

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, государственного управления и финансов
Кафедра международной и управленческой экономики

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ С.Л. Улина

« ____ » _____ 20__ г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент
38.03.02.02.08 Управление проектами (в организации)

Разработка проекта расширения собственной розничной сети производственной
компании (на примере ООО «Цветные сны»)

Руководитель _____ канд. экон. наук, доцент П.С. Зеленский
Выпускник _____ Н. О. Сивова

Красноярск 2021

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа по теме «Разработка проекта расширения собственной розничной сети производственной компании (на примере ООО «Цветные сны»)» содержит 60 страниц текстового документа, 9 рисунков, 18 таблиц, 36 использованных источников.

ПРОЕКТ РАСШИРЕНИЯ СОБСТВЕННОЙ РОЗНИЧНОЙ СЕТИ, ОТКРЫТИЕ НОВОГО МАГАЗИНА, СОБСТВЕННАЯ РОЗНИЧНАЯ СЕТЬ, РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА

Объект исследования: компания «Цветные сны».

Цель исследования: разработать проект расширения собственной розничной сети компании «Цветные сны».

Задачи исследования:

- 1) проанализировать теоретические аспекты разработки проектов;
- 2) провести анализ внутренней и внешней среды и выявить проблемы ООО «Цветные сны»;
- 3) проанализировать и определить рынок для расширения собственной розничной сети;
- 4) разработать проект расширения собственной розничной сети компании «Цветные сны»;
- 5) обосновать эффективность проекта расширения собственной розничной сети компании «Цветные сны».

В первой главе были проанализированы теоретические аспекты управления проектом. Была рассмотрена сущность управления проектами, жизненный цикл проекта в производственной компании, а также основные составляющие современной розничной торговли.

При выполнении второй главы был проведен анализ характеристики деятельности компании, ее финансового состояния, анализ внутренней и внешней среды и анализ рынков Абакана, Кызыла и Иркутска.

Исходя из анализа внутренней и внешней среды, анализа рынков трех городов, а также исходя из стратегической цели компании в рамках работы был предложен проект по расширению розничной сети, открытие новой торговой точки в городе Иркутске, который позволит достичь цели компании и расширить клиентскую базу.

При разработке проекта были составлены: устав проекта, анализ заинтересованных сторон, иерархическая структура работ, управление человеческими ресурсами, сетевая диаграмма проекта, план управления рисками, а также рассчитана эффективность проекта, результатом которого было решение о целесообразности инвестирования в проект по расширению розничной сети.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	6
1 Теоретические аспекты управления проектами в производственной компании	9
1.1 Управление проектами в производственной компании: понятие, сущность, принципы	9
1.2 Жизненный цикл проекта в производственной организации: понятие, фазы проекта, типы жизненных циклов.....	16
1.3 Основные составляющие современной розничной торговли	22
2 Анализ деятельности ООО «Цветные сны».....	26
2.1 Характеристика деятельности ООО «Цветные сны»	26
2.2 Анализ факторов внутренней среды ООО «Цветные сны»	30
2.3 Анализ факторов внешней среды ООО «Цветные сны».....	38
2.4 Анализ рынка городов Абакана, Кызыла и Иркутска	44
3 Разработка проекта расширения собственной розничной сети «Цветные сны»	47
3.1 Разработка концепции проекта расширения собственной розничной сети «Цветные сны»	47
3.2 Разработка плана проекта расширения собственной розничной сети «Цветные сны»	51
3.3 Обоснование эффективности проекта расширения собственной розничной сети «Цветные сны»	55
Заключение	60
Список использованных источников	62
Приложение А Бухгалтерский баланс ООО «Цветные сны»	65
Приложение Б Отчет о финансовых результатах ООО «Цветные сны».....	67
Приложение В Организационная структура компании «Цветные сны».....	68
Приложение Г Матрица ответственности для проекта.....	69
Приложение Д Диаграмма Ганта проекта	71

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время создание торговых сетей рассматривается как важнейшее стратегическое направление развития розничной торговли. Розничная торговля – это совокупность видов предпринимательской деятельности, связанных с продажей товаров и услуг непосредственно конечным потребителям и предназначенных для личного или семейного использования. Розничная торговля – одна из крупных отраслей России. Она играет важную роль в современном мире, занимая промежуточное положение между производственной и социальной сферой, между производителем и покупателем.

Розничная торговля помогает в улучшении условий жизни населения, его занятости, способствует пополнению бюджета РФ, ориентирует отечественных производителей максимально учитывать запросы общества. Розничная торговля оказывает существенный вклад в экономику России, высокая конкуренция и инновационное развитие, помогает в развитии малого и среднего бизнеса, повышении эффективности и производительности экономики.

Производство текстиля для дома является выгодным капиталовложением в России, так как постельное белье всегда пользовалось высоким спросом. Одеяла, подушки, постельные комплекты приобретают все люди, независимо от своего материального положения. Данный вид продукции, в отличие от других изделий, не зависит от моды. Это позволяет снизить затраты на привлечение дизайнеров и избежать лишних затрат при производстве. Основные изменения могут касаться лишь наполнителя постельных принадлежностей, состава материала, что не требует модернизации производственного оборудования.

Текстильную продукцию люди чаще всего приобретают офлайн, так как при посещении магазина легче определиться с размером, можно потрогать, убедиться в том, что постельный комплект, подушка или одеяло удобное, качественное, а также есть возможность в получении консультации при выборе

того или иного товара, если возникли трудности. Ведь этот товар приобретается на довольно длительное пользование.

Основной проблемой в текстильной продукции является конкуренция с зарубежными производителями, так как не смотря на рост отечественного производства, часть населения привыкла приобретать иностранную продукцию.

Производственные задачи необходимо решать производителям одновременно с маркетинговыми решениями, а именно нужно создать эффективную систему сбыта. В современном мире важно конкурировать по таким характеристикам как качеством, ценой товара, и не мало важное, уровнем сервиса. Большинство крупных производителей текстиля активно создают собственные сбытовые подразделения: покупают и строят оптовые базы, розничные магазины. Это дает им возможность не только приблизиться к потребителю, точнее определять объемы продаж, управлять ценой, оперативно реагировать на спрос, контролировать финансовые потоки, а также ограничивать доступ конкурентов на локальный рынок.

Поэтому для производителей текстильной продукции, таких как «Цветные сны» важно развивать свою розничную сеть, повышать конкурентоспособность и занять свою нишу на рынке текстиля для дома.

Объект дипломной работы: компания «Цветные сны».

Предмет дипломной работы: развитие собственной розничной сети.

Цель дипломной работы: разработать проект расширения собственной розничной сети компании «Цветные сны». Исходя из цели были определены следующие задачи:

- 1) проанализировать теоретические аспекты разработки проектов;
- 2) провести анализ внутренней и внешней среды и выявить проблемы ООО «Цветные сны»;
- 3) проанализировать и определить рынок для расширения собственной розничной сети;
- 4) разработать проект расширения собственной розничной сети компании «Цветные сны»;

5) обосновать эффективность проекта расширения собственной розничной сети компании «Цветные сны».

При написании диплома были использованы следующие методы:

- 1) кабинетные исследования;
- 2) наблюдение за компанией при посещении ее во время практики;
- 3) наблюдение за конкурентами компании (посещение магазинов, анализ сайтов);
- 4) анализ сайта компании «Цветные сны».

1 Теоретические аспекты управления проектами в производственной компании

1.1 Управление проектами в производственной компании: понятие, сущность, принципы

Проектная деятельность начала зарождаться когда начали появляться первые организации (общины, племена). Проектное управление использовали в Древнем Египте при построении древних храмов, пирамид, также использовали в различных географических экспедициях. Но большой толчок в развитии проектной деятельности начался лишь в 20 веке.

Проект – это временное предприятие, направленное на создания уникальных продуктов, услуг или результатов [1].

Проекту свойственны следующие признаки:

- наличие четко поставленной цели;
- ограниченность во времени;
- ограничения по ресурсам;
- однократность, нецикличность действий;
- уникальность задачи.

Проект – это сложная система открытого типа, на которую влияют внешние и внутренние факторы среды (рисунок 1) [2].

Внешняя среда проекта разделяется на:

– ближнее окружение – это факторы внутренней среды организации, в рамках которой реализуется проект: сфера управления (организационная культура, регламенты, приказы, нормы и процедуры), сфера финансов, сфера сбыта, сфера производства, сфера обеспечения, сфера продвижения, инфраструктура, и другие. Ближнее окружение непосредственно взаимодействует с проектом и снабжает его необходимыми ресурсами.

– дальнее окружение – это факторы внешней среды организации: экономические, социальные, политические, технологические, культурные,

природные, факторами конкуренции, и другие. Дальнее окружение оказывает опосредованное влияние на проект через факторы ближнего окружения.

Внутреннюю среду проекта определяют:

– стиль руководства проектом определяет атмосферу в команде проекта, психологический климат команды, а также влияет на работоспособность и творческую активность;

– специфическая организация проекта определяет взаимоотношения между основными участниками проекта, распределение ответственности, прав и обязанностей;

– участники проекта реализуют свои различные интересы в процессе осуществления проекта, формируют требования в соответствии с их целями и мотивацией и оказывают влияние на проект в соответствии с собственными интересами, компетенцией и степенью участия в проекте;

– команда проекта предлагает различные идеи, является мотором и исполнительным органом проекта, от которого во многом зависит прогресс и успех проекта;

– методы, каналы и средства коммуникации определяют точность, полноту, достоверность и оперативность обмена информацией между участниками проекта, что в значительной степени определяет успешность проекта;

– экономические условия проекта связаны с бюджетом проекта, ценами, сметой проекта, налогами и тарифами, стимулами и льготами, риском и страхованием и другие экономические факторы проекта и факторы, определяющие его основные экономические характеристики;

– социальные условия проекта характеризуются обеспечением стандартных условий жизни для участников проекта, уровнем заработной платы, предоставляемыми социальными услугами (школы, детские сады, медобслуживание, отдых и так далее), предоставляемыми коммунальными услугами, условиями труда и техники безопасности, страхованием и социальным обеспечением и другое [2].

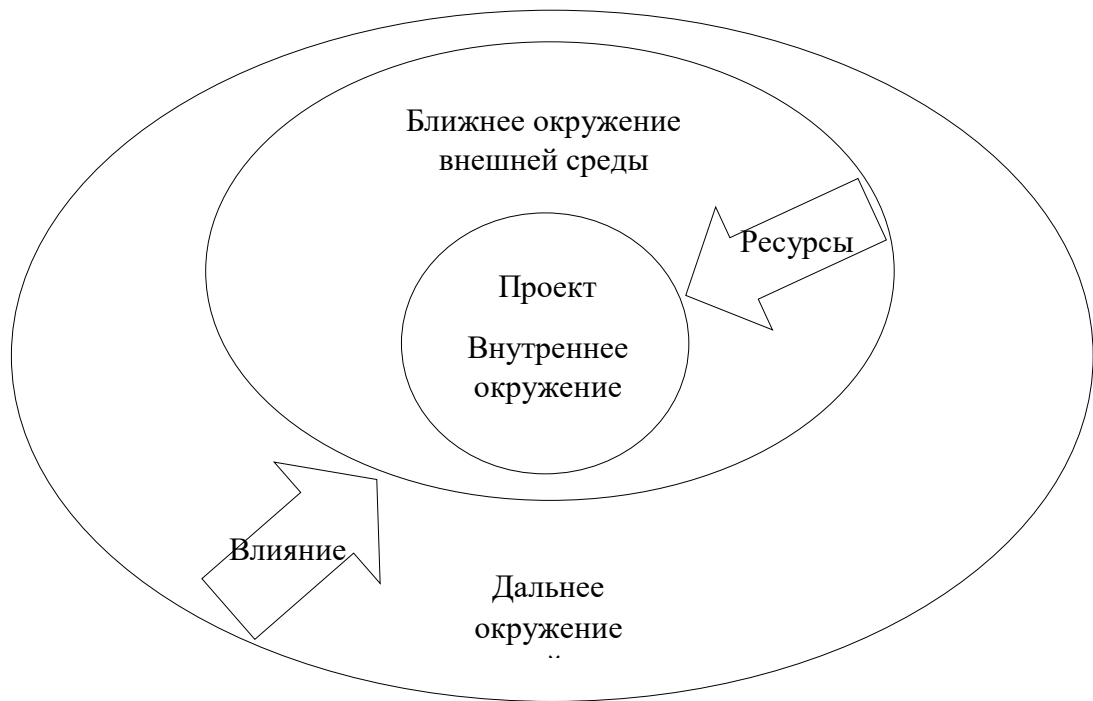


Рисунок 1 – Внутренняя и внешняя среда проекта [2]

Управление проектом – это приложение знаний, навыков, инструментов и методов к работам проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту [1].

Стандарт РМВОК описывает суть процессов управления проектами в терминах интеграции процессов, их взаимодействия и целей, которым они служат. Управление проектами выполняется с помощью применения и интеграции логически сгруппированных 42 процессов управления проектами, объединенных в 5 групп процессов:

- группа процессов инициации. Процессы, которые выполняются для определения нового проекта или новой фазы существующего проекта путем получения разрешения для начала проекта или фазы;

- группа процессов планирования. Процессы, требуемые для определения общего содержания проекта, уточнения целей и определения последовательности действий, требуемых для достижения целей проекта;

- группа процессов исполнения. Процессы, применяемые для выполнения работ, определенных в плане управления проектом для удовлетворения спецификаций проекта;

– группа процессов мониторинга и контроля. Процессы, требуемые для отслеживания, анализа и регулирования хода и эффективности исполнения проекта, выявления тех областей, в которых требуется внесение изменений в план, и инициации соответствующих изменений;

– группа процессов завершения. Процессы, выполняемые для завершения всех действий в рамках всех групп процессов и формального завершения проекта или фазы [2].

В рамках самого проекта, и его окружения взаимодействует совокупность участников проекта, то есть субъектов деятельности, протекающей в рамках предметной области, подвергаемой проектному управлению. Такие участники могут быть активными, то есть они самостоятельно реализуют деятельность по проекту или деятельность, результаты которой влияют на проект (взаимодействуют с проектом), и пассивными, а именно испытывающими воздействие со стороны проекта. Кроме того, участники могут быть непосредственными (активными или пассивными), то есть они являются участниками самой деятельности по проекту, и косвенными (активными или пассивными) участниками деятельности, реализуемой объектами окружающей среды и влияющей на проект или испытывающей влияние проекта [4].

