

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

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой ЭПиУП,
к.э.н., доцент
_____ /Н.С. Дзензелюк/
« ____ » _____ 2020 г.

Разработка бизнес-плана проекта открытия ателье «Nitka»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ– 38.03.02.2020 301/172 ВКР

Руководитель,
к.э.н., доцент каф. ЭПиУП
_____ /В.Л. Зонов /
« ____ » _____ 2020 г.

Автор,
студент группы ЭУ-447
_____ /Т.В. Фукс/
« ____ » _____ 2020 г.

Нормоконтролер,
ученый секретарь каф. ЭПиУП
_____ /Е.Н. Машкова/
« ____ » _____ 2020 г.

Челябинск 2020

АННОТАЦИЯ

Фукс Т.В. Разработка бизнес-плана проекта открытия ателье «Nitka»: Выпускная квалификационная работа. – Челябинск: ЮУрГУ, ВШЭУ, ЭПиУП, 2020. – 105 с., 26 ил., 39 табл., библиогр. список – 53 наим., 2 прил.

Объектом исследования является бизнес-план открытия ателье «Nitka» городе Челябинске.

Для оценки стратегической позиции предприятия в рамках работы были применены методы PEST и SWOT-анализа. Для изучения мнения потенциальных потребителей было проведено маркетинговое исследование в виде опроса в социальных сетях. По результатам анкетирования решено, что имеется непокрытый спрос на услуги и будет целесообразно открыть ателье в городе Челябинске.

Рассчитаны и проанализированы показатели экономической эффективности проекта, произведена оценка рисков, сделаны выводы и целесообразности его реализации. В процессе разработки проекта использовалась программа «Project Expert».

В результате проведённой работы была оценена эффективность вложения инвестиций по открытию ателье «Nitka», рассчитаны затраты на создание данного бизнеса, оценены риски, которые могут повлиять на такое ателье.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1 АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ РЫНКА ПРОЕКТА И ЕГО ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ	10
1.1 Характеристика и особенности функционирования ателье	10
1.2 Анализ рынка услуг ателье в РФ и Челябинской области.....	15
1.3 Стратегический анализ проекта.....	20
1.3.1 Анализ внешней среды	20
1.3.2 Анализ внутренней среды	30
1.3.3 SWOT-анализ.....	33
Выводы по разделу один	37
2 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО ОТКРЫТИЮ АТЕЛЬЕ В Г. ЧЕЛЯБИНСК.....	40
2.1 Описание проекта.....	40
2.1.1 Сущность проекта	40
2.1.2 Иерархическая структура работ	45
2.1.3 Организационная структура проекта	50
2.1.4 Матрица РАЗУ.....	51
2.2 Календарный план реализации проекта.....	53
2.3 План по персоналу	55
2.4 Финансовый план	56
2.4.1 Инвестиционные затраты по проекту	56
2.4.2 Операционные затраты по проекту	58
2.5 План маркетинга.....	60
2.6 Анализ и оценка эффективности проекта.....	62
2.6.1 Обоснование ставки дисконтирования	62
2.6.2 План движения денежных средств по проекту.....	63
2.6.3 Интегральные показатели эффективности	64
2.7 Анализ рисков.....	67
2.7.1 Анализ безубыточности	67
2.7.2 Анализ чувствительности.....	68
2.7.3 Анализ Монте-Карло	69
Выводы по разделу два.....	70
3 ПРОГНОЗНАЯ ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ И ОЦЕНКА ДИНАМИКИ ПРОГНОЗНОГО ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ	72
3.1 Составление прогнозной финансовой отчетности	72
3.2 Анализ прогнозного финансового состояния предприятия.....	75
3.2.1 Горизонтальный и вертикальный анализ баланса	75
3.2.2 Анализ ликвидности баланса	81
3.2.3 Анализ абсолютных показателей финансовой устойчивости	83
3.2.4 Коэффициентный анализ.....	84
3.2.4.1 Анализ финансовой устойчивости	84
3.2.4.2 Анализ деловой активности.....	85

3.2.4.3 Анализ рентабельности предприятия	88
3.2.4.4 Анализ вероятности банкротства	88
Выводы по разделу три.....	90
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	93
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	96
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	102
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Расчеты показателя финансовой устойчивости	102
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Сетевой график.....	105

ВВЕДЕНИЕ

В современных экономических условиях сложно достичь стабильности и успешности бизнеса, если не заниматься планированием его развития, не аккумулировать на постоянной основе информационных данные о перспективах развития, состоянии целевых рынков, положении на них конкурентов и т. д.

При этом важно не только иметь точное представление о потребностях организации на перспективу в ресурсах материального, трудового, интеллектуального, финансового характера, но и предусматривать источники их получения, осуществлять оценку эффективности использования ресурсов в процессе функционирования компании.

Важной задачей в современных условиях экономики является проблема привлечения инвестиций в действующие и развивающиеся организации. Для этого необходимо аргументировать и обосновать оформление проектов, требующих инвестиций. Для этих и некоторых других целей применяется бизнес-план.

Бизнес-план является одним из основных аргументов, определяющих стратегию развития фирмы. Вместе с тем он базируется на общей концепции развития фирмы, более подробно разрабатывает экономический и финансовый аспект стратегии, дает технико-экономическое обоснование конкретным мероприятиям.

Бизнес-план охватывает одну из частей инвестиционной программы, срок реализации которой обычно ограничен одним или несколькими годами, часто корреспондирующими со сроками средне- и долгосрочных кредитов, позволяющий дать четкую экономическую оценку намеченным мероприятиям.

Бизнес-план является одной из самых важных составляющих внутрифирменного планирования. Этот план дает характеристику процесса функционирования организации, показывает, как руководители будут достигать поставленные задачи, в первую очередь, в области увеличения прибыли.

Бизнес-план выполняет три основные функции. Во-первых, он отражает концепцию ведения и развития бизнеса, так как обеспечивает возможность тщательной проработки стратегии организации бизнеса, что позволяет избежать ошибок еще на этапе предварительного планирования. Для этого необходимо рассмотреть бизнес со всех сторон, в том числе с точки зрения маркетинга, производственной деятельности и финансов.

Во-вторых, бизнес-план позволяет сравнить фактические результаты деятельности с плановыми значениями. В-третьих, бизнес-план нужен для привлечения и управления денежными средствами, поскольку он является основой финансовой документации, используемой для привлечения средств инвесторов и кредиторов.

Таким образом, составление бизнес-плана актуально для организаций различных сфер деятельности, поскольку позволяет спланировать и оптимизировать ресурсы для максимизации финансового результата проектируемых и уже существующих организаций. Этим и определяется актуальность темы данной выпускной квалификационной работы.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в разработке и экономической обосновании бизнес-плана по открытию ателье «Nitka».

Данная цель определила следующие задачи:

- провести анализ состояния рынка проекта и его внешней среды;
- разработать бизнес-план открытия ателье «Nitka»;
- составить прогноз и провести анализ финансового состояния ателье «Nitka».

Объект выпускной квалификационной работы – ателье «Nitka».

Предмет выпускной квалификационной работы – бизнес-план организации.

Теоретической и информационной основой выпускной квалификационной работы выступили труды российских ученых, статьи периодической печати и интернет-источники в области маркетинга, менеджмента, бизнес-планирования и финансового анализа, статистические данные по рынку услуг ателье в РФ, а также практические данные проектируемого ателье.

В процессе написания выпускной квалификационной работы была применена совокупность методов экономического и стратегического анализа, таких как горизонтальный, вертикальный и коэффициентный анализ, PEST и SWOT-анализ, анализ «4P», а также общенаучные методы анализа и синтеза экономической информации.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех разделов, заключения, библиографического списка. В первом разделе проводится анализ состояния рынка проекта и его внешней среды. Во втором разделе осуществляется разработка основных разделов бизнес плана открытия ателье «Nitka». В третьем разделе осуществляется разработка и оценка прогнозных показателей финансовой отчетности проекта по открытию ателье «Nitka».

Результаты выпускной квалификационной работы могут быть использованы при осуществлении бизнес планирования деятельности ателье «Nitka» и аналогичных предприятий.

1 АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ РЫНКА ПРОЕКТА И ЕГО ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

1.1 Характеристика и особенности функционирования ателье

Швейная промышленность является одной из ведущих отраслей легкой промышленности, целью которой является удовлетворение потребностей всех возрастных групп населения в одежде.

На предприятиях отрасли производится весь ассортимент одежды из всех видов тканей, нетканых материалов, натуральной и искусственной кожи и т.д.

Особенностью отрасли является сравнительно небольшая длительность производственного цикла (при наличии модели, технического описания на модель сам процесс изготовления партии или серии изделий составляет 1,5-2 месяца). Эта особенность делает отрасль выгодной для вложения средств, особенно в оборотные средства, так как обеспечивается быстрое получение доходов.

Таким образом, сфера пошива и ремонта одежды посредством открытия ателье обладает актуальностью и на сегодняшний день и выступает перспективным направлением малого бизнеса, требующего минимальных первоначальных вложений.

Согласно ГОСТ Р 51306-99 «Услуги бытовые. Услуги по ремонту и пошиву швейных изделий. Общие технические условия» ателье – это организация, оказывающие услуги по ремонту и пошиву швейных изделий по заказам потребителей.

Ателье по пошиву одежды или просто ателье одежды – так называют специализированные компании, мастерские, которые работают в таких сферах как пошив одежды на заказ, ремонт одежды, подгонка одежды под определенный размер.

Ателье можно охарактеризовать как технически и территориально обособленное предприятие, оказывающее производственные услуги населению.

Оно имеет замкнутый цикл производства по ремонту и изготовлению одежды, начиная от приема заказов и заканчивая выдачей готовых изделий заказчику.

Ателье могут быть различных разрядов в зависимости от заданного уровня качества услуг и обслуживания, новизны, разнообразия и сложности выполняемых фасонов изделий, создания необходимых удобств для заказчиков.

Согласно ГОСТ в зависимости от технологических процессов услуги ателье подразделяют на следующие виды, представленные на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 – Основные виды услуг ателье

Под услугами по ремонту швейных изделий понимают услуги по восстановлению потребительских свойств или обновлению всех видов швейных изделий по заказам потребителей.

Под услугами по пошиву швейных изделий понимают услуги по изготовлению нового швейного изделия по заказу потребителя.

По методам и формам обслуживания услуги ателье подразделяют на:

– стационарное обслуживание, при котором прием заказов потребителя и исполнение услуг осуществляются в ателье;

– выездное обслуживание, которое предусматривает прием и выдачу заказов потребителя в приемных пунктах, организациях и в местах, указанных потребителем, а исполнение услуги – в стационарных условиях.

Кроме того, согласно ГОСТ к организациям, оказывающим услуги по ремонту и пошиву швейных изделий, предъявляются различные требования в зависимости от типа и разряда:

- ателье высшего разряда (типа «Люкс»), оказывающие услуги по пошиву швейных изделий, предоставляют услуги дипломированного художника-модельера, консультирующего потребителей по комплексу вопросов, связанных с выбором модели и материала изделия;

- в других ателье выбор модели и материалов для пошива изделия в соответствии с его назначением осуществляет потребитель на основе предоставляемых ему для ознакомления журналов мод, слайдов, образцов изделий и материалов согласно правилам бытового обслуживания населения в Российской Федерации и услуг закройщика.

Ателье могут иметь различные виды специализации, к примеру, по пошиву штор, по пошиву и ремонту женской одежды, мужской одежды, по пошиву чехлов, ателье по ремонту одежды, ателье по ремонту шуб, дубленок, кожаных изделий, ателье по пошиву свадебных и нарядных платьев.

Кроме того, ателье могут осуществлять услуги для корпоративных клиентов по средствам:

- пошива корпоративной спецодежды и униформы, разработка фирменного стиля;

- пошив одежды и создание аксессуаров для проведения рекламных компаний;

- разработка стиля и дизайна, пошив карнавальных, танцевальных и театральных костюмов;

- фирменная разработка новых линий одежды для бутиков и знаменитых торговых марок;

- разработка и изготовление текстиля для гостиниц, ресторанов;

- пошив обмундирования для военных и силовых структур.

Также к нестандартным услугам ателье можно отнести:

- индивидуальная разработка и пошив аксессуаров и костюмов для животных;

- разработка дизайна и изготовление текстильных изделий для домашнего интерьера: коврики, подушки, гардины чехлы для мебели;
- создание эксклюзивных украшений из бисера и цветов;
- пошив сумок и головных уборов по индивидуальным эскизам;
- пошив одежды нестандартных размеров;
- художественная авторская роспись, печать на ткани и на одежде.

Процесс коммуникации с клиентами и формирование заказа в ателье имеет следующий вид, представленный на рисунке 1.2.

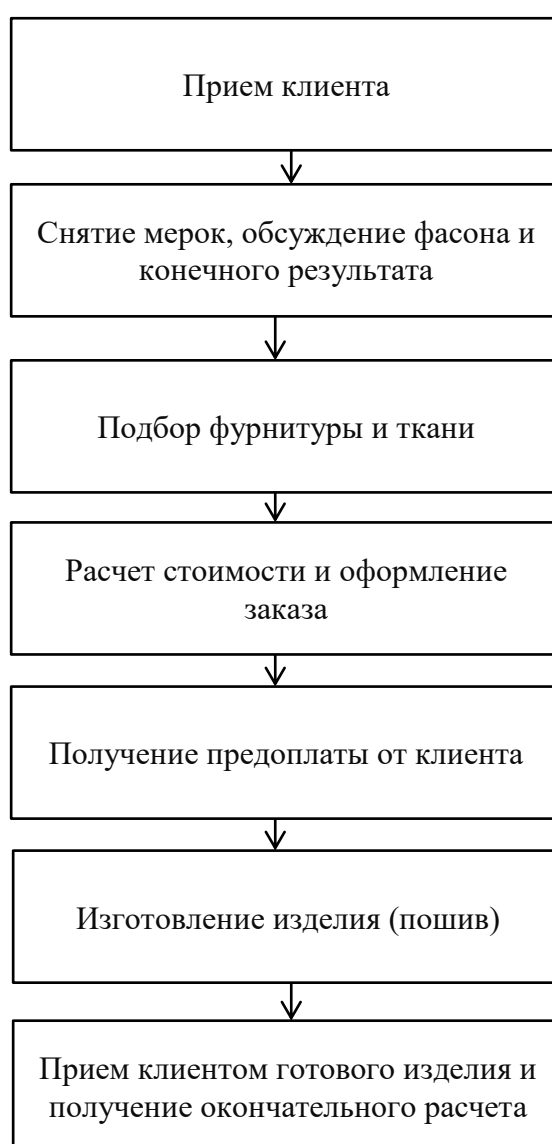


Рисунок 1.2 – Схема обслуживания клиентов в ателье

Пошив является основным производственным процессом в данном бизнесе. Он должен вестись согласно производственному графику и очереди заказов. Для прогнозирования сроков исполнения и возможных отклонений необходимо вести контроль исполнения текущих заказов.

Также при работе необходимо рассчитывать максимальную загрузку, чтобы не собрать заказов больше, чем возможно выполнить в оговоренные сроки.

Так как процесс связан с использованием оборудования при непосредственном участии сотрудников, необходимо оборудовать комфортные рабочие места и контролировать соблюдение правил техники безопасности во избежание несчастных случаев и травмирования исполнителей.

Специфической особенностью ателье является индивидуальная работа с каждым клиентом. С одним клиентом работает одна швея от начала – с момента передачи ей раскроенного материала от закройщика (который снимает размеры), до выдачи готового изделия клиенту. Это позволяет контролировать качество пошива, повышает заинтересованность в получении конечного результата. У ателье есть постоянные клиенты, которые предпочитают делать заказы у конкретных закройщиков и швей. А так как один закройщик всегда работает с одними и теми же швеями, то это еще больше позволяет достичь цели – индивидуального подхода к клиенту.

Продукция ателье направлена, в основном, на клиентов, которые не ориентированы на массовую одежду, но и не имеют достаточного уровня дохода, чтобы позволить себе приобретать индивидуальную модельную одежду известных европейских марок в бутиках. А индивидуальный пошив дает возможность учесть особенности и пожелания каждого клиента.

Таким образом, ателье можно охарактеризовать как технически и территориально обособленное предприятия, оказывающее производственные услуги населению. Оно имеет замкнутый цикл производства по ремонту и изготовлению одежды, начиная от приема заказов и заканчивая выдачей готовых

изделий заказчику. Специфической особенностью ателье является индивидуальная работа с каждым клиентом, наличие постоянных клиентов, сезонность бизнеса.

1.2 Анализ рынка услуг ателье в РФ и Челябинской области

Рынок услуг России имеет большой нереализованный потенциал с точки зрения качества обслуживания. Правильный управленческий подход и целенаправленное систематическое исследование рынка услуг в России могут стать теми ключами успеха, которых нет у конкурентов.

Проведем анализ рынка услуг ателье в Российской Федерации и Челябинской области.

Исследования индустрии бытовых услуг населению показывают и подтверждают ежегодные темпы роста в минимальном выражении на 8-15%. Использование сетевых площадок (социальных сетей и прочих) забирает из официальной отрасли не менее десятой части клиентов в основном за счет выхода из-под режима налогообложения, оптимальной стоимости услуг. Динамика официального рынка сохраняется за счет роста цен на бытовые услуги, ярко выраженной консолидации предпринимательства для преодоления кризисных явлений в экономике.

Сфера бытового обслуживания привлекает все больше клиентов со стороны корпоративного сектора. Это форменная одежда уникального тиража, ремонт имеющегося фонда для банковских учреждений, продуктового ритейла и других предприятий. Физические лица сохраняют свою приверженность индустрии во многом благодаря традиционным предпочтениям в качественном пошиве и возможности приведения вещей в порядок после продолжительной носки или неожиданных повреждений. Структура спроса на услуги ателье представлена на рисунке 1.3.

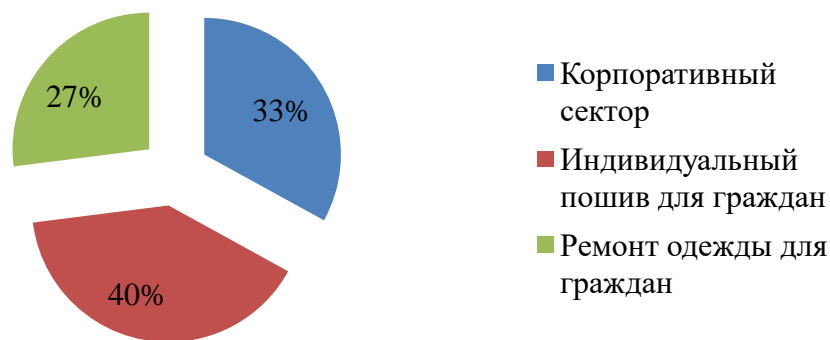


Рисунок 1.3 – Структура спроса на услуги ателье в 2019 г. с точки зрения типов клиентов

Региональный спрос на услуги, согласно анализу рынка ателье, приводимым ведущими агентствами, сосредоточен главным образом в Центральном Федеральном округе. Удержание ведущих позиций происходит за счет более высокого уровня жизни, а также стремлением граждан сэкономить время в условиях интенсивного рабочего графика.

Анализ рынка ателье по пошиву и ремонту одежды для прогноза на 2020 г. продолжает указывать на явное сегментирование рынка. Универсальные предприятия постепенно сходят на нет, поскольку содержание целого арсенала производственных мощностей опять же является нерентабельным. При необходимости выполнения сложных или нехарактерных для предприятия задач часть задания может быть передана для исполнения хозяйственной единице, входящей в состав объединения. В смешанных типах предприятий нередко практикуется предложение замены этапов технического задания уже имеющимся ассортиментом.

Для рядового клиента часто не имеет значения структура обслуживания, поскольку состав услуг в большинстве случаев сохраняется даже на уровне частных подвальных мастерских. Ремонт и пошив одежды, безусловно, являются «укрупненной» структурой услуг.

Наиболее распространенными услугами в ателье сегодня являются:

– замена молний и других видов фурнитуры. Зависит от типа и материала одежды (самое дорогое обслуживание кожаных изделий). Средняя цена – от 300 рублей;

– монтаж нашивок, шевронов и прочей символики, штопка изделий, выполнение карманов – от 250 рублей;

– исполнение локального вещевого ремонта, фрагментация отдельных частей одежды (укорачивание, удлинение, восстановление) – от 400 рублей;

– проведение мелкого ремонта – от 80 рублей.

В числе услуг, оказываемых ателье, должен иметься и арсенал расходных материалов. Клиент, который будет самостоятельно заниматься поиском и подбором фурнитуры, может разочароваться в смысле ателье и оптимизации своего времени. Ассортимент дополнительного обслуживания нередко расширяется уходом за одеждой – глажкой. Особенными ценниками всегда характеризовался пошив изделий из меха – шубы, дубленки и другая зимняя одежда.

Наиболее популярные услуги ателье в 2019 г. представлены на рисунке 1.4.

