

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

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ А.Б. Левина  
\_\_\_\_\_ июня 2018 г.

Технико-экономическое обоснование создания магазина модной одежды

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА  
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ–38.03.01.2018.962.ПЗ ВКР

Руководитель работы  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ А.Б.Васильевский  
\_\_\_\_\_ июня 2018 г.

Автор работы  
студент группы ЭУ–415

\_\_\_\_\_ К.И. Кожурова  
\_\_\_\_\_ июня 2018 г.

Нормоконтроль  
к.п.н. доцент

\_\_\_\_\_ Ж.А. Зеленская  
\_\_\_\_\_ июня 2018 г.

Челябинск 2018

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Южно-Уральский государственный университет»  
(национальный исследовательский университет)  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Логистика и экономика торговли»  
Направление 38.03.01 «Экономика»

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ А.Б. Левина  
\_\_\_\_\_ 2018 г.

### ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу студента

Кожуровой Ксении Игоревны  
(Ф.И.О. полностью)

Группа ЭУ-415

1. Тема работы

Технико-экономическое обоснование создания магазина модной одежды

утверждена приказом по университету 04 апреля 2018 г. № 580

2. Срок сдачи студентом законченной работы \_\_\_\_\_ июня 2018 г.

3. Исходные данные к работе

Отчет о преддипломной практике, индивидуальное задание руководителя ВКР, специальная литература (учебники, учебные пособия, методические пособия), информационная база СМИ, Интернет-источники.

4. Перечень вопросов, подлежащих разработке

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОЗДАНИЯ ТЕХНИКО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО  
ОБОСНОВАНИЯ КОММЕРЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Понятие, сущность, цели и задачи технико-экономического обоснования

1.2 Теория и методика составления разделов технико-экономического обоснования и их функции

1.3 Особенности организации процесса разработки технико-экономического обоснования для  
коммерческого предприятия

2 АНАЛИЗ РЫНКА ОДЕЖНОГО РИТЕЙЛА

2.1 Характеристика и динамика рынка одежного ритейла

2.2 Характеристика и анализ конкуренции в отрасли, позиционирование

2.3 Характеристика предприятия

3 ТЕХНИКО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ОТКРЫТИЯ МАГАЗИНА ОДЕЖДЫ

3.1 План маркетинга, организационный план

3.2 План производства

3.3 Финансовый план

3.4 Показатели экономической эффективности и анализ рисков

5. Иллюстративный материал (плакаты, альбомы, раздаточный материал, макеты, электронные носители и др.)

Альбом иллюстраций

Общее количество иллюстраций \_\_\_\_\_

6. Дата выдачи задания \_\_\_\_ февраля 2018 г.

Руководитель \_\_\_\_\_ А.Б. Васильевский  
(Подпись)

Задание принял к исполнению \_\_\_\_\_ К.И. Кожурова  
(Подпись студента)

**КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН**

Наименование этапов выпускной квалификационной работы	Срок выполнения этапов работы	Отметка о выполнении руководителя
Заполнение задания на ВКР с руководителем	05–11.02.2018	
Подготовка раздела 1 ВКР	12.02.–11.03.2018	
Подготовка раздела 2 ВКР	12.03.–15.04.2018	
Подготовка раздела 3 ВКР	16.04.–10.06.2018	
Подписание ВКР руководителем, регистрация ВКР на кафедре	11.06.2018	
Нормоконтроль	12–17.06.2018	
Подписание ВКР заведующим кафедрой	12–17.06.2018	

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ А.Б. Левина  
(Подпись)

Руководитель работы \_\_\_\_\_ А.Б. Васильевский  
(Подпись)

Студент \_\_\_\_\_ К.И. Кожурова  
(Подпись)

## АННОТАЦИЯ

Кожурова К.И. Технико-экономическое обоснование создания магазина модной одежды – Челябинск: ЮУрГУ, ВШЭУ; 2018, 103 с., 27 табл., 16 ил., библиогр. список – 75 наим., 1 приложение.

Целью работы является разработка технико-экономического обоснования открытия в городе Магнитогорске специализированного магазина по продаже одежды с собственным производством. Задачи для достижения поставленной цели следующие:

- проанализировать основные тренды рынка одежды;
- рассмотреть теоретические основы бизнес-планирования;
- понять сущность, цели задачи технико-экономического обоснования, как части бизнес-плана;
- рассмотреть основные функции и содержание разделов ТЭО;
- рассмотреть особенности разработки ТЭО для коммерческого предприятия.

Результатом работы является разработанное технико-экономическое обоснование, оценивающее целесообразность открытия специализированного магазина по продаже одежды с собственным производством.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ТЕХНИКО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО ОБОСНОВАНИЯ СОЗДАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ	
1.1 Понятие, сущность, цели и задачи технико-экономического обоснования.....	8
1.2 Теория и методика составления разделов технико-экономического обоснования и их функции.....	22
1.3 Особенности организации процесса разработки технико-экономического обоснования для коммерческого предприятия.....	30
2 АНАЛИЗ РЫНКА ОДЕЖНОГО РИТЕЙЛА	
2.1 Характеристика и динамика рынка одежного ритейла.....	38
2.2 Характеристика и анализ конкуренции в отрасли, позиционирование.....	46
2.3 Характеристика предприятия.....	56
3 ТЕХНИКО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ОТКРЫТИЯ МАГАЗИНА ОДЕЖДЫ	
3.1 План маркетинга, организационный план.....	64
3.2 План производства.....	71
3.3 Финансовый план.....	78
3.4 Показатели экономической эффективности и анализ рисков.....	84
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	89
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	92
ПРИЛОЖЕНИЕ А.....	99

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность. В настоящее время розничная торговля является одним из перспективных направлений малого бизнеса. Учитывая тот факт, что экономическая ситуация в стране не самая благоприятная, рассматриваемый вид предпринимательства всегда будет в центре внимания инвесторов, по причине положительной динамики в данном направлении.

Так, в случае с открытием магазина по продаже одежды не нужны большие инвестиции, а рентабельность бизнеса достаточно высока. Россия, в настоящее время, по ряду причин не является крупным производителем одежды. Таким образом, актуальной проблемой для отечественных производителей в настоящее время является проблема сбыта произведенной продукции. Рынок одежды в России имеет огромные размеры, множество импортных моделей создает на рынке устойчивое предложение. Поэтому одежда всегда будет пользоваться спросом.

Учитывая все вышеперечисленное, было выбрано перспективное направления развития бизнеса в области розничной торговли и был выбран рынок одежды.

Целью работы является разработка технико-экономического обоснования открытия в городе Магнитогорске специализированного магазина по продаже одежды с собственным производством.

Задачи для достижения поставленной цели следующие:

- проанализировать основные тренды рынка одежды;
- рассмотреть теоретические основы бизнес-планирования;
- понять сущность, цели задачи технико-экономического обоснования, как части бизнес-плана;
- рассмотреть основные функции и содержание разделов ТЭО;
- рассмотреть особенности разработки ТЭО для коммерческого предприятия.

В ходе разработки выпускной квалификационной работы были использованы различные методы, позволяющие получить качественную и количественную

оценку реализации ТЭО проекта. В частности, анализ данных, синтез, классификация, измерение.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, приложений.

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты составления технико-экономического обоснования. Рассмотрено понятие, сущность, цели задачи технико-экономического обоснования, как составной и неотъемлемой части бизнес-плана. Приведено сравнение бизнес-плана и ТЭО по ключевым признакам. Раскрыто содержание основных разделов ТЭО, выявлены и изучены основные структурные элементы и их взаимосвязь.

В ходе выполнения работы выявлены основные особенности формирования ТЭО для коммерческого предприятия, раскрыты ключевые отличия от ТЭО проектов технической сферы применения.

Во второй главе проанализирован рынок одежного ритейла, его динамика и перспективы. Проведен анализ отрасли и выявлены основные тенденции рынка одежды в России и в Челябинской области. А также сравнение отечественного и зарубежного опыта. Дана характеристика и анализ конкуренции в отрасли, проведено позиционирование, на основе этого дана характеристика предприятия.

В третьей главе представлены разделы технико-экономического обоснования проекта по созданию магазина модной женской одежды. Рассчитаны основные капитальные вложения, представлен организационный и маркетинговый план, производственный план, финансовый план, рассчитаны показатели эффективности.

Практическая значимость работы состоит в возможности использования полученных в ходе исследования результатов при открытии магазина модной женской одежды не только в г. Магнитогорске, но и в любом другом городе, с поправкой на рыночные условия и маркетинговую составляющую.

Был изучен широкий круг вопросов, связанных с особенностями составления технико-экономического обоснования для магазинов розничной торговли, а также производств в сфере легкой промышленности.

Изучены рыночные тенденции отрасли продажи одежды Челябинска и области, составляющие маркетинговое исследование. Изучены конкуренты, их ассортимент, сильные и слабые стороны. Проработано позиционирование и выбрана целевая аудитория.

Проведена работа над изучением капитальных затрат на открытие цеха по пошиву женской модной одежды, а также сопутствующих текущих затрат. Учтено максимальное количество статей затрат.

Вся полученная информация была проанализирована и сведена в расчеты, составляющие разделы технико-экономического обоснования.

Полученные результаты обладают актуальностью, применимостью для реальных предприятий и предпринимателей, нацеленных на открытие аналогичного предприятия и ведение деятельности в области производства и продажи модной женской одежды.

Материалы выпускной квалификационной работы могут быть использованы при изучении теоретических аспектов составления ТЭО и методики расчетов экономической эффективности при изучении дисциплин по направлению «экономика».

Также практическая и теоретическая значимость выпускной квалификационной работы состоит в том, что студент значительно расширил кругозор, приобрел опыт сбора и анализа большого массива данных, а также приобрел практические навыки работы в профессиональной программе Альт-Инвест Сумм 6.1, предназначенной для разработки и финансового обоснования инвестиционных проектов.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ТЕХНИКО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО ОБОСНОВАНИЯ СОЗДАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 Понятие, сущность, цели и задачи, краткое содержание технико-экономического обоснования

Как известно, на начальном этапе подготовки нового проекта или запуске целостного коммерческого предприятия, становится актуальным изучение экономической целесообразности и выгодности, анализ и расчет экономических показателей создаваемого проекта. В данном случае необходимо составить технико-экономическое обоснование проекта (ТЭО).

В содержание ТЭО, как правило, включают следующие пункты: наименование, проектные цели, основные сведения о проекте, экономическое обоснование, дополнительные данные и приложения. При этом экономическое обоснование подкрепляется подпунктами, а именно: стоимостью осуществления проекта, вычислением ожидаемой прибыли, а также экономическими индексами эффективности. Приведённое содержание технико-экономического обоснования производства является ориентировочным и включает только основные разделы. Если их недостаточно, то можно использовать и другие дополнительные, которые помогут в реализации проекта [15, 21, 35].

Описание реализации проекта в ТЭО представляется с позиции экономических показателей и характеристики пропускной способности оборудования для запуска проекта [3, 4, 8, 17].

Технико-экономическое обоснование проекта дает возможность сопоставить предполагаемые затраты и ожидаемые результаты, а также рассчитать срок окупаемости вложений и определить экономический эффект от использования определенных технологий. Основные задачи ТЭО представлены на рисунке 1.1.

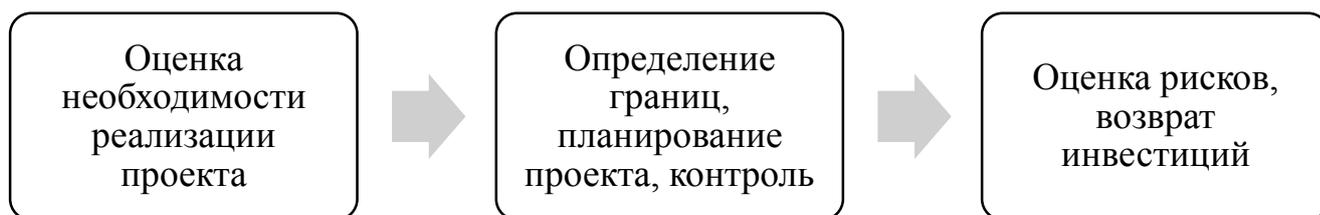


Рисунок 1.1 – Основные задачи ТЭО

Как мы видим, основные задачи ТЭО делятся на 3 больших раздела. Оценка необходимости реализации проекта подразумевает под собой экономическое обоснование значимости проекта для ваших инвестиционных или управленческих задач. Так, необходимость создания коммерческого предприятия необходимо проанализировать с позиции выбора альтернатив для приложения физических и финансовых воздействий [5, 9, 36,40].

Необходимо прийти к выводу, что реализация именно этого проекта принесет наибольшую финансовую отдачу из рассмотренных альтернатив. Определение границ проекта предполагает четкое функциональное разграничение прав и обязанностей задействованных в проекте функциональных единиц.

Это необходимо для обеспечения эффективности бизнес-процессов, исключение дублирования работы. В свою очередь, определение функциональных границ позволит отладить процесс стратегического и оперативного планирования, а также упрощает процедуры оперативного контроля за реализацией проекта [2, 3, 19, 32].

Одной из самых важных задач ТЭО является планирование возврата инвестиций. Этот пункт обеспечивает возможность привлечения инвесторов и делает доступным кредитование проекта.

В общем случае, технико-экономическое обоснование составляется для согласования и утверждения проектов перед руководством, а также используется в качестве основы при подготовке технического задания на проектируемую систему.

Технико-экономическое обоснование (ТЭО) – это анализ, расчет и оценка экономической целесообразности осуществления предлагаемого проекта.

Технико-экономическое обоснование является необходимым для каждого инвестора исследованием, в ходе подготовки которого проводится ряд работ по изучению и анализу всех составляющих инвестиционного проекта и разработке сроков возврата вложенных в бизнес средств [6, 11, 18, 32].

Так, при подготовке технико-экономического обоснования внедрения нового проекта (в частности технологии), основными задачами разрабатываемого документа может выступать: анализ текущего состояния системы, выявление проблем, описание имеющихся ресурсов, анализ и выбор оптимального решения, определение ключевых показателей и эффекта от внедрения технологии. Разработка документа обычно происходит совместно с функциональным подразделением заказчика для анализа, планирования и обоснования проекта перед руководством заказчика. Заказчиком проекта может выступать отдел главного инженера [7, 9].

Необходимо отметить тот факт, что сложность проработки некоторых разделов может быть различной в зависимости от того, для кого и для каких целей и задач готовится документ ТЭО. Основным назначением ТЭО является наглядность дохода от вложения средств в реализацию нового проекта или модернизацию действующего бизнеса. Формирование ТЭО позволяет проанализировать внешние и внутренние факторы, которые будут воздействовать на проект в ходе существования. Стандартная форма ТЭО представляется в виде документа при подаче заявки на банковское кредитование [3, 8].

ТЭО может содержать несколько вариантов развития событий в ходе осуществления проекта, и, следовательно, руководители наглядно могут увидеть эффект от вложения денежных средств. Технико-экономическое обоснование делает возможным управленцам решать следующие задачи: выбор наиболее эффективного проекта; привлечение дополнительных резервов финансирования инвестиционного проекта; повышение производительности, в том случае, если

ТЭО составлен для действующего бизнеса, и, следовательно, увеличение доходности [12, 13].

Рассмотрим предполагаемых заинтересованных лиц при подготовке технико-экономического обоснования.

1. Владелец, собственник бизнеса работает над объективной оценкой необходимости реализации рассматриваемого проекта. Основной акцент делается на цели, задачи, условия, сроки, затраты и ожидаемые результаты.

2. Руководитель, генеральный директор проводит работу над анализом, осуществляет контроль и планирование для обоснования принятого решения по внедрению технологии, в т.ч. перед советом директоров. Основной акцент на цели, задачи, условия, сроки, затраты и ожидаемые результаты.

3. Инвесторы, представители банков оценивают возможности вложения инвестиций в рассматриваемый проект. Основной акцент на финансовый план и условия получения доходов.

4. Кредиторы проводят анализ для принятия решения по кредитованию. Основной акцент на финансовый план и план возврата кредита.

5. Инициатор проекта, функциональный заказчик ставят целью понимание масштабов и определение границ проекта, понимание рисков. Основной акцент на границах проекта, возможностях и ограничениях: функциональных, технических и организационных ограничений, сроков и бюджете проекта.

Резюмируя вышесказанное, можно сделать вывод, что технико-экономическое обоснование является наглядной демонстрацией экономической выгоды, анализ и расчет экономических показателей создаваемого инвестиционного проекта [10, 15, 33, 37].

Также, для описания функционирования и прогноза эффективности запускаемого проекта используется бизнес-план. Основное отличие ТЭО от бизнес-плана состоит в том, что бизнес-план напрямую описывает пути осуществления стратегии, целей и задач организации в контексте необходимых для реализации проектов, а ТЭО больше предназначен для обоснования конкретного проекта [9].

Бизнес-план – это подробный документ, который содержит 2 основных информационных блоков: инструменты и действующие лица при реализации проекта; когда и где будет осуществляться реализация проекта. Более подробно сравнение бизнес-плана и ТЭО показано в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Сравнение бизнес-плана и ТЭО

Параметр сравнения	Бизнес-план	ТЭО
Цели составления	Оценка всех факторов, оказывающих влияние на проект	Обоснование доходности и эффективности проекта только с экономической и технической стороны
Потребители	- инвестиционные компании; - венчурные фонды; - крупные банки.	- управленческий персонал; - акционеры; - партнеры; - реже банки и инвесторы.
Структура документа	- параметры проекта, а также сведения о предприятии, учредителях; - анализ рынка, в том числе маркетинговые исследования; - организационный план; - воздействие нормативной базы на реализацию проекта; - риски, в том числе экономические; - финансовый анализ; - расчет экономического эффекта от реализации проекта.	- общие параметры проекта; - статьи расходов и доходов, анализ коэффициентов; - обоснование потребности в денежных ресурсах.
Случаи, при которых составляется документ	- запуск инновационного проекта; - запуск стартапа; - привлечение полной суммы необходимой для реализации проекта [14]	- поиск средств на внедрение нового оборудования; - запуск новой линии на производстве; - иные проекты, связанные с модернизацией [14]

Таким образом, в связи с тем, что на первоначальном этапе реализации проекта первична его техническая и экономическая оценка, ТЭО является частью бизнес-плана. В частности, ТЭО – это документ, в котором заключена экономическая идея проекта, то бизнес-план – это пошаговый план по его осуществлению [13].

Таким образом, мы видим, что ТЭО является подтверждением технической состоятельности проекта и его целесообразности с экономической точки зрения.

ТЭО показывает, насколько эффективными могут оказаться внедряемые бизнес-процессы, как срочно необходимо внедрять изменения и какие возможные риски существуют у заданного проекта. ТЭО должно отличаться лаконичностью и конкретикой и призвано привлечь внимание к идее проекта.

Так, рассмотрим основные разделы, которые обычно включает ТЭО и их содержание [3, 4, 7, 9].

Одним из наиболее распространенных подходов к составлению ТЭО является подход, для которого характерно следующее содержание.

Перед основной частью приводится резюме – краткое описание ключевых положений документа, его суть. Информация должна быть изложена кратко и емко.

#### 1. Исходные данные и общие условия.

Чтобы обеспечить успех подготовки ТЭО, необходимо ясное понимание того, как идея проекта вписывается в рамки общих экономических условий и промышленного развития рассматриваемой страны. Следует детально описать проект и указать причины заинтересованности инвесторов в проекте (при необходимости).

В данном разделе описывают общие предпосылки и историю проекта, дают характеристику и описание инициатора, цель проекта (корпоративная) и общие черты основной предполагаемой стратегии проекта, включая географический регион и долю рынка (внутреннего, внешнего), лидерство по издержкам, дифференциацию, рыночную нишу; месторасположение проекта: ориентация по отношению к рынку или к ресурсам (сырью и материалам).

Перечисляют наиболее важные параметры проекта, которые служат определяющими показателями при проведении исследования.

Также приводится описание экономической и промышленной политики проекта [3, 5, 18, 19].

#### 2. Общий анализ рынка и концепция маркетинга.

Главная цель любого коммерческого инвестиционного проекта – получение прибыли от удовлетворения, существующего или потенциального спроса на товар (услугу), являющийся результатом осуществления данного проекта.

Анализ рынка является одной из ключевых задач по многим причинам: без него невозможно определить размер инвестиций, месторасположение, производственный план, конкретные технологии и др.

В условиях высокой конкуренции и нестабильной экономической ситуации достичь поставленных целей можно только используя комплексный маркетинговый подход. Наиболее распространенными и часто применяемыми являются концепции marketing-mix «5P»; модель «7P» – более современная, усовершенствованная концепция «4P», и «4C» (рисунок 1.2) [11].



Рисунок 1.2 – Концепции маркетинга

Спрос или анализ рынка должны быть тщательно структурированы и спланированы для определения возможных маркетинговой и производственной стратегий. Принципиальным вопросом является следующий.

«Какая маркетинговая стратегия подходит для достижения целей маркетинга в соответствии с условиями, определенной стратегией проекта?» [25].

Задачей маркетингового исследования являются сбор, анализ и интерпретация информации, а также создание основы для принятия решений стратегического или маркетингового характера [11].