Основные участники проекта:

1. Инициатор – это участник проекта, который предлагает основную идею проекта и инициативы по его реализации. В качестве инициатора может выступать практически любой из будущих участников проекта.

2. Заказчик – это участник проекта, заинтересованный в достижении основной цели, результатов проекта. Заказчик определяет основные требования и рамки проекта, обеспечивает финансирование проекта, заключает контракты с другими непосредственными участниками проекта, несет ответственность за результаты проекта перед другими участниками проекта и обществом. Инициатор и заказчик могут быть одним лицом.

3. Инвестор – это участник проекта, осуществляющий финансирование проекта и заинтересованный в достижении финансовых результатов проекта.

Инвестор вступает в контрактные отношения с заказчиком, осуществляет расчеты с другими участниками по мере выполнения проекта. Инвестором может являться сам заказчик.

4. Руководитель проекта – это участник проекта, которому делегированы полномочия по управлению деятельностью, направленной на достижение целей проекта. Руководитель проекта несет ответственность перед заказчиком за достижение всех целей проекта.

5. Команда проекта – это совокупность действующих участников проекта, которые обеспечивают под управлением руководителя проекта достижение целей проекта. Состав и обязанности команды проекта зависят от масштабов, сложности и других характеристик проекта, однако во всех случаях состав команды должен обеспечить высокий профессиональный уровень выполнения всех возложенных на команду обязанностей. Команда формируется в зависимости от потребностей проекта, опыта и квалификации персонала, а также от условий и организации проекта [4].

Кроме названных, наиболее важных участников, существуют и другие участники проекта:

1. Контрактор – это участник проекта, который берет на себя обязательства по выполнению отдельных работ по проекту. Контрактор может выступать как подрядчик (исполнитель работ), поставщик продукции, основных средств, ресурсов или консультант. Контрактор может также отвечать за выполнение всех работ по проекту. В этом случае он будет называться генеральным контрактором.

2. Субконтрактор – это участник проекта, который берет на себя обязательства перед контрактором за выполнение отдельных работ по проекту. Субконтрактор (субподрядчик) выступает как косвенный участник проекта и с проектом взаимодействует не напрямую, а через контрактора, с которым у него заключены договорные обязательства [4].

3. Потребитель – это юридическое или физическое лицо, являющееся покупателем или пользователем результатов проекта. Потребитель может быть

конечным, который использует результаты проекта самостоятельно, или промежуточным, который, являясь покупателем результатов проекта, осуществляет их дальнейшую передачу другим потребителям, выступая при этом посредником.

Структура проекта может включать и других участников проекта, в зависимости от самого проекта. В типичном проекте также могут быть задействованы: органы государственной и местной власти; общественные группы и население, чьи интересы затрагиваются в ходе реализации проекта; спонсоры; консалтинговые, инжиниринговые и юридические организации, вовлеченные в процесс реализации проекта [4].

В качестве результата обобщенного опыта и системного явления управление проектами руководствуется определенными принципами. Как основные правила принципы управления проектами вытекают из закономерностей, которые в свое время привели к успеху многочисленные решения. Имея специфические особенности, они также ориентированы и на общие управленческие принципы. Далее представлен состав основных принципов:

1. Принцип дифференцированного подхода. При координации и регулировании обязательно следует учитывать и использовать разнообразные стороны проектной инфраструктуры. К ним относятся ожидания и вклады участников, специализированные стандарты и особенности реализации проектов по их типам и т.д.

2. Принцип экономической целесообразности. Данный принцип предполагает опережающий рост отдачи от реализации всего портфеля проектов компании в сравнении с совокупностью бюджетов на их реализацию и расходами на содержание проектного офиса. Все ресурсы, задействованные в реализации, находятся под контролем благодаря описанным в процессах процедурам. Действия вне будущей экономической целесообразности в рамках проектной деятельности не допустимы.

3. Принцип гибкости. Предполагается оперативное и гибкое реагирование команды на все вызовы и изменения внутренней и внешней ситуации по отношению к проекту. В отдельных случаях руководство уникальной задачей гибко реагирует и на изменения в компании в целом. При этом гибкость нисколько не исключает достаточное жесткое соблюдение процессуальных процедур проектной деятельности.

4. Принцип конкурентоспособности. В условиях ограниченности трудовых и финансовых ресурсов направления реализации задач подлежат ранжированию и отбору на конкурсной основе во внутрикорпоративной конкурентной среде. Выбор проектов производится, исходя из условий важности (соответствия стратегии), проблемности и ресурсообеспеченности.

5. Принцип разделения полномочий. Процессная концепция менеджмента, которая применяется при управлении проектами, требует соблюдения принципа принадлежности каждого процесса единственному владельцу. Владелец процесса отвечает за этапы внутрипроцессных работ и достижение итогового результата.

6. Принцип открытости. Стандарты project management не являются догмой. Допускается, что текущая проектная практика может не соответствовать предписаниям стандартов. В таком случае предполагается и рекомендуется перепроверить основные положения процедур. В этом заключается открытость стандартов управления проектами для их развития.

7. Принцип best practices. Руководство компании обязано поощрять своих менеджеров, команды на применение лучшего отечественного и мирового опыта в сфере управления проектами. Основные аспекты лучших практик подлежат заимствованию из всех доступных источников [3].

1.2 Жизненный цикл проекта в производственной организации: понятие, фазы проекта, типы жизненных циклов

Жизненный цикл проекта – набор фаз, через которые проходит проект с момента его инициации до момента закрытия [1].

Фазы проекта – это отдельные части в рамках проекта, требующие дополнительного контроля для эффективного получения основного результата проекта. Разделение проекта на логические подгруппы (фазы) позволяет управлять, планировать и контролировать проектом на много легче и быстрее. Обычно фазы выполняются последовательно, но в некоторых проектах необходимо возвращаться на предыдущий этап. При последовательном выполнении фаз завершение фазы сопровождается передачей полученного результата в следующую фазу. Такое завершение фазы представляет собой естественную точку для переоценки предпринимаемых усилий и при необходимости для изменения или досрочного завершения проекта. Эти точки называются выходами фаз, контрольными событиями, воротами фаз и так далее [2].

По данным PMBOK, жизненный цикл состоит из пяти фаз:

- инициация;
- планирование;
- исполнение;
- контроль;
- завершение.

Инициация – это старт работы над концепцией, подготовка к ее планированию и реализации. На этой фазе проводится предварительный анализ источника проекта, ставятся цели, выбирается вариант реализации проекта, определяются основные параметры будущего проекта (срок, бюджет, ресурсы, риски и т. д.). Результатом этапа является принятие решения о планировании [1].

После того как все документы подписаны и условия утверждены заинтересованными сторонами, начинается фаза планирования.

На этапе планирования создается подробный план проекта. Менеджер разбивает рабочий процесс на задачи, создает команду, распределяет роли, разрабатывает последовательность выполнения работ и обозначает сроки [2].

На данном этапе применяется диаграмма Ганта. С помощью ее можно:

- создавать зависимости, вехи;
- следить за рабочей нагрузкой каждого члена команды;
- взаимодействовать с командой;
- создавать отчеты;
- работать с портфелями проектов.;
- делиться графиками;
- создавать рабочие и персональные календари и другое.

Результатом этапа является подробный план проекта, его содержательной части и функциональных областей (сроков, стоимости, рисков, ресурсов и т. д.).

На стадии реализации проекта начинается выполнение целей проекта. Каждый участник команды начинает выполнять свою работу [2].

На этапе контроля менеджер контролирует своевременное выполнение работ, поступление и расход, своевременно вносит правки в план проекта в случае непредвиденных обстоятельств, координирует участников команды. Проводятся различные совещания и собрания с командой. На этих встречах менеджер собирает отзывы участников проекта о рабочем процессе, обсуждает нововведения и корректировки. Также совместные обсуждения спорных моментов часто приводят к новым, зачастую более эффективным решениям проблемных ситуаций [2].

На последнем этапе (завершение) происходит приемка результатов проекта Заказчиком, дается оценка проекту и расформировываются ресурсы [2].

Типы жизненных циклов проекта:

- предикативные;
- итеративные;

- инкрементные;
- гибкие (адаптивные).

Основная особенность предиктивного жизненного цикла состоит в том, что содержание, сроки и стоимость проекта рассчитываются и фиксируются в начале проекта, на самой первой стадии и далее не изменяются.

Примером предиктивного жизненного цикла является каскадная модель (рисунок 2). Данная модель состоит из ряда последовательных фаз, каждая из которых представляет собой определенную группу операций и процессов: инициирование, планирование, проектирование, строительство, испытание, передача. Каждая последующая фаза начинается только после завершения предыдущей.

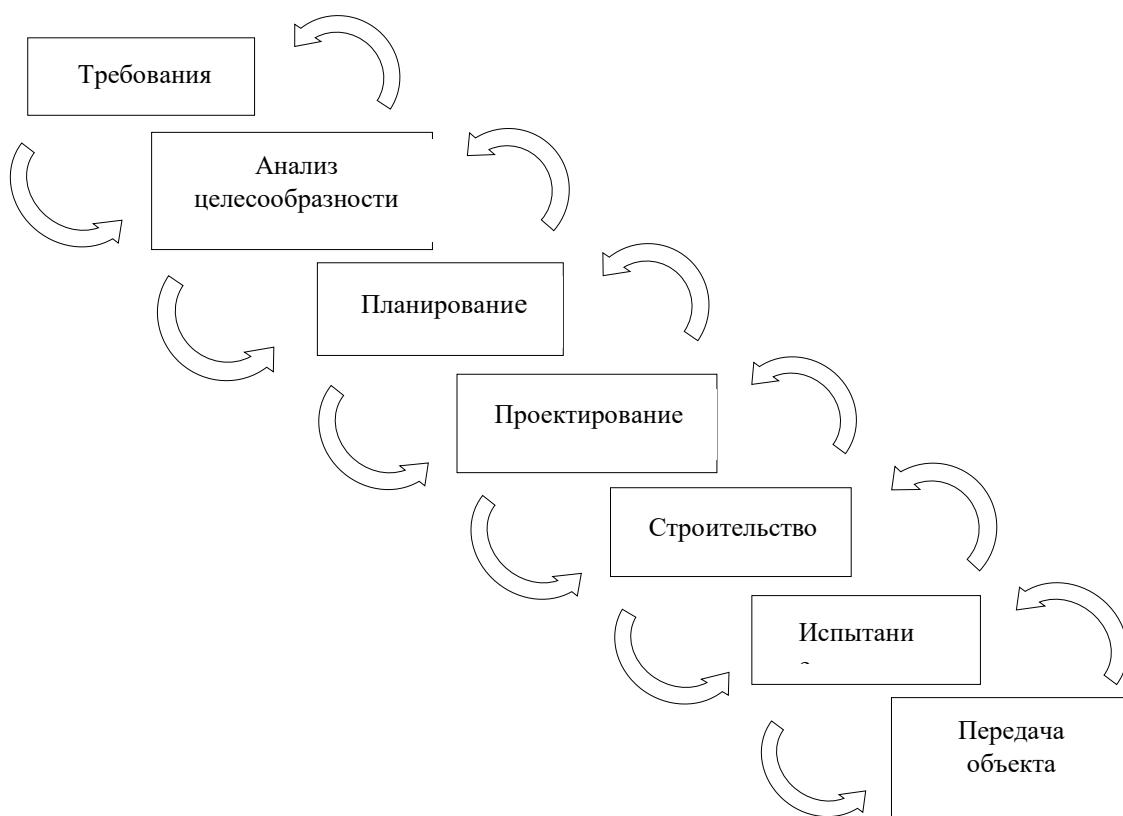


Рисунок 2 – Предиктивный жизненный цикл проекта [5]

К недостаткам модели относятся невозможность внесения изменений в утвержденный проект, низкий уровень качества изначального продукта проекта.

Проблемы с качеством связаны с тем, что фаза тестирования продукта является одной из последних и на нее часто не остается времени и бюджета. Помимо этого, в случае обнаружения ошибок на ранних стадиях проект приходится возвращать на доработку на один или несколько шагов назад, что сильно влияет на сроки реализации. Если же ошибки не удалось обнаружить, весь проект может оказаться провальным. Отчасти данная проблема связана с тем, что каждый сотрудник, участвующий в создании продукта, ответственен только за свою часть работы и может даже не пересекаться с другими исполнителями проекта. Также поскольку участники проекта не контактируют друг с другом, бывает порой сложно понять, какая часть проекта уже реализована. Вносить изменения в проект очень сложно, так как для их интеграции придется заново запускать процесс планирования и утверждать новое содержание проекта [5].

Итеративный жизненный цикл проекта должен был решить некоторые проблемы предиктивного жизненного цикла проекта. В данной модели предполагается разработка продукта путем осуществления ряда повторяющихся циклов – итераций. При этом в ходе каждой итерации реализуются операции из всех групп процессов управления проектом, то есть одновременно осуществляется планирование, разработка, тестирование и анализ. Для этого обычно создаются кросс-функциональные команды, члены которых находятся в непосредственном контакте друг с другом и несут коллективную ответственность за результаты проекта. Горизонт планирования ограничен одной итерацией (изначально имеется лишь определенное видение конечного продукта), в связи с этим, данная модель устойчива к внесению изменений в ходе проекта. Кроме того, поскольку каждая итерация имеет фиксированный срок, становится проще регулировать даты выпуска продукта на рынок (за счет регулирования объема выполняемых работ).

Оставалась проблема того, что готовый продукт клиент мог получить только через 6-12 месяцев после завершения проекта. Для предотвращения этой проблемы разработали инкрементный жизненный цикл проекта (рисунок 3).

Суть его заключается в том, что функциональность продукта последовательно увеличивалась, то есть по окончании каждой фазы проекта всегда есть некий готовый результат, который несет определенную ценность для клиента.

Процесс устроен таким образом, что в ходе одной или нескольких первых итераций создается минимально жизнеспособный продукт, который затем совершенствуется и дополняется в ходе последующих итераций. Таким образом, уже спустя несколько итераций заказчик имел на руках готовый продукт, приносящий прибыль [5].