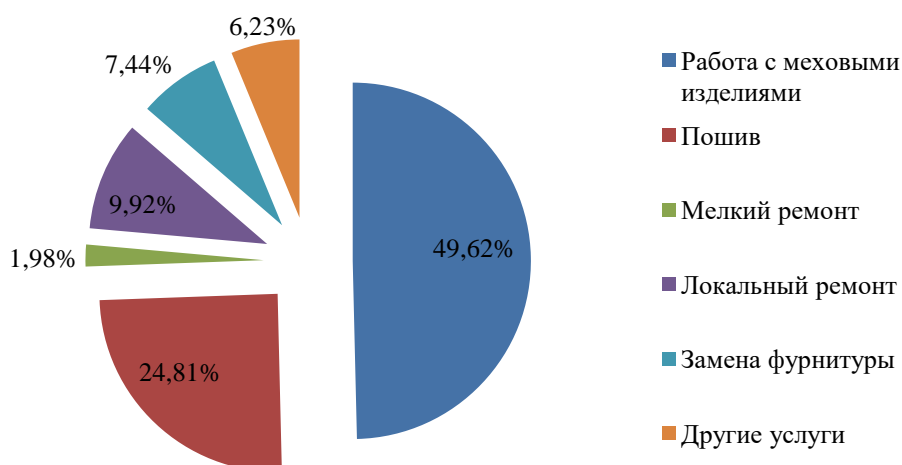


Рисунок 1.4 – Структура спроса с точки зрения видов услуг ателье в 2019 г.

Общая тенденция роста объемов выручки в отрасли на 2020 год в целом сохранится. Индустрия продолжит существовать в формате стандартных услуг с ярко выраженной стратегией отраслевого объединения. Зарождающийся бизнес может выбирать уже существующие стратегии в форме франшизы, правда, рассчитывать на заложенные разработчиками объемы выручки рассчитывать не придется ввиду сформированного конкурентного потока на рынке. Лучше всего бизнес будет чувствовать в местах повышенной проходимости – в торговых центрах, площадях стрит-ритейла и в густонаселенных районах.

Активный рост рынка сдерживают изношенность основных фондов и конкуренция с недорогими магазинами готовой одежды.

Динамика числа оказанных услуг ателье по пошиву и ремонту одежды в РФ за 2015-2019 гг. представлена рисунке 1.5.



Рисунок 1.5 – Динамика числа оказанных услуг ателье по пошиву и ремонту одежды в РФ за 2015-2019 гг.

По данным «Анализа рынка услуг ателье по пошиву и ремонту одежды в России», подготовленного BusinessStat в 2020 г, за 2015-2019 гг. объем этого рынка

в стране незначительно увеличился: со 102,0 млн. услуг в 2015 г. до 102,6 млн. услуг в 2019 г.

Активный рост рынка сдерживался из-за высокой изношенности основных фондов и конкуренции с недорогими магазинами готовой одежды. В то же время стагнация реальных доходов населения поддержала спрос на услуги ателье по ремонту готовых изделий, которые позволяют продлить период использования старой одежды и не покупать новую. Мелкий ремонт одежды зачастую дешевле, чем покупка нового изделия. В 2015-2019 гг. средняя цена на услуги ателье по пошиву и ремонту одежды в стране выросла на 10,6% соответственно. Причинами удорожания стали рост коммунальных платежей, увеличение ставок аренды, цен на расходные материалы и оборудование в условиях кризиса. В 2017-2019 гг. темпы роста средних цен на услуги ателье по пошиву и ремонту одежды уменьшились до 1,5-1,7% из-за замедления роста цен на оборудование и расходные материалы и увеличения численности ателье «на дому».

В Челябинской области по данным Росстата по услугам ателье также произошел незначительный рост динамика, которого отражена на рисунке 1.6.



Рисунок 1.6 – Динамика объема услуг ателье по Челябинской области

По данным статистики в Челябинской области на 1 января 2018 г. объем оказанных услуг ателье составил 57,56 млн. руб., на 1 января 2019 г. значительно снизился до 37,59% или на 35,20%. На 1 января 2020 г. темпы падения объема оказанных услуг значительно снизилась до 1,7%, что является позитивной тенденцией.

В целом рассматривая тенденции отрасли в целом по прогнозам BusinesStat, в 2020-2024 гг. численность оказанных услуг ателье по пошиву и ремонту одежды в России будет продолжать расти незначительными темпами и в 2024 г. составит 105,3 млн. услуг. Стабильный уровень объема рынка будет поддерживаться расширением ассортимента услуг ателье. В то же время, темпы роста рынка будут сдерживаться конкуренцией с розничными магазинами готовых изделий, зависимостью от иностранного сырья для изготовления тканей, а также недостаточно эффективной системой подготовки персонала.

Таким образом, объемы услуг ателье показывают ежегодные темпы роста в минимальном выражении на 8-15% по РФ в целом. По прогнозам BusinesStat, в 2020-2024 гг. численность оказанных услуг ателье по пошиву и ремонту одежды в России будет продолжать расти. Стабильный уровень объема рынка будет поддерживаться расширением ассортимента услуг ателье. Тенденцией отрасли можно назвать переориентацию большей части ателье на обслуживание клиентов со стороны корпоративного сектора.

1.3 Стратегический анализ проекта

1.3.1 Анализ внешней среды

Стратегический анализ можно охарактеризовать в качестве базового и важного элемента стратегического управления предприятием.

Стратегический анализ факторов роста и развития предприятия применяют в качестве инструмента, при помощи которого ключевой менеджмент

хозяйствующего субъекта осуществляет разработку стратегических планов развития предприятия.

Важность и актуальность обусловлена также и тем, что по итогам стратегического анализа происходит принятие важных управленческих решений, нацеленных на достижение поставленных предприятием целей и задач, укрепление текущей позиции в конкурентной борьбе, увеличение преимуществ перед конкурирующими фирмами, обеспечение достижения высоких финансовых результатов и их максимизации, обеспечение прироста рыночной стоимости компании, наращивание имущественного потенциала, обеспечение долгосрочного развития и роста бизнеса компании.

К основной цели проведения стратегического анализа можно отнести получение оценки ключевых факторов внешней и внутренней среды в положении компании в текущий момент времени и в отдаленной перспективе и определение характера их специфического воздействия на формирование стратегии компании [42].

Существующие на сегодняшний день научно-практические исследования к наиболее важным формам стратегического анализа проектов относят проведение оценки факторов внешней и внутренней среды.

Оценка теоретических источников показала, что подавляющее большинство авторов для внешнего анализа предлагают использовать PEST анализ. Он позволяет оценить политические, экономические, социальные и технологические факторы внешней среды, влияющие на деятельность отрасли.

Данный анализ позволяет рассмотреть отрасль с различных сторон, оценить перспективы ее развития и способность конкурировать с мировыми лидерами.

Выделяют следующие основные этапы PEST-анализа:

- выбор факторов значительно влияющих на конкурентоспособность и деятельность отрасли в целом;
- оценка величины воздействия факторов на отрасль;
- определение вероятности наступления фактора;

– определение взвешенной оценки воздействия факторов на данную отрасль.

Факторы PEST-анализа услуг проектируемого ателье отражены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Факторы PEST-анализа услуг проектируемого ателье

Р	Е
Наложение эмбарго на ввоз из-за рубежа товаров Усиление требований к пожарной безопасности со стороны государств Поддержка субъектов малого и среднего бизнеса со стороны государства	Снижение покупательской способности населения Рост уровня инфляции Рост цен на коммунальные услуги
S	T
Наличие тенденции к убыли населения Большое влияние тенденций в моде на предпочтения клиентов Сокращение рождаемости	Постоянные нововведения в области технологий моделирования и пошива одежды Повсеместное распространение инструментов digital маркетинга Появление новых тканей

К числу политических факторов, влияющих на деятельность проектируемого ателье, можно отнести:

– наложение эмбарго на ввоз из-за рубежа товаров, используемых в деятельности ателье;

– усиление требований к пожарной безопасности со стороны государств;

– поддержка субъектов малого и среднего бизнеса со стороны государства.

К негативно влияющим факторам можно отнести возможность наложения эмбарго на ввоз из-за рубежа товаров, используемых в деятельности ателье (ткани, фурнитуру, запасные части для швейных машин), что значительно осложнит работу исследуемого предприятия, а также усиление требований к пожарной безопасности со стороны государства, что может привести к росту расходов на переоборудование помещения.

Позитивным влиянием обладает фактор, связанный с поддержкой субъектов малого и среднего бизнеса со стороны государства, который выражается в введении специальных налоговых режимов, предоставления налоговых каникул, субсидировании кредитов.

К числу экономических факторов, влияющих на деятельность проектируемого ателье, можно отнести:

- снижение покупательской способности населения;
- рост уровня инфляции;
- рост цен на коммунальные услуги.

Экономические факторы, влияющие на деятельность отрасли услуг ателье, также имеют отрицательное влияние. Наибольшее негативное влияние оказывает фактор снижения покупательской способности, вызванное падением реальных доходов населения. Все это приводит к снижению товаропроизводства, уменьшению количества платных услуг, оказываемых населению.

Также негативное влияние имеет фактор, связанный с ростом уровня инфляции. По прогнозу Минэкономразвития, по итогам 2020 г. инфляция составит 3%, Банк России в 2020 г. ждет инфляцию в интервале 3,5-4%.

Еще одним выявленным негативным фактором является рост цен на коммунальные услуги. С 1 июля 2020 года тарифы на коммунальные услуги в Челябинской области в среднем увеличатся на 3,6%. Ежегодный рост тарифов, прежде всего, связан с инфляцией, ростом цен на энергоресурсы (топливо), кроме того на оптовом рынке планируется рост стоимости электроэнергии.

К числу социальных факторов, влияющих на деятельность проектируемого ателье, можно отнести:

- наличие тенденции к убыли населения;
- большое влияние тенденций в моде на предпочтения клиентов;
- сокращение рождаемости.

К позитивным факторам можно отнести влияние стиля жизни, привычек клиентов на потребление услуг ателье, большое влияние тенденций в моде на предпочтения клиентов, что делает услуги ателье актуальными и востребованными.

Также отрицательное влияние имеют факторы, связанные с убылью населения и сокращение рождаемости. По данным Росстата численность населения России

по итогам 2019 г. снизилась уже второй год подряд. В 2018 г. населения сократилось впервые за десять лет на 96,4 тыс. человек (на 1 января 2019 г. в России проживало 146,9 млн. человек). За январь-октябрь 2019 года естественная убыль населения России, то есть превышение числа умерших над числом родившихся, составила 259,6 тыс. человек. Это означает, что по итогам текущего года убыль в стране станет самой высокой за 11 лет, выше этот показатель был только в 2008 году – 362 тыс. человек. Это является негативной тенденцией и в перспективе может привести к снижению востребованности данных услуг.

Технологические факторы, влияющие на деятельность отрасли услуг ателье, включают в себя:

- постоянные нововведения в области технологий моделирования и пошива одежды;
- повсеместное распространение инструментов digital маркетинга;
- появление новых тканей.

К позитивным факторам можно отнести постоянные нововведения в области технологий пошива и моделирования одежды, появление инновационных типов тканей, что расширяет возможности компании в ведении деятельности.

К негативным факторам можно отнести повсеместное распространение инструментов digital маркетинга, что усложняет процесс продвижения услуг ателье и требует привлечения более квалифицированных специалистов.

Далее в целях анализа внешней среды составим возможности и угрозы, что предполагает составление перечня факторов, оценки удельного веса и степени важности каждого из них.

При оценке влияния на организацию факторы оцениваются следующим образом:

- 5 – крайне высокая степень влияния;
- 4 – высокая степень влияния;
- 3 – средняя степень;
- 2 – степень влияния ниже среднего;
- 1 – слабая степень влияния;

– 0 – влияние отсутствует.

Результаты PEST-анализа внешней среды представлены в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Результаты PEST-анализа внешней среды

В баллах

Возможности и угрозы внешней среды	Вес фактора	Оценка	Взвешенная оценка
Возможности			
Поддержка субъектов малого и среднего бизнеса со стороны государства	0,3	5	0,15
Постоянные нововведения в области технологий моделирования и пошива одежды	0,3	3	0,9
Большое влияние тенденций в моде на предпочтения клиентов	0,2	4	0,8
Появление новых тканей	0,2	2	0,4
Суммарные возможности	1	-	2,25
Угрозы			
Наложение эмбарго на ввоз из-за рубежа товаров	0,1	2	0,2
Усиление требований к пожарной безопасности со стороны государств	0,1	3	0,3
Снижение покупательской способности населения	0,2	5	1
Рост уровня инфляции	0,2	4	0,8
Рост цен на коммунальные услуги	0,1	3	0,3
Наличие тенденций к убыли населения	0,1	2	0,2
Сокращение рождаемости	0,1	2	0,2
Повсеместное распространение инструментов digital маркетинга	0,1	4	0,4
Суммарные угрозы	1	-	3,4
Взвешенная оценка	-	-	5,65

Таким образом, результаты анализа PEST-факторов показали, что наибольшее влияние на проектируемое ателье оказывает возможность, создаваемая постоянными нововведениями в области технологий моделирования и пошива одежды и большим влиянием тенденций в моде на предпочтения клиентов. Наибольшую угрозу представляет падение спроса на услуги в связи со снижением покупательской способности населения и роста уровня инфляции.

В целях оценки микроокружения проектируемого предприятия проведем анализ конкурентных сил с помощью модели М. Портера, которая предполагает оценку силы потребителей, поставщиков, действующих конкурентов, угрозы со стороны действующих конкурентов и товаров-заменителей.

Рассмотрим данные силы и угрозы более подробно.

На данном этапе необходимо подробно анализируются каждая из пяти представленных сил, которые определяют уровень конкуренции и, следовательно, привлекательность ведения бизнеса в отрасли услуг ателье.

Оценка рыночной власти покупателей проводится в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Оценка рыночной власти покупателей

Параметр оценки	Влияние на проектируемое ателье	Оценка влияния
Доля посетителей с большим количеством посещений	Услуги проектируемого ателье будут ориентированы в основном физических лиц-постоянных клиентов и на корпоративных клиентов, оформляющих заказ пошива крупных партий одежды	Высокая
Склонность к переключению на услуги-субституты	Клиенты могут переключиться на такие услуги как покупка готовой одежды в магазине, заказ одежды через интернет	Высокая
Чувствительность к цене	При наличии высоких цен клиенты могут уйти к конкурентам	Высокая
Потребители не удовлетворены качеством оказания услуг	При наличии низкого качества услуг клиенты могут уйти к конкурентам	Высокая

Таким образом, влияние рыночной власти потребителей на отрасль услуг по пошиву и ремонту одежды очень высокое. Рассмотрим влияние рыночной власти поставщиков в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Оценка рыночной власти поставщиков

Параметр оценки	Влияние на проектируемое ателье	Оценка влияния
Количество поставщиков	На рынке представлено большое число поставщиков тканей и фурнитуры, а также фирм, продающих швейное оборудование	Низкая
Ограниченность ресурсов поставщиков	На рынке представлено большое число поставщиков тканей и фурнитуры, а также фирм, продающих швейное оборудование	Низкая
Издержки переключения	В связи с большим числом поставщиков товаров и услуг, предлагающих аналогичные продукты, издержки переключения отсутствуют.	Низкая
Приоритетность направления для поставщика	Для мелких и средних фирм, продающих ткани и швейную фурнитуру наличие в качестве постоянного клиента проектируемого ателье является выгодным и привлекательным	Низкая

Рыночная власть потребителей это способность потребителей влиять на компанию, а также реакция чувствительности потребителя на изменение цены. Есть несколько факторов, которые влияют на уровень этой силы:

- концентрация потребителей по отношению к уровню концентрации компании;
- степень зависимости от существующих каналов дистрибуции;
- количество потребителей.

Поставщиками предприятия можно назвать фирмы, продающие швейное оборудование и запчасти к нему, фирмы, осуществляющие реализацию тканей и различной швейной фурнитуры. Таким образом, влияние рыночной власти поставщиков на отрасль ателье, низкое.

Рассмотрим влияние угрозы появления новых игроков в таблице 1.5.

Таблица 1.5 – Оценка угрозы появления новых игроков

Параметр оценки	Влияние на проектируемое ателье	Оценка влияния
Дифференциация услуги	Компании могут предлагать различные виды услуг по пошиву и ремонту одежды, а также нетипичные услуги для ателье	Высокая
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль по пошиву и ремонту одежды низкий	Высокая
Политика правительства	Нейтральная по отношению к отрасли ателье	Низкая
Готовность существующих игроков к снижению цен	В связи с высокой конкуренцией ателье готовы снижать цены и использовать различные методы стимулирования сбыта	Высокая
Темп роста отрасли	Высокое	Высокая

Угроза появления конкурентов в виде новых игроков рынка услуг по пошиву и ремонту одежду, имеет высокий уровень из-за наличия низкого уровня инвестиций и затрат для входа на рынок и готовностью других игроков рынка снижать цены.

Рассмотрим влияние угрозы появления продуктов-заменителей услуг ателье в таблице 1.6.

Таблица 1.6 – Оценка угрозы появления продуктов-заменителей

Параметр оценки	Влияние на проектируемое ателье	Оценка влияния
Склонность покупателей к обращению за услугами ателье	Отрасль ателье находится на стадии зрелости, услуги ателье относятся к традиционным	Средняя
Качество и эффект от оказанной услуги	Степень удовлетворенности качеством и эффектом от оказанной услуги оказывает сильное влияние на покупателя в части повторного использования услуг конкретного ателье	Высокая
Стоимость переключения на услугу конкурентов	Низкая	Высокая
Уровень восприятия дифференциации услуг	Высокая. Даже не значительное изменение в параметре услуги оказывает влияние на выбор клиента	Высокая

Со стороны продуктов-заменителей существует высокая угроза, которую можно нивелировать за счет имеющегося перечня услуг, например, предоставляя заказчику бонусы или скидки. Рассмотрим уровень конкуренции на рынке услуг ателье. Ателье планируется разместить в Калининском районе г. Челябинска в ТК «Чайка» в связи с низкой концентрацией аналогичных предприятий на этом участке. Ближайшими конкурентами для ателье выступают:

- ателье по ремонту и пошиву одежды «Новый стиль» (Двинская, 16);
- ателье ИП Тамаров Т.М. (Ижевская, 50).

Данные ателье расположены в местах с хорошей транспортной и пешеходной доступностью в местах с большой проходимостью, однако имеют очень низкие рейтинги и большое число негативных отзывов в Интернете. В связи с этим уровень угрозы со стороны действующих конкурентов можно оценить как средний. Проведем оценку влияние факторов по пятибалльной шкале, где значение «1» говорит о минимальном уровне давления, а значение «5» – о максимальном уровне давления. Обобщим полученные выводы в таблице 1.7.

Таблица 1.7 – Матрица пяти конкурентных сил по М. Портеру

Фактор	Содержание фактора	В баллах Сила влияния
Сила потребителей	Имеет высокий уровень, клиенты чувствительны к цене и качеству, цена переключения на услуги конкурентов низкая	5
Сила поставщиков	Имеет низкий уровень, в отрасли существует большое число поставщиков тканей и швейной фурнитуры, стоимость переключения на другого поставщика низкая	1
Угроза появления новых конкурентов	Имеет высокий уровень, так как отрасль имеет низкие входные барьеры	5
Сила действующих конкурентов	Имеет средний уровень, клиенты потенциальных конкурентов проектируемого ателье недовольны их услугами	4
Угроза появления товаров-заменителей	Высокая, главной угрозой является покупка готовой одежды в магазине или через интернет, покупка новой вещи вместо ее ремонта и т.д.	5

Таким образом, анализ микроокружения проектируемого ателье проведенный при помощи матрицы пяти сил М. Портера показал, что компания функционирует в отрасли, имеющей низкие входные барьеры. Предприятие имеет высокую зависимость от клиентов и высокий риск угрозы переключения на услуги-заменители. Однако, положительным моментом является низкая зависимость от поставщиков, средний уровень угрозы со стороны потенциальных конкурентов.

1.3.2 Анализ внутренней среды

В целях оценки факторов внутренней среды проекта используем концепцию 4P (маркетинг-микс, комплекс маркетинга). Комплекс маркетинга – это набор переменных факторов маркетинга, которые поддаются контролю, совокупность которых предприятие использует в стремлении вызывать желаемую соответствующую реакцию со стороны целевого рынка.

Функция маркетинг-микс заключается в том, чтобы сформировать набор (mix), который максимизирует эффективность организации.

Комплекс маркетинга в его каноническом виде «4P», разработанного Джерри Маккарти, включает 4 элемента:

– продукт (Product), представляющий собой совокупность всего того, что конкретное предприятие может предложить на рынке вниманию потребителя для приобретения, использования или потребления. Он включает в себя как материальные, так и нематериальные (услуги) компоненты;

– цена (Price), выполняющая исключительно важную функцию получения выручки от реализации продукта и являющаяся средством установления определенных взаимоотношений между предприятием и его клиентами;

– дистрибуция или сбыт (Place), обеспечивающий эффективную реализацию продукта, включая каналы, по которым он распространяется и доводится до потребителя.

– коммуникации или продвижение (Promotion), включающие в себя все элементы взаимодействия между предприятием и другими субъектами рынка для обеспечения стабильной и эффективной деятельности по формированию спроса и продвижению продукта на рынок.

Рассмотрим указанные элементы более подробно.

1. Product. Проектируемое ателье планирует оказывать следующие виды услуг:

- пошив верхней одежды частным лицам по индивидуальным заказам;
- пошив корпоративной спецодежды и униформы, разработка фирменного стиля;
- пошив одежды и создание аксессуаров для проведения рекламных компаний;
- разработка и изготовление текстиля для коммерческих предприятий гостиниц, ресторанов;
- ремонт верхней одежды;
- ремонт меховых изделий;
- ремонт кожаных изделий;
- металлоремонт одежды;
- пошив штор и элементов декора.

Также компания планирует в дальнейшем расширять ассортимент услуг посредством организации выездного обслуживания на дом к клиенту, к примеру.

