

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/  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

Проект открытия магазина одежды в городе Каменске - Уральском

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
ЮУрГУ – 380302. 2021. 301/624. ВКР

Руководитель,  
старший преподаватель каф..  
ЭПиУП  
\_\_\_\_\_/ И.В.Смирнова /  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

Автор,  
студент группы ЭУ-412  
\_\_\_\_\_/В.С. Козлова/  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

Нормоконтролер,  
ученый секретарь каф. ЭПиУП  
\_\_\_\_\_/ А.С. Яковлева/  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 г.

Челябинск 2021

## АННОТАЦИЯ

Козлова. В.С. Проект открытия магазина одежды в городе Каменск - Уральский: Выпускная квалификационная работа. – Челябинск: ЮУрГУ, ВШЭУ-412, 2021. – 111 с., 33 табл., библиогр. список – 20 наим., 5 прил.

В выпускной квалификационной работе на основе оценки стратегической позиции нового магазина женской одежды в городе Каменск - Уральский, создающегося на рынке города Каменск - Уральский и Свердловской области, и использования финансового анализа для улучшения его дальнейшей работы.

Для оценки стратегической позиции предприятия применены методы PEST и SWOT-анализа. Финансовый анализ выполнен на основе создания прогнозного баланса на 2021 – 2022 годы, учитывает экономическую динамику, включает элементы трендового анализа и применительно к начальному состоянию объекта исследования преследует диагностические цели.

Предлагаемые мероприятия по улучшению финансово-экономического состояния предприятия опираются на результаты сравнения оценки стратегической позиции и итогов финансового анализа объекта исследования, ранжированы по приоритетности и доведены до детального плана их реализации.

Для обоснования эффективности предлагаемых мероприятий в выпускной квалификационной работе использованы методы финансового прогнозирования и планирования в сочетании с финансовым анализом прогнозного состояния предприятия.

Результаты выпускной квалификационной работы имеют практическую ценность.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПРОЕКТА.....	10
1.1 Краткая характеристика идеи исследования.....	10
1.2 Стратегический анализ.....	11
1.2.1 Анализ внешней среды.....	11
1.2.1.1 Анализ внешней макроэкономической среды.....	11
1.2.1.2.1 Анализ конкурентов.....	13
1.2.1.2.2 Анализ потребителя.....	15
1.2.1.2 Анализ микроэкономического окружения.....	19
1.2.1.3 Качественная и количественная оценка факторов внешней среды.....	21
1.2.2 Анализ внутренней среды.....	23
1.3 SWOT-анализ.....	27
Выводы по разделу один.....	29
2 ПЛАНИРОВАНИЕ И МОДЕЛИРОВАНИЕ ПРОЕКТА.....	30
2.1 Описание проекта.....	31
2.1.1 Резюме проекта.....	32
2.1.2 Продукт проекта.....	33
2.1.3 Обоснование цены.....	35
2.1.4 Обоснование объемов сбыта.....	35
2.2 Финансовая модель проекта.....	36
2.2.1 Планирование проекта.....	37
2.2.1.1 Построение сетевого графика проекта.....	41
2.2.1.2 Расчет параметров работ и событий сетевого графика.....	41
2.2.2 Описание окружения проекта.....	49
2.2.3 Инвестиционный план.....	50
2.2.4 Операционный план.....	54
2.2.5 Финансирование проекта.....	59
2.2.6 Формирование отчета о движении денежных средств по проекту.....	61
2.2.7 Анализ и оценка эффективности проекта.....	62
2.2.7.1. Обоснование ставки дисконтирования.....	62
2.2.7.2 Интегральные показатели эффективности проекта.....	63
2.3 Анализ рисков.....	66
2.3.1 Анализ чувствительности.....	66
2.3.2 Анализ безубыточности.....	69
2.3.3 Анализ Монте - Карло.....	71
Вывод по разделу два.....	74
3 АНАЛИЗ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ПРОЕКТА.....	76
3.1 Составление прогнозной финансовой отчетности.....	76
3.1.1 Прогноз финансовой отчетности.....	76
3.1.2 Анализ аналитического баланса.....	78
3.2 Анализ ликвидности.....	82

3.3 Анализ финансовой устойчивости.....	87
3.4 Анализ деловой активности.....	92
3.5 Анализ рентабельности.....	96
Вывод по разделу три.....	99
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	103
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	105
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	107
ПРИЛОЖЕНИЕ А Количественная оценка факторов SWOT.....	107
ПРИЛОЖЕНИЕ Б Формирование проблемных полей/решений.....	108
ПРИЛОЖЕНИЕ В Планировка помещения для аренды.....	109
ПРИЛОЖЕНИЕ Г Сетевой график проекта.....	110
ПРИЛОЖЕНИЕ Д Аналитический баланс.....	111

## **ВВЕДЕНИЕ**

Открытие магазина одежды является очень привлекательной идеей для многих представителей малого бизнеса, ведь сфера торговли является наиболее перспективной для начинающих предпринимателей.

Одежда – один из наиболее популярных товаров массового потребления, к тому же торговля одеждой и сопутствующими товарами намного легче, так как они не имеют срока годности и требования со стороны законодательства к ведению данного бизнеса – минимальны.

Объектом исследования является сфера торговли женской одеждой.

Предмет исследования – финансовая модель нового магазина женской одежды.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка проекта создания нового магазина женской одежды в городе Каменске – Уральском.

Для достижения поставленной цели, ставятся следующие задачи:

- 1) дать краткую характеристику объекту исследования;
- 2) провести SWOT – анализ;
- 3) разработать систему управления проектом;
- 4) разработать финансовый план;
- 5) разработать операционный план;
- 6) разработать план маркетинга;
- 7) оценить экономическую эффективность проекта;
- 8) провести оценку рисков проекта;
- 9) спрогнозировать финансовую отчетность предприятия без учета проекта;
- 10) спрогнозировать финансовую отчетность предприятия с учетом проекта;
- 11) проанализировать прогнозное финансово-экономическое состояние
- 12) предприятия.

Для решения поставленных задач в работе были применены следующие методы анализа и расчётов:

- 1) анализ пяти конкурентных сил Майкла Портера;

- 2) SWOT – анализ, технология, позволяющая консолидировать результаты ранее проведенных анализов, и помогающая сделать правильные выводы по
- 1) проведенному анализу, найти правильные стратегии для роста бизнеса.
  - 2) EFAS-анализ;
  - 3) вертикальный анализ баланса;
  - 4) анализ ликвидности баланса на основе группировки активов и пассивов;
  - 5) расчет финансовых коэффициентов ликвидности;
  - 6) трехфакторная модель определения типа финансовой устойчивости;
  - 7) расчет финансовых коэффициентов финансовой устойчивости;
  - 8) расчет коэффициентов деловой активности и оборачиваемости;
  - 9) расчет коэффициентов финансового результата;
  - 10) структурная декомпозиция работ;
  - 11) метод сетевого планирования – ADM-метод;
  - 12) матрица ответственности (матрица разделения административных задач
  - 13) управления);
  - 14) анализ интегральных показателей проекта;
  - 15) анализ чувствительности;
  - 16) анализ безубыточности;
  - 17) статистический анализ – метод Монте-Карло;
  - 18) метод прогнозирования на основе пропорциональных зависимостей;
  - 19) балансовый метод прогнозирования.

Основными источниками информации при написании проекта являлись методические указания по написанию бизнес-плана проекта, литература по маркетингу, данные органов статистики (в частности данные федеральной службы государственной статистики). Помимо этого использовалась информация с разных тематических интернет - площадок. Выпускная квалификационная работа состоит из трёх глав.

Первая глава содержит подробный стратегический анализ объекта исследования, результатом которого является SWOT- анализ.

Во второй главе содержится бизнес-план проекта, включающий в себя резюме проекта, организационный план, план производства, а также углубленный план маркетинга.

В третьей главе будет спрогнозирована финансовая отчетность предприятия без учета проекта и с учетом проекта, проанализировано прогнозное финансово - экономическое состояние предприятия.

# 1 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПРОЕКТА

## 1.1 Краткая характеристика идеи исследования

Рынок женской одежды на сегодняшний день является наиболее привлекательным сегментом, поскольку любая женщина стремится красиво одеваться. При выборе вещи женщина ориентируется на цену и качество, спросом пользуется та одежда, которая имеет наиболее демократическую цену и хорошее качество. Большинство производителей предлагают широкий ассортимент одежды, а так же разные скидки, акции, системы лояльности клиентов, с помощью которых покупатели могут хорошо сэкономить. Рекламные компании позволяют повышать узнаваемость бренда и увеличить поток покупателей.

Магазин женской одежды предоставляет своим покупательницам не только брюки, кофты и платья, но и другие сопутствующие товары, такие как сумки, обувь, головные уборы, белье и тд. Женщины могут не только выбрать понравившийся им наряд, но и дополнить его различными модными аксессуарами. Имея такой широкий ассортимент, магазин будет пользоваться спросом и приносить прибыль.

На сегодняшний день торговля женской одеждой – бурно развивающаяся отрасль, не только в России, но и в зарубежных странах. В последние годы в среднем открывается 2-3 новых магазина ежемесячно не только в городах - миллионниках, но и в регионах [20].

В данной сфере существует огромное количество поставщиков одежды и аксессуаров в разном ценовом сегменте и с разным качеством, наиболее распространена одежда из Китая, Турции.

Популяризация социальных сетей позволяет создавать офлайн магазины и продвигать их на рынке, через интернет.

В крупных городах существует огромное количество различных торговых центров с известными мировыми брендами и немалое количество небольших магазинов, называемыми шоу - румами. Такая сильная конкуренция и огромный



выбор дает возможность покупательницам без труда выбрать себе модную вещь по приемлемой цене, чего не сказать про небольшие города с населением до 300 тысяч человек.

Как показывает практика, в небольших городах нет известных брендовых магазинов, а преобладают местные магазины одежды, с достаточно завышенными ценами, по сравнению с аналогичными товарами в крупных городах. Не имея возможности большого выбора, покупательницы часто переплачивают, либо не находя нужной вещи среди представленного выбора, заказывают ее через интернет или едут в близлежащий крупный город в торговые центры [20].

В рассматриваемой дипломной работе рассматривается открытие магазина в городе Каменске – Уральском. Это третий по численности населения и экономическому потенциалу город Свердловской области, расположенный в ста километрах от Екатеринбурга, с населением 170 тысяч человек.

## **1.2 Стратегический анализ**

Стратегический анализ (определение) — это процесс исследования и оценки деятельности и рынка предприятия, в результате компания получает необходимую информацию для разработки долгосрочной конкурентоспособной стратегии. Стратегический ситуационный анализ организации в маркетинге — важный шаг, без которого не составишь хороший бизнес план, не выпустишь продукт, не проведешь результативную рекламную кампанию. Правильно подготовленный стратегический анализ предприятия помогает принять взвешенные управленческие решения и снижает риски существования в отрасли [2].

### **1.2.1 Анализ внешней среды**

В теории менеджмента существует такое понятие, как «предпринимательская среда», под которой понимается наличие условий и факторов, которые воздействуют на функционирование организации и требуют принятия или

приспособления к ним. Среду любой организации принято рассматривать, как состоящую из двух сфер: внутреннюю и внешнюю.

Анализ внешней среды – это инструмент, с помощью которого разработчики стратегии деятельности компании осуществляют изучение внешних факторов для выявления потенциальных угроз и открывающихся возможностей. Внешние факторы влияния – это те условия, которые организация не может изменить, но должна постоянно учитывать в своей работе: потребители, правительство, экономические условия и т.д. Состояние внешней среды имеет ключевое значение для бизнеса, так как она по отношению к организации является объективной средой, существует независимо, что приводит к необходимости учета ее в своей деятельности. От правильности учета всех аспектов внешнего окружения зависит результативность и эффективность деятельности организации [2].

Анализ внешней среды делится на два уровня:

1) микросреду – среду прямого влияния на предприятие, которую создают поставщики материально-технических ресурсов, потребители продукции (услуг) предприятия, торговые и маркетинговые посредники, конкуренты, государственные органы, финансово-кредитные учреждения, страховые компании и др. контактные аудитории;

2) макросреду, влияющую на предприятие и его микросреду. Она включает природную, демографическую, научно-техническую, экономическую, экологическую, политическую и международную среду

В следующих разделах анализы микро- и макро-среды были рассмотрены более подробно [2].

### **1.2.1.1 Анализ внешней макроэкономической среды**

Одним из стратегических инструментов исследования внешнего окружения предприятия является PEST-анализ.

Он представляет маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес компании.

Для исследуемого предприятия был проведен PEST-анализ, который представлен ниже.

Политика играет важную роль в формировании бизнес-среды в регионе, государстве и на общемировом уровне. Один принятый закон может ограничить перспективы ведения того или иного бизнеса или наоборот подарить новые возможности для компании. В нашем проекте мы выделили 3 политических фактора.

Первый фактор – изменение в законодательстве малого среднего бизнеса. По официальным источникам, с 2021 года вступили в силу многочисленные поправки в налоговом кодексе Российской Федерации, которые заметно изменили порядок работы организаций и ИП. Так, отменился ЕНВД, повысился НДФЛ, обновилась налоговая отчетность и поменялись правила расчета и уплаты налогов [11].

Второй фактор – государственная поддержка малого и среднего бизнеса, которая в основном заключается в кредитно – финансовой помощи. Так например, разработана программа по единовременной выплате субсидии для помощи в открытии собственного дела. Так же, в связи с последствиями пандемии государство продлило программу льготного кредитования под 7% годовых (вместо 8,5%) [17].

Влияние экономических факторов на компанию трудно переоценить, поэтому их нужно рассматривать особенно тщательно. В проекте мы рассмотрим четыре экономических фактора.

Первый фактор – повышение инфляции. В феврале 2020 года инфляция в РФ составила 0,3%. Поэтому, исходя из ожиданий Минэкономразвития, годовая инфляция в феврале 2021 года может вырасти до 5,4-5,5% с 5,2% в январе. Таким образом, повышение цен на товары и услуги может существенно отразиться на спросе [10].

Второй фактор – высокий рост рынка. данный фактор является наиболее важным, так как количество магазинов и онлайн – магазинов растет с каждым

годом, их разнообразие проявляется в качестве и ассортименте предоставляемого товара, его цене и качестве обслуживания клиента [20].

Увеличение/уменьшение курсов валют в 2021 году может привести к увеличению или уменьшению цен на импортируемый товар [10].

Снижение ключевой ставки является третьим экономическим фактором в PEST-анализе. За 2020 год ЦБ РФ трижды снижал ключевую ставку. В феврале она составляла 6%, в конце июля – 4,25%. Снижение процентных ставок дает возможность свободно привлечь заемный капитал [10].

Среди социальных факторов выявили три фактора.

Первый фактор – уровень индивидуального дохода. По данным Росстата, планируемый уровень денежных доходов граждан России за 2021 г должен вырасти как минимум на 3,5%, а в дальнейшем на 2-4% ежегодно. Этот фактор достаточно значим, так как позволяет установить цены на предоставляемые товары [10].

Второй фактор – новинки в области моды. Каждый сезон меняются тенденции на цвета, стиль, материалы, дизайн и т.д. Все это первостепенно влияет на закупку актуального для потребителей товара, с целью дальнейшего расширения ассортимента в магазине [20].

Третий фактор – демографический. Он влияет на уровень магазина в целом, его клиентоориентированность и ценовую политику. Так например, в г. Каменске – Уральском доля женского населения составила 55,1% от общего числа жителей. Среди них 38% девушки и женщины в возрасте от 14 до 45 лет [13].

Среди технических факторов, рост пользователей интернет ресурсов и новые технологии в производстве тканей и материалов. Большой охват целевой аудитории через интернет и привлечение партнеров к сотрудничеству. В настоящее время происходит популяризация использования интернета, а в частности сетей Vk и Instagram среди лиц, разной возрастной категории. Данный фактор может поспособствовать продвижению и узнаваемости бренда, так как с помощью различных мессенджеров можно в короткие сроки набрать нужную аудиторию. Так же использование данных сетей дает возможность привлекать большее число партнеров к сотрудничеству. PEST-анализ представлен в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – PEST-анализ

Политические факторы:	Экономические факторы:
<ul style="list-style-type: none"> <li>– изменение в законодательстве малого среднего бизнеса;</li> <li>– государственная поддержка малого и среднего бизнеса.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– повышение инфляции;</li> <li>– высокий рост рынка;</li> <li>– увеличение/уменьшение курсов валют;</li> <li>– снижение ключевой ставки.</li> </ul>
Социальные факторы:	Технологические факторы:
<ul style="list-style-type: none"> <li>– повышение уровня индивидуального дохода;</li> <li>– новинки в области моды;</li> <li>– демографические факторы.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– рост пользователей интернет ресурсов;</li> <li>– новые технологии в производстве тканей и материалов.</li> </ul>

### 1.2.1.2 Анализ внешней микроэкономической среды

Анализ микросреды направлен на исследование состояния тех составляющих внешнего окружения, с которыми предприятие находится в непосредственном взаимодействии. При этом важно подчеркнуть, что компания может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия и тем самым активно участвовать в формировании дополнительных возможностей и в предотвращении угроз его дальнейшему существованию.

Микросреда - это совокупность факторов, на которые руководство предприятия должно воздействовать для того, чтобы устанавливать и поддерживать с клиентами отношения сотрудничества. Данную среду называют непосредственным деловым окружением организации. Именно оно формирует такие субъекты среды, которые непосредственно влияют на деятельность конкретной организации [2].

#### 1.2.1.2.1 Анализ конкурентов

В настоящие дни рынок женской одежды г. Каменска – Уральского слабо развит, это обусловлено такими факторами, как небольшая численность населения,

отдаленность города относительно областного центра и другое. Рынок города не представляет богатый и широкий ассортимент для жительниц города.

Однако, существует ряд конкурентов. Тем не менее, предприниматели, организующие свой бизнес в сфере продаж женской одежды стремятся организовать работу своих магазинов так, чтобы имеющийся в нем товар соответствовал определенной концепции. В нашем магазине будет представлена стильная женская одежда для потребителей в возрасте от 15 до 45 лет.

Проанализировав рынок конкурентов, мы выяснили, что аналогичный товар реализуют в основном только 6 магазинах, главными, среди которых, являются 3 магазина «Stilisto», «Marmalate», «Fashion stile pos».

В таблице приведен анализ позиций потенциальных конкурентов. Для проведения данного анализа были рассмотрены такие факторы конкурентоспособности, как известность бренда, имидж фирмы, местоположение, ассортимент предлагаемых товаров, ценовая политика, система скидок, качество предлагаемых товаров. Система оценивания факторов конкурентоспособности пятибалльная [20].

Анализ конкурентов представлен в таблице 1.2

Таблица 1.2 – Анализ конкурентов

Фактор	«Stilisto»	«Marmalate»	«Fashion stile pos»
1. Известность бренда	5	4	5
2. Имидж фирмы	5	4	3
3. Местоположение	5	5	2
4. Ассортимент	5	3	3
5. Ценовая политика	3	3	3
6. Система скидок	1	2	2
7. Качество	5	4	2
Средний балл	4,14	3,57	2,86

Как видно по результатам анализа, основным конкурентом является магазин «Stilisto». Этот магазин уже зарекомендовал себя на рынке, так как существует уже на протяжении 11 лет, поэтому он широко известен в городе Каменске – Уральском. «Stilisto» расположен на главной улице в центре города, тем самым

имея большую проходимость. Ассортимент магазина так же широк, коллекции пополняются еженедельно. Качество одежды хорошее. Однако ценовая политика магазина намного завышена, сравнивая схожий ассортимент в магазинах Челябинска, идентичные вещи в «Stilisto» стоят на 30-40% дороже. За время существования магазина не наблюдалось никаких систем скидок или бонусов, только сезонные распродажи. Качество одежды хорошее.

Таким образом, проведенный анализ показал, что слабой стороной в деятельности главного конкурента можно считать отсутствие системы скидок, а также высокие цены.

В магазине покупателю будет представлен товар высокого качества по доступным ценам, гибкая система скидок, а также, в дальнейшем, возможность осуществления заказа одежды через интернет-магазин, что станет стратегическим конкурентным преимуществом магазина и позволит привлечь постоянных потребителей.

#### **1.2.1.2.2 Анализ потребителя**

Мной был проанализирован рынок потребителей в городе Каменске – Уральском. Так как город относительно небольшой (144,1 км<sup>2</sup>), то потенциальные потребители не будут выделяться исходя из района, так как в связи с небольшой территорией города, покупательницам не составляет труда посещать другие районы города, занимаясь шоппингом. Благодаря этому прямыми потребителями нашего магазина будем считать всех жительниц Каменска – Уральского, а так же близ лежащих районов. Далее был проведен опрос у жительниц. Так как при расчете финансовой модели я смогла подобрать оптимальное число потребителей, чтобы выйти в прибыль, то я проводила опрос именно у этого количества респондентов, давших положительный результат. Всего было опрошено 200 человек, так как данного количества было достаточно. Анкета состояла из 8 вопросов, под каждым вопросом была пустая строка для комментария к вопросу.

Проанализировав их ответы, было выявлено, что более 190 человек заинтересованы в появлении нового магазина одежды, с широким ассортиментом и ценами ниже рынка. Была составлена анкета, которая выглядит следующим образом:

– предпочитаете ли вы заказывать вещи через интернет или предпочитаете посещать магазины?

– как часто вы посещаете магазины женской одежды в г. Каменске - Уральском?

Имеет ли важность для вас расположение магазина?

– имеете ли вы затруднение в поиске и выборе одежды?

– устраивают ли вас цены на предлагаемый товар?

– на что вы в первую очередь обращаете внимание при посещении магазина женской одежды?

– дизайн магазина;

– ассортимент;

– цены;

– обслуживание.

– покупаете ли вы одежду по необходимости или же просто любите радовать себя новыми покупками?

– следите ли вы за страничками существующих магазинов Каменска – Уральского в Instsgramm .

– чувствуете ли вы необходимость в расширении предложения женской одежды в Каменске и открытие нового магазина?