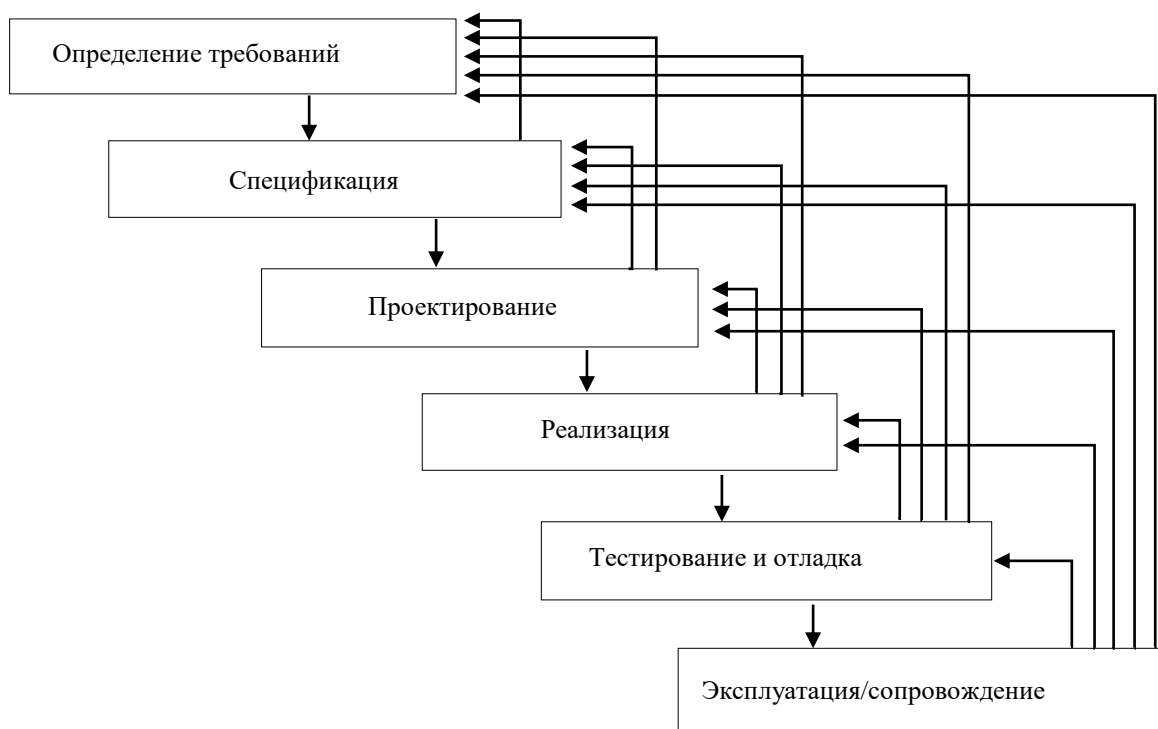


Рисунок 3 – Итеративные и инкрементные жизненные циклы проекта [5]

Адаптивный жизненный цикл или гибкие методы управления являются примером итеративного и инкрементного жизненного цикла проекта. Каждая итерация может составлять от двух до четырех недель, что позволяет вносить постоянные изменения в проект и корректировать разрабатываемый продукт.

Команда находится в постоянном контакте с заказчиком и всеми заинтересованными лицами, и по результатам презентации продукта получает от них обратную связь, которую затем внедряет в проект в ходе последующих

итераций. Обычно, в ходе каждой итерации осуществляется одновременно несколько процессов, хотя в ходе более ранних циклов команда может больше сосредотачиваться на планировании. Сроки каждого проекта фиксируются в ходе переговоров с клиентом, поэтому команда не может изменять общее число итераций. Но она может изменять объем работ (убирая второстепенные или добавляя новые задачи), выполняемый в процессе каждой итерации в зависимости от уже достигнутого прогресса и полученной обратной связи.



Рисунок 4 – Гибкие (адаптивные) жизненные циклы [5]

Благодаря гибким методам управления происходит увеличение скорости доставки ценности клиенту. Это происходит не только за счет итеративного процесса разработки, но и за счет минимизации потерь от избыточного планирования, документации и совещаний. Гибкие методы управления также наиболее эффективны при необходимости повысить удовлетворенность всех заинтересованных лиц, начиная от сотрудников, получивших большую свободу действий, и заканчивая руководством, освобожденного от ручного управления проектами. Кроме того, использование гибких методов управления позволяет экономить временные и денежные ресурсы, которые могли бы быть направлены на потенциально неприбыльные проекты [5].

1.3 Основные составляющие современной розничной торговли

Большинство проектов в розничной торговле связано с разработкой и запуском интернет-магазина, автоматизацией бизнеса, разработкой сайтов, открытием новых торговых точек, модернизацией или открытием новых складов. А использование современной методологии управления проектом, по исследованиям Международной ассоциации управления проектами (IPMA), способно сократить сроки проекта на 20-30% и бюджет проекта на 15-20% [7].

Под розничной торговлей понимается любая деятельность по продаже товаров или услуг непосредственно конечным потребителям для их личного некоммерческого использования [6].

По товарной специализации выделяют следующие виды торговых предприятий:

- смешанные предприятия, ведущие торговлю и продовольственными и непродовольственными товарами;
- специализированные, ассортимент которых составляют товары одной товарной группы;
- узкоспециализированные, их ассортимент включает отдельные подгруппы товарных групп;
- комбинированные, торгующие товарами нескольких групп, родственных по своему потребительскому назначению;
- универсальные, располагающие максимально широким ассортиментом товарных групп (супермаркеты, гипермаркеты) [7].

По формам обслуживания различают предприятия с самообслуживанием, обслуживание через прилавки, по каталогам, по почте и различные комбинации этих методов.

По функциональным особенностям предприятия могут подразделяться на стационарные, передвижные, сезонные, посылочные, комиссионные.

Классификация по уровню цен вызвана резкой дифференциацией денежных доходов населения, поэтому поведение ценовой политики направлено на определенную группу покупателей:

– предприятия с достаточно низким уровнем цен, обслуживающие самые различные группы потребителей;

– предприятия со средним уровнем цен, обслуживающие самые различные группы потребителей;

– предприятия с наиболее высоким уровнем цен на реализуемые товары и соответствующим уровнем обслуживания для покупателей с высоким уровнем дохода [7].

В современных условиях появляются новые формы розничной торговли: появление специализированных магазинов, продажа со скидкой с цены, внемагазинная торговля и консолидированная торговля [7].

Демографические изменения привели к фрагментации рынка, потребители предпочитают фирменные марки и наличие большого выбора специализированных магазинов.

В связи с этим возникает специализированная розничная торговля, при которой магазины предлагают ограниченное количество товарных ассортиментов, имеющих большую глубину.

Большое внимание к качеству товаров обусловило возникновение торговли со скидками с цены, при которой известные марки предлагаются по значительно более низким ценам.

В последнее время все больше стала проявляться такая тенденция, как внемагазинная торговля, которая означает любой метод продажи конечному потребителю вне магазина (продажа по каталогам, на дому у покупателей, через торговые автоматы, по телефону или с помощью интернет-магазина, сайта) [7].

Разработка стратегии розничной торговли предполагает следующие этапы:

1. На первом этапе выявляются основные возможности в условиях розничной торговли. Это относится к факторам, связанным с потребителями, конкуренцией, технологией, государственным регулированием, экологией и состоянием экономики.

2. Формулируются и ставятся цели розничной торговли. Цели должны быть достаточно широкими для определения стратегии компании в виде ее миссии, видения и достаточно конкретными для возможности оценки результата работы магазина.

3. После постановки цели начинается разработка стратегии розничной торговли. В начале разрабатываются стратегии на корпоративном уровне (если это относится к крупным розничным торговцам), затем разрабатываются конкретные стратегии на функциональном уровне магазинов.

4. На данном этапе выявляются целевые сегменты и начинается позиционирование магазинов. При позиционировании необходимо учитывать особенности образа жизни потребителей и демографические критерии.

5. На последнем этапе дается оценка стратегии и проводится контроль. Эффективность на уровне компании оценивается путем сопоставления результатов с прогнозными показателями продаж и рентабельности инвестиций. На уровне магазина сопоставляются фактические и прогнозные показатели продаж по каждому из отделов и товарному ассортименту. Проблемы контроля связаны с некомпетентностью персонала, потерями товара, недостаточной оборачиваемостью и излишними товарами, использованием торговых площадей [7].

Для того чтобы активно конкурировать с внемагазинной продажей, общими принципами работы розничной торговой сети должны стать:

- развитие узконаправленных непродовольственных магазинов в центрах жилой застройки, учитывающие потребность населения и уровень дохода;
- формирование торговых сетей, крупных универсальных розничных предприятий, торговых центров и торговых комплексов;

– организация в центральных торговых зонах жилых массивов предприятий с высоким уровнем торгового обслуживания;

– формирование системы так называемых удобных магазинов, магазинов у дома, расположенных в радиусе пешеходной доступности и торгующих широким ассортиментом непродовольственных товаров [7].

Инфраструктура розничной торговли любой региональной модели торгового обслуживания должна обеспечить разнообразие структурно-функциональных параметров торговых объектов и всегда быть ориентированной на конкретные зоны торгового обслуживания.

2 Анализ деятельности ООО «Цветные сны»

2.1 Характеристика деятельности ООО «Цветные сны»

Фабрика «Цветные сны» занимается производством и продажей текстильной продукции.

Компания создана в 2009 году Еленой Васильевной Глазковой. В 2010 году был открыт первый магазин в ТРЦ «Июнь». А в 2019 году имели 10 фирменных магазинов в Красноярске.

На сегодняшний день у компании есть собственные магазины и собственное производство. Также занимается поставкой текстиля для других компаний.

ООО «Цветные сны» зарегистрирована по адресу: 660052, Красноярский край, город Красноярск. Основным видом экономической деятельности является «торговля розничная текстильными изделиями в специализированных магазинах».

Виды деятельности по ОКВЭД:

- торговля розничная текстильными изделиями в специализированных магазинах;
- производство тканей, за исключением специальных тканей, из химических комплексных нитей и штапельных волокон;
- производство ворсовых, махровых полотенечных тканей и прочих специальных тканей;
- производство прочих текстильных изделий, не включенных в другие группировки;
- торговля оптовая текстильными изделиями;
- торговля оптовая галантерейными изделиями;

Далее был проведен анализ финансово-экономического положения компании «Цветные сны». Финансовый анализ выполнен за 2017-2019 годы на основе бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах компании.

Активы компании уменьшились на 55% за 3 года (приложение А). В активах компании значительно уменьшились внеоборотные активы, а именно основные средства (на 42%). Это свидетельствует о продаже части основных средств.

Оборотные активы также уменьшились, в частности запасы (на 53% за 2 года), денежные средства (на 97% за 2 года). Дебиторская задолженность к 2020 году увеличилась на 9%.

В пассивах (приложение А) компании увеличился собственный капитал к 2020 году на 221%. К 2020 году долгосрочные заемные средства уменьшились на 3 %. Кредиторская задолженность уменьшилась на 16%.

В таблице 1 представлены коэффициенты ликвидности.

Таблица 1 – Коэффициенты ликвидности

Показатели	Величина			Отклонение		
	2018	2019	2020	2020/ 2019	2020/ 2018	2019/ 2018
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,006	0,006	0,000	-0,01	-0,01	0,00
Коэффициент критической ликвидности	0,396	0,674	0,867	0,19	0,47	0,28
Коэффициент текущей ликвидности	1,024	1,330	1,231	-0,10	0,21	0,31

Коэффициент абсолютной ликвидности за все 3 года меньше норматива (0,2-0,5), значит компания не в состоянии оплатить немедленно обязательства за счет денежных средств.

Коэффициент критической ликвидности в 2020 году почти равен 0,9 (норматив 0,7-1,0), то есть компания способна быстро погасить краткосрочные обязательства оборотными активами.

Коэффициент текущей ликвидности приближен к нормативу (1,5-2,5), то есть текущие обязательства покрываются с небольшим трудом.

Важно отметить, что все коэффициенты ликвидности имеют положительную динамику, компания повышает свою платежеспособность.

В таблице 2 представлен анализ финансовой устойчивости.

Таблица 2 – Анализ финансовой устойчивости

Показатели	Нормативы	Величина		
		2018	2019	2020
Собственные оборотные средства		2 109 000	8 502 000	9 767 000
Коэффициент автономии	0,5	-0,042	0,005	0,019
Мультипликатор собственного капитала	$\geq 0,5$	-23,555	187,649	52,447
Уровень перманентного капитала	0,8-0,9	0,098	0,349	0,391
Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными оборотными средствами	$\geq 0,1$	0,023	0,248	0,367
Коэффициент обеспеченности запасов собственными оборотными средствами	0,6-0,8	0,038	0,503	1,241
Соотношение кредиторской и дебиторской задолженности	1	0,390	0,668	0,867
Коэффициент покрытия	1,5-2	1,024	1,330	1,231

Коэффициент автономии меньше 0,5 (рекомендуемое значение), что указывает на риски падения финансовой устойчивости.

Высокое значения мультипликатора собственного капитала показывает, что активы компании в большей степени финансируются ее кредиторами, чем ее акционерами.

Уровень перманентного капитала меньше рекомендуемого значения, значит долгосрочный капитал используется не эффективно.

Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными оборотными средствами выше 0,1, значит у компании достаточно собственных средств для финансирования текущей деятельности.

Коэффициент обеспеченности запасов собственными оборотными средствами к 2020 году составил 1,2, то есть запасы формируются за счет собственных средств, а следовательно у компании высокая финансовая устойчивость.

Соотношение кредиторской и дебиторской задолженности приближено к нормативу. Превышение кредиторской задолженности к дебиторской небольшое.

Коэффициент покрытия приближен к нормативу. Компания способна погашать текущие (краткосрочные) обязательства за счёт оборотных активов.

В отчете о финансовых результатах (приложение Б) выручка к 2019 году снизилась на 25%, а себестоимость на 34%. При этом прибыль от продаж увеличилась и составила 6 230 000 руб. на 2019 год, а чистая прибыль составила 4 393 000 руб. в 2019 год.

В таблице 3 представлен анализ деловой активности.