Преимуществами услуг можно назвать наличие в штате ателье дизайнера одежды и дизайнера интерьера.

2. Place. Ателье планируется разместить в Калининском районе г. Челябинска в ТК «Чайка» в связи с низкой концентрацией аналогичных предприятий на этом участке. Конкурентными преимуществами ателье будут выступать удобное расположение, удобный режим работы. Отсутствие собственного помещения для ателье.

3. Price. Компания планирует установить цены на уровне средних, среди основных конкурентов, что можно назвать конкурентным преимуществом ателье.

4. Promotion. В связи с низкой известностью в г. Челябинске из-за нахождения на стадии создания, а также отсутствия постоянных клиентов.

К первоочередным мероприятиям можно отнести:

- создание сайта в сети Интернет;
- продвижение сайта предприятия в сети Интернет;
- продвижение продукции и услуг предприятия в социальных сетях.

Проведем оценку факторов внутренней среды для проектируемого ателье по модели маркетинг-микса (4P) в таблице 1.8.

Таблица 1.8 – Оценка факторов внутренней среды для проектируемого ателье

Элемент маркетинг микса	Описание элемента
Product	Широкий ассортимент услуг, наличие дополнительных услуг
Place	Удобное расположение с высокой транспортной доступностью
	Удобный режим работы
	Отсутствие собственного помещения для ателье
Price	Конкурентоспособный уровень цен
Promotion	Низкая известность
	Отсутствие постоянных клиентов

Анализ внутренней среды вскрывает те возможности, тот потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей. Анализ внутренней среды позволяет также лучше уяснить цели фирмы, более верно сформулировать миссию, т. е. определить смысл и направления деятельности фирмы.

В таблице 1.9 проведем количественную оценку факторов внутренней среды проекта открытия ателье «Nitka» для определения степени их значимости, при этом факторы разделим на потенциальные слабые и сильные стороны предприятия.

Таблица 1.9 – Анализ факторов 4P

В баллах

Возможности и угрозы внешней среды	Вес фактора	Оценка	Взвешенная оценка
Возможности			
Широкий ассортимент услуг	0,3	5	0,15
Наличие дополнительных услуг	0,1	3	0,3
Удобное расположение с высокой транспортной доступностью	0,2	4	0,12
Удобный режим работы	0,2	2	0,4
Конкурентоспособный уровень цен	0,2	4	0,8
Суммарные возможности	1	-	1,77
Угрозы			
Низкая известность	0,2	4	0,8
Отсутствие постоянных клиентов	0,5	5	0,25
Отсутствие собственного помещения для ателье	0,3	4	0,12
Суммарные угрозы	1	-	1,17
Взвешенная оценка	-	-	2,94

Таким образом, анализ внутренней среды с использованием концепции маркетинг микса (4P) показал, что к сильным сторонам проектируемого ателье можно отнести широкий ассортимент услуг, конкурентоспособный уровень цен, удобный режим работы. К слабым сторонам можно отнести низкую известность, отсутствие постоянных клиентов.

1.3.3 SWOT-анализ

Для оценки взаимодействия (взаимоотношений) внешней и внутренней среды, возможностей и угроз проекта и открытия нового предприятия целесообразно использования SWOT-анализ.

SWOT-анализ предполагает, что для успешного развития коммерческого проекта необходимо учитывать следующие характеристики:

– S (strengths) – сильные стороны. Это преимущества, ценности, уникальные навыки. За счет этого фирма увеличивает продажи, присутствие на рынке, чувствует уверенность в конкурентной борьбе;

– W (weaknesses) – слабые стороны. Недостатки, где и в чем вы проигрываете конкурентам. Эти характеристики тормозят рост прибыли, мешают развитию, тянут назад;

– O (opportunities) – возможности. Это рычаги, которые находятся в руках бизнеса и поддаются прямому воздействию;

– T (threats) – угрозы. Трудности, внешние факторы, которые не зависят от принимаемых вами решений.

SWOT-анализ, отраженный в таблице 1.10, позволяет определить причины эффективной или неэффективной работы ателье на рынке и предложить решения по повышению эффективности.

SWOT-анализ для проектируемого ателье представлен в таблице 1.10.

Таблица 1.10 – SWOT-анализ проекта

Сильные стороны	Слабые стороны
1S. Широкий ассортимент услуг 2S. Наличие дополнительных услуг 3S. Удобное расположение с высокой транспортной доступностью	1W. Низкая известность 2W. Отсутствие постоянных клиентов 3W. Отсутствие собственного помещения для ателье
Возможности	Угрозы
1O. Поддержка субъектов малого и среднего бизнеса со стороны государства 2O. Постоянные нововведения в области технологий моделирования и пошива одежды 3O. Наличие большого числа недовольных клиентов у потенциальных конкурентов	1T. Снижение покупательской способности населения 2T. Появление новых конкурентов в связи с низкими барьерами в отрасли 3T. Высокая зависимость от предпочтений клиентов

Сильными сторонами проекта можно назвать широкий ассортимент услуг, наличие дополнительных услуг, удобное расположение с высокой транспортной доступностью.

Слабые стороны – низкая известность, отсутствие постоянных клиентов, отсутствие собственного помещения для ателье.

Угроза экономической безопасности предприятия – это группа факторов внешней и внутренней среды предприятия, нацеленных на создание препятствий и затруднение его работы.

Угрозами для предприятия можно назвать снижение покупательской способности населения, появление новых конкурентов в связи с низкими барьерами в отрасли, высокая зависимость от предпочтений клиентов.

Возможности для проектируемого ателье могут возникнуть в связи с поддержкой субъектов малого и среднего бизнеса со стороны государства, постоянными нововведениями в области технологий моделирования и пошива одежды, наличием большого числа недовольных клиентов у потенциальных конкурентов.

Количественная оценка взаимного влияния наиболее значимых для предприятия факторов, выделенных SWOT-анализом, отражена в таблице 1.11.

Таблица 1.11 – Количественная оценка выделенных SWOT-анализом

В баллах

Фактор		Возможности			Угрозы			Итого
		1О	2О	3О	1Т	2Т	3Т	
Сильные стороны	1S	4	3	5	5	5	5	27
	2S	3	3	4	5	5	5	25
	3S	2	2	5	4	4	4	21
Слабые стороны	1W	3	2	5	5	5	5	25
	2W	4	3	3	5	5	5	25
	3W	3	3	3	4	5	5	23
Итого		19	16	25	28	29	29	

Матрица совокупной количественной оценки взаимного влияния наиболее значимых для предприятия факторов, выделенных SWOT-анализом, отражена в таблице 1.12.

Таблица 1.12 – Матрица совокупной количественной оценки

В баллах

Сильные стороны	Оценка	Слабые стороны	Оценка
1S. Широкий ассортимент услуг	27	1W. Низкая известность	25
2S. Наличие дополнительных услуг	25	2W. Отсутствие постоянных клиентов	25
3S. Удобное расположение с высокой транспортной доступностью	21	3W. Отсутствие собственного помещения для ателье	23
Возможности	Оценка	Угрозы	Оценка
1O. Поддержка субъектов малого и среднего бизнеса со стороны государства	19	1T. Снижение покупательской способности населения	28
2O. Постоянные нововведения в области технологий моделирования и пошива одежды	16	2T. Появление новых конкурентов в связи с низкими барьерами в отрасли	29
3O. Наличие большого числа недовольных клиентов у потенциальных конкурентов	25	3T. Высокая зависимость от предпочтений клиентов	29

Формирование проблемных полей SWOT-анализа показано в таблице 1.13.

Таблица 1.13 – Формирование проблемных полей SWOT-анализа

Фактор SWOT		Возможности			Угрозы		
		O1	O2	O3	T1	T2	T3
Сильные стороны	S1	– открытие ателье и занятие рыночной ниши за счет недовольных клиентов			– расширение спектра дополнительных услуг		
	S2						
	S3						
Слабые стороны	W1	– расширение перечня способов продвижения услуг			– акцентирование на высокое качество услуг для привлечения внимания клиентов		
	W2						
	W3						

Рейтинг решений на основе SWOT-анализа представлен в таблице 1.14.

Таблица 1.14 – Рейтинг решений

В баллах

Ранг	Оценка	Решение
1	58	Открытие ателье и занятие рыночной ниши за счет недовольных клиентов
2	34	Расширение спектра дополнительных услуг
3	31	Расширение перечня способов продвижения услуг
4	23	Акцентирование на высокое качество услуг для привлечения внимания клиентов

Таким образом, предприятию рекомендуется открытие ателье и занятие рыночной ниши за счет недовольных клиентов. Дальнейшими мероприятиями могут стать расширение спектра дополнительных услуг и перечня способов продвижения услуг, а так же акцентирование на высокое качество услуг для привлечения внимания клиентов.

Вывод по разделу один

Ателье можно охарактеризовать как технически и территориально обособленное предприятия, оказывающее производственные услуги населению. Оно имеет замкнутый цикл производства по ремонту и изготовлению одежды, начиная от приема заказов и заканчивая выдачей готовых изделий заказчику. Специфической особенностью ателье является индивидуальная работа с каждым клиентом, наличие постоянных клиентов, сезонность бизнеса.

Объемы услуг ателье показывают ежегодные темпы роста в минимальном выражении на 8-15% по РФ в целом. По прогнозам BusinesStat, в 2020-2024 гг. численность оказанных услуг ателье по пошиву и ремонту одежды в России будет продолжать расти. Стабильный уровень объема рынка будет поддерживаться расширением ассортимента услуг ателье. Тенденцией отрасли можно назвать переориентацию большей части ателье на обслуживание клиентов со стороны корпоративного сектора.

Анализ внешней среды посредством анализа PEST-факторов показал, что наибольшее влияние на проектируемое ателье оказывает возможность, создаваемая наличием поддержки субъектов малого и среднего бизнеса со стороны государства. Наибольшую угрозу снижение покупательской способности населения, а также рост уровня инфляции.

Анализ внешней среды с точки зрения микроокружения, проведенный при помощи матрицы пяти сил М. Портера показал, что компания функционирует в отрасли, имеющей низкие входные барьеры. Предприятие имеет высокую зависимость от клиентов и высокий риск угрозы переключения на услуги-заменители. Однако положительным моментом является низкая зависимость от поставщиков, средний уровень угрозы со стороны потенциальных конкурентов.

Анализ внутренней среды с использованием концепции маркетинг микса (4P) показал, что к сильным сторонам проектируемого ателье можно отнести широкий ассортимент услуг, наличие дополнительных услуг, удобное расположение с высокой транспортной доступностью, удобный режим работы, конкурентоспособный уровень цен. К слабым сторонам можно отнести низкую известность, отсутствие постоянных клиентов, отсутствие собственного помещения для ателье.

SWOT-анализ показал, что сильными сторонами проекта можно назвать широкий ассортимент услуг, наличие дополнительных услуг, удобное расположение с высокой транспортной доступностью. Слабые стороны – низкая известность, отсутствие постоянных клиентов, отсутствие собственного помещения для ателье. Угрозами для предприятия можно назвать падение спроса на услуги в связи со снижением покупательской способности населения, появление новых конкурентов в связи с низкими барьерами в отрасли, высокая зависимость от предпочтений клиентов. Возможности для проектируемого ателье могут возникнуть в связи с поддержкой субъектов малого и среднего бизнеса со стороны государства, постоянными нововведениями в области технологий

моделирования и пошива одежды, наличием большого числа недовольных клиентов у потенциальных конкурентов.

Предприятию рекомендуется открытие ателье и занятие рыночной ниши за счет недовольных клиентов. Дальнейшими мероприятиями могут стать расширение спектра дополнительных услуг и перечня способов продвижения услуг и акцентирование на высокое качество услуг для привлечения внимания клиентов.

2 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО ОТКРЫТИЮ АТЕЛЬЕ В Г. ЧЕЛЯБИНСК

2.1 Описание проекта

2.1.1 Сущность проекта

Наименование проекта: «Разработка бизнес–плана проекта открытия ателье «Nitka».

Главная идея разрабатываемого проекта: идея создания ателье по ремонту и пошиву одежды.

Цели проекта открытия ателье «Nitka»:

- создания высокодоходного предприятия;
- организация получения стабильной прибыли;
- удовлетворение потребительского рынка города Челябинска по предоставлению услуг по пошиву одежды на заказ, ремонту одежды, реставрации и перешиванию вещей на другой размер.

Финансирование проекта осуществляется собственными средствами инициатора проекта.

Характер предприятия: предприятие по ремонту и пошиву одежды ателье «Nitka».

Инвестиционные затраты на открытие ателье «Nitka»: 181 300 руб.

Основные услуги:

- ремонт одежды;
- пошив одежды.

Для наглядности дадим характеристику проекта открытия ателье «Nitka» в табличном виде.

Характеристика проекта ателье представлена в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Характеристика проекта

Наименование проекта	«Разработка бизнес–плана проекта открытия ателье «Nitka»
Рынок	Рынок бытовых услуг
Основные услуги	Ремонт одежды Пошив одежды
Организационно–правовая форма	Индивидуальный предприниматель
Численность работников ателье	3
Объем инвестиционных затрат	181 300 рублей
Месторасположение	г. Челябинск, ул. Чайковского, 90
Начало реализации проекта	декабрь 2020 года
Начало функционирования ателье	1 января 2021 года

Эффективность функционирования ателье «Nitka» во многом зависит от выбранного местоположения.

Поиск подходящего помещения, необходимого для работы ателье «Nitka», должен отвечать следующим факторам:

Первое. Местонахождение ателье должно быть в спальном районе города, либо в крупном торговом центре. Преимущество расположения ателье в торговом комплексе заключается в высокой проходимости такого помещения. Если ателье будет расположено на территории крупного торгового комплекса, то покупатели одежды могут сразу воспользоваться услугами ателье (подшивка длины, к примеру, джинсов или брюк). Однако расположение ателье на территории ТРК накладывает на специфику ателье и некоторые ограничения, заключающиеся в оказании именно мелкого ремонта и пошива вещей. Обычно ТРК расположены немного вдали от жилых массивов города, и вряд ли в торговом центре будут

заказывать пошив одежды на заказ. Кроме того, стоимость арендной платы в крупном ТРК значительно выше, чем в отдельно стоящем здании.

Второй вариант расположения ателье «Nitka»: первый или цокольный этаж здания. Следует отметить, что любые лестницы – это потенциальные препятствия для клиентов, поэтому расположение ателье на этажах выше первого – это возможная потеря посетителей, и как следствие – снижение прибыли.

К условиям, позволяющим привлечь поток посетителей, следует также отнести:

- расположение входа в ателье «Nitka» со стороны оживленной улицы;
- наличие нескольких парковочных мест для клиентов;
- возможность монтажа вывески нужных размеров.

Площадь помещения, необходимого для организации ателье «Nitka» – не менее 20 кв. метров с возможностью разделения на 3 основных зоны: рабочего зала, примерочной, и комнаты для приема клиентов. После достижения определенных результатов в бизнесе, площадь помещения можно будет увеличить.

Если существует возможность открытия ателье «Nitka» рядом с действующими магазинами одежды или торгующих тканями, либо мастерскими по ремонту обуви – это будет несомненным плюсом.

Кроме того, помещение ателье «Nitka» должно соответствовать требованиям Роспотребнадзора и ГПН, которые будут определять его готовность к работе и составлять акт–заключение.

Рассмотрев различные варианты размещения ателье «Nitka» был исключен вариант размещения ателье на территории крупного ТРК по двум причинам: возможное отсутствие заказов по пошиву одежды и непредсказуемость внешней среды. Например, в настоящий момент, все ТРК города закрыты вследствие эпидемии коронавируса. Длительный перерыв в работе может вызвать потерю всех клиентов и полное разорение.

Поэтому, в качестве помещения планируется аренда свободной площади на территории обычного торгового комплекса, расположенного в центре спального района, в непосредственной близости жилых массивов.

Одним из вариантов был рассмотрен торговый комплекс «Чайка», расположенный по адресу г. Челябинск, ул. Чайковского, 60.

Расположение ТК «Чайка» на карте города представлено на следующем рисунке 2.1.

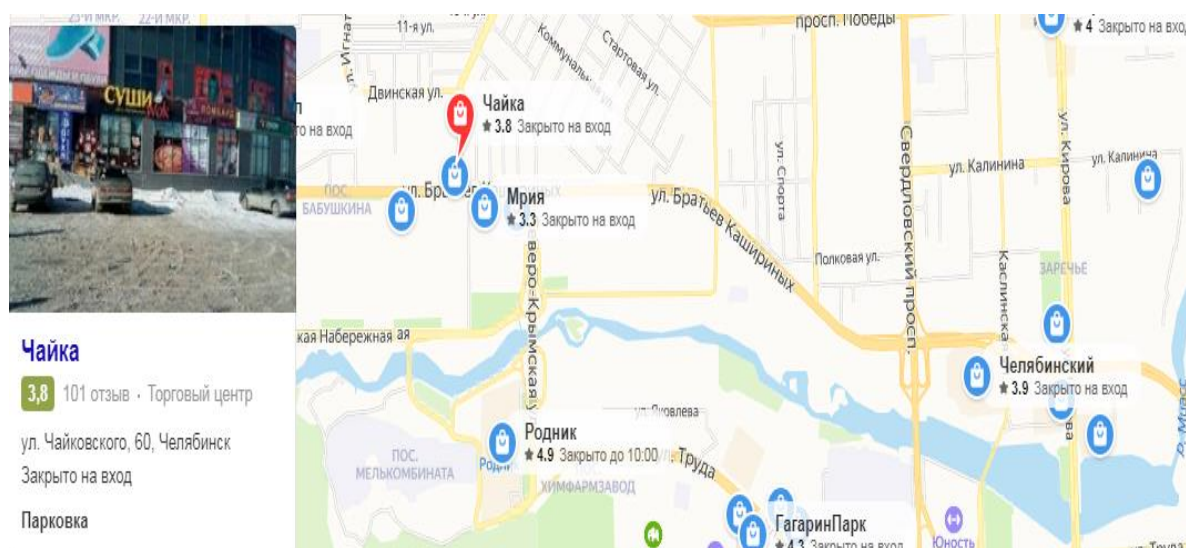


Рисунок 2.1 – Расположение ТК «Чайка»

К плюсам расположенного ТК «Чайка» следует отнести:

- удобное транспортное расположение (вблизи находятся несколько крупных остановок);
- наличие парковки;
- расположение в центре жилых массивов с большой плотностью населения;
- большой потенциальный поток клиентов, обеспечивающийся работающим в торговом комплексе крупной продуктовой сетью.

Безупречный внешний вид ателье и заметная вывеска – это для начала. Нет, для начала — выбор правильного названия. Ведь, как известно: «Как вы яхту

назовете, так она и поплывет». Имя должно быть запоминающимся, легко выговариваемым и ассоциируемым с вашим видом деятельности.

Представлен внешний вид ателье «Nitka» на следующем рисунке 2.2.



Рисунок 2.2 – Внешний вид ателье «Nitka»

Общая площадь помещения – 50 кв. м.

Общая стоимость аренды составит 21 000 рублей в месяц.

Время работы ателье «Nitka» будет совпадать с временем работы торгового комплекса «Чайка»: 10.00–20.00

2.1.2 Иерархическая структура работ

Иерархическая структура работ по открытию ателье «Nitka» будет содержать следующие этапы:

1. Открытие ателье «Nitka»

1.1 Регистрация деятельности бизнеса (ИП)

1.1.1 Онлайн–заявка на регистрацию в банк «Точка»

1.1.2 Встреча с представителем банка «Точка»

1.1.3 Регистрация ИП и открытие счета в банке

1.2 Поиск помещения для ателье «Nitka»

1.2.1 Обзор предложений аренды помещений

1.2.2 Выбор помещения и заключение договора аренды в ТК «Чайка»

1.3 Покупка швейного оборудования для ателье «Nitka»

1.3.1 Обзор рынка поставщиков швейного оборудования

1.3.2 Выбор поставщика и покупка швейного оборудования

1.3.3 Доставка оборудования и наладка

1.3.4 Покупка расходных материалов (нитки и пр.)

1.4 Поиск швей для работы в ателье «Nitka»

1.4.1 Изучение резюме на сайтах города

1.4.2 Проведение собеседований

1.4.3 Выбор мастеров и заключение трудовых контрактов

1.5 Подготовка ателье «Nitka» к работе

1.5.1 Расстановка швейного оборудования

1.5.2 Расстановка мебели

1.6 Реклама ателье «Nitka»

1.6.1 Вывеска на фасаде ТР «Чайка»

1.6.2 Создание собственной страницы ателье «Nitka» в социальной сети

Инстаграмм

1.6.3 Создание собственной страницы ателье «Nitka» в социальной сети «ВКонтакте»

Иерархическая структура работ представляет собой совокупность элементов, выполненных в удобной графической форме. Графическое представление имеет ряд преимуществ перед списочным составом задач или работ.

Визуальная форма иерархической структуры работ проекта представлена на следующем рисунке 2.3.

