица А.3 – Сводная таблица угроз и возможностей «Holika Holika»

Угрозы	Возможности
Повышение стоимости аренды торговых площадей	Повышение интереса населения к органической (экологичной) косметике
Появление на рынке новых игроков, способных обеспечить лучшее соотношение «цена-качество».	Повышения уровня сознательности по отношению к уходу за собой (готовность тратить больше)
Риск введения политики протекционизма	Появление новых типов упаковок косметики

Таблица А.4 – Сводная таблица сильных и слабых сторон «Holika Holika»

Сильные стороны	Слабые стороны
Высокий ассортимент органической косметики	Высокие издержки на маркетинг и рекламу
Высокая рентабельность продаж	Высокие издержки на приращение оборотного капитала
Относительная уникальность	Арендные издержки

Таблица А.5 – SWOT – анализ

<p>Сильные стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Высокая рентабельность продаж 2. Высокий ассортимент органической косметики 3. Относительная уникальность 	<p>Слабые стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Высокие издержки на приращение оборотного капитала 2. Высокие затраты на рекламу и маркетинг 3. Арендные издержки
<p>Возможности</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Готовность тратить больше средств на уход за собой 2. Создание новых типов упаковок косметики 3. Повышения интереса к экологичной косметике 	<p>Угрозы</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Повышение стоимости торговых площадей 2. Появление на рынке новых игроков, способных обеспечить лучшее соотношение «цена-качество» 3. Риск введения политики протекционизма

Таблица А.6 – Количественная оценка SWOT – матрицы

Факторы SWOT		Сильные стороны (Strengths)			Слабые стороны (Weaknesses)			Итого
		Высокая рентабельность продаж	Высокий ассортимент органической косметики	Относительная уникальность	Высокие издержки на приобретение оборотного капитала	Высокие затраты на рекламу и маркетинг	Арендные издержки	
Возможности (Opportunities)	Готовность тратить больше средств на уход за собой	5	5	4	1	3	1	19
	Создание новых типов упаковок	3	3	4	1	2	1	14
	Повышения интереса к экологичной косметике	5	4	2	1	2	1	15
Угрозы (Threats)	Повышение стоимости торговых площадей	1	1	1	3	1	5	12
	Появление на рынке новых игроков, способных обеспечить лучшее соотношение «цена-качество».	3	3	1	3	4	3	17
	Риск введения политики протекционизма	3	3	2	1	1	1	11
Итого		22	20	15	10	13	12	-

Факторы SWOT		Сильные стороны (Strengths)			Слабые стороны (Weaknesses)			Итого
		Высокая рентабельность продаж	Высокий ассортимент органической косметики	Относительная уникальность	Высокие издержки на приобретение оборотного капитала	Высокие затраты на рекламу и маркетинг	Арендные издержки	
Возможности (Opportunities)	Готовность тратить больше средств на уход за собой	5	5	4	1	3	1	19
	Создание новых типов упаковок	3	3	4	1	2	1	14
	Повышения интереса к экологичной косметике	5	4	2	1	2	1	15
Угрозы (Threats)	Повышение стоимости торговых площадей	1	1	1	3	1	5	12
	Появление на рынке новых игроков, способных обеспечить лучшее соотношение «цена-качество».	3	3	1	3	4	3	17
	Риск введения политики протекционизма	3	3	2	1	1	1	11
Итого		22	20	15	10	13	12	-

Рисунок 1 – формирование проблемных полей

Таблица А.8 – Рейтинг решений

Ранг	Решение	Оценка
1	Открытие новой торговой точки	35
2	Рассмотреть варианты выгодной аренды или построение собственных площадей	18
3	Проведение маркетинговых исследований с целью получения эффективных результатов при меньших затратах	15
4	Отслеживать тенденции рынка и своевременно на них реагировать и адаптироваться	10
5	Следить за политической обстановкой и в случае ее изменения переориентироваться на другого поставщика	10

