МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСИКОЙ

ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Факультет экономический**

**Кафедра мировой экономики и менеджмента**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА ПО ОТКРЫТИЮ ФИЛИАЛА КОМПАНИИ «BIKER BOOTS RUSSIA»**



Работу выполнил \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_И. В. Жабин

(подпись, дата)

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент курс 4

Направленность (профиль) \_Управление малым бизнесом\_\_\_\_

Научный руководитель

Канд. экон. наук, доцент \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ А. К. Кочиева

(подпись, дата)

Нормоконтролёр

Канд. экон. наук, доцент\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ А. К. Кочиева

(подпись, дата)

Краснодар

2021

**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение 3

1. Теоретические аспекты бизнес-планирования проекта по выходу на рынок США 5

1.1 Международные стандарты бизнес-планирования 5

1.2 Выход организации на рынок Соединённых Штатов Америки и правовые основы функционирования компании 9

2. Бизнес-план по выходу компании «Biker Boots Russia» на рынок США 14

2.1 Резюме проекта и характеристика предприятия 14

2.3 Анализ отрасли по производству обуви 16

2.4 Продукция компании «Biker Boots Russia» 18

2.5 Оценка состояния рынка обуви в Соединенных Штатов Амарики 20

3. Разработка планов основных объектов управления 24

3.1 Маркетинговый план 26

3.2 Производственный план 33

3.3 Организационный план 40

3.4 Финансовый план проекта 42

3.5 Анализ рисков проекта 48

Заключение 43

Список используемых источников 56

# **ВВЕДЕНИЕ**

В настоящее время в условиях глобализации рынков товаров и услуг многие компании стремятся к выходу и освоению зарубежных рынков. В большинстве случаев деятельность за рубежом предоставляет хорошие возможности развития бизнеса. Выходя на международные рынки у организации, присутствуют следующие интересы: увеличение прибыли, расширение масштабов деятельности, продление стадии роста жизненного цикла организации, открытие новых перспектив развития компании. С целью успешности проекта по выходу компании на международный рынок, необходима разработка качественного бизнес-плана с учётом всех возможностей, рисков и экономической эффективности проекта.

Актуальность данной работы заключается в том, что в настоящее время не все предприниматели рассматривают бизнес-план как инструмент развития и интернационализации бизнеса и не уделяют ему должного внимания. В работе обоснована важность и эффективность разработки бизнес-проекта по выходу компании на рынок международный рынок, а так же представлен бизнес-план по выходу российской компании малого бизнеса, по производству обуви ручной работы «Biker Boots Russia» на рынок Соединенных Штатов Америки.

Целью курсовой работы является разработка бизнес-проекта по выходу российской компании на рынок США. Для достижения данной цели были поставлены задачи:

* проанализировать международные стандарты написания бизнес-плана;
* исследовать правовые основы функционирования компании выхода организации на рынок Соединённых Штатов Америки;
* Разработать бизнес-план по выходу компании «Biker Boots Russia» на рынок США;
* Проанализировать отрасль ручного производства обуви;
* Оценить состояние рынка обуви Соединенных Штатов Америки;
* Разработать маркетинговый, производственный, организационный и финансовый планы проекта;
* Провести анализ возможных рисков проекта.

Объект исследования: бизнес-планирование проекта для выхода компании на международный рынок.

Предмет исследования: экономические отношения, возникающие в процессе выхода компании на международный рынок на примере российской компании «Biker Boots Russia».

Курсовая работа включает в себя три главы (теоретическую, методическую и практическую), заключение и список литературы.

В первой главе рассматривается международные стандарты написания бизнес-планирования, а также особенности выхода предпринимателей на рынок США.

Во второй главе описываются теоретические аспекты разрабатываемого бизнес-плана.

В третьей главе курсовой работы описываются разработка основных элементов проекта, маркетинговый, организационный, производственный и финансовый планы.

В заключении данной работы изложены наиболее важные и конкретные результаты проработки темы курсовой работы, а также целесообразность и эффективность представленного проекта.

# **Теоретические аспекты бизнес-планирования проекта по выходу на рынок США**

# **1.1 Международные стандарты бизнес-планирования**

В условиях рыночных отношений практически невозможно добиться высоких успехов в работе предприятия, если изначально не запланировать его деятельность и не придерживаться этого плана. Бизнес планирование – процесс разработки бизнес плана, его можно рассматривать средством реализации стратегии организации. В ходе разработки бизнес-плана создается четкая программа, включающая процедуры по сбору и обработке информации, прогноз доходов и расходов, затраты ресурсов, оценку эффективности деятельности. В основе процесса бизнес-планирования лежит выбранная бизнес-идея, которая выступает отправной точкой разработки бизнес-плана и определяет направления его реализации [2].

Бизнес-план – это подробный, четко структурированный и тщательно подготовленный документ, описывающий, к чему стремится фирма, как она предполагает добиться поставленных целей, и как будет выглядеть после их достижения. Это удобная общепринятая форма ознакомления потенциальных инвесторов с проектом. Бизнес-план в концентрированной форме отражает ключевые показатели, обосновывающие целесообразность некоторого проекта, четко и наглядно раскрывающий суть предполагаемого нового направления деятельности фирмы [5].

Так как бизнес-план – документ на перспективу, то разрабатывается он, как правило, на несколько лет вперед – с помесячной разбивкой для первого, поквартальной – для второго года, далее – с годовым интервалом. Его составлению предшествуют следующие работы:

− анализ и оценка текущего состояния предприятия;

− анализ потребностей и проблем рынка (потребители, посредники, конкуренты, поставщики, положение предприятия на рынке);

− анализ влияния на предпринимательскую деятельность состояния отрасли, к которой принадлежит предприятие, факторов макросреды предприятия;

− определение основных направлений и формулирование количественно обоснованных целей деятельности предприятия на планируемый период;

− разработка планов действий, обеспечивающих достижение поставленных целей, и определение необходимых для этого ресурсов.

В ряде стран существуют общепринятые стандарты бизнес-планирования. Например, в Германии – DIN 69901, V-Modell , в Китае – C-PMBOK, в США – NASA ProjectManagement, в Великобритании – BSI BS 6079, APM BodyofKnowledge, OSCEng и т.д.

Но самыми распространенными считаются стандарты бизнес-планирования [23]:

− Организации Объединённых Наций по промышленному развитию (ЮНИДО, англ. – UNIDO);

− Европейского банка реконструкции и развития (ЕБРР);

− Бюро финансового моделирования (BFM Group);

− KPMG Group.

Рассмотрим данные методики подробнее. Методика UNIDO впервые была опубликована в 1978 г. как реакция на отсутствие утвержденных стандартов бизнес-планирования и называлась «Руководство по подготовке промышленных технико-экономических исследований». Далее данная методика была принята государственными учреждениями, банками, высшими учебными заведениями и финансовыми институтами как стандарт бизнес-планирования. Методика UNIDO представляет собой специальный язык общения специалистов в сфере финансового анализа и инвестиционного проектирования и требует профессиональных знаний в таких областях, как маркетинг, анализ рынка, экономика, технологии производства, анализ местоположения и окружающей среды, энергетика, управление персоналом и прочее.

Еще одна популярная методика бизнес-планирования принадлежит Европейскому банку реконструкции и развития. Деятельность данного банка заключается в развитии Европы и Центрально-Азиатского региона, путем привлечения иностранных инвестиций и использования собственных. Денежные средства используются как для создания новых производственных предприятий, так и для поддержания и развития уже существующих. Структура бизнес-стратегии ЕБРР отличается своей краткостью.

Стандарты бизнес-планирования BFM Group были разработаны одно- именной украинской консалтинговой компанией и сразу завоевали репутацию наиболее основательных методик разработки бизнес-планов. В отличие от остальных методик разработки бизнес-планов, структура бизнес-планирования BFM Group довольно жестко регламентирована и предусматривает расчет большего количества показателей. Основными особенностями данного стандарта являются: расчеты максимально возможного числа финансовых показателей (NPV,DPB, PI, IRR, PB, ARR, MIRR), проведение анализа чувствительности по нескольким переменным, прогнозирование проекта в разрезе месяца вплоть до окончания проекта.

Выбор определенной методики создания бизнес-плана, глубина и временные рамки его осуществления, варианты решений, объемы, наличие прилагаемых документов и справок, зависят от множества факторов. Бизнес-план должен быть составлен в такой последовательности, которая будет способствовать легкому восприятию и четкому осмыслению проекта, его финансовой состоятельности и рентабельности. Рассмотрим структуру наиболее популярных зарубежных методик, обозначенных выше в таблице 1.