Раздел должен объяснять и обосновывать маркетинговые стратегии для достижения целей проекта и описать в общих чертах концепцию маркетинга.

Маркетинговое исследование заключается, главным образом, в анализе спроса (конечного потребления и торговли) и конкуренции, поведения покупателя и нужд потребителя, конкурирующих продуктов и инструментов маркетинга. При этом нужно принимать во внимание взаимозависимость между индивидуальными субъектами, их отношение к рынку в целом, а также влияние социальных, экологических и экономических факторов [11].

В данном разделе может быть приведен перечень годовых показателей спроса (количества, цены) и поставок (прошлые, настоящие и будущие спрос и поставки). Приводятся предполагаемые издержки на маркетинг, элементы программы намечаемых продаж и поступлений.

Должны быть идентифицированы конкретный спрос и рыночная информация для определенного сегмента рынка и установлена пригодность этих данных для разработки ТЭО. Четкая идентификация и качественный анализ структуры рынка являются фундаментом для его исследования. После оценки структуры рынка следует идентифицировать потребителей, их потребности и поведение [11].

Для рынка вещевого ритейла характерны следующие особенности:

- потребитель имеет комплексные потребности и не всегда полностью их осознает;
- мнение потребителя крайне важно;
- зачастую товар имеет для потребителя и функциональное, и эмоциональное значение;

– обычно процесс принятия решения сводится к ориентированию на сложившиеся привычки и предпочтения, торговую марку и сводится к внезапно возникшему желанию покупки.

Проводится сегментация рынка по географическим, языковым, социально-демографическим, психологическим критериям. Целесообразно делить рынок на определенные сегменты на основе дифференцированного поведения потребителей. Здесь важен учет анализа каналов сбыта, конкурентов и среды [15].

### 3. Сырье и поставки.

В этом разделе определяются и описываются различные материалы и потребляемые ресурсы, необходимые для работы предприятия, анализируются их наличие и возможности поставки, а также производится оценка эксплуатационных издержек.

Важна связь между потребностями в ресурсах и другими особенностями проекта, в частности от этого зависят производственные мощности, выбор конкретного месторасположения, оборудования и технологий, а также закладываемых рисков [13].

### 4. Месторасположение.

После проведения оценки спроса и определения плана производства и продаж, мощностей и требований к ресурсам с учетом всей полученной информации производят выбор месторасположения.

Целью анализа месторасположений, пригодных для осуществления проекта, является выбор наиболее оптимального. Возможно также, что месторасположение, рассматриваемое в данном разделе, предлагается инициаторами проекта на ранней стадии [17, 20].

Также ТЭО должно рассматривать влияние осуществления проекта на окружающую среду, в особенности для промышленного производства. Это является важным, поскольку играет решающее значение для социально-экономической, технологической и финансовой возможности реализации проекта.

### 5. Проектирование и технология.

Характеристика инвестиционного проекта с одной обусловлена его целями (или корпоративной стратегией), которые устанавливаются инвесторами с учетом экономического положения, а с другой стороны маркетинговой концепцией и ресурсами.

Поэтому задача этого раздела ТЭО – выбор подходящей технологии, обуславливающей все производственные процессы. То есть описание и обоснование выбора оборудования и производственных процессов.

Раздел также должен содержать производственную программу (или план) с учетом требований рынка (плана продаж) и принятой маркетинговой стратегии. Также рассчитываются потребности в производственных ресурсах [17, 20].

Производственная программа и производственная мощность предприятия описывается в отношении: требований рынка и стратегии маркетинга, потребностей в ресурсах, плана поставок; технологии, ограничений, альтернатив проекта.

Выбор технологии описывается с точки зрения основных целей и стратегии проекта, социально-экономических воздействий, экологических воздействий, потребностей и ограничений в ресурсах; возможных альтернатив.

Для проектов, связанных с возведением зданий и сооружений, приводят подробные планы и документацию для проектно-конструкторских работ.

#### 6. Оценка общих инвестиционных издержек.

После определения производственной программы и мощности предприятия можно составить предварительную оценку основных инвестиционных потребностей проекта.

Полные инвестиционные издержки состоят из первоначальных инвестиционных издержек, инвестиций на период эксплуатации предприятия, предынвестиционных расходов [3, 17].

#### 7. Организация и накладные расходы.

В данном разделе производится описание и обоснование организационной структуры, необходимой для работы предприятия. Основная цель – описание

процесса организационного планирования и структуры накладных расходов, которые могут быть решающими для финансовой осуществимости проекта [3].

Здесь описываются функции, цели и задачи сотрудников различных уровней управления.

ТЭО должно определить потребности в трудовых ресурсах для осуществления инвестиционного проекта. Обычно это происходит в соответствии со следующими этапами (рисунок 1.3).

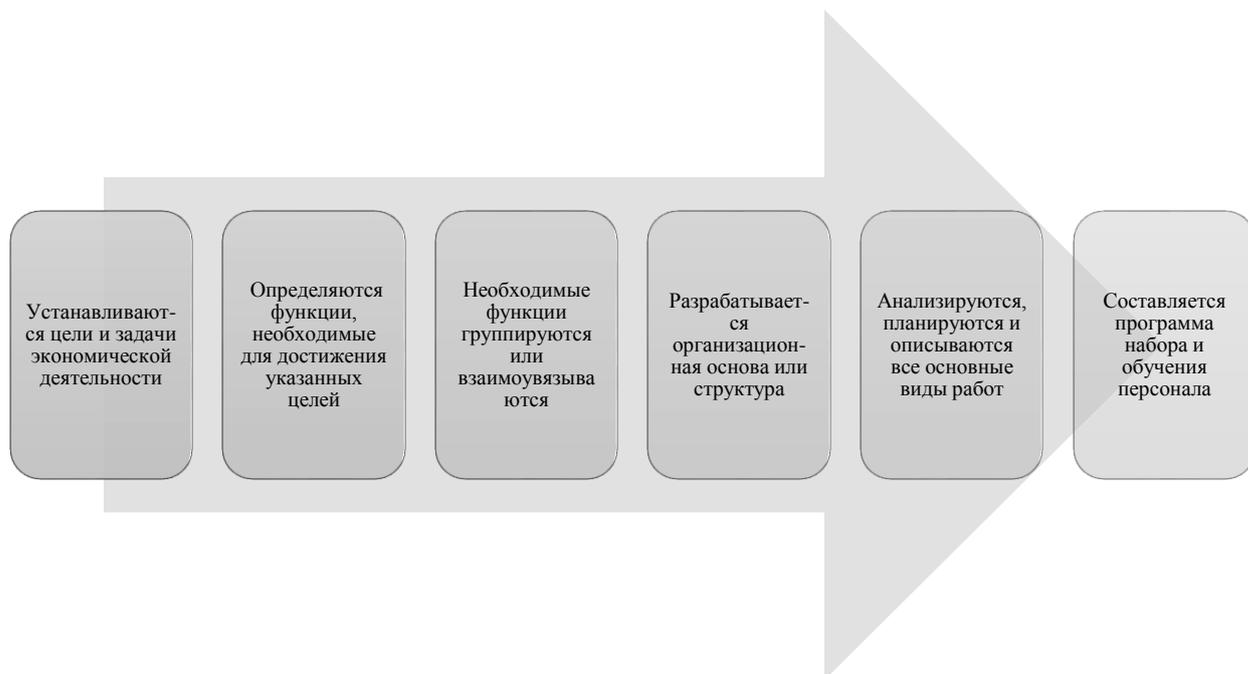


Рисунок 1.3 – Этапы разработки организационной структуры

Отдел, отвечающий за бухгалтерский учет и контроль, важно организовать так, чтобы снабжать руководство финансовой и учетно-бухгалтерской информацией, требуемой для эффективной и экономичной работы предприятия. Для небольших предприятий в сфере производства и продажи одежды и обуви характерно делегирование данной функции, а именно передача ее на аутсорсинг сторонней организации [3].

В большинстве ТЭО планированию накладных расходов уделяется мало внимания. Накладные расходы часто рассчитываются как процентная надбавка к

общим затратам на материальные и трудовые ресурсы или к затратам по другим статьям; эта процедура в большинстве случаев недостаточно точна.

Обычно сюда включают следующие виды расходов:

общезаводские:

– зарплата и оклады (в том числе пособия и взносы в фонд социального обеспечения) рабочих и служащих, не занятых непосредственно в производстве;

– коммунальные услуги;

– расходные материалы для оргтехники и канцтовары;

– техническое обслуживание;

административные (можно включать в общезаводские):

– зарплата и оклады административного персонала;

– коммунальные услуги;

– расходные материалы для оргтехники и канцтовары;

– техническое обслуживание;

– проектно-конструкторские работы;

– арендные платежи;

– налог на имущество;

– страхование;

расходы на маркетинг:

– зарплата и оклады;

– расходные материалы для оргтехники и канцтовары;

– расходы на рекламы;

– расходы на обучение;

– амортизационные расходы;

– издержки финансирования.

## 8. Трудовые ресурсы.

После того как определены программа производства, мощность предприятия, предполагаемые технологические процессы и организационная структура, следует

выявить потребности в трудовых ресурсах для различных уровней и стадий реализации проекта, а также наличие этих ресурсов и связанные с ними издержки. Определение требуемых трудовых ресурсов так же, как и оценка наличных ресурсов для проекта, часто является важной частью ТЭО, поскольку управляющий или контролирующий персонал и квалифицированные рабочие могут быть решающим фактором для успеха проекта.

#### 9. Планирование и составление бюджета осуществления проекта.

Осуществление проекта включает период от принятия решения об инвестировании до начала коммерческого производства. Особое внимание здесь стоит уделить выбору источников финансирования, а также финансовым последствиям различных рисков [20, 23, 25].

Цель составления бюджета – определение стоимости ресурсов, необходимых для выполнения инвестиционного проекта, сразу после его утверждения и принятия инвестиционного решения.

ТЭО должно определить стоимость ресурсов в соответствии с распределением во времени различных стадий реализации проекта, описанных выше.

Здесь также приводят длительность этапов осуществления проекта, чаще всего применяя диаграмму Ганта.

#### 10. Финансовый анализ и оценка инвестиций.

При наличии условий для оценки инвестиций подготовка проекта должна проходить в соответствии с требованиями финансового и экономического анализа. С финансовой и экономической точек зрения, инвестирование может быть определено как долгосрочное вложение экономических ресурсов с целью создания и получения чистой прибыли (превышающей общую начальную величину инвестиций) в будущем [3].

Основной аспект инвестирования заключается в преобразовании ликвидности собственных и заемных средств инвестора – в производительные активы, представленные инвестициями в основной капитал и чистым оборотным

капиталом, а также в создании новой ликвидности при использовании этих активов.

Условия для положительной оценки инвестиций состоят в том, что технически реализуемое решение осуществимо и с финансовой точки зрения.

Кроме того, финансовый анализ и оценка должны гарантировать, что для целей, определяемых лицами, принимающими решения, и в рамках доверительных уровней для данного ТЭО выполняются следующие условия:

- наиболее привлекательная из возможных альтернатив проекта определяется в преобладающих условиях неопределенности;
- определены критические переменные и возможные стратегии для управления или контроля в условиях рисков;
- определены потоки финансовых ресурсов, необходимых на этапах инвестирования, пуска и эксплуатации;
- выявлены финансовые ресурсы на требуемый период, доступные по самой низкой стоимости, и они используются самым эффективным образом.

В то время как заинтересованность в будущих чистых выгодах является общей для каждой участвующей в проекте стороны, ожидаемые выгоды могут быть для каждой из них весьма различными и оцениваться по-разному. Что касается инвестора, то инвестиционным критерием, преобладающим над всеми другими связанными с проектом деловыми целями, является финансовая осуществимость проекта [20].

Соотношение заемного и собственного капитала влияет на поток средств от различных источников финансирования.

Инвестиционные проекты по определению относятся к будущему, которое аналитик не может прогнозировать с уверенностью. Поэтому финансовый анализ и оценка должны проводиться с учетом риска и неопределенности.

Методы оценки инвестиционных проектов делятся на два больших класса: простые методы и методы дисконтирования.

В качестве показателей, рассчитываемых простыми методами, используются: чистый доход, простая норма прибыли, не дисконтированный период окупаемости и индекс доходности.

К методам дисконтирования относятся: чистый дисконтированный доход, дисконтированный индекс доходности, дисконтированный период окупаемости, внутренняя норма доходности, модифицированная внутренняя норма прибыли и чистая терминальная стоимость. Дисконтированием денежных потоков называется приведение разновременных (относящихся к разным шагам расчета) значений к их ценности на определенный момент времени, который называется моментом приведения.

## 1.2 Теория и методика составления разделов технико-экономического обоснования и их функции

Технико-экономическое обоснование как важный документ в инвестиционном планировании служит для оценки целесообразности создания какого-либо продукта, услуги или предприятия и позволяет оценить необходимые затраты, сопоставить их с ожидаемыми результатами, оценить экономическую эффективность реализации проекта, рассчитать срок окупаемости. Это инструмент, обеспечивающий инициаторов проекта, потенциальных инвесторов и других заинтересованных лиц необходимой информацией для принятия решения об инвестировании и способах финансирования [3].

Также технико-экономическое обоснование проекта составляется при необходимости доказать выбор конкретного варианта оборудования, технологии, процесса, размещения оборудования и т.п.

Технико-экономическое обоснование может быть оформлено как в виде отдельного документа, так и входить в состав иных документов. В частности, технико-экономическое обоснование может быть частью бизнес-плана [7].

Для различных организаций критерии оформления технико-экономического обоснования могут быть различными.

Современная методика составления ТЭО разработана ЮНИДО – Организацией Объединённых Наций по промышленному развитию (United Nations Industrial Development Organization, UNIDO) [3].

Название методики – «Руководство по подготовке промышленных технико-экономических исследований». Методика впервые была опубликована в 1978 г. Это значило, что встала острая необходимость полноценных стандартов для оценки проектов в развивающихся странах. После этого данный подход к подготовке технико-экономических исследований был принят многими государственными структурами и финансовыми институтами, консалтинговыми фирмами и вузами [2].

В Советском же Союзе показатели и методы оценки эффективности капитальных вложений, а также их обоснования разрабатывались медленно. Основными серьезными подходами стали следующие, которые появились в 70-80 годы: общая (абсолютная) экономическая эффективность капитальных вложений и сравнительная экономическая эффективность капитальных вложений. В это же время термин «инвестиции» не использовался ввиду функционирования государственной экономики на базе тотальной государственной собственности. Нормативы эффективности и методики оценки носили директивный характер.

В СССР уровень ТЭО создания производственных мощностей определял качество планов капитального строительства, правильное направление и эффективное использование капитальных вложений, от которых, в свою очередь, в значительной мере зависел ход расширенного социалистического воспроизводства. Этот уровень во многом определялся методологией разработки ТЭО [33].

Проблеме технико-экономических обоснований создания новых производственных мощностей, центральными в которой являются вопросы определения социально-экономической эффективности капитальных вложений и новой техники, посвящены многие работы.

В основном основоположников марксизма-ленинизма, видных советских экономистов и экономистов социалистических стран. Значительный вклад в развитие теории и практики планирования капитальных вложений внесли исследования Г.С. Струмилина, Б.С. Немчинова, Т.С. Хачатурова, Н.П. Федоренко, Л.В. Канторовича, В.П. Красовского, А.Л. Лурье, Л.А. Ваага, М.Я. Виленского, Л.М. Гатовского, Д.С. Львова, Н.Я. Петракова и целого ряда других ученых [33].

Методики оценки экономической эффективности капитальных вложений, действовавшие в 60-80 гг. в советской экономике базировались на методе аннуитета, пренебрегали учетом фактора времени, использовали единые для всех субъектов экономики директивные нормативы эффективности. С переходом к рыночной экономике все они утратили свою практическую значимость.

Однако наиболее устоявшейся и применимой в рыночной экономике является методика ЮНИДО. В соответствии с этими разработками предлагается следующая последовательность изложения материалов ТЭО (рисунок 1.4), хотя процесс работы над ТЭО носит не строго последовательный характер.

Работа над технико-экономическим обоснованием проекта должна начинаться с формулирования общих целей инвестиционного проекта, видения проекта, определения ближайших целей и выбора стратегии проекта.

Идея проекта должна быть подробно проработана, однако разработка ТЭО, позволяющего принять определенное решение по проекту является дорогостоящим и длительным процессом [2].

Так, зачастую, прежде чем вкладывать большие средства оценивают идею проекта с помощью предварительного технико-экономического обоснования (ПТЭО). Цели создания такого документа заключаются в определении того, выполняются ли следующие положения [3]:

- идея проекта оправдывает проведение более детального анализа с помощью ТЭО;
- все альтернативы проекта были рассмотрены;
- все аспекты имеют важное значение с точки зрения его осуществимости;

- признана необходимость тщательного изучения путем проведения анализа рынка и/или промышленных испытаний;
- идея проекта достаточно привлекательная для отдельного инвестора или группы инвесторов [3].

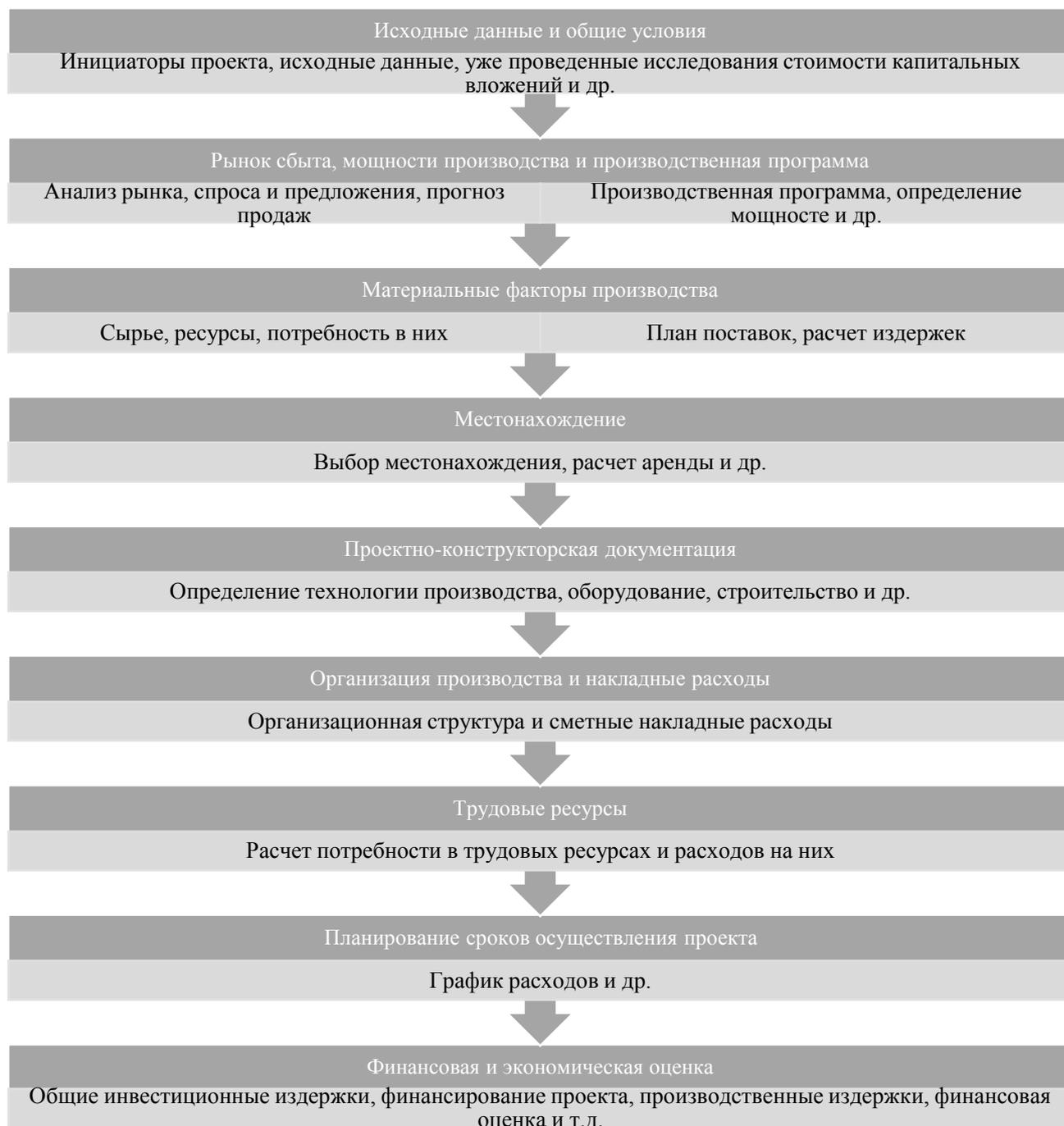


Рисунок 1.4 – Предложенная UNIDO последовательность изложения материалов в технико-экономическом обосновании [3]

ПТЭО обычно представляет собой промежуточную стадию между предварительным исследованием возможностей проекта и детальным ТЭО, поскольку ТЭО влияет на решение об инвестировании.

То есть может предотвратить ошибочное размещение дефицитного капитала, к его созданию необходимо отнестись максимально внимательно.