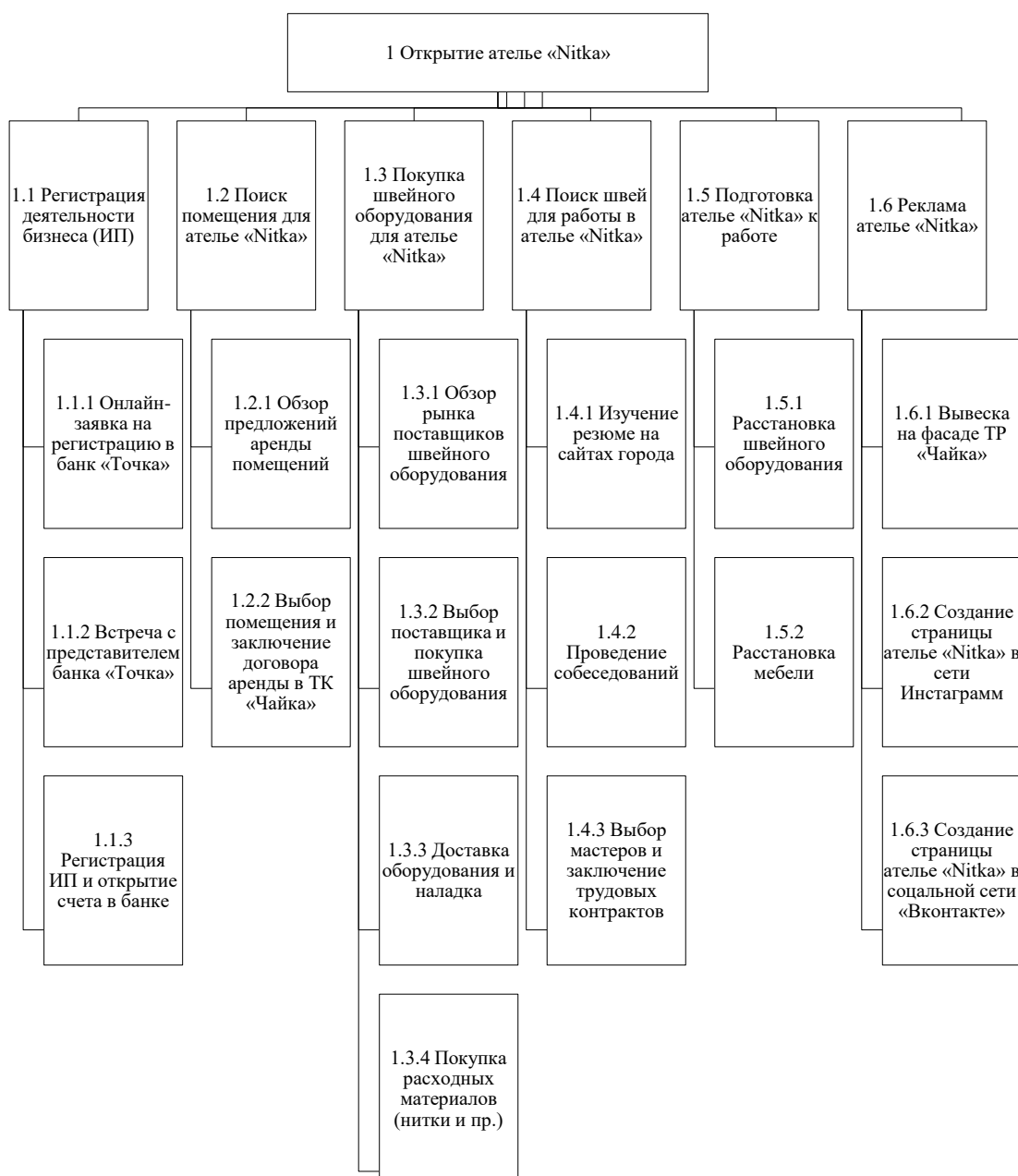


Рисунок 2.3 – Иерархическая структура работ по открытию ателье «Nitka»

Следует отметить, что некоторые этапы будут осуществлять одновременно, в целях экономии времени, такие как: поиск персонала и обзор поставщиков оборудования.

Первый и второй этапы создания ателье «Nitka» (оформление организационно–правовой формы и поиск помещения) также можно осуществлять одновременно.

Также некоторые их подэтапов последнего этапа (реклама) можно осуществить на этапе организации бизнеса, например можно создать собственные странички в социальных сетях до начала работы ателье и анонсировать его начало.

Рассмотрим некоторые этапы подробнее.

1 этап: регистрация бизнеса.

В качестве организационно–правовой формы было выбрано ИП (индивидуальный предприниматель).

ИП – это организационно правовая форма, являющаяся одной из самых (если не самой) популярной среди бизнесменов. С чем это связано? По большей части с простотой регистрации и дальнейшим бюрократическим взаимодействием с государством.

В настоящее время многие банки предлагают комплексные услуги по регистрации бизнеса абсолютно бесплатно с условием открытия счета в этом банке.

В качестве банка был выбран банк для предпринимателей и предприятия «Точка».

Тариф обслуживания «Начало», который включает в себя следующие возможности:

1. Платежи юридическим лицам и ИП;
2. Переводы физлицам;
3. Снятие наличных в любых банкоматах;
4. Пополнение счёта наличными или с карты другого банка;

5. Кэшбэк за платежи картой на любимые категории;

6. Открытие рублёвых и валютных счетов.

Основные преимущества регистрации в данном банке заключаются в следующем:

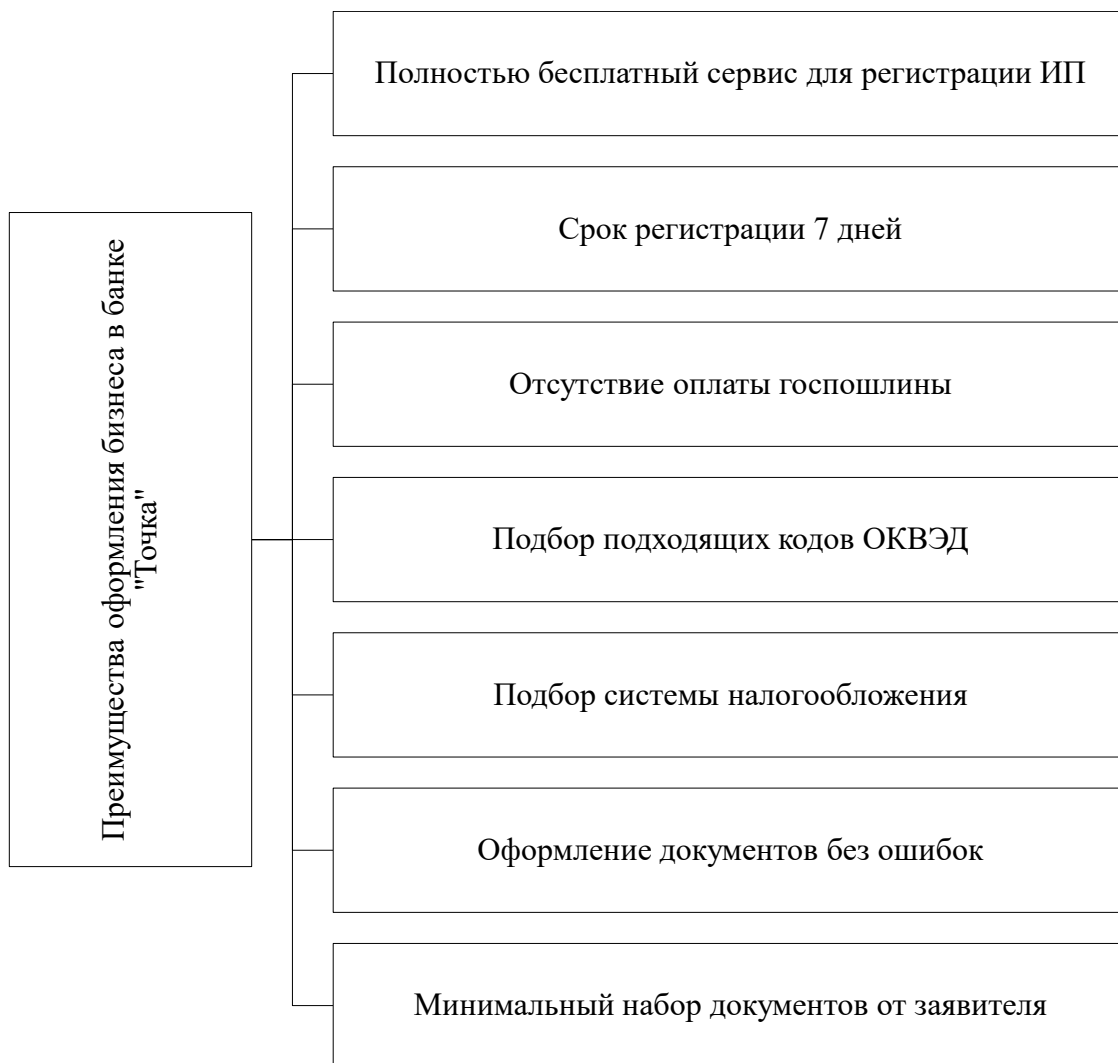


Рисунок 2.4 – Преимущества оформления бизнеса в банке "Точка"

2 этап: поиск помещения для ателье «Nitka».

Ранее было определено, что ателье «Nitka» будет расположено на территории торгового комплекса «Чайка».

«ГОСТ Р 51306–99 Услуги бытовые. Услуги по ремонту и пошиву швейных изделий. Общие технические условия» содержит ряд требований к помещениям, в

которых расположены организации, оказывающие услуги по ремонту и пошиву швейных изделий.

Техническое состояние помещения ателье «Nitka» должно соответствовать требованиям строительных норм и правил, норм технологического проектирования, при этом в ателье «Nitka» должны быть предусмотрены:

- оборудованные помещения для хранения сырья, материалов, вещей, принадлежащих заказчикам, готовых изделий;

- специально выделенные изолированные помещения (примерочные кабины) приемных салонов, предназначенные для проведения примерок сметанных изделий, полуфабрикатов;

- рабочее место приемщика заказов в приемном салоне, предназначенное для заключения договора между потребителем и исполнителем услуг и сдачи исполненных заказов.

Для предъявления Роспотребнадзору должны быть заключены договора с соответствующими службами на:

- вывоз бытовых отходов;
- проведение в определенный интервал времени санитарно – эпидемиологических процедур в помещении ателье.

3 этап: покупка швейного оборудования.

Для работы ателье «Nitka» потребуется следующее оборудование:

- швейные машинки различного назначения – прямострочная, подшивочная, трикотажная, скорняжная (для работы со шкурами и мехами);

- оверлок;

- парогенератор;

- утюги;

- манекены;

- портняжные инструменты (иглы, ножницы, измерительная лента, и т.д.);

- гладильная доска;

- лекала;
- закройный стол;
- вешалки;
- другая фурнитура, масла для машинок и другие приспособления;
- МФУ для сканирования, копирования, и распечатки необходимых изображений и текстов.

В настоящее время в городе Челябинске продажу оборудования для организации ателье осуществляет большое количество компаний. Выбор будет осуществлен в пользу компании, которая предложит минимальные цены на аналогичное оборудование.

2.1.3 Организационная структура проекта

Организационная структура ателье «Nitka» показана на рисунке 2.5.

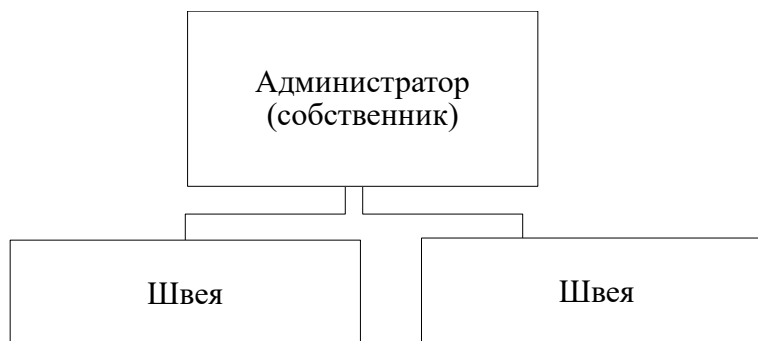


Рисунок 2.5 – Организационная структура ателье «Nitka»

Представленная структура относится к самым простейшим структурам и является линейной.

Плюсы данной структуры управления:

- очень четкая система взаимосвязей типа "начальник – подчиненный";
- явно выраженная ответственность;

- быстрая реакция на прямые приказания;
- простота построения самой структуры;
- высокая степень "прозрачности" деятельности всех структурных единиц.

Минусы:

- чрезмерная нагрузка на высший уровень управления;
- отсутствие вспомогательных служб;
- отсутствие возможности быстрого разрешения вопросов, возникающих между различными структурными подразделениями;
- высокая зависимость от личных качеств менеджеров любого уровня.

Далее разработаем матрицу РАЗУ.

2.1.4 Матрица РАЗУ

Совершенствование менеджмента в фирме невозможно, без четкого определения функциональных обязанностей исполнителей и распределения их без дублирования и "белых пятен" безответственности.

Одним из способов реализации подобных функций и является построение матрицы распределения административных задач управления (РАЗУ).

Существуют три метода определения обязанностей и полномочий и их передачи в рамках организации. Каждый сотрудник компании должен понимать, что требуется от него, какими полномочиями он обладает, какими должны быть его взаимоотношения с другими служащими.

Это достигается с помощью схемы организации, дополненной соответствующими справочниками (инструкциями), и распределения обязанностей.

На примере рассмотрим матрицу административных задач управления.

Матрица разделения административных задач управления (РАЗУ) представляет собой инструмент, с помощью которого устанавливается

ответственность исполнителей за решение задач управления, а также анализируются количественные показатели организации выполнения работ.

Таблица 2.2 – Матрица РАЗУ

Этап	Ответственный		
	Менеджер проекта	Консультант банка	Поставщик
Проведение стратегического анализа	И		
Заявка на регистрацию бизнеса			
Встреча с представителем банка «Точка»	И	С М Т	
Отправка документов в налоговую	И	С М Т	
Регистрация бизнеса		С М Т	
Открытие счета в банке «Точка»		С М Т	
Обзор предложений аренды	П О К Х А		
Заключение договора аренды	П О К Х А		
Покупка швейного оборудования	П О К Х А		О Х
Обзор поставщиков оборудования	П О К Х А		
Заключение договора			О Х
Поставка оборудования	П О К Х А		
Покупка расходных материалов			О Х
Подготовка ателье к работе	П О К Х А		
Расстановка оборудования и мебели	П О К Х А		
Изучение резюме мастеров	П О К Х А		
Выбор мастеров и заключение договора	П О К Х А		
Создание страницы ателье в социальных сетях	П О К Х А		

Расшифровка символов:

Принятие решения по работе:

Я – единоличное принятие решения;

! – участие в коллективном принятии решения с правом решающей подписи;

Р – участие в коллективном принятии решения без права решающей подписи.

Управление выполнением работы:

П – планирование;

О – организация;

К – контроль;

Х – координация;

А – активизация.

Выполнение работы и ее техническое и информационное обслуживание:

С – согласование и консультирование;

Т – выполнение рабочих операций;

М – подготовка предложений;

И – получение информации;

± – выполнение расчетных операций.

2.2 Календарный план реализации проекта

Календарный план реализации проекта открытия ателье «Nitka» включает в себя:

1. Определение последовательности работ;
2. Планирование сроков, длительностей и логических связей работ по открытию ателье «Nitka»;
3. Определение потребностей в ресурсах и составление ресурсного плана;
4. Расчет финансовых и временных затрат по проекту.

Календарное планирование проекта открытия ателье «Nitka» – планирование работ по двум этапам:

- 1) подготовительный этап (прединвестиционный и инвестиционный этапы);
- 2) этап реализации проекта – предполагающий запуск проекта и получение дохода от его реализации (эксплуатационный этап).

Этапы разработки календарного плана мы рассматривали в материале, посвященном технологии создания плана проекта. Качество создания план-графика зависит от выполнения менеджером ряда обязательных процедур, среди которых учет основных ограничений (по содержанию, времени и ресурсам) занимает центральное место. Первым шагом на этом пути выступает планирование содержания проекта как некая совокупность услуг и продуктов по предмету поставленной задачи.

На рисунке 2.6 представлен такой календарный график реализации проекта в виде таблицы.

№	Наименование этапа	длительность	дата начала	дата окончания
1	○ Проведение стратегического анализа	4	01.12.2020	04.12.2020
2	○ Онлайн-заявка на регистрацию в банк	1	05.12.2020	05.12.2020
3	○ Встреча с представителем банка	1	06.12.2020	06.12.2020
4	○ Регистрация ИП и открытие счета в банке	2	07.12.2020	08.12.2020
5	○ Обзор предложений аренды помещений	4	06.12.2020	09.12.2020
6	○ Выбор помещения и заключение договора	3	09.12.2020	11.12.2020
7	○ Обзор рынка поставщиков швейного оборуд	2	12.12.2020	13.12.2020
8	○ Вывеска на фасаде	6	16.12.2020	21.12.2020
9	○ Выбор поставщика и покупка швейного обо	6	14.12.2020	19.12.2020
10	○ Доставка оборудования и наладка	6	20.12.2020	25.12.2020
11	○ Покупка расходных материалов	6	16.12.2020	21.12.2020
12	○ Изучение резюме на сайтах города	2	12.12.2020	13.12.2020
13	○ Проведение собеседований	2	14.12.2020	15.12.2020
14	○ Выбор мастеров и заключение трудовых кон	6	16.12.2020	21.12.2020
15	○ Расстановка швейного оборудования	4	21.12.2020	24.12.2020
16	○ Расстановка мебели	4	26.12.2020	29.12.2020
17	○ Создание собственной страницы ателье в И	1	22.12.2020	22.12.2020
18	○ Создание собственной страницы ателье Вк	1	22.12.2020	22.12.2020
19	○ Начало работы ателье	1	01.01.2021	01.01.2021
20	🔧 Производство [замена молний]	...	01.01.2021	...
21	🔧 Производство [подшив юбок, брюк]	...	01.01.2021	...
22	🔧 Производство [пошив одежды (блузка)]	...	01.01.2021	...
23	🔧 Производство [пошив одежды (брюки)]	...	01.01.2021	...
24	🔧 Производство [пошив одежды (платье)]	...	01.01.2021	...
25	🔧 Производство [пошив одежды (сарафан)]	...	01.01.2021	...
26	🔧 Производство [пошив одежды (топ, майка)]	...	01.01.2021	...
27	🔧 Производство [пошив одежды (юбка)]	...	01.01.2021	...
28	🔧 Производство [шторка]	...	01.01.2021	...

Рисунок 2.6 – Календарный график

Таким образом, длительность подготовительного процесса открытия ателье «Nitka» составляет около 30-ти дней. Сокращенный период подготовки обусловлен тем, что осуществление некоторых этапов проходит одновременно.

При имитационном моделировании в программе Project Expert строится ленточная диаграмма Ганта, представляющая календарный график работ проекта по открытию ателье «Nitka». Данная диаграмма Ганта показан на рисунке 2.7.

Таблица 2.3 – Штатное расписание ателье «Nitka»

В рублях

	Количество	Итого
Администратор	1	–
Швея	2	24220
Итого	3	48440

Должностными обязанностями швеи ателье «Nitka» являются специальные (профессиональные) должностные обязанности:

- выполнение на машинах или вручную подготовительных и простейших операций по пошиву изделий из различных материалов;
- ручные операции: вдевание, вывертывание, вырезание, заготовка, подрезка, изготовление, нанесение, обработка, обтягивание, подшивание вручную, прикрепление, разгибание, проклеивание, рассекание, разрезание, нарезание, соединение, пристегивание, подтягивание, намотка, вкладывание, ремонт, удаление, чистка;
- контроль качества кроя, соответствия фурнитуры цвету и назначению изделия, ликвидация обрыва нитей, смена шпуль;
- регулирование натяжения нитей и частоты строчки.

Помимо этого, предусматриваются общие должностные обязанности работника организации.

2.4 Финансовый план

2.4.1 Инвестиционные затраты по проекту

Инвестиционные затраты – это затраты на основные производственные фонды (оборудование, здания), а также на оборотный капитал, которые необходимо произвести для запуска инвестиционного проекта.

Иначе говоря, инвестиционные расходы – это сопутствующие инвестициям издержки, которые «обслуживают» инвестиционный проект.

Далее рассмотрим, какое оборудование требуется для организации работы ателье «Nitka».

В следующей таблице 2.4 представлен расчет потребности в оборудовании.

Таблица 2.4 – Потребность в оборудовании

			В рублях
Наименование	Кол-во, шт.	Стоимость	Итого
Швейное оборудование			
Швейная машина	2	17 500	35 000
Оверлок	1	12 000	12 000
Закройный стол	2	6 000	12 000
Прочее оборудование			
Парогенератор	1	4 500	4 500
Утюг	2	2 500	5 000
Манекен	2	2 900	5 800
Фурнитура			
Комплект фурнитуры	2	10 000	20 000
Портновские принадлежности	2	12 000	24 000
Мебель			
Стол для приемки заказов	1	1 000	1 000
Стулья	4	500	2 000
Декор	1	10 000	10 000
Прочее	1	6 000	6 000
Всего по оборудованию			137 300

Таким образом, совокупные затраты на покупку необходимого швейного оборудования для работы ателье «Nitka» составят 137 300 рублей.

Помимо оборудования и материалов, для работы ателье «Nitka» необходимо купить расходные материалы.

Источники финансирования проекта открытия ателье «Nitka» показаны в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Определение источника финансирования проекта

В рублях

Статья затрат	Стоимость	Поставщик
Единовременные затраты проекта		
Швейное оборудование	137 300	ООО «ВеллМарт»
Первоначальные затраты на оборотные средства	15 000	ООО «ВеллМарт»
Аренда помещения	21 000	Собственник помещения
Рекламная акция	8000	Рекламное агентство
Итого единовременные затраты проекта	181 300	–

Таким образом, совокупные затраты на открытие ателье «Nitka» составят 181 300 рублей.