Таблица 1 – Структура разработки бизнес-плана по зарубежным методикам

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| UNIDO | ЕБРР | BFM Group | KPMG Group |
| – титульный лист;  – резюме;  – описание отрасли и компании;  – описание товаров (услуг);  – продажи и маркетинг;  – план производства;  – организационный план;  – финансовый план;  – оценка эффективности проекта;  – гарантии и риски компании;  – приложения. | –титульный лист;  – меморандум о конфиденциальности;  – резюме;  – описание компании;  – описание проекта (SWOT);  – финансирование и риски;  – приложения. | – меморандум о конфиденциальности;  – аннотация бизнес-плана;  – резюме;  – описание компании;  – среда для бизнеса  – характеристика продукции  – анализ рынков сбыта;  – конкуренция и конкурентное преимущество;  – организация ВЭД фирмы;  – стратегия плана маркетинга;  – план продаж;  – план производства;  – организационный план;  – инвестиционный план;  – финансовый план;  – приложения. | – резюме;  – продукция и услуги;  – анализ рынка и отрасли;  – целевые рынки;  – стратегии рекламы и продвижения;  – управление;  – финансовый анализ;  – приложения. |

Таким образом, можно сделать вывод, что каждая методика бизнес-планирования имеет свои особенности, положительные и отрицательные стороны и определенную структуру написания бизнес-плана. Важно, чтобы бизнес-план в итоге содержал обязательные разделы, в которых были бы проанализированы конкретные аспекты бизнес-плана, исходная и итоговая информация (показатели) были достоверными, обоснованными и базировались на документальных источниках и расчетах, а также чтобы он был полностью понятен для потенциального инвестора или работников предприятия

# **1.2 Выход организации на рынок Соединённых Штатов Америки и правовые основы функционирования компании**

Выход на рынок Соединенных Штатов для иностранных предпринимателей – возможность кратно увеличить свои доходы. Наиболее популярными видами деятельности в Америке являются торговля, производство и обслуживание в сфере общественного питания. Варианты выхода российского предпринимателя в США следующие: покупка готового бизнеса, франчайзинг, партнерство, создание с нуля, открытие филиала, все эти варианты подразумевают присутствие доверенного лица компании в Соединённых Штатах, это вызывает множество затруднений, таких как: оформлением визы, затраты на переезд и проживание, большие временные потери.[4]

Поэтому одним из упрощённых и перспективных направлений выхода на рынок Штатов является экспорт товаров. Существуют множество правил и требований к поставщикам импортной продукции в США. При импорте чего-либо в США, необходимо соблюдать правила и положения, установленные Агентством таможенного и пограничного контроля (CBP). CBP требует, чтобы весь иностранный импорт, поступающий в США, сопровождался несколькими документами, помогающими идентифицировать продукт, грузоотправителя и другую важную информацию, касающуюся отгрузки. Эти документы:

* **Коммерческий счет-фактура:** этот документ содержит детали транзакции для вашего импорта, включая цену, которую вы заплатили, описание продукта и многое другое.
* **Упаковочный лист: в** этом документе перечислены продукты в отгрузке, включая размер, количество и другие детали.
* **Коносамент (BOL): в** этом документе перечислены товары в отгрузке как квитанция.
* **Уведомление о прибытии:** этот документ отправляется перевозчиком грузополучателю и содержит информацию о том, когда и где груз прибудет на границу США.
* **Таможенный Bond :** Это обязательный контракт между импортером, СВР, и третьей стороной поручительство компании, которая гарантирует, что все пошлины и сборы будут выплачиваться в полном объеме и своевременно. Он требуется для всего коммерческого импорта на сумму от 2500 долларов США.[14]
* **Заявление о стране происхождения, должно** быть постоянно прикреплено к импортируемому продукту.
* **Промежуточный счет-фактура обуви (IFI): в** этом документе (также известном как «Декларация об обуви») представлена ​​очень конкретная информация о типе и характеристике обуви.

Для того чтобы заполнить декларацию об обуви, необходимо учитывать:

* Название стиля
* Номер стиля
* Материалы, из которых изготовлена ​​обувь
* Предназначение обуви, будь то походы, катание на коньках, спорт или что-то еще
* Предназначена ли обувь для мужчин, женщин, взрослых или детей.
* Есть ли у обуви металлический подноск или нет
* Высота верха (насколько высоко по ноге бахилы)
* Подробная информация о конструкции обуви, включая все материалы, обработку и аксессуары.
* Подробная информация о методах изготовления обуви.
* Фабрика, создавшая обувь

Регистрация в качестве участника внешнеэкономической деятельности. Регистрироваться в качестве участника требуется всем интернет-магазинам, отправляющим товары за рубеж. Она проходит на таможенном посту, через который компания будет высылать свои заказы. Для оформления понадобится полный пакет учредительных документов ИП или юридического лица:

* свидетельство о регистрации;
* выписка из реестра ЕГРИП или ЕГРЮЛ;
* справки об открытии рублевого и валютного счетов;
* приказы о назначении директора и других должностных лиц;
* бухгалтерский баланс за последний отчетный период;
* договора аренды помещений, как по юридическому, так и по фактическому адресу;

Наилучшая возможность для малого бизнеса выйти на рынок Америки ­ – это один из самых больших маркетплейсов в мире «Амазон». Торговая площадка с главным офисом в США, занимает первое место среди аналогичных, доля онлайн-покупок совершенных через Амазон 49,1%. Ежегодный прирост продаж показывает значительное увеличение, например в 2020 году в связи с карантинными ограничениями этот рост составил более 48%. Амазон подключил к своей платформе 1,3 млн новых селлеров в 2020 году. [11]

На площадку приходит 3500 новых продавцов каждый день, или 146 - каждый час. Амазон имеет очень широкую клиентскую базу, каждый год торговая площадка привлекает более 1 млрд. пользователей со всего мира, сами же американцы при необходимости что-либо купить или продать в первую очередь заходят именно сюда. Такая популярность среди жителей Штатов обусловлена высочайшим доверием к обслуживанию, логистике и оперативной обработке заказов.

Практически для всех граждан США Амазон – безусловный бренд, гарантирующий надежность и качество представленной продукции/услуг. Для продавцов это горячая целевая аудитория, которая посетила площадку именно для покупки определенного товара.

Импорт товаров в США с помощью Амазона имеет ряд преимуществ для иностранных бизнесменов:

* полностью дистанционное сотрудничество;
* минимум обязательных условий для начала торговли на крупнейшей онлайн-площадке в Штатах;
* более 30 категорий продукции, что позволяет выйти на мировой рынок практически с любым видом продукции;
* по данным Similarweb, Амазон посещает более 1,6 млрд. пользователей в месяц;
* количество активных сторонних продавцов составляет около 2,15 млн. (при зарегистрированных 6 млн. сторонних продавцов);
* ежегодный оборот площадки составляет 150 млрд. долларов США;
* более 100 тыс. частных продавцов выходят на миллионный годовой оборот;

**Компания предлагает два варианта сотрудничества:**

* **FBA (fulfillment by Amazon)** – фулфилмент от Амазон;
* **FBM (fulfillment by merchant)** – фулфилмент от продавца.

Фулфилмент – это комплекс операций с момента оформления заказа на сайте до получения посылки покупателем.

Услуга FBA подразумевает, что **Амазон берет на себя следующие логистические операции с товаром:**

* приём от поставщика (поставщик должен уметь маркировать продукцию по правилам маркетплейса);
* проверка, маркировка, размещение на склад (после всех проверок товарная карточка на сайте становится активной);
* прием оплаты;
* оформление заказа, упаковка посылки, адресация;
* доставка покупателю;
* работа с документацией и возвратами.

Все процессы полностью автоматизированы, задача продавца заключается только в отправке товаров на склад Амазон и дальнейшем продвижении, маркетинге.

При работе по схеме FBM, продавец берет всю логистику на себя. **Амазон в этом случае выполняет только следующие функции:**

* размещает карточку товара на сайте;
* принимает заказ, передает информацию о нем продавцу;
* принимает оплату.

Таким образом, при использовании FBM предприниматель сам хранит товар, формирует посылки и занимается их доставкой.[7]

**Подавляющее число продавцов на Amazon использует схему FBA.** Заниматься же логистикой самостоятельно экономически целесообразно лишь крупным компаниям, работающим одновременно на разнообразных международных маркетплейсах.

На Амазоне продать свой товар можно используя два типа аккаунтов:

1. Индивидуальный, – абонентная плата отсутствует, при каждой продаже Амазон взимает комиссию в размере 0,99$. Допускается максимум 40 продаж в месяц. В аккаунте отключены рекламные возможности, аналитические инструменты и многие модули автоматизации. Есть ограничения по продаже определенных категорий.
2. Профессиональный – продавец оплачивает 39,99$, при этом аккаунт не имеет ограничений в рамках общих правил.

Профессиональный аккаунт более выгоден для продавцов, планирующих продажу нескольких товарных категорий без точного обозначения будущего объема продаж. Бизнес-аккаунт предполагает возможность продавать товары на Амазоне в США с любого количества товарных страниц, но в этом случае подключается пакет «профессиональный» и взимается дополнительная плата.

При создании бизнес-аккаунта иностранный инвестор или бизнесмен получает расширенные функции с опциями доставки и UPC, возможностью использовать Amazon Prime и Amazon Central (для составления плана продаж).

Требования к продавцам на Амазон следующие, предоставление документов, идентифицирующие продавца и подтверждающие его юридический статус. Дополнительно могут потребовать сертификаты и другие бумаги, касающиеся товара, его характеристик, торговой марки и так далее. При работе компании по схеме FBA, нужно дополнительно легализовывать свою финансовую деятельность в США, получать сертификат EIN.[18]

Продажа товаров на Амазоне в США и COVID-19

C приходом карантина и жестких ограничений по передвижению электронная коммерция получила отличную фору – все больше покупателей предпочитают обосновываться дома и совершать все заказы в онлайн-режиме. Сложно поспорить с тем фактом, что с февраля-марта 2020 года продажи оффлайн сильно упали, а онлайн-покупки превысили все ранее известные показатели роста.