Для различных целей существуют различные подходы к оформлению ТЭО. Для внутренних проектов малого масштаба бывает достаточно краткого ТЭО даже предварительного ТЭО, т.к. рассмотрение будет происходить на уровне руководства. Не всегда собственники бизнеса принимают значительное участие в решениях такого характера. Для крупных проектов, требующих значительных инвестиций рассмотрение предполагается также сторонними инвесторами и кредитными организациями [3, 4].

Требования к содержанию ТЭО каждого из них могут значительно отличаться от стандартного.

ТЭО для инвестиционного проекта составляется для того, чтобы наглядно показать рентабельность вложения средств в проект. Обычно такой проект может реализоваться для уже проверенного и знакомого рынку товара. Заказчиками такого вида ТЭО выступают, как правило, инвесторы.

Для инновационного проекта требуется более подробный расчет эффективности, так как предполагается, что продукт новый. Рисков в таком проекте значительно больше. Основными потребителями данного вида ТЭО являются руководители [3, 4].

В ТЭО для строительного проекта отражается производственная мощность и вместимость объекта строительства. Приводятся анализ рынка недвижимости, спроса и предложения в конкретном регионе, подробно описывается техническая сторона строительства и подробные сведения о земельном участке [3, 4].

ТЭО при реконструкции направлено на раскрытие сведений о необходимости обновления производственного комплекса. Составление технико-экономического обоснования при модернизации несет тот же смысл, что и при реконструкции.

Только в этом случае дается обоснование замены или доработки основных средств: оборудования, машин и прочие.

ТЭО является официальным документом, в котором содержатся технико-экономические исследования, дающие возможность определить степень целесообразности реализации какого-либо проекта. На данный момент не существует единого подхода и универсальной модели, чтобы охватить все проекты любого типа, размера или категории [15].

Поэтому, чтобы лучше понять структуру проекта и упростить расчет инвестиционных затрат, затрат на производство и маркетинг, разработчик проекта должен разделить весь проект на функциональные компоненты. Взаимосвязи между компонентами ТЭО показаны на рисунке 1.5.

Разработка ТЭО должна осуществляться только в том случае, когда необходимые финансовые средства могут быть привлечены с достаточной степенью точности.

После рассмотрения нескольких вариантов ТЭО коммерческих проектов (кафе, магазин, салон красоты), ТЭО для уже действующего предприятия для осуществления нового инвестиционного проекта были выявлены следующие особенности в методике составления ТЭО.

В двух вариантах была принята следующая структура.

1. Краткое описание проекта.
2. Обзор рынка и маркетинговые исследования для услуг или товаров.
3. Сравнение нового предприятия с конкурентами. Сильные и слабые стороны.
4. Описание технологических аспектов, обоснование приобретения нового оборудования или внедрения новой технологии.
5. Объем инвестиций.
6. Финансовые и экономические показатели.
7. Оценка эффективности проекта, срок окупаемости.
8. Оценка рисков.



Рисунок 1.5 – Взаимосвязи между компонентами технико-экономического обоснования [3]

В варианте работающего предприятия выполняются следующие этапы.

1. Оценка реального состояния предприятия.
2. Анализ рынка и производственных возможностей предприятия.

3. Техническая документация по проекту.
4. Рассмотрение трудового аспекта (расчет потребности в кадрах).
5. Организационные и накладные расходы.
6. Анализ финансовых показателей и оценка эффективности проекта, оценка рисков.

В более подробном ТЭО представлены следующие разделы.

1. Краткое изложение всех основных положений технико-экономического обоснования.
2. Начальное состояние проекта (что уже сделано).
3. Анализ предполагаемых рынков сбыта, обзор производственных возможностей предприятия.
4. Обеспечение производства, анализ поставщиков, анализ возможных издержек на различные производственные факторы.
5. Обоснование территориального расположения предприятия.
6. Конструкторская и проектная документация
7. Организационные и другие дополнительные расходы.
8. Анализ трудовых ресурсов для будущего проекта.
9. Анализ финансовых показателей и выводы.

Для того чтобы составить технико-экономическое обоснование, нужно изучить отрасль деятельности организации, рассмотреть ее источники сырья, оценить величину инвестиций.

В ходе получения перечисленных исходных данных, составляется план производственных и эксплуатационных затрат, а также определяется финансовая политика предприятия.

Разработанный документ фактически является совокупностью таблиц, с помощью которых представлен баланс денежных средств и их движение по различным статьям, связанным с реализацией рассматриваемого инвестиционного проекта.

### 1.3 Особенности организации процесса разработки технико-экономического обоснования для коммерческого предприятия

Для разработки технико-экономического обоснования, как правило, привлекается группа специалистов или даже подразделение. В зависимости от принятой структуры в компании, подготовкой ТЭО может заниматься как непосредственно функциональный заказчик, так и выделенный под данный проект руководитель проекта [4].

Функциональный заказчик – это представитель бизнес-подразделения, курирующий дальнейшее развитие проекта и ответственное за расходование денежных средств под данный проект [3].

Также для составления ТЭО привлекаются консалтинговые компании. Каждая фаза может иметь несколько стадий, содержащих различные виды деятельности: консультирование, проектирование и производство.

Иногда может возникнуть необходимость определить подробно издержки и поступления для ограниченного числа вариантов, например, в случае двух или трех возможных мест расположения предприятия или двух производственных программ с различными технологиями. Детальное обоснование выбора какого-либо конкретного варианта должно быть представлено вместе с описанием методов и формул, использовавшихся в процессе выбора [3, 17].

Целесообразно осуществлять разработку ТЭО группой экспертов, хотя зачастую под давлением таких обстоятельств, как недостаток средств или времени, а также отсутствие экспертизы на должном уровне, удается привлечь лишь маленькие экспертные группы. Как правило, членов такой команды следует отбирать так, чтобы охватить основные сферы проекта. В зависимости от условий, типа и рамок проекта, в идеальном случае в команду должны входить специалисты в следующих областях (рисунок 1.6) [3].

Технико-экономическое обоснование составляется практически сразу после этапа инициации проекта – в самом начале инвестиционного проекта [17, 19].



Рисунок 1.6 – Экспертные области специалистов группы для составления ТЭО

Разработка любого инвестиционного проекта может быть представлена как процесс в виде нескольких этапов: предынвестиционный, инвестиционный и эксплуатационный. Общая продолжительность этих этапов составляет жизненный цикл (срок жизни) инвестиционного проекта [25].

Каждая фаза может иметь несколько стадий, содержащих различные виды деятельности: консультирование, проектирование и производство.

Предынвестиционная фаза, непосредственно предшествующая основному объему инвестиций, содержит несколько стадий (рисунок 1.7).

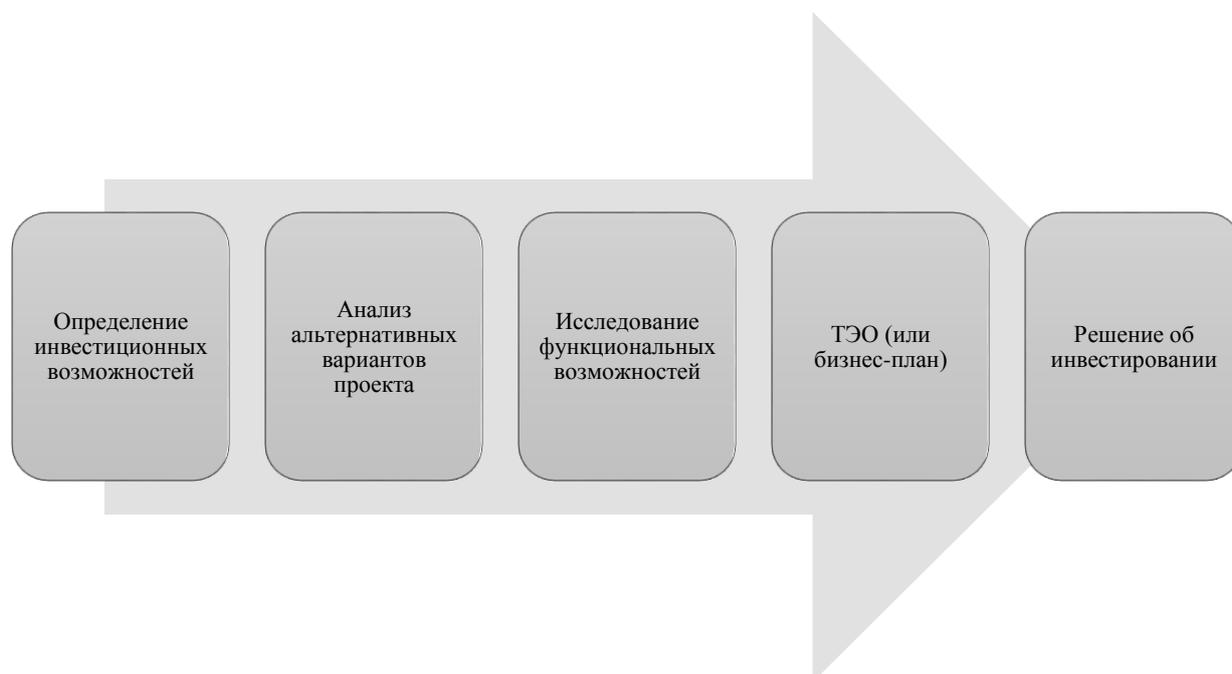


Рисунок 1.7 – Стадии предынвестиционной фазы проекта

Расходы на предынвестиционные исследования, выражаемые в процентах от инвестиционных издержек, приблизительно следующие: 1,0-3,0% на ТЭО (для небольших или средних промышленных проектов); 0,2 - 1,0% на ТЭО (для крупных предприятий или крупных проектов со сложной технологией или трудными рынками). Данные цифры очень приблизительны и для реальных проектов могут значительно отличаться [15, 16].

Иногда может возникнуть необходимость определить подробно издержки и поступления для ограниченного числа вариантов, например, в случае двух или трех возможных мест расположения предприятия или двух производственных программ с различными технологиями. Детальное обоснование выбора какого-либо конкретного варианта должно быть представлено вместе с описанием методов и формул, использовавшихся в процессе выбора [3, 17].

На протяжении всей прединвестиционной фазы происходит поиск инвесторов, проведение переговоров, заключение соглашений о сотрудничестве, поиск источников финансирования.

Во многих случаях технико-экономическое обоснование составляется для согласования и утверждения проектов перед собственниками и руководителями, а также используется в качестве основы при подготовке технического задания на осуществление какого-либо проекта по реконструкции или модернизации предприятия.

Для оценки технической и экономической целесообразности инвестиционных коммерческих проектов технико-экономическое обоснование составляется практически сразу после этапа инициации проекта. То есть в самом начале инвестиционного проекта [17, 19].

После прохождения согласования с собственниками, руководством и другими необходимыми лицами, принимается решение о реализации, доработке или заморозке проекта.

В любом случае, готовое ТЭО должно привести к определенным выводам со стороны руководителей и собственников по всем основным аспектам проекта.

В частности, могут быть приняты следующие решения: отклонить проект как не целесообразный и экономически невыгодный, временно отложить проект с необходимостью дополнительного уточнения, утвердить документ ТЭО с дальнейшей передачей на согласование/утверждение инвестору или кредитору, утвердить документ ТЭО с дальнейшей передачей руководителю проекта полномочий для реализации проекта [20].

В случае согласования/утверждения проекта инвестором или кредитором, проекту присваивается бюджет, и руководителю проекта передаются полномочия на реализацию. При планировании инвестиционного проекта обычно встречаются два вида непредвиденных обстоятельств: физические и финансовые.

Физические непредвиденные обстоятельства связаны с возможным пределом надежности прогнозов относительно продаж, проектирования и размещения оборудования, производственных материалов и услуг.

Поскольку может оказаться невозможным в прединвестиционной фазе точно определить потребности в сырье, основных и вспомогательных производственных материалах и т.п., несоответствие определенного процента (например, от 5 до 10%) к физическим объемам. Хотя предел погрешности в оценке может варьироваться от статьи к статье, общая практика заключается в применении стандартной для всех случаев величины. Этому подходу не следует придавать чрезмерного значения, так как есть опасность, что он может использоваться как способ сглаживания ошибок. Таким образом, все основные статьи инвестиционного проекта надо оценивать как можно точнее и обязательно указывать степень надежности [3].

Финансовые непредвиденные обстоятельства (такие как инфляция), которые имеют место в течение всего жизненного цикла проекта, могут влиять на его финансовую жизнеспособность в значительно большей степени, чем физические, поскольку они воздействуют на общую величину инвестиций в основной капитал, оборотного капитала, производственных и маркетинговых издержек, а также продаж. Крайне трудно оценить влияние инфляции на эти пять статей, так как объем продаж, оклады и заработная плата, цены на оборудование, коммунальные услуги и т.п.

Влияние инфляции на инвестиционные издержки особенно сильно, если внедрение проекта растягивается на несколько лет. Для корректировки финансового плана с учетом ожидаемой инфляции предполагаемые годовые или полугодовые значения полных инвестиционных издержек (включая физические непредвиденные обстоятельства, если они имеются) следует совокупно увеличить в соответствии с установленным показателем инфляции. Этот же метод применим к производственным издержкам.

Составление ТЭО для коммерческого предприятия в сфере розничной торговли имеет ряд следующих особенностей.

1. Необходимость глубокого анализа местоположения будущего магазина.
2. Прогноз вариабельности окружающих инфраструктурных элементов.
3. Планирование пешеходного трафика и варианты формирования потребительских предпочтений.
4. Планирование и прогноз влияний моды на покупательский спрос.
5. Расчет необходимых показателей для обеспечения непрерывности бизнеса.

Необходимость серьезного осознания местоположения будущего магазина имеет важное значение для составления ТЭО. Так, у предпринимателя существует ограниченное число альтернатив размещения бизнеса. Традиционно магазины модной одежды размещаются на оживленных улицах города либо в торгово-развлекательных комплексах.

Оба варианта соответствуют потребностям бизнеса, а именно способствуют формированию пешеходного трафика вокруг рассматриваемого магазина, а это в свою очередь повышает вероятности продажи товара. В данном случае, необходимо взвесить все риски, возникающие при открытии магазина в ТРК или на улице отдельным магазином.

В первом случае, ТРК берет на себя часть задач, таких как обеспечение пожарной безопасности, обеспечение рекламными инструментами и т.д. С другой стороны, во многих ТРК соотношение стоимости аренды и получаемой пользы находятся в отрицательной зоне, а значит нужно анализировать дополнительные возможности и угрозы, при открытии магазина.

Немаловажным является вариабельность окружающей инфраструктуры. В общем смысле, подразумевается возможность дополнительной застройки зданий или изменение ландшафтного дизайна на прилегающей территории. Так, при открытии магазина в жилом доме на пешеходной улице, в случае, если рядом построится большой торговый центр, появится риск оттока покупателей туда, и вам придется в срочном порядке переформировывать бизнес-процессы.

Отсюда вытекает следующая особенность, а именно планирование пешеходного трафика.

Главным образом, это необходимо для крупного ритейла, открытие которого связано с большими капитальными вложениями в оформление торгового зала и проектированием прилегающей инфраструктуры.

Обычно, такие магазины открываются на продолжительное время, зачастую срок окупаемости таких проектов в районе 5-6 лет. Следовательно, специалистами при открытии подобного бизнеса проводится серьезный анализ движения потребительских потоков.

Так как мы рассматриваем вариант открытия магазина модной одежды, необходимо учитывать тот факт, что влияние моды должно вносить свои корректировки в ТЭО. Вероятно, что при смене модных тенденций, потребуются формирование новой продуктовой матрицы, а возможно и смена позиционирования. Это может привести к дополнительным материальным издержкам на приобретение нового товара и постройки новых рекламных стендов.

Последней особенностью построения ТЭО для ритейла является обеспечение непрерывности бизнеса. Так как ритейл непосредственно связан с формированием складских остатков и заморозкой крупных финансовых средств, необходимо обеспечить непрерывность финансирования и снабжения товарами магазина. В данном случае необходимо уделить внимание взаимодействию с покупателем и планированию финансовых потоков.

Вывод по разделу один

Рассмотрены теоретические аспекты составления технико-экономического обоснования. Рассмотрено понятие, сущность, цели задачи технико-экономического обоснования, как составной и неотъемлемой части бизнес-плана. Приведено сравнение бизнес-плана и ТЭО по ключевым признакам.

В содержание ТЭО, как правило, включают следующие пункты: наименование, проектные цели, основные сведения о проекте, экономическое обоснование, дополнительные данные и приложения. При этом экономическое обоснование

подкрепляется подпунктами, а именно: стоимостью осуществления проекта, вычислением ожидаемой прибыли, а также экономическими индексами эффективности. Приведённое содержание технико-экономического обоснования производства является ориентировочным и включает только основные разделы. Если их недостаточно, то можно использовать и другие дополнительные, которые помогут в реализации проекта.

Раскрыто содержание основных разделов ТЭО, выявлены и изучены основные структурные элементы и их взаимосвязь.

Так, при подготовке технико-экономического обоснования внедрения нового проекта (в частности технологии), основными задачами разрабатываемого документа может выступать: анализ текущего состояния системы, выявление проблем, описание имеющихся ресурсов, анализ и выбор оптимального решения, определение ключевых показателей и эффекта от внедрения технологии. Разработка документа обычно происходит совместно с функциональным подразделением заказчика для анализа, планирования и обоснования проекта перед руководством заказчика. Заказчиком проекта может выступать отдел главного инженера.

ТЭО может содержать несколько вариантов развития событий в ходе осуществления проекта, и, следовательно, руководители наглядно могут увидеть эффект от вложения денежных средств. Технико-экономическое обоснование делает возможным управленцам решать следующие задачи: выбор наиболее эффективного проекта; привлечение дополнительных резервов финансирования инвестиционного проекта; повышение производительности, в том случае, если ТЭО составлен для действующего бизнеса, и, следовательно, увеличение доходности

В ходе выполнения работы выявлены основные особенности формирования ТЭО для коммерческого предприятия, раскрыты ключевые отличия от ТЭО проектов технической сферы применения.

## 2 АНАЛИЗ РЫНКА ОДЕЖНОГО РИТЕЙЛА

### 2.1 Характеристика и динамика рынка одежного ритейла

Российский рынок одежды является одним из наиболее важных сегментов отечественного потребительского рынка. Спроса и потребительское поведение здесь во многом определяют конкурентоспособность как производителей, так и ритейлеров. В их число входят и сетевые федеральные и международные компании, и предприятия малого бизнеса.

После кризисных явлений в мировой экономике 2014-2015 гг. объем рынка одежды значительно упал. Это обусловлено значительным снижением покупательской способности, ужесточением банковской политики, снижением импорта. Однако аналитики прогнозируют рост российского рынка одежды в ближайшие годы. По итогам 2016 года продажи одежды, обуви и аксессуаров в России составили 2,3 трлн руб. (34,3 млрд. \$) [33].

По данным РБК Исследования рынков, 2016 год оказался сложным для 51% представленных на российском одежном рынке сетевых игроков, они, в свою очередь, были вынуждены сократить свою розницу путем закрытия магазинов [37].

Сейчас тенденции российского рынка одежды таковы, что покупателям в поисках лучших цен приходится внимательнее отслеживать скидки и акции и искать удачные модели по привлекательным ценам. На рисунке 2.1 представлена динамика количества сетевых магазинов одежды.



Рисунок 2.1 – Количество магазинов одежды, представленных в виде сети

Специфика рынка говорит о том, что восприимчивость к акциям и гонка за распродажами среди российского населения достаточно высока, так, более 33% стараются покупать одежду и обувь со скидками, 27% обращают внимание на специальные предложения, но делают покупку только если вещь понравилась, а 21% специально ждет акций и распродаж [34, 35].

Так, основными критериями выбора одежды у россиян стали следующие (рисунок 2.2).