В рамках данного проекта предполагается, что источником финансирования проекта будут выступать собственные средства, то есть средства собственников бизнеса, вкладываемые в его развитие.

2.4.2 Операционные затраты по проекту

Операционные затраты функционирования ателье «Nitka» состоят из следующих расходов:

- затрат на оплату труда;
- затрат на аренду помещения;
- затрат на расходные материалы.

Затраты на расходные материалы для работы ателье «Nitka» показаны в следующей таблице.

В следующей таблице 2.6 представлен перечень расходных материалов для работы ателье «Nitka».

Таблица 2.6 – Перечень расходных материалов для работы ателье

В рублях

Название	Цена
Нитки	5 000
Иглы	1 000
Замки	1 000
Пуговицы	500
Флизелин	500
Фиксаторы	500
Плечики	1 000
Ткань	3 000
Ножницы	2 000
Резинка	500
Итого	15 000

Совокупные операционные затраты функционирования ателье «Nitka» представлены в следующей таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Совокупные операционные затраты ателье «Nitka»

В рублях

Затраты	Сумма
Затраты на оплату труда	48 440
Затраты на расходные материалы	15 000
Аренда помещения	21 000
Итого	84 440

Аренда – передача во временное пользование или владение какого-то вида собственности за определенную плату.

Аренда помещения в ТК «Чайка» ежемесячно составит 21 тыс. руб. При этом отсутствуют затраты на коммунальные услуги, потому что арендные платежи включают их.

Таким образом, совокупные операционные затраты по проекту составят 84 440 рублей в месяц.

2.5 План маркетинга

В следующей таблице 2.8 представлены цены на услуги ателье «Nitka».

Таблица 2.8 – Цены на услуги ателье «Nitka»

В рублях	
Услуга	Цена услуги
Мелкий ремонт	
подшив юбок, брюк	250
замена молний	200
штопка	100
Пошив одежды	
юбка	1000
платье	2000
сарафан	1500
блузка	1000
топ, майка	800
брюки	2500

В следующей таблице 2.9 показана выручка от работы ателье «Nitka».

Таблица 2.9 – Прогноз выручки от работы ателье «Nitka»

В рублях			
Услуга	Цена	Количество в месяц	Выручка в месяц
Мелкий ремонт			
подшив юбок, брюк	250	70	17 500
замена молний	200	19	3 800
штопка	100	15	1 500
Пошив одежды			
юбка	1 000	17	17 000
платье	2 000	8	16 000
сарафан	1 500	8	12 000
блузка	1 000	8	8 000
топ, майка	800	8	6 400
брюки	2 500	12	30 000
Итого			112 200

Таким образом, согласно прогнозу, выручка от работы ателье «Nitka» составит 112 200 рублей в месяц.

Годовая выручка составит 1 346 400 рублей.

Далее рассмотрим методы продвижения услуг ателье.

Во-первых, это наружное оформление: необходимо сделать яркую информативную вывеску на фасаде торгового комплекса (ТР «Чайка»).

Во-вторых, продвижение в интернете. Необходимо создание собственной страницы ателье «Nitka» в социальной сети Инстаграмм и социальной сети «Вконтакте».

Далее проведем оценку конкурентоспособности организации экспертным методом (таблица 2.10).

Таблица 2.10 – Критерии оценки конкурентоспособности ателье «Nitka»

Критерии оценки	1 балл	2 балла	3 балла	4 балла	5 баллов
Ассортимент	Узкий	Средний	Широкий	Расширенный	Широкий
Уровень цен	Очень высокие	Высокие	Средние	Низкие	Очень низкие
Месторасположение	Совершенно неудобное	Неудобное	Удобное	Вполне удобное	Очень удобное

При этом были установлены ограничения максимальной оценки каждого показателя конкурентоспособности – 5 баллов, где 5 – показатель проявляется отлично, в полной мере, 4 – показатель проявляется хорошо, 3 – удовлетворительно, 2 – показатель проявляется плохо, 1 – данный показатель не проявляется. Необходимо оценить уровень конкурентоспособности организации, для этого воспользуемся методикой оценки конкурентоспособности Л.В. Баумгартена. Данный метод необходим для выявления существующих проблем, относительно предприятий – конкурентов, работающих на рынке г. Челябинска и установление значимости каждого из анализируемых показателей.

Основные конкуренты ателье «Nitka» были определены экспертным методом (в качестве экспертов выступают руководители исследуемого предприятия). К основным конкурентам можно отнести: «Ателье Юлия», «Мастерица»;

«Белошвейка». Данные конкуренты были определены на основе географического признака.

Количественная оценка организации и ее основных конкурентов ателье «Nitka» показана в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Количественная оценка

Показатель	В баллах			
	«Nitka»	«Ателье Юлия»	«Мастерица»	«Белошвейка»
Ассортимент	4	4	5	5
Уровень цен	4	5	4	5
Месторасположение	5	4	3	5
Итого	13	13	12	13

Таким образом, исходя из проведенного анализа можно сделать следующие выводы: максимальное число баллов набрали три ателье: «Nitka», «Ателье Юлия» и «Белошвейка» - по 13 баллов. «Мастерица» набрала 12 баллов.

2.6 Анализ и оценка эффективности проекта

2.6.1 Обоснование ставки дисконтирования

Метод расчёта ставки дисконтирования (r) выбирается в зависимости от источника финансирования. Так как источником финансирования данного проекта будут собственные средства, то методом расчёта будет CAPM – метод расчёта стоимости капитальных вложений. Рассчитывается по формуле (2.1):

$$r = R_f + \beta_i(R_m - R_f), \quad (2.1)$$

где R_f – безрисковая ставка доходности;

β_i – коэффициент, определяющий изменение цены на акции компании по сравнению с изменением цен на акции по всем компаниям данного сегмента рынка;

R_m – среднерыночные ставки доходности на фондовом рынке.

В качестве безрисковой ставки принимается среднемесячная доходность индекса 5–10–летних государственных облигаций, скорректированная на суверенный дефолтный спред, значение которого равно 7,13 %. Значение коэффициента «бета» было взято для отрасли производства одежды – 0,80. Средняя доходность по рынку равна 16 %.

Таким образом, при расчете интегральных показателей по проекту будет использоваться ставку дисконтирования в размере 14,23 %.

2.6.2 План движения денежных средств по проекту

На рисунке 2.8 представим кэш-фло проекта.

	12.2020	2021 год	2022 год
► Поступления от продаж		1 346 400,00	1 234 200,00
Затраты на материалы и комплектующие		167 466,00	153 510,50
Затраты на сдельную заработную плату			
Суммарные прямые издержки		167 466,00	153 510,50
Общие издержки		72 000,00	66 000,00
Затраты на персонал		581 280,00	532 840,00
Суммарные постоянные издержки		653 280,00	598 840,00
Вложения в краткосрочные ценные бумаги			
Доходы по краткосрочным ценным бумагам			
Другие поступления			
Другие выплаты			
Налоги		192 706,70	179 840,40
Кэш-фло от операционной деятельности		332 947,30	302 009,10
Затраты на приобретение активов			
Другие издержки подготовительного периода	181 300,00		
Поступления от реализации активов			
Приобретение прав собственности (акций)			
Продажа прав собственности			
Доходы от инвестиционной деятельности			
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	-181 300,00		
Собственный (акционерный) капитал			
Займы			
Выплаты в погашение займов			
Выплаты процентов по займам			
Лизинговые платежи			
Выплаты дивидендов			
Кэш-фло от финансовой деятельности			
Баланс наличности на начало периода	181 300,00		332 947,30
Баланс наличности на конец периода		332 947,30	634 956,40

Рисунок 2.8 – Кэш-фло проекта

Согласно определению FCF (Free Cash Flow) представляет собой денежные средства за определенный период, которыми компания располагает после инвестиций на поддержание или расширение своей базы активов. Это измерение финансовых показателей и здоровья компании. Если цифра больше 0, то говорят о денежном притоке, а если меньше – об оттоке. Принято рассматривать поток по итогам соответствующего периода. Те денежные средства, которые пришли в экономический субъект, формируют положительный денежный поток. К таким поступлениям можно отнести деньги, полученные за продажу товаров, за оказание услуг и за выполнение работ. А те средства, что субъект потратил, создают отрицательный денежный поток. Это, к примеру, деньги, которые пошли на инвестирование за счет которых закрывали долги по кредитам, на которые покупали сырье, материалы, а также затраты на энергию и прочее.

Cash Flow (читается кеш флоу, пер. денежный поток) – движение денежных средств в рамках компании, проекта или продукта. Имеются в виду свободные деньги на счетах и в кассе (свободный резерв), то есть наиболее ликвидные активы.

В Cash Flow, помимо прочего, отражаются налоги. Планируется применение упрощенной системы налогообложения (при ставке 6%). Кроме того, компания обязана уплачивать страховые взносы в размере 30%.

2.6.3 Интегральные показатели эффективности

Анализ эффективности реализации проекта проводится с помощью ряда критериев оценки инвестиционных проектов – чистая приведенная стоимость (NPV), индекс доходности (PI), внутренняя норма рентабельности (IRR), простой срок окупаемости (PP), дисконтированный срок окупаемости (DPP), средняя норма рентабельности (ARR).

Чистая приведенная стоимость (NPV) рассчитывается по формуле (2.2):

$$NPV = \sum_{t=1}^n C_t \frac{1}{(1+r)^t} - I_0, \quad (2.2)$$

где C_t – чистый денежный поток по проекту;

I_0 – первоначальные инвестиции по проекту;

r – ставка дисконтирования;

t – период проекта.

Индекс доходности (PI) показывает эффективность дисконтированных инвестиций по дисконтированному доходу – формула (2.3):

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n C_t \frac{1}{(1+r)^t}}{I_0}. \quad (2.3)$$

Если индекс доходности больше единицы – проект следует реализовать, это означает что доход от проекта превысит затраты на него.

Внутренняя норма рентабельности (IRR) – это ставка, при которой чистая приведенная стоимость проекта равна нулю, то есть внутренняя норма рентабельности характеризует ожидаемую доходность проекта и определяется из следующего соотношения (2.4):

$$IRR = r_1 + \frac{NPV_1}{(NPV_1 + NPV_2)} \cdot (r_2 - r_1), \quad (2.4)$$

где r_1 – значение табулированного коэффициента дисконтирования, при котором NPV_1 больше 0;

r_2 – значение табулированного коэффициента дисконтирования, при котором NPV_2 меньше 0.

Если ставка дисконтирования меньше внутренней нормы рентабельности – проект стоит принять к реализации.

Простой срок окупаемости (PP) – период, за который чистая прибыль от проекта покрывает первоначальные капиталовложения. Простой срок окупаемости по проекту рассчитывается по формуле (2.5):

$$PP = \frac{I}{CF} \cdot n, \quad (2.5)$$

где n – расчетный срок.

Дисконтированный срок окупаемости инвестиций – срок окупаемости инвестиций в текущих стоимостях. Дисконтированный срок окупаемости (DPP) рассчитывается по формуле (2.6):

$$DPP = \frac{I_0}{\sum_{t=1}^n C_t \frac{1}{(1+r)^t}}. \quad (2.6)$$

Интегральные показатели эффективности инвестиционного проекта приведены на рисунке 2.9. Расчет произведен на 24 месяцев.

Длительность проекта: 24 мес. Период расчета: 24 мес.	
Показатель	Рубли
▶ Ставка дисконтирования, %	14,23
Период окупаемости - PP, мес.	8
Дисконтированный период окупаемости - DPP, мес.	8
Средняя норма рентабельности - ARR, %	175,57
Чистый приведенный доход - NPV	377 710
Индекс прибыльности - PI	3,08
Внутренняя норма рентабельности - IRR, %	418,30
Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR, %	99,47

Рисунок 2.9 – Эффективность инвестиций

Дисконтированный срок окупаемости проекта составляет 8 месяцев, при этом чистый приведенный доход составит 377 710 рублей, модифицированная внутренняя норма рентабельности 99,47%.

2.7 Анализ рисков

2.7.1 Анализ безубыточности

Анализ безубыточности, является процессом, который позволяет принять решение относительно того, сколько необходимо произвести и реализовать продукции, чтобы полностью покрыть свои постоянные и переменные затраты.

На рисунке 2.10 представим график точки безубыточности услуги пошив юбки.

Выручка, руб.

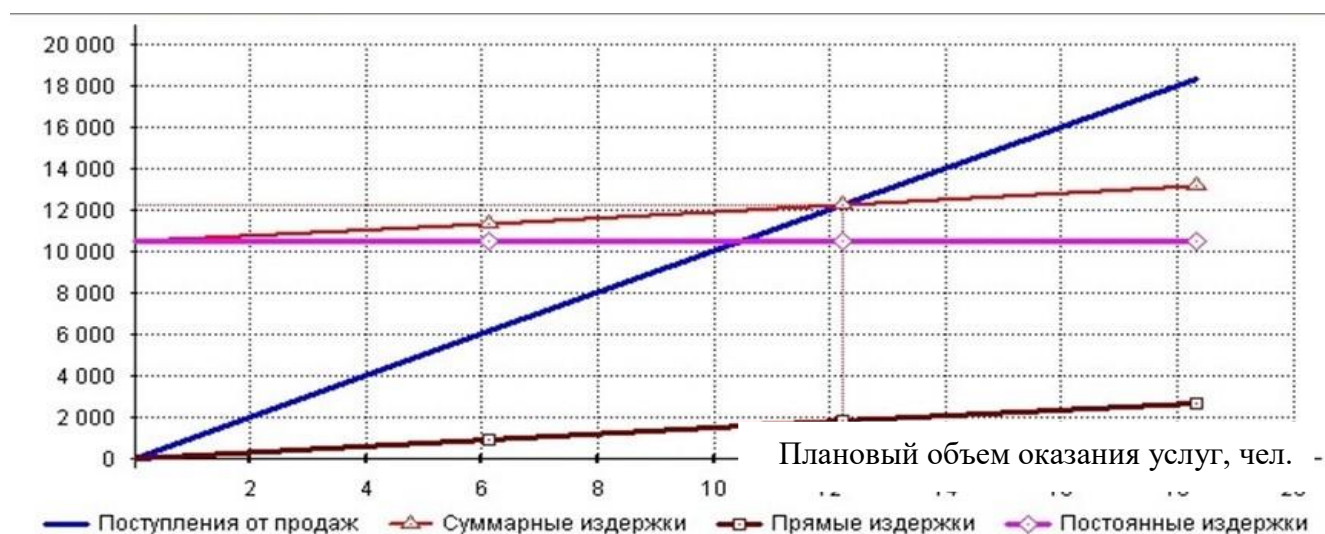


Рисунок 2.10 – График безубыточности

Из данного рисунка видно, что нужно предоставлять больше чем 12 услуг в месяц, чтоб не уйти в убыток.

2.7.2 Анализ чувствительности

В широком смысле, анализ чувствительности оценивает степень изменчивости выходного параметра к изменению одного из входных параметров при условии, что остальные входные параметры остаются неизменными. В качестве параметров финансовой модели выберем: объем сбыта, цена сбыта, общие издержки, прямые издержки. При осуществлении анализа чувствительности все параметры проекта фиксируются на уровне проектируемых значений, кроме одного, влияние которого исследуется.

Анализ чувствительности мероприятия представлен на рисунке 2.11.

Выбранные параметры:	-20%	-10%	0%	10%	20%
Объем сбыта	3 647,77	190 678,67	377 709,57	564 740,47	751 771,37
Цена сбыта	-49 487,21	164 111,18	377 709,57	591 307,96	804 906,35
Прямые издержки	430 844,55	404 277,06	377 709,57	351 142,08	324 574,59
▶ Общие издержки	400 554,32	389 131,94	377 709,57	366 287,20	354 864,82

Рисунок 2.11 – Анализ чувствительности мероприятий

На основе данных рисунка 2.11 построим зависимость чистой приведенной стоимости от каждого рассмотренного параметра, показанную на следующем рисунке 2.12.

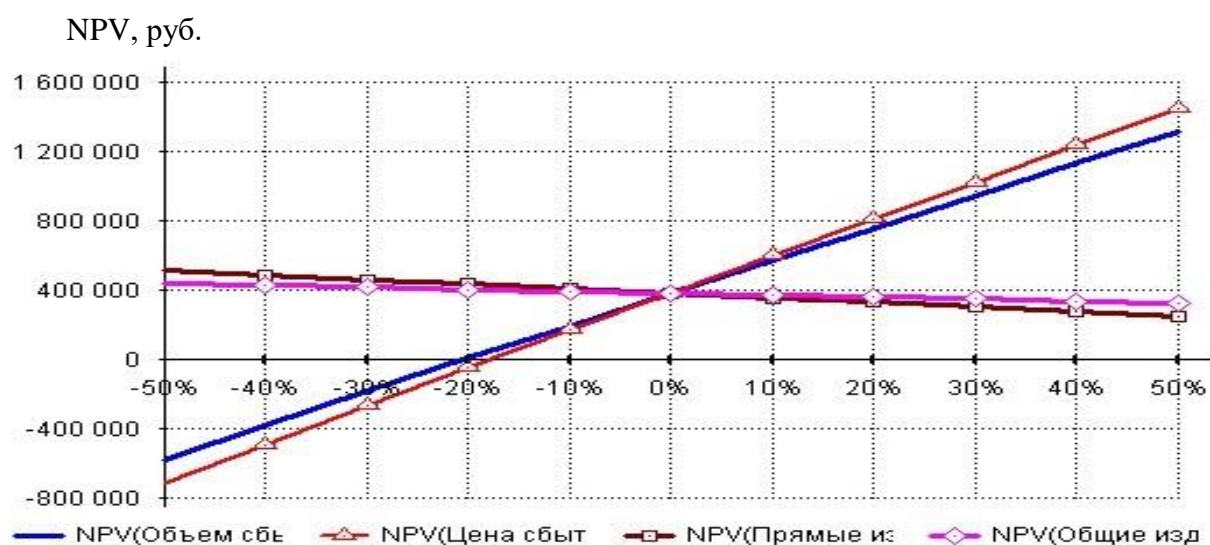


Рисунок 2.12 – График чувствительности проекта

Значение параметра, при котором $NPV = 0$, называется критическим. Его влияние оценивается по тому, насколько сильно отличаются проектируемое и критическое значение исследуемого параметра.

В нашем случае по результатам анализа чувствительности можно сказать, что самым критическим фактором является объем сбыта и цена сбыта.

2.7.3 Анализ Монте-Карло

Метод Монте-Карло (ММК) — общее название группы численных методов, основанных на получении большого числа реализаций стохастического (случайного) процесса, который формируется таким образом, чтобы его вероятностные характеристики совпадали с аналогичными величинами решаемой задачи.

Данный метод производит многократную генерацию случаев (моделей) возможных результатов. При обыгрывании таких моделей или ситуаций любая переменная (фактор), которому свойственна неопределенность, заменяется диапазоном значений — случайных величин, удовлетворяющих условию задачи. После чего выполняются многократные расчеты результатов, в каждом таком случае (итерации) происходит генерирование случайной величины и ситуация как-бы проигрывается снова. С одной стороны, производится многократное воспроизведение случая, что невозможно повторить в реальности, тем самым, вероятность становится относительно детерминированной т.е. появляется некоторая «средняя» ситуация, которую можно предсказать, а значит рассчитать ее числовые характеристики.

Результаты анализа Монте-Карло проекта по открытию ателье «Nitka» по параметру «Чистый приведенный доход» после 500 пересчетов представлены на рисунке 2.13.

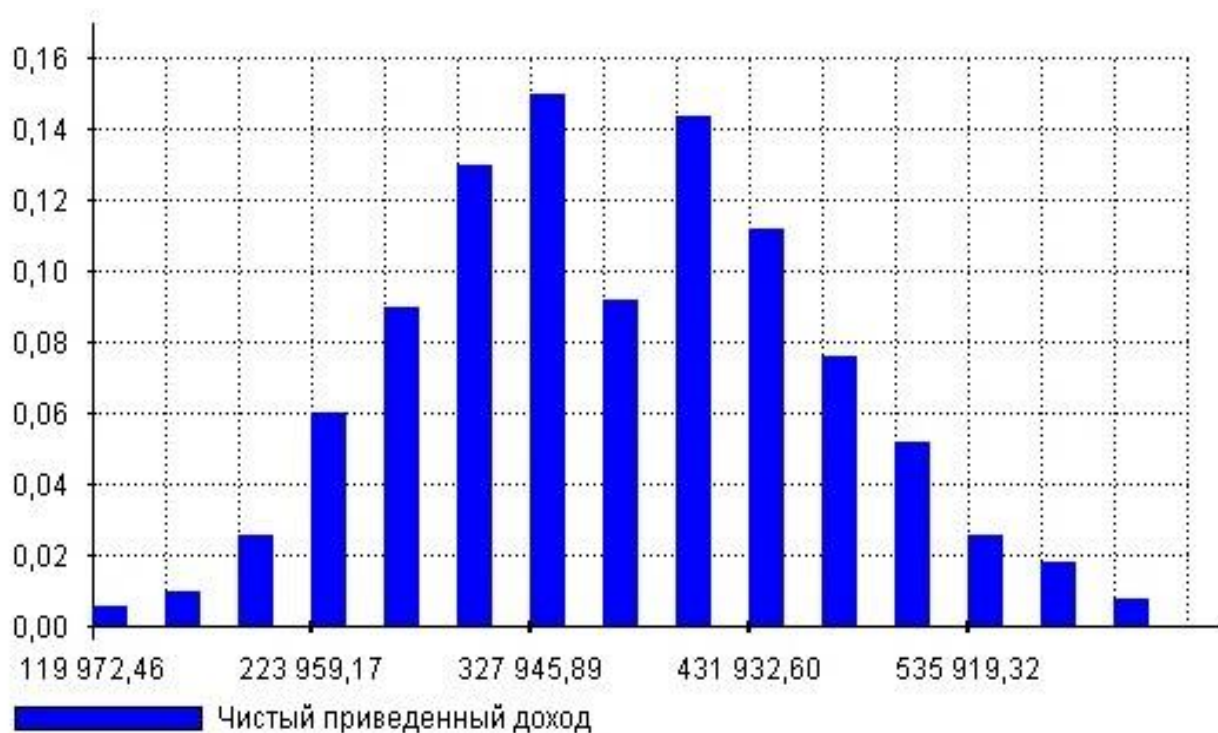


Рисунок 2.13 – Анализ Монте-Карло по показателю «Чистый приведенный доход»

По результатам анализа рисунка 2.13 можно сделать вывод, что чистый приведенный доход будет положительный в большинстве случаев. Таким образом, проект по открытию ателье «Nitka» является эффективным и рекомендуется к реализации.