Проанализировав возможные варианты выхода российских компаний на рынок США, мы пришли к выводу, что самым простым и перспективным из них является работа с крупнейшим Американским маркетплейсом Амазон. Сотрудничество с торговой площадкой по системе FBA, представляется отличным способом импортировать товар в Соединённые Штаты Америки, для иностранных предпринимателей, в том числе из России.

# 

# **2 Бизнес-план по выходу компании «Biker Boots Russia» на рынок США**

# **2.1 Резюме проекта и характеристика предприятия**

Компания «Biker Boots Russia» занимается пошивом обуви из натуральной кожи под индивидуальный заказ. Месторасположение организации – город Санкт-Петербург. Основатель Юдин Игнат Васильевич.

Проект предполагает разработку бизнес-плана по выходу компании «Biker Boots Russia» на рынок Соединённых Штатов Америки. Исследование мировых рынков, показало, что США являются наиболее развитым и перспективным в области иностранных инвестиций, это обуславливается большим объемом рынка и высокой платежеспособностью потребителей, легкостью внедрения на рынок, невысокими таможенными тарифами, а также возможностью размещения на крупнейшей, международной торговой площадке Амазон. [16]

Реализация проекта предполагает:

* создание нового отдела на предприятии, состоящего из руководителя, мастеров, маркетолога и логиста;
* разработку организационной системы управления и расчет фонда оплаты труда.
* аренду нового помещения, закупку оборудования и материалов;
* производство обуви ручного пошива партиями в 120 штук в месяц;
* поставку товара на склад Амазон и размещение на торговой площадке;
* составление прогноза продаж, плана маркетинговых мероприятий;
* расчет финансовых показателей целесообразности и эффективности проекта.

Необходимый объем первоначальных инвестиций для реализации проекта – 28547,6 долларов США. Срок полной реализации проекта – 1 год. Порог рентабельности или точка безубыточности составляет 14154 доллара, достигается в 4-м месяце реализации проекта. NPV планируемого к внедрению проекта > 0 и составляет 45526 долларов США. Внутренняя норма рентабельности проекта (IRR) составляет 256% годовых. Это говорит о запасе прочности проекта, показывает уровень превышения дохода компании над уровнем безубыточности. Индекс прибыльности (PI), определяющий сумму прибыли на единицу инвестированных средств, равен 1,59. Данный проект обладает высокой инвестиционной привлекательностью.

Согласно проведенному SWOT-анализу выявлены сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы проекта. С учетом сильных сторон компании, высокой ориентации на клиентов, большого ассортимента, отличного качества материалов и изделий, реализация проекта откроет новые возможности для организации.

# **2.3 Анализ отрасли по производству обуви**

Обувная промышленность является одной из ведущих, составляющих легкой промышленности, её отличает массовость и многономенклатурность производства, быстрая смена ассортимента, а также повышенная материало- и трудоемкость.

Производство обуви – это та отрасль промышленности, где малый бизнес имеет все возможности для эффективного развития.

Пошив обуви – сложный многоступенчатый процесс, на каждом из этапов которого требуется наличие определенного оборудования, материалов, технологий, а также – специалистов-мастеров. Технология изготовления зависит от разновидности обуви, используемых материалов и масштабности производства.

Основным материалом в изготовлении обувных изделий является натуральная кожа, отличающаяся всевозможными вариантами отделки, также в производстве используется пластик, нубук, резина, текстиль и многое другое.

Процесс пошива включает в себя несколько этапов, которые лучше разделить между несколькими специалистами, организовав своего рода конвейер.

Основными факторами влияющими на спрос и доходность в отросли являются:

* используемый материал;
* качество склейки и прошивки;
* долговечность изделия;
* дизайн в соответствии с модными тенденциями;
* удобство носки и гарантия;
* величины сети дистрибуции;
* умеренная ценовая политика.

Для того, чтобы вести легальную деятельность в сфере производства обуви, нужно зарегистрировать бизнес. Если планируется организация небольшого производства, то для него подойдет форма ИП. Для регистрации бизнеса по производству обуви подойдут следующие коды ОКВЭД:

* 15.20.1 «Производство обуви, кроме спортивной, защитной и ортопедической».
* 15.20.5 «Пошив обуви и различных дополнений к обуви по индивидуальному заказу населения».

Сейчас внутренний рынок России заполнен дешевым импортом, который не отличается высоким качеством, но имеет широкий ассортимент и низкие, привлекательные для потребителей, цены. Доля отечественных производителей не превышает и 10%. В современных условиях многие отечественные производители отдают предпочтение пошиву эксклюзивных моделей с индивидуальным дизайном, а также наивысшего качества.[16]

В отрасли производства обуви, как и во всех других, существуют ряд рисков, таких как:

* Повышение закупочных цен на сырье, влекущее за собой увеличение стоимости продукции, что негативно сказывается на спросе.
* Несвоевременные поставки сырья по причине недобросовестности поставщиков.
* Неактуальность моделей в связи с выходом из моды, приводящая к их залеживанию и снижению стоимости, что отрицательно отражается на доходности предприятия.
* Снижение продаж, связанное с сезонностью.
* Низкий уровень спроса в связи с неплатежеспособностью населения.

Однако большинство из них можно если не убрать совсем, то свести к минимуму, с помощью грамотного управления.

# **2.4 Продукция компании «Biker Boots Russia»**

Продукция компании – это обувь ручной работы высокого качества из натуральных материалов. Большинство обуви исполняется в американском стиле, это «рабочие» ботинки с массивной подошвой, пенни лоферы, байкерские ботинки, броги, оксфорды и другие. Изделия Biker Boots Russia относятся к премиум сегменту, стоимость начинается от 200 долларов США за пару.

На некоторых этапах производства используются профессиональное промышленное оборудование, но закройка, пошив и сборка заготовки происходит полностью вручную. Ручную работу невозможно выполнить без естественных «шероховатостей», которые являются неотделимой чертой, особенностью, выгодно выделяют вещь, сделанную вручную от однообразных промышленных копий. [3]

В компании обувь изготовляется полностью из натуральных материалов. Это настоящие обувные кожи лучших фабрик Италии, Франции, Германии. Оптовый производитель не может себе позволить столь дорогие материалы, так как крайне важна себестоимость. При выборе материала в BBR руководствуемся следующими критериями: качество выделки, носкость, внешний вид, а также цвет.

Кожа на данный момент самый качественный и ноский материал, который кроме комфорта и приятного внешнего вида обладает способностью «дышать» и создавать комфортный микроклимат внутри обуви. Натуральная подкладка отличается от синтетической способности впитывать влагу.

Каждое изделие Biker Boots Russia – это конструктор, в котором клиент может выбрать всё что угодно. Палитра состоит из более чем 200 натуральных кож и небольшого количества тканей. Подошвы на любой вкус: легкие, нескользящие, износостойкие, классические, белые, красные и многое другое. Пошив может осуществляться с 33 по 53 размер.

Компания предлагает множество вариантов обработки: создание фактуры, окрашивание, полировка, обработка от влаги, множество других подобных услуг.

Вся обувь BBR – прошивная. Заготовка сшивается на специальной машине с прошивным слоем насквозь, а далее добирается необходимая форма, высота, приклеивается нижний слой. Это самая надежная и герметичная система крепления подошвы в мире, которая дает обуви практически бесконечный ресурс носки, так как нижний слой легко заменяется без какого-либо вреда для прошивного слоя. Время носки обуви ограничено лишь условиями носки, а также уходом за кожей. [4]

Прошивная подошва немного добавляет обуви габариты – 6 мм выступающего ранта сзади и спереди. Под рантом всегда есть полоска кожи, сам рант прошивается на машине, это живая строчка. Выглядит прошивная подошва брутальнее, но остается легкой, при отсутствии в подошве полостей - за счет использования дорогих передовых легких и надежных материалов.

В связи с использованием на предприятии материалов из Европы, это подразумевает большое количество передвижений материалов от поставщиков через границы, что, иногда приводит к задержке тех или иных комплектующих.

В «Biker Boots Russia» можно купить готовый товар или же сделать индивидуальный заказ. В первом случае клиент покупает товар, во втором – услугу.

Если клиент покупает готовое изделие, то всё стандартно – оплата и чек. В интернет-магазине чек автоматически присылается на почту и является аналогом обычного чека. После товар отправляется на доставку. Изделия подлежат обмену и возврату, при условии сохранения первоначального вида и наличия чека в течении 14 дней с момента получения.

При индивидуальном изготовлении сроки являются ориентировочными, так как зависят от большого количества факторов. При их нарушении, организация делает скидку в 25%.

Независимо от того приобрел ли клиент готовый товар, или сделал индивидуальный заказ в организации существует гарантия. Срок гарантии составляет 1 год. Для выявления недостатков и дефектов изделия предоставляется 30 календарных дней. Срок сервисного обслуживания не ограничен, но обслуживаются только изделия собственного производства.[8]

Также BBR оказывает большое количество услуг: восстановление цвета обуви и сумок, замена подошвы, восстановление глянца, покраски, тонировки, и т. д. Стоимость комплексного восстановления верха составляет 500 рублей, без учета доставки. Стоимость ремонта зависит от характера повреждений и обговаривается индивидуально. Но даже самая высокая цена за ремонт будет дешевле, чем в любой ремонтной мастерской.

# **2.5 Оценка состояния рынка обуви в США**

Обувная промышленность – это постоянно растущий сектор глобальной экономики. Ожидается, что к 2021 году объём мирового рынка обуви достигнет 385 млрд долл. США США.