Проанализировав ответы всех респондентов, можно сделать вывод, что большинство (75%) жительниц предпочитают посещать магазины, так как не рискуют заказывать вещи без примерки. 57% любят ходить по магазинам и приобретать вещи не из-за необходимости, а просто чтобы порадовать себя. Остальные посещают магазины по необходимости. Для всех опрошенных не имеет значение местоположение магазина, так как они не имеют проблем с тем, чтобы



добраться до нужного места в нашем городе, однако многие подметили, что наличие парковки и рядом расположенной остановки было бы существенным преимуществом. 100% опрошенных имеют затруднения в выборе имеющейся одежды в городе, чаще всего, отметили респонденты, они отказываются от понравившихся вещей из-за через чур завышенной цены, поэтому предпочитают посещать Екатеринбург и проводить свой шоппинг именно там. Так же, большинство покупательниц обращают в первую очередь на цены и ассортимент, далее смотрят на обслуживание и дизайн магазина, в дополнении они подчеркнули, что некоторые существующие шоу – румы нашего города слишком маленькие по своей площади, товар развешан и расположен таким образом, что они имеют затруднение в том, чтобы наглядно рассмотреть вещи, так как говорят покупательницы: «напиханы непонятно как», а так же при большом скоплении народа в таких маленьких магазинах у них отпадает все желание там находиться. 100% опрошенных подписаны на основные странички магазинов, чтобы следить за новинками и ценами. 100% девушек были бы рады открытию нового магазина женской одежды с доступными ценами в городе Каменске – Уральском.

### **1.2.1.2.3 Анализ микроэкономического окружения**

Одним из методов исследования микроэкономического окружения предприятия является модель пяти конкурентных сил Майкла Портера. Она представляет инструмент для анализа, суть которого заключается в подробном изучении ключевых факторов конкуренции, влияющих на прибыльность предприятия в отрасли: поставщики, покупатели, существующие и новые конкуренты, а также товары-субституты [2].

Для исследуемого предприятия был проведен анализ пяти конкурентных сил, результаты представлены ниже.

Первой силой является рыночная власть потребителей. В данной отрасли этот фактор достаточно весом и значим, так как в данной сфере можно сказать, что спрос определяет предложение. А именно, ассортимент магазина будет полностью

соответствовать запросам потребителей. Будут представлены только актуальные модели и фасоны, именно те, которые пользуются большим спросом среди девушек и женщин.

Вторая сила – рыночная власть поставщиков. От данного фактора во многом зависит успех магазина. Среди огромного числа поставщиков, имеющих схожий товар, нужно найти тех, чей ассортимент наиболее приемлем по качеству и имеет адекватную цену, для заключения дальнейшей сделки, ориентированной на долговременное сотрудничество с выгодными условиями. Так же повышение цен у поставщиков прямо отразится на стоимости предоставляемых товаров в магазине.

Третья сила – угроза появления новых игроков на рынке. На сегодняшний день открытие магазинов женской одежды набирают все большую популярность. А существующие компании стараются проводить как можно больше рекламных компаний, с целью привлечения большего числа потребителей. Появления новых конкурентов напрямую зависит от их способности преодолеть определенные входные барьеры, чтобы попасть в отрасль. Сравнивая с другими отраслями, в торговле одеждой нет особых преград для создания нового магазина, все опирается на сумму имеющихся капитальных вложений, актуальность идеи и бренда, расходы на эффективную рекламную компанию, надежность поставщиков, действие контролирующих органов, а так же на сложившуюся конкуренцию в месте, где будет располагаться торговая точка.

Четвертая сила – низкая угроза появления товаров заменителей. Данная угроза минимальна, так как появление схожих товаров субститутов можно наблюдать только у конкурентов (изменение модели, фасона, цвета и тд.), однако поставщики всегда могут предоставить огромное разнообразие товаров.

Пятая сила – уровень конкурентной борьбы. Так как в данной отрасли достаточно сильная конкуренция, то одной из самых главных задач нового магазина будет являться способность привлечь интерес потребителей, предоставить ему возможность купить товар по выгодной цене и качеству, чем у конкурентов. Потенциальными конкурентами для магазина являются шоу – румы, которые находятся непосредственно в городе.

Результаты микроэкономического анализа по модели 5 сил Портера представлены в таблице 1.3

Таблица 1.3 – Матрица факторов микросреды

Рыночная власть потребителей:	Рыночная власть поставщиков:
– высокая зависимость от потребителя; – завышенные требования покупателей к предоставляемым товарам .	– увеличение цен на закупаемые товары; – большое количество поставщиков товаров, зависимость от них.
Угроза появления новых игроков на рынке:	Угроза появления продуктов-заменителей (субститутов):
– низкий барьер для вхождения на рынок; – усиление влияния действующих конкурентов.	– низкая угроза появления товаров заменителей.
Уровень конкурентной борьбы:	
– высокий уровень конкурентной борьбы.	

### 1.2.1.3 Качественная и количественная оценка факторов внешней среды.

После проведенной оценки факторов, следует определить наиболее значимые факторы внешней среды, которые будут оказывать наиболее сильное влияние на предприятие.

Для обобщения результатов анализа стратегических факторов внешней среды используется специальная форма «Резюме анализа внешних стратегических факторов» (в английской EFAS-форма). Количественная оценка проведена с помощью EFAS – анализа. С помощью этой формы можно провести анализ готовности организации реагировать на стратегические факторы внешней среды с учетом их будущей значимости [3].

EFAS-анализ представляет собой этап анализа внешних факторов, влияющих на состояние изучаемого объекта, в данном случае на новый магазин женской одежды в городе Каменске - Уральском.

Определим две группы факторов влияния: сильные и слабые стороны. После чего каждому из факторов присвоим весовое значение и балльную оценку. Результатом данного анализа будет являться оценка степени реакции предприятия на текущие факторы внешней среды.

EFAS - анализ представлен в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – EFAS – анализ внешней среды

Внешние стратегические качества	Вес, доля	Значимость, балл	Взвешенная оценка, балл
<b>Возможности</b>			
Государственная поддержка малого и среднего бизнеса	0,11	5	0,55
Уровень индивидуального дохода	0,13	5	0,65
Новинки в области моды	0,2	5	1
Большой охват целевой аудитории через интернет и привлечение партнеров к сотрудничеству.	0,15	5	0,75
Новые технологии в производстве тканей и материалов	0,10	4	0,4
Демографические факторы	0,08	3	0,24
Снижение ключевой ставки	0,07	2	0,14
Уменьшение курсов валют	0,05	2	0,1
Низкая угроза появления товаров заменителей	0,04	2	0,08
Низкий барьер для вхождения на рынок	0,07	3	0,21
Суммарная оценка	1	-	4,12
<b>Угрозы</b>			
изменение в законодательстве малого и среднего бизнеса	0,07	3	0,21
Высокий рост рынка	0,1	4	0,4
Высокий рост рынка	0,1	4	0,4
Увеличение курсов валют	0,05	2	0,1
увеличение цен на закупаемые товары	0,11	4	0,44
Большое количество поставщиков товаров, зависимость от них	0,11	4	0,44
Завышенные требования покупателя к предоставляемым товарам	0,06	2	0,12
Повышение инфляции	0,06	2	0,12

#### Окончание таблицы 1.4

Внешние стратегические качества	Вес, доля	Значимость, балл	Взвешенная оценка, балл
<b>Угрозы</b>			
Усиление влияния действующих конкурентов	0,13	4	0,52
Высокий уровень конкурентной борьбы	0,17	5	0,85
Суммарная оценка	1	-	3,9

Таким образом, на основе взвешенных оценок, полученных экспертных путем, можно увидеть, что итоговый вес возможностей проекта магазина женской одежды в городе Каменске - Уральском превышает итоговый вес угроз. Это говорит о том, что у магазина женской одежды имеется довольно приличный потенциал к развитию. Самой значимой возможностью является создание программ поддержки малого, так же второй по значимости фактор это большой охват целевой аудитории через интернет и привлечение партнеров к сотрудничеству. Наибольшую угрозу представляет высокая зависимость от потребителя и высокий уровень конкурентной борьбы в отрасли.

#### **1.2.2 Анализ внутренней среды**

Внутренняя среда организации – это перечень всех внутриорганизационных факторов, процессов и ресурсов предприятия, влияющих на его функционирование и развитие.

Назначение данного блока состоит в выявлении внутренних сил и оценки конкурентной позиции организации в отрасли. Данное исследование, как правило, проводится по основным бизнес-функциям, каждая из которых характеризуется своим набором ключевых факторов и параметров, что в совокупности и определяет текущий потенциал предприятия [3].

Обычно оцениваются производственная структура организации, характеристика ее финансового положения, результативность отдела маркетинга.

В разделе финансы был выявлен следующий фактор – небольшой объем собственных финансовых средств. Финансирование предприятия планируется без использования заемных средств.

В разделе маркетинг выявлены такие факторы, как удобное территориальное расположение, наличие собственного сайта, активных страниц в социальных сетях, постоянные скидки, акции, розыгрыши, отсутствие постоянных клиентов.

На первоначальном этапе работы магазина важно охватить большую аудиторию людей, которые станут впоследствии постоянными клиентами. Это можно сделать с помощью удобного расположения в самом населенном и развивающемся районе города Каменска – Уральского. Наличие собственного сайта, а так же активных страниц в таких популярных социальных сетях, как Vk и Instagram, позволит магазину быстро набрать популярность и привлечь большую аудиторию для дальнейшего продвижения. Так же с помощью социальных сетей можно с легкостью осведомлять людей об различных акциях, скидках и розыгрышах. Так как выше упоминалось, что в Каменске – Уральском довольно завышенные цены, то цены в магазине ниже рынка так же помогут привлечь много новых покупателей.

В разделе кадры были выявлены факторы: наличие квалифицированного персонала и система лояльности для персонала.

Наличие квалифицированного персонала играет одну из самых главных ролей в работе магазина одежды. Умение правильно найти подход к клиенту, умение подобрать правильную вещь, фасон, создать образ и подарить клиенту хорошее настроение позволит магазину зарекомендовать себя среди покупательниц. Система лояльности для сотрудников дает им возможность приобретать товар в магазине со скидкой 30% и носить его как рабочую униформу.

В разделе управление отметились такие факторы, как проверенные и надежные поставщики и отсутствие налаженных партнерских отношений с поставщиками.

Среди огромного количества поставщиков со схожим ассортиментом были

отобраны только те, кто имел наилучшее соотношение цена – качество. Работа с ними рассчитана на долговременную, с возможностью добиться еще большей системы скидок.

В разделе производство выделились факторы: большой ассортимент предоставляемого товара, фирменная упаковка товара, удобный график работы, уникальная концепция оформления торгового зала.

В магазине представлен большой ассортимент товара, при покупке любой вещи клиент будет получать ее в фирменном пакете. Дизайн магазина будет иметь фирменную эмблему и будет выполнен в гармоничном стиле. График работы магазина рассчитан так, что у обычных покупательниц, работающих по стандартному графику до 17,00 или 18,00, будет возможность спокойно посетить магазин после работы.

Факторы внутренней среды могут демонстрировать сильные и слабые стороны предприятия, которые выявлены и продемонстрированы в таблице 1.5

Таблица 1.5 Матрица факторов внутренней среды

Финансы	Маркетинг
– Ограниченный объем собственных финансовых средств	– Удобное территориальное расположение – Наличие собственного сайта, активных страниц в социальных сетях – Постоянные скидки, акции, розыгрыши – Отсутствие постоянных клиентов – Цены ниже рынка
Кадры	Управление
– Наличие квалифицированного персонала – Система лояльности для персонала	– Проверенные и надежные поставщики – Отсутствие налаженных партнерских отношений с поставщиками

## Окончание таблицы 1.5

Производство	
–	Большой ассортимент предоставляемого товара
–	Фирменная упаковка товара
–	Удобный график работы
–	Уникальная концепция оформления торгового зала

Таким образом, приведенные факторы отражают сильные и слабые стороны в деятельности магазина женской одежды города Каменска – Уральского, сильные стороны компенсируют слабые и отличают его от конкурентов в данной сфере.

Для определения наиболее значимых факторов используется количественный анализ факторов внутренней среды, представленный в таблице 1.6

Таблица 1.6 EFAS – анализ внутренней среды

Внешние стратегические качества	Вес, доля	Значимость, балл	Взвешенная оценка, балл
<b>Сильные стороны</b>			
Удобное территориальное расположение	0,07	4	0,28
Наличие собственного сайта, активных страниц в социальных сетях	0,11	5	0,55
Постоянные скидки, акции, розыгрыши	0,11	5	0,55
Цены ниже рынка	0,13	5	0,65
Наличие квалифицированного персонала	0,1	5	0,5
Система лояльности для персонала	0,06	4	0,24
Проверенные и надежные поставщики	0,09	5	0,45
Большой ассортимент предоставляемого товара	0,09	5	0,45
Фирменная упаковка товара	0,08	4	0,32
Удобный график работы	0,08	4	0,32
Уникальная концепция оформления торгового зала	0,08	4	0,32
Суммарная оценка	1	-	4,63
<b>Слабые стороны</b>			
Ограниченный объем собственных финансовых средств	0,36	5	1,8
Отсутствие постоянных клиентов	0,32	4	1,28
Отсутствие налаженных партнерских отношений с поставщиками	0,32	4	1,28
Суммарная оценка	1	-	4,36



В результате анализа и количественной оценки факторов внутренней среды, представленной в таблице 1.6, можно сделать вывод о том, что нами были выявлены доминирующие сильные и слабые стороны, которые в дальнейшем будут сформированы нами и представлены в SWOT-матрице. При планировании и принятии решений мы так же будем обращать на это внимание.

В анализе данной отрасли в городе Каменске – Уральском преобладают сильные стороны, а именно: Наличие собственного сайта, активных страниц в социальных сетях постоянные скидки, акции, розыгрыши, цены ниже рынка, наличие квалифицированного персонала, проверенные и надежные поставщики, большой ассортимент предоставляемого товара.

### **1.3 SWOT-анализ**

SWOT-анализ — метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: strengths (силы), weaknesses (слабости), opportunities (благоприятные возможности) и threats (угрозы). Внутренняя обстановка компании отражается в S и W, а внешняя - в O и T.

- strengths – сильная сторона, внутренняя характеристика компании, которая выгодно отличает данное предприятие от конкурентов;

- weaknesses – слабая сторона, внутренняя характеристика компании, которая по отношению к конкуренту выглядит слабой, и которую предприятие в силах улучшить;

- opportunities – возможность, характеристика внешней среды компании, которая предоставляет всем участникам данного рынка возможность для расширения своего бизнеса;

- threats – угроза, характеристика внешней среды компании, которая снижает привлекательность рынка для всех участников [2].

Процедура проведения SWOT-анализа в общем виде сводится к заполнению матрицы, в которой отражаются и затем сопоставляются сильные и слабые стороны

предприятия, а также возможности и угрозы рынка. Это сопоставление позволяет чётко определить, какие шаги могут быть предприняты для развития компании, и на какие проблемы необходимо обратить особое внимание [2]. Данная матрица предоставляет руководителям компании структурированное информационное поле, в котором они могут стратегически ориентироваться и принимать решения.

SWOT-анализ помог ответить на следующие вопросы:

- используются ли сильные стороны как преимущества компании;
- являются ли слабости компании ее уязвимыми местами;
- какие благоприятные обстоятельства дают шансы на успех, на какие угрозы обратить внимание в первую очередь.

SWOT-матрица представлена в таблице 1.7.

SWOT-матрица представлена в таблице 1.7

Возможности	Угрозы
S1 Государственная поддержка малого и среднего бизнеса	W1 Высокий уровень конкурентной борьбы
S2 Уровень индивидуального дохода	W3 Усиление влияния действующих конкурентов
S3 Новинки в области моды	W2 Высокая зависимость от потребителя
S4 Большой охват целевой аудитории через интернет и привлечение партнеров к сотрудничеству.	
Сильные стороны	Слабые стороны
O Наличие собственного сайта, активных страниц в социальных сетях	T1 Ограниченный объем собственных финансовых средств
O2 Цены ниже рынка	T
O3 Наличие квалифицированного персонала	T3 Отсутствие налаженных партнерских отношений с поставщиками
O4 Широкий ассортимент предоставляемых услуг.	

После построения SWOT-матрицы была проведена количественная оценка взаимовлияния факторов SWOT. Для этого в приложении А, в таблице А.2 размещены сильные и слабые стороны предприятия в строках, а возможности и угрозы в столбцах. На основании анализа, произведенного в таблице А.1 можно сгруппировать факторы и вывести их итоговые оценки в соответствии с сильными и слабыми сторонами, угрозами и возможностями. На пересечениях строк и столбцов выставляются баллы, отражающие степень взаимного влияния факторов.

Была использована следующая система оценки:

- 1 балл – факторы не влияют друг на друга;
- 3 балла – взаимовлияние факторов умеренное;
- 5 баллов – взаимовлияние факторов высокое;
- 2 и 4 балла – компромиссные значения.

По итогу данного анализа можно сделать вывод о том, что сильными сторонами компании являются выезд на дом специалиста; слабой стороной можно назвать постоянные клиенты в других салонах; главной возможностью стало расширение ассортимента услуг; главной угрозой является появление новых конкурентов в зоне действия нашего салона красоты;

Факторы SWOT переносятся в таблицу 1.8 с полученными суммарными оценками из таблицы, где приведена количественная оценка взаимовлияния.

Таблица 1.8 – Суммарная оценка факторов SWOT

Возможности	сумма	Угрозы	Сумма
S1 Государственная поддержка малого и среднего бизнеса	16	W1 Высокий уровень конкурентной борьбы	25
S2 Уровень индивидуального дохода	16	W3 Усиление влияния действующих конкурентов	24
S3 Новинки в области моды	25	W2 Высокая зависимость от потребителя	26
S4 Большой охват целевой аудитории через интернет и привлечение партнеров к сотрудничеству.	22		

Окончание таблицы 1.8

Сильные стороны	Сумма	Слабые стороны	Сумма
О Наличие собственного сайта, активных страниц в соц сетях	27	Т1 Ограниченный объем собственных финансовых средств	12
		Т Отсутствие постоянных	
О2 Цены ниже рынка	33	Т3 Отсутствие налаженных партнерских отношений с поставщиками	13
О3 Наличие квалифицированного персонала	21		
О4 широкий ассортимент предоставляемых услуг.	28		

Среди сильных сторон компании максимальную оценку получил такие факторы, как цены ниже рынка и широкий ассортимент предоставляемых услуг. Среди возможностей доминирующим стал фактор - новинки в области моды и большой охват целевой аудитории через интернет и привлечение партнеров к сотрудничеству, среди угроз наиболее существенной высокий уровень конкурентной борьбы и высокая зависимость от потребителя.

В приложении А, в таблице А.1 сформированы поля решения проблем предприятия. На пересечении сильных сторон и возможностей указывается, какие сильные стороны необходимо использовать, чтобы получить отдачу от возможностей во внешней среде, а на пересечении сильных сторон и угроз указывается, какие силы необходимо использовать организации для устранения угроз.

На пересечении слабых сторон и возможностей указывается, за счет каких возможностей внешней среды компания сможет преодолеть имеющиеся слабости, а на пересечении с угрозами – от каких слабостей необходимо избавиться, чтобы попытаться предотвратить нависшую угрозу.

К решениям проблем относятся: создание новых технологий, разработка маркетинговой стратегии, закупка более качественного оборудования, повышение квалификации производственных рабочих, разработка системы мотивации для сотрудников.

Исходя из таблиц А.1 и А.2 в приложении А рассчитывается суммарная оценка для каждого решения. Ранжируются решения по суммарной количественной оценке и переносятся в таблицу 1.9.

Таблица 1.9 – Рейтинг решений

Ранг	Решение	Сумма баллов
1	Открытие нового магазина женской одежды в городе Каменск – Уральский	75
2	Привлечение новых клиентов с помощью акций	42
3	Оформление договора с поставщиками на долгосрочной основе с дополнительными скидками	30
4	Повышение квалификации персонала и система мотивации	7

По итогам проведенного стратегического анализа наиболее актуальным и рациональным для предприятия в текущих условиях стали такое решение, как открытие нового магазина женской одежды в городе Каменске - Уральском.

### **Выводы по разделу один**

В данном разделе был проведен стратегический анализ магазина одежды в городе Каменск - Уральский, который включает в себя анализ внешней и внутренней среды организации, на основе которых составляется итоговая SWOT-матрица. Исходя из SWOT-факторов, было составлено поле решений, где указаны основные меры, которые помогут предотвратить угрозы и скрыть слабые стороны за счет возможностей и сильных сторон. Было составлено четыре действенных решений на основе факторов: Проведение расширенной рекламной компании, привлечение новых клиентов с помощью акций, оформление договора с поставщиками на долгосрочной основе с дополнительными скидками, повышение квалификации персонала и система мотивации.

Наибольшее количество баллов набрало мероприятие «открытие нового

магазина женской одежды в городе Каменск - Уральский». Это решение позволит набрать популярность среди потенциальных клиентов, повысить узнаваемость и привлечь большое количество покупателей.

На основе проведенного анализа целесообразно осуществить проект по проведению расширенной рекламной компании, так как это позволит противостоять угрозам и преодолеть слабые стороны. Это необходимо, чтобы привлечь больше клиентов и увеличить прибыль магазина.

## **2 ПЛАНИРОВАНИЕ И МОДЕЛИРОВАНИЕ ПРОЕКТА**

### **2.1 Описание проекта**

#### **2.1.1 Резюме проекта**

В результате проведения стратегического анализа было установлено, что в городе Каменске – Уральском существует достаточно высокий спрос на женскую одежду по доступным ценам. Поэтому было принято решение об открытии нового магазина женской одежды в городе, которое несет в себе значительные перспективы.

Преимуществами данного магазина будут являться: широкий ассортимент и низкая ценовая политика, относительно конкурентов.

Цель проекта:

- открытие магазина в г. Каменске – Уральском, с целью удовлетворения потребительского спроса женщин в качественной и модной одежде по доступным ценам.

Рынок женской одежды на сегодняшний день является наиболее привлекательным сегментом, поскольку любая женщина стремится красиво одеваться. При выборе вещи женщина ориентируется на цену и качество, спросом пользуется та одежда, которая имеет наиболее демократическую цену и хорошее качество. Большинство производителей предлагают широкий ассортимент одежды, а также разные скидки, акции, системы лояльности клиентов, с помощью которых покупатели могут хорошо сэкономить. Рекламные компании позволяют повышать узнаваемость бренда и увеличить поток покупателей.

Как показывает практика, в небольших городах нет известных брендовых магазинов, а преобладают местные магазины одежды, с достаточно завышенными ценами, по сравнению с аналогичными товарами в крупных городах. Не имея возможности большого выбора, покупательницы часто переплачивают, либо не находя нужной вещи среди представленного выбора.

В рассматриваемой дипломной работе рассматривается открытие магазина в городе Каменске – Уральском. Это третий по численности населения и экономическому потенциалу город Свердловской области, расположенный в ста километрах от Екатеринбурга, с населением 170 тысяч человек.

В магазине женской одежды города Каменска - Уральского будут представлены несколько ассортиментных групп товара: повседневная, консервативная и праздничная одежда, а также аксессуары по доступным ценам. В условиях жесткой конкуренции новый магазин предложит своим клиентам товар высокого качества, регулярное обновление ассортимента, систему накопительных скидок и различные акции. Конкурентным преимуществом данного магазина будет являться широкий модельный ряд качественной женской одежды, привлекательный внутренний интерьер помещения, а также, в дальнейшем, возможность совершения покупок в интернет-магазине.