Таблица 3 – Анализ деловой активности

Показатели	2019	2020
Рентабельность продаж, %	11,52	0,81
Рентабельность активов, %	6,36	1,24
Коэффициент оборачиваемости активов, оборотов в год	0,783	2,900
Коэффициент оборачиваемости запасов, оборотов в год	1,318	8,731
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, оборотов в год	0,835	4,560
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, оборотов в год	1,85	6,01

Рентабельность продаж уменьшилась, при этом выручка увеличилась. Темпы увеличения затрат опережают темпы увеличения выручки. Возможные причины:

- снижение цен
- изменение структуры ассортимента продаж
- увеличение норм затрат.

Рентабельность активов также уменьшилась, так как снизилась чистая прибыль компании.

Коэффициенты оборачиваемости активов растут, значит возрастает эффективность использования активов.

Коэффициент оборачиваемости запасов также растет, повышается эффективность продаж запасов.

Дебиторская задолженность оборачивается быстрее кредиторской, что подчеркивает платежеспособность организации.

Финансовое состояние компании «Цветные сны» неоднозначное. Коэффициенты ликвидности растут, то есть растет платежеспособность. Финансовая устойчивость и деловой активности также возрастает, растет эффективность деятельности компании.

Но при этом идет снижение рентабельности продаж, рентабельности активов и на 89% снизилась чистая прибыль, так как темпы увеличения затрат опережают темпы увеличения выручки. Увеличились затраты на производство.

2.2 Анализ факторов внутренней среды ООО «Цветные сны»

Компания «Цветные сны» имеет собственное производство текстильных изделий, а также ведет экономическую деятельность в области розничной и оптовой торговли данного вида продукции.

Фабрика работает на рынке более десяти лет и за этот период произвела более 900 тысяч подушек и более 800 тысяч одеял.

У компании линейно-функциональная организационная структура, которая расположена в приложении В.

«Цветные сны» имеет собственный завод по производству текстильной продукции. Во время производства используются мировые стандарты качества и безопасности, учитывается экологичность продукции (стандарт Oeko-Tex Standard 100 «General and special conditions» и другие).

Собственный завод позволяет использовать исходное сырье, которое прошло тщательный предварительный отбор и контроль качества. При этом, для достижения более высоких результатов и сокращения производственных издержек, техническое оснащение завода регулярно модернизируется.

У завода есть свой директор по производству, который подчиняется генеральному директору. Директор по производству отвечает за полный функционал завода, и выполняет почти все функции управления: организация, контроль, мотивация сотрудников.

На производстве существует проблема: нехватка квалифицированных кадров (швей в первую очередь), операторов производственных линий.

Под руководством коммерческого директора находятся два менеджера. Коммерческий директор делегирует им следующие обязанности:

- колл-центр;
- подготовка документов для участия в тендерах;
- оформление заказов;
- поиск клиентов и партнеров.

Функцию планирования деятельности завода выполняет коммерческий директор. В обязанности коммерческого директора входит:

- поиск клиентов;
- участие в тендерах;
- ведение переговоров с потенциальными клиентами;
- оформление заказов и передача директору по производству;
- формирование цены.

Продвижением бренда «Цветные сны» занимается маркетолог. Под руководством маркетолога находится SMM-менеджер, который занимается ведением бизнес-страниц в социальных сетях. Обязанности маркетолога следующие:

- оформление сайта компании;
- создание этикеток, буклетов;
- разработка акций, мероприятий;
- оформление интерьера магазинов;
- анализ конкурентов, анализ рынка.

Помимо основных обязанностей, маркетолог отвечает за внедрение некоторых изменений (например, цифровая трансформация).

Также, имеется руководитель розничного и оптового направления. Он отвечает за следующие функции:

- подбор персонала в магазины «Цветные сны»;
- планирование объема продаж;
- составление рабочих графиков работников магазинов;
- контроль работы магазинов (пополнение запасов, выкладка товаров и так далее);
- формирование цен на товары;
- работа со складом;
- работа с оптовыми покупателями.

Под управлением руководителя розницы находятся все магазины компании, в том числе и менеджер по работе с оптовыми покупателями.

Это основные отделы и должности, которые образуют единую систему и обеспечивают бесперебойную работу текстильной компании.

Цели компании на сегодняшний день:

1. Прирост собственной розничной сети, в том числе за счет открытия магазинов за пределами Красноярска.

2. Выход на всероссийский рынок (оптовые клиенты, вхождение на торговые площадки (wildberries, ozon и т.п.) и собственная розница в регионах).

3. Приобретение оборудования для вакуумировки продукции с целью сокращения транспортных издержек.

4. Постепенное замещение покупного товара собственным производством (пухо-перовые подушки): приобретение линии, поставки нового сырья, обучение персонала.

На сегодняшний день видение компании следующее:

Цветные сны – это признанный лидер текстильной отрасли в Красноярском крае. Это собственное производство, которое выпускает продукт медиум и премиум-класса. Это собственная розничная сеть салонов текстиля премиум-класса. Это оптовые поставки в магазины уровня собственной розницы, в ведущие отели и прочим клиентам медиум и премиум-класса.

Это собственная розничная сеть салонов премиум-класса, где делается упор не только на качественный продукт, но и на высокий уровень знаний консультантов, которые не просто выбивают чеки, но выявляют потребности каждого клиента, и создают тем самым условия для долгосрочных доверительных отношений.

Это оптовые поставки в магазины уровня собственной розницы, в ведущие отели и прочим клиентам медиум и премиум-класса.

Путь к этому видению:

1. Создание системы подготовки кадров в собственной рознице – на обучение сотрудников требуется время, поэтому открывать новые магазины каждый месяц пока не представляется возможным, так как компания идет не быстрым, а медленным путем. Конкурентным преимуществом компании является высокая экспертность и консультация продавцов, которые могут рассказать о достоинствах и особенностях разных видов продукции, а также подобрать товар для каждого потребителя.

2. Пока объемы собственной розницы не могут загрузить производство на 100%, поэтому компания вынуждена загружать производство низкомаржинальными заказами (в сети, рабочие поселки и т.п.), чтобы дать работу людям и оборудованию, которое не должно простаивать. В

долгосрочной перспективе оптовые поставки должны перетекать из эконома в медиум и премиум сегменты.

3. Поиск крупных оптовых клиентов в регионах.

Существует проблема – быть «признанным» лидером. На самопиар тратится мало усилий и денег, мало кто знает, что у компании есть фабрика. Компания готова вложить деньги в новое оборудование или в новый товар, но не в имидж. Но над имиджем тоже надо работать.

Далее проведен анализ основных бизнес-процессов по Майклу Портеру компании «Цветные сны» (рисунок 5).



Рисунок 5 – Бизнес-процессы по Майклу Портеру [8]

Для компании «Цветные сны» материально-техническим снабжением являются поставщики сырья, а именно хлопка, льна и других материалов для производства текстильной продукции. Поставщиками являются компании из Турции, Китая, России (Иваново, Новосибирск). Закупками занимаются коммерческий директор и директор по производству. Данный процесс является давно отлаженным и не представляет собой никаких трудностей и сбоев.

Затем осуществляется пошив текстильной продукции. Данный процесс в компании недавно был обновлен и модернизирован: раньше для пошива одной партии заказа требовалось 3-7 дней, теперь один заказ может быть выполнен в течение одного рабочего дня. Такая модернизация позволила компании одновременно работать как с оптовыми заказчиками, так и своевременно поставлять продукцию в свои розничные магазины.

Для транспортировки и доставки продукции до заказчиков и своих розничных магазинов компания имеет собственные грузовые автомобили, что позволяет снизить транспортные расходы.

Далее идет процесс «маркетинг и продажи».

Для анализа этого процесса применен комплекс маркетинга 4P.

Продукт

В ассортименте имеется: подушки, одеяла, постельное белье, покрывала, ватные матрасы, полотенца, одежда для дома (халаты, пижамы, сорочки, футболки и штаны для дома), пледы, покрывала, скатерти, салфетки, детские товары, многоразовые маски.

Из этого компания производит самостоятельно: подушки, одеяла, постельное белье, покрывала, ватные матрасы.

Закупается на продажу у поставщиков: полотенца, одежду для дома, пледы, покрывала, скатерти, постельное белье.

Во время производства используются мировые стандарты качества и безопасности, учитывается экологичность продукции (стандарт Oeko-Tex Standard 100 «General and special conditions» и другие).

Компания имеет свой товарный знак в виде луны.

Цена

Компания не применяет таких методов ценообразования как, себестоимость продукции плюс наценка; цена в зависимости от цен у конкурентов.

Цена на собственный произведенный товар формируется маркетологом, в зависимости от его видения. Например, бамбуковый наполнитель считается

лучшим: он мягкий, экологичный, ценится среди потребителей. Поэтому маркетолог поставит цену на этот наполнитель выше, чем, например, на подушку с наполнителем из хлопка или холлофайбера.

В розничных магазинах часто проводятся акции и скидки. Процент скидки зависит от размера чека, например, при покупке более, чем на 7000 рублей скидка составит 15%.

Продвижение

Для продвижения используется такой рекламный механизм, как таргетинг. Применяется он на таких площадках, как Яндекс и инстаграм. Других методов продвижения не используется.

Каналы сбыта:

1) собственная розница (ТЦ Взлетка Сити, ТК на Свободном, ТЦ Сибирский городок, ТЦ ОКей, ТЦ Енисей, ТК Атмосфера дома, ТЦ Взлетка-Plaza);

2) оптовые поставки:

– сторонняя розница: крупные сети (Командор, Эльсити, Новэкс, Галамарт, Батон); небольшие универсальные непродовольственные магазины, где есть текстильная полка;

– снабжение: больницы, детские сады, гостиницы, санатории, базы отдыха, промышленные предприятия (снабжение рабочих поселков);

В рознице существует проблема конкуренции между магазинами. Решением проблемы может быть дифференциация продукта, так как клиент везде разный, нужно каждому сегменту предложить свой товар, либо визуально дифференцировать.

Еще одной проблемой компании является падение объема продаж.

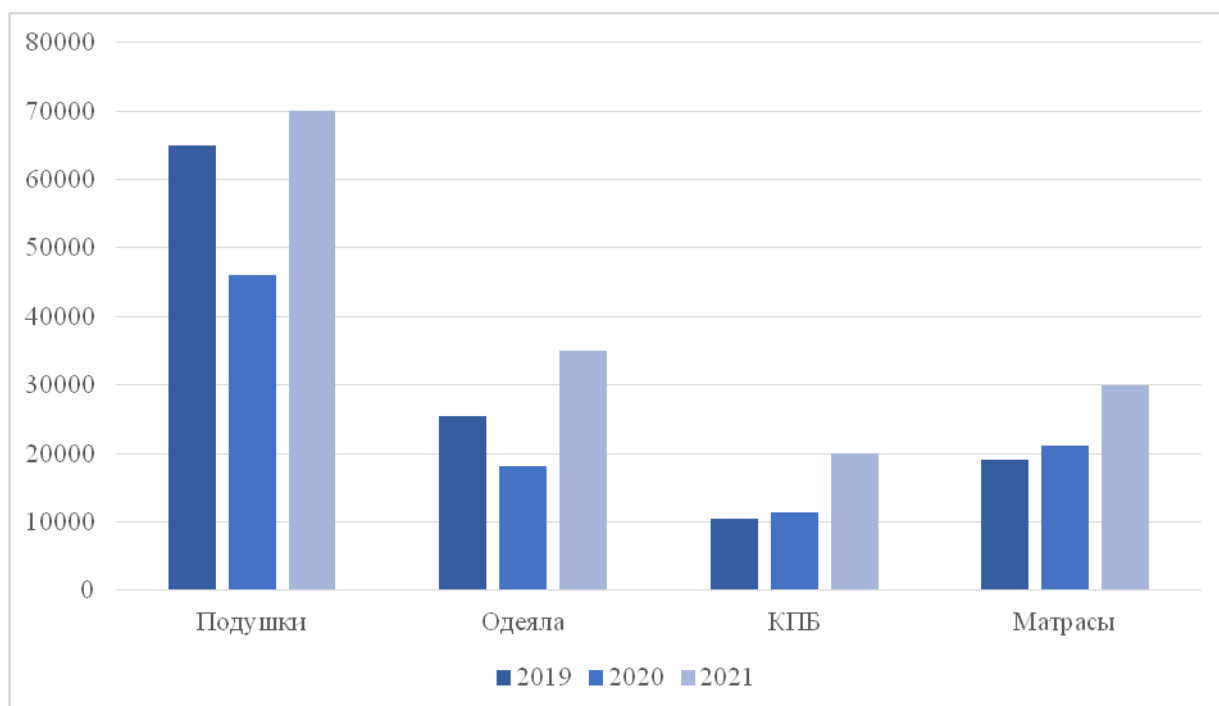


Рисунок 6 – Объемы продаж компании «Цветные сны» 2019-2020 гг, план на 2021 год (шт)

На рисунке 6 можно увидеть, что к 2020 году объемы продаж подушек и одеял значительно снизились. Объемы продаж комплектов постельного белья выросли на 1017 штук и матрасов на 2048 штук. Но их доля в общем объеме продаж не большая. К 2021 году планируется рост продаж по всем категориям.

Из финансового анализа также можно заметить, что к 2020 году идет снижение рентабельности продаж и чистой прибыли.

При посещении организации были обнаружены проблемы во вспомогательных бизнес-процессах:

- в компании используется множество мессенджеров (WhatsApp, Viber, Gmail, Email). Порой сотрудникам приходится искать нужную информацию в каждой из них, что отнимает рабочее время;

- хранение информации осуществляется на персональных компьютерах, в различных папках, что является достаточно рискованным, так как компьютер может сломаться и информация будет утеряна, а также тратится время на поиск необходимой информации;

- рабочие группы формируются только на межличностном общении, без фиксации где-либо;
- отчеты, внутренние документы компании формируются вручную.

Таблица 4 – Сильные и слабые стороны компании «Цветные сны»

Сильные стороны	Слабые стороны
Низкая себестоимость	Слабая узнаваемость бренда
Собственное производство	Нехватка квалифицированного персонала
Высокий технологический уровень	Отсутствие онлайн-обслуживания
Высокая скорость производства	Низкий уровень обслуживания
Собственный транспорт	Отсутствие формализации
Широкий ассортимент для разных ценовых сегментов	Отсутствие собственной розницы за пределами города Красноярск
Привлекательный дизайн и упаковка	Снижение объема продаж

Итогом анализа внутренней среды являются выявленные сильные и слабые стороны компании (таблица 4), которые будут учтены в SWOT матрице.