Постоянный рост обусловлен рядом факторов, включая неуклонно растущий спрос потребителей в Европе и США, а также в таких странах, как Китай и Индия. К тому же приобретение обуви не просто включает в себя использование, связанное с работой и повседневной ноской, обувь всё чаще приобретается как важный предмет моды.

В Соединенных Штатах Америки самый большой в мире рынок обуви, выручка которого в 2019 году составила более 91 миллиарда долларов США.

По состоянию на 2019 год США импортировали около 2,47 миллиарда пар обуви, этого достаточно для каждого американца, чтобы иметь 7 новых пар обуви каждый год. Большой объем импортной обуви помогает снизить цену каждой пары. Средняя цена пары в Соединенных Штатах более 61 доллара для потребителя.

Производители обуви ежегодно тратят более 517 миллионов долларов на рекламу, ориентированную на американского потребителя

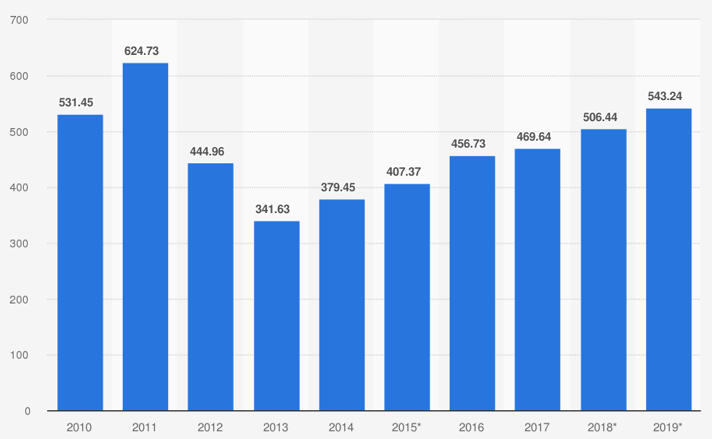


Рисунок – 1 Затраты на рекламу в обувной индустрии Соединённых Штатов Америки за период 2010-2019 гг. (млн.долл. США США)

Обувь, наряду с одеждой, превратилась в один из символов статуса для потребителей. По состоянию на 2019 год около половины потребителей в США заявили, что в их шкафах было от четырех до шести различных марок обуви. Клиенты говорят, что их потребность в новой паре обуви является основной причиной, по которой они покупают обувь. 37 % от общего объема продаж происходит потому, что потребителям по какой-то причине необходимо заменить свою нынешнюю обувь.[19]

Каналами сбыта обуви на рынке являются: интернет-магазины, обувные магазины, супермаркеты и гипермаркеты, независимые розничные магазины, текстильные ретейлы, а также универсальные магазины.

Продажи обуви в магазинах Соединенных Штатов составили 55% общей выручки. Онлайн-продажи обувной индустрии составляют 20,4 % от выручки, получаемой каждый год. В большинстве случаев это связанно с тем, что, во-первых, это удобно, во-вторых, цена в интернет-магазине зачастую ниже, и в-третьих, представлен больший ассортимент.

96 % обуви, доступна на вторичном рынке, в Соединенных Штатах он составляет не менее 1 миллиарда долларов. Производители поощряют эту деятельность, производя обувь в ограниченном количестве, когда на продукт существует высокий спрос.

Количество предприятий в Штатах занятых в обувной отрасли насчитывает 23 792 единиц. В настоящее время в обувной промышленности Соединенных Штатов работает около 217 000 человек.

Средний доход, получаемый обувной промышленностью в США на человека, в 2019 году составил 277,09 доллара.

Общая выручка на обувном рынке за 2019 год достигла 91,1 миллиарда долларов в Соединенных Штатах, что примерно на 30 % выше, чем в 2010 году.[21]

Только 1 % кроссовок, которые потребители в Соединенных Штатах покупают каждый год, были произведены внутри страны.

Пандемия COVID-19 сильно ударила по обувному бизнесу. 2020 год стал тяжелым для обувной промышленности, но оказался лучше, чем прогнозировали. В 2020 году производство и экспорт обуви упали на 15,8% и 19% соответственно. На потребление обуви COVID-19 оказал более сильное влияние в странах с развитой экономикой Северной Америки и Европы. Актуальное распределение потребления обуви в мире представлено на рисунке.Изображение выглядит как карта

Автоматически созданное описание

Рисунок – 2 Распределение потребления обуви по континентам 2020 год

Проанализировав рынок обувной промышленности Соединённых Штатов Америки, можно сделать вывод, что он является одним из самых объемных в мире, общая выручка в 2019 году составила свыше 90 миллиардов долларов. Жители Америки тратят ежегодно в среднем 290 долларов США на обувь, у большинства дома имеется около 5 пар. Потребители относятся к обуви, как к символу статуса и возможности самовыражения, предпочитают качественную и стильную обувь. В связи с этим, обувь класса люкс будет по-прежнему доминировать в категории выручки от продажи.

Большинство обуви в США привозится из восточной Азии, доля отечественной продукции составляет 1%. Несмотря на это рынок Америки открыт к новым иностранным предпринимателям и является благоприятным для освоения.

# **Разработка планов основных объектов управления**

# **3.1 Маркетинговый план**

Главная цель маркетингового плана заключается в выявление факторов, влияющих на сбытовую деятельность компании в США, их применение для успешного проникновения организации Biker Boots Russia на рынок продаж обуви.

Главными задачами являются анализ потребностей потенциальных клиентов и возможного спроса с учетом стоимости услуг и платежеспособности потребителя. Анализ рынка, на котором будет работать организация, условий, необходимых для продвижения проекта. Использование полученных данных для создания эффективной производственной или организационной программы.

Для оценки влияние факторов внешней среды на проект проведем SWOT – анализ. Для начала необходимо исследовать организацию по 4 направлениям: сильные стороны, слабые стороны, возможности и угрозы.

Таблица – 2 SWOT­ – матрица проекта

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| SWOT – анализ | Положительные | Отрицательные |
| Внутренние | Сильные   * Высокая ориентация на клиентов; * Большой ассортимент; * Высокое качество материалов и изделий; * Собственное производство; * Качественный маркетинг; * Большое количество положительных отзывов в России. | Слабые   * Долгий цикл производства; * Небольшой масштаб производства; * Высокая цена изделий; * Высокая себестоимость продукта. |
| Внешние | Возможности   * Повышение спроса на качественную обувь в США * Повышение доли онлайн покупок обуви в США; * Улучшение благосостояния среднего класса в США; * ­Масштабность и развитие компании Амазон на рынке; * Возможность передачи логистических функций, внутри США, Амазону. | Угрозы   * Повышение стоимости материалов; * Ухудшение торговых отношений США и России; * Увеличение стоимости доставки товара; * ­Высокая конкуренция на площадке; * Повышение курса доллара увеличит себестоимость закупки товаров в национальной валюте; * Ограничения, в связи с эпидемиологической ситуацией. |

На основе SWOT матрицы формируются можно сделать выводы о необходимых действиях с указанием приоритетов выполнения.

Для успешного проведения проекта выбрана стратегия развития объединяющая сильные стороны и возможности компании, а также стратегия внутренних преобразований затрагивающая слабые стороны и возможности.

Реализация проекта предполагает хорошие возможности для организации BBR основными из них являются: повышение спроса на качественную обувь в США, увеличение доли онлайн покупок обуви в США, масштабность и развитие компании Амазон на рынке, а также возможность передачи логистических функций, внутри США, Амазону.

С учетом сильных сторон компании, высокой ориентации на клиентов, большого ассортимента, отличного качества материалов и изделий, а также большое количество положительных отзывов, BBR полностью удовлетворяет спрос на американском рынке своей целевой аудитории.

С целью увеличения прибыли и уменьшения рисков проекта, должны быть учтены и слабые стороны организации, - это: долгий цикл производства, небольшой масштаб производства, относительно высокая цена товара, большая себестоимость продукта. Для их нивелирования, после успешных тестовых продаж, нужно увеличивать масштаб производства. Это позволит сократить себестоимость изделий, в результате уменьшить цену и увеличить спрос. Чтобы сократить срок изготовления обуви, возможно дооснащения цехов оборудованием и автоматизаций некоторых процессов.

Как и во всех проектах, здесь присутствуют угрозы из внешней среды, основные из них: ограничения на товарооборот между странами, в связи с эпидемиологической ситуацией, повышение стоимости материалов производства, высокая конкуренция на площадке Амазон, повышение курса доллара. В условиях их наступления необходимо быстро реагировать на ситуацию и гибко изменяться, и приспосабливаться к новым условиям рынка. Большинство из угроз проекта маловероятны и решаемы.

Методом анализа внутренних факторов был вобран комплекс маркетинг-микс, он же 4Р. Элементами классического маркетинг-микса являются:

* продукт;
* цена;
* место продажи;
* продвижение.

Этими параметрами компания может управлять, чтобы достичь своих целей – увеличить продажи и повысить лояльность клиентов.

Продуктом компании является качественная обувь ручного пошива, из натуральных материалов. Обувь исполняется в американском стиле, это «рабочие» ботинки с массивной подошвой, пенни лоферы, байкерские ботинки, броги, оксфорды и другие. Отличительным свойством и уникальным торговым предложением компании Biker Boots Russia является уникальность изделий, каждая пара изготавливается индивидуально, во главе с качеством и комфортом для клиента.

Ассортимент предприятия очень широкий и представлен семью группами это: классика, кэжуал, мото, милитари, женские, спорт, туризм.