Потенциальными покупателями выступают женщины и девушки в возрасте от 15 до 45 лет.

Организационно – правовая форма ведения бизнеса: индивидуальное предпринимательство.

Место реализации проекта: Свердловская область, город Каменск – Уральский, улица Каменская 85, ТРЦ «Колизей» - многофункциональный торгово-развлекательный комплекс, имеющий ряд преимуществ: широкий спектр предоставляемых услуг и развлечений, удобство подъезда на автотранспорте, возможность совершения комплексных покупок, что обеспечивает большой покупательский поток. Для реализации проекта будет арендована площадь размером 20 м<sup>2</sup>, стоимостью 16 000 рублей (см. приложение В).

Штат магазина состоит из директора и двух продавцов – консультантов.

Для реализации проекта требуются инвестиционные вложения в размере 294 162 рубля. Будут использоваться собственные средства индивидуального предпринимателя.

Планируемая дата открытия магазина – 27 сентября 2021 года.

Показатели эффективности проекта:



- рентабельность данного проекта – 137,35 %;
- первоначальные затраты на открытие магазина – 296 192 рублей;
- период окупаемости - 7 месяцев;
- ежегодная выручка магазина – 614 645,22 рублей.

### 2.1.2 Продукт проекта

Суть проекта заключается в создании нового магазина женской одежды в городе Каменске - Уральском.

Продуктом проекта выступает модная, современная женская одежда и аксессуары по доступным ценам.

Основная цель создания проекта - удовлетворении потребительского спроса женщин в качественной и модной одежде по доступным ценам.

### 2.1.3 Обоснование цены

Для того, чтобы правильно установить цену на предоставляемый товар, нужно выявить среднерыночную стоимость, основываясь на предлагаемые цены у конкурентов на аналогичный товар.

В таблице 2.1 представлено определение среднерыночной цены на различные услуги. Ценообразование проводилось на основе анализа цен конкурентов на предлагаемые услуги.

Таблица 2.1 - определение среднерыночной цены.

Наименование товара	«Stilisto»	«Marmalatio»	«Fashion stile poss»	Средне – рыночная цена
Платье	2100	2500	2000	2200
Брюки	1800	2600	2300	2233
Блуза	1700	2000	1800	1833
Футболка/майка	1500	1600	1500	1533

## Окончание таблицы 2.1

Наименование товара	«Stilisto»	«Marmalatio»	«Fashion style poss»	Средне – рыночная цена
Пиджак/кардиган	2000	1800	1900	1900
Спортивный костюм	2700	3000	2900	2867
Свитер/водолазка	1900	1500	1700	1700
Костюм (пиджак+ брюки)	3400	3100	3000	3167
Юбка/шорты	1500	1300	1500	1433
Джинсы	2600	2400	2300	2433
Кольцо	400	350	400	383
Серьги	500	550	350	467
Часы	900	800	650	783
Обувь	-	4500	2000	2167
Сумки	1700	1600	2500	1933

Проанализировав ценовую политику наших конкурентов, мы пришли к выводу, что стоимость товара в нашем шоу – руме будет в среднем на 20% ниже, чем аналогичные товары у конкурентов. Это будет обуславливаться следующими факторами:

- высокая квалификация сотрудников, опыт работы в продажах не менее 2-х лет.
- большой объем продаж;
- активная реклама товара в социальных сетях, возможность продвижения товара в регионе с помощью онлайн заказов и отправкой почтой по России.

В таблице 2.2 представлена стоимость товаров в нашем магазине на основании среднерыночной цены.

Таблица 2.2 – Цены на товары нашего магазина женской одежды

Наименование товара	Цена, руб
Платье	1750
Брюки	1750
Блуза	1400
Футболка/майка	1200
Пиджак/кардиган	1500
Спортивный костюм	2200
Свитер/водолазка	1300

#### Окончание таблицы 2.2

Наименование товара	Цена, руб
Костюм (пиджак+ брюки)	2300
Юбка/шорты	1100
Джинсы	1500
Колье	300
Верхняя одежда	3000
Серьги	350
Часы	500
Обувь	1700
Сумки	1500

#### 2.1.4 Обоснование объемов сбыта

Объем продаж был определен путем маркетингового опроса потребителей. В таблице сформирован план сбыта.

Планируемый товарооборот магазина будет зависеть от интенсивности трафика, количества покупателей и средней стоимости покупки (среднего чека). По статистическим данным, средний чек магазина по продаже женской одежды за день г. Каменска - Уральского составляет от 1000 до 3500 рублей. Для нового магазина будем применять среднее значение – 2500 рублей.

Для того, чтобы определить интенсивность трафика в нашем магазине, проведем анализ трафика у одного из главных конкурентов магазина «Stilisto».

По достоверным источникам известно, что утром магазин посещают 3-6 человек, в обед 10-15 человек, а вечером около 17-20 человек. Однако следует учитывать, что в выходные дни проходимость магазина повышается. На основе этого можно сделать вывод, что за день магазин посещают в среднем около 35 человек.

Основываясь на отраслевой опыт, можно сказать, что каждый 7 человек совершает покупку. С учетом того, что средний чек составляет 2500 , в день ожидаемая выручка составит 12500 рублей в день или 375 000 рублей в месяц.

Таким образом, можно составить примерный план продаж на 16 месяцев.

Для того, чтобы определить примерный объем сбыта товара, применим метод наблюдения за конкурентами, проанализируем полученные данные по каждой позиции и выведем среднее значение для нашего магазина.

В таблице 2.3 представлен средний план продаж, определенный маркетинговым исследованием.

Таблица 2.3 – План сбыта

№	Наименование товара	Среднее значение, шт.
1	Платье	12
2	Брюки	12
3	Блуза	16
4	Футболка/майка	10
5	Пиджак/кардиган	12
6	Спортивный костюм	9
7	Свитер/водолазка	12
8	Костюм (пиджак+ брюки)	12
9	Юбка/шорты	12
10	Джинсы	16
11	Очки	5
12	Колье	10
13	Верхняя одежда	24
14	Серьги	10
15	Часы	10
16	Обувь	20
17	Сумки	10

## **2.2 Финансовая модель проекта**

### **2.2.1 Планирование проекта**

Планирование проекта является одним из основных процессов в его управлении. Оно представляет непрерывный процесс, направленный на определение и согласование наилучшего способа действий для достижения поставленных целей проекта с учетом всех факторов его реализации.

Одним из инструментов планирования является Календарный план. Им является проектный документ, который определяет последовательность и сроки выполнения отдельных работ, устанавливает их технологическую взаимосвязь в соответствии с характером и имеющимся объемом [4ё].

Для проекта по открытию магазина женской одежды производилось планирование работ по двум этапам:

- подготовительный этап (прединвестиционная и инвестиционная фаза);
- этап реализации проекта – предполагающий запуск проекта и получение дохода от его реализации (эксплуатационная фаза).

Данное исследование производилось в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Календарный план проекта

Этапы	Планируемые мероприятия	Дата		Длительность	
		Начало этапа	Окончание этапа		
Подготовительный этап	1. Прединвестиционная фаза				
	1	Принятие решения о реализации проекта	1.07.2021	2.07.2021	2
	2	Стратегический анализ	3.07.2021	5.07.2021	3
	3	Написание бизнес плана проекта	6.07.2021	9.07.2021	4
	4	Сбор и подача документов на регистрацию ИП	10.07.2021	12.07.2021	3
	5	Выбор помещения для аренды	10.07.2021	16.07.2021	7
	6	Заключение договора об аренде помещения	17.07.2021	17.07.2021	1
	7	Разработка должностных инструкций	11.08.2021	18.08.2021	8
	8	Поиск поставщиков оборудования, мебели, товара	10.07.2021	15.07.2021	6
	9	Заключение договора с поставщиками	16.07.2021	16.07.2021	1
	10	Распаковка, отпаривание, расстановка товара по местам	11.09.2021	17.09.2021	7
	11	Поиск типографии	11.09.2021	14.09.2021	4
	2. Инвестиционная фаза				
	1	Получение свидетельства о регистрации ИП	13.07.2021	18.07.2021	6
2	Покупка кассового аппарата	19.07.2021	19.07.2021	1	
3	Разработка дизайн проекта	20.07.2021	10.08.2021	22	

## Окончание таблицы 2.4

Этапы	Планируемые мероприятия	Дата		Длительность
		Начало этапа	Окончание этапа	
	4 Ремонт помещения	18.08.2021	6.09.2021	20
	5 Найм персонала	19.08.2021	1.09.2021	14
	6 Закуп оборудования, мебели, товара	11.08.2021	17.08.2021	7
	7 Сборка и установка мебели	18.08.2021	10.09.2021	24
	8 Печать полиграфической продукции	15.09.2021	19.09.2021	5
	39 Разработка рекламы	11.08.2021	10.09.2021	31
	10 Запуск рекламы	20.09.2021	26.09.2021	7
<b>3. Эксплуатационная фаза</b>				
Этап реализации	Открытие магазина женской одежды	27.09.2021	27.09.2021	1
Итого длительность подготовительного этапа		89		

На основании таблицы можно сделать вывод о том, что для реализации проекта по открытию магазина женской одежды в городе Каменске - Уральском требуется 89 дней.

Длительность работ проекта и логические связи между ними наглядно представлены на диаграмме Ганта в «Project Expert» (рисунок 2.1).

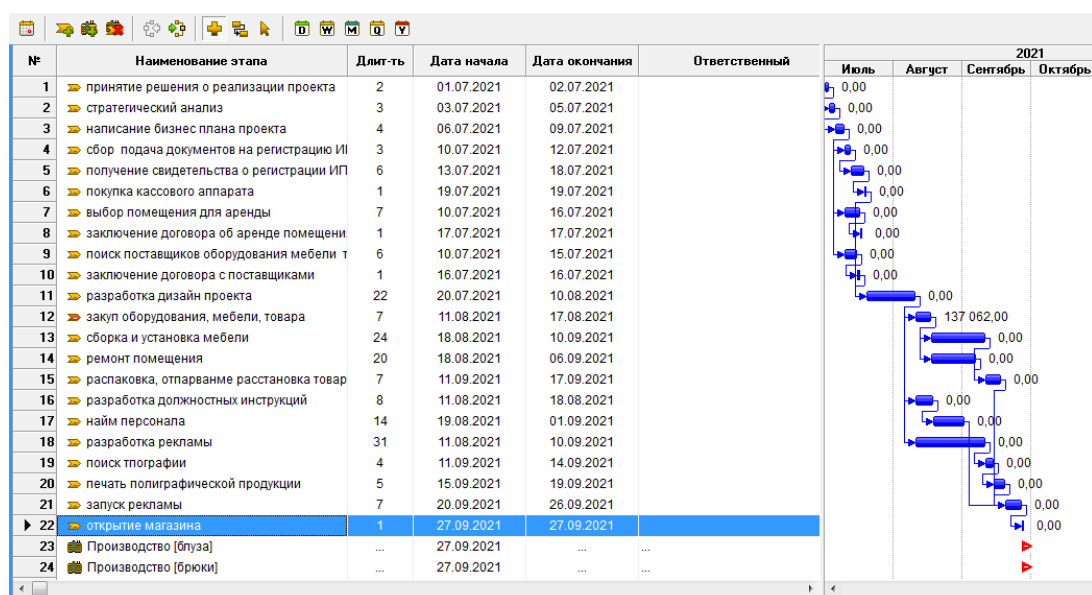


Рисунок 2.1 – Диаграмма Ганта

### 2.2.1.1 Построение сетевого графика проекта

Далее после определения последовательности и длительности работ строится сетевой график, представленный в приложении.

Сетевое планирование – метод анализа сроков (ранних и поздних) начала и окончания нереализованных частей проекта, позволяет увязать выполнение различных работ и процессов во времени, получив прогноз общей продолжительности реализации всего проекта [5].

Перечень событий проекта с указанием длительности события приведен в таблице 2.5

Таблица 2.5 – Перечень событий проекта

Событие	Наименование событий	Длительность события
0	Принятие решения о реализации проекта	2
1	Стратегический анализ	3
2	Написание бизнес плана проекта	4
3	Сбор и подача документов на регистрацию ИП	3
4	Выбор помещения для аренды	7
5	Заключение договора об аренде помещения	1
6	Разработка должностных инструкций	8
7	Поиск поставщиков оборудования, мебели, товара	6
8	Заключение договора с поставщиками	1
9	Распаковка, отпаривание, расстановка товара по местам	7
10	Поиск типографии	4
11	Получение свидетельства о регистрации ИП	6
12	Покупка кассового аппарата	1
13	Разработка дизайн проекта	22
14	Ремонт помещения	20

### Окончание таблицы 2.5

Событие	Наименование событий	Длительность события
15	Найм персонала	14
16	Закуп оборудования, мебели, товара	7
17	Сборка и установка мебели	24
18	Печать полиграфической продукции	5
19	Разработка рекламы	31
20	Запуск рекламы	7
21	Открытие магазина женской одежды	1

После составления перечня работ по проекту необходимо построить сетевой график проекта, который представлен в приложении Г, рисунок Г.1.

Сетевой график данного проекта состоит из двадцати одной работы определенной последовательности. Длительность критического пути, который изображен на графике красными стрелками, составляет 89 дней.

#### 2.2.1.2 Расчет параметров работ и событий сетевого графика

Ожидаемая продолжительность каждой работы для сетевого графика проекта определяется по формуле (2.1):

$$t_{ij\text{ож}} = 0,6 \cdot t_{ij\text{мин}} + 0,4 \cdot t_{ij\text{макс}}, \quad (2.1)$$

где  $t_{ij\text{мин}}$  – минимальная оценка продолжительности;

$t_{ij\text{макс}}$  – максимальная оценка продолжительности.

Среднеквадратическое отклонение для сетевого графика проекта рассчитывается по формуле (2.2):

$$\sigma_{ij} = 0,2 \cdot (t_{ij\text{макс}} - t_{ij\text{мин}}), \quad (2.2)$$

где  $t_{ij\text{мин}}$  – минимальная оценка продолжительности;

$t_{ij\text{макс}}$  – максимальная оценка продолжительности.



Дисперсия для сетевого графика проекта по открытию магазина-кальянной определяется по формуле (2.3):

$$D_{ij} = \sigma_{ij}^2 \quad (2.3)$$

где  $t_{ij\text{мин.}}$  – минимальная оценка продолжительности;

$t_{ij\text{макс.}}$  – максимальная оценка продолжительности.

Далее рассчитаны перечень, параметры и вероятные характеристики сетевого графика проекта. Перечень, параметры и вероятные характеристики сетевого графика проекта представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Перечень планируемых работ

Номер	Наименование	Продолжительность			$\sigma_{ij}$	$D_{ij}$
		$t_{ij\text{ мин.}}$	$t_{ij\text{ макс.}}$	$t_{ij\text{ ож.}}$		
0	Принятие решения о реализации проекта	1	3	2	0,4	0,16
1	Стратегический анализ	2	5	3	0,6	0,36
2	Написание бизнес плана проекта	3	6	4	0,6	0,36
3	Сбор и подача документов на регистрацию ИП	2	5	3	0,6	0,36
4	Выбор помещения для аренды	5	10	7	1	1
5	Заключение договора об аренде помещения	1	2	1	0,2	0,04
6	Разработка должностных инструкций	4	12	8	1,6	2,56
7	Поиск поставщиков оборудования, мебели, товара	3	9	6	1,2	1,44
8	Заключение договора с поставщиками	1	2	1	0,2	0,04

Окончание таблицы 2.6

Номер	Наименование	Продолжительность			$\sigma_{ij}$	$D_{ij}$
		$t_{ij}$ мин.	$t_{ij}$ макс	$t_{ij}$ ож.		
9	Распаковка, отпаривание, расстановка товара по местам	5	10	7	1	1
10	Поиск типографии	3	6	4	0,6	0,36
11	Получение свидетельства о регистрации ИП	3	9	6	1,2	1,44
12	Покупка кассового аппарата	1	2	1	0,2	0,04
13	Разработка дизайн проекта	18	28	22	2	4
14	Ремонт помещения	16	26	20	2	4
15	Найм персонала	10	20	14	2	4
16	Закуп оборудования, мебели, товара	5	10	7	1	1
17	Сборка и установка мебели	18	33	24	3	9
18	Печать полиграфической продукции	3	8	5	1	1
19	Разработка рекламы	25	40	31	3	9
20	Запуск рекламы	5	10	7	1	1
21	Открытие магазина женской одежды	1	2	1	0,2	0,04

Ранний срок начала работы совпадает с ранним сроком свершения её начального события и рассчитывается по формуле (2.4):

$$T_{ij} \text{ рн} = T_{ri}, \quad (2.4)$$

где  $T_{ri}$  – ранний срок свершения начального события.

Поздний срок начала работы для сетевого графика проекта рассчитывается по формуле (2.5):

$$T_{ijпн} = T_{пj} - t_{ij}, \quad (2.5)$$

где  $T_{пj}$  – поздний срок свершения конечного события;  
 $t_{ij}$  – ожидаемая продолжительность работы.

Ранний срок окончания работы для сетевого графика проекта рассчитывается по формуле (2.6):

$$T_{ijpo} = T_{pi} + t_{ij}, \quad (2.6)$$

где  $t_{ij}$  – ожидаемая продолжительность работы;  
 $T_{pi}$  – ранний срок свершения начального события.

Поздний срок окончания работы совпадает с поздним сроком свершения её конечного события. Поздний срок окончания работы совпадает с поздним сроком свершения её конечного события и рассчитывается по формуле (2.7):

$$T_{ijпо} = T_{пj}, \quad (2.7)$$

где  $T_{пj}$  – поздний срок свершения конечного события.

Работы, не лежащие на критическом пути, обладают резервами времени. Работы, не лежащие на критическом пути, обладают резервами времени. Полный резерв времени работы рассчитывается по формуле (2.8):

$$R_{ijп} = T_{пj} - T_{pi} - t_{ij}, \quad (2.8)$$

где  $T_{пj}$  – поздний срок свершения конечного события;  
 $T_{pi}$  – ранний срок свершения начального события;  
 $t_{ij}$  – ожидаемая продолжительность работы.

Частный резерв времени первого рода, для сетевого графика проекта рассчитывается по формуле (2.9):

$$R_{ijчI} = T_{пj} - T_{пi} - t_{ij}, \quad (2.9)$$

где  $T_{пj}$  – поздний срок свершения конечного события;

$T_{pi}$  – ранний срок совершения конечного события;

$t_{ij}$  – ожидаемая продолжительность работы.

Частный резерв времени второго рода для сетевого графика проекта рассчитывается по формуле (2.10):

$$R_{ijчп} = T_{pj} - T_{pi} - t_{ij}, \quad (2.10)$$

где  $T_{pj}$  – поздний срок свершения начального события;

$T_{pi}$  – ранний срок свершения начального события;

$t_{ij}$  – ожидаемая продолжительность работы.

Свободный резерв времени работы для сетевого графика проекта рассчитывается по формуле (2.11):

$$R_{ijс(н)} = T_{pj} - T_{pi} - t_{ij}, \quad (2.11)$$

где  $T_{pj}$  – поздний срок свершения начального события;

$T_{pi}$  – ранний срок совершения конечного события;

$t_{ij}$  – ожидаемая продолжительность работы.

Правильность расчётов резервов времени работы для сетевого графика можно проверить по формуле (2.12):

$$R_{ijп} + R_{ijс(н)} = R_{ijчп} + R_{ijчп}, \quad (2.12)$$

Коэффициент напряженности рассчитывается как отношение продолжительности максимального пути за вычетом времени совпадения его с критическим путём к продолжительности критического пути также за вычетом времени совпадения максимального пути с критическим [5].

Коэффициент напряженности рассчитывается по формуле (2.13):

$$k_{nij} = \frac{T-t_k}{T_k-t_k}, \quad (2.13)$$

где  $k_{nij}$  – коэффициент напряженности работы;

$T$  – максимальный путь в днях, проходящий через данную работу;

$t_k$  – продолжительность части критического пути в днях, расположенная на рассматриваемом пути;

$T_k$  – продолжительность критического пути в днях.

Результаты расчётов резервов времени и сроков представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Параметры работ сетевого графика

Код	$t_{ij}$	Сроки начала		Сроки Окончания		Резервы времени				Коэффициент напряженности
		$T_{ij}^{PH}$	$T_{ij}^{ПН}$	$T_{ij}^{PO}$	$T_{ij}^{ПО}$	$R_{ij}^П$	$R_{ij}^{ЧП}$	$R_{ij}^{ЧП}$	$R_{ij}^{c(н)}$	
0	5	0	0	5	5	0	0	0	0	1
1	4	5	5	9	9	0	0	0	0	1
2,1	3	9	9	12	12	0	0	0	0	1
2,2	7	9	9	16	18	0	2	0	0	0,93
2,3	6	9	9	15	18	0	3	0	0	0,96
3	6	12	12	18	18	0	0	0	0	1
4	1	16	18	17	19	0	0	0	-2	1
5	22	17	19	41	41	2	0	2	0	0,97
6	14	49	60	63	74	0	0	0	-11	0,63
7	1	15	18	16	19	0	0	0	-3	0,96
8	22	16	19	41	41	3	0	3	0	0,96
9	7	79	81	88	88	2	0	2	0	0,79
10	5	76	76	81	81	0	0	0	0	1
11	1	18	18	19	19	0	0	0	0	1
12	22	19	19	41	41	0	0	0	0	1
13,1	7	41	41	48	50	0	2	0	0	0,79

Окончание таблицы 2.7

Код	tij	Сроки начала		Сроки Окончания		Резервы времени				Коэффициент напряженности
		41	41	49	60	0	11	0	0	0,77
13,3	31	41	41	72	72	0	0	0	0	1
14	7	68	74	79	81	4	0	4	-2	0,86
15	7	63	74	79	81	9	0	9	-2	0,63
16,1	24	48	50	72	74	0	0	0	-2	0,79
16,2	20	48	50	68	74	0	4	0	-2	0,86
17	7	72	74	79	81	0	0	0	-2	0,79
18	7	81	81	88	88	0	0	0	0	1
19	4	72	72	76	76	0	0	0	0	1
20	1	88	88	89	89	0	0	0	0	1

Коэффициент сложности для сетевого графика проекта рассчитывается по формуле (2.14):

$$K_c = \frac{N_{p-g}}{N_c}, \quad (2.14)$$

где  $N_{p-g}$  – количество работ сетевого графика;

$N_c$  – количество событий сетевого графика.

Коэффициент сложности для сетевого графика проекта составил 1,23.