Приложение Б

Анкета для опроса потенциальных покупателей

Вопросы	Варианты ответов	Количество ответивших	
		3	4
1	2	3	4
1. Пользуетесь ли Вы косметическими средствами по уходу за кожей? (Из 311 чел.)	1. Да	297	95,5
	2. Нет	14	4,5
2. Какими косметическими средствами по уходу за кожей Вы пользуетесь? (Из 297 чел.)	1. Крем для лица	134	45,1
	2. Крем для рук	134	45,1
	3. Крем для тела	68	22,9
	4. Крем для ног	85	28,6
	5. Крем для бритья и после	80	27,0
	6. Скраб-крем	62	20,9
	7. Пилинг-крем	32	10,8
	8. Молочко для тела	58	19,5
	9. Гель для умывания	85	28,6
	10. Гель для тела	42	14,1
	11. Ваш вариант	8	2,7
3. Косметическими средствами, какой торговой марки Вы предпочитаете пользоваться? (Из 297 чел.)	1. Отечественной	80	26,94
	2. Импортной	129	43,43
	3. Отечественной и импортной	88	29,63
5. Насколько важны для вас показатели при покупке косметических средств по уходу за кожей (Из 168 чел.)			
1) Эффективность	Очень важно	127	75,6
	Относительно важно	34	20,23
	Неважно	7	4,2
	Абсолютно неважно	0	0
2) Безопасность	Очень важно	109	64,8
	Относительно важно	43	25,6
	Неважно	16	9,5
	Абсолютно неважно	0	0
3) Натуральность	Очень важно	103	61,4
	Относительно важно	36	21,4
	Неважно	19	11,3
	Абсолютно неважно	10	5,9
4) Удобство пользования	Очень важно	96	57,1
	Относительно важно	64	38,1
	Неважно	8	4,8
	Абсолютно неважно	0	0
5) Новизна	Очень важно	89	53
	Относительно важно	48	28,6
	Неважно	24	14,3
	Абсолютно неважно	7	4,2
6) Торговая марка	Очень важно	93	55,3
	Относительно важно	68	40,5
	Неважно	6	3,6
	Абсолютно неважно	1	0,6
7) Цена	Очень важно	97	57,7
	Относительно важно	53	31,5
	Неважно	15	8,9
	Абсолютно неважно	3	1,8
8) Качество товара	Очень важно	105	62,5
	Относительно важно	59	35,1
	Неважно	4	2,4
	Абсолютно неважно	0	0
9) Реклама	Очень важно	51	30,3
	Относительно важно	67	39,9
	Неважно	35	20,8
	Абсолютно неважно	15	8,9

Рисунок 2 – Опросная анкета

10) Внешний вид, упаковка	Очень важно	92	54,8
	Относительно важно	68	40,5
	Неважно	8	4,8
	Абсолютно неважно	0	0
11) Состав	Очень важно	102	60,7
	Относительно важно	48	28,6
	Неважно	11	6,5
	Абсолютно неважно	7	4,2
12) Польза	Очень важно	117	69,6
	Относительно важно	49	29,2
	Неважно	2	1,2
	Абсолютно неважно	0	0
6. Где Вы приобретаете косметические средства по уходу за кожей чаще всего? (Из 168 чел.)	1. В супермаркете	43	25,6
	2. В спец. магазине	71	42,3
	3. По каталогу	51	30,4
	4. В киоске	9	5,3
	5. В аптеке	24	14,3
	6. Ваш вариант	0	0
7. Чем Вы руководствуетесь при выборе косметических средств? (Из 168 чел.)	1. Собственными знаниями	102	60,7
	2. Советами знакомых	10	5,95
	3. Продавца-консультанта	50	29,76
	4. Косметолога	24	14,3
	5. Торгового агента	34	20,24
	6. Ваш вариант	0	0
8. Как часто Вы приобретаете косметические средства по уходу за кожей? (Из 168 чел.)	1. Один раз в полгода	54	32,14
	2. Один раз в три месяца	68	40,5
	3. Один раз в месяц	26	15,5
	4. Один раз в неделю	6	3,6
	5. Реже	9	5,4
	6. Чаще	5	2,3
11. Как часто Вы ухаживаете за кожей лица? (Из 168 чел.)	1. Каждый день	77	45,8
	2. 2-3 раза в неделю	26	15,47
	3. 2-3 раза в месяц	14	8,33
	4. По необходимости	51	30,36
12. Как часто Вы ухаживаете за кожей рук? (Из 168 чел.)	1. Каждый день	77	45,83
	2. 2-3 раза в неделю	40	23,8
	3. 2-3 раза в месяц	13	7,74
	4. По необходимости	38	22,62
13. Есть ли у Вас проблемы с кожей? (Из 168 чел.)	1. Да	120	71,4
2. Нет	48	28,6	
14. Какие: (Из 120 чел.)			
1) Цвет лица тусклый, нездоровый		57	47,5
2) Расширенные поры		42	35
3) Пигментные пятна		18	15
4) Склонность к аллергическим реакциям		50	41,6
5) Сухость кожи		59	49,2
6) Признаки старения		35	29,2
7) Угри, воспаления		27	22,5
8) Раздражения на лице (коже)		23	19,2
9) Чувствительность к контакту с окружающей средой (перепад температур, ветер)		58	48,3
10) Проблемы тургора (обвисшая, недостаточно подтянутая кожа)		44	36,6
15. При помощи каких средств Вы решаете проблемы с кожей? (Из 120 чел.)	1. Кремы	89	74,2
	2. БАД	17	14,2
	3. Фармацевтические средства	13	10,8
	4. Народные средства	25	20,8
16. Ваш пол (Из 311 чел.)	1. Женский	170	56,5
	2. Мужской	141	46,8
17. Состоите ли вы в браке (Из 311 чел.)	1. Да	160	51,4
	2. Нет	152	48,
18. Ваш возраст (Из 311 чел.)	1. До 18 лет	70	23,3
	2. 19-29 лет	81	26,9
	3. 30-39 лет	56	18,6
	4. 40-49 лет	72	23,9
	5. 50 лет и старше	32	10,6

Рисунок 3 – Опросная анкета