Выводы по разделу два

В данном разделе работы был разработан проект ателье. Наименование проекта: «Разработка бизнес–плана проекта открытия ателье «Nitka».

Главная идея разрабатываемого проекта: идея создания ателье по ремонту и пошиву одежды.

Финансирование проекта осуществляется собственными средствами инициатора проекта.

Инвестиционные затраты на открытие ателье «Nitka»: 181 300 руб.

Основные услуги:

- ремонт одежды;
- пошив одежды.

В качестве помещения планируется аренда свободной площади на территории обычного торгового комплекса, расположенного в центре спального района, в непосредственной близости жилых массивов. Одним из вариантов был рассмотрен торговый комплекс «Чайка», расположенный по адресу г. Челябинск, ул. Чайковского, 60.

Длительность подготовительного процесса открытия ателье «Nitka» составляет около 30 дней. Сокращенный период подготовки обусловлен тем, что осуществление некоторых этапов проходит одновременно.

Для реализации проекта с учетом инфляции нам понадобится инвестиций в размере 181 300 рублей.

В ателье «Nitka» будут работать 2 швеи и администратор. На первом этапе администратором ателье будет собственник, инициатор проекта.

Согласно прогнозу, выручка от работы ателье «Nitka» составит 112 200 рублей в месяц. Годовая выручка составит 1 346 400 рублей.

Дисконтированный срок окупаемости проекта составляет 8 месяцев, при этом чистый приведенный доход составит 377 710 рублей, модифицированная внутренняя норма рентабельности 99,47%.

3 ПРОГНОЗНАЯ ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ И ОЦЕНКА ДИНАМИКИ ПРОГНОЗНОГО ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ

3.1 Составление прогнозной финансовой отчетности

Для прогнозирования финансовой отчетности создаваемого ателье «Nitka» были использованы стохастические методы.

Данная группа методов предполагает вероятностный характер не только прогноза, но и вероятностный характер между исследуемыми показателями, характеризующие состояние предприятия. Степень вероятности формирования точного прогноза увеличивается с ростом числа эмпирических данных. Стоит отметить, что стохастические методы прогнозирования финансовой отчетности предприятия занимают первое место с точки зрения формализованного прогнозирования финансового состояния хозяйствующих субъектов.

Наиболее простой пример – исследование тенденций изменения объема продаж с помощью анализа темпов роста показателей реализации. Результаты прогнозирования, полученные методами статистики, подвержены влиянию случайных колебаний данных, что может иногда приводить к серьезным просчетам.

Таким образом, прогнозирование осуществляется в ходе имитационного моделирования, когда при расчетах варьируют темпами изменения базового показателя и независимых факторов, а его результатом является построение нескольких вариантов прогнозной отчетности. Выбор наилучшего из них и использование в дальнейшем в качестве ориентира делаются уже с помощью неформализованных критериев.

Прогнозирование финансовой отчетности создаваемого предприятия (ателье «Nitka») осуществлялось с помощью программного обеспечения Project Expert.

Прогнозный бухгалтерский баланс ателье «Nitka», созданный в программе Project Expert, показан в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Прогнозный бухгалтерский баланс

В рублях

Строка	12.2020	2021 год	2022 год
Денежные средства	-	332 947,30	636 622,10
Счета к получению	-	-	-
Сырье, материалы и комплектующие	-	-	-
Незавершенное производство	-	-	-
Запасы готовой продукции	-	-	-
Банковские вклады и ценные бумаги	-	-	-
Краткосрочные prepaid расходы	-	-	-
Суммарные текущие активы	-	332 947,30	636 622,10
Основные средства	-	-	-
Накопленная амортизация	-	-	-
Остаточная стоимость основных средств:	-	-	-
Земля	-	-	-
Здания и сооружения	-	-	-
Оборудование	-	-	-
Prepaid расходы	-	-	--
Другие активы	-	-	-
Инвестиции в основные фонды	-	-	-
Инвестиции в ценные бумаги	-	-	-
Имущество в лизинге	-	-	-
Суммарный актив	-	332 947,30	636 622,10
Отсроченные налоговые платежи	-	1 665,70	1 665,70
Краткосрочные займы	-	-	-
Счета к оплате	-	-	-
Полученные авансы	-	-	-
Суммарные краткосрочные обязательства	-	1 665,70	1 665,70
Долгосрочные займы	-	-	-
Обыкновенные акции	-	-	-
Привилегированные акции	-	-	-
Капитал внесенный сверх номинала	-	-	-
Добавочный капитал	181 300,00	181 300,00	181 300,00
Нераспределенная прибыль	-181 300,00	149 981,60	453 656,40
Суммарный собственный капитал	-	331 281,60	634 956,40
Суммарный пассив	-	332 947,30	636 622,10

Прогнозирование отчета о финансовых результатах создаваемого предприятия (ателье «Nitka») осуществлялось с помощью программного обеспечения Project Expert. В таблице 3.2 представлен прогнозный отчет о финансовых результатах.

Таблица 3.2 – Прогнозный отчет о финансовых результатах

В рублях

Строка	12.2020	2021 год	2022 год
Валовый объем продаж	-	1 346 400,00	1 234 200,00
Потери	-	-	-
Налоги с продаж	-	-	-
Чистый объем продаж	-	1 346 400,00	1 234 200,00
Материалы и комплектующие	-	167 466,00	153 510,50
Сдельная зарплата	-	-	-
Суммарные прямые издержки	-	167 466,00	153 510,50
Валовая прибыль	-	1 178 934,00	1 080 689,50
Налог на имущество	-	-	-
Административные издержки	-	-	-
Производственные издержки	-	72 000,00	66 000,00
Маркетинговые издержки	-	-	-
Зарплата административного персонала	-	-	-
Зарплата производственного персонала	-	755 664,00	692 692,00
Зарплата маркетингового персонала	-	-	-
Суммарные постоянные издержки	-	827 664,00	758 692,00
Амортизация	-	-	-
Проценты по кредитам	-	-	-
Суммарные непроизводственные издержки	-	-	-
Другие доходы	-	-	-
Другие издержки	181 300,00	-	-
Убытки предыдущих периодов	-	18 130,00	16 619,17
Прибыль до выплаты налога	-181 300,00	351 270,00	321 997,50
Суммарные издержки, отнесенные на прибыль	-	-	-
Прибыль от курсовой разницы	-	-	-
Налогооблагаемая прибыль	-	333 140,00	305 378,33
Налог на прибыль	-	19 988,40	18 322,70
Чистая прибыль	-181 300,00	331 281,60	303 674,80

3.2 Анализ прогнозного финансового состояния предприятия

3.2.1 Горизонтальный и вертикальный анализ баланса

Проведем горизонтальный анализа баланса, который представляет собой это оценка темпов роста показателей бухгалтерского баланса за отчетный период.

В таблице 3.3 показан горизонтальный анализ прогнозного баланса.

Таблица 3.3 – Горизонтальный анализ прогнозного баланса

В рублях

Показатель	2020	2021	2022	Абс. откл., +/-		Темпы роста	
				2021 / 2020	2022/ 2021	2021 / 2020	2022/ 2021
АКТИВ	-	-	-	-	-	-	-
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	-	-	-	-	-	-	-
Основные средства	-	-	-	-	-	-	-
Итого по разделу I	-	-	-	-	-	-	-
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	-	-	-	-	-	-	-
Запасы	-	113 202	216 452	113 202	103 250	-	1,9
Денежные средства и денежные эквиваленты	-	219 745	420 170	219 745	200 425	-	1,9
Прочие оборотные активы	-	-	-	-	-	-	-
Итого по разделу II	-	332 947	636 622	332 947	303 675	-	1,9
БАЛАНС	-	332 947	636 622	332 947	303 675	-	1,9
ПАССИВ	-	-	-	-	-	-	-
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ 6	-	-	-	-	-	-	-
Уставный капитал	181 300	181 300	181 300	-	-	1,0	1,0
Нераспределенная прибыль	-181 300	149 982	453 656	331 282	303 675	-0,8	3,0
Итого по разделу III	-	331 282	634 956	331 282	303 675	-	1,9
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	-	-	-	-	-	-	-
Отложенные налоговые обязательства	-	1 666	1 666	1 666	-	-	1,0
Итого по разделу IV	-	1 666	1 666	1 666	-	-	1,0
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	-	-	-	-	-	-	-
Заемные средства	-	-	-	-	-	-	-
Итого по разделу V	-	-	-	-	-	-	-
БАЛАНС	-	332 947	636 622	332 947	303 675	-	1,9

Проанализируем представленные данные. Динамика оборотных активов баланса ателье «Nitka» показана на рисунке 3.1.

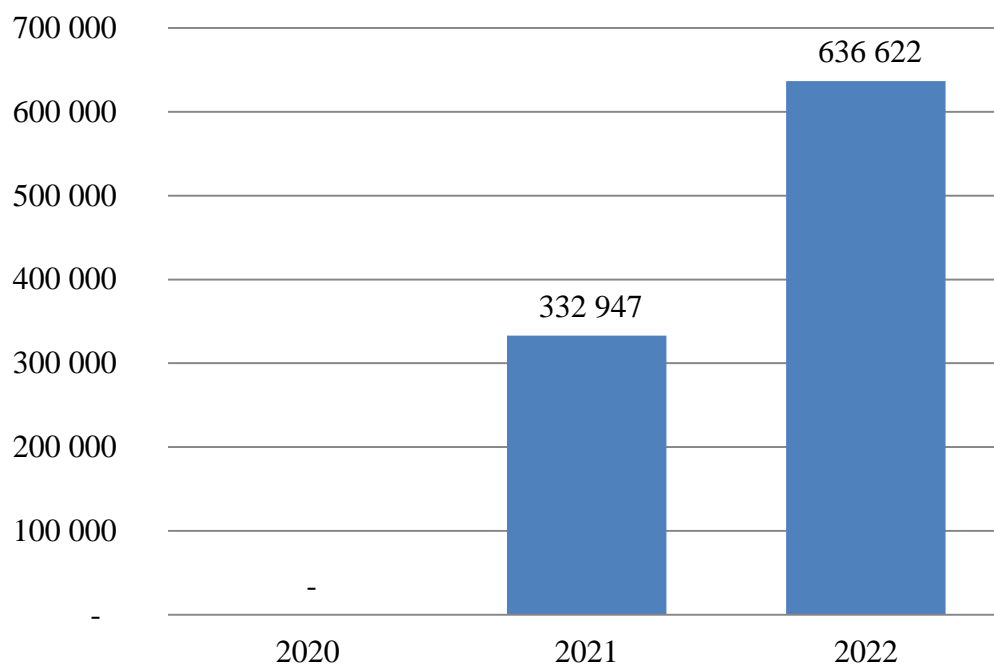


Рисунок 3.1 – Динамика оборотных активов баланса ателье «Nitka»

В течение рассматриваемого периода происходит существенный рост оборотных активов ателье «Nitka»: с 332 947 рублей в 2021 году до 636 622 рублей в 2022 году. Рассмотрим, за счет каких статей произошло данное увеличение.

Исходя из данных, показанных в таблице 3.3, рост оборотных активов обусловлен ростом денежных средств. Денежные средства ателье «Nitka» увеличиваются на 219 745 рублей за 2021 год и на 200 425 рублей за 2022 год. Увеличение денежных средств на счетах свидетельствует, как правило, об укреплении финансового состояния предприятия.

Помимо денежных средств, в оборотных активах предприятия происходит увеличение запасов: на 113 202 рублей за 2021 год и на 103 250 рублей за 2022 год. Запасы представляют собой необходимые для обеспечения работы компании расходные материалы. Увеличение величины запасов свидетельствует о повышении рыночного потенциала и рыночной активности ателье «Nitka».

Естественными причинами увеличения величины запасов являются: изменение ассортимента услуг, сезонная активность на услуги предприятия.

Далее проанализируем динамику пассива прогнозного баланса ателье «Nitka», показанную на рисунке 3.2.

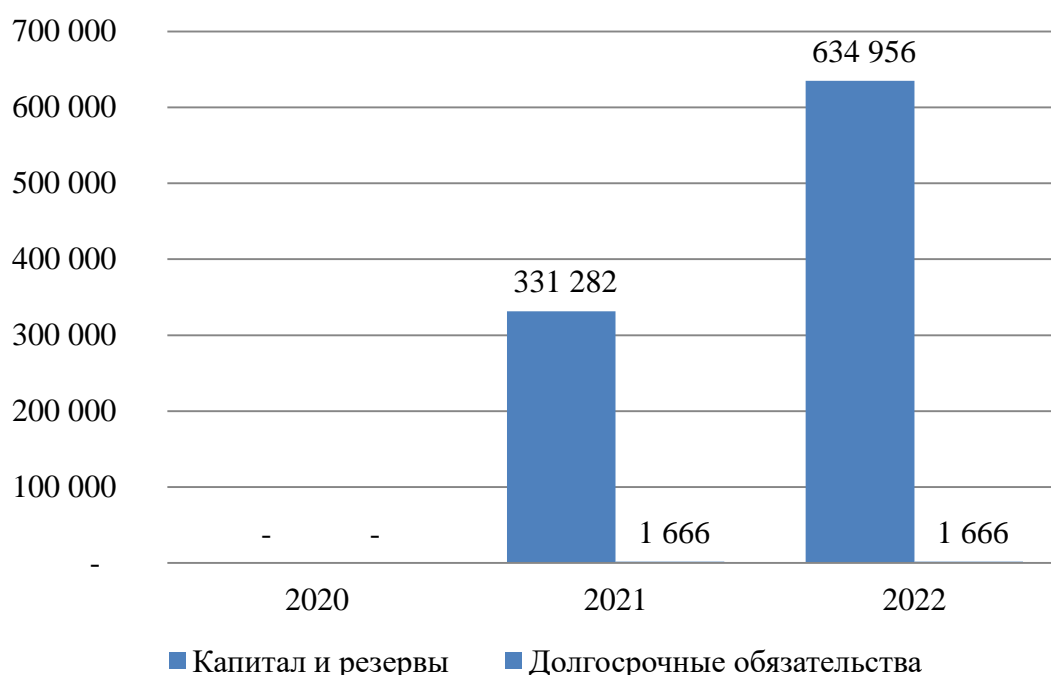


Рисунок 3.2 – Динамика пассивов ателье «Nitka»

На протяжении рассматриваемого периода происходит рост пассива предприятия с 332 947 рублей в 2021 году до 636 622 рублей в 2022 году. Наибольшую величину в пассивах предприятия занимает капитал и резервы.

В общей величине собственного капитала существенную долю занимает нераспределённая прибыль, увеличиваясь с 331 282 рублей в 2021 году до 634 956 рублей в 2022 году. Таким образом, рост собственного капитала является позитивным фактором и свидетельствует о росте финансовой устойчивости ателье «Nitka». Рост собственного капитала увеличивает стоимость ателье «Nitka» и ее инвестиционную привлекательность, а также рыночный потенциал.

Далее проведем структурный анализ прогнозного баланса ателье «Nitka». Вертикальный анализ баланса называется еще структурным, так как показывает

структуру конечных данных бухгалтерского баланса в виде относительных величин. При вертикальном анализе статьи отчетности приводятся в процентах к его итогу.

Проанализируем структуру прогнозного баланса ателье «Nitka», показанную в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Вертикальный анализ прогнозного баланса

Показатель	2021		2022	
	тыс. руб.	% к итогу	тыс. руб.	% к итогу
АКТИВ	-	-	-	-
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	-	-	-	-
Основные средства	-	0%	-	0%
Итого по разделу I	-	0%	-	0%
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	-	0%	-	0%
Запасы	113 202	34%	216 452	34%
Денежные средства и денежные эквиваленты	219 745	66%	420 170	66%
Прочие оборотные активы	-	0%	-	0%
Итого по разделу II	332 947	100%	636 622	100%
БАЛАНС	332 947	100%	636 622	100%
ПАССИВ	-	0%	-	0%
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ 6	-	0%	-	0%
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	181 300	54%	181 300	28%
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	149 982	45%	453 656	71,3%
Итого по разделу III	331 282	99%	634 956	99,7%
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	-	0%	-	0,0%
Заемные средства	-	0%	-	0,0%
Отложенные налоговые обязательства	1 666	1%	1 666	0,3%
Оценочные обязательства	-	0%	-	0,0%
Прочие обязательства	-	0%	-	0,0%
Итого по разделу IV	1 666	1%	1 666	0,3%
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	-	0%	-	0%
Заемные средства	-	0%	-	0%
Кредиторская задолженность	-	0%	-	0%
Доходы будущих периодов	-	0%	-	0%
Оценочные обязательства	-	0%	-	0%
Прочие обязательства	-	0%	-	0%
Итого по разделу V	-	0%	-	0%
БАЛАНС	332 947	100%	636 622	100%

Проанализируем представленные данные. Структура актива баланса ателье «Nitka» за 2021 год представлена на рисунке 3.3.

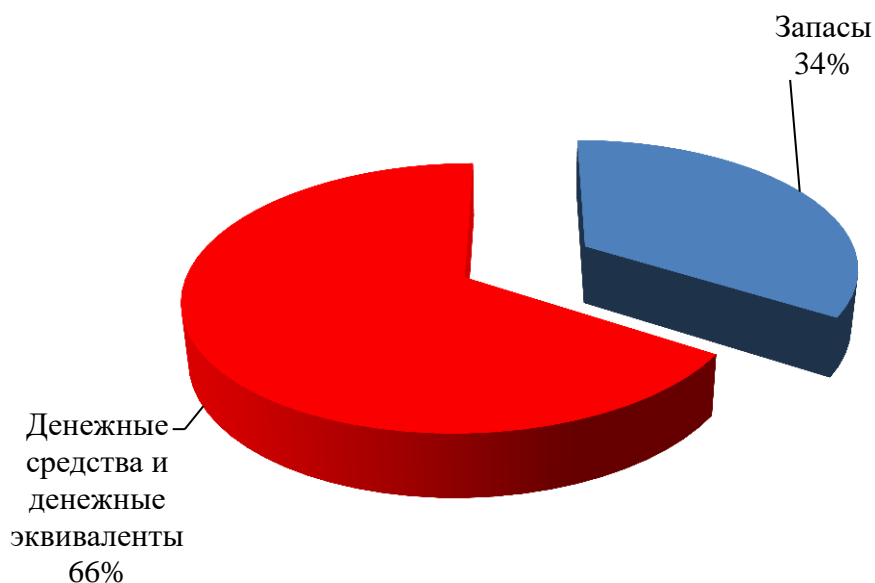


Рисунок 3.3 – Структура актива баланса ателье «Nitka» за 2021 год

В 2021 году в структуре активов баланса ателье «Nitka» денежные средства занимают долю в 66%, запасы занимают долю в 34%.

Структура актива баланса ателье «Nitka» за 2021 год представлена на рисунке 3.4.

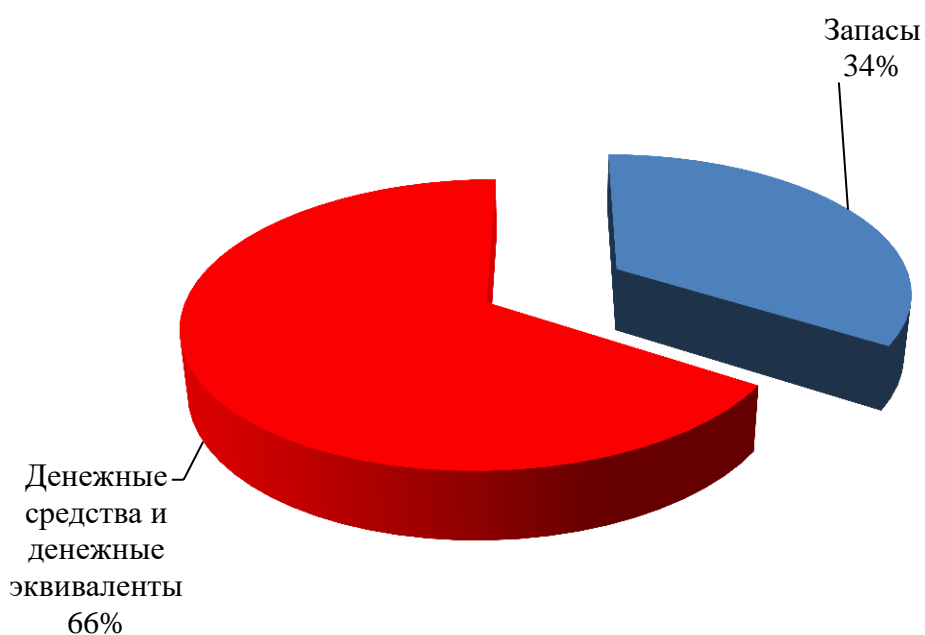


Рисунок 3.4 – Структура актива баланса ателье «Nitka» за 2022 год

В 2022 году в структуре активов баланса ателье «Nitka» денежные средства занимают долю в 66%, запасы занимают долю в 34%. Высокая доля денежных средств заслуживает положительной оценки, поскольку свидетельствует о высоком уровне ликвидности.