У предприятия есть возможность изготовить практически любую пару обуви под определенную аудиторию. Это обеспечивается большим выбором различных материалов, более 200 натуральных кож, всевозможный цвет ниток, шнурков, разнообразная фурнитура, подкладки из натуральной кожи, шерстяной байки, льна или меха. Также есть возможность ручного окрашивания обуви, создание неповторимых фактур, глянцевая полировка.

Но главная особенность возможность изготовить обувь любого размера от 33 до 53. Это дает хорошее преимущество на рынке, так как увеличивает количество потенциальных клиентов.

По Российской Федерации у компании существует гарантийная система представляющая из себя 14 дней для обнаружения дефектов и недостатков, 1 год гарантии, а также безвременное сервисное обслуживание.

Исследование предложения на Амазоне в категории кожаная обувь, показало, что на рынке практически нет изделий ручной работы такого же качества как в Biker Boots Russia. На первых страницах выборки располагаются товары находящиеся на маркетплейсе относительно давно, от года, и проданные множество раз. Большинство этой обуви фабричного производства из восточной Азии, среднего и ниже качества.

Изделия Biker Boots Russia относятся к премиум сегменту, стоимость начинается от десяти тысяч рублей за пару. Цена складывается из производственных затрат и ожидаемой прибыли. На цену влияет прайс конкурентов, воспринимаемость товара потребителями, место товара на рынке.

Цена обуви BBR по многочисленным отзывам потребителей соответствует качеству. Клиенты готовы отдавать больше денег за комфортность, прочность и уникальный стиль обуви.

Цена за пару обуви в магазине варьируется от 10 до 15 тысяч рублей.

Проанализировав предложение в маркетплейсе Амазон на ценовую политику иностранных конкурентов, можно сделать вывод, что цена за пару в среднем на 40% больше. Для первичного входа на рынок не стоит сильно завышать стоимость, это может отпугнуть потенциальных клиентов, поэтому первую партию можно продать с небольшой наценкой. После сбора обратной связи от клиентов, анализа продаж нужно скорректировать цену, при большом спросе и положительных отзывах можно аккуратно повышать стоимость изделий. Для улучшения продаж введем программу лояльности и систему скидок.

Местом продаж по проекту выбрана самая большая онлайн торговая площадка на рынке США – Амазон.  Торговля на Amazon – это выход на высокий пользовательский трафик: более 13% от всех посещений приходятся на покупку определенного товара. Если сравнить с обычными онлайн-магазинами, здесь такое соотношение в среднем 2%.

Маркетплейс имеет множество преимуществ для выхода на рынок США и мира, а именно:

1. Огромная аудитория: 28 млн. человек посещают Amazon ежедневно, делая около 14 млн. заказов.
2. Экономический кризис не влияет на продажи, ведь маркетплейс имеет 18 независимых площадок в разных регионах.
3. Большинство покупателей маркетплейса живут в развитых западных странах и имеют высокий доход.
4. Амазон может взять на себя всю логистику от приемки товара от поставщика до вручения его покупателю.
5. Надежность, прозрачность правил и тарифов, своевременная оплата.
6. Относительно небольшие инвестиции для начала продаж даже под собственной торговой маркой.
7. Отсутствие необходимости иметь офис, склады и тому подобное.
8. Наличие популярных позиций с любой нише.
9. Возможность продавать на Амазон изделия ручного производства.
10. Отсутствуют расходы на создание и раскрутку интернет-магазина.

Партнерство с Амазон является наиболее простым и перспективным способом выхода на рынок США Российской компании. Организации требуется зарегистрировать бизнес-аккаунт, подключить услугу фулфилмент от Амазон и отправить товар в Соединённые Штаты Америки. Услуга FBA подразумевает, что **Амазон берет на себя все логистические операции с товаром от приёма на таможне до доставки покупателю. При этом продавец может полностью переключить внимание на продвижение товара и улучшения его качества. На маркетплейсе существуют большое количество вариантов продвижения товара, но и без них при хороших отзывах и большом количестве покупок продукты выходят на первые места размещения.**

Амазон отличается от большинства других подобных площадок своим совершенным поиском, подбирающим товары максимально точно под запросы. Количество запросов на маркетплейсе превышает даже показатели Google. Опираясь на показатели выручки с первого клика, алгоритм связывает ключевые запросы с релевантными позициями в каталоге. Результаты поиска формируются органически. Из этого следует, что лучшим способом для старта будет органическое продвижение. Особое внимание следует уделять сбору семантического ядра и качественной SEO-оптимизации всех размещаемых текстов.

Первое, что нужно сделать для органического продвижения – собрать и составить полный список релевантных ключевых запросов в вашей теме.

**Отобранные фразы можно использовать в:**

* названии продукта;
* кратких формулировках на первом экране;
* подробном описании;
* подписях к изображениям;
* названиях видеообзоров;
* отзывах;
* блоках с вопросами и ответами.

**Важно сохранять баланс,**тексты должны быть лаконичными, но при этом и полноценно характеризовать продукт.

**При создании листинга прежде всего нужно ориентироваться на удобство для покупателей, а уже потом на алгоритмы Амазон.**Составляющие хорошего листинга: качественные фотографии, актуальные ценники, технические характеристики, видеоролики, краткое и полное описание товара. Карточка, по максимуму раскрывающая все особенности представленного продукта, ускоряет процесс принятия решения и поднимается в поисковой выдаче.

Продвигать на площадке можно бренд в целом или определенные товары по отдельности. Для этого существуют разные рекламные инструменты.

**Способ рекламы отдельных товаров на Амазон.** Рекламные объявления в данном случае показываются в поисковой выдаче, когда пользователь ищет какой-либо похожий товар. Их помечают значком Sponsored. Наибольшую кликабельность получают объявления, которые размещаются в верхней части поиска.

Чтобы покупатели могли увидеть рекламу, у товара должна быть кнопка Buy Box. Ее можно получить при условии, если продавец работает по схеме FBA, имеет профессиональный аккаунт, предоставляет качественный клиентский сервис. **Обязательными критериями также являются новизна и наличие товара.**

Еще одним видом является реклама, в объявление которой, демонстрируются до 3-х товаров и логотип бренда. **Главная цель такой кампании – повысить узнаваемость.** Кроме этого, она информирует аудиторию о новинках, продвигает сезонную продукцию, повышает спрос на товары-бестселлеры, привлекает новых клиентов.

СРМ-реклама с оплатой за 1 000 показов. **Она отображается не только на Амазон, но и на внешних площадках.** Реклама работает по принципу ретаргетинга, взаимодействуя с пользователями, которые уже проявляли интерес к продукту. Например, посещали сайт маркетплейса или конкретный магазин на Амазон, просматривали листинг товара, но ничего не приобрели.

Эффективным инструментом для повышения продаж служат акции. Одна из самых популярных акций на маркетплейсе – крупная ежегодная распродажа Amazon Prime Day.

Чтобы еще больше увеличить продажи, нужно привлекать на платформу трафик со сторонних ресурсов.

**С этой целью можно использовать:** GoogleAds, Facebook, Instagram, Linkedin, Twitter, YouTube, Tik-tok.

Таблица – 3 Маркетинговый план проекта

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Маркетинговый план компании "BBR" по выходу на рынок США | | | | |
| Цель | Начало продаж на площадке Амазон в США | | | |
| Анализ | Задачи | Срок | Ответственный | Бюджет (долл. США) |
| Анализ спроса на обувь ручного пошива | 1-3 дня | Маркетолог |  |
| Анализ целевой аудитории на Амазон | 1-3 дня | Маркетолог |  |
| Исследование конкурентной среды на площадке | 1-3 дня | Маркетолог |  |
| Действие | Регистрация на маркетплейсе | 1 день | Руководитель | 50 |
| Подключение услуги FBA | 1-2 дня | Руководитель |  |
| Составление листингов товара | 3 дня | Маркетолог |  |
| Определение маркетинговых коммуникаций |  | Руководитель+ маркетолог |  |
| А) Реклама на площадке Амазон | 30 дней | Маркетолог |  |
| 1.Продвижение отдельных товаров |  | Маркетолог | 300 |
| 2.Продвижение бренда |  | Маркетолог | 300 |
| 3.CPM-реклама |  | Маркетолог | 350 |
| Б) Реклама на внешних ресурсах | 30 дней | Маркетолог |  |
| 1.Создание англоязычных страниц в Facebook, Instagram, Twitter, Linkedin |  | Маркетолог |  |
| 2.SMM-продвижение |  | Маркетолог | 500 |
| Итоговый бюджет на маркетинг | | | | 1500 |

Краткий вывод. Весьма важно привести правдивое описание товара на крупнейшей онлайн-площадке в надлежащем виде: кратко изложить основную информацию с характеристиками и техническими особенностями (не более пяти пунктов), расположить ее рядом с изображением, дополнить уникальными атрибутами.

Для увеличения спроса следует применять дополнительные инструменты: реклама внутри площадки и из вне, промо-акции, скидки, бонусы, подарочные карты, купоны на следующую покупку.

# **3.2 Производственный план**

Описание производственного процесса изготовления обуви ручной работы в компании BBR.