2.3 Анализ факторов внешней среды ООО «Цветные сны»

В анализе внешней среды необходимо рассмотреть поставщиков, потребителей и конкурентов.

Условно поставщиков компании можно разделить на 3 вида:

- поставщики ткани;
- поставщики наполнителя для подушек и одеял;
- поставщики товара, которые фабрика не производит (полотенца, махровые халаты, пледы, покрывала, скатерти).

Поставщиками ткани являются производители из Турции, Китая и России (Иваново, Новосибирск).

Поставщики наполнителей для подушек: Россия (Новосибирск).

Поставщики товара, которые фабрика не производит: Турция (Nicoletta, Hobby, Maison D'or, Hays, Toprak и другие).

Компания действует в трех секторах: B2C, B2B, B2G.

B2C (собственная розница):

Потребителями являются жители Красноярского края:

1) молодые женщины, 25-35 лет, со средним и выше среднего уровнем дохода, которые обустраивают дом, покупают себе, родителям, в подарок;

2) опытные женщины, 35-55 лет, со средним и выше среднего уровнем дохода, которые обновляют постельные принадлежности, покупают себе и своим родным;

3) мужчины 30-50 лет, со средним и выше среднего уровнем дохода, заботящиеся о семье и качестве жизни.

Молодые женщины чаще всего покупают в онлайн-магазинах, поэтому для них лучше всего продвигать товар через интернет.

Для женщин постарше удобнее посещать магазины, так как для них важно увидеть товар в жизни, потрогать его. Поэтому для такого сегмента следует построить эффективный мерчандайзинг.

Мужчинам зачастую сложнее определиться с выбором, поэтому для них важно создать описание товара на сайте и предоставить консультацию от продавцов.

B2B (оптовые поставки в сторонние магазины):

Потребителями являются крупные сети (Командор, Эльсити, Новэкс, Галамарт, Батон).

B2G (победы в тендерах):

Победа в тендере на поставку постельных принадлежностей в общежития СФУ.

Конкурентами являются компании, производящие, поставляющие сторонним организациям и продающие в собственных сетях текстильную продукцию для дома (подушки, одеяла, постельные комплекты, также в

ассортимент могут входить пижамы, халаты, полотенца) на рынке Красноярского края:

- 1) ТАС (Российский магазин турецкого текстиля);
- 2) Соня (Красноярская компания производящая и продающая текстиль для дома);
- 3) Тогас (Международная компания, производящая текстильную продукцию и имеющая офис в России);
- 4) Cozy home (Российская компания производящая и продающая текстиль для дома);
- 5) Домашний мир (Красноярский магазин текстиля для дома).

Также конкурентами считаются магазины, имеющие полки с текстилем для дома (Метро, Лента и другие).

В таблице 4 представлено сравнение цен на один вид продукции (подушка 70/70 состав: хлопок, полиэстер).

Таблица 5 – Сравнительная характеристика на продукцию конкурентов

Компания	Цена, руб.
Цветные сны [9]	990
ТАС [10]	2 830
Соня [11]	340
Cozy home [12]	2397
Домашний мир [13]	320
Лента [14]	700-1300

В компании «Тогас» нет такого вида подушки. Самая маленькая цена за подушку 3490 руб. [15]

Из таблицы 4 можно сделать вывод, что в компании «Цветные сны» средняя цена на товары.

Самые низкие цены «Домашний мир» и «Соня». Самые дорогие - «ТАС» и «Cozy home».

Компания «Тогас» ориентирована на потребителей с высоким уровнем дохода, имеющих чувство стиля. Имеется 6 групп товаров (подушки, одеяла, постельный комплект, матрасы, полотенца, халаты), в каждой из которых большой ассортимент товара. Также имеются различные аксессуары для дома и текстильная продукция для детей.

Торговая сеть «ТАС» ориентирована на потребителей со средним уровнем дохода. Имеется 7 групп товаров (подушки, одеяла, постельный комплект, шторы, полотенца, одежда, скатерти).

Торговая сеть «Домашний мир» ориентирована на потребителей со средним и ниже среднего уровнем дохода. Имеется 4 группы товара (подушки, одеяла, постельный комплект, полотенца). Также имеются различные аксессуары для дома.

Компания «Соня» ориентирована на потребителей с уровнем дохода ниже среднего. Имеется 8 групп товара (подушки, одеяла, постельный комплект, полотенца, шторы, одежда, скатерти). Также имеются различные аксессуары для дома и текстильная продукция для детей.

Торговая сеть «Cozy home» ориентирована на потребителей со средним уровнем дохода. Имеется 8 групп товара (подушки, одеяла, постельный комплект, полотенца, одежда, скатерти, коврики), в каждой из которых большой ассортимент товара. Также имеются различные аксессуары для дома и текстильная продукция для детей.

В торговой сети «Лента» текстильная продукция имеет 7 групп товара (подушки, одеяла, постельный комплект, полотенца, скатерти, коврики, матрасы). Также имеются различные аксессуары для дома и текстильная продукция для детей. Продукция ориентирована на потребителей со средним и ниже среднего уровнем дохода.

На рынке Красноярска очень высокая конкуренция. Особенно можно выделить таких конкурентов как «ТАС» и «Тогас», так как у них широкий ассортимент, высокое качество и доверие среди потребителей. Также у «ТАС» средние по уровню цены.

Можно выделить следующие конкурентные преимущества компании «Цветные сны» на рынке Красноярского края:

- собственное производство в городе Красноярск;
- высокое качество товара и средняя цена;
- широкий ассортимент по доступной цене.

Для анализа макро среды компании применен PEST-анализ. В первую очередь были отобраны те факторы внешней среды, которые имеют непосредственное отношение к компании «Цветные сны».

Таблица 6 – Анализ факторов макросреды

Наблюдаемые переменные	Тенденция развития фактора	Характер влияния на организацию	
		Возможности	Угрозы
<u>Политико-правовые факторы</u>			
Налоговая политика	Рост налогов на зарплату [16]		Падение прибыли компании
Внешн.эконом. законодательство	Импортозамещение в РФ; санкции [17]	Возможность занять свободную нишу	Невозможность получения товара от зарубежных поставщиков; Потеря поставщиков;
<u>Экономические факторы</u>			
Уровень инфляции	Рост уровня инфляции [18]		Убытки по денежным активам; необоснованное завышению прибыли, а значит, налога на прибыль и других налогов
Курсы основных валют	Рост курса доллара и Евро [19]		Рост издержек при покупке товара за рубежом
Уровень располагаемых доходов населения	Реальные располагаемые доходы россиян по итогам 2020 года упали на 3,5% [20]		Снижение покупательской способности
Уровень конкуренции	Рост конкуренции в отрасли [21]		Уход клиентов к конкурентам
<u>Социокультурные факторы</u>			
Образ жизни и привычки потребления	Снижение объема потребления текстильной продукции [22]		Несформированная культура частоты потребления текстильной продукции

Продолжение таблицы 6

Наблюдаемые переменные	Тенденция	Характер влияния на организацию	
		Возможности	Угрозы
<u>Технологические факторы</u>			
Уровень инноваций и доступ к новым технологиям	Рост уровня инноваций в Красноярском крае [23]	Доступные современные информационно-коммуникационные технологии	

Итогом анализа внутренней и внешней среды является SWOT матрица.

Таблица 7 - SWOT матрица фабрики «Цветные сны»

	<p>Сильные стороны:</p> <p>S1 Полное соответствие цена-качество</p> <p>S2 Привлекательный дизайн и упаковка</p> <p>S3 Широкий ассортимент для разных ценовых сегментов</p> <p>S4 Собственное производство</p> <p>S5 Высокая скорость производства</p> <p>S6 Высокий технологический уровень</p> <p>S7 Низкая себестоимость</p>	<p>Слабые стороны:</p> <p>W1 Низкая узнаваемость бренда</p> <p>W2 Нехватка квалифицированных кадров</p> <p>W3 Низкий уровень обслуживания</p> <p>W4 Отсутствие онлайн-обслуживания</p> <p>W5 Отсутствие собственной розницы за пределами города Красноярск</p>
<p>Возможности:</p> <p>O1 Новые рынки сбыта (Хакасия, Тыва, Иркутск и др.)</p> <p>O2 Доступные современные информационно-коммуникационные технологии</p>	<p>S1,S3,S5,S7 O1 Найти оптовых потребителей, для которых важны сроки и низкая стоимость; открытие розничных сетей в Хакасии, Тыве, Иркутске.</p> <p>S3 O2 Сделать качественную рекламу в социальных сетях на каждый сегмент</p>	<p>W1 O2 Делать рекламу в социальных сетях, активно заниматься продвижением бренда</p> <p>W2,3 O2 Нанять сотрудников, которые могли бы работать удаленно, делать акцент на интернет-магазин и доставку</p> <p>W4 O2 Внедрить CRM-систему</p> <p>W5 O1 Открытие розничных сетей в Хакасии, Тыве, Иркутске</p>
<p>Угрозы:</p> <p>T1 Несформированная культура частоты потребления текстильной</p>	<p>S1 T1 Через рекламу, статьи, публикации, выступления донести до потребителей, что</p>	<p>W1 T1 T2 Занять свободную нишу и создать у потребителя ассоциацию с той компанией, которая</p>

продукции Т2 Уход клиентов к конкурентам (высокая конкуренция)	текстильную продукцию нужно так же часто менять, и это не стоит высоких затрат	сформировала культуру потребления
---	--	-----------------------------------

Анализ показал, что компания имеет необходимое производственное оборудование, опытный персонал и широкий ассортимент товара. Вся работа выполняется в срок. Но также есть недостатки, такие как низкая узнаваемость бренда и недостаточная реклама. Также компания работает только на рынке Красноярска, где очень высокий уровень конкуренции.

2.4 Анализ рынка городов Абакана, Кызыла и Иркутска

Одной из целей компании является: прирост собственной розничной сети, в том числе за счет открытия магазинов за пределами Красноярска.

Компания «Цветные сны» рассматривает такие города, как Абакан, Кызыл, Иркутск.

Для выбора рынка по расширению собственной розницы необходимо провести сравнительный анализ городов Абакана, Кызыла и Иркутска.

Расстояние от Красноярска до Абакана составляет 410 километров по трассе.

В таблице представлены основные конкуренты в Абакане. Сравнение цен происходит по таким товарам как: подушка 50/70, наполнитель: 100% бамбуковое волокно и одеяло 2х спальное, наполнитель: 100% бамбуковое волокно.

Таблица 8 – Сравнительная характеристика конкурентов в городе Абакане

Магазин	Количество групп товара	Цена за подушку, руб.	Цена за одеяло, руб.
Одеялко [24]	10	850	2243
ПетроВит [25]	6	685	1470
Бельпостель [26]	9	1999	7999

Продолжение таблицы 8

Магазин	Количество групп товара	Цена за подушку, руб.	Цена за одеяло, руб.
Perina home [27]	8	400	1400
Атмосфера дома [28]	6	2300	4850
Bellehome [29]	8	3520	14520

В Абакане довольно высокая конкуренция. Разброс цен на товары довольно широкий. Компания «ПетроВит» имеет собственное производство на территории Хакасии. Помимо крупных сетей в городе имеется много мелких магазинов, не имеющих ни сайта, ни группы в социальных сетях.

В среднем доход населения в месяц за 2020 год составил 23678 рублей.
[30] Численность населения в городе Абакане 168 655 человек.

Расстояние от Красноярска до Кызыла 814 км.

В Кызыле нет производителей текстиля дома, как и крупных сетевых магазинов. В городе расположены небольшие магазины, не имеющие ни сайта, ни группы в социальных сетях.

В среднем доход населения за месяц в 2020 году составил 17629 рублей.
Численность населения в городе Кызыле 112 659 человек.

Расстояние от Красноярска до Иркутска 1060 километров по трассе.

В таблице представлены основные конкуренты в Иркутске. Сравнение цен происходит по таким товарам как: подушка 50/70, наполнитель: 100% бамбуковое волокно и одеяло 2х спальное, наполнитель: 100% бамбуковое волокно.

Таблица 9 - Сравнительная характеристика конкурентов в городе Иркутске

Магазин	Количество групп товара	Цена за подушку, руб.	Цена за одеяло, руб.
ООО «Иркутское предприятие «Бытовик» [31]	7	-	-
Текстилька38 [32]	12	678	1154

Продолжение таблицы 9

Магазин	Количество групп товара	Цена за подушку, руб.	Цена за одеяло, руб.
Уютоман [33]	8	1100	3700
Tekstil-irk [34]	9	770	1800
Все для дома [35]	9	1290	1599
Лента [14]	7	339	1199

В ООО «Бытовик» в наличии имеется только один вид подушек (360 руб.) и одеял (741 руб.) с наполнителем синтепон.

В Ленте самая низкая цена на подушку, так как основным материалом в ней является полиэстер.

Из таблицы можно сделать вывод, что самая высокая цена в «Все для дома», самая низкая (не считая ООО «Бытовик», так как у них почти нет ассортимента) в «Текстилька38», при этом в ней самое большое количество групп товаров и ассортимента.

В Иркутске невысокий уровень конкуренции, разнообразие товаров не большое.

В среднем доход населения за месяц в 2020 году составил 26964 рублей. Численность населения 601 993 человек.

Из трех рассмотренных городов самая низкая конкуренция в городе Кызыле. Но открытие там магазина связано с высокими рисками, так как численность населения небольшая, и по уровню дохода республика Тыва занимает последнее место.

Самым предпочтительным вариантов является город Иркутск, так как уровень дохода из трех рассмотренных городов самый высокий. Численность населения также выше, относительно рассмотренных городов. Уровень конкуренции невысокий, на рынке Иркутска нет крупных представителей производства и продажи текстиля для дома.

3 Разработка проекта расширения собственной розничной сети «Цветные сны»

3.1 Разработка концепции проекта расширения собственной розничной сети «Цветные сны»

Любой проект начинается с проблемы или потребности.

Исходя из анализа внутренней и внешней среды были выявлены следующие важные проблемы в компании:

- низкая узнаваемость бренда;
- падение объема продаж;
- высокая конкуренция.

Целями компании являются:

- 1) прирост собственной розничной сети, в том числе за счет открытия магазинов за пределами Красноярска;
- 2) выход на всероссийский рынок (оптовые клиенты, выход на торговые площадки (wildberries, ozon и т.п.) и собственная розница в регионах).