Структура пассива баланса ателье «Nitka» за 2021 год показана на рисунке 3.5.

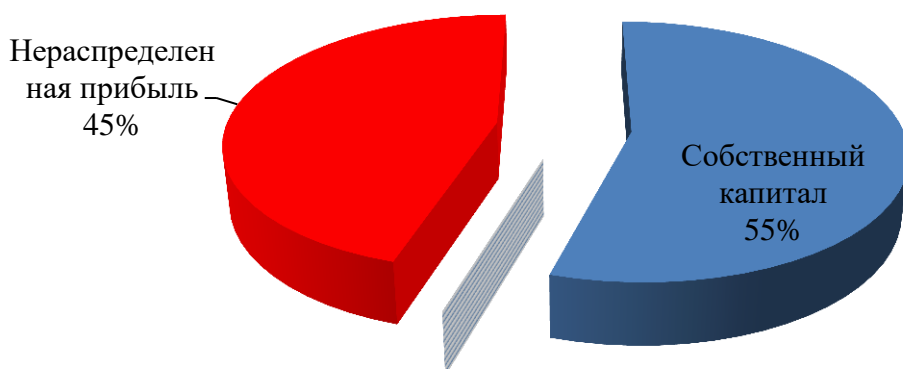


Рисунок 3.5 – Структура пассива баланса ателье «Nitka» за 2021 год

В структуре пассива баланса ателье «Nitka» за 2021 год следующее распределение: 45% нераспределённая прибыль и 55% капитал.

Структура пассива баланса ателье «Nitka» за 2022 год показана на рисунке 3.6.

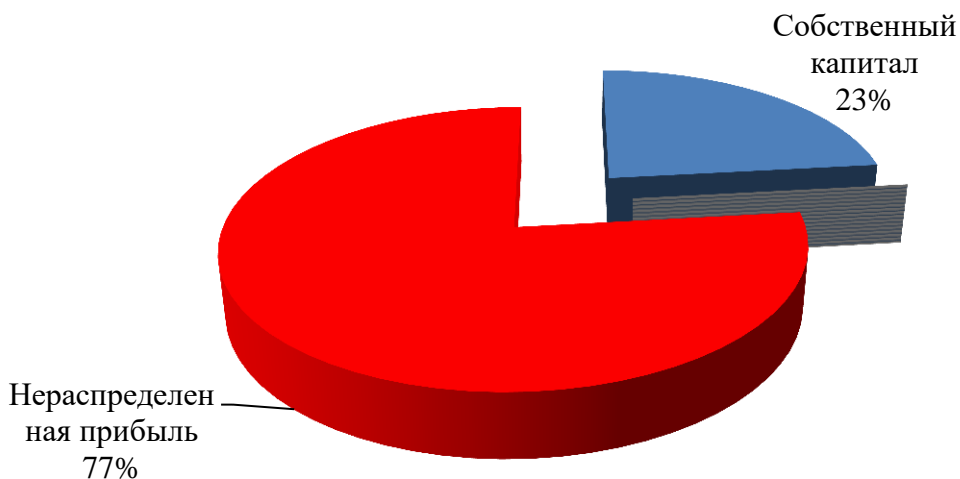


Рисунок 3.6 – Структура пассива баланса ателье «Nitka» за 2022 год

В структуре пассива баланса ателье «Nitka» за 2022 год следующее распределение: 77% нераспределённая прибыль (происходит рост по сравнению с прошлым периодом) и 23% уставный капитал (по сравнению с прошлым периодом доля снижается).

Таким образом, результаты структуры баланса свидетельствуют о высоком уровне финансовой устойчивости.

3.2.2 Анализ ликвидности баланса

Далее проведем анализ ликвидности баланса ателье «Nitka».

Анализ ликвидности баланса предполагает проверку соотношения активов с обязательствами по пассиву, каждые из которых группируются определенным образом: активы — по степени ликвидности, пассивы — по срочности погашения.

Проведем группировку активов баланса ателье «Nitka», представленную в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Группировка активов ателье «Nitka»

№	Наименование	состав, руб.	доля, %	состав, руб.	доля, %	состав, руб.	доля, %
		2020		2021		2022	
A1	Наиболее ликвидные активы	-	-	219 745	66	420 170	66
A2	Быстро реализуемые активы	-	-	-	-	-	-
A3	Медленно реализуемые активы	-	-	113 202	34	216 452	34
A4	Трудно реализуемые активы	-	-	-	-	-	-
Итого активы		-	-	332 947	100	636 622	100

Проведем группировку пассивов баланса ателье «Nitka», показанную в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Группировка пассивов ателье «Nitka»

№	Наименование	состав, руб.	доля, %	состав, руб.	доля, %	состав, руб.	доля, %
		2020		2021		2022	
П1	Наиболее срочные пассивы	-	-	-	-	-	-
П2	Краткосрочные пассивы	-	-	-	-	-	-
П3	Долгосрочные пассивы	-	-	1666	0,5	1666	0,3
П4	Устойчивые пассивы	-	-	331282	99,5	63496	99,7
Итого пассивы		-	-	100	332947	636622	100

Сопоставление активов и пассивов ателье «Nitka» показано в таблице 3.7.

Таблица 3.7– Сопоставление активов и пассивов

В рублях

А	Сумма			П	Сумма		
	2020	2021	2022		2020	2021	2022
А1	-	219 74	420 170	П1	-	-	-
А2	-	-	-	П2	-	-	-
А3	-	113 202	216 452	П3	-	1666	1666
А4	-	-	-	П4	-	331 282	634 96

Соблюдение условий баланса ателье «Nitka» показано в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Соблюдение условий баланса ателье «Nitka»

Норматив	2020	2021	2022
$A1 \geq П1$	+	+	+
$A2 \geq П2$	+	+	+
$A3 \geq П3$	+	+	+
$A4 \leq П4$	+	+	+

Таким образом, проанализировав баланс ателье «Nitka» можно сделать вывод, что в рассматриваемом периоде соблюдаются все условия ликвидности баланса, поэтому можно сделать вывод об абсолютной ликвидности баланса.

3.2.3 Анализ абсолютных показателей финансовой устойчивости

Финансовая устойчивость предприятия характеризуется состоянием собственных и заемных средств и оценивается с помощью системы финансовых коэффициентов.

Методика расчета трехмерного показателя финансовой устойчивости представлена в Приложении А. На основании данной методики был рассчитан трехмерный показатель финансовой устойчивости в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Трехмерный показатель финансовой устойчивости

Показатель	В рублях		
	2020	2021	2022
Источники формирования собственных средств (капитал и резерв)	-	331 282	634 956
Внеоборотные активы	-	-	-
Наличие собственных оборотных средств	-	331 282	634 956
Долгосрочные обязательства (кредиты и займы)	-	1 666	1 666
Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования оборотных средств	-	332 947	636 622
Краткосрочные обязательства (кредиты и займы)	-	-	-
Общая величина основных источников средств	-	332 947	636 622
Общая сумма запасов	-	113 202	216 452
Излишек (недостаток) собственных оборотных средств	-	218 080	418 504
Излишек (недостаток) собственных и долгосрочных заемных источников покрытия запасов	-	219 745	420 170
Излишек (недостаток) общей величины основных источников финансирования основных запасов	-	1 666	1 666
Трехфакторная модель типа финансовой устойчивости	-	(1;1;1)	(1;1;1)

Таким образом, по результатам проведенного анализа можно сделать вывод, что во все периоды ателье «Nitka» обладает абсолютной финансовой устойчивостью, которая говорит о том, что оборотные активы предприятия формируются только за счет собственных оборотных средств.

3.2.4 Коэффициентный анализ

3.2.4.1 Анализ финансовой устойчивости

Коэффициенты финансовой устойчивости ателье «Nitka» представлены в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Коэффициенты финансовой устойчивости ателье «Nitka»

Показатель	2021	2022	Норматив
Коэффициент маневренности	1,01	1,00	0.2–0.5
Коэффициент финансовой независимости	0,99	1,00	> 0,5
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	1,00	1,00	> 0,1
Коэффициент обеспеченности материальных запасов	31,76	15,48	> 1

Коэффициент маневренности собственного капитала ателье «Nitka» показывает финансовую устойчивость и отражает долю собственных средств, используемых для финансирования деятельности предприятия. На протяжении рассматриваемого периода происходит незначительное снижение коэффициента маневренности ателье «Nitka» с 1,01 в 2021 году до 1,00 в 2022 году, что заслуживает положительной оценки, поскольку приближается к нормативному значению.

Коэффициент финансовой независимости ателье «Nitka» показывает долю активов организации, которые покрываются за счет собственного капитала (обеспечиваются собственными источниками формирования). Оставшаяся доля

активов покрывается за счет заемных средств. На протяжении рассматриваемого периода происходит незначительное увеличение коэффициента финансовой независимости ателье «Nitka» с 0,99 в 2021 году до 1,00 в 2022 году, что заслуживает положительной оценки. Также можно отметить, что значение показателя финансовой независимости ателье «Nitka» соответствует нормативному значению.

Коэффициент обеспеченности собственными средствами показывает, долю оборотных активов ателье «Nitka», финансируемых за счет собственных средств предприятия. На протяжении рассматриваемого периода данный коэффициент остается на одном уровне, превышая при этом нормативное значение.

Коэффициент обеспеченности материальных запасов собственными средствами показывает, какая часть запасов и затрат ателье «Nitka» финансируется за счет собственных источников. На протяжении рассматриваемого периода происходит существенное снижение коэффициента обеспеченности материальных запасов ателье «Nitka» с 31,76 в 2021 году до 15,48 в 2022 году. Данное снижение в целом заслуживает негативной оценки, однако остается в пределах нормативного значения.

Таким образом, по результатам проведенного анализа финансовой устойчивости можно сделать вывод, что ателье «Nitka» обладает довольно высокой финансовой устойчивостью.

3.2.4.2 Анализ деловой активности

Анализ деловой активности заключается в исследовании уровней и динамики разнообразных финансовых коэффициентов – показателей оборачиваемости, которые являются относительными показателями финансовых результатов деятельности организации и очень важны для организации.

Результаты анализа деловой активности ателье «Nitka» представлены в таблице 3.11.

Таблица 3.11 – Коэффициенты деловой активности ателье «Nitka»

Показатель	2021	2022
Коэффициент общей оборачиваемости капитала, количество оборотов	4,04	1,94
Средняя продолжительность оборота совокупного капитала, дни	89	186
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств, количество оборотов	4,04	1,94
Средняя продолжительность обращения оборотных активов, дни	89	186
Коэффициент оборачиваемости материальных оборотных средств (запасов), количество оборотов	11,89	5,70
Средний период обращения материальных оборотных средств (запасов), дни	30	63
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала, количество оборотов	4,1	1,9

Проанализируем представленные коэффициенты.

Коэффициент оборачиваемости капитала показывает скорость оборота капитала или активность средств, которыми рискуют собственники. За рассматриваемый период происходит снижение коэффициента оборачиваемости капитала ателье «Nitka»: с 4,04 оборота на начало периода до 1,94 оборотов на конец периода. Снижение оборачиваемости капитала заслуживает негативной оценки и свидетельствует о снижении эффективности использования капитала предприятия. Соответственно, средняя продолжительность оборота совокупного капитала увеличивается с 89 дней в 2021 году до 186 дней в 2022 году, что также заслуживает негативной оценки. Однако следует отметить, что данное снижение обусловлено прежде всего ростом имущества предприятия, выручка при этом остается на одном уровне.

Коэффициент оборачиваемости оборотных средств (оборотная оборачиваемость оборотных активов) характеризует скорость оборота всех мобильных средств предприятия. На протяжении рассматриваемого периода происходит снижение коэффициента оборачиваемости оборотных средств ателье «Nitka» с 4,04 оборота

на начало периода до 1,94 оборотов на конец периода. Снижение показателя является негативным фактором работы предприятия. Следовательно, на протяжении рассматриваемого периода происходит увеличение периода оборачиваемости оборотных активов со 165 дней в 2021 году до 344 дней в 2022 году. Таким образом, увеличение периода оборачиваемости оборотных активов ателье «Nitka» заслуживает негативной оценки.

Коэффициент оборачиваемости материальных запасов (запасов и затрат) отражает оборачиваемость запасов предприятия за анализируемый период. На протяжении рассматриваемого периода происходит снижение коэффициента оборачиваемости материальных запасов ателье «Nitka»: с 11,89 оборотов на начало периода до 5,70 оборота на конец периода. Снижение показателя оборачиваемости материальных оборотных средств (запасов) ателье «Nitka» является негативным фактором. Соответственно, наблюдается увеличение периода обращения материальных оборотных средств предприятия с 30 дней в 2021 году до 63 дней в 2022 году.

Коэффициент оборачиваемости собственного капитала показывает скорость оборота собственного капитала или активность средств, которыми рискуют акционеры. За рассматриваемый период происходит незначительное снижение коэффициента оборачиваемости собственного капитала ателье «Nitka»: с 4,1 оборота на начало периода до 1,9 на конец периода. Низкое значение коэффициента означает бездействие части собственных средств. В этом случае коэффициент указывает на необходимость вложения собственных средств в другой, более соответствующий данным условиям источник дохода.

Таким образом, по результатам анализа деловой активности (оборачиваемости) ателье «Nitka» можно отметить снижение всех показателей, однако данное снижение обусловлено прежде всего ростом имущества при сохранении величины выручки.

3.2.4.3 Анализ рентабельности предприятия

Результаты анализа рентабельности ателье «Nitka» показаны в таблице 3.12.

Таблица 3.12 – Показатели рентабельности ателье «Nitka»

Показатели эффективности управления предприятия	2021	2022
Рентабельность активов	99,5	48
Рентабельность продукции	33	33
Рентабельность собственного капитала	100,0	48
Рентабельность продаж	25	25
Рентабельность оборотных активов	99,5	48
Рентабельность издержек	36	36
Рентабельность производства	36	36
Рентабельность капитала	100	48

На протяжении рассматриваемого периода часть коэффициентов рентабельности ателье «Nitka» демонстрирует снижение. Однако назвать данную тенденцию негативной будет неправильно, поскольку снижение показателей обусловлено только ростом имущественного состояния предприятия. Выручка ателье «Nitka» при этом остается на одном уровне.

3.2.4.4 Анализ вероятности банкротства

Пятифакторная модель Альтмана имеет следующий вид:

$$Z=1.2X_1+1.4X_2+3.3X_3+0.6X_4+1.0X_5,$$

где Z – интегральный показатель уровня угрозы банкротства;

X_1 – отношение рабочего капитала к сумме всех активов предприятия (он показывает степень ликвидности активов);

- X2 – уровень рентабельности активов или всего используемого капитала, представляющий собой отношение чистой прибыли к средней сумме используемых активов или всего капитала (он показывает уровень генерирования прибыли предприятия);
- X3 – уровень доходности активов (или всего используемого капитала). Этот показатель представляет собой отношение чистого дохода (валового дохода за минусом налоговых платежей, входящих в цену продукции) к средней сумме используемых активов или всего капитала (он показывает в какой степени доходы предприятия достаточны для возмещения текущих затрат и формирования прибыли);
- X4 – коэффициент отношения суммы собственного капитала к заемному. В зарубежной практике собственный капитал оценивается обычно не по балансовой, а по рыночной стоимости (рыночной стоимости акций предприятия);
- X5 – оборачиваемость активов или капитала, представляющую собой отношение объема продажи продукции к средней стоимости активов или всего используемого капитала. В сочетании с показателем X2 он представляет собой мультипликатор формирования прибыли в процессе использования капитала предприятия.

В таблице 3.13 показана оценочная шкала для модели Альтмана.

Таблица 3.13 – Оценочная шкала для модели Альтмана

Значение показателя «Z»	Вероятность банкротства
до 1.80	Очень высокая
1.81 – 2.70	Высокая
2.71 – 2.99	Возможная
3.00 и выше	Очень низкая

Значение коэффициента Альтмана ателье «Nitka» показаны в таблице 3.14.

Таблица 3.14 – Показатели рентабельности ателье «Nitka»

	Формула	2020	2021	2022
X1	Чистый оборотный капитал / Активы	-	1,0	1,0
X2	Рентабельность активов	-	99,5	47,7
X3	Валовая прибыль/ активы	-	1,1	0,5
X4	СК / ЗК	-	-	-
X5	Оборачиваемость активов	-	4,0	1,9

Таким образом, поскольку предприятие не имеет заемных средств, рассчитать показатель Альтмана не представляется возможным.

Выводы по разделу три

Таким образом, по результатам проведенного анализа можно сделать следующие выводы.

Прогнозирование финансовой отчетности ателье «Nitka» осуществлялось с помощью программы Project Expert. Для прогнозирования финансовой отчетности создаваемого ателье «Nitka» были использованы стохастические методы.

На первом этапе был проведен горизонтальный анализ баланса, который представляет собой это оценка темпов роста(снижения) показателей бухгалтерского баланса за отчетный период. В течение рассматриваемого происходит существенный рост оборотных активов ателье «Nitka»: с 332 947 рублей в 2021 году до 636 622 рублей в 2022 году. Рассмотрим, за счет каких статей произошло данное увеличение. Рост оборотных активов обусловлен ростом денежных средств. Денежные средства ателье «Nitka» увеличиваются на 219 745 рублей за 2021 год и на 200 425 рублей за 2022 год. Увеличение денежных средств на счетах свидетельствует, как правило, об укреплении финансового состояния предприятия.

Помимо денежных средств, в оборотных активах предприятия происходит увеличение запасов: на 113 202 рублей за 2021 год и на 103 250 рублей за 2022 год. Запасы представляют собой необходимые для обеспечения работы компании расходные материалы. Увеличение величины запасов свидетельствует о повышении рыночного потенциала и рыночной активности ателье «Nitka». Естественными причинами увеличения величины запасов являются: изменение ассортимента услуг, сезонная активность на услуги предприятия.

На протяжении рассматриваемого периода происходит рост пассива предприятия с 332 947 рублей в 2021 году до 636 622 рублей в 2022 году. Наибольшую величину в пассивах предприятия занимает капитал и резервы. В общей величине собственного капитала существенную долю занимает нераспределённая прибыль, увеличиваясь с 331 282 рублей в 2021 году до 634 956 рублей в 2022 году. Таким образом, рост собственного капитала является позитивным фактором и свидетельствует о росте финансовой устойчивости ателье «Nitka». Рост собственного капитала увеличивает стоимость ателье «Nitka» и ее инвестиционную привлекательность, а также рыночный потенциал.

Проанализировав баланс ателье «Nitka» можно сделать вывод, что в рассматриваемом периоде соблюдаются все условия ликвидности баланса, поэтому можно сделать вывод об абсолютной ликвидности баланса.

По результатам расчета трехмерного показателя финансовой устойчивости можно сделать вывод, что во все периоды ателье «Nitka» обладает абсолютной финансовой устойчивостью, которая говорит о том, что оборотные активы предприятия формируются только за счет собственных оборотных средств.

По результатам коэффициентного анализа финансовой устойчивости можно сделать вывод, что ателье «Nitka» обладает довольно высокой финансовой устойчивостью.

По результатам анализа деловой активности (оборачиваемости) ателье «Nitka» можно отметить снижение всех показателей, однако данное снижение обусловлено прежде всего ростом имущества при сохранении величины выручки.

По результатам анализа рентабельности было установлено, что на протяжении рассматриваемого периода часть коэффициентов рентабельности ателье «Nitka» демонстрирует снижение. Однако назвать данную тенденцию негативной будет неправильно, поскольку снижение показателей обусловлено только ростом имущественного состояния предприятия. Выручка ателье «Nitka» при этом остается на одном уровне.

В целом, совокупность полученных результатов анализа прогнозной финансовой отчетности позволяет сделать вывод о том, ателье «Nitka» является финансово устойчивым и эффективным предприятием.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По результатам проведенного анализа можно сделать следующие выводы.

Во втором разделе работы был разработан проект ателье. Наименование проекта: «Разработка бизнес–плана проекта открытия ателье «Nitka». Главная идея разрабатываемого проекта: идея создания ателье по ремонту и пошиву одежды. Финансирование проекта осуществляется собственными средствами инициатора проекта.

Инвестиционные затраты на открытие ателье «Nitka»: 181 300 руб.

Основные услуги:

- ремонт одежды;
- пошив одежды.

В качестве помещения планируется аренда свободной площади на территории обычного торгового комплекса, расположенного в центре спального района, в непосредственной близости жилых массивов. Одним из вариантов был рассмотрен торговый комплекс «Чайка», расположенный по адресу г. Челябинск, ул. Чайковского, 60.

Длительность подготовительного процесса открытия ателье «Nitka» составляет около 30 дней. Сокращенный период подготовки обусловлен тем, что осуществление некоторых этапов проходит одновременно. Для реализации проекта с учетом инфляции нам понадобится объем инвестиций в размере 181 300 рублей.