В таблице 2.8 представлены ключевые вехи. Ключевая веха – это контрольная точка проекта, на которой следует проконтролировать выполнение работ.

Таблица 2.8 – План вех проекта

Номер События	Ключевые вехи	Дата
13	Разработка дизайн проекта	20.07.2021
9	Распаковка, отпаривание, расстановка товара	11.09.2021

## Окончание таблицы 2.8

Номер События	Ключевые вехи	Дата
20	Запуск рекламы	20.09.2021

Ключевые вехи проекта: разработка дизайн проекта, распаковка, отпаривание, расстановка товара по местам, Запуск рекламы.

### 2.2.2 Описание окружения проекта

Для описания проекта и компании в системе Project Expert необходимо ввести такие исходные данные, как дата начала и длительность проекта, перечень планируемых к выпуску продуктов и услуг, многоуровневую структуру компании, финансовое состояние на момент начала проекта [2].

Для описания проекта требуется ввести следующие данные:

- дату начала и длительность проекта;
- перечень планируемых к выпуску продуктов и услуг.

Название проекта: «открытие магазина женской одежды в г. Каменске - Уральском». Дата начала проекта: 01.07.2021. Длительность проекта: 1 год 6 месяцев.

Продукт проекта: одежда, обувь, аксессуары. (платье, брюки, блуза, футболка/майка, пиджак/кардиган, спортивный костюм, свитер/водолазка, костюм, юбка/шорты, джинсы, очки, кольцо, верхняя одежда, серьги, часы, обувь, сумки). Начало продаж: 27.09.2021.

Рассмотрим составляющие модуля «Окружение проекта». Основные налоги, которые уплачивает магазин, это страховые взносы в размере 30% и упрощенная система налогообложения в размере 6%. Основной валютой в проекте являются рубли. При создании проекта была выбрана упрощенная система налогообложения, налог 6% на доходы.

### 2.2.3 Инвестиционный план

В результате создания календарного плана получено полное проектное расписание, учитывающее длительность работ, необходимую для его выполнения, с помощью которого можно определить потребность в финансировании, что является важным теоретическим вопросом менеджменте.

Его величина показывает минимальный объем внешнего финансирования проекта, необходимый для обеспечения его реализуемости.

Определение потребности в финансировании рассматриваемого проекта производилось в два этапа:

- первоначальные (единовременные) затраты;
- предварительные операционные затраты подготовительного периода (затраты на приращение оборотного капитала).

Одной из первых затрат по созданию нашего магазина является регистрация ИП, на которую потребуется в общей сложности 6 дней, 3 дня для сбора всех необходимых документов и 3 дня для изготовления документов и регистрации.

Для прохождения процедуры государственной регистрации, необходимы следующие документы:

- заявление на регистрацию ИП;
- свидетельство ИНН;
- паспорт;
- квитанцию об уплате госпошлины.

Общие расходы на государственную регистрацию составляют 1900 рублей, в том числе:

- оплата государственной пошлины –800 руб;
- заказ печати –300 руб;
- услуги нотариуса –800 руб.

Для открытия магазина потребуется указать следующие коды ОКВЭД:



- 52.42 – розничная торговля одеждой;
- 52.42.8 – розничная торговля аксессуарами одежды.

Далее следует этап поиска необходимого торгового помещения. Длительность данного этапа составила 5 дней. Поиск помещения не требует денежных затрат. После того, как помещение выбрано, требуется составить договор с арендодателем, для этого необходим 1 день.

После заключения договора аренды помещения необходимо приобрести кассовый аппарат. На приобретение кассового аппарата требуется 1 день. Кассовый аппарат приобретаем в интернет-магазине автоматизации торговли и кассовых аппаратов «Альфа». В таблице 2.9 представлена информация о кассовом аппарате.

Таблица 2.9 – Информация о кассовом аппарате

Наименование	Краткое описание	Цена, руб
Ньюджер АТОЛ 91Ф лайт	Онлайн касса Ньюджер АТОЛ 91Ф лайт в режиме кассового аппарата рекомендуема для предприятий, оказывающим небольшое количество услуг или осуществляющих продажу малого числа товарной номенклатуры.	11 450

Следующий этап – проведение ремонтных работ и оформление помещения. Для проведения ремонта помещения необходимо пригласить дизайнера для разработки концепции магазина, так как большинство покупателей обращают на это внимание, поэтому ремонт в магазине должен соответствовать последним тенденциям.

Для разработки дизайна нашего проекта была выбрана студия в г. Екатеринбурга «Мята». Стоимость работы данной компании напрямую зависит от площади выбранного нами помещения, за дизайн 1м<sup>2</sup>, компания просит 1500 рублей. [12] Площадь выбранного помещения 20 м<sup>2</sup>, стоимость ремонта составит 100 тысяч рублей. Стоимость разработки дизайна и ремонта представлена в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Информация о затратах на ремонт помещения

Услуга	Цена, руб.
Разработка дизайна	30 000
Ремонт помещения	100 000

Следующий этапы – составление должностных инструкций и поиск персонала. На данную работу отводится 23 дня. Первые два дня составляются должностные инструкции, затем на их основании производится подбор персонала. На данный этап потребуется 750 рублей, для размещения объявлений на таких сайтах, как авито, hh.ru. Размещение вакансий в социальных сетях Instagramm и Vk не требует дополнительных материальных затрат.

Далее на протяжении трех дней производится поиск поставщиков оборудования, мебели.

Проанализировав предложение на рынке оборудования и мебели, было решено закупить все необходимое в интернет магазине «ТоргОборудование96». Так как в данном магазине представлен огромный выбор мебели для современного интерьера нашего магазина, в том числе «ТоргОборудование96» имеет самое оптимальное соотношение цены и качества товаров. Помимо новых товаров, некоторые позиции будут б/у. Общая сумма на закупку торгового оборудования составит 137 062 рубля. Монтаж, сборка и установка мебели будет осуществляться одной из компаний г. Каменска – Уральского «Складские системы», которая предоставляет данную услугу стоимостью 3 000 рублей [19]. Полный список необходимого оборудования составлен в таблице 2.11

Таблица 2.11 – затраты на оборудование и мебель для магазина одежды.

Наименование	Количество (шт)	Цена за 1 шт, руб.	Цена всего, руб.
Стойка для продавца	1	5279	5 279
Вешало	6	7666	45 996
Плечики	100	23	2 300
Диван	1	10000	10 000
Стул	2	2000	4 000

Окончание таблицы 2.11

Наименование	Количество (шт)	Цена за 1 шт, руб.	Цена всего, руб.
Манекены	2	4000	8 000
Примерочные	2	5000	10 000
Зеркало	3	9600	28 800
Вывеска	1	6000	6 000
Стойка для аксессуаров	1	2500	2 500
Стеллаж	1	4187	4 187
Вспомогательное оборудование (этикет – пистолет, ценники,		10000	10000
Итого:	-	-	137 062

Амортизация оборудования не начисляется так как стоимость каждой отдельной единицы меньше 100 тысяч рублей, поэтому стоимость оборудования будет списана целиком в период постановки на баланс.

Следующим этапом является печать первичной полиграфической продукции. Для печати полиграфической продукции была найдена компания в городе Каменске – Уральском «Дизайн вовремя». Стоимость данного этапа составляет 5 000р.

Следующий завершающий этап – это запуск рекламы. Для нашего магазина будет проводиться информативная рекламная компания, которая сыграет важную роль на начальной стадии реализации проекта, цель которой будет заключаться в создании первичного спроса, а также в убеждении в необходимости совершения покупки, приобретающем особое значение на стадии конкурентной борьбы, когда магазин будет стремиться создать устойчивый спрос. Стоимость данного этапа составляет 5 000р. В стоимость входит транслирование рекламы по телевидению.

Обобщая вышесказанное был составлен инвестиционный план по открытию магазина женской одежды в городе Каменске – Уральском, который представлен в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Единовременные инвестиционные затраты.

№	Наименование затрат	Сумма, руб.
1	Получение свидетельства о регистрации ИП	1 900
2	Покупка кассового аппарата	11 450
3	Разработка дизайн проекта	30 000
4	Ремонт помещения	100 000
5	Найм персонала	750
6	Закуп оборудования, мебели, товара	137 062
7	Сборка и установка мебели	3 000
8	Печать полиграфической продукции	5 000
9	Разработка и запуск рекламы	5 000
	Итого	294 162

Исходя из представленной таблицы можно сделать вывод о том, что стоимость реализации проекта составит 294 162 рубля. Данные денежные средства будут взяты из располагаемых собственных средств.

#### 2.2.4 Операционный план

Операционный план - это один из немногих разделов бизнес-плана, который стоит подготовить для себя, а не только для инвесторов. В нем необходимо:

- описать операции, которые выполняются каждый день для удовлетворения потребностей потребителей (текущие операции);
- поставить долгосрочные операционные цели, которых компания должна достигнуть, чтобы быть успешной.

Стратегия продаж компании, реализующей определенный проект, политика закупок и формирования запасов, производственные схемы должны быть детально проработаны уже на стадии планирования проекта.

Операционные планы составляются в подробном виде и помогают оценить выполнение работ. Операционный план рассматривает альтернативные стратегии, описывает производство, продажи (маркетинг) и административное управление.

Операционный план объединяет главные программы и содержит цели, описание программ, ответственных лиц, потребности в ресурсах (оборудовании,

кадрах), затраты, ключевые моменты на каждой стадии, связи с остальными отделениями и ожидаемые результаты [7].

Операционный план раскрывает, как выполняются поставленные задачи. Например, операционный план, составленный для менеджера по продажам, может предусматривать сокращение затрат на продажи на 10% за счет улучшения работ, совершенствования обучения, сокращения числа продавцов и увеличения числа заказов на каждого продавца [7].

Одним из наиболее важных составляющих операционного плана является план персонала. При составлении данного плана предприятие должно не забывать учитывать минимизацию издержек, достижение поставленных перед фирмой целей.

Основная цель планирования трудовых ресурсов заключается в грамотном распределении, обеспечении эффективной и полной занятости работников.

Директор магазина в моем лице будет выполнять функции бухгалтера, администратора. Кроме того, будет работать и второй сменный продавец.

Основные требования, которые будут предъявляться к соискателю на должность продавца – консультанта:

- женский пол;
- возраст от 20 до 30 лет;
- приятная внешность;
- отсутствие вредных привычек;
- наличие среднего профессионального или высшего образования;
- приветствуется опыт работы в сфере торговли.

Перечень должностных обязанностей продавца – консультанта:

- осуществление денежных операций, т.е. прием и выдача денег клиенту, расчет клиента по пластиковым банковским картам;
- учет и контроль денежной наличности;
- ведение кассовой отчетности, оформление товарной отчетности;
- принятие заказа клиента;

- консультирование клиентов по возникающим вопросам о товаре;
- проведение процедуры возврата в соответствии с правилами;
- поддержание чистоты зала и поправление торгового зала;
- своевременное пополнение торгового зала.

Годовой ФОТ рассчитывается с учетом размера ставки страховых взносов. Согласно законодательству, в декабре 2020 года страховые взносы с заработной платы рабочих составляют:

- 22% на обязательное пенсионное страхование (ОПС) в пределах действующей предельной базы;
- 2,9% на обязательное социальное страхование (ОСС) по нетрудоспособности и материнству в пределах действующей предельной базы;
- 5,1% на обязательное медицинское страхование (ОМС).

На рисунках 2.1 и 2.2 представлена зарплата и наименование должностей.

План персонала

Управление | Производство | Маркетинг

Должность	Кол-во	Зарпл.(руб.)	Зарпл.(\$ US)
▶ директор	1	15 000,00	

директор - Описание

Периодические выплаты  
 Ежемесячно

Разовая выплата  
 01.07.2021

Сложная схема выплат  
 Схема...

В течение  
 всего проекта  
 периода производства  
 периода с 1 по 1 мес.

Кол-во персонала по схеме Кол-во...

Задержка платежей: 0 дн.

Учет...  Сезонные изменения...

Рисунок 2.1 – План персонала (управление)

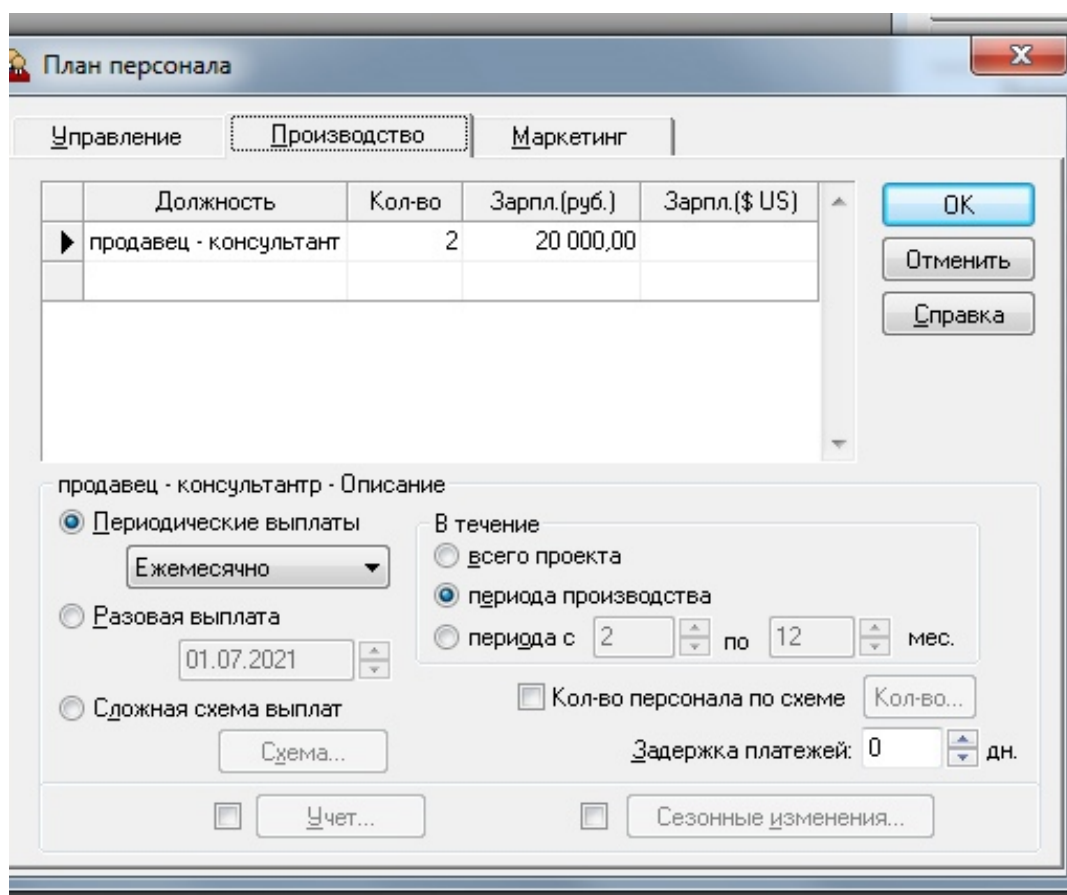


Рисунок 2.2 – План персонала (производство)

План по персоналу рассматриваемого проекта представлен в таблице 2.13

Таблица 2.13 – План по персоналу

В рублях

Должность	Количество, чел	Заработная плата в месяц, руб.	Годовой фонд оплаты труда (ФОТ), руб.	Годовой ФОТ с учетом страховых взносов
Директор	1	15 000	180 000	234 000
продавец консультант	2	40 000	480 000	624 000
Итого	3	55 000	660 000	858 000

На основании таблицы годовой фонд оплаты труда рабочих, состоящих из директора и двух продавцов консультантов составит 660 000р., годовой ФОТ с учетом страховых взносов составит 858 000р.

В операционном плане также необходимо отразить величину общих издержек по проекту. В нашем случае постоянными затратами служат ежемесячная аренда в графе управление, которая составит 16 000 руб. в месяц.

Так же следует включить в постоянные издержки амортизацию.

Общие издержки магазина женской одежды в городе Каменске - Уральском за месяц представлены на рисунке 2.3.

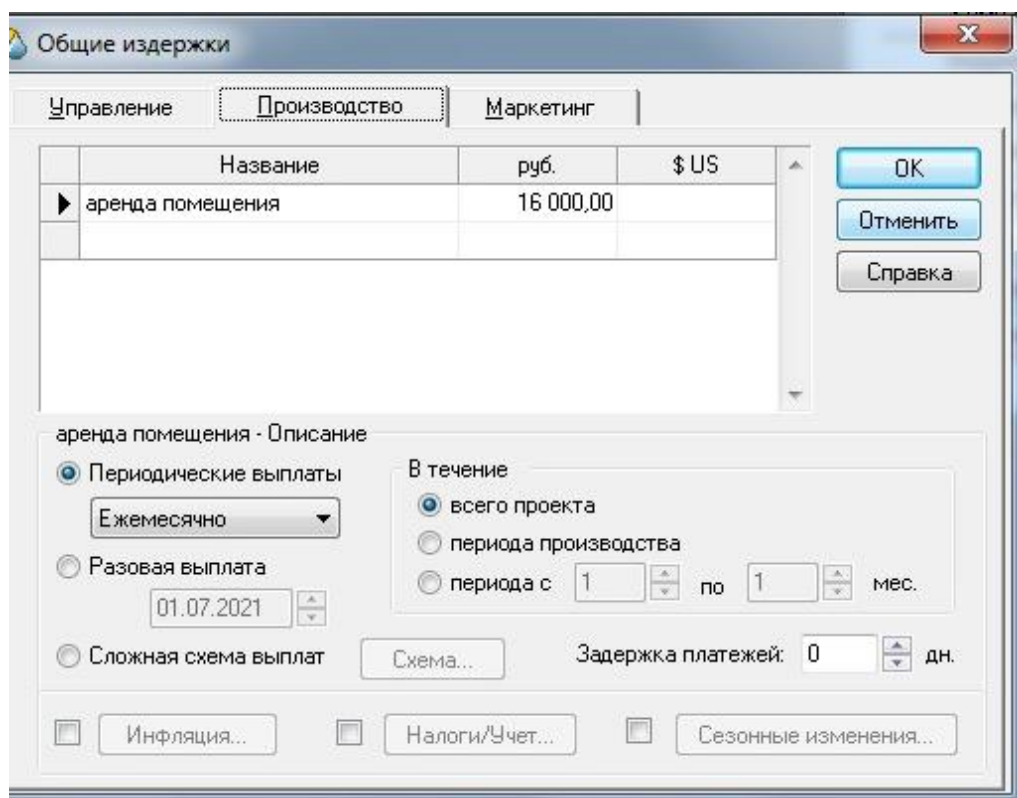


Рисунок 2.3. Общие издержки

Для расчета общей суммы постоянных затрат по проекту была заполнена таблица 2.14.

Таблица 2.14 – Общие постоянные затраты проекта

Статья затрат	В рублях	
	Сумма в месяц	Сумма в год
Аренда	16 000	192 000
Зарботная плата сотрудников	55 000	660 000
Итого	71 000	852 000



Сумма общих постоянных затрат проекта составила 71 000 рублей в месяц, в год 852 000 рублей.

Также необходимо учесть условно-переменные расходы. К переменным затратам относятся затраты на закуп товара, так как их закуп осуществляется по мере их необходимости. Расход товара зависит от объема сбыта.

Заполнения плана сбыта услуги по проекту открытия магазина женской одежды в Каменске - Уральском по платьям представлен на рисунке 2.4.

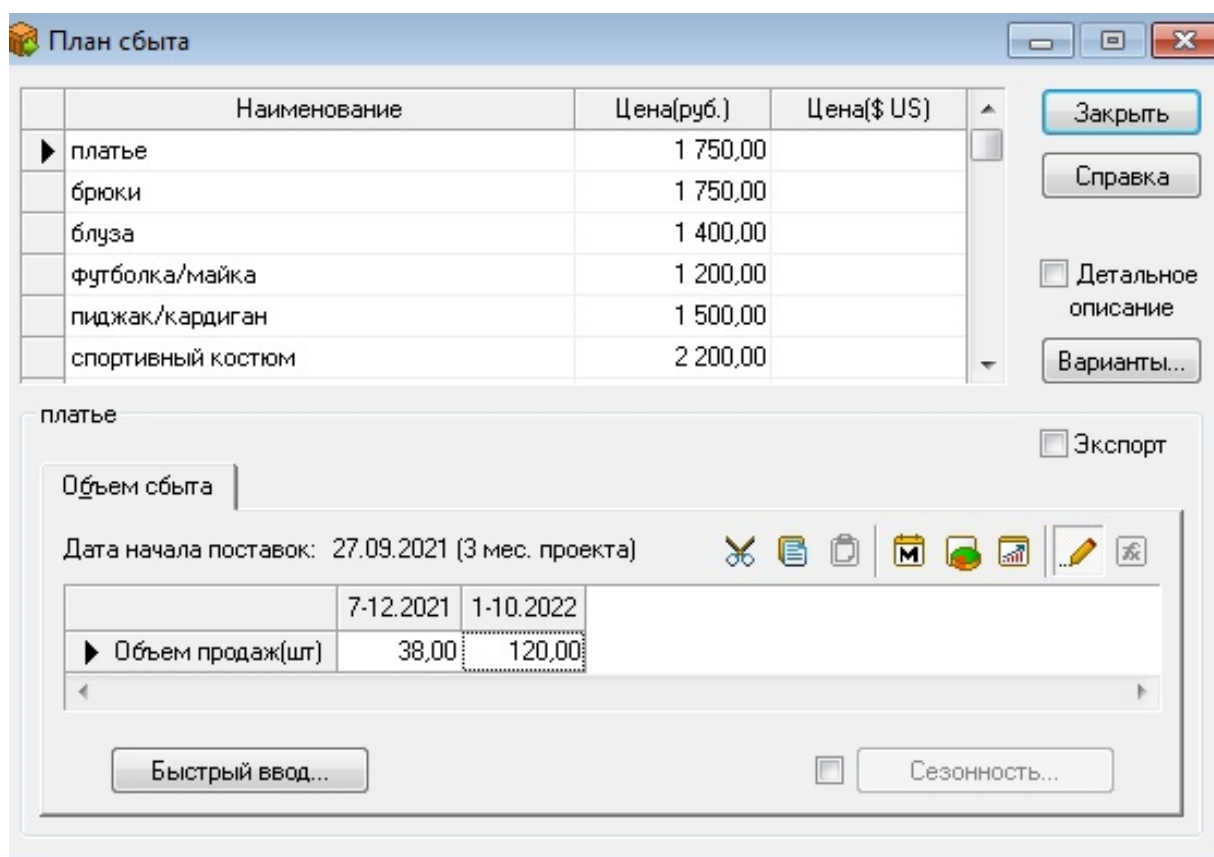


Рисунок 2.4. План сбыта «платья»

Первоначально на момент открытия магазина будет осуществлена закупка товара на общую сумму 122 тысячи рублей. Поставщиком магазина был выбран оптовый Таганский рынок в городе Екатеринбурге. В таблице 2.15 представлены затраты на закупку товара для магазина женской одежды в городе Каменске – Уральском.