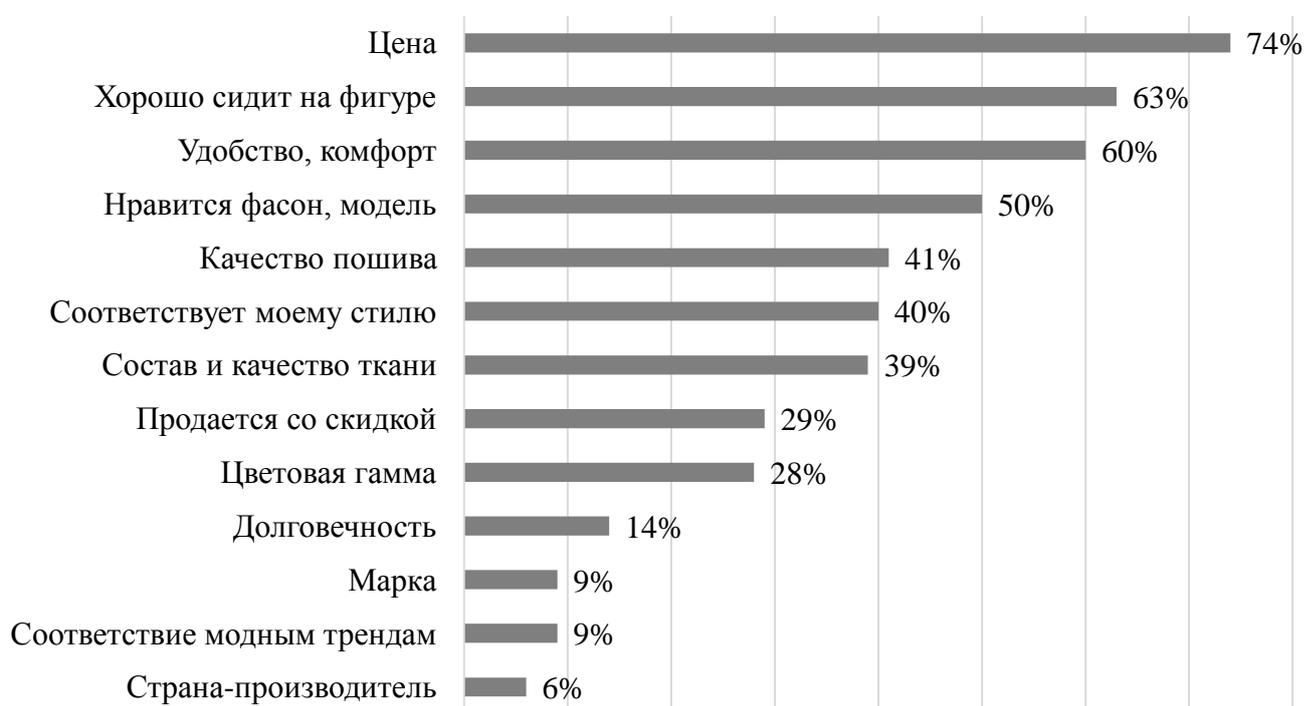


Рисунок 2.2 – Критерии выбора одежды среди россиян (по данным РБК

Исследования рынков, дата актуализации – март 2017 года [37])

Важным трендом в развитии российского рынка продажи одежды является усиление такого канала продаж как Интернет. В среднем доля онлайн-продаж составляет от 8 до 20% от всего оборота [33]. Регистрируется рост среднесуточного количества интернет-заказов в крупных магазинах (до 30% в сравнении с аналогичным периодом предыдущего года по данным агентства «Дата Инсайт») [34].

Многие консалтинговые и аналитические агентства («Euromonitor International», «Fashion consulting group», РБК.research, RAEX, «Маркетинг Консалтинг Групп» и др.) [34, 35, 37] утверждают, что потенциал развития онлайн-торговли в России высок. Результаты их исследований публикуются и в отчетах, и на страницах различных изданий.

Также рынок одежного ритейла рассматривается и в научных публикациях многих авторов. Например, в своей статье Л.И. Харина [32] рассматривает проблемы в деятельности отечественных производителей одежды в условиях кризиса и предлагает варианты снижения рисков.

Цой М.Е., Долгих И.В. в статье «Анализ современного состояния российского рынка модной одежды» [31] описали состояние fashion-ритейла в России, показатели импорта, приведена характеристика целевых и ценовых сегментов рынка одежды, приведены данные о ритейлерах – основных игроках рынка и выбранных ими стратегиям ведения бизнеса.

Авторы Сухарукова Г.Н., Пьяникова Э.А. в своей статье приводят результаты анализа общей ситуации на российском рынке брендовой женской одежды, описывают поведение покупателей брендовой женской одежды [25, 26, 28].

Крупные сети реализуют прошлогодние коллекции через онлайн-магазины, интернет-магазины своих партнеров, youtube-блогеров. Фэшн-блогеры и лидеры мнений в фэшн-ритейле стали новым и эффективным каналом продвижения. Так, даже в научных публикациях авторы часто рассматривают рынок брендовой одежды как fashion-рынок, уделяя внимание среднему и премиальному ценовым сегментам рынка одежды [31].

По мнению экспертов «Дата Инсайт», крупные международные бренды, относящиеся к среднему сегменту, могут позволить себе переждать кризис и дождаться стабилизации, наращивая свое присутствие в регионах. Но рынок постепенно реструктуризируется и бюджетный сегмент увеличивает свою долю.

Соответственно бренды среднего сегмента будут вынуждены сокращаться или снижать уровень цен. Российские же бренды в основном занимаются оптимизацией своих магазинов, происходит сокращение [34].

По данным исследования «Fashion Consulting Group», минимальные цены на модную женскую одежду значительно выросли по сравнению с предыдущим годом [35].

На данный момент около 95% всех продаж одежды осуществляется в оффлайне. И лишь 12% интернет-пользователей отдают предпочтение покупке одежды в интернете. Около 21% россиян в ходе опроса РБК Исследования рынков ответили, что никогда не покупали одежду в интернете. Традиционно наиболее популярными каналами продаж остаются ТЦ, магазины в стрит-ритейле, а также рынки. Так, аналитиками РБК выявлены ключевые каналы продаж одежды в России (рисунок 2.3) [37].

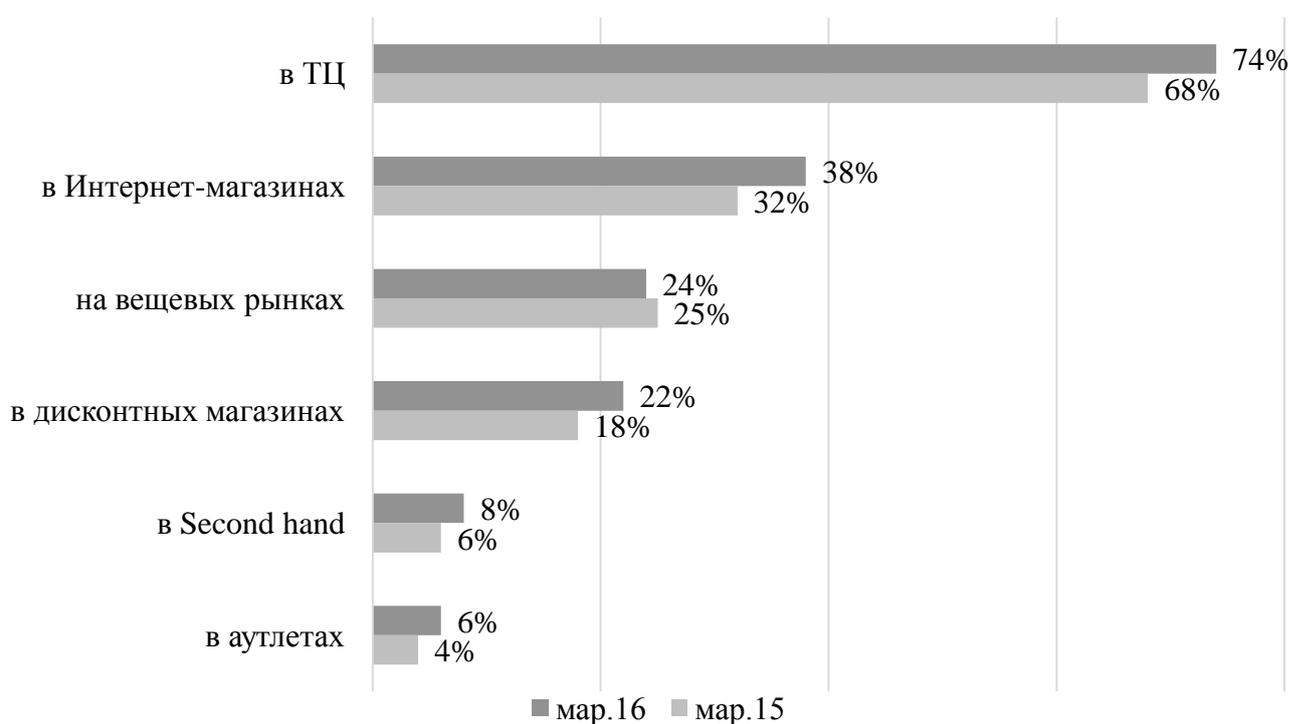


Рисунок 2.3 – Доля покупателей для ключевых каналов продаж

В 2017 году появились признаки оздоровления российского рынка. Так, появились одиннадцать новых иностранных брендов, в числе которых французский Aigle, английский Barbour, немецкая Jil Sander Navy и другие [36, 39].

Покупателям удается приспособиться к сложившейся рыночной ситуации и постепенно они стали уже не так склонны к отказам от покупок. По сравнению с мартом 2016 года снизилась доля потребителей, планирующих реже покупать одежду в среднем на 11% [37].

Сегодня на российском рынке одновременно представляют свою продукцию как отечественные игроки, компании из стран СНГ, а также большое количество зарубежных представителей. Отметим, что доля Китая от общего объема импорта России в семь и более раз превышает объем поставок из других стран [38].

Потенциальная емкость российского рынка одежды оценивается в \$23-25 млрд, ежегодно увеличиваясь на 20-30%. Почти 90% рынка одежды занято иностранными производителями [29].

Так, бренды, которые пользуются наибольшей популярностью в РФ и имеют наибольшие перспективы в среднем ценовом сегменте торговли одеждой это: «Zara», «OGGI», «Sela», «Colin's», «Mango», «Topshop», «New Look», «Savage», «Глория Джинс», SELA, «Спортмастер». Но на них приходится всего 5% всего одежного рынка [32].

По сравнению с мировым объемом рынка женской одежды российский рынок представляет всего 5% от мирового рынка. Более 50% импортной одежды поставляется в Россию из Китая и Турции [32].

Китайскому импорту одежды нужно уделять особое внимание при изучении тенденций развития рынка одежды, поскольку Китай является реальным соперником не только для российских, но и для большинства европейских производителей одежды.

В Китае существует свыше 110 000 крупных швейных предприятий, а доля экспорта в производстве одежды составляет около 50 % [34].

Причинами столь интенсивного развития швейной индустрии в Китае являются, прежде всего, низкая себестоимость рабочей силы, собственное производство хлопка и поддержка государства в форме кредитования.

Большинство европейских, американских и даже российских предприятий швейной промышленности переносят производство в Китай, что значительно снижает себестоимость продукции, и позволяет сохранить масштабность, высокую мобильность производства, которая необходима для моментального внедрения часто сменяемых модных трендов, и низкие издержки [36]. По сравнению с мировым объемом рынка женской одежды российский рынок представляет всего 5% от мирового рынка. Более 50% импортной одежды поставляется в Россию из Китая и Турции [32].

Если раньше китайские производители продавали, как правило, продукцию низкого качества, ориентированную на сегмент с низким уровнем дохода, то сегодня они стали активнее осваивать среднеценовой сегмент, предлагая достаточно качественные вещи по более низким ценам в сравнении с ценами российских и европейских производителей для данной целевой аудитории.

Из Китая в Россию ежегодно поступает продукция легкой промышленности на 10 млрд \$, 7,5 млрд \$ из которых приходится на нелегальный импорт, что также не может не повлиять на уровень конкуренции на российском рынке швейных изделий [36].

В настоящее время в России доля производителей одежды, малых предприятий, ежегодно увеличивается. Малый бизнес в швейной промышленности обладает такими преимуществами как большая мобильность и гибкость по сравнению с крупными фабриками.

В Челябинске и области большую часть в структуре занимают магазины с ассортиментом и мужской, и женской одежды (рисунок 2.4). Всего же на 2018 год насчитывается 1726 магазинов одежды.

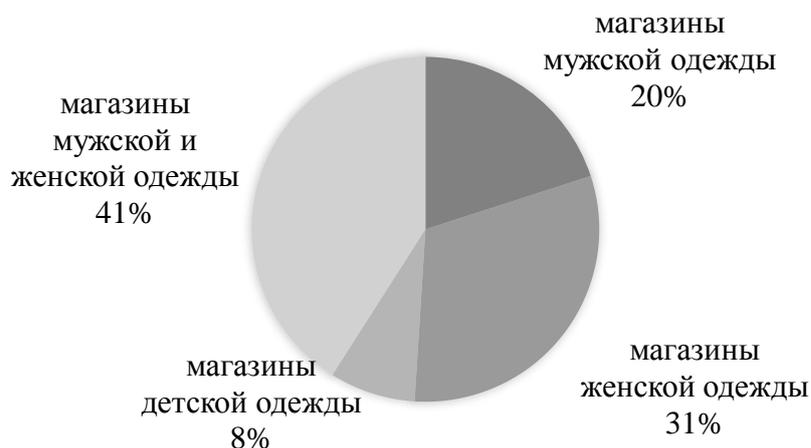


Рисунок 2.4 – Структура рынка одежного ритейла Челябинской области

Сегментация магазинов следующая (рисунок 2.5). Наибольшую долю занимают средний сегмент и эконом.

В целом ситуация на рынке крупных городов Челябинской области может быть оценена лучше для ритейлеров, чем в целом по стране, поскольку доля среднего сегмента сокращается за счет увеличения эконом сегмент и доходит до 30%.



Рисунок 2.5 – Ценовые сегменты рынка одежного ритейла Челябинской области

На сегодняшний день растущим рынком считается пошив одежды на заказ. Такая тенденция обусловлена желанием людей выделиться, приобретая уникальную продукцию. Спрос – вот основной двигатель этого растущего рынка.

В частности, рассмотрим город Магнитогорск, где планируется размещение предлагаемого магазина.

Всего представлена 489 организаций, занимающихся продажей одежды в розницу (по данным 2gis), в них разделение по сегментам следующее (рисунок 2.6).



Рисунок 2.6 – Структура рынка одежного ритейла Магнитогорска

Также пользуются популярностью сайты совместный закупок из Китая и заказы из крупных интернет-магазинов.

Распространена продажа вещей через интернет-аккаунты в социальных сетях (Instagram, ВКонтакте, Одноклассники), которая в большинстве случаев является незаконной предпринимательской деятельностью.

Есть и зарегистрированные юридические лица, занимающиеся такой коммерческой деятельностью. А именно закупкой товаров из Китая и перепродажей в розницу. Ввиду дешевизны товара (от 50 рублей за вещь) пользуются большой популярностью у населения. Однако качество, зачастую, оставляет желать лучшего. Есть и относительно дорогие и качественные вещи, как правило являющиеся подделками люксовых брендов.

Так, основными конкурентами предлагаемого предприятия по производству о продаже женской одежды считаем некоторые сетевые магазины среднего класса и некоторые интернет-магазины одежды китайского производства. К этому можно добавить возможность самостоятельного заказа вещей из Китая или Интернет-магазинов.

## 2.2 Характеристика и анализ конкуренции в отрасли

При рассмотрении отрасли, в которой будет работать предприятие необходимо осуществить анализ внешней среды.

Используем метод STEP-анализа (таблица 2.1), который позволяет классифицировать влияние макросреды, окружающей бизнес, по следующим категориям – социальные (Social) и технологические аспекты (Technological features), экономика (Economic), политика (Political). Такой анализ в качестве инструмента стратегического анализа позволяет расставлять приоритеты для мероприятий по продвижению или учету рисков, выявлять потенциал для улучшения текущего положения компании, возможные пути реализации операционной стратегии.

Таблица 2.1 – STEP-анализ предлагаемого к открытию предприятия

Описание фактора	Оценка фактора	Вес фактора	Средневзвешенная оценка фактора
Социально – культурные факторы			
Изменение требований к продукту	4	0,29	1,14
Активность потребителей	5	0,36	1,79
Влияние СМИ на образ компании	3	0,21	0,64
Влияние СМИ на потребителей	2	0,14	0,29
ИТОГО			3,86
Технологические факторы			
Появление у конкурентов технологий, снижающих себестоимость при высоком уровне качества	5	0,63	3,13
Внедрение инноваций	3	0,38	1,13
ИТОГО			4,26

## Окончание таблицы 2.1

Описание фактора	Оценка фактора	Вес фактора	Средневзвешенная оценка фактора
<b>Экономические факторы</b>			
Изменение уровня дохода аудитории	8	0,29	2,29
Рынок рабочей силы	7	0,25	1,75
Курс национальной валюты	3	0,11	0,32
Ставка рефинансирования	4	0,14	0,57
Уровень инфляции	5	0,18	0,89
Изменение экономического климата	1	0,04	0,04
ИТОГО			5,86
<b>Политические факторы</b>			
Изменение законодательства	2	0,23	0,46
Взаимоотношения государств (импорт)	2	0,31	0,62
Антимонопольная политика	0	0,08	0
Изменения политической обстановки	3	0,38	1,14
ИТОГО			2,22

Социокультурные факторы – эти факторы играют немаловажную роль в принятии разрабатываемого проекта в обществе, на это могут оказывать влияние многие факторы, такие как: статус образования в обществе; статус здорового образа жизни; влияние СМИ; уровень доходов и расслоение по доходам; модные тренды; показное потребление.

Технологические факторы – факторы, позволяющие снижать уровень себестоимости компании, повышающие оборачиваемость капитала, и упрощающие операционную деятельность, путём внедрения в бизнес новейших научных разработок, компьютерных программ, технологий производства и прочих изменений с технологической точки зрения.

Экономические факторы – это факторы, влияющие на реализуемый проект с экономической точки зрения.

К таким факторам, как правило относят: ставку дисконтирования; уровень инфляции; темпы роста отрасли; уровень доходов населения и т.д. Предпочтения потребителей, особенности предпочтений, отношение потребителя к новинкам, импортным товарам.

Политические факторы – могут влиять на режим торговли компаний страны с другими, государствами, торговыми союзами и экономическими организациями и т.п. STEP-анализ проведен на основании экспертных оценок.

Поскольку STEP-анализ выделяет важнейшие факторы внешней среды влияющих на будущий проект, для каждой группы факторов, то рассмотрим наиболее значимые из них. Можно отметить, что политические факторы в меньшей степени влияют на розничную продажу и производство одежды микропредприятиями. Наибольшее влияние оказывают экономические факторы.

Так, мы получили следующие возможности.

1. В случае улучшения экономического положения ожидается рост доходов и повышение уровня жизни населения, как следствие увеличение спроса на одежду.

2. С каждым годом меняется тенденция моды, что ведет к обновлению гардероба.

3. Благоприятные для бизнеса тенденции: стабилизация курса национальной валюты.

В группе социально-культурной сферы, можно выделить фактор «активность потребителей», которая может снизиться из-за выхода на рынок более конкурентоспособного игрока, изменением политической или экономической ситуации, и т.д. Так, выделены следующие угрозы. Снижение спроса на одежду, недостаток денежных средств у потребителей, возрастающая активность конкурентов выражается в снижении цен, увеличении ассортимента, повышение уровня безработицы может повлечь за собой снижение уровня доходов населения, недостаток квалифицированных кадров на рынке рабочей силы.

В группе технологической сферы самым влиятельным фактором является «появление у конкурентов технологий, снижающих себестоимость при высоком уровне качества», поскольку производство напрямую влияет на себестоимость товара, что может привести к неспособности конкурировать по цене.

Важность проведения конкурентного анализа обусловлена необходимостью получения конкретной информации о деятельности предприятий, занимающих аналогичную или схожую нишу, работа которых может повлиять на эффективность собственных продаж. Так, нужно провести конкурентный анализ среди розничных и интернет-магазинов женской одежды среднего ценового сегмента г. Магнитогорска. Первым этапом является выявление конкурентов. Экспертным путем выделено несколько магазинов по продаже женской модной одежды, составляющих конкуренцию предлагаемому к открытию предприятию, которые представлены в таблице 2.2.