1. Раскрой – на этом этапе используют специальные лекала стелек, подошв, частей корпуса в соответствии с фасонами моделей и с раскладкой по размерной сетке. Закройщик вырезает детали из кожи по специальным лекалам. После все детали для будущей пары собираются в отдельную коробку с индивидуальным номером и отправляется на подготовку к шитью.
2. Выравнивание деталей: на специальном оборудовании края обрезаются, утончаются специальным круговым ножом, после каждой пары нож точится заного.
3. Намечания: по специальным лекалам, вырезанным лазером, проверяется ровность деталей, Швейным грифелем наносятся отметки линей симметрии, брогирования, намечаются стыки и швы.
4. Пробив рисунков: ручной пробив в связи с необходимостью индивидуального для каждого материала усилия.
5. Загибка:  Видимые края деталей верха обуви загибают для улучшения ее внешнего вида.
6. Склейка деталей: Детали склеиваются друг с другом по швам клеем на основе латекса, это необходимо для качественной сборки, также повышает герметичность.
7. Сборка заготовки: на этом этапе все детали сшиваются на специальной швейной машине, по конкретным техническим картам, для каждой ассортиментной позиции.
8. Установка фурнитуры: установка металлической фурнитуры люверсов, крючков, петлей, хольнитен, а также текстильной – ткани, нитки, шнурки, веревки и резинки.
9. Подготовка к затяжке: по колодке вырезаются и дублируются стельки из специальной толстой кожи, вырубаются задники и подноски, колодки смазываются воском. На заготовку надеваются шнурки без стягивания.
10. Затяжка: кожа натягивается на колодку с большим усилием, фиксируется специальными гвоздями и выдерживается 3 дня. В процессе выдержки кожа неоднократно увлажняется, сушится под определенной температурой. Происходит реакция и кожа принимает форму будущей обуви.
11. Прошивка: после установки прошивного слоя и супинатора, на специальной машине накладывают рант, стягивается каждый узел.
12. Подошва: подготавливаются промежуточные и внешние слои, а затем под давлением 10 тонн приклеиваются на прошивной слой, после делается конечная обточка.
13. Обработка, окраска, полировка: финальная обработка заготовки имеет огромную вариативность, в зависимости от спроса покупателей.
14. В конце процесса обувь проходит финальный контроль качества и только после этого очередную партию продукции отправляют на склад.

Сырье используемое для изготовления обуви на предприятии является качественным и дорогим. Кожа импортируется из Европы, поставщик ООО «Алкро». Цена за квадратный метр составляет 50 долларов. Поставки осуществляются один раз в две недели, партиями, в зависимости от нужд производства. Кожа хранится на складе в необходимых условиях, темнота, низкая влажность и тд. Остальные составляющие обуви, подошва, фурнитура, нитки, клей, закупаются в России у крупного поставщика ООО «Фурнитур-ВУ».

Для осуществления проекта необходимо расширить производство. В этих целях должно быть арендовано новое производственное помещение со складом. Необходимое местонахождение – черта города Санкт-Петербург, для доступности сотрудникам, а также быстрой доставки всех комплектующих и доставки товара транспортной компании. Помещение должно соответствовать требованием: 30 – 35 квадратных метра, отапливаемое, иметь хорошую вентиляцию и звукоизоляцию. Для аренды производственного помещения, проектом выделяется 600 Американских долларов.

Производственные калькуляции и себестоимость изготовления пары обуви на предприятии.

Фонд оплаты труда по проекту. Для осуществления управления отделом по рынку США нужно нанять руководителя с заработной платой 1000 долл. США Для обеспечения постоянной заполненности онлайн магазина, будут наняты 3 мастера с ежемесячной оплатой 800 долл. США, и графиком работы 5/2. Три мастера в среднем, изготавливают 180 пар обуви ручной работы в месяц. Также, для ведения магазина и увеличения объемов продаж, нужно привлечь хорошего маркетолога со знанием английского языка. И установлением ему заработной платы в размере 1000 дол. В целях осуществления поставок товаров необходимо нанять логиста с заработной платой 600 долл. США

Социальное страхование производственных рабочих и маркетолога равно 445 долларов в год на одного человека, это 1780 долларов в общем.

Также предприятие вкладывает в размер заработной платы 13% налога на доход физических лиц.

В себестоимость входят расходы на материал – это: натуральная европейская кожа, низ обуви, чепрак растительного дубления, каблук, клей латексный, супинаторы, нитки, гвозди, краска и финишные средства. В итоге себестоимость изделия составляет 80 долл. США.

Таблица – 4 Производственная себестоимость одного изделия

|  |  |
| --- | --- |
| Производственная себестоимость пары обуви в долл. США | |
| Кожа | 25 |
| Низ обуви | 30 |
| Каблук | 11 |
| Клей | 1 |
| Супинаторы | 2 |
| Нитки | 1 |
| Гвозди | 2 |
| Краска | 3 |
| Финишные средства | 5 |
| Итог | 80 |

1. В себестоимость также входят затраты на оплату труда рабочих в месяц 1 мастер производит в среднем 40 пар обуви, его заработная плата 1200 долларов. То есть в себестоимости 30 доллар работа мастера. Руководитель отдела привносит в стоимость изделия 16 долл. США Маркетолог получает 1000 долл. США за 60 продаж, его работа в себестоимости одного изделия 16 долларов. Логист за отправку партии 60 товаров в месяц добавляет в себестоимость 10 долл. США В итоге стоимость работы персонала отражается 70 долларами на единицу продукции.
2. Социальные выплаты, а также налог на доходы физических лиц добавляет 3 долл. США в себестоимость каждой продукции. За 6 сотрудников 18 долл. США.
3. Еще одним пунктом в себестоимости является затраты на аренду цехового помещения и коммунальные услуги. Они составляют 1200 долларов, на единицу изготовленного изделия приходится 10 долл. США
4. Коммунальные платежи за электроэнергию, воду 150 долларов в месяц. Это еще 0,8 долларов в себестоимость продукции.
5. Амортизация оборудования также входит в состав стоимости продукта, для обеспечения производство используется:

* Оборудование для отшлифовки краев деталей – 3180 долл. США срок эксплуатации 10 лет, амортизация 0,44 долл. США на пару.
* Плоская швейная машинка для сшивания необъёмных элементов – 2900 долл. США срок эксплуатации 15 лет, амортизация 0,3 долл. США на пару.
* Колонковая швейная техника для соединения объёмных деталей – 3300 долл. США срок эксплуатации 7 лет, амортизация 0,65 долл. США на пару.
* Верстаки и стулья – 1300 долл. США срок эксплуатации 5 лет, амортизация 0,3 долл. США на пару.
* Ручные инструменты: 500 долл. США срок службы 1 год, амортизация в среднем 0,68 долл. США на пару.

Общая амортизация составила 4 долл. США на одну пару обуви.

В итоге полная себестоимость изделия 182 долл. США.

Таблица – 5 Полная себестоимость изделий на предприятии

|  |  |
| --- | --- |
| Полная себестоимость единицы продукта | |
| Элементы | Стоимость в долл. США |
| 1.Материалы | 80 |
| 2. Оплата труда | 70 |
| 3. Социальные выплаты и НДФ | 18 |
| 4. Аренда помещения | 10 |
| 5. Амортизация оборудования | 4 |
| Итого | 182 |

Для обуви преимущественно ручной работы 182 долл. США, ­показатель выше среднего по отросли, но это обеспечивает конкурентное преимущество по качеству изделия.

# **3.3 Организационный план**

Для организации продаж на рынке США, в компании будет создан новый отдел, состоящий из руководителя отдела, мастеров, изготавливающих обувь, маркетолога, продвигающего товар на маркетплейсе, а также логиста, занимающегося упаковкой и отправкой обуви в Соединённые Штаты Америки.

Рисунок – 2 Организационная структура управления отделом по рынку США «Biker Boots Russia»

Ежемесячная заработная плата сотрудников по плану проекта должна быть выше средней по рынку. Для мастеров это 1200 долл. США, руководитель 1000 долл. США, маркетолог 1000 долл. США, логист 6000 долл. США.

Для повышения работоспособности сотрудников отдела, будет введена система kpi. Для мастеров целевой показатель 40 пар в месяц, для получения 5% к заработной плате 50 пар в месяц, для 10% 70 пар.

Также премируется лучший работник месяца на сумму 50 долл. США изготовивший наибольшее количество обуви.

Для маркетолога система kpi подразумевает, 120 продаж в месяц, повышение на 5% от 150 продаж, повышение на 10% от 180 продаж в месяц.

Таблица – 6 Ежемесячный фонд оплаты труда в долл. США

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ФОТ (месяц) | Категории работников | | | |
| Три мастера | Руководитель | Маркетолог | Логист |
| Заработная плата | 3600 | 1000 | 1000 | 600 |
| Стимулирующие выплаты | 360 | 100 | 100 | 60 |
| Отчисления в фонды | 1 188₽ | 330 | 330 | 198 |
| Итого | 5148 | 1430 | 1430 | 858 |
| Общий ФОТ | 8866 | | | |

Руководитель отделом будет получать премии за выполнения плана прибыльности отдела.

Для компании BBR, традиционен теплый, дружественный микроклимат. Придерживается неформальная обстановка в отношениях между сотрудниками. Но при этом, существуют конкретные должностная инструкция и этический кодекс для сотрудников, которых они должны придерживаться. Стиль управления в организации смешанный, авторитарно-демократический.