Таблица 2.15 – Затраты на приобретение товара

Наименование товара	Кол – во	Модель ный ряд (шт)	Цена шт. руб	Общая стоимость, тыс. руб.
Платье	12	3	600	7 200
Брюки	12	3	600	7 200
Блуза	16	4	500	8 000
Футболка/майка	10	3	500	5 000
Пиджак/кардиган	12	3	700	8 400
Спортивный костюм	9	3	700	6 300
Свитер/водолазка	12	4	500	6 000
Костюм (пиджак+ брюки)	12	5	800	9 600
Юбка/шорты	12	3	450	5 400
Джинсы	16	4	500	8 000
Очки	5	5	200	1 000
Колье	10	5	100	1 000
Верхняя одежда	24	6	1000	24 000
Серьги	10	10	50	500
Часы	10	7	150	1 500
Обувь	20	5	500	10 000
Сумки	10	10	400	4 000
Итого				122 000

Занесем соответствующие данные в программу. На рисунке 2.5 представлено заполнение соответствующих закладок для товара платя.

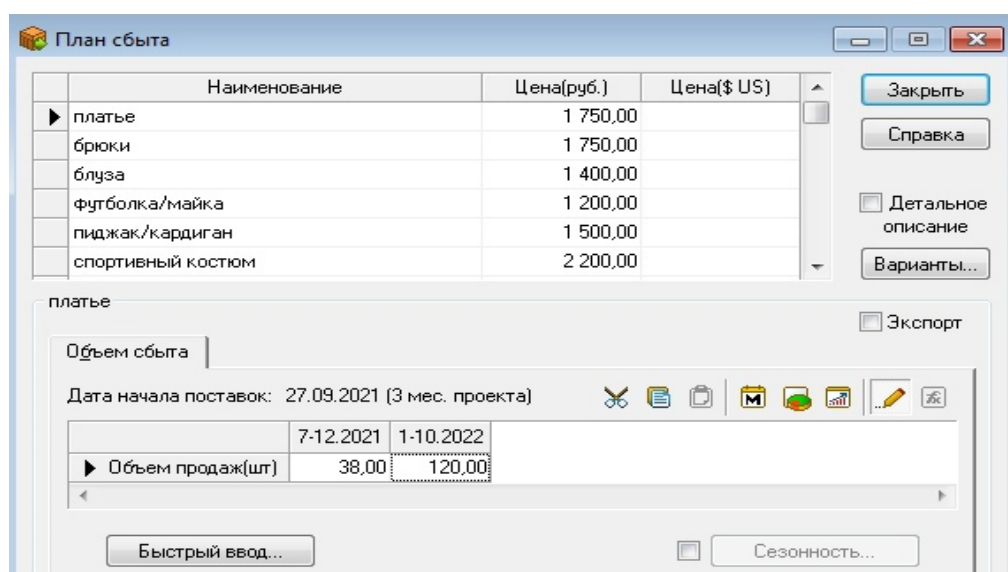


Рисунок 2.5 - План производства платей

Упаковка товара при покупке вещей будет производиться в крафтовые пакеты. Поставщик – «КРАФТекб» в городе Екатеринбурге, из расчета среднего количества товара в магазине оптимальное количество пакетов – 230 штук в месяц. Оптовая цена пакета – 8 рублей 25 копеек. Все переменные затраты проекта представлены в таблице 2.16.

Таблица 2.16 – Переменные затраты проекта

В рублях		
Статья затрат	Сумма в месяц	Сумма в год
Товар	122 000	1 464 000
Упаковка	1900	22 800
Итого	123 900	1 464 000

Сумма условно – переменных затрат составила 123 900 рубля в месяц или 1 486 800 рублей в год.

### 2.2.5 Финансирование проекта

Проект будет финансироваться за счет располагаемых собственных средств, в размере 500 000 рублей. Структура финансирования проекта представлена в таблице 2.17.

Таблица 2.17 – Структура финансирования проекта

В рублях			
Источник	Сумма	Доля, в %	Условия
1 Собственные средства	500 000	100	Безвозмездно
Итого	500 000	100	-

Таким образом, для реализации проекта открытия магазина женской одежды в городе Каменске - Уральском будет достаточно 500 тысяч рублей, на которые будут приобретены все необходимое оборудование и товар.

## 2.2.6 Формирование отчета о движении денежных средств по проекту

Далее составляется отчет о движении денежных средств по проекту. Отчет о движении денежных средств – это табличная форма бухгалтерской отчетности, содержащая данные о движении денежных средств в разрезе статей их поступления в организации и выплаты [1].

Магазин будет использовать упрощенную систему налогообложения. В проекте начисляется налог по ставке 6%.

Отчет о движении денежных средств по проекту открытия магазина женской одежды представлен на рисунке 2.6.

	7.2021	8.2021	9.2021	10.2021	11.2021	12.2021	1-10.2022
Поступления от продаж			58 793,72	322 959,55	323 917,38	325 286,07	2 742 103,30
Затраты на материалы и комплектующие			22 753,57	125 651,93	126 030,30	126 562,83	1 052 631,98
Затраты на сдельную заработную плату							
Суммарные прямые издержки			22 753,57	125 651,93	126 030,30	126 562,83	1 052 631,98
Общие издержки	16 000,00	16 067,61	16 135,50	16 203,68	16 272,14	16 340,90	168 135,10
Затраты на персонал			55 465,78	55 700,14	55 935,50	56 171,85	577 964,41
Суммарные постоянные издержки	16 000,00	16 067,61	71 601,28	71 903,82	72 207,64	72 512,75	746 099,51
Вложения в краткосрочные ценные бумаги							
Доходы по краткосрочным ценным бумагам							
Другие поступления							
Другие выплаты							
Налоги				16 639,73	16 710,04	16 780,65	220 836,66
Кэш-фло от операционной деятельности	-16 000,00	-16 067,61	-35 561,13	108 764,07	108 969,39	109 429,83	722 535,14
Затраты на приобретение активов			137 062,00				
Другие издержки подготовительного периода	143 350,00	750,00	13 000,00				
Поступления от реализации активов							
Приобретение прав собственности (акций)							
Продажа прав собственности							
Доходы от инвестиционной деятельности							
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	-143 350,00	-750,00	-150 062,00				
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	1 000 000,00	840 650,00	823 832,39	638 209,27	746 973,34	855 942,73	965 372,57
Баланс наличности на конец периода	840 650,00	823 832,39	638 209,27	746 973,34	855 942,73	965 372,57	1 687 907,71

Рисунок 2.6 – Кэш-фло

Из отчета о движении денежных средств положительное сальдо денежных потоков на конец периода указывает на отсутствие кассовых разрывов, следовательно, планирование денежных потоков проведено верно.

## 2.2.7 Анализ и оценка эффективности проекта

Экономическая эффективность – показатель, определяемый соотношением экономического эффекта (результата) и затрат, породивших этот эффект (результат). Иными словами, чем меньше объем затрат и чем больше величина хозяйственной деятельности, тем выше эффективность.

Складывается как интегральный показатель эффективности на разных уровнях экономической системы и является итоговой характеристикой функционирования национальной экономики и получение максимума возможных благ от имеющихся ресурсов [1].

### 2.2.7.1 Обоснование ставки дисконтирования

Для обоснования целесообразности реализации проекта необходимо оценить его экономическую эффективность с учетом изменения ценности денег, затраченных и полученных в разные моменты времени [8].

Так как источником финансирования проекта являются собственные средства необходимо рассчитать ставку дисконтирования методом оценки стоимости капитальных активов CAPM (Capital Asset Pricing Model - предоставляет количественное определение риска и перевода этого риска в оценку ожидаемой отдачи от собственного капитала) по следующей формуле (2.15):

$$r = R_f + \beta_i(R_m - R_f), \quad (2.15)$$

где  $R_f$  – безрисковая ставка доходности;

$R_m$  – доходность эффективного рыночного портфеля;

$\beta_i$  – коэффициент чувствительности доходности актива к изменениям рыночной доходности;

$R_m$  – мера рыночного риска.

В качестве безрисковой доходности была принята доходность по государственным ценным бумагам, равная 5,44 %.

$\beta$ -коэффициент приведён в соответствии со спецификой отрасли (сфера услуг, подотрасль «торговля») и равен 1,01.

В качестве рыночной доходности взята средняя доходность отрасли торговли и коммерции за 2020 год, которая составляет 20,06%

Таким образом, ставка дисконтирования была рассчитана по следующей формуле 2.16:

$$r = 5,44 + 1,01(21,5 - 5,44) = 20,6\% \quad (2.16)$$

Подставив все значения в формулу получим ставку дисконтирования, равную 20,6 %

### **2.2.7.2 Интегральные показатели эффективности проекта**

Для оценки эффективности проекта рассчитываются интегральные показатели экономической эффективности: чистый приведенный доход (NPV), индекс доходности (PI), внутренняя норма рентабельности (IRR), простой срок окупаемости (PP) и дисконтированный срок окупаемости (DPP) [8].

Чистый приведенный доход (NPV) – это обобщенная характеристика результата инвестирования, т.е. конечный эффект в абсолютной сумме. Под чистым приведенным доходом понимается разница между приведенными к настоящей стоимости (путем дисконтирования) суммой чистого денежного потока за период эксплуатации инвестиционного проекта и суммой инвестируемого капитала. Рассчитывается по формуле (2.17):

$$NPV = -I_0 + \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}, \quad (2.17)$$

где  $I_0$  – инвестиции за проект;

$CF_t$  – денежные потоки за период;

$r$  – ставка дисконтирования;

$t$  – период.

Необходимо произвести расчет чистой приведенной стоимости за 1 года и 6 месяцев реализации проекта при ставке дисконтирования  $r=20,06\%$ .

Внутренняя норма рентабельности (IRR) определяет максимальную стоимость привлекаемого капитала, при которой инвестиционный проект остается выгодным. В другой формулировке, это средний доход на вложенный капитал, обеспечиваемый данным инвестиционным проектом, т.е. эффективность вложений капитала в данный проект равна эффективности инвестирования под IRR процентов в какой-либо финансовый инструмент с равномерным доходом. Рассчитывается по формуле (2.18).

$$NPV = -I_0 + \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} = 0. \quad (2.18)$$

Внутренняя норма доходности – это ставка дисконтирования, при которой инвестор получит назад все вложения, то есть выйдет в ноль [9].

Простой срок окупаемости (PP) – это период времени, за который сумма чистого денежного потока от нового проекта покроет сумму вложенных в него средств. Рассчитывается по формуле (2.19).

$$PP = \frac{I_0}{\overline{NP}} \quad (2.19)$$

где  $\overline{NP}$  – среднегодовые поступления денежных средств от проекта.

Дисконтированный срок окупаемости (DPP) позволяет учесть инфляционные процессы и рассчитать возврат инвестиций с учетом покупательской способности денежных средств. Рассчитывается по формуле (2.20).

$$\sum_{i=0}^n \frac{S_t}{(1+r)^t} = \sum_{i=0}^n \frac{I_t}{(1+r)^t}, \quad (2.20)$$

где  $S_t$  – сальдо денежных потоков от операционной деятельности в периоде  $t$ ,

$I_t$  – инвестиционные денежные потоки в периоде  $t$ .

Индекс доходности (PI) рассчитывается на основе тех же данных, что и чистая стоимость капитала, но если для расчета NPV используется разность дисконтированных величин поступлений и платежей, то индекс прибыльности – это их отношение. Необходимо рассчитать значение индекса доходности по формуле (2.21):

$$PI = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{I_0}. \quad (2.21)$$

Рассчитанные интегральные показатели эффективности проекта по открытию магазина женской одежды при сроке проекта 18 месяц (1 год 6 месяцев) приведены на рисунке 2.7.

Показатель	Рубли	Доллар
▶ Ставка дисконтирования, %	20,00	0,00
Период окупаемости · РВ, мес.	7	7
Дисконтированный период окупаемости · DPВ, мес.	7	7
Средняя норма рентабельности · АRR, %	217,60	217,60
Чистый приведенный доход · NPV	614 645,22	687 907,71
Индекс прибыльности · PI	2,72	2,90
Внутренняя норма рентабельности · IRR, %	829,60	829,60
Модифицированная внутренняя норма рентабельности · MIRR, %	137,35	122,31

Рисунок 2.7 Интегральные показатели эффективности проекта



В соответствии с данными рисунка 2.7 видно, что проект по созданию нового магазина женской одежды в городе Каменске - Уральском окупится за 7 месяцев. Чистый приведенный доход значительно выше нуля (614 645,22) рубля за 1 год и 6 месяцев реализации проекта. На вложенный рубль проект дает 2 рубля 72 копейки прибыли согласно значению индекса доходности. Внутреннюю рентабельность целесообразно оценивать по показателю MIRR – он больше цены капитала (137,35% против 20%), следовательно, проект имеет существенный запас прочности.

Из всего вышеизложенного, можно сделать вывод о том, что проект создания нового магазина женской одежды в городе Каменске - Уральском является эффективным и его целесообразно принять к реализации.

## **2.3 Анализ рисков**

### **2.3.1 Анализ чувствительности**

Анализ рисков проекта (risk project analysis) — методы оценки рисков проекта. Когда получены критерии эффективности проекта для так называемого "базового варианта", его оценку еще нельзя считать завершённой по причине неопределённости будущих событий и неточности собранной информации.

Анализ проектных рисков целесообразно проводить неоднократно, трансформируя карту рисков по мере необходимости. При этом особое значение этот процесс имеет на этапе формирования концепции и проведения работ по проектированию – созданию проектной документации. Например, если ошибка в выборе материала обнаружится на ранних стадиях, это повлечёт за собой срыв сроков. Если же эта ошибка обнаружится в ходе исполнения, ущерб будет гораздо более значительным [9].

Анализ чувствительности инвестиционного проекта — заключается в оценке влияния изменения исходных параметров проекта на его конечные характеристики,

в качестве которых, обычно, используется внутренняя норма прибыли или NPV. В качестве влияющих факторов примем: объем сбыта, цена сбыта, прямые и общие издержки проекта (рисунок 2.8).

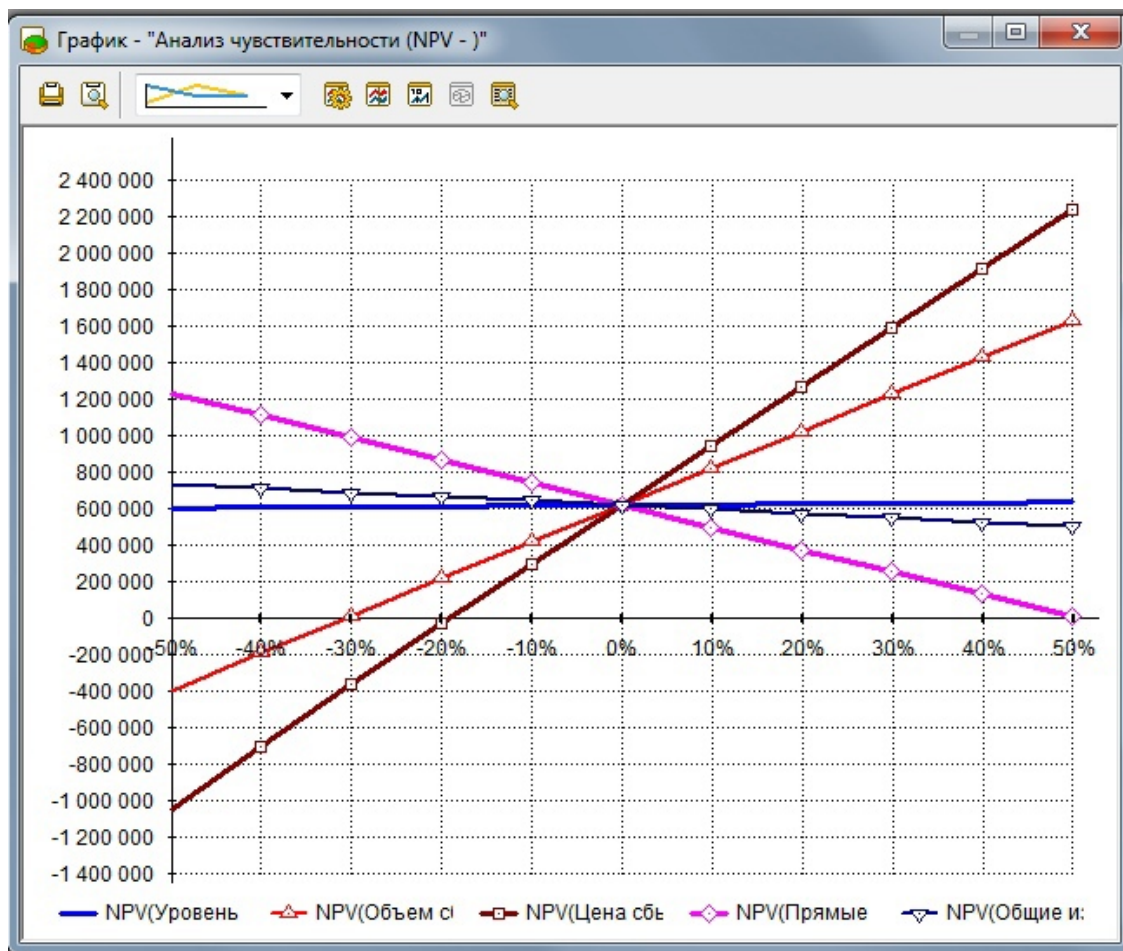


Рисунок 2.8 - Анализ чувствительности проекта магазина женской одежды

Расчет производился в диапазоне изменений от  $-50\%$  до  $50\%$  с шагом расчета  $10\%$ . Анализ чувствительности показал, что проект наиболее чувствителен к изменению цены сбыта, объема сбыта, а так же к прямым издержкам. При уменьшении цены сбыта более чем на  $20\%$  NPV проекта станет отрицательным и проект окажется экономически невыгодным. Снижение цены невозможно, так как цены на услугу, рассматриваемые в проекте, были приняты ниже среднерыночных и их дальнейшее снижение маловероятно.

Линия, отражающая чувствительность NPV к объему сбыта показывает, что при

снижении объема продаж более чем на 30%, чистая приведенная стоимость будет иметь отрицательное значение и проект окажется невыгодным, для того, чтобы вложить туда денежные средства.

Линия, отражающая чувствительность NPV к размеру прямых издержек показала, что при увеличении прямых издержек более чем на 50%, чистая приведенная стоимость будет отрицательной и проект окажется непривлекательным для инвестирования.

### 2.3.2 Анализ безубыточности

Анализ безубыточности производства проводится в целях изучения зависимости между изменениями объема производства, издержками и прибылью в течении короткого времени (периода). Точка безубыточности представляет собой объем продукции, при реализации которого выручка покрывает совокупные затраты.

Для анализа безубыточности была одна из товарных позиций – платья. Результаты расчета анализа безубыточности в денежном выражении по проекту созданию магазина одежды в городе Каменске – Уральском по товару «платья» в 2020 году наглядно представлены на рисунке 2.9 и рисунке 2.10.

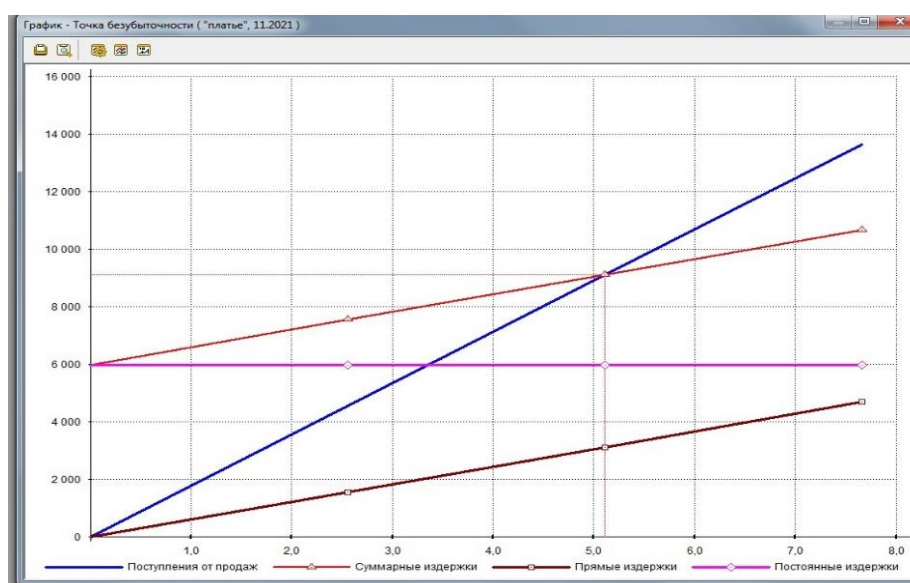


Рисунок 2.9 - Анализ безубыточности в ден. выражении в 2021 году по платьям.

Анализ | Сводные таблицы

Показатель: Точка безубыточности Шаг анализа: Месяц

Точка безубыточности по: продуктам  Среднемесячное

Продукт	7.2021	8.2021	9.2021	10.2021	11.2021	12.2021	1.2022	2.2022	3.
▶ платье			8 061,39	9 043,38	9 092,31	9 130,03	9 162,17	9 200,19	9
брюки			8 061,39	9 043,38	9 092,31	9 130,03	9 162,17	9 200,19	9
блуза			8 899,78	8 874,57	8 922,58	8 959,61	8 991,14	9 028,45	9
футболка/майка			6 227,25	5 821,51	5 853,01	5 877,29	5 897,98	5 922,45	5
пиджак/кардиган			8 513,82	9 550,92	9 602,59	9 642,43	9 676,37	9 716,53	9
спортивный костюм			9 767,56	8 218,03	8 262,49	8 296,78	8 325,98	8 360,53	8
свитер/водолазка			9 592,24	7 173,80	7 212,61	7 242,54	7 268,03	7 298,19	7

платье (8.2021)

Справка Закреть

Рисунок 2.10 – Точка безубыточности, шт.

Как видно из полученных данных, запланированный объем продаж такой товарной позиции как платья у магазина женской одежды в городе Каменске – Уральском превышает безубыточный объем продаж, что говорит о том, что проект будет приносить прибыль. Следует отметить, что объём продаж может только возрасти, по мере того как новые клиенты будут узнавать о магазине. В течение всего срока проекта цена будет фиксированной, поэтому при формировании цены инфляция не учитывается [9].