Далее проведем экспертную оценку магазинов по нескольким важным параметрам. Все из них располагаются в центре города на главных улицах. Результаты оценки представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Конкурентный анализ

Факторы конкурентоспособности	Балльная оценка								
	№1	№2	№3	№4	№5	№6	№7	№8	№9
1. Качество одежды	3	5	5	3	5	5	5	4	3
2. Работа с покупателями	4	5	5	4	4	4	3	4	3
3. Ассортимент	4	5	4	4	5	5	5	3	4
4. Уникальность	1	5	4	1	5	4	4	2	1
5. Цена	3	1	4	3	3	4	4	3	4
6. Скидки и акции	5	4	4	5	4	4	3	5	5
7. Реклама	5	4	4	3	4	4	4	5	5
8. Месторасположение	5	5	5	5	5	5	5	5	4
ИТОГО:	30	34	35	28	35	35	33	31	29

Таблица 2.2 – Основные конкуренты в г. Магнитогорске

Название	Способ работы	Месторасположение	Ассортимент	Сильные стороны	Недостатки
1. Boutique PROVENCE	Instagram, оффлайн	Пр. Ленина, 46	Одежда из Китая	Активная реклама в интернете. Аудитория - более 50 тыс. подписчиков в аккаунте Instagram – пользуется популярностью.	Вещи не всегда соответствуют цене, высокие накрутки (200-300%) на вещи, которые можно заказать через Интернет. Не пишут цены в интернете.
2. Kokon Concept Store	Instagram, оффлайн	Ул. Горького, 5	Одежда от русских дизайнеров	Хорошее качество. Среди людей с высоким достатком пользуется популярностью. Устраивают разные мероприятия в магазине. Аудитория - 3,7 тыс. подписчиков в аккаунте Instagram	Высокая стоимость. Не пишут цены в интернете.
3. PRIVE moda	Instagram, оффлайн	Ул. Горького, 24	Предоставлена одежда премиум класса (миксует с подделками) и мало известных фирм.	Среди людей с высоким достатком пользуется популярностью. Аудитория - 3,5 тыс. подписчиков в аккаунте Instagram.	Вещи не всегда соответствуют цене. Не пишут цены в интернете.
4. Nefertiti 174	Instagram, оффлайн	ТРК «Гостинный двор», 2 эт	Одежда из Китая	Можно найти вещи хорошего качества. Аудитория – 1,7 тыс. подписчиков в аккаунте Instagram.	Отсутствие рекламы и плохое позиционирование

Окончание таблицы 2.2

Название	Способ работы	Месторасположение	Ассортимент	Сильные стороны	Недостатки
5. Dolce Vita	Instagram, оффлайн	Пр. Ленина, 48	Фирменные вещи хорошего качества	Среди людей с высоким достатком пользуется популярностью. Фирменные вещи хорошего качества. Хорошая реклама. Есть сайт. Аудитория – 3,8 тыс. подписчиков в аккаунте Instagram.	Не пишут цены в интернете.
6. Boutique Vitrina	Instagram, оффлайн	Ул. Горького, 2	Фирменные вещи хорошего качества и люксовые подделки брендов	Среди людей с высоким достатком пользуется популярностью. Хорошая реклама. Постоянным покупателям могут дать вещи на примерку на дом.	Не пишут цены в интернете.
7. PODIUM	Instagram, оффлайн	Пр. Ленина, 45	Фирменные вещи хорошего качества	Среди людей с высоким достатком пользуется популярностью. Аудитория – 3,8 тыс. подписчиков в аккаунте Instagram. Скидки постоянным покупателям.	Не пишут цены в интернете.
8. Снежная королева	Оффлайн	Пр. Карла Маркса, 153	Фирменные вещи хорошего качества	Оффлайн магазин известного бренда в крупном торговом центре, пользуется популярностью.	Одежда сегмента масс-маркет
9. Wildberry	Интернет-магазин	2 пункта самовывоза с примерочными	Фирменные вещи	Интернет магазин с тысячами брендов. Возможность заказа от 10 вещей с примеркой в пункте самовывоза и выбором подходящих. Скидки и акции. Доступные цены. Возможность заказа доставки на дом с примеркой.	Сложность выбора вещи по картинке в каталоге, частое несоответствие качества, частый брак.

На основе конкурентного анализа, проведенного экспертным методом, построим многоугольник конкурентоспособности (рисунок 2.7).

Исходя из этого, будущему предприятию, обладающему уникальностью благодаря собственному пошиву, важно поддерживать качество одежды на высоком уровне, уделять внимание работе с покупателями и рекламе. А также выбрать месторасположение вблизи центральных улиц, где сконцентрирован основной трафик покупателей.

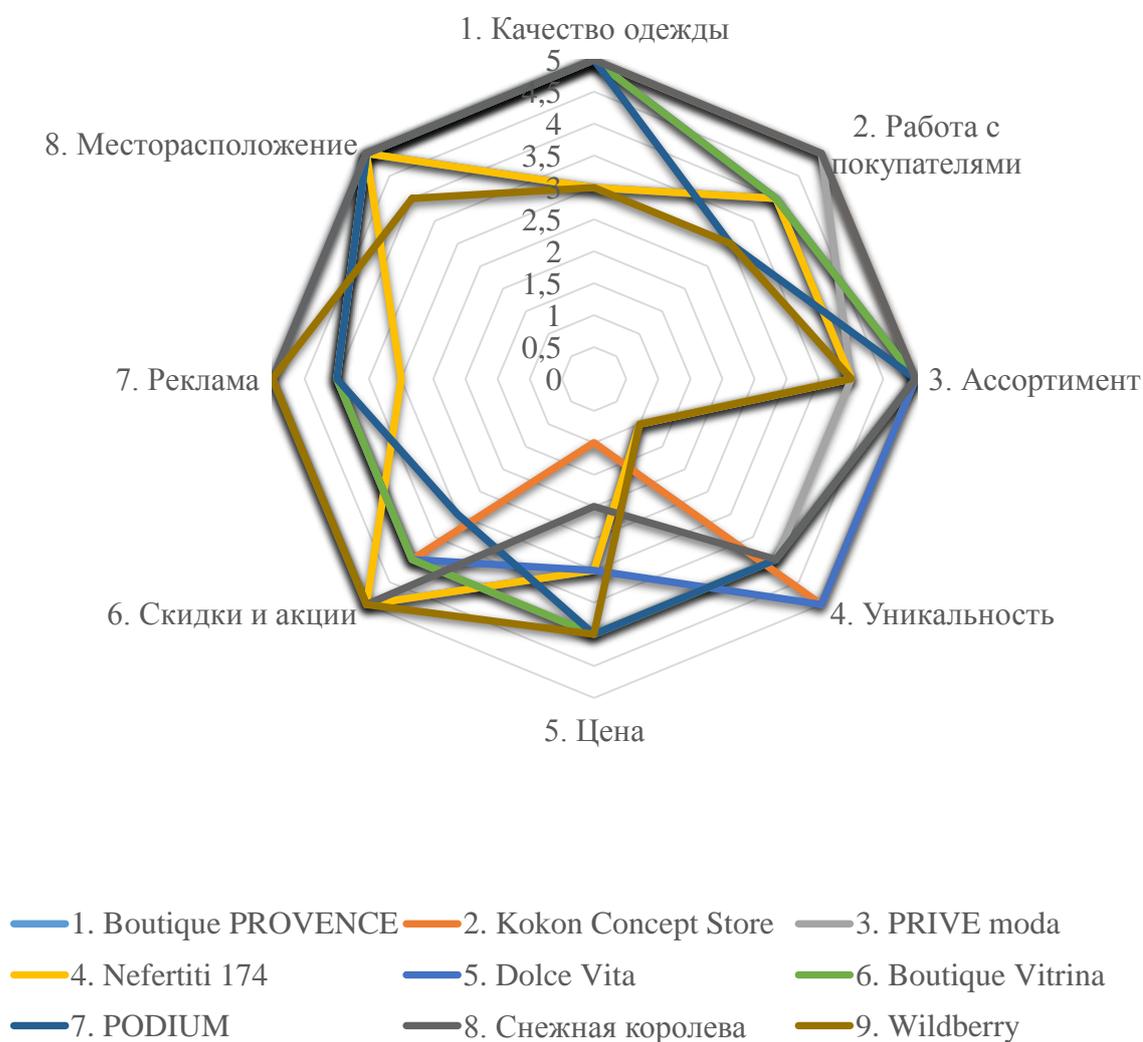


Рисунок 2.7 – Многоугольник конкурентоспособности

Определение целевой аудитории и доли рынка, сегментирование.

Планируемый к открытию магазин одежды с собственным производством нацелен только на женскую аудиторию. Поскольку сейчас возрастные рамки значительно размыты, и женщины любого возраста хотят выглядеть модно и стильно, необходимо для определения целевой аудитории выделить достаточно широкий возрастной диапазон. А именно – от 20 до 55 лет. Подростковый сегмент одежды принимать во внимание не будем.

По данным Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Челябинской области на конец 2017 года в городе Магнитогорске проживает всего 418 241 чел. Из них женщин от 20 до 55 лет – 110011 чел.

Женщины второго по величине города в области делятся на три сегмента.

Консервативный – руководствуются ценой, реагируют на распродажи, предпочитают простоту использования и комфорт, практически не интересуются модой, ценность определяется в большей степени ценой, свободные средства, как правило, ограничены.

Традиционный – руководствуются качеством, готовы платить чуть больше, предпочитают традиционный покрой, ищут одежду, которую будут носить долго, интересуются всем новым, ценность определяется качеством, модой, ценой, доход средний.

Современный – руководствуются модой, одежда служит способом самовыражения, предпочитают новые цвета и стили, покупают часто, ценность определяется модой, качеством, доход выше среднего.

По данным маркетинговых исследований, до 70% продаж приходится на 2 и 3 тип. Данные сегменты наиболее являются наиболее подходящими в качестве потенциальных покупателей современной базовой одежды. Поэтому, примем как целевую аудиторию женщин от 20 до 55 лет с доходом выше среднего.

Портрет покупателя: женщины, обладающие современными ценностями, активные, занятые, независимые, уверенные в себе, ориентированные на семью и работу/карьеру.

Руководствуются модой, для них одежда служит способом самовыражения. Покупки совершают часто. Ценность определяется стилем, хорошим качеством, ценой. Исходя из таблицы, мы видим, что только наиболее популярных среди населения конкурентов достаточно много. Так, одной из главных сложностей при позиционировании магазина одежды является высоко конкурентная среда. Мы видим, что хоть цены у представленных марок находятся в среднем сегменте, некоторые выигрывают и конкурируют за счет скидок и акций.

Ассортимент не выдержан, присутствует много вещей разных стилей и разного качества. Предлагаемый к открытию магазин одежды будет позиционироваться как магазин женской одежды среднего ценового сегмента с высоким качеством и уникальным дизайном, отличительной чертой которого станет собственный пошив вещей. Одежда для женщин широкого возрастного диапазона будет в лаконичном стиле и относиться к сегменту базовых вещей гардероба. Такие вещи обязательно должны быть хорошего качества, нейтральной цветовой гаммы, иметь максимально простой крой и минимум деталей, а также идеально сидеть.

Основу классического базового гардероба современной женщины составляют: жакет; платье-футляр; юбка-карандаш; брюки прямого кроя; белая рубашка; кардиган/свитер; джинсы; белые футболки; туфли-лодочки; сумка структурированной формы. Необходимо четко определить преимущества и продумать стратегию позиционирования для эффективной работы на высоко конкурентном рынке.

Для этого проведем SWOT-анализ (таблица 2.4). Расшифровка аббревиатур SWOT-анализа: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. Периодичность проведения SWOT-анализа. Рекомендуется проводить минимум 1 раз в год в рамках стратегического планирования и при формировании бюджетов. SWOT-анализ очень часто является первым шагом бизнес-анализа при составлении маркетингового плана. Следующим этапом после проведения SWOT-анализа предприятия является план действий с указанием сроков выполнения, приоритетности выполнения и необходимых ресурсов на реализацию.

Таблица 2.4 – SWOT-анализ предприятия

	<p><b>Возможности</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. В случае улучшения экономического положения ожидается рост доходов и повышение уровня жизни населения, как следствие увеличение спроса на одежду.</li> <li>2. С каждым годом меняется тенденция моды, что ведет к обновлению гардероба.</li> <li>3. Благоприятные для бизнеса тенденции: стабилизация курса национальной валюты.</li> </ol>	<p><b>Угрозы</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Снижение спроса на одежду.</li> <li>2. Недостаток денежных средств у потребителей</li> <li>3. Возрастающая активность конкурентов выражается в снижении цен, увеличении ассортимента.</li> <li>4. Повышение уровня безработицы может повлечь за собой снижение уровня доходов населения.</li> <li>5. Недостаток квалифицированных кадров на рынке рабочей силы.</li> </ol>
<p><b>Сильные стороны</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Одежда высокого качества, собственный пошив (возможность контроля качества).</li> <li>2. Ассортимент вещей подходит для широкого возрастного диапазона.</li> <li>3. Базовые вещи пользуются спросом на рынке.</li> </ol>	<p><b>СИВ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проведение маркетингового исследования рынка женской одежды города Магнитогорска говорит о высокой конкуренции и высоком спросе даже в среднем ценовом сегменте.</li> <li>2. Увеличение прибыли и объема продаж одежды.</li> <li>3. Развитие в области дизайна.</li> <li>4. Возможность быстро подстроиться под модные тенденции.</li> </ol>	<p><b>СИУ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Повысить конкурентоспособность за счет введения гибких цен.</li> <li>2. Повышение квалификации продавцов и мастеров по пошиву.</li> <li>3. Удержание на рынке своих позиций.</li> <li>4. Поиск новых рынков.</li> </ol>
<p><b>Слабые стороны</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Уязвимость по отношению к возможному конкурентному давлению.</li> <li>2. Неширокий ассортимент.</li> <li>3. Высокая себестоимость из-за закупки материалов небольшими партиями.</li> </ol>	<p><b>СЛВ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проведение крупной рекламной кампании</li> <li>2. Расширение ассортимента.</li> <li>3. Постоянные заказы материалов смогут создать хорошую репутацию и в перспективе снизить цену закупки.</li> </ol>	<p><b>СЛУ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Налаживание функций маркетинга.</li> <li>2. Использование стратегии дифференцированного маркетинга.</li> <li>3. Повышение конкурентоспособности магазина за счет сегментирования рынка и совершенствования ассортимента.</li> </ol>

## 2.3 Характеристика предприятия

Предлагаемый к открытию магазин модной женской одежды с собственным производством будет называться «Luksore».

Форма организации – общество с ограниченной ответственностью. Система налогообложения – УСН (15% доходы минус расходы).

Располагаться будет в центре города Магнитогорска, на проспекте Ленина.

В данном проекте (технико-экономическом обосновании) будет рассмотрена необходимость в основных и оборотных средствах, рассчитан размер необходимых инвестиций, определены источники финансирования, и рассчитана экономическая эффективность проекта.

Luksore – это компания, которая производит и продаёт одежду. Дизайн одежды спокойный, чистый и понятный. Иным словом – базовый. Отсутствие лишних деталей и простой крой делают модели феноменально сочетаемыми как друг с другом, так и с любой другой одеждой.

Себестоимость материалов указана с учетом оптового прайса основного поставщика. Основным поставщиком тканей для производства будет оптовый поставщик «Все ткани» (магазин-склад тканей для одежды в Москве и Интернет-магазин). В качестве дополнительных и запасных выбраны следующие (таблица 2.5). В ассортименте есть необходимые женские базовые модели одежды: платья, блузы, топы, юбки, брюки. В пошиве используются натуральные материалы. Методом сравнения и анализа ассортимента конкурентов, а также с привлечением дизайнера, который будет работать в штате сотрудников, были подобраны несколько основных моделей одежды, подходящих для производства (таблица 2.6, рисунок 2.8).

Ассортимент представлен далее. Каждый сезон цвета и модели одежды будут частично меняться при сохранении себестоимости материалов. Штатный дизайнер-модельер будет разрабатывать коллекции с учетом требований времени года и тенденций моды.

Таблица 2.5 – Характеристика поставщиков

Характеристика	«Все ткани»	Топ Ткани	ООО ЧЕРИЛ ТЕКСТИЛЬ
Тип	Опт, мелкий опт, розница	Опт, мелкий опт, розница	Опт, мелкий опт, розница
Сайт	<a href="http://vsetkani.info">http://vsetkani.info</a>	<a href="https://top-tkani.ru">https://top-tkani.ru</a>	<a href="http://cheryltextile.com">http://cheryltextile.com</a>
Регион	Москва	Москва	Москва
Способ работы	Интернет-магазин	Интернет-магазин	Интернет-магазин
Объем заказа	от: 0,3 метра.	от: 1 рулон	от: 1 рулон
Продукция	Итальянские брендовые ткани, натуральные классические ткани, но и новые высокотехнологичные синтетические материалы, стильные фактуры и актуальные расцветки тканей, модная фурнитура и кружево.	Большой ассортимент натуральных тканей из хлопка и льна для пошива одежды, вискоза для производства повседневной и праздничной одежды; синтетических материалов. Все ткани от проверенных поставщиков, фабричного производства из России, Белоруссии, Пакистана, Азербайджана, Китая, Турции и Кореи.	Большой ассортимент тканей, различные расцветки: атлас, бархат, джинсовая ткань, жаккард, лён, курточная ткань, кружево, пальтовые ткани, плательные ткани, креп, кожа, замша, дубленка искусственная
Дополнительные услуги	доставка товара, консультационные услуги, отсрочка платежа	доставка товара	доставка товара

Таблица 2.6 – Ассортимент

Артикул	Наименование	Цвет	Материал	Цена реализации	Базовая модель
01-2018	Приталенный двубортный жакет	Черный	Вискоза	9.000	
02-2018	Приталенный двубортный жакет	Черно-красная полоска	Вискоза	10.000	
03-2018	Приталенный двубортный жакет	Белый	Вискоза	9.000	
04-2018	Приталенный топ	Черный	Шелк	4.000	

Продолжение таблицы 2.6

Артикул	Наименование	Цвет	Материал	Цена реализации	Базовая модель
05-2018	Приталенный топ	Черно-Белый	Шелк	5.000	
06-2018	Блуза с воротником аскот	Белый	Шелк	6.000	
07-2018	Блуза с кружевной отделкой и оборками		Шелк	8.000	
08-2018	Блуза с кружевной отделкой воротником аскот	Белый	Шелк	6.000	

Продолжение таблицы 2.6

Артикул	Наименование	Цвет	Материал	Цена реализации	Базовая модель
09-2018	Брюки прямого кроя	Черный	Вискоза	7.000	
10-2018	Брюки прямого кроя	Черно-красная полоска	Вискоза	7.500	
11-2018	Брюки прямого кроя	Белый	Вискоза	7.000	

Продолжение таблицы 2.6

Артикул	Наименование	Цвет	Материал	Цена реализации	Базовая модель
12-2018	Юбка с завышенной талией	Белая	Вискоза	6.500	
13-2018	Юбка с завышенной талией	Черная	Вискоза	5.000	
14-2018	Юбка-карандаш	Белый	Вискоза	7.000	
15-2018	Юбка-карандаш	Черный	Вискоза	7.000	

Продолжение таблицы 2.6

Артикул	Наименование	Цвет	Материал	Цена реализации	Базовая модель
16-2018	Приталенное платье	Кремовый	Вискоза	12.000	
17-2018	Приталенное платье	Черный	Вискоза	12.000	
18-2018	Приталенное платье	Голубой	Вискоза	15.000	
19-2018	Приталенное платье	Мятный	Вискоза	15.000	

Выявлено, что для рынка Магнитогорска открытие магазина модной женской одежды с собственным пошивом является актуальным. Был проведен STEP-анализ, который показал, что в случае улучшения экономического положения ожидается рост доходов и повышение уровня жизни населения, как следствие увеличение спроса на одежду. Анализ конкурентов показал, что конкуренция есть, но недостаточно велика, есть возможности для развития. Было произведено сегментирование покупателей.

Исходя из этого разработан и представлен ассортимент продукции. Предлагаемый к открытию магазин модной женской одежды с собственным производством будет называться «Lukstore». Каждый сезон цвета и модели одежды будут частично меняться при сохранении себестоимости материалов. Штатный дизайнер-модельер будет разрабатывать коллекции с учетом требований времени года и тенденций моды.

#### Вывод по разделу два

Во второй главе проанализирован рынок одежного ритейла, его динамика и перспективы. Проведен анализ отрасли и выявлены основные тенденции рынка одежды в России и в Челябинской области. А также сравнение отечественного и зарубежного опыта. Дана характеристика и анализ конкуренции в отрасли, проведено позиционирование, на основе этого дана характеристика предприятия.

Основными тенденциями рынка одежды являются следующие. На данный момент около 95% всех продаж одежды осуществляется в оффлайне. И лишь 12% интернет-пользователей отдают предпочтение покупке одежды в интернете. Сегодня на российском рынке одновременно представляют свою продукцию как отечественные игроки, компании из стран СНГ, а также большое количество зарубежных представителей. По сравнению с мировым объемом рынка женской одежды российский рынок представляет всего 5% от мирового рынка.

Далее необходимо разработать ТЭО и рассчитать показатели эффективности.

### 3 ТЕХНИКО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ                    ОБОСНОВАНИЕ                    ОТКРЫТИЯ МАГАЗИНА ОДЕЖДЫ

#### 3.1 План маркетинга, организационный план

На основании проведенного конкурентного анализа и SWOT-анализа проведено сегментирование покупателей, оценен спрос, рассчитаны цены продажи изделий.

Продвижение собственного бренда одежды должно учитывать реалии современного бизнеса, поскольку работа по продвижению бренда на российском рынке часто ставит цель достичь определенные экономические результаты.

Основными затруднениями могут стать: большая конкуренция в онлайн и оффлайн, высокие требования к представлению товара в интернете, использование социальных медиа.

Продавать одежду в сети – это перспективно и выгодно, однако стратегия продвижения онлайн имеет свои нюансы. Во-первых, необходим качественный интернет-сайт – виртуальная точка продаж. Во-вторых, необходим грамотный маркетинговый план продвижения бренда. К числу инструментов относятся:

- SEO;
- контекстная реклама;
- SMM;
- PR продвижение бренда одежды;
- управление репутацией в сети;
- статейный, вирусный, скрытый маркетинг и т.д.

Рассмотренные и принятые к применению каналы продаж указаны в таблице 3.1. Также в маркетинговой деятельности предприятия предусмотрена фотосъемка коллекций, работа со стилистом и приглашенными моделями. Расходы в месяц на фотографа и стилиста будут заложены в постоянные в следующем размере.

Модели будут привлекаться на основе ТФП (это взаимовыгодное соглашение между моделью и фотографом, как правило, на начальных этапах их карьеры).