# **3.4 Финансовый план проекта**

Финансовый план содержит финансовую информацию по проекту, определяет его стоимость, позволяет оценить способность проекта обеспечивать поступление денежных средств в объеме, достаточном для получения прибыли. Целями финансового плана являются: планирование доходов и расходов и движения денежных средств предприятия, обеспечение оптимальных условий для успешной хозяйственной деятельности и получение необходимых финансовых средств, достижение прибыльности и конкурентоспособности компании.

Проект по выходу на Американский рынок, компании BBR, подразумевает первоначальные затраты в сумме 32279 долл. США. Главными статьями расходов являются фонд оплаты труда, аренда помещения, приобретение оборудования для пошива, материалы, затраты на доставку партии товара из 120 штук в Соединённые Штаты Америки, а также расходы на регистрацию бизнес-аккаунта на Амазон и хранение обуви на складе FBA.

Таблица – 7 Первоначальные затраты проекта в долл. США

|  |  |
| --- | --- |
| Первоначальные затраты | |
| Объект | Сумма в долл. США |
| ФОТ | 8866 |
| Аренда помещения | 1200 |
| Оборудование | 11180 |
| Материалы | 8040 |
| Доставка товара в США | 984 |
| Услуги Амазон | 134 |
| Маркетинговые затраты | 1500 |
| Итог | 32279 |

С целью обеспечения работоспособности проекта, требуется рассчитать величины переменных и постоянных затрат. Различие между переменными и постоянными затратами связано с объемом производства и продаж. Постоянные характерны тем, что от изменений величины произведенной продукции практически не зависят. Переменные же издержки, наоборот, их размер меняется пропорционально объему выпуска продукции.

Состав переменных затрат проекта, включает производственную себестоимость изделий, доставку товара в США, процент от продаж перечисляемый торговой площадке, оплата услуги фулфилмента от Амазон, заработная плата мастеров их социальное страхование, а также коммунальные платежи. В сумме все переменные затраты проекта на изготовление и продажу насчитывают 20328 долл. США.

Постоянные издержки бизнес-проекта составляют 6248 долларов США. Главными статьями являются: арендная плата за помещение, маркетинговые затраты, заработная плата хозяйственному персоналу и отчисления на социальное страхование.

Таблица – 8 Переменные и постоянные затраты проекта

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Переменные затраты | Стоимость за партию 120 шт. долл. США | Постоянные затраты | Стоимость за партию 120 шт. долл. США |
| Себестоимость партии 120 шт. | 9600 | Арендная плата за помещение | 1200 |
| Доставка в США | 80 | Затраты на маркетинг | 1500 |
| Таможенное оформление | 40 | Плата за бизнес-аккаунт | 40 |
| Таможенная пошлина США (9%) | 864 | Открытие и плата за обеспечение банковского счета в США | 50 |
| Процент от продаж торговой площадке (15%) | 4500 | Заработная плата маркетологу | 1000 |
| Услуги фулфилмента | 10 | Заработная плата руководителя отдела | 1000 |
| Стоимость хранения на складе Амазон в месяц | 94 | Заработная плата логиста | 600 |
| Заработная плата производственному персоналу | 3600 | Социальное страхование хозяйственного персонала | 858 |
| Социальное страхование производственных рабочих | 1080 |  |  |
| Коммунальные платежи | 150 |  |  |
| Комиссия за перевод и конвертацию валюты (долл. США в рубль) | 63 |  |  |
| Налог на прибыль 6% | 247 |  |  |
| Итог по переменным затратам | 20328 | Итог по постоянным затратам | 6248 |
| Всего | 26576 | | |

Одним из главных документов проекта является прогноз продаж, от объективности его данных непосредственно зависит доход проекта. Для нашего проекта приведен прогноз продаж, учитывающий барьеры объема продаж, оказываемые факторами внешней и внутренней среды. На начальных этапах реализации проекта объем продаж будет невысок, в связи с отсутствием известности на новом рынке. С течением времени, вследствие повышения узнаваемости бренда «Biker Boots Russia», продвижения на площадке в рейтинге продавцов обуви, набора новых постоянных клиентов, объем продаж будет увеличиваться. В итоге по замыслу проекта компания должна выйти на 120 продаж товара в месяц.

Таблица – 9 Прогноз продаж на первый год

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| План продаж проекта на первый год | | | |
| Период | Объем продаж | Цена единицы товара (долл. США) | Выручка (долл. США) |
| Январь 2022 | 50 | 250 | 12500 |
| Февраль 2022 | 80 | 250 | 20000 |
| Март 2022 | 100 | 250 | 25000 |
| Апрель 2022 | 120 | 250 | 30000 |
| Май 2022 | 120 | 250 | 30000 |
| Июнь 2022 | 100 | 250 | 25000 |
| Июль 2022 | 120 | 250 | 30000 |
| Август 2022 | 130 | 250 | 32500 |
| Сентябрь 2022 | 130 | 250 | 32500 |
| Октябрь 2022 | 140 | 250 | 35000 |
| Ноябрь 2022 | 120 | 250 | 30000 |
| Декабрь 2022 | 150 | 250 | 37500 |
| Итог года | 1360 | 250 | 340000 |

Объединив данные прогноза продаж и затрат предприятия, можно составить план движения денежных средств проекта. Он наглядно показывает отношение дохода и расхода проекта, и выявляет прибыль или убыток деятельности компании во временном периоде.

Таблица – 10 Отчет о движении денежных средств проекта первого года в тыс. долл. США

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Период | 0 период | Январь | Февраль | Март | Апрель | Май | Июнь | Июль | Август | Сентябрь | Октябрь | Ноябрь | Декабрь |
| Первоначальные затраты | 32 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Постоянные затраты |  |  | 6,25 | 6,25 | 6,25 | 6,2 | 6,25 | 6,25 | 6,25 | 6,25 | 6,25 | 6,25 | 6,25 |
| Переменные затраты |  | 1,9 | 15 | 19 | 19,5 | 20 | 20,3 | 19,6 | 20,7 | 20,7 | 21 | 20,3 | 21 |
| Выручка |  | 12 | 20 | 25 | 30 | 30 | 25 | 30 | 32,5 | 32,5 | 35 | 30 | 37,5 |
| Прибыль | -32 | 10 | -15 | -0,3 | 4 | 3,4 | -1,5 | 4 | 5,5 | 5,5 | 7,7 | 3,4 | 9,8 |
| Прибыль нарастающим итогом |  | -19,7 | -21 | -21 | -17 | -14 | -15 | -11 | -5,7 | -0,2 | 7,4 | 10,8 | 20,7 |

Отчет о движении денежных средств проекта учитывает первоначальные затраты проекта, а также постоянные и переменные издержки в зависимости от объема производства и поставок. Начало проекта предполагается 1 января 2022 года, план проекта является среднесрочным и рассчитывается на год с периодичностью в месяц.

Таблица – 11 Отчет о движении денежных средств проекта на три года в долл. США

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Период | Первый год | Второй год | Третий год |
| Первоначальные затраты | 32279 |  |  |
| Постоянные затраты | 68728 | 74904 | 80000 |
| Переменные затраты | 220177 | 243936 | 300000 |
| Выручка | 340000 | 360000 | 429400 |
| Прибыль | 18816 | 41160 | 49400 |
| Прибыль нарастающим итогом | 18816 | 59976 | 109376 |

Для понимания прибыльности и эффективности проекта требуется провести расчеты, основанные на предыдущих заключениях о доходах и расходах.

Таблица – 12 Расчеты основных инвестиционных показателей проекта

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели за первый год деятельности проекта | |
| Месячная ставка дисконтирования | 1,7% |
| Сумма денежного потока (CF) в долл. США | 51094 |
| Дисконтированный денежный поток (DCF) в долл. США | 45067 |
| Простой срок окупаемости (PP) | 7 месяцев 18 дней |
| Дисконтированный срок окупаемости (DPP) | 8 месяцев 19 дней |
| Чистая приведенная стоимость (NPV) в долл. США | 14 551 |
| Внутренняя норма доходности (IRR) | 8% |
| Индекс прибыльности (PI) | 0,45 |
| Показатели за три года успешной деятельности проекта | |
| Годовая ставка дисконтирования | 20% |
| Сумма денежного потока (CF) в долл. США | 109376 |
| Дисконтированный денежный поток (DCF) в долл. США | 72851 |
| Чистая приведенная стоимость (NPV) в долл. США | 87608 |
| Внутренняя норма доходности (IRR) | 78% |
| Индекс прибыльности (PI) | 3 |

Ставка дисконтирования позволяет спрогнозировать стоимость будущих денег по состоянию на текущее время. Она зависит от множества аспектов: уровень инфляции, упущенная выгода, возникающая при появлении более перспективного направления инвестирования, кредитный риск и другое. В данном проекте ставка дисконтирования определена безрисковой ставкой Центрального банка 8,5% и премией за риск в размере 11,5%. То есть ставка дисконта ровняется 20% годовых, либо 1,7% ежемесячно.

Сумма денежного потока проекта за годовой период составляет 51094 долл. США, дисконтированный же приведенный денежный поток меньше на 6027 долл. США и равен 4567 долл. США. В связи с этим простой срок окупаемости проекта составляет 7 месяцев 18 дней, а дисконтированный 8 месяцев 19 дней. Это означает, что проект окупится достаточно быстро, и будет приносить прибыль уже с 9 месяца работы. По прошествию трех лет работы проекта, его дисконтированный денежный поток составляет 72851 долл. США.