Запас финансовой прочности – это показатель финансовой устойчивости предприятия, который определяет до какого уровня предприятие может уменьшить свое производство, не неся при этом убытков [8].

Запас финансовой прочности в первый год реализации проекта положительный, что говорит об прибыльной деятельности магазина, но уже в следующие года среднее значение равно 60%, что говорит об устойчивости нового магазина женской одежды в городе Каменке – Уральском, риск банкротства та же отсутствует. Таким образом, можно сделать вывод, что прибыль предприятия увеличивается.

Расчет запаса финансовой прочности представлен на рисунке 2.9.

Анализ | Сводные таблицы

Показатель: **Запас финансовой прочности (%)** Шаг анализа: **Месяц**

Запас финансовой прочности (%) **продуктам**  Среднемесячное

Продукт	7.2021	8.2021	9.2021	10.2021	11.2021	12.2021	1.2022	2.2022	3.2022	4.2022
▶ платье			-128,39	57,48	57,43	57,43	57,46	57,46	57,49	57,52
брюки			-128,39	57,48	57,43	57,43	57,46	57,46	57,49	57,52
блуза			-110,12	60,88	60,83	60,84	60,86	60,87	60,89	60,92
футболка/майка			-157,29	52,10	52,04	52,04	52,08	52,08	52,12	52,15
пиджак/кардиган			-181,41	47,61	47,54	47,55	47,59	47,59	47,63	47,66
спортивный костюм			-120,13	59,02	58,97	58,97	59,00	59,00	59,03	59,06
свитер/водолазка			-143,89	54,59	54,54	54,54	54,57	54,58	54,61	54,64

платье (8.2021)

Рисунок 2.9 – Запас финансовой прочности, %

Операционный рычаг – позволяет быстро определить, как повлияют изменения объема продаж на прибыль компании. Это механизм управления прибылью компании, который основан на улучшении соотношения постоянных и переменных затрат.

Расчет операционного рычага по продаже продуктов внедряемого проекта приведен на рисунке 2.11.

Безубыточность

Анализ | Сводные таблицы

Показатель: **Операционный рычаг (раз)** Шаг анализа: **Квартал**

Операционный рычаг (раз) по: **продуктам**  Среднемесячное

Продукт	3кв. 2021г.	4кв. 2021г.	1кв. 2022г.	2кв. 2022г.	3кв. 2022г.	10.2022
▶ платье	0,78	1,78	1,85	1,85	4,56	4,61
брюки	0,78	1,78	1,85	1,85	4,56	4,61
блуза	0,91	1,68	1,75	1,74	3,61	3,64
футболка/майка	0,64	1,96	2,04	2,04	7,80	7,99
пиджак/кардиган	0,55	2,15	2,23	2,23	19,19	20,49
спортивный костюм	0,83	1,73	1,80	1,80	4,07	4,12
свитер/водолазка	0,69	1,87	1,95	1,94	5,87	5,97

платье (3кв. 2021г.)

Справка | Закреть

Рисунок 2.11 – Операционный рычаг

Операционный рычаг всегда должен быть больше единицы. На протяжении всех лет реализации проекта операционный рычаг увеличивается. Данное значение является низким, его можно усилить путем привлечения заемного капитала.

Запланированный объем продаж по платам превышает безубыточный объем продаж в 2022 году, что говорит о том, что проект будет приносить прибыль. Проект имеет хороший запас финансовой прочности – 60%.

### **2.3.3 Анализ Монте - Карло**

Преодолеть многие недостатки, присущие рассмотренным методам анализа эффективности проектов в условиях риска, позволяет имитационное моделирование – одно из наиболее мощных средств анализа экономических систем.

Основу имитационного моделирования и его частный случай (стохастическая имитация) составляет метод Монте-Карло, который является синтезом и развитием методов анализа чувствительности и анализа сценариев. 56 Неопределенность в проекте означает, что некоторые действия будут выполняться иначе или в другое время. Именно поэтому эффект проекта может быть большим, чем ожидалось изначально, или оказаться меньшим, или даже отрицательным.

Следовательно, можно заключить, что проект характеризуется специальными показателями, отражающими разброс наиболее вероятных показателей эффективности или других показателей проекта.

Устойчивым будет считаться проект, который при всех сценариях оказывается наиболее финансово реализуемым и эффективным. Чем больше устойчивость проекта, тем меньше он содержит рисков.

Оценим устойчивость проекта с помощью анализа Монте-Карло. На основе анализа чувствительности выберем переменные: цена сбыта, зарплата персонала, общие издержки [3].

При задании исходных данных выбраны те, к которым оказался наиболее

чувствителен проект (по результатам анализа чувствительности – это цена и прямые издержки), диапазон изменений параметров задан от +10 % до –10 %. Число расчетов – 500. Данные статистического анализа проекта (эффективность инвестиций по результатам анализа Монте-Карло) показаны на рисунке 2.12.

Эффективность инвестиций	Среднее	Неопределенность
Дисконтированный период окупаемости, мес.	7	0,08
Индекс прибыльности	2,71	0,14
▶ Чистый приведенный доход	610 392	0,21
Внутренняя норма рентабельности	846,99	0,33
Период окупаемости, мес.	6	0,18
Средняя норма рентабельности	216,79	0,14
Модиф. внутренняя норма рентабельности	136,26	0,18

Рисунок 2.12 – Эффективность инвестиций по результатам анализа Монте-Карло

По результатам проведённого анализа устойчивость проекта – 100 %. Это означает отсутствие кассовых разрывов при различных сочетаниях изменения влияющих факторов. В 100 % случаях из 100% (при 500 расчетов) cash-фло не становится отрицательным.

Следует отметить, что все значения, которые получились в результате расчета анализа Монте-Карло, похожи с расчетами в общем анализе эффективности инвестиций [3].

Результаты анализа Монте-Карло проекта по параметру «Чистый приведённый доход» представлены на рисунке 2.13.



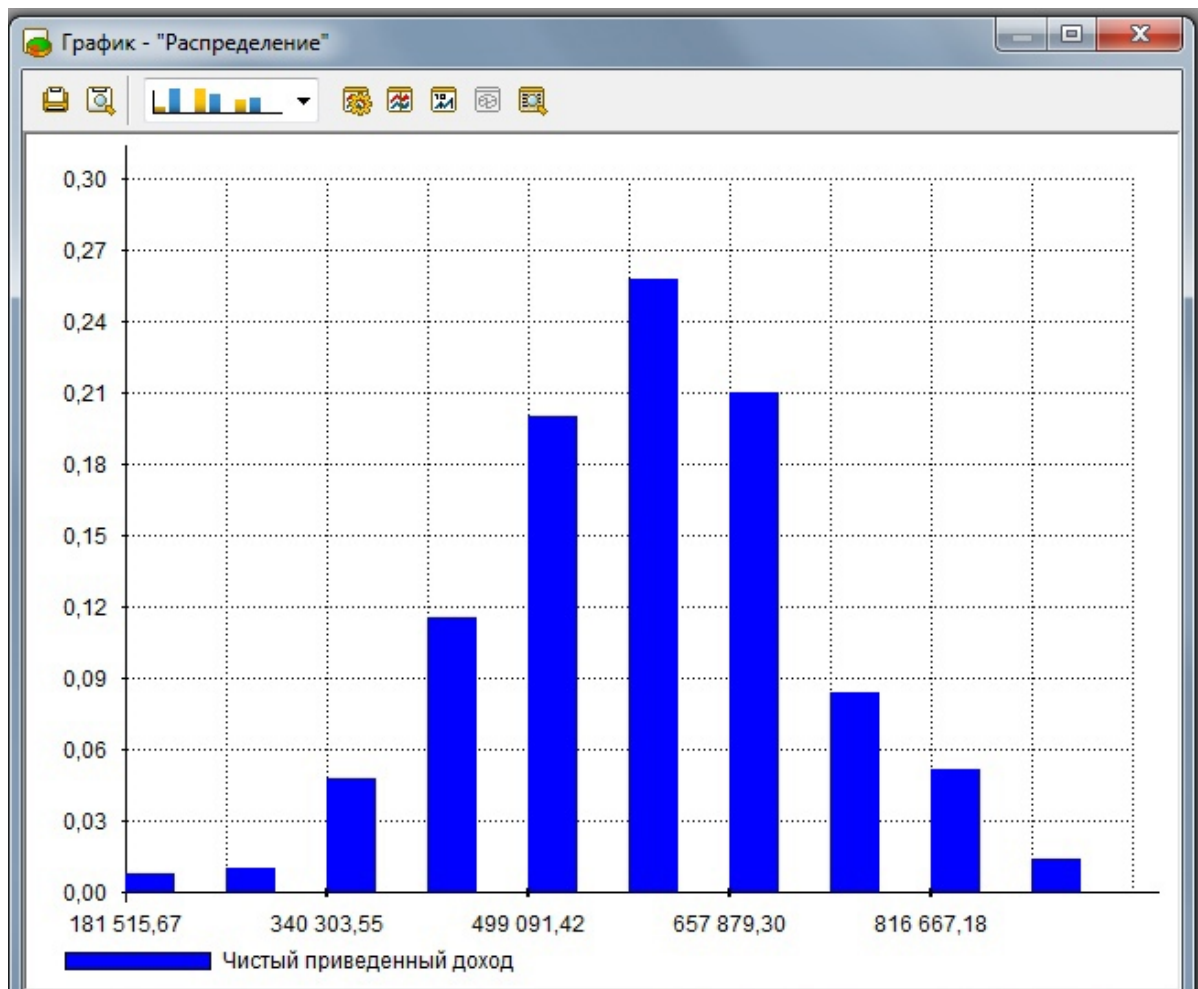


Рисунок 2.13 – Анализ Монте-Карло проекта по параметру «NPV»

Анализ показал, что около 61 % значений попали в диапазон от 340 303,55 руб. до 816 667,18 руб. при исходном значении 614 645,22 рублей. Вероятность того, что чистый дисконтированный доход будет ниже нуля отсутствует.

Полученные данные свидетельствуют о том, что чистый дисконтированный доход в любом случае остаётся положительной величиной и говорит о низком риске получения убытков от реализации данного проекта.

### Вывод по разделу два

Таким образом, в данном разделе проведено моделирование проекта при помощи программного продукта Project Expert, а также были проведены сетевое и календарное планирование проекта, распределены административные задачи по 90



управлению проектом, оценены параметры эффективности и риски реализации проекта.

В результате проектирования были определены продукты проекта, обоснованы цены и предполагаемый сбыт продуктов, была разработана система планирования и управления проектом, составлен сетевой и календарный графики.

Проект по созданию нового магазина женской одежды в городе Каменске - Уральском окупится за 7 месяцев. Чистый приведенный доход значительно выше нуля (614 645,22) рубля за 1 год и 6 месяцев реализации проекта. На вложенный рубль проект дает 2 рубля 72 копейки прибыли согласно значению индекса доходности. Внутреннюю рентабельность целесообразно оценивать по показателю MIRR – он больше цены капитала (137,35% против 20%), следовательно, проект имеет существенный запас прочности.

Анализ чувствительности показал, что проект наиболее чувствителен к изменению цены сбыта. При уменьшении цены сбыта более чем на 20 % NPV проекта станет отрицательным и проект окажется экономически невыгодным. Снижение цены невозможно, так как цены на услугу, рассматриваемые в проекте, были приняты ниже среднерыночных и их дальнейшее снижение маловероятно.

Запланированный объем продаж по основным продуктам проекта превышает безубыточный объем продаж, это говорит о том, что проект является прибыльным. Также проект имеет достаточно хороший запас финансовой прочности 60%. Данный показатель показывает на сколько процентов, возможно снизить объем производимой продукции, чтобы приблизиться к точке безубыточности. Следовательно, можно сделать вывод о том, что финансовая устойчивость данного проекта находится на достаточно уровне.

По результатам проведенного анализа «Монте-Карло» устойчивость проекта составила 100 %. Это говорит о том, что возникновение кассовых разрывов при различных сочетаниях изменения влияющих факторов сводится к нулю. Также неопределенность для всех показателей эффективности инвестиций менее или равен 0,25.

### 3 АНАЛИЗ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ПРОЕКТА

#### 3.1 Составление прогнозной финансовой отчетности

Основной целью составления прогнозной финансовой отчетности компании является комплексная оценка ее будущего финансово – экономического состояния. Для составления данного прогноза необходимо систематически накапливать информацию о работе предприятия. Процесс прогнозирования заключается в доскональном анализе как можно большего числа отдельных элементов доходов, расходов, активов, обязательств и сознательной оценке их будущей стоимости с учетом взаимосвязи между элементами, а также возможных будущих условий [2].

##### 3.1.1 Прогноз финансовой отчетности

Для прогноза финансово – экономического состояния проекта необходимы 2 формы: форма №1 «Бухгалтерский баланс» и форма №2 «Отчет о финансовых результатах». Для получения данных форм необходимо преобразовать полученные в ProjectExpert данные в классическое представление, принятое в бухгалтерском учете.

Первоначально для формирования нераспределенной прибыли в бухгалтерском балансе (форма №1) нам необходим показатель чистой прибыли. Для этого формируется отчет финансовых результатах (форма №2). Данные представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Прогнозный отчет о финансовых результатах

Наименование показателя	За 2021 год	За 2022 год
Выручка	1 030 957	4 017 661
Себестоимость продаж	665 161	1 298 737
Валовая прибыль	365 796	2 718 924
Коммерческие расходы	260 172	658 860

## Окончание таблицы 3.1

Наименование показателя	За 2021 год	За 2022 год
Управленческие расходы	60 121	240 484
Прибыль (убыток) от продаж	315 503	1 819 580
Доходы от участия в других организациях	-	-
Проценты к получению	-	-
Проценты к уплате	-	-
Прочие доходы	-	-
Прочие расходы	-	-
Прибыль (убыток) до налогообложения	315 503	1 819 580
Текущий налог на прибыль	50 130	285 169
Чистая прибыль (убыток)	265 373	1 534 411

Из таблицы 3.1 видно, что прибыль на протяжении 1 года увеличивается. На 1 году меньше чем во втором, так как там задействовано полных 3 месяца за год. То есть максимальный заработок составит 265 373 рубля за год. В дальнейшем мы будем рассматривать только 1 полный год.

Сформируем прогнозный бухгалтерский баланс на 2 года, который представлен в таблице 3.2.

Таблица 3.2 - Прогнозный бухгалтерский баланс

Пояснения	Актив	Код строки	За 2021 год	За 2022 год
<b>I. Внеоборотные акты</b>				
2.1, 2.2	Основные средства (01, 02, 03, 07, 08, 60)	1150	132 167	112 587
	Итого по разделу I	1100	132 167	112 587
<b>II. Оборотные активы</b>				
	Денежные средства и денежные эквиваленты (50, 51, 55, 57)	1250	265 373	1 534 412
	Итого по разделу II	1200	265 373	1 534 412
	БАЛАНС (1100+1200)	1600	397 540	1 646 998
Пояснения	Пассив	Код строки	На 31.12.2021 г.	На 31.12.2022 г.
<b>III. Капитал и резервы</b>				
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	300 000	300 000
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) (84, 99)	1370	97 540	1 346 998

### Окончание таблицы 3.2

Пояснения	Пассив	Код строки	За 2021 год	За 2022 год
III. Капитал и резервы				
	Итого по разделу III	1300	397 540	1 646 998
IV. Долгосрочные обязательства				
	Итого по разделу IV	1400	0	0
V. Краткосрочные обязательства				
	Итого по разделу V	1500	0	0
	БАЛАНС (1300+1400+1500)	1700	397 540	1 646 998

Таким образом, был составлен бухгалтерский баланс нового магазина женской одежды в Каменске – Уральском. Баланс актива и баланс пассива равны.

### 3.1.2 Анализ аналитического баланса

Под аналитическим балансом следует понимать агрегированную форму бухгалтерского баланса, в которой производится специальная перегруппировка основных статей формы № 1, посредством которой можно оценить состояние как средств компании, так и основных источников создания имущества, а также найти данные о реальной стоимости активов фирмы, участвующих в хозяйственной деятельности. Бухгалтерский баланс магазина женской одежды в городе Каменске - Уральском.

Применение аналитического баланса на современных предприятиях сегодня очень широко. Именно в нем содержатся основные финансовые показатели, которые в дальнейшем используются для расчета различных финансовых коэффициентов, позволяющих охарактеризовать состояние фирмы на данный момент или спрогнозировать его в будущем [2].

Можно сказать, что, в целом, аналитический баланс является основой принятия ряда управленческих и финансовых решений в компании, а по полученным в этом процессе данным проектируется финансовый и экономический курс развития фирмы в будущем.

Рассмотрим подробнее аналитический баланс магазина одежды в г. Каменске - Уральском, который представлен в Приложении А, таблица А.1.

На начало отчетного года стоимость ВОА составляла 132 167 тыс. руб. За год показатель несущественно снизился на 19 581 тыс. руб. или на 14,82 % и составил на конец года 112 586 тыс. руб. На начало отчетного года доля стоимости в валюте баланса составляла 33,25 %. За год показатель несущественно снизился на 26,41 % и составил на конец года 6,84 %. Таким образом, на начало и на конец отчетного года ВОА были существенной, но не самой значимой частью пассивов магазина женской одежды в Каменске - Уральском.

На начало отчетного года стоимость ОА составляла 265 373 тыс. руб. За год показатель существенно увеличился на 1 269 039 тыс. руб. или на 478,21 % и составил на конец года 1 534 412 тыс. руб. На начало отчетного года доля стоимости в валюте баланса составляла 66,75 %. За год показатель несущественно увеличился на 26,41 % и составил на конец года 93,16 %. Рост стоимости ОА предположительно произошёл на 1 269 039 тыс. руб. за счет роста стоимости СК. Таким образом, на начало и на конец отчетного года ОА были существенной и самой важной частью активов магазина женской одежды.

Визуальное восприятие динамики изменения активов и пассивов предприятия магазина женской одежды представлены на рисунке 3.1 и рисунке 3.2 соответственно.

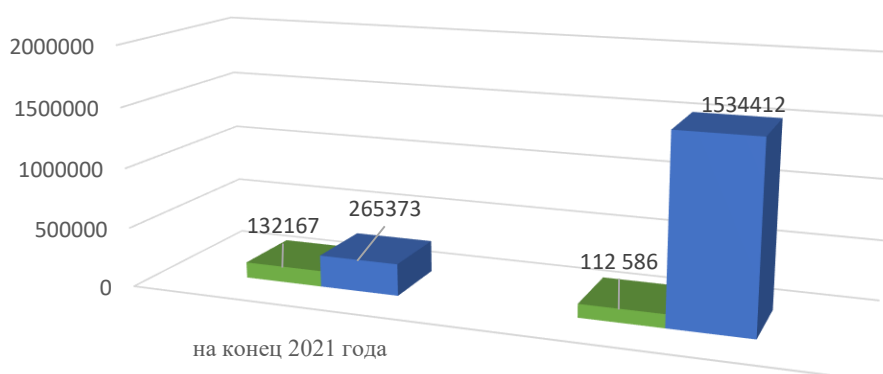


Рисунок 3.1 – Динамика изменения активов предприятия

На основании рисунка 3.1 можно увидеть, что за отчётный год значительно возросла величина оборотных активов, что в значительной степени обусловлено ростом денежных средств и денежных эквивалентов. Наряду с этим можно наблюдать снижение ВОА, что можно объяснить снижением величины основных средств. .

В свою очередь, на рисунке 3.2 можно увидеть, что в значительной степени возросла доля собственного капитала за счет увеличения нераспределенной прибыли.

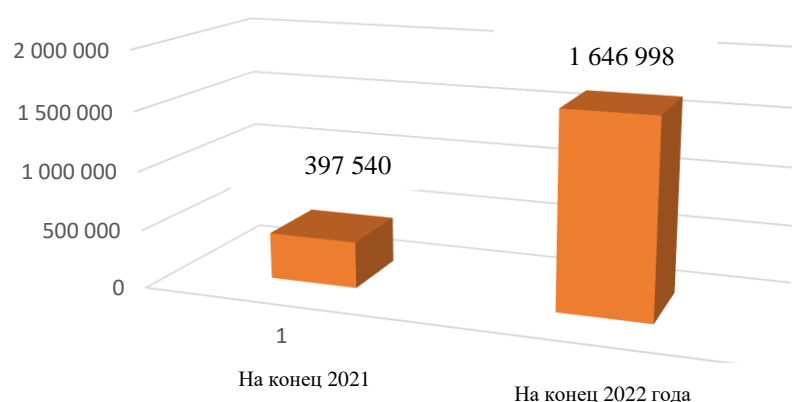


Рисунок 3.2 – Динамика изменения пассивов предприятия

В свою очередь, на рисунке 3.2 можно увидеть, что в значительной степени возросла доля собственного капитала за счет увеличения нераспределенной прибыли.

На начало отчетного года величина СК составляла 397 540 тыс. руб. За год показатель существенно увеличился на 1 249 458 тыс. руб. или на 314,3% и составил на конец года 1 646 998 тыс. руб. Рост стоимости СК предположительно произошел за счет роста нераспределенной прибыли и был источником роста ОА. На начало отчетного года доля СК в валюте баланса составляла 100 %. За год показатель не увеличился, поэтому показатель доли в валюте баланса так же остался 100%. Увеличение доли СК приводит к повышению финансовой устойчивости рассматриваемой организации. Таким образом, на начало и на конец

отчетного года СК был существенной и единственной значимой частью пассивов магазина женской одежды

На начало отчетного года величина валюты баланса составила 397 540 тыс. руб. За год показатель существенно увеличился на 1 249 458 тыс. руб. или на 314,30 % и составил на конец года 1 646 998 тыс. руб.

Для более наглядного восприятия, динамика изменения структуры активов и пассивов магазина женской одежды представлена на рисунке 3.1, 3.2 соответственно.

Баланс организации можно считать «хорошим», если выполняются следующие условия:

1) валюта баланса на начало года отчетного года составила 397 540 тыс. руб., а на конец отчетного года валюта баланса была равна 1 646 998 тыс. руб., таким образом величина баланса на конец года больше, чем его величина на начало, следовательно, признак выполнен;

2) темп прироста оборотных активов составил 478,21 % в то время, как темп прироста внеоборотных активов принял отрицательное значение 14,82 %. Таким образом, темп прироста ОА превышает темп прироста ВОА, следовательно, признак выполнен;

3) собственный капитал на конец года составил 1 646 998 тыс. руб.; заемный капитал отсутствует; темп прироста СК составил 314,30%; темп прироста ЗК составил 0 %; СК больше ЗК по абсолютной величине, а значение темпа прироста СК не превышает значение темпа прироста ЗК. На основании этого можно сделать вывод о том, что признак выполнен;

4) темп прироста дебиторской и краткосрочной задолженности отсутствует, равны 0, признак выполняется;

5) собственные оборотные средства на конец года составили величину в размере 1 646 998 тыс. руб.; доля собственных оборотных средств к ОА составила величину 0,82, следовательно, признак выполнен, поэтому структуру баланса можно считать удовлетворительной;

б) нераспределенная прибыль (НП) на конец отчетного года составила величину в размере 1 346 998 тыс. руб., так как данное значение положительно, следовательно, признак выполнен.