Таблица 3.1 – Каналы продвижения

Наименование	Описание	Стоимость, руб.	Стоимость настройки, руб.
1. SEO	Комплекс мер по внутренней и внешней оптимизации для поднятия позиций сайта в результатах выдачи поисковых систем по определённым запросам пользователей	20 000 в мес.	40 000
2. SMM	Реклама в Instagram		
3. PR продвижение бренда одежды	Проведение девичников, организационные расходы	50 000 в год	0

Для фотолюбителя съёмка ТФП – это хорошая альтернатива найму и оплате труда профессиональных моделей для получения качественных снимков. Ведь их гонорар может составлять для него заоблачную сумму. В то время как сотрудничество с начинающими моделями обойдётся в разы дешевле.

Расходы в месяц на фотографа, модель и стилиста будут заложены в постоянные в следующем размере (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Расходы на съёмку коллекций

Наименование	Стоимость, в год, руб.
1. Услуги модели	бесплатно
2. Услуги фотографа	50 000
3. Услуги стилиста	50 000

Далее рассмотрим потребность в помещении.

Необходимо 2 помещения – торговый зал и производственный цех. Желательно, чтобы они находились рядом.

Требования к производственному помещению следующие.

1. Достаточная площадь. Нормы площади на каждую швею составляют 4–6 м<sup>2</sup> при выпуске изделий из легких тканей. Также необходимо выделить место для проходов, установки вспомогательного оборудования, организовать рабочее место модельера и закройщиков.

2. Электроснабжение. Суммарная мощность, потребляемая швейным оборудованием цеха указанных размеров, может достигать 18 кВт. Кроме того, некоторые станки требуют подключения к трехфазной линии с напряжением 380 В.

3. Водоснабжение. Согласно гигиеническим требованиям, помещение должно быть подключено к линиям водоснабжения и канализации.

4. Освещение. Работа со швейной машиной требует высокой точности операций и хорошей координации движений. Поэтому освещенность на уровне рабочих столов не должна быть ниже 750 люкс. Для местной подсветки рабочей зоны дополнительно используют светодиодные или люминесцентные лампы.

5. Микроклимат. Для данного типа работ температура в помещении зимой должна находиться в пределах 19–25°С при максимальной влажности 75%. Летом допускается повышение до 27°С при влажности 55–60%. Скорость потока воздуха в любом случае не должна превышать 0,2–0,5 м/с.

Итоговая планировка производственного помещения в 100 м<sup>2</sup> будет включать следующие зоны.

Производственную зону для 2 швей — 20 м<sup>2</sup> (режим работы швей 2 через 2 по 10 часов).

Рабочее место технолога и закройщика – 10 м<sup>2</sup>.

Зону для раскроя — 15 м<sup>2</sup>.

Место для глажки — 3 м<sup>2</sup>.

Кабинет дизайнера-модельера — 10 м<sup>2</sup>.

Кабинет директора — 15 м<sup>2</sup>.

Комнату отдыха и приема пищи — 10 м<sup>2</sup>.

Склад — 15 м<sup>2</sup>.

Санузел — 2 м<sup>2</sup>.

Торговый зал должен быть площадью не менее 40 м<sup>2</sup>. Итого, затраты на аренду помещений составят 46 000 рублей в месяц (таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Затраты на аренду помещений

Помещение	Площадь, м <sup>2</sup>	Ставка арендной платы, средняя по Магнитогорску, руб. за м <sup>2</sup>	Итого, руб. в месяц
Производственный цех	100	300	30000
Торговый зал	40	400	16000
ИТОГО			46000

Все вышеперечисленные пункты планировки цеха влияют на качество одежды, производительность труда, необходимого числа рабочих и себестоимость изделия. От работы швейного цеха в значительной степени зависит качество одежды, спрос на нее и вся экономика предприятия.

#### Потребность в рабочей силе

В этом разделе освещены следующие вопросы: какие специалисты понадобятся для успешного ведения дела; на каких условиях будут привлекаться специалисты на постоянную работу; как будет оплачиваться труд каждого работника фирмы. В целях четкости и согласованности работы необходимо определить организационную структуру фирмы, указать, кто и чем будет заниматься, кто и как будет осуществлять координацию, контроль и взаимодействие всех работников фирмы. Далее представлена организационная структура предприятия (рисунок 3.1).

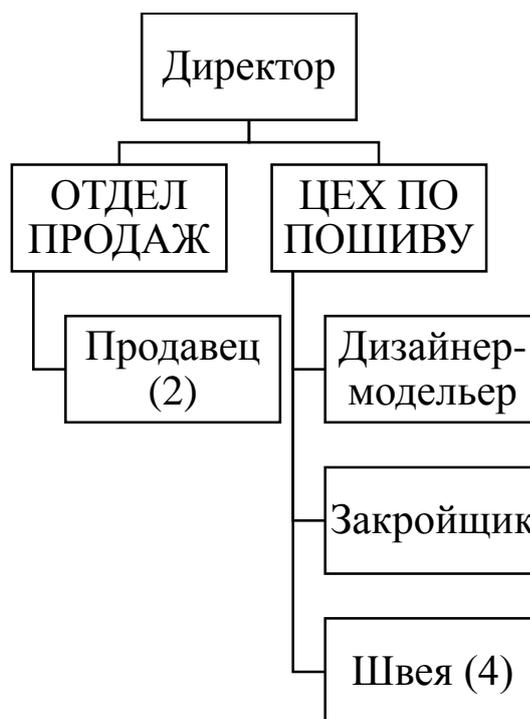


Рисунок 3.1 – Организационная структура

Размер отчислений в фонды социального страхования составляется из:

22% – обязательное пенсионное страхование (ОПС, страховая и накопительная части);

5,1% – обязательное медицинское страхование;

2,9% – отчисления по временной нетрудоспособности и в связи с материнством.

Всего - 30,0%.

Штатное расписание представлено в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Штатное расписание

Должность	Количество, шт.	Оклад, руб.	НДФЛ, руб. (13%)	Отчисления в ФСС, руб.	ФОТ, руб.
Директор (управляющий)	1	18 000	20 690	6 207	26 897
Продавец	2	18 000	20 690	6 207	26 897

Окончание таблицы 3.4

Должность	Количество, шт.	Оклад, руб.	НДФЛ, руб. (13%)	Отчисления в ФСС, руб.	ФОТ, руб.
Дизайнер- модельер	1	20 000	22 989	6 897	29 885
Закройщик	1	15 000	17 241	5 172	22 414
Швея	4	18 000	20 690	6 207	26 897
ИТОГО					132 990

Повышение заработной платы планируется на 10% в год, начиная со второго года работы. Оклады по годам представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Оклады по годам

Должность	Оклад, руб.				
	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
Директор (управляющий)	18 000	18 500	19 000	19 500	19 500
Продавец	18 000	18 500	19 000	19 500	19 500
Дизайнер- модельер	20 000	20 500	21 000	21 500	21 500
Закройщик	15 000	15 500	16 000	16 500	16 500
Швея	18 000	18 500	19 000	19 500	19 500
ИТОГО	89 000	91 500	94 000	96 500	99 000

Ведение бухгалтерского учета и клининговые услуги будут отданы на аутсорсинг.

Режим работы магазина будет с 10 до 18 ч, режим работы сотрудников будет установлен следующим (таблица 3.6). Должностные обязанности сотрудников представлены далее в таблице 3.7.

Таблица 3.6 – Режим работы

Должность	Режим работы
Директор (управляющий)	5-ти дневная рабочая неделя с 9 до 18 ч.
Продавец	2 через 2, с 9.50 до 18 ч.
Дизайнер-модельер	5-ти дневная рабочая неделя с 9 до 18 ч.
Закройщик	5-ти дневная рабочая неделя с 9 до 16 ч.
Швея	2 через 2, с 8.50 до 18 ч.

Таблица 3.7 – Должностные обязанности сотрудников

Должность	Обязанности сотрудника
Директор (управляющий)	Управление персоналом Управление финансами Составление отчетов и планирование деятельности Подбор кадров Осуществление авторского надзора за моделями, внедренными в производство Контроль за рациональным использованием материала Контроль за работой магазина и цеха по пошиву
Продавец	Осуществление консультирования покупателей и продажи одежды в магазине Работа с онлайн-кассой Ведение отчетности Мерчендайзинг
Дизайнер-модельер	Разработка перспективного и текущего ассортимента изделий с учетом спроса конъюнктуры рынка и направления моды Моделирование Конструкторско-технологическая проработка моделей Постоянное совершенствование конструкции и технологий изготовления изделий. Внедрение новых методов обработки и рациональных предложений Разработка оптимальных режимов технологического процесса Изготовление лекал, трафаретов, светокопий, нормирование расходов всех материалов Подготовка технологической документации на модель
Закройщик	Конструкторско-технологическая проработка моделей Испытание и внедрение новых видов оборудования и средств малой механизации Контроль за соблюдением технологических режимов обработки
Швея	Пошив моделей одежды

### 3.2 План производства

Расчет технико-экономического обоснования произведен в профессиональной программе Альт-Инвест Сумм 6.1. Технология производства одежды в швейном цехе и технологический процесс описаны на рисунке 3.2.

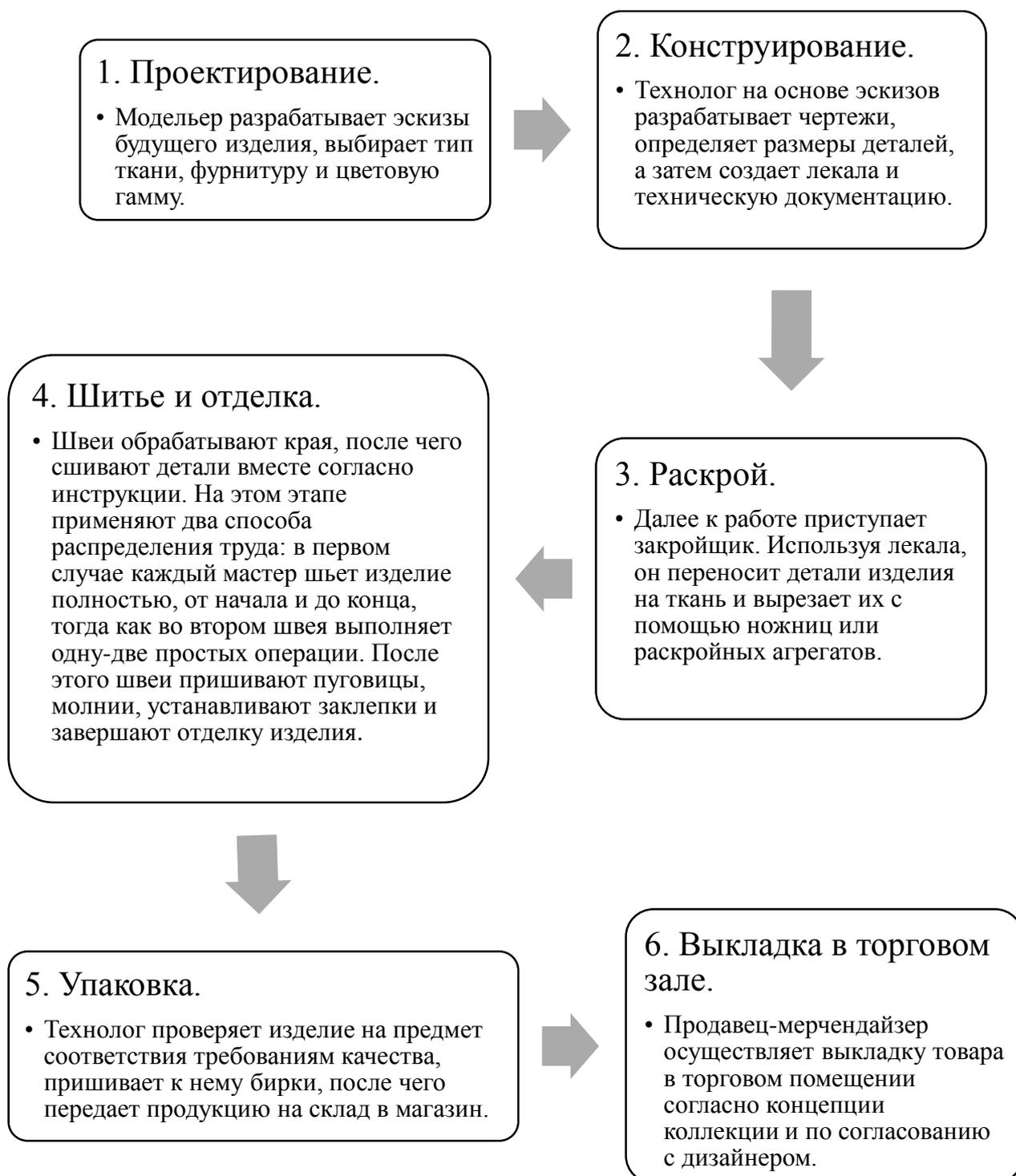


Рисунок 3.2 – Технологический процесс

Исходя из ассортимента, рассчитаем потребность в помещении, в рабочей силе, количество оборудования для производства ассортимента, количество торгового оборудования.

2. Потребность в оборудовании для производства.

Для осуществления производственной деятельности необходимо следующее оборудование, инструмент, представленное в таблице А.1 Приложения А.

3. Потребность в оборудовании для торгового зала.

Перечень капитальных затрат на оборудование торгового зала представлен в таблице А.2 Приложения А.

План реализации представлен в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – План реализации

Артикул	Ед.изм.	2019	2020	2021	2022	2023
Арт1	ед.	15	17	19	23	28
Арт2	ед.	15	17	19	23	28
Арт3	ед.	15	17	19	23	28
Арт4	ед.	30	33	36	43	52
Арт5	ед.	45	50	55	66	79
Арт6	ед.	30	33	36	43	52
Арт7	ед.	30	33	36	43	52
Арт8	ед.	50	55	61	73	88
Арт9	ед.	40	44	48	58	70
Арт10	ед.	20	22	24	29	35
Арт11	ед.	20	22	24	29	35
Арт12	ед.	30	33	36	43	52
Арт13	ед.	40	44	48	58	70
Арт14	ед.	40	44	48	58	70
Арт15	ед.	40	44	48	58	70
Арт16	ед.	30	33	36	43	52
Арт17	ед.	30	33	36	43	52
Арт18	ед.	30	33	36	43	52
Арт19	ед.	30	33	36	43	52

Цена реализации на каждую модель (артикул) представлена в таблице 3.9. Заложен рост цен в размере 3%.

Таблица 3.9 – Цены реализации

Артикул	Ед.изм.	2019	2020	2021	2022	2023
Арт1	руб.	9 000	9 270	9 548	9 835	10 130
Арт2	руб.	10 000	10 300	10 609	10 927	11 255
Арт3	руб.	9 000	9 270	9 548	9 835	10 130
Арт4	руб.	4 000	4 120	4 244	4 371	4 502
Арт5	руб.	5 000	5 150	5 305	5 464	5 628
Арт6	руб.	6 000	6 180	6 365	6 556	6 753
Арт7	руб.	8 000	8 240	8 487	8 742	9 004
Арт8	руб.	6 000	6 180	6 365	6 556	6 753
Арт9	руб.	7 000	7 210	7 426	7 649	7 879
Арт10	руб.	7 500	7 725	7 957	8 195	8 441
Арт11	руб.	7 000	7 210	7 426	7 649	7 879
Арт12	руб.	6 500	6 695	6 896	7 103	7 316
Арт13	руб.	5 000	5 150	5 305	5 464	5 628
Арт14	руб.	7 000	7 210	7 426	7 649	7 879
Арт15	руб.	7 000	7 210	7 426	7 649	7 879
Арт16	руб.	12 000	12 360	12 731	13 113	13 506
Арт17	руб.	12 000	12 360	12 731	13 113	13 506
Арт18	руб.	15 000	15 450	15 914	16 391	16 883
Арт19	руб.	15 000	15 450	15 914	16 391	16 883

Доходы от продаж по годам представлены в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Доходы от продаж

Артикул	Ед.изм.	2019	2020	2021	2022	2023
Арт1	руб.	135 000	157 590	181 414	226 194	283 628
Арт2	руб.	150 000	175 100	201 571	251 327	315 142
Арт3	руб.	135 000	157 590	181 414	226 194	283 628
Арт4	руб.	120 000	135 960	152 770	187 949	234 106
Арт5	руб.	225 000	257 500	291 748	360 600	444 576
Арт6	руб.	180 000	203 940	229 154	281 924	351 159
Арт7	руб.	240 000	271 920	305 539	375 898	468 212
Арт8	руб.	300 000	339 900	388 289	478 614	594 269
Арт9	руб.	280 000	317 240	356 462	443 647	551 499
Арт10	руб.	150 000	169 950	190 962	237 668	295 446
Арт11	руб.	140 000	158 620	178 231	221 824	275 750
Арт12	руб.	195 000	220 935	248 251	305 417	380 422
Арт13	руб.	200 000	226 600	254 616	316 891	393 928
Арт14	руб.	280 000	317 240	356 462	443 647	551 499

## Окончание таблицы 3.10

Артикул	Ед.изм.	2019	2020	2021	2022	2023
Арт15	руб.	280 000	317 240	356 462	443 647	551 499
Арт16	руб.	360 000	407 880	458 309	563 847	702 317
Арт17	руб.	360 000	407 880	458 309	563 847	702 317
Арт18	руб.	450 000	509 850	572 886	704 809	877 897
Арт19	руб.	450 000	509 850	572 886	704 809	877 897
ИТОГО		4 630 000	5 262 785	5 935 736	7 338 755	9 135 192

Объем производства рассчитан исходя из плана производства и плана реализации с сохранением запасов на складе готовой продукции (таблица 3.11).

Таблица 3.11 – Объемы производства в единицах

Артикул	Ед.изм.	2019	2020	2021	2022	2023
Арт1						
план производства	ед.	20	22	25	27	29
план реализации	ед.	15	17	19	23	28
склад готовой продукции	ед.	5	10	16	20	21
Арт2						
план производства	ед.	23	25	27	29	29
план реализации	ед.	15	17	19	23	28
склад готовой продукции	ед.	8	16	24	30	31
Арт3						
план производства	ед.	23	25	27	29	29
план реализации	ед.	15	17	19	23	28
склад готовой продукции	ед.	8	16	24	30	31
Арт4						
план производства	ед.	35	37	39	41	43
план реализации	ед.	30	33	36	43	52
склад готовой продукции	ед.	5	9	12	10	1
Арт5						
план производства	ед.	53	58	63	69	69
план реализации	ед.	45	50	55	66	79
склад готовой продукции	ед.	8	16	24	27	17
Арт6						
план производства	ед.	42	44	49	53	55
план реализации	ед.	30	33	36	43	52
склад готовой продукции	ед.	12	23	36	46	49
Арт7						
план производства	ед.	42	44	49	53	58
план реализации	ед.	30	33	36	43	52
склад готовой продукции	ед.	12	23	36	46	52

## Окончание таблицы 3.11

Артикул	Ед.изм.	2019	2020	2021	2022	2023
Арт8						
план производства	ед.	55	57	59	68	90
план реализации	ед.	50	55	61	73	88
склад готовой продукции	ед.	5	7	5	0	2
Арт9						
план производства	ед.	88	96	105	115	115
план реализации	ед.	40	44	48	58	70
склад готовой продукции	ед.	48	100	157	214	259
Арт10						
план производства	ед.	28	30	32	34	34
план реализации	ед.	20	22	24	29	35
склад готовой продукции	ед.	8	16	24	29	28
Арт11						
план производства	ед.	28	30	32	34	34
план реализации	ед.	20	22	24	29	35
склад готовой продукции	ед.	8	16	24	29	28
Арт12						
план производства	ед.	38	41	44	48	52
план реализации	ед.	30	33	36	43	52
склад готовой продукции	ед.	8	16	24	29	29
Арт13						
план производства	ед.	48	52	56	61	65
план реализации	ед.	40	44	48	58	70
склад готовой продукции	ед.	8	16	24	27	22
Арт14						
план производства	ед.	48	52	56	61	65
план реализации	ед.	40	44	48	58	70
склад готовой продукции	ед.	8	16	24	27	22
Арт15						
план производства	ед.	48	52	56	61	65
план реализации	ед.	40	44	48	58	70
склад готовой продукции	ед.	8	16	24	27	22
Арт16						
план производства	ед.	38	41	44	48	48
план реализации	ед.	30	33	36	43	52
склад готовой продукции	ед.	8	16	24	29	25
Арт17						
план производства	ед.	38	41	44	48	48
план реализации	ед.	30	33	36	43	52
склад готовой продукции	ед.	8	16	24	29	25
Арт18						
план производства	ед.	35	37	40	45	50
план реализации	ед.	30	33	36	43	52
склад готовой продукции	ед.	5	9	13	15	13
Арт19						
план производства	ед.	35	37	40	45	50
план реализации	ед.	30	33	36	43	52
склад готовой продукции	ед.	5	9	13	15	13

Расход сырья и материалов рассчитан исходя из средней стоимости на ткань, метража на 1 изделие и необходимости фурнитуры и ее количества. Представлен в таблице 3.12. Цена сырья и материалов от 400 до 800 руб. за погонный метр. Средняя цена единицы фурнитуры (пуговицы, замки, заклепки и т.д.) – 30 рублей.