В городе Красноярске очень высокая конкуренция. Серьезным конкурентов является компания «ТАС», принадлежащая турецкому холдингу Zorlu Textiles Group. На рынке России она уже давно, и зарекомендовала себя как высококачественный производитель текстиля для дома с приемлемой ценой и большим выбором товара.

Компании «Цветные сны» необходимо найти свою нишу, зарекомендовать себя как высококачественного производителя там, где не такая высокая конкуренция. Открытие нового магазина в новом регионе в большей части может решить проблемы, приведенные выше, и привести к достижению целей, стоящих перед компанией.

Сегменты, на которые ориентирован проект:

– женщины, 35-55 лет, со средним и выше среднего уровнем дохода, которые обновляют постельные принадлежности, покупают себе и своим родным;

– мужчины 30-50 лет, со средним и выше среднего уровнем дохода, заботящиеся о семье и качестве жизни.

Для женщин важно увидеть вещь в живую, потрогать ее, сравнить с другими. Для мужчин же важно получить консультацию для того, чтобы определиться с выбором.

Именно это населения является преобладающим в численности всего населения [36].

Цель проекта: К 1 ноября 2021 года открыть новый магазин в городе Иркутске.

Проект предполагает открытие одного магазина в городе Иркутск. Этот проект будет пилотным. При достижении целей проекта можно будет расширять розничную сеть дальше для достижения целей всей организации.

Помещение предполагается арендовать в торговом центре «Бум» по адресу: Иркутская область, Иркутск, Академическая улица, 26. Площадь помещения: 40 кв. м. В помещении будет проведен ремонт. В рамках ремонта помещения будут проведены следующие работы: покраска стен и потолка, покрытие пола, покупка и установка мебели и оборудования, проведение интернет и телефонной связи. Оформление помещения должно соответствовать стилистике бренда «Цветные сны».

Ассортимент нового магазина: подушки, одеяла, постельные комплекты, полотенца, скатерти, матрасы, покрывала, пледы, декоративные подушки, коврики для ванной, одежда для дома (халаты, пижамы, домашние футболки и штаны), детские товары (подушки, одеяла, постельные комплекты, одежда для дома, полотенца), подарочные наборы (например, набор полотенец, салфеток), многоразовые маски.

Этапы работ:

1. Провести маркетинговое исследование;

2. Найти и оборудовать помещение;
3. Установить эквайринг;
4. Нанять и обучить персонал;
5. Наладить поставку товара;
6. Организовать финансовый учет;
7. Запустить продвижение;
8. Начало работы магазина.

Открытие магазина предполагается к 1 ноября 2021 года.

Далее необходимо провести анализ заинтересованных сторон. В таблице 10 представлены выявленные заинтересованные стороны и их интерес к проекту.

Таблица 10 – Реестр заинтересованных сторон проекта

№	Роль в проекте	Наименование организации / Ф.И.О.	Интерес
1	Заказчик/ Инициатор/ Инвестор	ООО «Цветные сны» (руководитель организации)	-Развитие организации; -Повышение объема продаж; -Формирование долгосрочных конкурентных преимуществ организации
2	Руководитель проекта	Руководитель розничной сети	-Успешное выполнение проекта; -Эффективное достижение целей проекта; -Поддержание функционирования проекта;
3	Команда проекта	Менеджер отдела продаж, маркетолог, руководитель логистики, руководитель организации	-Успешное выполнение проекта; -Эффективное достижение целей проекта; -Поддержание функционирования проекта;
4	Арендодатель	ТЦ «Бум», Иркутская область, Иркутск, Свердловский, Академическая улица, 26	-Своевременная оплата; -Сохранение долгосрочных отношений с организацией;
5	Конкуренты	ООО «Иркутское предприятие «Бытовик»; Магазин «Текстилька38» Магазин «Уютман» Магазин «Tekstil-irk» Магазин «Все для дома» Гипермаркет «Лента»	-Сохранение/Рост их доли на рынке; -Обладание конкурентным преимуществом;

Продолжение таблицы 10

№	Роль в проекте	Наименование организации / Ф.И.О.	Интерес
6	Потребители	Мужчины и женщины, желающие приобрести текстиль для дома	-Удовлетворение потребности;
7	Органы власти	-Федеральная Налоговая Служба; -Пенсионный фонд; - Государственная инспекция по торговле, качеству товаров и защите прав потребителей; -Федеральная служба по труду и занятости	- Выполнение законодательных и нормативных требований; -Своевременные отчисления в бюджет; -Рост поступлений в бюджет;

В таблице 11 проведена классификация заинтересованных сторон по уровню вовлечения в проект. Неосведомленными являются арендодатель и потребители, так как рынок Иркутска для компании новый. Желаемый уровень для арендодателя и потребителей – поддерживающий.

Таблица 11 - Матрица оценки уровня вовлечения заинтересованных сторон

Заинтересованная сторона	Неосведомленный	Сопротивляющийся	Нейтральный	Поддерживающий	Лидирующий
Заказчик/Инициатор/Инвестор					Т/Ж
Руководитель проекта					Т/Ж
Команда проекта					Т/Ж
Арендодатель	Т			Ж	
Потребители	Т			Ж	
Органы власти			Т/Ж		

Для заинтересованных сторон таких как арендодатель и потребители необходимо разработать стратегию по повышению вовлечения и заинтересованности в проекте. В таблице 12 приведены стратегии для заинтересованных сторон.

Таблица 12 – Стратегии повышения вовлеченности заинтересованных сторон

Заинтересованная сторона	Стратегия
Потребители	-Рекламная кампания для информирования потребителей об открытии магазина; -Реклама в социальных сетях; -Эффективный мерчендайзинг
Арендодатель	-Своевременная оплата аренды

3.2 Разработка плана проекта расширения собственной розничной сети «Цветные сны»

Разработку плана проекта необходимо начать с иерархической структуры работ и планирования человеческих ресурсов.

Для начала необходимо определить состав команды проекта.

Руководителем проекта является руководитель розничной сети. На ней лежит ответственность за достижение результата проекта, а также планирование работ для других членов команды, координация их действия и контроль выполнения задач.

Маркетолог отвечает за продвижение, формирование ассортимента, проведения маркетингового анализа, оформление помещения.

Руководитель логистики должен определить объемы и регулярность поставок, а также следить за своевременностью поставок.

Менеджер по продажам участвует в обучении персонала, отвечает за планирование объемов продаж

Руководитель организации должен мотивировать сотрудников, помогать в обучении, подготовить к изменениям тех, кого затронут изменения, также является консультантом на всех этапах проекта.

В приложении Г представлена иерархическая структура работ и роли участников проекта на каждом этапе.

Далее была составлена диаграмма Ганта проекта (приложение Д) с указанием начала проекта и его окончанием. Длительность проекта 90 дней. Красным на графике обозначен критический путь. От него зависит

длительность всего проекта. При нарушении сроков выполнения задач, стоящих на критическом пути, будет нарушаться срок всего проекта.

На первом этапе реализации проекта проводится маркетинговое исследование. Оно необходимо для того, чтобы определить, кто является конкурентом, какие у них цены, ассортимент и т.п., определить, кто является потребителем товара, какие сегменты. Также на этом этапе формируется ассортимент продукции, который будет представлен новым магазине.

Следующим этапом идет поиск помещения и его ремонт. В рамках ремонта помещения будут проведены следующие работы: покраска стен и потолка, покрытие пола, покупка и установка мебели и оборудования. Электроэнергия, отопление, интернет и телефонная связь уже проведены и входят в цену аренды. Оформление помещения должно соответствовать стилистике бренда «Цветные сны».

Сразу после ремонта помещения подключается эквайринг, подбирается персонал, проводятся собеседования. После подбора персонала начинается его обучение. В течение двух недель сотрудники должны научиться работать с клиентами, работать в 1С, научиться правильной выкладке товара и работе с кассой.

Прежде чем начинать реализовывать проект необходимо проинформировать сотрудников офиса о происходящем изменении. Для сотрудников, работа которых будет непосредственно связана с новым магазином, необходимо провести обучение, так как магазин находится в другом регионе и контролировать его сложнее. Обучение необходимо провести следующим сотрудникам: маркетолог, руководитель розничной сети, менеджер по продажам, руководитель логистики.

После того, как определен ассортимент товаров для нового магазина руководитель логистики определяет объем и регулярность поставок. Поставка товара начинается сразу после проведения ремонта помещения и установки оборудования.

Следующим этапом идет продвижение магазина. На этом этапе определяется способ продвижения (настраивается таргетинг, реклама в социальных сетях таких, как инстаграм и вконтакте, обновляется информация на сайте).

На последнем этапе происходит организация финансового учета. На этом этапе настраивается программное обеспечение (1С) и график документооборота.

После того, как все этапы пройдены с соблюдением сроков, магазин начинает свою работу 1 ноября 2021 года.

При реализации любого проекта необходимо создавать план управления рисками. Он необходим для того, чтобы идентифицировать и учесть все возможные угрозы проекту, и снизить вероятность возникновения риска или полностью устранить его.

В таблице 13 представлен перечень рисков, их вероятность, воздействие на проект, рейтинг и возможные мероприятия для снижения риска и его предотвращения.

Таблица 13 – План управления рисками

Риск	Вероятность	Воздействие	Рейтинг	Мероприятия для снижения вероятности	Мероприятия при возникновении и риска
Аварии при транспортировке	0,5	0,8	0,4	Страхование грузов	Иметь запасной транспорт
Увеличение арендной платы	0,5	0,6	0,3	Заключение договора на длительной основе с арендодателем с фиксированной суммой арендной платы	Поиск нового помещения
Превышение бюджета проекта	0,4	0,7	0,28	Следовать по плану бюджета	Использовать созданные резервы

Продолжение таблицы 13

Риск	Вероятность	Воздействие	Рейтинг	Мероприятия для снижения вероятности	Мероприятия при возникновении и риска
Набор персонала непрофессионального уровня	0,4	0,7	0,28	Проведение собеседования, проведение тестирования	Обучение, повышение квалификации
Отставание по срокам	0,7	0,3	0,21	Следовать плану и срокам проекта,	Продлить срок проекта
Открытие поблизости конкурентов	0,4	0,4	0,16	Выбор локации, где, по возможности, не смогут открыться конкуренты	Дополнительные акции, скидки Оригинальная реклама товара (заявить о себе, как о высококачественном производителе)
Сопротивление изменению сотрудников офиса	0,2	0,2	0,04	Проинформировать о важности проекта	Обязать сотрудников работать при изменении

Аварии при транспортировке несет такие угрозы как, повреждение груза, расходы на обновление самого транспорта, магазин не сможет получить товар в нужный срок. Увеличение арендной платы также является высокой угрозой, так как это повышение придется заложить в цену товара. Риск набора персонала непрофессионального уровня может влиять на достижение плана продаж, удовлетворенность посетителей и репутации всего магазина. Превышение бюджета проекта может привести к тому, что компании придется брать займы, а также послужить причиной закрытия проекта.

3.3 Обоснование эффективности проекта расширения собственной розничной сети «Цветные сны»

Эффективность проекта будет рассчитана через такие показатели как NPV, срок окупаемости, PI.

Для начала необходимо определить сколько приходится выручки и себестоимости на один магазин. Исключая из выручки продажи через интернет-магазин (примерно 9-10%), вклад в товарооборот одного магазина в среднем 13%.

Далее рассчитывается выручка и себестоимость на один магазин (таблица 14). Рост выручки и себестоимости предполагается такой же, как и уже в функционирующих магазинах.

Таблица 14 – Расчет выручки и себестоимости

Квартал/год	Выручка, руб.	Себестоимость, руб.
4 кв./2021	3 541 427,5	2 362 568
1 кв./2021	3 541 427,5	2 362 568
2 кв./2022	3 541 427,5	2 362 568
3 кв./2022	3 541 427,5	2 362 568
4 кв./2022	4 426 784,5	2 851 953
1 кв./2022	4 426 784,5	2 851 953
2 кв./2023	4 426 784,5	2 851 953
3 кв./2023	4 426 784,5	2 851 953

В таблице 15 рассчитаны постоянные издержки: стоимость аренды, расходы на эквайринг, расходы на топливо и маркетинговые издержки. Зарплата работникам уже входит в себестоимость.

Сумма инвестиций равна 950 тыс. рублей. В эту сумму входит:

- заработная плата команде проекта (216 тыс. руб.);
- стоимость ремонта (350 тыс. руб.);
- стоимость оборудования и мебели (300 тыс. руб.);
- стоимость аренды на месяц (83 300 руб.);
- стоимость терминала (20 тыс. руб.).

Таблица 15 – Постоянные издержки проекта

Квартал/год	Аренда, руб.	Эквайринг, руб.	Расходы на топливо, руб.	Маркетинговые издержки, руб.
4 кв./2021	250 000	69 058	190 000	130 000
1 кв./2021	250 000	69 058	190 000	130 000
2 кв./2022	250 000	69 058	190 000	130 000
3 кв./2022	250 000	69 058	190 000	130 000
4 кв./2022	250 000	69 058	190 000	130 000
1 кв./2022	250 000	69 058	190 000	130 000
2 кв./2023	250 000	69 058	190 000	130 000
3 кв./2023	250 000	69 058	190 000	130 000

В таблице 16 представлено движение денежных средств. Кэш-фло от инвестиционной деятельности равен 950 тыс. рублей.

Таблица 16 - Движение денежных средств

Квартал/год	Поступления от продаж, руб.	Затраты на материалы и комплектующие, руб.	Постоянные издержки, руб.	Налоги, руб.	Кэш-фло от операционной деятельности, руб.
4 кв./2021	3 541 428	2 362 568	639 058	276 999	262 803
1 кв./2021	3 541 428	2 362 568	639 058	276 999	262 803
2 кв./2022	3 541 428	2 362 568	639 058	276 999	262 803
3 кв./2022	3 541 428	2 362 568	639 058	276 999	262 803
4 кв./2022	4 426 785	2 851 953	673 587	391 785	509 460
1 кв./2022	4 426 785	2 851 953	673 587	391 785	509 460
2 кв./2023	4 426 785	2 851 953	673 587	391 785	509 460
3 кв./2023	4 426 785	2 851 953	673 587	391 785	509 460

Далее рассчитывается чистая приведенная стоимость и срок окупаемости проекта (таблица 17). Ставка дисконтирования равна 12%, рассчитанная как безрисковая ставка плюс премия за риск.