Вывод: баланс магазина женской одежды можно считать «хорошим», так как выполнены все 6 признаков.

Таким образом, все темпы прироста показателей аналитического баланса характеризуют положительную динамику магазина женской одежды. Стоимость оборотных активов выросла, как и стоимость собственного капитала, который в валюте баланса приводит к повышению финансовой устойчивости рассматриваемого предприятия. В целом структуру баланса можно считать удовлетворительным, все признаки выполнены.

### **3.2 Анализ ликвидности**

Платежеспособность и ликвидность оказывают положительное влияние на выполнение производственных планов и обеспечение нужд производства необходимыми ресурсами. Они направлены на планомерное поступление и расходование денежных ресурсов, достижение рациональных пропорций собственного и заемного капитала и наиболее эффективного его использования.

Платежеспособность – это наличие денежных средств и их эквивалентов достаточных для расчетов по кредиторской задолженности, требующей немедленного погашения.

В свою очередь, ликвидность характеризует финансовую устойчивость организации в краткосрочной перспективе и ее возможность в полном объеме производить расчеты по краткосрочным обязательствам.

Таким образом, цель анализа сводится к оценке способности организации погашать свои краткосрочные обязательства собственными активами. Для проведения оценки ликвидности с использованием абсолютных показателей используется такое показатель, как СОС (собственные оборотные средства/рабочий капитал).



Собственные оборотные средства представляют оборотные активы за вычетом краткосрочных обязательств.

Экономический смысл показателя СОС:

– показывает, какая сумма оборотных средств останется в распоряжении организации после расчётов по краткосрочным обязательствам, т. е. характеризует свободу манёвра и финансовой устойчивости организации в краткосрочной перспективе;

– даёт оценку части собственного капитала организации (капитала собственников), использованной для финансирования оборотных активов.

Расчет изменения доли и динамики рассматриваемого показателя представлен в Приложении Е, таблица Е.1.

На начало отчетного года величина СОС магазина женской одежды в Каменске - Уральском составляла 397 540 тыс. руб. За год показатель существенно увеличился на 76,80 % или на 1 249 458 тыс. руб. и на конец года составил 1 646 998 тыс. руб. На начало отчетного года доля СОС в валюте баланса составляла 100,0%. За год показатель несущественно увеличился на 0 % и на конец года составил 100 %.

Для проведения анализа ликвидности баланса компании статьи активов группируют по степени ликвидности – от наиболее быстро превращаемых в деньги к наименее. Пассивы же группируют по срочности оплаты обязательств, т.е. по степени убывающей срочности их погашения.

Группа активов при структурировании баланса выглядит следующим образом:

1) А1 включает в себя абсолютно ликвидные активы, такие как денежные средства и краткосрочные финансовые вложения, для трансформации которых в денежные средства не требуется времени;

2) А2 относят быстро реализуемые активы: товары отгруженные и краткосрочную дебиторскую задолженность. Ликвидность активов этой группы зависит от своевременности отгрузки продукции, оформления банковских

документов, скорости платёжного документооборота в банках, от спроса на продукцию, её конкурентоспособности, платёжеспособности покупателей, форм расчётов и др. Для трансформации таких активов в денежные средства обычно требуется около месяца;

3) А3 включает медленно реализуемые активы, такие как запасы (кроме статьи «Расходы будущих периодов»), долгосрочная дебиторская задолженность, НДС по приобретённым ценностям, долгосрочные финансовые вложения и прочие оборотные активы. Для трансформации таких активов в денежные средства понадобится значительно больший срок, чем один месяц, а иногда и больше года;

4) А4 представляет труднореализуемые активы такие как: внеоборотные (нематериальные активы, основные средства, незавершённые капитальные вложения) за исключением долгосрочных финансовых вложений, расходы будущих периодов, а 20 также неликвидные активы, если имеются соответствующие данные (безнадёжная дебиторская задолженность, неходовые, залежалые материальные ценности и т. п.). Для трансформации таких активов в денежные средства обычно требуется больше года.

В свою очередь группа пассивов при структурировании баланса выглядит следующим образом:

1) П1 – наиболее срочные обязательства, которые должны быть погашены в течение текущего месяца (кредиторская задолженность и кредиты и займы, сроки погашения которых наступили);

2) П2 – краткосрочные обязательства со сроком погашения до одного года (краткосрочные кредиты и займы);

3) П3 – долгосрочные обязательства (долгосрочные кредиты и займы);

4) П4 – собственный капитал и все краткосрочные обязательства, не вошедшие в группы П1 и П2 Для нового магазина реструктурированный баланс приведен в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Реструктурированный баланс

Актив	Сумма, тыс. руб.		Пассив	Сумма, тыс. руб.	
	На конец 2021	На конец 2022		На конец 2021	На конец 2022
А <sub>1</sub> всего	256 373	1 534 411	П <sub>1</sub> всего	0	0
	256 373	1 534 411		0	0
А <sub>2</sub> всего	0	0	П <sub>2</sub> всего	0	0
	0	0		0	0
А <sub>3</sub> всего	0	0	П <sub>3</sub> всего	0	0
	0	0		0	0
А <sub>4</sub> всего	132 167	112 587	П <sub>4</sub> всего	397 540	1 346 998
	132 157	112 857		397 540	1 346 998
Баланс	397 540	1 646 998	Баланс	397 540	1 646 998

Для определения ликвидности баланса следует сопоставить итоги по каждой группе активов и пассивов. Идеальным считается ликвидность, при которой выполняются следующие условия (3.1):

$$A_1 \geq P_1; A_2 \geq P_2; A_3 \geq P_3; A_4 \leq P_4 \quad (3.1)$$

Таблица 3.4 – Сравнение показателей реструктурированного баланса

Условия абсолютной ликвидности баланса	На начало отчетного года (конец предыдущего)	На конец отчетного года
$A_1 > P_1$	$A_1 > P_1$	$A_1 > P_1$
$A_2 > P_2$	$A_1 = P_1$	$A_1 = P_1$
$A_3 > P_3$	$A_1 = P_1$	$A_1 = P_1$
$A_4 < P_4$	$A_4 < P_4$	$A_4 < P_4$

На основании таблицы 3.4 можно сделать вывод о том, что ликвидность рассматриваемого предприятия идеальна, так как выполняются все условия абсолютной ликвидности в каждом из рассматриваемых периодов.

Далее была сформирована таблица 3.5, отражающая покрытие обязательств активами.

Таблица 3.5 – Покрытие обязательств активами

№ групп	Актив	Пассив	Излишек (+) или недостаток активов на погашение обязательств
Прошлый год (2021)			
I	265 373	0	265 373
II	0	0	0
III	0	0	0
IV	132 167	397 540	(265 373)
Итого	397 540	397 540	
Отчетный год (2022)			
I	1 534 411	0	1 534 411
II	0	0	0
III	0	0	0
IV	112 587	1 646 998	(1 534 411)
Итого	1 646 998	1 646 998	

Таким образом, можно сделать вывод, что предприятие обладает идеальной ликвидностью, так как выполняются все четыре признака абсолютной ликвидности. Рассматривать коэффициенты не имеет смысла, так как предприятие не имеет краткосрочных обязательств, финансирование осуществлялось за счет собственных средств.

### 3.3 Анализ финансовой устойчивости

Финансовая устойчивость – составная часть общей устойчивости предприятия, сбалансированность финансовых потоков, наличие средств, позволяющих организации поддерживать свою деятельность в течение определенного периода времени, в том числе обслуживая полученные кредиты и производя продукцию [2].

Анализ финансовой устойчивости проводится для того, чтобы определить платежеспособно ли предприятие, а также для установления того, насколько рационально организация управляет собственными и заемными средствами.

Существует четыре типа финансовой устойчивости:

- 1) абсолютная финансовая устойчивость:  $S = (1; 1; 1)$ ;
- 2) нормальная финансовая устойчивость  $S = (0; 1; 1)$ ;
- 3) неустойчивое финансовое состояние  $S = (0; 0; 1)$ ;
- 4) кризисное финансовое состояние  $S = (0; 0; 0)$ .

Определение типа финансовой устойчивости для магазина одежды в Каменске - Уральском представлено в таблице 3.6

Таблица 3.6 – Определение типа финансовой устойчивости

Наименование показателей	На конец 2021 года	На конец 2022 года
1. Источники собственных средств	397 540	1 646 998
2. Основные средства и иные внеоборотные активы	132 167	112 587
3. Наличие собственных оборотных средств (п.1 – п.2)	265 373	1 534 411
4. Долгосрочные кредиты и займы	0	0
5. Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат (п.3 + п.4)	265 373	1 534 411
6. Краткосрочные кредиты и займы	0	0
7. Наличие собственных, долгосрочных и краткосрочных заемных источников формирования запасов и затрат (п.5+п.6)	265 373	1 534 411
8. Величина запасов и затрат	0	0
9. Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств (п.3 – п.8)	265 373	1 534 411
10. Излишек (+) или недостаток (-) собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат (п.5 – п.8)	265 373	1 534 411
11. Излишек (+) или недостаток (-) общей величины источников формирования запасов и затрат (п. 7 – п. 8)	265 373	1 534 411
Тип финансовой ситуации	$S = (1; 1; 1)$	$S = (1; 1; 1)$ ;

Проанализировав таблицу 3.6 можно сделать вывод о том, что за 2021-2022 гг., для предприятия характерна абсолютная финансовая устойчивость, т.е. запасы и затраты полностью покрыты собственными средствами. Помимо определения типа финансовой устойчивости, необходимо провести анализ коэффициентов финансовой устойчивости предприятия:

Коэффициент финансовой независимости (автономии) показывает, какую долю активов организация погашает за счет собственного капитала. Коэффициент рассчитывается по формуле (3.1).

$$K_{\text{авт.}} = \frac{\text{СК}}{\text{ВБ}}, \quad (3.1)$$

где СК – собственный капитал;

ВБ – валюта баланса.

Коэффициент финансовой зависимости показывает, какую долю активов организация погашает за счет заемного капитала. Рассчитывается по формуле (3.2).

$$K_{\text{фин.зав.}} = \frac{\text{ЗК}}{\text{ВБ}}, \quad (3.2)$$

где ЗК – заемный капитал.

Коэффициент задолженности (финансовый рычаг) – соотношение заемного капитала с собственным капиталом организации. Рассчитывается по формуле (3.3).

$$K_{\text{задолж.}} = \frac{\text{ЗК}}{\text{СК}}, \quad (3.3)$$

Коэффициент самофинансирования показывает, сколько рублей собственного капитала приходится на каждый рубль заемного капитала. Коэффициент рассчитывается по формуле (3.4).

$$K_{\text{самофин.}} = \frac{СК}{ЗК}, \quad (3.4)$$

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами показывает, достаточно ли у организации собственных средств для покрытия текущих обязательств. Рассчитывается по формуле (3.5).

$$K_{\text{обесп.СОС}} = \frac{СОС}{ОбА}, \quad (3.5)$$

где СОС – собственные оборотные средства;

ОбА – оборотные активы.

Коэффициент манёвренности капитала – доля собственных средств в структуре собственного капитала. Рассчитывается по формуле (3.6).

$$K_{\text{маневр.}} = \frac{СОС}{СК}. \quad (3.6)$$

Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов показывает сколько оборотного капитала приходится на внеоборотные активы. Рассчитывается по формуле (3.7).

$$K_{\text{соот.моб.и иммоб.}} = \frac{ОбА}{ВнОбА}. \quad (3.7)$$

Результаты расчетов относительных показателей за три исследуемых периода приведены в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Относительные показатели оценки финансовой устойчивости

Наименование показателя	Норматив	Значения	
		На конец 2021	На конец 2022м
Коэффициент финансовой независимости (автономии)	Более 0,5	100	100

Окончание таблицы 3.7

Наименование показателя	Норматив	Значения	
		На конец 2021	На конец 2022м
Коэффициент самофинансирования	Более 1	-	-
Коэффициент задолженности	Менее 0,67	-	-
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	Более 0,1	1,5	1,07
Коэффициент маневренности	0,2-0,5	0,67	0,93
Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов	-	2,01	13,63

Полученные результаты позволяют сделать вывод, что магазин женской одежды в Каменске – Уральском не имеет зависимости от внешних источников финансирования.

О достаточно устойчивом финансовом положении свидетельствует то, что на конец отчетного года коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами составил 1,07 т.е. 107% собственных средств организации направлено на пополнение оборотных активов.

Коэффициент маневренности, который единственный не вошел в коридор нормативных значений, превысив его, показывает, что предприятие находится в мобильной форме, и располагает большими возможностями свободного маневрирования собственными средствами.

Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов показывает, что на конец года на каждый рубль оборотных активов в 2021 году приходилось 2,01 руб. внеоборотных активов, а в 2022 году 13,63 руб., таким образом, это говорит о высокой мобильности активов.

Для наглядности полученные результаты коэффициентов финансового состояния отражены на рисунке 3.3.



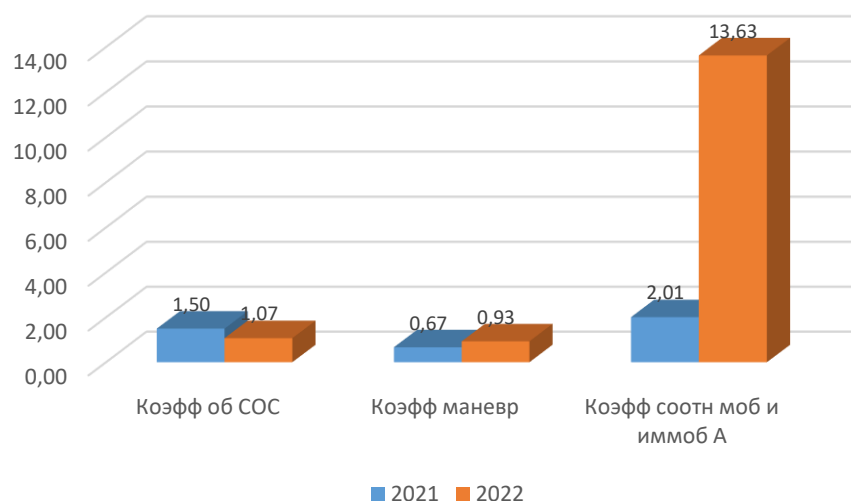


Рисунок 3.3 – Показатели финансовой устойчивости в динамике

Таким образом, существенная динамика рассчитанных коэффициентов характерна только для коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами. Состояние проекта финансово устойчивое, мобильность и маневренность высокие, что является положительными характеристиками ее деятельности.

### 3.4 Анализ деловой активности

Деловая активность компании оценивается с помощью показателей оборачиваемости – коэффициентов оборачиваемости и периодов оборачиваемости. В свою очередь эти показатели делятся на две группы. В первую группу входят показатели оборачиваемости активов [2]. К ним относятся:

Коэффициент оборачиваемости активов показывает количество оборотов остатка активов за отчетный период. Рассчитывается по формуле (3.7).

$$\text{Коб. А} = \frac{В}{\bar{А}}, \quad (3.7)$$

где В – выручка;

$\bar{А}$  – среднегодовая величина активов.

Коэффициент оборачиваемости оборотных активов показывает, сколько раз за год использовался среднегодовой остаток оборотных активов. Данный показатель рассчитывается по формуле (3.8).

$$\text{Коб. ОбА} = \frac{В}{\overline{\text{ОбА}}}, \quad (3.8)$$

где  $\overline{\text{ОбА}}$  – среднегодовая величина оборотных активов.

Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов показывает интенсивность использования внеоборотных активов, то есть сколько раз стоимость внеоборотных активов возмещается выручкой. Рассчитывается по формуле (3.9).

$$\text{Коб. ВОА} = \frac{В}{\overline{\text{ВОА}}}, \quad (3.9)$$

где  $\overline{\text{ВОА}}$  – среднегодовая величина внеоборотных активов.

Коэффициент оборачиваемости запасов характеризует качество запасов и степень эффективности использования материалов, чем выше показатель, тем лучше. Коэффициент рассчитывается по формуле (3.10).

$$\text{Коб. З} = \frac{с/ст}{\overline{\text{З}}}, \quad (3.10)$$

где  $с/ст$  – себестоимость;

$\overline{\text{З}}$  – среднегодовая величина запасов.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности показывает эффективность работы организации в плане предоставляемых отсрочек платежей. Рассчитывается по формуле (3.11).

$$\text{Коб. ДЗ} = \frac{В}{\overline{\text{ДЗ}}}, \quad (3.11)$$

где  $\overline{ДЗ}$  – среднегодовая величина дебиторской задолженности.

Коэффициент оборачиваемости собственного капитала показывает количество оборотов собственного капитала за период, то есть эффективность управления собственным капиталом организации. Рассчитывается по формуле (3.12).

$$\text{Коб. СК} = \frac{В}{\overline{СК}}, \quad (3.12)$$

где  $\overline{СК}$  – среднегодовая величина собственного капитала.

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности показывает количество оборотов задолженности за период, то есть эффективность управления кредиторской задолженностью организации. Рассчитывается по формуле (3.13).

$$\text{Коб. КЗ} = \frac{В}{\overline{КЗ}}, \quad (3.13)$$

Фондоотдача показывает эффективность использования основных средств. Показатель рассчитывается по формуле (3.14).

$$\Phi_0 = \frac{В}{\overline{ОС}}, \quad (3.14)$$

где  $\overline{ОС}$  – среднегодовая величина основных средств.

Результаты расчетов показателей оценки деловой активности за прошлый и отчетный периоды представлены в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Показатели оценки деловой активности

Наименование показателя	Значение показателя			
	прошлый период		отчетный период	
	об./год	дн.	об./год	дн.
Показатели оборачиваемости активов				
Коэффициент оборачиваемости активов/ Продолжительность одного оборота активов	7,78	46,92	29,27	12,47

## Окончание таблицы 3.7

Наименование показателя	Значение показателя			
	прошлый период		отчетный период	
	об./год	дн.	об./год	дн.
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов/ Продолжительность одного оборота оборотных активов	11,65	31,32	31,42	11,62
Коэффициент оборачиваемости внеоборотных активов/ Продолжительность одного оборота внеоборотных активов	23,40	15,60	428,22	0,85
Показатели оборачиваемости собственного капитала и кредиторской задолженности				
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала/ Продолжительность одного оборота собственного капитала	7,78	46,92	29,27	12,47
Фондоотдача	23,40		428,22	

За рассматриваемый период также увеличились показатели оборачиваемости ОА и ВОА, что свидетельствует о росте эффективности использования ОА и ВОА. Соответственно, продолжительность одного оборота ОА и ВОА уменьшилась. Отметим, что коэффициент оборачиваемости ВОА совпадает с фондоотдачей, поскольку основные средства являются единственной составляющей ВОА.

На конец 2021 года фондоотдача составила 428,22 руб./руб., т.е. один рубль среднегодовой стоимости основных средств отдавал 23,40 руб. выручки. На конец 2022 года фондоотдача составила 428,22 руб./руб., т.е. один рубль среднегодовой стоимости основных средств отдавал 428,22 руб. выручки. Коэффициент оборачиваемости СК тоже увеличился на 21,49 оборотов, а длительность его оборота снизилась на 34,45 дней, следовательно, эффективность использования СК выросла.

Таким образом, за 2022 год произошла несущественная динамика коэффициентов оборачиваемости активов, оборотных активов, собственного капитала, их вектор изменения имеет положительный характер, так как коэффициенты оборачиваемости увеличились, а периоды оборота – сократились. Уровень деловой активности несущественно увеличился за 2022 год.

Для наглядности на рисунке 3.4 представлена динамика изменения показателей оборачиваемости активов, собственного капитала и фондоотдачи.

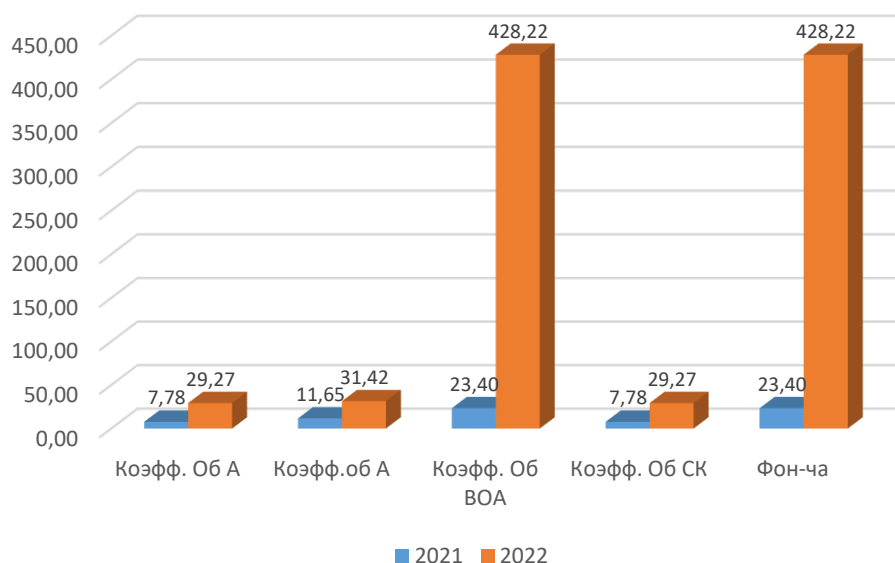


Рисунок 3.4 – Динамика изменения показателей оборачиваемости

### 3.5 Анализ рентабельности

Рентабельность — это экономический показатель, который показывает, насколько эффективно используются материальные и нематериальные активы. Под термином «рентабельность» подразумевается целая группа показателей, каждый из которых имеет свой экономический смысл. Основные показатели рентабельности:

Рентабельность реализованной продукции показывает, насколько эффективно организация получает прибыль от реализации услуг [7]. Показатель рассчитывается по формуле (3.15).

$$R_{\text{прод}} = \frac{\text{Ппрод}}{C/CT_{\text{полн}}}, \quad (3.15)$$

где Ппрод – прибыль от продаж;

C/CTполн – полная себестоимость.

Рентабельность производства показывает эффективность производства организации, то есть сколько прибыли приходится на рубль вложенных затрат на производство. Рассчитывается по формуле (3.16).

$$R_{\text{произ.}} = \frac{\text{П}_{\text{до налогообл.}}}{\text{ОС} + \bar{З}}, \quad (3.16)$$

где  $\text{П}_{\text{доналогообл.}}$  – прибыль до налогообложения.