Таблица 3.12 – Расход сырья и материалов в единицах

Изделие	Плановый расход на единицу продукции		2019	2020	2021	2022	2023
Арт1	Плановый расход на единицу продукции						
Материал (ткань)	2,0	м2	2	2	2	2	2
Фурнитура	6,0	ед.	6	6	6	6	6
Арт2	Плановый расход на единицу продукции						
Материал (ткань)	2,0	м2	2	2	2	2	2
Фурнитура	8,0	ед.	8	8	8	8	8
Арт3	Плановый расход на единицу продукции						
Материал (ткань)	2,0	м2	2	2	2	2	2
Фурнитура	6,0	ед.	6	6	6	6	6
Арт4	Плановый расход на единицу продукции						
Материал (ткань)	1,0	ед.	1	1	1	1	1
Фурнитура	0,0	ед.	0	0	0	0	0
Арт5	Плановый расход на единицу продукции						
Материал (ткань)	1,0	ед.	1	1	1	1	1
Фурнитура	0,0	ед.	0	0	0	0	0
Арт6	Плановый расход на единицу продукции						
Материал (ткань)	2,0	ед.	2	2	2	2	2
Фурнитура	3,0	ед.	3	3	3	3	3
Арт7	Плановый расход на единицу продукции						
Материал (ткань)	2,0	ед.	2	2	2	2	2
Фурнитура	3,0	ед.	3	3	3	3	3
Арт8	Плановый расход на единицу продукции						
Материал (ткань)	2,0	ед.	2	2	2	2	2
Фурнитура	3,0	ед.	3	3	3	3	3
Арт9	Плановый расход на единицу продукции						
Материал (ткань)	2,0	ед.	2	2	2	2	2
Фурнитура	1,0	ед.	1	1	1	1	1

## Окончание таблицы 3.12

Изделие	Плановый расход на единицу продукции		2019	2020	2021	2022	2023
Арт10	Плановый расход на единицу продукции						
Материал (ткань)	2,0	ед.	2	2	2	2	2
Фурнитура	1,0	ед.	1	1	1	1	1
Арт11	Плановый расход на единицу продукции						
Материал (ткань)	2,0	ед.	2	2	2	2	2
Фурнитура	1,0	ед.	1	1	1	1	1
Арт12	Плановый расход на единицу продукции						
Материал (ткань)	1,0	ед.	1	1	1	1	1
Фурнитура	7,0	ед.	7	7	7	7	7
Арт13	Плановый расход на единицу продукции						
Материал (ткань)	1,0	ед.	1	1	1	1	1
Фурнитура	3,0	ед.	3	3	3	3	3
Арт14	Плановый расход на единицу продукции						
Материал (ткань)	2,0	ед.	2	2	2	2	2
Фурнитура	1,0	ед.	1	1	1	1	1
Арт15	Плановый расход на единицу продукции						
Материал (ткань)	2,0	ед.	2	2	2	2	2
Фурнитура	1,0	ед.	1	1	1	1	1
Арт16	Плановый расход на единицу продукции						
Материал (ткань)	2,0	ед.	2	2	2	2	2
Фурнитура	6,0	ед.	6	6	6	6	6
Арт17	Плановый расход на единицу продукции						
Материал (ткань)	2,0	ед.	2	2	2	2	2
Фурнитура	6,0	ед.	6	6	6	6	6
Арт18	Плановый расход на единицу продукции						
Материал (ткань)	2,0	ед.	2	2	2	2	2
Фурнитура	1,0	ед.	1	1	1	1	1
Арт19	Плановый расход на единицу продукции						
Материал (ткань)	2,0	ед.	2	2	2	2	2
Фурнитура	1,0	ед.	1	1	1	1	1

### 3.3 Финансовый план

Источники финансирования – собственные средства инвестора. Кредитных средств привлекать не планируется. В качестве основных средств выступают станки и оборудование для производства одежды и мебель, такая как: стеллажи, полки, вешалки, на которых будет располагаться одежда. Расчёт амортизации представляет собой деление стоимости основного актива, на срок его эксплуатации. Программное обеспечение направлено на работоспособность магазина, и выполняет такие функции, как: учёт клиентов (новых, повторных, переставших покупать), что позволяет считать жизненный цикл клиентов, удовлетворённость клиентов, количество покупок одного клиента, эффективность акций, эффективность рекламы и т.д.

Капитальные (инвестиционные) затраты составят 844 744 руб. (таблица 3.13).

Таблица 3.13 – Капитальные затраты

Наименование	Стоимость, руб.
Производственное оборудование, инструмент и сопутствующие материалы	510 046
Ремонт производственного помещения	30 000
Освещение производственного помещения	30 000
Оборудование для торгового зала	204 698
Ремонт торгового зала	30 000
Настройка рекламных кампаний в Яндекс и Google, рекламы в соцсетях	20 000
Прочие расходы (открытие ООО и пр)	20 000
<b>ИТОГО</b>	<b>844 744</b>

Помимо учёта клиентов, при помощи программного обеспечения можно рассчитывать эффективность продавцов, наилучшие часы продаж, конверсии из траффика в посещение, из посещения в покупку, и т.д. Основные средства для швейного цеха представлены в приложении А, таблица А.1. Основные средства для торгового помещения (магазина) представлены в приложении А, таблица А.2.

Одним из подходов при определении ставки дисконтирования является формула Фишера. Для расчета ставки дисконтирования можно воспользоваться сокращенной формулой:

$$r \approx r_m + j + R, \quad (1)$$

где  $r$  – ставка дисконтирования;

$r_m$  – минимальная реальная доходность;

$j$  – уровень инфляции;

$R$  – рисковая премия.

Ставка дисконтирования рассчитанная по формуле Фишера составляет 23,25% (7,25% – ставка рефинансирования, 4% – инфляция, 12% – риски).

Далее рассчитаны основные показатели эффективности проекта, в том числе:

1) чистый дисконтированный доход (NPV), если  $NPV > 0$ , то проект привлекателен для инвестирования и требует дальнейшего анализа;

2) внутренняя норма доходности (IRR), которая отражает такую ставку дисконтирования, при которой проект становится безубыточным, т. е.  $NPV = 0$ ;

3) дисконтированный срок окупаемости (PBP), который характеризует период, по окончании которого первоначальные инвестиции покрываются дисконтированными доходами от осуществления проекта;

4) норма доходности дисконтированных затрат (PI), критерием приемлемости проекта является  $DPI > 1$ ;

5) модифицированная внутренняя норма прибыли (MIRR), показатель отражает внутреннюю норму доходности, скорректированную с учетом нормы реинвестиции (уровень реинвестиций составляет средняя ставка по депозитам Сбербанка РФ – 6,33%). Текущие затраты представлены в таблице 3.14.

Таблица 3.14 – Текущие затраты

Наименование	2019	2020	2021	2022	2023
Прямые производственные расходы					
Расходы на материалы и комплектующие	925 150	1 030 350	1 154 609	1 355 069	1 586 405
Зарплата основного производственного персонала	1 284 000	1 320 000	1 356 000	1 392 000	1 392 000
Страховые взносы на зарплату основного произв. персонала	385 200	396 000	406 800	417 600	417 600
Общие производственные расходы					
Амортизация	0	151 949	151 949	151 949	151 949
Коммунальные	180 000	180 000	180 000	180 000	180 000
Ремонт и обслуживание оборудования, расходные материалы	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Аренда	552 000	552 000	552 000	552 000	552 000
Интернет и телефония	24 000	24 000	24 000	24 000	24 000
Канцелярия	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000
Административные расходы					
Зарплата директора	216 000	222 000	228 000	234 000	234 000
Страховые взносы на зарплату административного персонала	64 800	66 600	68 400	70 200	70 200
Бухгалтерские услуги	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000
Клининговые услуги	96 000	96 000	96 000	96 000	96 000
Услуги охранной организации	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000
Коммерческие расходы					
Зарплата коммерческого персонала	432 000	444 000	456 000	468 000	468 000
Страховые взносы на зарплату коммерческого персонала	129 600	133 200	136 800	140 400	140 400
Рекламная полиграфия	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000
Проведение мероприятий	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
Реклама в соцсетях	240 000	240 000	240 000	240 000	240 000
Услуги фотографа	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
Услуги стилиста	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000

Отчет о финансовых результатах в представлении в таблице 3.15.

Таблица 3.15 – Отчет о финансовых результатах, в руб.

Статья	2019	2020	2021	2022	2023	ИТОГО
Выручка (нетто)	4 630 000	5 262 785	5 935 736	7 338 755	9 135 192	32 302 467
Себестоимость в том числе	3 242 921	3 539 438	3 689 060	3 977 605	4 330 210	18 779 234
Сырье и материалы	687 721	785 489	888 311	1 130 056	1 482 662	4 974 239
Прочие переменные расходы	0	0	0	0	0	0
Оплата производственного персонала	1 669 200	1 716 000	1 762 800	1 809 600	1 809 600	8 767 200
Лизинговые платежи	0	0	0	0	0	0
Прочие производственные расходы	886 000	886 000	886 000	886 000	886 000	4 430 000
Амортизация	0	151 949	151 949	151 949	151 949	607 795
Валовая прибыль	1 405 079	1 741 347	2 264 676	3 379 149	4 822 982	13 613 233
Оплата административного и коммерческого персонала	842 400	865 800	889 200	912 600	912 600	4 422 600
Административные расходы	216 000	216 000	216 000	216 000	216 000	1 080 000
Коммерческие расходы	402 000	402 000	402 000	402 000	402 000	2 010 000
Налоги, кроме налога на прибыль	0	0	0	0	0	0
Проценты	0	0	0	0	0	0
Прибыль (убыток) от операционной деятельности	-55 321	257 547	757 476	1 848 549	3 292 382	6 100 633
Прибыль / убыток от реализации внеоборотных активов	0	0	0	0	0	0
Прибыль / убыток от строительной деятельности	0	0	0	0	0	0
Курсовые разницы	0	0	0	0	0	0
Прочие доходы	0	0	0	0	0	0
Прочие расходы	0	0	0	0	0	0
Прибыль до налогообложения	-55 321	257 547	757 476	1 848 549	3 292 382	6 100 633
Налог на прибыль	46 300	52 628	62 002	186 426	454 684	802 040
Чистая прибыль (убыток)	-101 621	204 919	695 473	1 662 123	2 837 698	5 298 593

Отчет о движении денежных средств представлен в таблице 3.16.

Таблица 3.16 – Отчет о движении денежных средств, в руб.

Статья	2019	2020	2021	2022	2023
Поступления от продаж	4 630 000	5 262 785	5 935 736	7 338 755	9 135 192
Заграты на материалы и комплектующие	-925 150	-1 030 350	-1 154 609	-1 355 069	-1 586 405
Прочие переменные заграты	0	0	0	0	0
Зарплата	-1 932 000	-1 986 000	-2 040 000	-2 094 000	-2 094 000
Общие заграты	-1 486 000	-1 486 000	-1 486 000	-1 486 000	-1 486 000
Налоги	-625 900	-648 428	-671 357	-803 069	-1 027 441
Денежные потоки от операционной деятельности	-339 050	112 007	581 124	1 589 060	2 885 904
Инвестиции в здания и сооружения	-60 000	0	0	0	0
Инвестиции в оборудование и прочие активы	-744 744	0	0	0	0
Инвестиции в нематериальные активы	-40 000	0	0	0	0
Прирост чистого оборотного капитала	134 181	-3 807	-5 163	15 133	41 360
Денежные потоки от инвестиционной деятельности	-710 563	-3 807	-5 163	15 133	41 360
Денежные потоки от финансовой деятельности	0	0	0	0	0
Суммарный денежный поток за период	-1 049 613	108 200	575 961	1 604 192	2 927 264
Денежные средства на начало периода	0	-1 049 613	-941 413	-365 453	1 238 740
Денежные средства на конец периода	-1 049 613	-941 413	-365 453	1 238 740	4 166 004

Расчет NPV представлен в таблице 3.17.

Таблица 3.17 – Расчет NPV

Статья	Ед. изм.	2019	2020	2021	2022	2023
Годовая ставка дисконтирования:	%	23,25%	23,25%	23,25%	23,25%	23,25%
Учитываемые денежные потоки проекта:						
Чистый денежный поток	руб.	-1 049 613	108 200	575 961	1 604 192	2 927 264
Дисконтированный чистый денежный поток	руб.	-1 049 613	87 789	379 157	856 832	1 268 569
Дисконтированный поток нарастающим итогом	руб.	-1 049 613	-961 824	-582 667	274 165	1 542 734

### 3.4 Показатели экономической эффективности и анализ рисков

Суммарная чистая приведенная стоимость проекта составляет 1 542 734 рубля, что больше единицы. Это означает, что проект приемлем для реализации.

Показатели эффективности проекта представлены в таблице 3.18.

Таблица 3.18 – Показатели эффективности проекта

Показатель	Значение	Приемлемое значение для принятия проекта
Чистый денежный поток	1 542 734	>0
Чистая приведенная стоимость (NPV)	2 927 264	>0
Простой срок окупаемости	3,23	Чем меньше, тем лучше
Дисконтированный срок окупаемости (PBP)	3,68	Чем меньше, тем лучше
Норма доходности дисконтированных затрат (PI)	2,47	>1
Внутренняя норма рентабельности (IRR)	63,9%	> ставки дисконтирования
Модифицированная IRR (MIRR)	51%	Чем больше, тем лучше (больше нормы реинвестиций)

Сводные показатели финансовой состоятельности представлены в таблице 3.19.

Таблица 3.19 – Сводные показатели финансовой состоятельности

Показатель	Ед. изм.	2019	2020	2021	2022	2023
Рентабельность активов	%	-75,1	84,8	99,3	87,4	50,2
Рентабельность собственного капитала	%	-75,1	84,8	99,3	87,4	50,2
Доля постоянных затрат	%	85,3	84,3	82,8	79,4	74,6
Точка безубыточности	руб.	4 694 972	4 960 054	5 044 949	5 153 747	5 204 918
«Запас прочности»	%	-1,4	5,8	15,0	29,8	43,0
Рентабельность по чистой прибыли	%	-2	4%	13	30	49,0
Коэффициент общей ликвидности	разы	-2,99	-1,41	2,02	8,12	15,14
Чистый оборотный капитал	руб.	-946 365	-589 497	257 925	2 071 997	5 061 645
Коэффициент общей платежеспособности	разы	-0,75	0,30	0,76	0,89	0,94
Коэффициент автономии	разы	-0,43	0,42	3,15	8,46	14,80

При открытии магазина одежды с собственным производством (пошивом) могут возникнуть риски различного характера. Основными можно считать следующие риски, которые представлены в таблице 3.20.

Таблица 3.20 – Описательный анализ рисков

Риск	Вероятность наступления события	Последствия
Экономические		
1. Рост инфляции	Высокая	Рост уровня цен и как следствие рост неплатежеспособности
Экономические		
2. Снижение доходов населения	Высокая	Снижение количества клиентов
3. Валютные риски	Низкая	Валютные потери, связанные с изменением курса. Рост стоимости товаров.
Технические		
1. Отказ оборудования	Средняя	Не выполнение работ и услуг и как следствие клиент уходит к конкуренту
2. Ухудшение качества их функционирования	Высокая	Некачественное или несвоевременное оказание услуги клиентам
Коммерческие		
1. Имущественный (арендодатель не продлил срок аренды)	Средняя	Потеря оборудованного помещения. Клиенту не удобно будет ездить в другое место.
2. Производственный Заключение договора с поставщиком у которого некачественные материалы и оборудование	Средняя	Некачественное или несвоевременное оказание услуги клиентам, из-за ожидания следующей поставки
Социальные		
1. Безработица	Средняя	Снижение материальной обеспеченности
2. Мошенничество	Средняя	Завладение имуществом организации, путем обмана или злоупотреблением доверия
Экологические		
1. Чрезвычайные ситуации	Низкая	Вред здоровью людей

По результатам анализа рисков можно сделать выводы о том, что экономические риски имеют высокую вероятность наступления, но повлиять на них практически невозможно. Для того чтобы избежать технических рисков, необходимо тщательнее выбирать марку оборудования и следить за его состоянием ежедневно. Для того чтобы не возникало проблем с поставщиками, у которых некачественные материалы и оборудование, необходимо внимательнее и тщательнее выбирать поставщиков.

Для учета рисков также рассчитаем точку безубыточности проекта.

Точка безубыточности показывает значение выручки, при котором предприятие не несет убытков, но и не имеет прибыли. Расчет точки безубыточности производится по каждому отдельному продукту либо по объему продаж в целом. Точка безубыточности показывает значение выручки, при котором предприятие не несет убытков, но и не имеет прибыли. Точка безубыточности составляет 5 204 918 в пятый год. Таким образом, мы видим, что выручка больше точки безубыточности, значит проект примемлем.

Помимо точки безубыточности также рассчитан запас финансовой прочности, который растет.

Так, показатели эффективности проекта позволяют принять его к реализации.

## Выводы по разделу три

Были разработаны и представлены разделы технико-экономического обоснования проекта по созданию магазина модной женской одежды. Рассчитаны основные капитальные вложения, представлен организационный и маркетинговый план, производственный план, финансовый план, рассчитаны показатели эффективности. Расчет показателей технико-экономического обоснования был произведен в профессиональной программе Альт-Инвест Сумм 6.1.

Начало реализации проекта – 2019 год.

Были рассчитаны капитальные затраты, текущие затраты, план продаж, объемы продаж. На основании данных рассчитаны основные показатели эффективности проекта, в том числе: чистый дисконтированный доход (NPV); внутренняя норма доходности (IRR); дисконтированный срок окупаемости (PBP), который составил 3,68 лет; норма доходности дисконтированных затрат (PI); модифицированная внутренняя норма прибыли (MIRR).

NPV (чистый дисконтированный доход проекта составит 1 542 734 рубля.

Проект можно считать эффективным и рекомендуемым к осуществлению.

Также по результатам анализа рисков можно сделаны выводы о том, что экономические риски имеют высокую вероятность наступления, но повлиять на них практически невозможно. Для того чтобы избежать технических рисков, необходимо тщательнее выбирать марку оборудования и следить за его состоянием ежедневно.

Рассчитаны финансовые результаты реализации проекта.

Все они позволяют сделать вывод об эффективности приемлемости проекта.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В процессе выполнения работы были использованы следующие методы: сбор информации, сбор статистических данных, анализ и синтез, а частности, конкурентный анализ, SWOT-анализ, анализ цен, а также методы расчета показателей экономической эффективности.

В процессе работы были рассмотрены теоретические аспекты составления технико-экономического обоснования. Рассмотрено понятие, сущность, цели задачи технико-экономического обоснования, как составной и неотъемлемой части бизнес-плана. Приведено сравнение бизнес-плана и ТЭО по ключевым признакам.

Так, в содержание ТЭО, как правило, включают следующие пункты: наименование, проектные цели, основные сведения о проекте, экономическое обоснование, дополнительные данные и приложения. При этом экономическое обоснование подкрепляется подпунктами, а именно: стоимостью осуществления проекта, вычислением ожидаемой прибыли, а также экономическими индексами эффективности.

Раскрыто содержание основных разделов ТЭО, выявлены и изучены основные структурные элементы и их взаимосвязь. Так, при подготовке технико-экономического обоснования внедрения нового проекта (в частности технологии), основными задачами разрабатываемого документа может выступать: анализ текущего состояния системы, выявление проблем, описание имеющихся ресурсов, анализ и выбор оптимального решения, определение ключевых показателей и эффекта от внедрения технологии. Разработка документа обычно происходит совместно с функциональным подразделением заказчика для анализа, планирования и обоснования проекта перед руководством заказчика. Заказчиком проекта может выступать отдел главного инженера.

ТЭО может содержать несколько вариантов развития событий в ходе осуществления проекта, и, следовательно, руководители наглядно могут увидеть эффект от вложения денежных средств.

Технико-экономическое обоснование делает возможным управленцам решать следующие задачи: выбор наиболее эффективного проекта; привлечение дополнительных резервов финансирования инвестиционного проекта; повышение производительности, в том случае, если ТЭО составлен для действующего бизнеса, и, следовательно, увеличение доходности

В ходе выполнения работы выявлены основные особенности формирования ТЭО для предприятия, раскрыты ключевые отличия от ТЭО проектов технической сферы применения.

Проанализирован рынок одежного ритейла, его динамика и перспективы. Проведен анализ отрасли и выявлены основные тенденции рынка одежды в России и в Челябинской области. А также сравнение отечественного и зарубежного опыта. Дана характеристика и анализ конкуренции в отрасли, проведено позиционирование, на основе этого дана характеристика предприятия.

Основными тенденциями рынка одежды являются следующие. На данный момент около 95% всех продаж одежды осуществляется в оффлайне. И лишь 12% интернет-пользователей отдают предпочтение покупке одежды в интернете. Сегодня на российском рынке одновременно представляют свою продукцию как отечественные игроки, компании из стран СНГ, а также большое количество зарубежных представителей. По сравнению с мировым объемом рынка женской одежды российский рынок представляет всего 5% от мирового рынка.

Выявлено, что для рынка Магнитогорска открытие магазина модной женской одежды с собственным пошивом является актуальным. Был проведен STEP-анализ, который показал, что в случае улучшения экономического положения ожидается рост доходов и повышение уровня жизни населения, как следствие увеличение спроса на одежду. Анализ конкурентов показал, что конкуренция есть, но недостаточно велика, есть возможности для развития. Было произведено сегментирование покупателей.