Таблица 17 – Расчет срока окупаемости

Квартал/год	Чистый денежный поток (ЧДП), руб.	Дисконтированный ЧДП, руб.	График окупаемости (аккумулированный ДЧДП), руб.
4 кв./2021	-687 197	-668000	-668000
1 кв./2021	262 803	248326	-419675
2 кв./2022	262 803	241389	-178286
3 кв./2022	262 803	234646	56360

Продолжение таблицы 17

Квартал/год	Чистый денежный поток (ЧДП), руб.	Дисконтированный ЧДП, руб.	График окупаемости (аккумулятивный ДЧДП), руб.
4 кв./2022	509 460	442168	498528
1 кв./2022	509 460	429816	928345
2 кв./2023	509 460	417810	1346154
3 кв./2023	509 460	406138	1752293

Для наглядности на рисунке 8 представлен чистый денежный поток проекта.

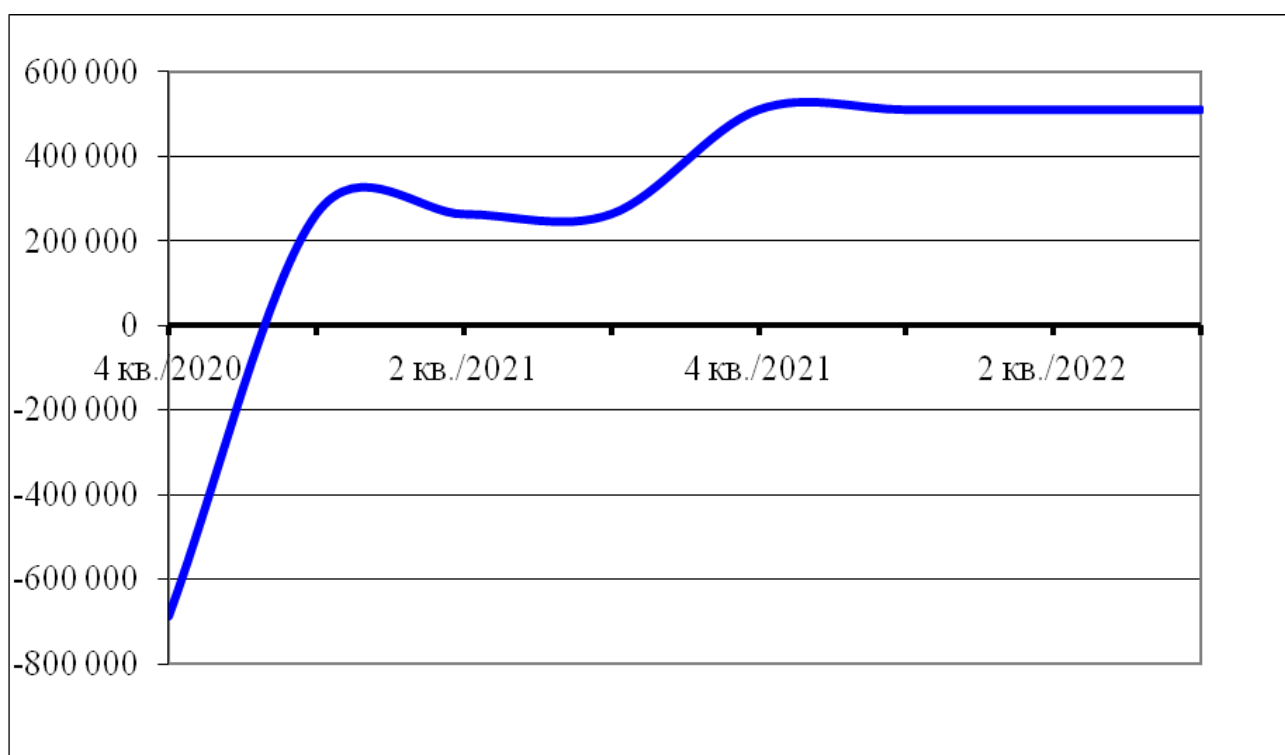


Рисунок 7 - Чистый денежный поток проекта

На рисунке 9 представлен график окупаемости проекта.

Срок окупаемости проекта составил 9 месяцев. Чистая приведенная стоимость (прирост капитала с учетом временной стоимости) через 2 года составит 1 752 тыс. рублей. Индекс доходности (PI) равен 1,07, то есть отдача от одного вложенного рубля составляет 7 копейку.

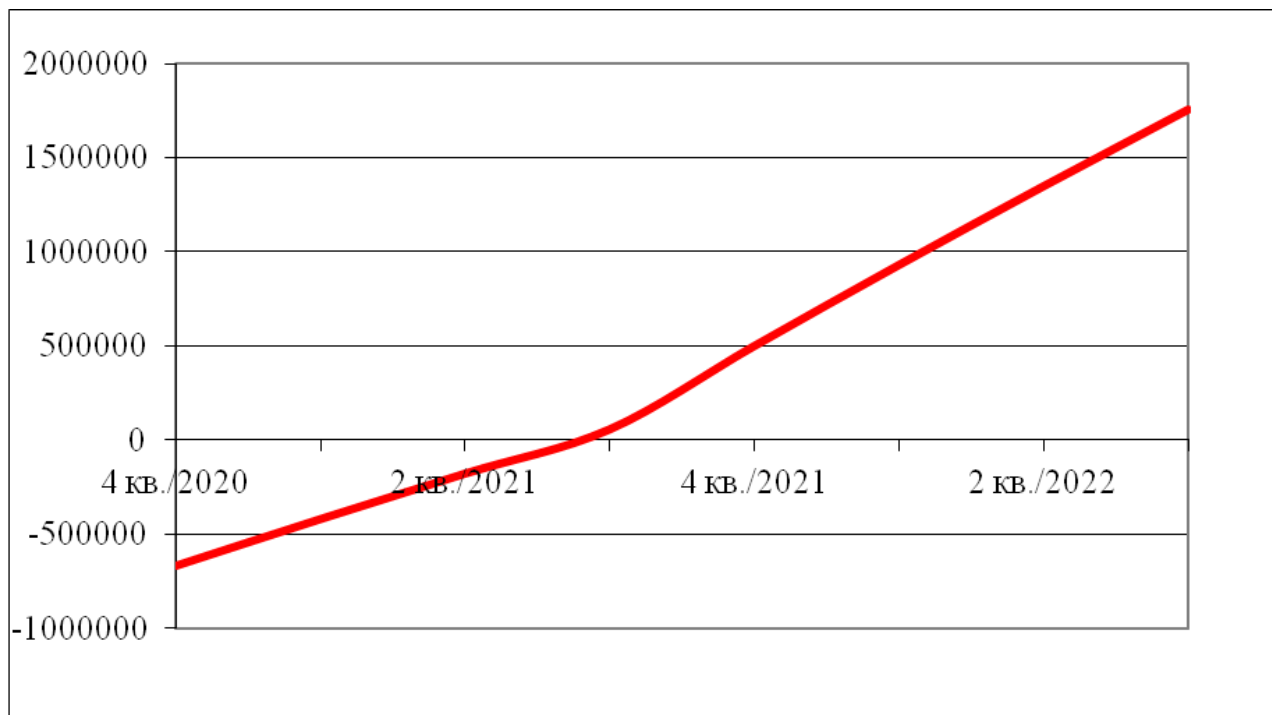


Рисунок 8 - График окупаемости проекта

Проект является эффективным для инвестирования и целесообразен для реализации.

Последним этапом оценки эффективности в таблице 18 представлена оценка влияния изменения двух параметров: выручки и прямых издержек.

Таблица 18 - Зависимость NPV от отклонения параметров

Процентное отклонение параметра	Снижение выручки, руб.	Увеличение прямых издержек, руб.
5%	701 751	1 020 201
10%	-356 491	288 109
15%	-1 531 147	-467 709
20%	-2 839 856	-1 287 886
25%	-4 153 032	-2 162 723
30%	-5 466 209	-3 077 838
35%	-6 779 386	-3 992 953
40%	-8 092 562	-4 908 068
45%	-9 405 739	-5 823 182
50%	-10 718 916	-6 738 297

На основании таблицы 18 можно сделать вывод, что проект сможет выдержать снижение выручки на 5 %, и увеличение прямых издержек на 10%. Более всего проект чувствителен к снижению выручки магазина.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе выполнения дипломной работы в первой главе были проанализированы теоретические аспекты управления проектом. Была рассмотрена сущность управления проектами, жизненный цикл проекта в производственной компании, а также основные составляющие современной розничной торговли.

При выполнении второй главы был проведен анализ характеристики деятельности компании, ее финансового состояния, анализ внутренней и внешней среды и анализ рынков Абакана, Кызыла и Иркутска.

При анализе финансового состояния был выявлен рост платежеспособности компании и эффективности деятельности, а так же снижение рентабельности продаж и чистой прибыли.

В ходе анализа внутренней среды были выявлены сильные и слабые стороны компании.

Сильные стороны:

- низкая себестоимость;
- собственное производство;
- высокий технологический уровень;
- высокая скорость производства;
- собственный транспорт;
- широкий ассортимент для разных ценовых сегментов;
- привлекательный дизайн и упаковка.

К слабым сторонам относится нехватка квалифицированного персонала; отсутствие собственной розницы за пределами города Красноярск; снижение рентабельности и объема продаж к 2020 году.

В ходе анализа внешней среды были выявлены возможности и угрозы компании.

Возможности: новые рынки сбыта (Хакасия, Тыва, Иркутск); доступные современные информационно-коммуникационные технологии.

Угрозы: несформированная культура частоты потребления текстильной продукции; высокая конкуренция на рынке Красноярска.

Анализ рынка города Абакана, Кызыла и Иркутска показал, что для открытия нового магазина необходимо выбрать город Иркутск, так как уровень дохода из трех рассмотренных городов самый высокий. Численность населения также выше, относительно рассмотренных городов. Уровень конкуренции невысокий, на рынке Иркутска нет крупных представителей производства и продажи текстиля для дома.

Исходя из анализа внутренней и внешней среды, анализа рынков трех городов, а также исходя из стратегической цели компании в рамках работы был предложен проект по расширению розничной сети, открытие новой торговой точки в городе Иркутске, который позволит достичь цели компании и расширить клиентскую базу.

При разработки проекта были составлены: устав проекта, анализ заинтересованных сторон, иерархическая структура работ, управление человеческими ресурсами, сетевая диаграмма проекта, план управления рисками, а также рассчитана эффективность проекта, результатом которого было решение о целесообразности инвестирования в проект по расширению розничной сети.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК). Издание пятое. – Project Management Institute, Inc., 2013.
2. Дульзон А.А. Управление проектами: учебное пособие / А. А. Дульзон; Национальный исследовательский Томский политехнический университет. – 3-е изд., перераб. и доп. – Томск : Изд-во Томского политехнического университета, 2010. – 334 с.
3. Султанов И. А. Методические аспекты управления проектами [Электронный ресурс] // Projectimo – Режим доступа: <http://projectimo.ru>.
4. Разу М.Л. Управление проектом. Основы проектного управления : учебник / коллектив авторов ; под ред. проф. М.Л. Разу. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: КНО – РУС, 2010. – 760 с.
5. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК). Издание шестое. – Project Management Institute, Inc., 2017.
6. О понятии "розничная торговля" [Электронный ресурс] // Информационное агентство Клерк.Ру – Режим доступа: <https://www.klerk.ru>.
7. Современные технологии в розничной торговле и их применение [Электронный ресурс] // Ponp.ru – Режим доступа: <https://ponp.ru>.
8. Портер М. Конкурентное преимущество / М. Портер – Москва: Альпина Паблишер, 2016. – 1020 с.
9. Каталог [Электронный ресурс] // Цветные сны. – Режим доступа: <https://sny24.ru>.
10. Каталог [Электронный ресурс] // ТАС. – Режим доступа: <https://tac24.ru>.
11. Товары [Электронный ресурс] // Соня текстиль. – Режим доступа: <https://vk.com/market-94827707>
12. Каталог [Электронный ресурс] // Cozy home. – Режим доступа: <https://cozyhome.ru>.

13. Каталог [Электронный ресурс] // Домашний мир. – Режим доступа: <http://www.dmtex24.ru>.
14. Каталог [Электронный ресурс] // Лента. – Режим доступа: <https://lenta.com>
15. Каталог [Электронный ресурс] // Togas. – Режим доступа: <https://www.togas.com>
16. Рост налогов в России с 2021 года [Электронный ресурс] // Журнал “Упрощенка” – Режим доступа: <https://www.26-2.ru>.
17. Внешнеэкономическая деятельность России [Электронный ресурс] // Кибеленинка – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru>.
18. Уровень инфляции [Электронный ресурс] // Инфляция в России – Режим доступа: <https://xn----ctbjnaatncev9av3a8f8b.xn--p1ai/>
19. Курсы валют [Электронный ресурс] // Bankiros – Режим доступа: <https://krasnoyarsk.bankiros.ru>.
20. Росстат оценил масштаб снижения реальных располагаемых доходов россиян [Электронный ресурс] // РБК – Режим доступа: <https://www.rbc.ru>.
21. Рынок постельного белья в России 2020 [Электронный ресурс] // РБК – Режим доступа: <https://marketing.rbc.ru>.
22. Анализ потребления текстильной продукции для дома по результатам панельных исследований [Электронный ресурс] // Текстильные новости – Режим доступа: <https://zen.yandex.ru/media/newstextile/>
23. Абдрахманова Г.И. Рейтинг инновационного развития субъектов Российской Федерации Выпуск 5 / Г.И. Абдрахманова, П.Д. Бахтин, Л.М. Гохберг и др.; под ред. Л.М. Гохберга; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – Москва: НИУ ВШЭ, 2017. – 260 с.
24. Каталог продукции [Электронный ресурс] // Одеялко производственное предприятие – Режим доступа: <https://xn--d1acpdghe7k.xn--p1ai/>
25. Каталог [Электронный ресурс] // Промышленное объединение ООО «Петровит» – Режим доступа: <http://www.petrovit.ru>.