Рентабельность совокупных активов – эффективность использования активов организации. Рассчитывается по формуле (3.17).

$$R_{\text{сов.а.}} = \frac{\text{ЧП}}{\bar{А}}, \quad (3.17)$$

где ЧП – чистая прибыль.

Рентабельность внеоборотных активов показывает, сколько рублей прибыли формирует каждый рубль их стоимости. Рассчитывается по формуле (3.18).

$$R_{\text{внеоб.а.}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ВнОбА}}. \quad (3.18)$$

Показатель рентабельность оборотных активов позволяет оценить влияние оборотных активов на формирование чистой прибыли организации. Рассчитывается по формуле (3.19).

$$R_{\text{об.а.}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ОбА}}. \quad (3.19)$$

Рентабельность чистого оборотного капитала показывает доходность организации с каждого вложенного рубля. Рассчитывается по формуле (3.20).

$$R_{\text{ЧОК}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ЧОК}}, \quad (3.20)$$

где ЧОК – чистый оборотный капитал.

Рентабельность собственного капитала – важнейший показатель для оценки эффективности вложенного в дело капитала. Рассчитывается по формуле (3.21).

$$R_{\text{СК}} = \frac{\text{ЧП}}{\overline{\text{СК}}}, \quad (3.21)$$

где  $\overline{\text{СК}}$  – среднегодовая величина собственного капитала.

Рентабельность продаж – это показатель, который показывает, какую часть от выручки составляет прибыль от продаж. Рассчитывается по формуле (3.22).

$$R_{\text{продаж.}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{Вр}}. \quad (3.22)$$

Рассчитанные значения показателей оценки рентабельности за прошлый и отчетный период представлены в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Показатели оценки рентабельности

Наименование показателя	Значение показателя	
	За 2019 год	За 2020 год
Показатели рентабельности реализации продукции и рентабельности активов		
Рентабельность реализованной продукции	1,55	3,09
Рентабельность производства	0,79	1,10
Рентабельность совокупных активов	2,00	11,18
Рентабельность внеоборотных активов	6,02	163,54
Рентабельность оборотных активов	4,00	12,00

## Окончание таблицы 3.8

Наименование показателя	Значение показателя	
	За 2019 год	За 2020 год
Рентабельность чистого оборотного капитала	1,00	1,00
Показатели рентабельности собственного капитала, инвестиций и продаж		
Рентабельность собственного капитала	8,01	11,18
Рентабельность продаж	0,26	0,38

Рентабельность реализованной продукции показывает, что в 2022 году каждый рубль себестоимости отдавал 3,09 рублей прибыли от продаж, что выше показателя прошлого года на 1,54 рубля. По данному показателю эффективность основной деятельности предприятия выросла за 2022 год.

Такой показатель как рентабельность совокупных активов показывает, что в 2023 году каждый рубль среднегодовой стоимости активов отдавал 11 рубль и 18 копеек чистой прибыли, что выше показателя прошлого года на 9,18 рублей. По данному показателю эффективность использования активов выросла за 2022 год.

Рентабельность ВОА показывает, что в 2022 году каждый рубль среднегодовой стоимости ВОА отдавал 163,54 рублей чистой прибыли, что выше показателя прошлого года на 157,52 рублей. По данному показателю эффективность использования ВОА выросла за 2022 год.

Рентабельность ОА показывает, что в 2022 году каждый рубль среднегодовой стоимости ОА отдавал 12 рублей чистой прибыли, что выше показателя прошлого года на 8 рублей. По данному показателю эффективность использования ОА выросла за 2022 год.

Рентабельность ЧОК не изменилась, он равен величине пассива, которая в свою очередь состоит только из нераспределенной прибыли и добавочного капитала.

Рентабельность СК показывает, что в 2022 году на один рубль СК приходилось 11,18 рублей чистой прибыли, что выше показателя прошлого года на 3,17 рублей. По данному показателю эффективность использования СК выросла за 2022 год.

Рентабельность продаж показывает, что в 2023 году в одном рубле выручки



содержалось 0,38 копеек чистой прибыли, что выше показателя прошлого года на 0,12 копейки. По данному показателю эффективность всей деятельности предприятия выросла за 2022 год.

Для наглядности на рисунке 3.5 отразим показатели рентабельности реализованной продукции, собственного капитала и продаж в динамике.

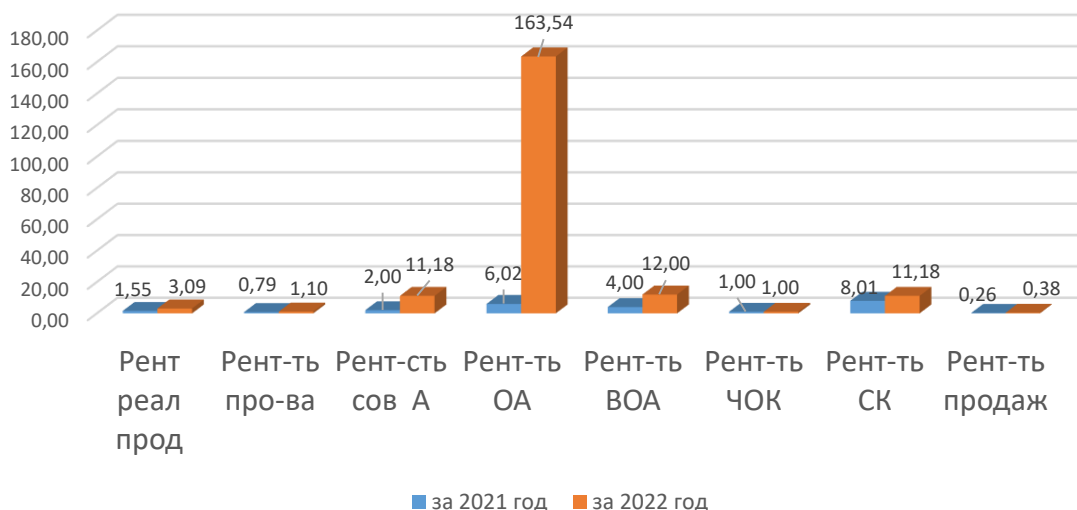


Рисунок 3.5 – Показатели рентабельности в динамике

Таким образом, за 2023 год эффективность деятельности магазина женской одежды в городе Каменск - Уральский выросла, а также выросла эффективность использования собственного капитала, активов (в том числе внеоборотных и оборотных) и чистого оборотного капитала.

### Выводы по разделу три

Анализ динамики и структуры баланса нового магазина женской одежды в городе Каменске – Уральском показал, что в структуре активов ОА существенно больше, чем ВОА, это говорит о мобильности структуры. Структура пассивов говорит о высокой степени финансовой устойчивости предприятия за счет большой доли собственного капитала в пассивах.

За анализируемый период валюта баланса увеличивается преимущественно за счет роста нераспределенной прибыли.

Анализ ликвидности показал, что за анализируемые периоды у предприятия имеется достаточное количество наиболее ликвидных активов – денежных средств, краткосрочные обязательства же сокращаются. В результате чего, все значения показателей ликвидности за 2022 год превышают нормативные значения.

Существенная динамика коэффициентов финансовой устойчивости характерна только для коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами. Состояние фитнес-студии финансово устойчивое, мобильность и маневренность высокие, что является положительными характеристиками ее деятельности.

За 2022 год произошла несущественная динамика коэффициентов оборачиваемости активов, оборотных активов, собственного капитала, их вектор изменения имеет положительный характер, так как коэффициенты оборачиваемости увеличились, а периоды оборота – сократились. Уровень деловой активности несущественно увеличился за 2022 год.

За 2022 год эффективность деятельности нового магазина одежды в Каменске - Уральском выросла, а также выросла эффективность использования собственного капитала, активов (в том числе внеоборотных и оборотных) и чистого оборотного капитала.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Открытие магазина одежды является очень привлекательной идеей для многих представителей малого бизнеса, ведь сфера торговли является наиболее перспективной для начинающих предпринимателей.

Одежда – один из наиболее популярных товаров массового потребления, к тому же торговля одеждой и сопутствующими товарами намного легче, так как они не имеют срока годности и требования со стороны законодательства к ведению данного бизнеса – минимальны.

Объектом исследования является сфера торговли женской одеждой.

Предмет исследования – финансовая модель нового магазина женской одежды.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка проекта создания нового магазина женской одежды в городе Каменске – Уральском.

Для достижения поставленной цели, ставятся следующие задачи:

- 13) дать краткую характеристику объекту исследования;
- 14) провести SWOT – анализ;
- 15) разработать систему управления проектом;
- 16) разработать финансовый план;
- 17) разработать операционный план;
- 18) разработать план маркетинга;
- 19) оценить экономическую эффективность проекта;
- 20) провести оценку рисков проекта;
- 21) спрогнозировать финансовую отчетность предприятия без учета проекта;
- 22) спрогнозировать финансовую отчетность предприятия с учетом проекта;
- 23) проанализировать прогнозное финансово-экономическое состояние
- 24) предприятия.

Основными источниками информации при написании проекта являлись методические указания по написанию бизнес-плана проекта, литература по маркетингу, данные органов статистики (в частности данные федеральной службы

государственной статистики). Помимо этого использовалась информация с разных тематических интернет - площадок. Выпускная квалификационная работа состоит из трёх глав.

В первом разделе был проведен стратегический анализ магазина одежды в городе Каменск - Уральский, который включает в себя анализ внешней и внутренней среды организации, на основе которых составляется итоговая SWOT-матрица. Исходя из SWOT-факторов, было составлено поле решений, где указаны основные меры, которые помогут предотвратить угрозы и скрыть слабые стороны за счет возможностей и сильных сторон. Было составлено четыре действенных решений на основе факторов: Проведение расширенной рекламной компании, привлечение новых клиентов с помощью акций, оформление договора с поставщиками на долгосрочной основе с дополнительными скидками, повышение квалификации персонала и система мотивации.

Наибольшее количество баллов набрало мероприятие «открытие нового магазина женской одежды в городе Каменск - Уральский». Это решение позволит набрать популярность среди потенциальных клиентов, повысить узнаваемость и привлечь большое количество покупателей.

На основе проведенного анализа целесообразно осуществить проект по проведению расширенной рекламной компании, так как это позволит противостоять угрозам и преодолеть слабые стороны. Это необходимо, чтобы привлечь больше клиентов и увеличить прибыль магазина.

Таким образом, в данном разделе проведено моделирование проекта при помощи программного продукта Project Expert, а также были проведены сетевое и календарное планирование проекта, распределены административные задачи по 90 управлению проектом, оценены параметры эффективности и риски реализации проекта.

Во втором разделе в результате проектирования были определены продукты проекта, обоснованы цены и предполагаемый сбыт продуктов, разработана система планирования проектом, составлен сетевой и календарный графики.

Проект по созданию нового магазина женской одежды в городе Каменске - Уральском окупится за 7 месяцев. Чистый приведенный доход значительно выше нуля (614 645,22) рубля за 1 год и 6 месяцев реализации проекта. На вложенный рубль проект дает 2 рубля 72 копейки прибыли согласно значению индекса доходности. Внутреннюю рентабельность целесообразно оценивать по показателю MIRR – он больше цены капитала (137,35% против 20%), следовательно, проект имеет существенный запас прочности.

Анализ чувствительности показал, что проект наиболее чувствителен к изменению цены сбыта. При уменьшении цены сбыта более чем на 20 % NPV проекта станет отрицательным и проект окажется экономически невыгодным. Снижение цены невозможно, так как цены на услугу, рассматриваемые в проекте, были приняты ниже среднерыночных и их дальнейшее снижение маловероятно.

Запланированный объем продаж по основным продуктам проекта превышает безубыточный объем продаж, это говорит о том, что проект является прибыльным. Также проект имеет достаточно хороший запас финансовой прочности 60%. Данный показатель показывает на сколько процентов, возможно снизить объем производимой продукции, чтобы приблизиться к точке безубыточности. Следовательно, можно сделать вывод о том, что финансовая устойчивость данного проекта находится на достаточно уровне.

По результатам проведенного анализа «Монте-Карло» устойчивость проекта составила 100 %. Это говорит о том, что возникновение кассовых разрывов при различных сочетаниях изменения влияющих факторов сводится к нулю. Также неопределенность для всех показателей эффективности инвестиций менее или равен 0,25.

Анализ динамики и структуры баланса показал, что в структуре активов ОА существенно больше, чем ВОА, это говорит о мобильности структуры. Структура пассивов говорит о высокой степени финансовой устойчивости предприятия за счет большой доли собственного капитала в пассивах. Анализ ликвидности показал, что за анализируемые периоды у предприятия имеется достаточное

количество наиболее ликвидных активов – денежных средств, краткосрочные обязательства же сокращаются. В результате чего, все значения показателей ликвидности за 2022 год превышают нормативные значения.

Существенная динамика коэффициентов финансовой устойчивости характерна только для коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами. Состояние фитнес-студии финансово устойчивое, мобильность и маневренность высокие, что является положительными характеристиками ее деятельности.

За 2022 год произошла несущественная динамика коэффициентов оборачиваемости активов, оборотных активов, собственного капитала, их вектор изменения имеет положительный характер, так как коэффициенты оборачиваемости увеличились, а периоды оборота – сократились. Уровень деловой активности несущественно увеличился за 2022 год.

За 2022 год эффективность деятельности нового магазина одежды в Каменске - Уральском выросла, а также выросла эффективность использования собственного капитала, активов (в том числе внеоборотных и оборотных) и чистого оборотного капитала.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Баев Л.А. Основы анализа инвестиционных проектов: учебное пособие / Л.А. Баев. – Челябинск: Каменный пояс, 2007. – 272 с.
- 2 Дзензелюк Н.С. Экономический анализ деятельности предприятия: методические указания по выполнению курсовой работы /Н.С. Дзензелюк, А.С. Камалова, А.С. Заренкова. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2013. – 30 с.
- 3 Пивоваров, К.В. Бизнес-планирование / К.В. Пивоваров – М.: Маркетинг, 2017. – 164 с.
- 4 Баев Л.А. Разработка бизнес-плана проекта: учебное пособие по курсовому проектированию / Л.А. Баев, М.Г. Литке/ под ред. Л.А.Баева - Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2016. – 68 с.
- 5 Зуб, А.Т. Управление проектами: Учебник и практикум для академического бакалавриата / А.Т. Зуб. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 422 с.
- 6 Киреева, Н.В. Экономический и финансовый анализ: Учебное пособие / Н.В. Киреева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 293 с.
- 7 Компьютерные технологии в имитационном моделировании экономических процессов на предприятии и в научных исследованиях: учебное пособие / Л.А. Баев, Н.С. Дзензелюк, Н.В. Правдина, В.М. Новосад, А.С. Камалова – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2013 – 132 с.
- 8 Риски в современном бизнесе / П.Г. Грибовский, С.Н. Петрова и др. М.: Алланс, 2004. – 237с.
- 9 Турманидзе, Т.У. Анализ и оценка эффективности инвестиций: Учебник. / Т.У. Турманидзе. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 247 с.
- 10 Сайт РОССТАТа: <http://www.gks.ru/>
- 11 Сервис для бухгалтерии и бизнеса. – <https://kontur.ru/articles/1324>.
- 12 Студия дизайнов интерьера в Екатеринбурге. -<https://studio-mint.ru>.

- 13 Проведение опросов как способ изучения целевой аудитории. – <https://www.kp.ru/guide/>.
- 14 Упрощенная система налогообложения. – <https://www.nalog.ru/rn96/>
- 15 Налоговый кодекс Российской Федерации. – <http://www.consultant.ru/>.
- 16 Рыночные данные финансового моделирования. – <http://www.shfm.ranepa.ru/>.
- 17 Официальный сайт Сбербанка. – [https://www.sberbank.ru/ru/s\\_m\\_business/pro\\_business/gosudarstvennaja-podderzhka-malogo-i-srednego-biznesa-v-2020](https://www.sberbank.ru/ru/s_m_business/pro_business/gosudarstvennaja-podderzhka-malogo-i-srednego-biznesa-v-2020).
- 18 Официальный сайт образовательного проекта «PowerBranding». – <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/swot/matrix/>.
- 19 Торговое оборудование для магазинов. - <https://torg96.ru/catalog.php>
- 20 Анализ рынка женской одежды в 2021 г. Прогноз и перспективы: <https://alterainvest.ru/rus/blogi/analiz-rynka-genskoy-odegdy-2021/>





Таблица А1 – Количественная оценка матрицы SWOT

Факторы SWOT		Возможности				Угрозы		
		Государственная поддержка малого и среднего бизнеса	Уровень индивидуального дохода	Новинки в области моды	Большой охват целевой аудитории через интернет и привлечение партнеров к сотрудничеству	Высокий уровень конкурентной борьбы	Усиление влияния действующих конкурентов	Высокая зависимость от потребителя
Сильные стороны	Наличие собственного сайта, активных страниц в соц сетях	2	2	5	5	4	5	5
	Цены ниже рынка	3	5	3	4	5	3	5
	Наличие квалифицированного персонала	1	1	3	2	5	4	5
	широкий ассортимент предоставляемых услуг	2	2	5	4	4	5	5
Слабые стороны	Ограниченный объем собственных финансовых средств	5	2	3	1	2	2	2
	Отсутствие постоянных клиентов	1	3	3	5	2	3	3
	Отсутствие налаженных партнерских отношений с поставщиками	2	1	3	1	3	2	1

Таблица Б1 – поле проблем/решений матрицы SWOT

Факторы SWOT		Возможности				Угрозы		
		Государственная поддержка малого и среднего бизнеса	Уровень индивидуального дохода	Новинки в области моды	Большой охват целевой аудитории через интернет и привлечение партнеров к сотрудничеству	Высокий уровень конкурентной борьбы	Усиление влияния действующих конкурентов	Высокая зависимость от потребителя
Сильные стороны	Наличие собственного сайта, активных страниц в соц сетях	Привлечение новых клиентов с помощью акций				Открытие нового магазина женской одежды в городе Каменск – Уральский		
	Цены ниже рынка							
	Наличие квалифицированного персонала	Повышение квалификации персонала и система мотивации						
	широкий ассортимент предоставляемых услуг	Привлечение новых клиентов с помощью акций						
Слабые стороны	Ограниченный объем собственных финансовых средств	Оформление договора с поставщиками на долгосрочной основе с дополнительными скидками						
	Отсутствие постоянных клиентов	Открытие нового магазина женской одежды в городе Каменск – Уральский						
	Отсутствие налаженных партнерских отношений с поставщиками	Оформление договора с поставщиками на долгосрочной основе с дополнительными скидками						

**ПРИЛОЖЕНИЕ Б**  
**Поле проблем/решений матрицы SWOT**

109



Рисунок В1 – Планирование помещения магазина женской одежды

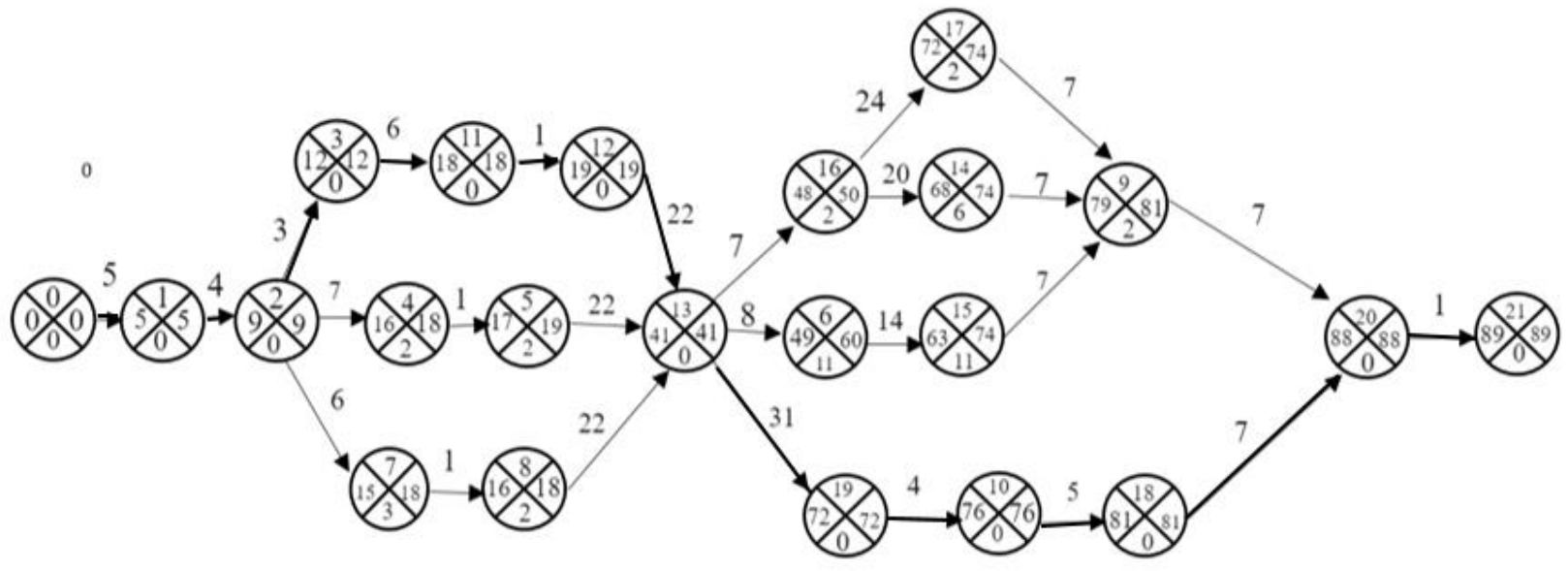


Рисунок Г1 – сетевой график проекта

Таблица Д1 – аналитический баланс магазина женской одежды

показатель	абсолютная величина		доля в валюте баланса		Изменение		
	2020	2021	2020	2021	доля за отчетный год	Абсолютное изменение	темп прироста
<b>Актив</b>	<b>397 540</b>	<b>1 646 998</b>	-	-	-	<b>1 249 458</b>	<b>314,30%</b>
ВОА	132 167	112 586	33,25%	6,84%	-26,41%	-19 581	-14,82%
ОА	265 373	1 534 412	66,75%	93,16%	26,41%	1 269 039	478,21%
<b>Пассив</b>	<b>397 540</b>	<b>1 646 998</b>	-	-	-	<b>1 249 458</b>	<b>314,30%</b>
СК	397 540	1 646 998	100,00%	100,00%	0,00%	1 249 458	314,30%
ЗК	0	0	0	0	0	0	0
ДО	0	0	0	0	0	0	0
КО	<b>0</b>	<b>0</b>	0	0	0	0	0
Валюта баланса	397 540	1 646 998	100,00%	100,00%	-	1249458	314,30%

111