В ателье «Nitka» будут работать 2 швеи и администратор. На первом этапе администратором ателье будет собственник, инициатор проекта.

Согласно прогнозу, выручка от работы ателье «Nitka» составит 112 200 рублей в месяц. Годовая выручка составит 1 346 400 рублей.

Дисконтированный срок окупаемости проекта составляет 8 месяцев, при этом чистый приведенный доход составит 377 710 рублей, модифицированная внутренняя норма рентабельности 99,47%.

В третьей главе исследования был проведен анализ прогнозной финансовой отчетности ателье «Nitka». Прогнозирование отчетности осуществлялось с помощью программы Project Expert. Для прогнозирования финансовой отчетности создаваемого ателье «Nitka» были использованы стохастические методы.

На первом этапе был проведен горизонтальный анализ баланса, который представляет собой это оценка темпов роста(снижения) показателей бухгалтерского баланса за отчетный период. В течение рассматриваемого происходит существенный рост оборотных активов ателье «Nitka»: с 332 947 рублей в 2021 году до 636 622 рублей в 2022 году. Рассмотрим, за счет каких статей произошло данное увеличение. Рост оборотных активов обусловлен ростом денежных средств. Денежные средства ателье «Nitka» увеличиваются на 219 745 рублей за 2021 год и на 200 425 рублей за 2022 год. Увеличение денежных средств на счетах свидетельствует, как правило, об укреплении финансового состояния предприятия.

Помимо денежных средств, в оборотных активах предприятия происходит увеличение запасов: на 113 202 рублей за 2021 год и на 103 250 рублей за 2022 год. Запасы представляют собой необходимые для обеспечения работы компании расходные материалы. Увеличение величины запасов свидетельствует о повышении рыночного потенциала и рыночной активности ателье «Nitka». Естественными причинами увеличения величины запасов являются: изменение ассортимента услуг, сезонная активность на услуги предприятия.

На протяжении рассматриваемого периода происходит рост пассива предприятия с 332 947 рублей в 2021 году до 636 622 рублей в 2022 году. Наибольшую величину в пассивах предприятия занимает капитал и резервы. В общей величине собственного капитала существенную долю занимает нераспределённая прибыль, увеличиваясь с 331 282 рублей в 2021 году до 634 956 рублей в 2022 году. Таким образом, рост собственного капитала является позитивным фактором и свидетельствует о росте финансовой устойчивости

ателье «Nitka». Рост собственного капитала увеличивает стоимость ателье «Nitka» и ее инвестиционную привлекательность, а также рыночный потенциал.

Проанализировав баланс ателье «Nitka» можно сделать вывод, что в рассматриваемом периоде соблюдаются все условия ликвидности баланса, поэтому можно сделать вывод об абсолютной ликвидности баланса.

По результатам расчета трехмерного показателя финансовой устойчивости можно сделать вывод, что во все периоды ателье «Nitka» обладает абсолютной финансовой устойчивостью, которая говорит о том, что оборотные активы предприятия формируются только за счет собственных оборотных средств.

По результатам коэффициентного анализа финансовой устойчивости можно сделать вывод, что ателье «Nitka» обладает довольно высокой финансовой устойчивостью.

По результатам анализа деловой активности (оборачиваемости) ателье «Nitka» можно отметить снижение всех показателей, однако данное снижение обусловлено прежде всего ростом имущества при сохранении величины выручки.

По результатам анализа рентабельности было установлено, что на протяжении рассматриваемого периода часть коэффициентов рентабельности ателье «Nitka» демонстрирует снижение. Однако назвать данную тенденцию негативной будет неправильно, поскольку снижение показателей обусловлено только ростом имущественного состояния предприятия. Выручка ателье «Nitka» при этом остается на одном уровне.

В целом, совокупность полученных результатов анализа прогнозной финансовой отчетности позволяет сделать вывод о том, ателье «Nitka» является финансово устойчивым и эффективным предприятием.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 ГОСТ Р 51306-99. Государственный стандарт Российской Федерации. Услуги бытовые. Услуги по ремонту и пошиву швейных изделий. Общие технические условия // СПС «Консультант Плюс».
- 2 Анализ рынка ателье 2019. – <https://alterainvest.ru/rus/blogi/analiz-rynka-atele>
- 3 Анализ цен на рынке услуг ателье. – <https://marketing.rbc.ru/articles/11281/>
- 4 Ананьев, А.В., К вопросу актуальности бизнес-планирования / А.В. Ананьев // Символ науки. – 2018. – №10. – <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-aktualnosti-biznes-planirovaniya>
- 5 Ананьев А.В., О стратегии бизнес-планирования // Символ науки. – 2018. – №10. <https://cyberleninka.ru/article/n/o-strategii-biznes-planirovaniya>
- 6 Баринов, В.А. Бизнес-планирование: учебное пособие / В.А. Баринов. – М.: Форум, 2017. – 256 с.
- 7 Баринов, А.Д. Финансово-экономическое планирование как основа успешного предприятия в условиях современной экономики / А.Д. Баринов // Вестник науки и образования. – 2018. – №6 (42). – <https://cyberleninka.ru/article/n/finansovo-ekonomicheskoe-planirovanie-kakosnova-ushpeshnogo-predpriyatiya-v-usloviyah-sovremennoy-ekonomiki>
- 8 Бекмурзаев, И.Д. Практическое бизнес-планирование / И.Д. Бекмурзаев // Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral». – 2018. – №1. – <https://cyberleninka.ru/article/n/prakticheskoe-biznes-planirovanie>
- 9 Бизнес-план: учебное пособие / под ред. проф. Р.Г. Маниловского. – М.: Финансы и статистика, 2018. – 309 с.
- 10 Бронникова, Т.С. Разработка бизнес-плана проекта: учебное пособие / Т.С. Бронникова. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 224 с.
- 11 Буйневич А.С. Совершенствование методики расчета срока окупаемости бизнес-планов / А.С. Буйневич, И.В. Петрученя // Символ науки. – 2019. – №5.

- 12 Буров, В.П. Бизнес-план фирмы. Теория и практика: учебное пособие / В.П. Буров. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 192 с.
- 13 Бухалков, М.И. Планирование на предприятии: учебник / М.И. Бухалков. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. – 411 с.
- 14 Бухорбаева, А.Т. Особенности и проблемы бизнес-планирования малого бизнеса / А.Т. Бухорбаева // Молодой ученый. – 2016. – №12. – С. 1151-1154. – <https://moluch.ru/archive/116/31757/>
- 15 Васендин, А.А. Оценка эффективности долгосрочных инвестиций / А.А. Васендин // Молодой ученый. – 2016. – №12. – С. 1160-1163. – <https://moluch.ru/archive/116/31873/>
- 16 Волков, А.С. Бизнес-планирование: учебное пособие / А.С. Волков. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 81 с.
- 17 Гаджимурадова, Л.А. Современная структура бизнес-плана и его значение в экономике / Л.А. Гаджимурадова // Вопросы структуризации экономики. – 2018. – №3. – <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennaya-struktura-biznes-plana-i-ego-znachenie-v-ekonomike>
- 18 Галаничев, В.А. Понятие бизнес-плана и его значение / В.А. Галаничев // Проблемы науки. – 2018. – №7 (31). – <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-biznes-plana-i-ego-znachenie>
- 19 Гармаш, Е.О. Финансовый анализ как раздел бизнес-плана инвестиционного проекта / Е.О. Гармаш // Финансы и учетная политика. – 2018. – №1 (3). – <https://cyberleninka.ru/article/n/finansovyy-analiz-kak-razdel-biznes-plana-investitsionnogo-proekta> (дата обращения: 20.03.2020).
- 20 Дадашев, Э.Р. Этапы бизнес планирования для усовершенствования методов развития малого и среднего бизнеса / Э.Р. Дадашев // Вестник науки и образования. – 2020. – №24-4 (78). – <https://cyberleninka.ru/article/n/etapy-biznes-planirovaniya-dlya-usovershenstvovaniya-metodov-razvitiya-malogo-i-srednegobiznesa>

- 21 Дубровин, И.А. Бизнес-планирование на предприятии: учебник для бакалавров / И.А. Дубровин. – М.: Дашков и К, 2018. – 432 с.
- 22 Егорова, З. Р. Разработка бизнес-плана создания бизнеса / З.Р. Егорова // Молодой ученый. – 2017. – №13. – С. 410-413. – <https://moluch.ru/archive/117/32083/>
- 23 Епанчинцев, В.Ю. Особенности бизнес-планирования в торговле при открытии собственного дела / В.Ю. Епанчинцев, Е.А. Зиновьева // Вестник СИБИТа. – 2018. – №1 (25). – <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-biznes-planirovaniya-v-torgovle-pri-otkrytii-sobstvennogo-dela>
- 24 Ермакова, Д.С. Маркетинговое исследование сегмента рынка ателье по пошиву одежды / Д.С. Ермакова // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2017. – №13. – <https://cyberleninka.ru/article/n/marketingovoe-issledovanie-segmenta-rynka-atelie-po-poshivu-odezhdy>
- 25 Зозуля, Д.М. Бизнес-планирование в современной предпринимательской среде: теоретико-прикладной аспект / Д.М. Зозуля // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 31. – С. 566–570. – <http://e-koncept.ru/2017/970128.htm>.
- 26 Каминская, Д.Д. Бизнес-план для малого бизнеса. Проблемы составления и его реализации / Д.Д. Каминская // Современные научные исследования. – 2019. – №2. – <http://web.snauka.ru/issues/2019/02/88760>
- 27 Касьяненко, Т.Г. Экономическая оценка инвестиций: учебник и практикум / Т.Г. Касьяненко, Г.А. Маховикова. – Люберцы: Юрайт, 2018. – 559 с.
- 28 Каюмова, Р.Ф. Современные подходы к организации работы с заказчиками в индустрии моды и красоты // МНИЖ. – 2018. – №11-2 (77). – <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-podhody-k-organizatsii-raboty-s-zakazchikami-v-industrii-mody-i-krasoty>
- 29 Каюмова, Р.Ф. Инновационные подходы к работе с клиентами на малых предприятиях индустрии красоты / Р.Ф. Каюмова, О.Р. Андрианова // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. – 2018. – №3 (25).

- 30 Киракосьян, А.А. Структура и основные виды бизнес-планов / А.А. Киракосьян, П.Ю. Бузовский // Электронный научно-методический журнал Омского ГАУ. – 2017. №4 (11). – <https://cyberleninka.ru/article/n/struktura-i-osnovnye-vidy-biznes-planov>
- 31 Макагон, П.Е. Бизнес-план как необходимое условие анализа деятельности фирмы / П.Е. Макагон // Символ науки. – 2019. – №6. – <https://cyberleninka.ru/article/n/biznes-plan-kak-neobhodimoe-uslovie-analiza-deyatelnosti-firmy>
- 32 Мальгина, Е.Е. Проект создания предприятия индустрии моды с целью оказания услуг населению по пошиву женской одежды (ателье «Орхидея») / Е.Е. Мальгина, Н.К. Алимова // Научный журнал «Костюмология» – 2017. – Том 1. – №3. – <https://kostumologiya.ru/PDF/04KL316.pdf>
- 33 Московченко, Д.С. Современные стандарты и методики разработки бизнес-планов / Д.С. Московиченко // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: сб. ст. по мат. LIII междунар. студ. науч.-практ. конф. – 2018. – № 5(53). – [https://sibac.info/archive/economy/5\(53\).pdf](https://sibac.info/archive/economy/5(53).pdf)
- 34 Мухитдинова, Т.А. Особенности бизнес планирования / Т.А. Мухитдинова // Молодой ученый. – 2019. – №24. – С. 353-356. – <https://moluch.ru/archive/262/60624/>
- 35 Невретдинова Ю.В. Влияние разработки маркетингового плана на конкурентоспособность компании / Ю.В. Невретдинова, В.К. Романович // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2019. – №4-3. – <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-razrabotki-marketingovogo-plana-na-konkurentosposobnost-kompanii>
- 36 Негодова, А.В. Необходимость составления бизнес-плана для организации / А.В. Негодова // Молодой ученый. – 2017. – №25. – С. 162-163. – <https://moluch.ru/archive/159/44822/>
- 37 Обзор НИУ ВШЭ «Индустрия моды» – 2019 год. – <https://dcenter.hse.ru/data/2019/06/03/1495959454/>

- 38 Пермякова, У.В. Роль ценообразования и бизнес-планирования в условиях современной экономической системы / У.В. Пермякова, Е.Н. Ялунина // Московский экономический журнал. – 2019. – №12. – <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-tsenoobrazovaniya-i-biznes-planirovaniya-v-usloviyah-sovremennoy-ekonomicheskoy-sistemy>
- 39 Пирнаева, А.Ю. Значение бизнес-планирования в деятельности фирмы в современных условиях / А.Ю. Пирнаева, З.М. Омарова // Вестник Академии знаний. – 2019. – №6 (35). – <https://cyberleninka.ru/article/n/znachenie-biznes-planirovaniya-v-deyatelnosti-firmy-v-sovremennyh-usloviyah>
- 40 Романова, М.В. Бизнес-планирование: учебник / М.В. Романова. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 240 с.
- 41 Романович, В.К. Разработка маркетингового плана в компаниях малого бизнеса / В.К. Романович, Ю.В. Невретдинова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2019. – №4-1. – <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-marketingovogo-plana-v-kompaniyah-malogo-biznesa>
- 42 Ротанова, В.А. Исследование спроса на услуги проката платьев / В.А. Ротанова, А.А. Власова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2019. – №6 (40). – <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-sprosa-na-uslugi-prokata-platiev>
- 43 Руденко, Л.Г. Планирование и проектирование организаций: учебник для бакалавров / Л.Г. Руденко. – М.: Дашков и К, 2018. – 240 с.
- 44 Рынок товаров и услуг. Объем бытовых услуг населению по Челябинской области. – <https://chelstat.gks.ru/storage/mediabank>
- 45 Савицкая, Г.В. Экономический анализ: учебник / Г.В. Савицкая. – М.: Новое знание, 2017. – 748 с.
- 46 Стрекалова, Н.Д. Бизнес-планирование: учебное пособие / Н.Д. Стрекалова. – СПб.: Питер, 2018. – 352 с.
- 47 Черняк, В.З. Бизнес-планирование: учебник для вузов / В.З. Черняк. – М.: ЮНИТИ, 2018. – 469 с.

- 48 Чудайкина, Т.Н. Бизнес-план как неотъемлемый элемент стратегического планирования / Т.Н. Чудайкина, О.П. Давыдкина // Московский экономический журнал. – 2019. – №3. – <https://cyberleninka.ru/article/n/biznes-plan-kak-neotemlemyu-element-strategicheskogo-planirovaniya>
- 49 Шумский, А.Д. Методы оценки инвестиционного проекта / А.Д. Шумский // Молодой ученый. – 2017. – №22. – С. 303-305. – <https://moluch.ru/archive/156/43945/>
- 50 Щеголева, Э.Н. Современные методики бизнес-планирования и анализ программ для составления бизнес-планов / Э.Н. Щеголева // Oeconomia et Jus. – 018. – №4. – <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyye-metodiki-biznes-planirovaniya-i-analiz-programm-dlya-sostavleniya-biznes-planov>
- 51 Набоков П.Н. Особенности оценки эффективности инвестиционных проектов в условиях риска / П.Н. Набоков // Сборник статей Международной научно-практической конференции. - 2017. - С. 167-169.
- 52 Подколзина И.М. Оценка эффективности инвестиционных проектов / И.М. Подколзина // Сборник статей XIV Международного научно-практического конкурса. - 2017. - С. 77-80.
- 53 Попов В.Ю. Подходы к оценке эффективности инвестиционных проектов / В.Ю. Попов // Материалы VI Всероссийской электронной научно-практической конференции. - 2017. - С. 375-381.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Расчеты показателя финансовой устойчивости

Наличие собственных оборотных средств (СОС) (чистый оборотный капитал), показывает свободные денежные средства, находящиеся в обороте у предприятия. Данный показатель рассчитывается по формуле (А.1):

$$\text{СОС} = \text{СК} - \text{ВОА}, \quad (\text{А.1})$$

где СОС – собственные оборотные средства;

СК – собственный капитал;

ВОА – внеоборотные активы.

Наличие собственных и долгосрочных заемных источников финансирования запасов (СДИ) определяется по формуле (А.2):

$$\text{СДИ} = \text{СОС} + \text{ДКЗ}, \quad (\text{А.2})$$

где СДИ – собственные долгосрочные источники финансирования;

СОС – собственные оборотные средства;

ДКЗ – долгосрочные кредиты и займы.

Общая величина основных источников формирования запасов (ОИЗ) рассчитывается по формуле (А.3):

$$\text{ОИЗ} = \text{СДИ} + \text{ККЗ}, \quad (\text{А.3})$$

где ОИЗ – источники формирования запасов;

СДИ – собственные долгосрочные источники финансирования;

ККЗ – краткосрочные кредиты и займы.

В результате можно определить три показателя обеспеченности запасов источниками их формирования:

Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств ($\Delta\text{СОС}$) определяется по формуле (А.4):

$$\Delta\text{СОС} = \text{СОС} - \text{З}. \quad (\text{А.4})$$

Излишек (+) или недостаток (-) собственных и долгосрочных заемных источников финансирования запасов ($\Delta\text{СДИ}$) определяется по формуле (А.5):

$$\Delta\text{СДИ} = \text{СДИ} - \text{З}. \quad (\text{А.5})$$

Излишек (+) или недостаток (-) общей величины основных источников покрытия запасов ($\Delta\text{ОИЗ}$) определяется по формуле (А.6):

$$\Delta\text{ОИЗ} = \text{ОИЗ} - \text{З}. \quad (\text{А.6})$$

Приведенные показатели обеспеченности запасов соответствующими источниками финансирования трансформируются в трехфакторную модель М по формуле (А.7):

$$\text{М} = (\Delta\text{СОС}; \Delta\text{СДИ}; \Delta\text{ОИЗ}). \quad (\text{А.7})$$

Данная модель характеризует тип финансовой устойчивости. На практике встречаются четыре типа финансовой устойчивости:

Абсолютная финансовая устойчивость. Данный тип финансовой устойчивости говорит о том, что оборотные активы предприятия формируются только за счет собственных оборотных средств по формуле (А.8):

$$\text{М1} = \Delta\text{СОС} \geq 0; \Delta\text{СДИ} \geq 0; \Delta\text{ОИЗ} \geq 0. \quad (\text{А.8})$$

Нормальная финансовая устойчивость по формуле (А.9):

$$M2 = \Delta COC < 0; \Delta ДСИ \geq 0; \Delta OИЗ \geq 0. \quad (A.9)$$

Данный тип финансовой устойчивости говорит о том, что оборотные активы предприятия формируются как за счет собственных оборотных средств, так и за счет долгосрочных заемных источников финансирования.

Неустойчивое финансовое состояние по формуле (А.10):

$$M3 = \Delta COC < 0; \Delta ДСИ < 0; \Delta OИЗ \geq 0. \quad (A.10)$$

Данный тип финансовой устойчивости говорит о том, что оборотные активы предприятия формируются за счет собственных оборотных средств, счет долгосрочных заемных источников и краткосрочных заемных источников финансирования предприятия.

Кризисное (критическое) финансовое состояние по формуле (А.11):

$$M4 = \Delta COC < 0; \Delta ДСИ < 0; \Delta OИЗ < 0. \quad (A.11)$$

Данный тип финансовой устойчивости говорит о том, что ни собственных, ни заемных краткосрочных источников финансирования, ни заемных долгосрочных источников финансирования недостаточно для формирования оборотных активов предприятия, что является неблагоприятным фактором для предприятия.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Сетевой график

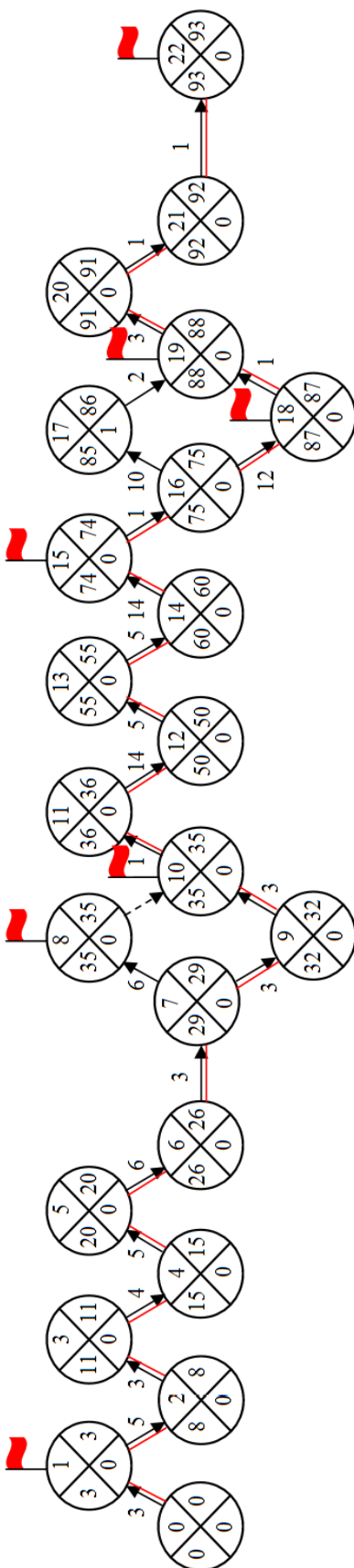


Рисунок Б.1 – Сетевой график