26. Каталог товаров [Электронный ресурс] // Промышленное объединение ООО «ПетроВит» – Режим доступа: <https://belpostel.com>
27. Perina home [Электронный ресурс] // Instagram Perina home – Режим доступа: https://www.instagram.com/perina_home_textile/
28. Атмосфера дома [Электронный ресурс] // Instagram Atmosfera doma – Режим доступа: https://www.instagram.com/atmosfera_doma19/
29. Каталог товаров [Электронный ресурс] // Bellehome – Режим доступа: <https://bellehome.ru>.
30. Уровень жизни [Электронный ресурс] // Федеральная служба государственной статистики – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru>.
31. Каталог товаров [Электронный ресурс] // Бытовик – Режим доступа: <https://bitovirk.ru>.
32. Каталог товаров [Электронный ресурс] // Компания «Текстилька38» – Режим доступа: <https://текстилька38.рф>.
33. Каталог товаров [Электронный ресурс] // Магазин «Уютоман» – Режим доступа: <https://uyutoman.ru>.
34. Каталог [Электронный ресурс] // Магазин постельного белья и текстильных изделий «Tekstil-irk» – Режим доступа: <https://tekstil-irk.ru>.
35. О компании [Электронный ресурс] // Все для дома – Режим доступа: <https://vddoma.ru>.
36. Население России по полу и возрасту: статистика, распределение [Электронный ресурс] // statdata.ru – Режим доступа: <http://www.statdata.ru>.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бухгалтерский баланс ООО «Цветные сны»

Наименование показателя	Величина, тыс. руб.		
	2018	2019	2020
Актив			
Нематериальные активы	0	0	0
Основные средства	7 564 000	5 332 000	4 153 000
Доходные вложения в материальные ценности	0	0	0
Долгосрочные финансовые вложения	0	0	0
Отложенные налоговые активы	0	0	0
Прочие внеоборотные активы	0	0	0
Внеоборотные активы	7 564 000	5 332 000	4 153 000
Запасы	55 727 000	16 888 000	7 870 000
НДС по приобретенным ценностям	0	0	0
Дебиторская задолженность	34 641 000	17 211 000	18 767 000
Краткосрочные финансовые вложения	0	0	0
Денежные средства и денежные эквиваленты	575 000	163 000	4 769
Прочие оборотные активы	0	0	0
Оборотные активы	90 943 000	34 262 000	26 641 769
Активы всего	98 507 000	39 594 000	35 559 000
Пассив			
Уставный капитал	0	0	0
Собственные акции, выкупленные у акционеров	0	0	0
Добавочный капитал	0	0	0
Резервный капитал	0	0	0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	0	0	0
Капитал и резервы	-4 182 000	211 000	678 000
Заёмные средства (долгосрочные)	13855000	13623000	13 242 000
Отложенные налоговые обязательства	0	0	0
Прочие долгосрочные обязательства	0	0	0
Долгосрочные обязательства	13855000	13623000	13 242 000
Заёмные средства (краткосрочные)	0	0	0
Кредиторская задолженность	88 834 000	25 760 000	21 639 000
Доходы будущих периодов	0	0	0

Продолжение приложения А

Наименование показателя	Величина, тыс. руб.		
	2018	2019	2020
Прочие краткосрочные обязательства	0	0	0
Краткосрочные обязательства	88 834 000	25 760 000	21 639 000
Пассивы всего	98 507 000	39 594 000	35 559 000

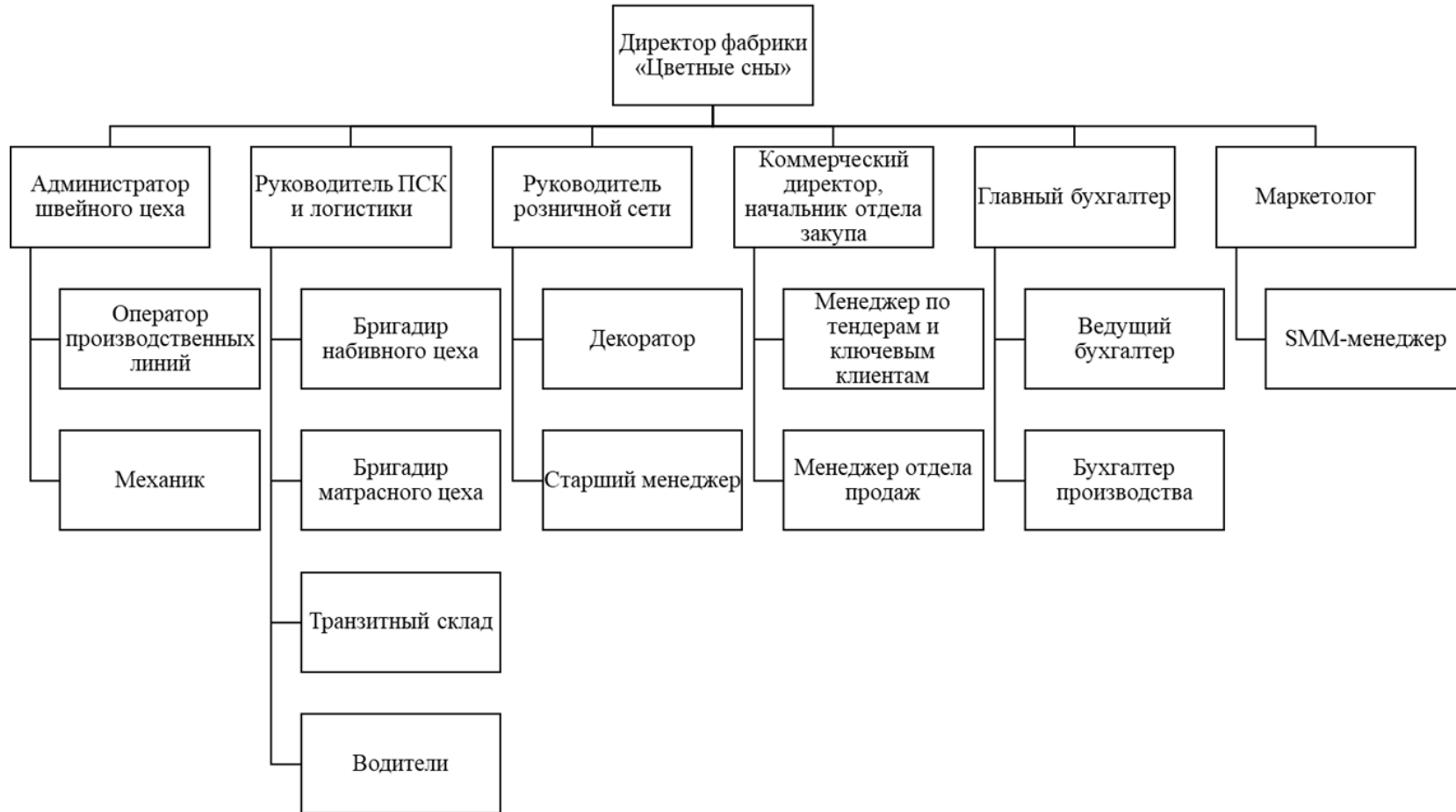
ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Отчет о финансовых результатах ООО «Цветные сны»

Наименование показателя	Величина, тыс.руб.		
	2018	2019	2020
Доходы и расходы по обычным видам деятельности			
Выручка	71406000	54067000	108967000
Себестоимость продаж	71901000	47837000	108079000
Валовая прибыль (убыток)	0	0	0
Коммерческие расходы	0	0	0
Управленческие расходы	0	0	0
Прибыль (убыток) от продажи	-495000	6230000	888000
Операционные доходы и расходы			
Доходы от участия в других организациях	0	0	0
Проценты к получению	0	0	0
Проценты к уплате	0	0	0
Прочие доходы	4254000	0	315000
Прочие расходы	3538000	1769000	698000
Прибыль (убыток) до налогообложения	221000	4461000	505000
Текущий налог на прибыль	77000	68000	38000
Чистая прибыль (убыток)	144000	4393000	467000

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Организационная структура компании «Цветные сны»



ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Матрица ответственности для проекта

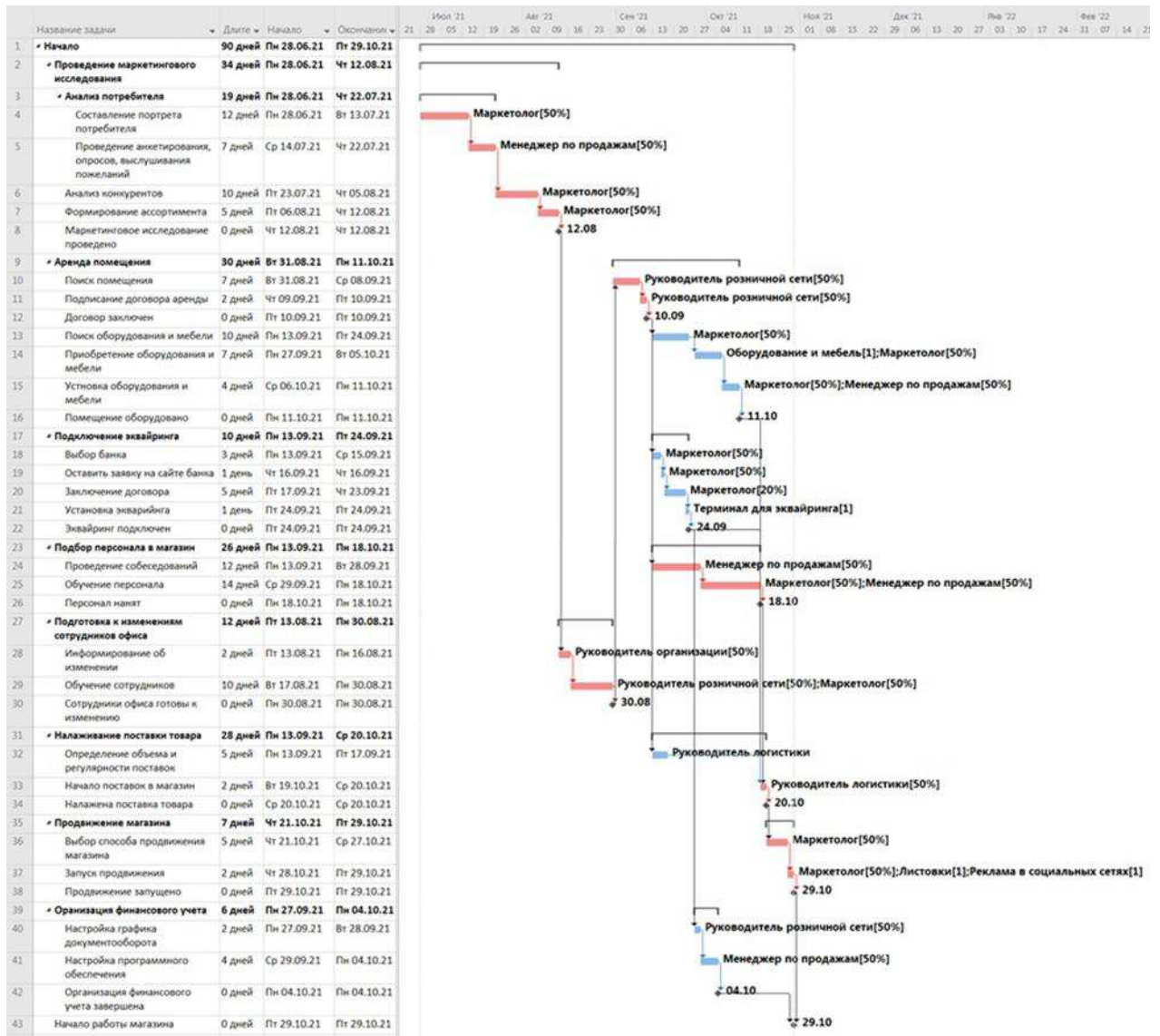
Идентификатор	ИСР	Участники проекта				
		Руководитель розничной сети	Маркетолог	Руководитель логистики	Менеджер по продажам	Руководитель организации
1.	Маркетинг					
1.1	Анализ потребителя					
1.1.1	Составление «портрета» потребителя	И	О/У	-	И	-
1.1.2	Проведение анкетирования, опросов, выслушивание пожелания	И	У	-	О	-
1.2	Анализ конкурентов	И	О/У	-	И	И
1.3	Продвижение магазина					
1.3.1	Выбор способа продвижения магазина	И	О/У	-	И	И
1.3.2	Начало продвижения магазина	И	О/У	-	И	И
1.4	Формирование ассортимента	И	О/У	-	К	-
2.	Помещение					
2.1	Аренда помещения					
2.1.1	Поиск помещения	О/У	К	-	К	И
2.1.2	Подписание договора аренды	О/У	К	-	К	И
2.2	Оформление помещения					
2.2.1	Ремонт помещения	И	У	-	О	К
2.2.2	Приобретение оборудования и мебели	И	О/У	-	К	К
2.2.3	Установка оборудования и мебели	И	О/У	-	К	К
3.	Персонал					

Продолжение приложения Г

Идентификатор	ИСР	Участники проекта				
		Руководитель розничной сети	Маркетолог	Руководитель логистики	Менеджер по продажам	Руководитель организации
3.1	Подбор персонала в магазин	У	О	-	К	И
3.2	Обучение персонала	У	К	-	О	К
3.3	Информирование об изменении	К	К	-	И	О/У
3.4	Переобучение сотрудников офиса	У	К	-	О	К
4.	Логистика					
4.1	Определение объема и регулярности поставок	И	К	О/У	К	И
4.2	Начало поставок	И	К	О/У	К	И
5.	Финансы					
5.1	Подключение эквайринга					
5.1.1	Выбор банка	У	О	-	И	К
5.1.2	Оставить заявку на сайте банка	У	О	-	И	К
5.1.3	Заключение договора	У	О	-	И	К
5.1.4	Установка эквайринга	У	О	-	И	К
5.2	Организация финансового учета					
5.2.1	Настройка графика документооборота	У	К	И	О	К
5.2.2	Настройка программного обеспечения	У	К	И	О	К


ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Диаграмма Ганта проекта



Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, государственного управления и финансов
Кафедра международной и управленческой экономики

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
 С.Л. Улина

« 18 » июня 2021 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент
38.03.02.02.08 Управление проектами (в организации)

Разработка проекта расширения собственной розничной сети
производственной компании (на примере ООО «Цветные сны»)

Руководитель



канд. экон. наук, доцент

П.С. Зеленский

Выпускник



Н. О. Сивова

Красноярск 2021