Исходя из этого разработан и представлен ассортимент продукции.

Предлагаемый к открытию магазин модной женской одежды с собственным производством будет называться «Luksoze». Каждый сезон цвета и модели одежды будут частично меняться при сохранении себестоимости материалов. Штатный дизайнер-модельер будет разрабатывать коллекции с учетом требований времени года и тенденций моды.

Было выявлено, что наиболее значимое влияние на магазин женской модной одежды Luksoze предлагаемый к открытию, оказывают экономические факторы. Анализ микроокружения внешней среды показал, что наиболее серьезные конкуренты имеют достаточно большое влияние на потенциальных потребителей, однако работа над качеством продукции, обслуживанием и маркетингом сможет дать значительные конкурентные преимущества проекту.

Угроза появления новых конкурентов в данной отрасли велика, так как для появления в данной отрасли нового предприятия требуются небольшие затраты.

SWOT-анализ позволил объединить проведенные ранее анализы внешней и внутренней среды предприятия, выявить проблемы и предложить мероприятия для их решения.

Расчет показателей технико-экономического обоснования был произведен в профессиональной программе Альт-Инвест Сумм 6.1.

По результатам анализа рисков можно сделаны выводы о том, что экономические риски имеют высокую вероятность наступления, но повлиять на них практически невозможно. Для того чтобы избежать технических риски, необходимо тщательнее выбирать марку оборудования и следить за его состоянием ежедневно.

При инвестициях в 844 744 рубля и предполагаемой выручке в 4 630 000 рублей 1 год, и суммарной за 5 лет в 32 302 467 рублей, проект окупится примерно за 3,68 года, то есть за 3 года и 8 месяцев. Срок окупаемости и высокая IRR подтверждают прибыльность проекта. NPV (чистый дисконтированный доход проекта составит 1 542 734 рублей. Начало реализации проекта начинается с 2019 года. Проект можно считать эффективным и рекомендуемым к осуществлению.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

### Нормативно-правовые акты

1. Федеральный закон от 28.12.2009 №381-ФЗ (ред. от 03.07.2016) «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 15.07.2016).
2. Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 № 39-ФЗ.
3. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов: (Вторая редакция) / М-во экон. РФ, М-во фин. РФ, ГК по стр-ву, архит. и жил. политике; рук. авт. кол.: Косов В.В., Лившиц В.Н., Шахназаров А.Г. – М.: ОАО «НПО «Изд-во «Экономика», 2000. – 421с.
4. Методические рекомендации по оценке эффективности инновационных проектов и их отбору для финансирования – утв. Министерством экономики РФ 31.03.1994.

### Учебники и учебные пособия

5. Анискин, Ю.П. Управление инвестициями: учебное пособие / Ю.П. Анискин. – М.: Омега-Л, 2017. – 167 с.
6. Бланк, И.А. Финансовый менеджмент / И.А. Бланк: учебный курс. – 2-е изд., перераб. и доп. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2007. – 656 с.
7. Боргоякова, Н.В. Экономическая оценка инвестиций: метод. указания / Н.В. Боргоякова. – Красноярск: Сиб. федер. ун–т; ХТИ –филиал СФУ, 2011. – 20 с.
8. Бочаров, В.В. Инвестиции: учеб. для вузов / В.В. Бочаров. – СПб.: Питер, 2013. – 384 с.
9. Быстров, О.Ф. Управление инвестиционной деятельностью в регионах Российской Федерации: монография / О. Ф. Быстров. – М.: Инфра-М, 2014. – 358 с.
10. Введенский, Б.А. Большая Советская энциклопедия / Б.А. Введенский. – 2-е изд., Т. 27. – М., 2015.

11. Вердиева, Ю.Н. Менеджмент: учеб. пособие для студ. вузов, обуч. по спец. 080503.65 "Антикризисное управление" / Ю.Н.Вердиева; Дальневост. федер. ун-т, Шк. экономики и менеджмента. - [2-е изд. перераб. и доп.]. - Владивосток: ДВФУ, 2012. - 311 с.
12. Гончаренко, Л.П. Менеджмент инвестиций и инноваций: учебник / Л.П. Гончаренко. – М.: КНОРУС, 2015. – 253 с.
13. Джалота, П. Экономика предприятия / П. Джалота. – М.: Лори, 2014. – 224 с.
14. Емельянов, С.В. Инвестиционный анализ: оценка эффективности инвестиционных проектов. Оценка эффективности производственных и инфраструктурных подсистем / С.В. Емельянов. – М.: Инфра-М, 2013. – 136 с.
15. Зуб, А.Т. Теория организации / А.Т. Зуб. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 422 с.
16. Игониная, Л.Л. Инвестиции: учеб. пособие / Л.Л. Игониная; под ред. В.А. Слепова. – М.: Юристъ, 2012. – 480 с.
17. Каменева, Н.Г. Маркетинговые исследования: учеб. пособие по спец. «Маркетинг» / Н.Г. Каменева, В.А. Поляков. - М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2011. – 437 с.
18. Керцнер, Г. Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами / Г. Керцнер. – М.: ДМК, 2012. – 320 с.
19. Колчина, Н.В. Финансовый менеджмент: учеб. пособие / Н.В. Колчина, О.В. Португалова, Е.Ю. Макеева; под ред. Н.В. Колчиной. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 464 с.
20. Коршунова, Е.М. Бизнес-план инвестиционного проекта: учеб. пособие / Е.М. Коршунова, Н.А. Малинина, К.В. Малинина. – СПб.: Изд. СПбГАСУ, 2011. – 135 с.
21. Литовченко, В.П. Финансовый анализ: учебное пособие / В.П. Литовченко. – М.: Дашков и К, 2016. – 545 с.
22. Лихачева, О.Н. Финансовое планирование на предприятии: учебно-практическое пособие / О.Н. Лихачева. – М.: Проспект, 2012. – 264 с.

23. Любушин, Н.П. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: учебник / Н.П. Любушин. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2014. – 471 с.
24. Лялин, В.А. Финансовый менеджмент: учебное пособие / В.А. Лялин, П.В. Воробьев. – СПб: Бизнес-пресса, 2015. – 405 с.
25. Макаров, А.С. Оценка структуры баланса и несостоятельности организации / А. С. Макаров, Е.А. Мизиковский. – М.: Проспект, 2014. – 224 с.
26. Макарьева, В. И. Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации / В.И. Макарьева, Л.В. Андреева. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 264 с.
27. Маркарьян, Э.А. Финансовый анализ / Э.А. Маркарьян, Г.П. Герасименко, С.Э. Маркарьян. – М.: КноРус, 2017. – 272 с.
28. Мартыненко, С.А. Инфраструктура малого бизнеса / С.А. Мартыненко. – СПб.: ГУАП, 2012. – 80 с.
29. Мельников, Р.М. Экономическая оценка инвестиций: учебное пособие / Р.М. Мельников. – М.: Проспект, 2014. – 264 с.
30. Мищенко, А.В. Оценка конкурентоспособности компании на российском рынке / А. В. Мищенко. – М.: Инфра-М, 2015. – 363 с.
31. Неудачин, В.В. Реализация стратегии компании. Финансовый анализ и моделирование / В.В. Неудачин. – М.: РГГУ, 2015. – 127 с.
32. Одинцов, В.А. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия / В.А. Одинцов. – М.: Academia, 2016. – 679 с.
33. Пучкова, Н.В. Анализ методов оценки финансового состояния организации / Н.В. Пучкова. – М.: Символ науки, 2015. – 175 с.
34. Пястолов, С.М. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: учебник / С.М. Пястолов. – М.: Academia, 2014. – 207 с.
35. Расмуссон, Д. Аудит малого предприятия/ Д. Расмуссон. – СПб.: Питер, 2012. – 272 с.
36. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности / Г.В. Савицкая. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 256 с.

37. Соболева, Е.А. Статистика туризма: учебник / Е.А. Соболева, А.Ю. Александрова, В.С. Новиков. – М.: Федеральное агентство по туризму, 2014. – 464 с.
38. Теория экономического анализа: учебник / под ред. М.И. Баканова, А.Д. Шеремета, М.В. Мельника. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 247 с.
39. Теличенко, В.И Экономика предприятия / В.И Теличенко, Е.А. Король и др. – М.: АСВ, 2008. – 208 с.
40. Теличенко, В.И. Финансовый анализ / В.И. Теличенко. – М.: АСВ, 2010. – 144 с.
41. Форд, Б. Руководство Ernst & Young по составлению бизнес-планов / Брайен Форд, Джей Борнстайн, Патрик Пруэтт; пер. с англ. М. Суханова. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 258 с.
42. Бизнес-планирование: учеб. пособие / В.А. Богомолова, Н.М. Белоусова, О.В. Кублашвили, Р.Ю. Ролдугина. – М.: МГУП им. И. Федорова, 2014. – 250 с.
43. Соловьева, И.А. Инвестиции и инвестиционный анализ: учебное пособие для практических занятий / И.А. Соловьева. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2014. – 98 с.
44. Головань, С.И. Бизнес-планирование и инвестирование: учебник / С.И. Головань, М.А. Спиридонов. – Ростов н/Д.: Феникс, 2008. – 302 с.
45. Бизнес-планирование и разработка инвестиционных проектов / под ред. Ю.В. Савельева, Е.В. Жирнель. – Петрозаводск, 2007. – 78 с.
46. Бизнес-план: учебно-практическое пособие / Т.П. Любимова, Л.В. Мясоедова, Т.А. Грамотенко, Ю.А. Олейников. – 3-е изд. – М.: Книга сервис, 2004. – 96 с.
47. Сборник бизнес-планов с комментариями и рекомендациями / под ред. В.М. Попова. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 488 с.
48. Составление бизнес-плана: нормы и рекомендации. – М.: Книга сервис, 2012. – 346 с.

49. Игони́на, Л.Л. Инвестиции: учебное пособие / Л.Л. Игони́на. – М.: Юристь, 2012. – 480 с.
50. Меркулов, Я.С. Инвестиции: учебное пособие / Я.С. Меркулов. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 420 с.
51. Сухорукова, О.А. Регулирование рыночной конъюнктуры. Монография / О.А. Сухорукова, С.А. Михайлова, Э.Н. Кузьбожев; Федеральное агентство по образованию, Гос. образовательное учреждение высш. проф. образования «Курский гос. технический ун-т». Курск, 2007.
52. Чернышева, Ю.Г. Анализ финансово-хозяйственной деятельности / Ю.Г. Чернышева. – М.: Феникс, 2017. – 292 с.
53. Чечевицына, Л.Н. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: учебник / Л.Н. Чечевицына, И.Н. Чуев. – М.: Дашков и К, 2014. – 352 с.
54. Чуева, Л. Н. Анализ финансово-хозяйственной деятельности / Л.Н. Чуева, И.Н. Чуев. – М.: Дашков и К, 2013. – 348 с.
55. Чурсина, Ю.А. Выявление эффективной методики диагностики банкротства предприятия в целях предупреждения введения антикризисного управления / Ю.А. Чурсина, К.В. Кондратьев. – М.: Инфра, 2015. – 281 с.
56. Шайгарданова, В.Ю. Анализ хозяйственной деятельности в социально-культурном сервисе и туризме / В.Ю. Шайгарданова. – Москва: Дашков и К, 2015. – 554 с.
57. Шеремет, А.Д. Финансы предприятий: менеджмент и анализ: учебник / А.Д. Шеремет, А.Ф. Ионова. – М.: Инфра – М, 2014. – 497 с.
58. Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа: учебник / А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин, Е.В. Негашев. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 176 с.
59. Шредер, Н.Г. Анализ финансовой отчетности / Н.Г. Шредер. – Челябинск: Альфа-Пресс, 2015. – 176 с.

## Статьи

60. Пьяникова, Э.А. Состояние и перспективы развития рынка одежды // Проблемы идентификации, качества и конкурентоспособности потребительских товаров. Сборник статей IV Международной конференции в области товароведения и экспертизы товаров. Юго-Западный государственный университет. Курск, 2015. – С. 222 – 227.

61. Диев, О.Г. Исследование ассортиментной политики магазина по продаже мужской одежды / О.Г. Диев, И.В. Марченко, Е.Н. Петрикеева // Проблемы идентификации, качества и конкурентоспособности потребительских товаров. Сборник статей IV Международной конференции в области товароведения и экспертизы товаров. Юго-Западный государственный университет. – Курск, 2015. – С. 170-174.

62. Пьяникова, Э.А. Анализ внешней конкурентной среды брендовых магазинов одежды // Известия Юго-Западного государственного университета. – 2013. – № 6-1 (51). – С.19 – 25.

63. Дидковская, Т.М. Исследование регионального потребительского рынка одежды. Монография / Т. М. Дидковская, Э. А. Пьяникова; Федеральное агентство по образованию, Гос. образовательное учреждение высш. проф. образования «Курский гос. технический ун-т». – Курск, 2009.

64. Пикалова, М.Б. Управление ассортиментом с использованием категорийного менеджмента / М.Б. Пикалова, Е.В. Овчинникова // Сборник Товароведно-технологические аспекты повышения качества и конкурентоспособности потребительских товаров. Материалы международной научно-практической конференции 12 февраля 2015 года. КУРСКИЙ ИНСТИТУТ КООПЕРАЦИИ (филиал) БУКЭП. Курск, 2015. С. 59 – 64.

65. Цой, М.Е. Анализ современного состояния российского рынка модной одежды / М.Е. Цой, И.В. Долгих // Интернетнаука: электронный мультидисциплинарный науч. Журнал. – 2016. – С. 41–54.

66. Харина, Л.И. Российский рынок одежды в условиях кризиса // Проблемы и перспективы развития лёгкой промышленности и сферы услуг. Омск, 2015. – С. 51.

#### Интернет-источники

67. Федеральная служба государственной статистики. URL: <http://www.gks.ru/dbscripts/cbsd/dbinet.cgi?pl=2123005> (дата обращения 01.04.2018).

68. Fashion United, Обзор российского fashion рынка: факты, тренды, прогнозы? URL: (дата обращения 01.04.2018).

69. Портал о текстильной и легкой промышленности России. URL: <http://www.souzlegprom.ru/ru/19-vertikalnoe-menyu-o-soyuze.html?start=40> (дата обращения 01.04.2018).

70. Статистический ежегодник Челябинской области URL: [http://chelstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_ts/chelstat/ru/publications/official\\_publications/electronic\\_versions/](http://chelstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/chelstat/ru/publications/official_publications/electronic_versions/) (дата обращения 01.04.2018).

71. Market research and user experience research experts, Gfk Global. URL: <https://www.gfk.com> (дата обращения 01.04.2018).

72. РБК research, URL: <https://marketing.rbc.ru> (дата обращения 01.04.2018).

73. Ищенко Н. Китайский выход из российского кризиса. URL: <https://www.vedomosti.ru/newspaper/articles/2014/12/08/kitajskij-vyhod-iz-rossijskogo-krizisa> (дата обращения 01.04.2018).

74. Научные исследования моды как социального явления. URL: [http://geolike.ru/page/gl\\_8438.htm](http://geolike.ru/page/gl_8438.htm) (дата обращения 01.04.2018).

75. Данные исследований международной платежной системы Mastercard – URL: <https://newsroom.mastercard.com/ru/views/insights-research-ru> (дата обращения 01.04.2018).

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица А.1 – Перечень оборудования и инструментов для производственного цеха

Наименование	Производитель	Сайт-интернет магазина	Первоначальная стоимость 1 шт., руб.	Количество, шт.	Общая стоимость	Срок полезного использования, лет	Группа амортизации	Амортизация, руб. в год
Прямоточная машина челночного стежка Jack JK-8720H	Jack	krung.ru	20000	2	40000	5	3	4000
Промышленная швейная машина (голова) челночного стежка JUCK JK-5559	JUCK	grenada-s.ru	22300	1	22300	5	3	4460
Оверлок 4-х ниточный, высокоскоростной MyLock 205D (ML 205D)	Janome	textileorg.ru	11793	2	23586	5	3	2359
Подшивочная машина потайной строчки Auroma A-550	Auroma	krung.ru	11718	1	11718	5	3	2344
Петельная машина Jack JK-T781D(-Q)	Jack	tex-mo.ru	106195	1	106195	7	4	15171
Парогенератор с утюгом Hasel MBK-2	Hasel	vto-prom.ru	19000	1	19000	5	3	3800

Гладильная доска PRESTIGE PLUS	PRESTIGE	sewprom.ru	5250	1	5250	3	He начисляется	0
Стол раскройный с дополнительной полкой СРЛ-1500 с регулировкой	РФ	grenada-s.ru	14600	1	14600	5	He начисляется	0
Швейный стол Комфорт Next	РФ	chel.shveiburg.ru	14900	3	44700	7	He начисляется	0
Стол офисный Витра 62.19 "Альфа" Орех "Пегас"	РФ	naifl.ru	3030	4	12120	7	He начисляется	0
Стул для швей "СТАНДАРТ" СШ-1В ткань Серый/Черный	РФ	shtopka.ru	2300	3	6900	5	He начисляется	0
Стул офисный Бюрократ Вики 15-21	РФ	naifl.ru	1570	2	3140	5	He начисляется	0
Кресло Бюрократ Г-800AXSN	РФ	naifl.ru	7900	2	15800	5	He начисляется	0
Стеллаж Витра 62.40 "Альфа" Орех "Пегас"	РФ	naifl.ru	6100	2	12200	7	He начисляется	0
Манекен портновский Betty, размер 42-44, 44-46, 46-48 масштаб 1/2, бежевый на подставке	Китай	textileorg.ru	7180	3	21540	5	He начисляется	0

Вешалки для одежды напольные	РФ	вешалка 174.рф	1100	5	5500	5	Не начисляется	0
Вспомогательное оборудование и прочие расходные материалы и инструменты (ножницы, пуговицы, нитки, линейки, иглы для тканей, челноки, шпательки, масло и пр.)	-	Различные сайты и магазины	50000	1	50000	-	Не начисляется	0
Ноутбук ASUS X541NA-GQ457 черный	ASUS	dns-shop.ru	17999	2	35998	3	2	6000
МФУ лазерное Ricoh Aficio SP 111SU	Китай	dns-shop.ru	6999	1	6999	5	3	1750
Конфигурация «1С:Управление небольшим швейным производством» (УНШП) на базе 1С:Управление небольшой фирмой 8	РФ	1cstyle.ru	22500	1	22500	-	Не начисляется	0
Установка системы охранно-пожарной сигнализации	РФ	интеллектуальные-решения.рф/	30000	1	30000		Не начисляется	
				ИТОГО	510046			39884

Таблица А.2 – Перечень оборудования и затрат на открытие торгового зала Продолжение приложения А

Наименование	Производитель	Сайт-интернет магазина	Первоначальная стоимость 1 шт., руб.	Количество, шт.	Общая стоимость	Срок полезного использования, лет	Группа амортизации	Амортизация, руб. в год
Стойка ресепшн с каретной стяжкой	РФ	vitrina-mag.ru	33700	1	33700	5	Не начисляется	0
Кресло Бюрократ Т-800АХSN	РФ	naifl.ru	7900	2	15800	5	Не начисляется	0
Стеллаж пристенный на опорах	РФ	shopsart.ru	3200	2	6400	5	Не начисляется	0
Стеллаж пристенный с фронтальными кронштейнами для одежды	РФ	shopsart.ru	3200	2	6400	5	Не начисляется	0
Стеллаж пристенный с полками из ЛДСП	РФ	shopsart.ru	4100	2	8200	5	Не начисляется	0
Стеллаж пристенный с полками из ЛДСП или МДФ и накопителем	РФ	shopsart.ru	4500	2	9000	5	Не начисляется	0
Стеллаж островной, двусторонний, с полками и подиумом из ЛДСП	РФ	shopsart.ru	7800	2	15600	5	Не начисляется	0

## Окончание таблицы А.2

## Окончание приложения А

Наименование	Производитель	Сайт-интернет магазина	Первоначальная стоимость 1 шт., руб.	Количество, шт.	Общая стоимость	Срок полезного использования, лет	Группа амортизации	Амортизация, руб. в год
Стеллаж островной, двусторонний, с П-образными кронштейнами, верхними полками и поддонами, для одежды	РФ	shopsart.ru	8300	2	16600	5	Не начисляется	0
Скамья «Лозанна»	РФ	discontmebel-chelyabinsk.ru	6000	2	12000	5	Не начисляется	0
Зеркало	РФ	discontmebel-chelyabinsk.ru	10000	2	20000	5	Не начисляется	0
Ноутбук 15.6" ASUS X541NA-GQ457 черный	ASUS	dns-shop.ru	17999	1	17999	3	2	6000
МФУ лазерное Ricoh Aficio SP 111SU	Китай	dns-shop.ru	6999	1	6999	5	3	1750
Установка системы охранно-пожарной сигнализации	РФ	Интеллектуальные-решения.рф/	15000	1	30000	-	Не начисляется	0
Вывеска	РФ	mgn.print-ural.ru	30000	1	3000	-	Не начисляется	0
Декоративные аксессуары			10000		3000	-	Не начисляется	0
				ИТОГО	204698			7750