Чистая приведенная стоимость (NPV) – это сумма ожидаемого потока платежей, дисконтированная на настоящий момент времени. Показатель характеризуют превышение суммарных денежных поступлений над суммарными затратами для данного проекта, чем больше NPV, тем выше инвестиционная привлекательность проекта. В данном проекте чистая приведенная стоимость за первый год равна 14551 долл. США, за три года этот показатель равен 87,608 тыс. долл. США.

Внутренняя норма доходности (ВНД) определяет максимально приемлемую ставку дисконта, при которой можно инвестировать средства без потерь для собственника. Показатель обозначает ставку дисконтирования, при которой чистая текущая стоимость инвестиционного проекта равна нулю. Для первого года деятельности проекта ВНД составил 8% ежемесячно или 96% годовых.

Индекс прибыльности (PI) определяется как результат отношения сумм дисконтированного дохода и вложенного капитала. Индекс показывает, сколько дополнительного дохода приносит каждый доллар, потраченный на реализацию проекта. По проекту PI за три года равен 3, данное значение показывает его высокую рентабельность и эффективность.

Далее нужно рассчитать точку безубыточности проекта. Это величина реализации готовой продукции в натуральном и денежном представлении, при которой проект выходит на самоокупаемость.

Таблица – 13 Расчет точки безубыточности

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | Значение |
| Выручка в долл. США | 30000 |
| Постоянные затраты в долл. США | 6248 |
| Переменные затраты в долл. США | 20328 |
| Маржинальная прибыль в долл. США | 9671 |
| Рентабельность по маржинальной прибыли | 0,32 |
| Точка безубыточности в долл. США | 19380 |
| Запас финансовой прочности | 0,35 |

Рассчитав и проанализировав значение точки безубыточности проекта, можно сделать вывод, что проект начинает приносить чистую прибыль с выручкой от 19380 долл. США за партию в 120 штук, то есть цена одной пары обуви не должна быть меньше 161 долл. США. Показатель запаса финансовой прочности равен 0,35 означает, что проект находится в устойчивом финансовом положении. Рентабельность по маржинальной прибыли равна 0,32, то есть при бесконечном увеличении масштабов производства рентабельность деятельности будет близка к 32% это хороший показатель в данной отрасли при достаточно высокой себестоимости изделий.

# **3.5 Анализ рисков проекта**

Риск – это вероятность наступления неблагоприятного события, действие которого может привести к утрате некоторой части ресурсов, получению прибыли не в полном объеме или же появлению дополнительной статьи расходов.

Таблица – 14 Риски проекта и методы их оптимизации

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Карта рисков проекта | | | |
| Типы рисков | | Риск | Методы оптимизации |
| Неконтролируемые риски | | Повышение закупочных цен на материалы, использующиеся в обувном производстве. | Создание денежного резерва, переход к другим поставщикам материала |
| Перебои с поставками материалов для изготовления обуви | Обеспечение наличия резервных материалов на складе, переход к другому поставщику материала |
| Увеличение стоимости доставки товара; | Переход на альтернативный способ доставки |
| Высокая конкуренция на торговой площадке; | Проведение краткосрочного и долгосрочного анализа рынка, конкурентов и всей отрасли, своевременное реагирование на новые технологии, изменение предпочтений потребителей, расширение ассортимента |
| Контролируемые риски | Производственные | Опасность возникновения бракованной продукции, технологические риски, нарушение производственного цикла | Осуществление контроля за материально-техническими ресурсами, проведение замены устаревшего оборудования, контроль ключевых точек технологического процесса |
| Финансовые | Недостаточность оборотных средств, появление дебиторской задолженности, увеличение себестоимости товаров | Контроль финансовой устойчивости предприятия, диверсификацию источников финансирования, рациональное управление дебиторской задолженностью, проведение анализа и прогнозирования денежных потоков |
| Кадровые | Риск несоответствия квалификации персонала выполняемой работе, уход основных сотрудников | Осуществление мониторинга соблюдения трудового законодательства, ознакомление всего персонала с особенностями производственного процесса и техниками безопасности, организация повышения квалификации сотрудников, ротация кадров |
| Операционные | Возможные нарушения в бизнес-процессах и операциях | Комплексное выстраивание бизнес-процессов, контроль за документацией, регламентами и внутренними инструкциями, постоянного обучения и контроля деятельности ключевых специалистов. |

Существуют два типа рисков проекта. Неконтролируемые, в данном проекте это могут быть

* Повышение закупочных цен на материалы, использующиеся в обувном производстве.
* Перебои с поставками материалов для изготовления обуви
* Ухудшение торговых отношений США и России, повышения таможенных тарифов, санкции;
* Увеличение стоимости доставки товара;
* Высокая конкуренция на торговой площадке;
* Повышение курса доллара, что увеличит себестоимость товара в национальной валюте;
* Ограничения, в связи с эпидемиологической ситуацией.

Несмотря на то, что компания не может влиять на появление неконтролируемых рисков, она в состоянии минимизировать их последствия. Для этого разработаны организационные и финансовые методы снижения влияния неконтролируемых рисков.

Финансовыми методами являются: страхование имущества, смежное инвестирование, разработка денежных резервов.

К организационным мерам относятся: внедрение новых информационных технологий, создание копий наиболее важных данных, развитие фирмы в регионах, профилактика последствий природных катаклизм.  
Контролируемые риски, которые также делятся на:

К мерам по минимизации рыночных рисков относятся: проведение краткосрочного и долгосрочного анализа рынка, конкурентов и всей отрасли, своевременное реагирование на новые технологии, изменение предпочтений потребителей, мониторинг государственного регулирования и законодательства, расширение ассортимента.

* Производственные: опасность возникновения бракованной продукции, технологические риски, нарушение производственного цикла;
* Финансовые: недостаточность оборотных средств, появление дебиторской задолженности, увеличение себестоимости товаров;
* Кадровые: риск несоответствия квалификации персонала выполняемой работе, уход основных сотрудников;
* Операционные: нарушения в бизнес-процессах и операциях.

Влияние контролируемых рисков компания может либо устранить полностью, либо снизить до минимального уровня.  
Профилактика производственных рисков включает: осуществление контроля за материально-техническими ресурсами, проведение замены устаревшего оборудования, контроль ключевых точек технологического процесса, оптимизацию производства, контроль качества товаров на всех производственных стадиях.

Меры по предотвращению финансовых рисков включают: контроль финансовой устойчивости предприятия, диверсификацию источников финансирования, рациональное управление дебиторской задолженностью, проведение анализа и прогнозирования денежных потоков.

Предотвращение кадровых рисков: корректная HR-политика компании, осуществление мониторинга соблюдения трудового законодательства, ознакомление всего персонала с особенностями производственного процесса и техниками безопасности, организация повышения квалификации сотрудников, ротация кадров.

Контроль над операционными рисками осуществляется при помощи: комплексного выстраивания бизнес-процессов, контроля за документацией, регламентами и внутренними инструкциями, постоянного обучения и контроля деятельности ключевых специалистов.

# **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В настоящее время составление бизнес-плана имеет важное значение, предоставляет возможность определить потенциал проекта, выявить сильные и слабые его стороны, установить новые цели и задачи, создать оптимальные управленческие решения. Бизнес план – это документ, составляемый для внутрифирменного и внешнего пользования, содержащий описание целей, задач проекта и средства их реализации, а так же экономического обоснования, планируемого развития и процесса достижения желаемого конечного результата в условиях текущей экономической ситуации, ограниченности времени, финансовых и иных ресурсов. Для создания жизнеспособного бизнес-плана необходимо предвидеть все возможные риски и разработать комплекс мер по их предотвращению.

Основные задачи, которые помогает решить бизнес-план:

* обоснование концепции, технической возможности и экономической целесообразности проекта;
* расчет ожидаемых финансовых результатов;
* учет рисков;
* определение источника финансирования.

Существуют международные, государственные и коммерческие методики бизнес-планирования. Все имеют свои плюсы и минусы, но самой часто используемой является методика UNIDO.

В данной работе описывается проект по выходу компании «Biker Boots Russia» на рынок Соединенных Штатов Америки.

Объектом работы является российская компания по производству и продаже обуви ручного пошива «Biker Boots Russia».

Цель проекта: Успешный выход на рынок Соединённых Штатов Америки, посредством сотрудничества с торговой площадкой Амазон.

Одной из актуальных форм расширения и развития бизнеса является выход на зарубежный рынок. США являются наиболее перспективным направлением в этой области, это обуславливается большим объемом рынка и высокой платежеспособностью потребителей, легкостью внедрения на рынок, невысокими таможенными тарифами, а также возможностью размещения на крупнейшей, международной торговой площадке Амазон.

Проект предполагает:

* создание нового отдела на предприятии, состоящего из руководителя, мастеров, маркетолога и логиста;
* аренду нового помещения, закупку оборудования и материалов;
* производство обуви ручного пошива партиями в 120 штук в месяц;
* поставку товара на склад Амазон и размещение на торговой площадке;
* составление плана маркетинговых мероприятий;
* расчет финансовых показателей целесообразности и эффективности.

Необходимый объем первоначальных инвестиций для реализации проекта – 32279 долл. США. Срок полной реализации проекта – 1 год. Порог рентабельности или точка безубыточности отражен в таблице и составляет 19380 долл. США, достигается в 9-м месяце реализации проекта. NPV планируемого к внедрению проекта > 0 и составляет 87608 долл. США. Внутренняя норма рентабельности проекта (IRR) составляет 78% годовых. Это говорит о запасе прочности проекта, показывает уровень превышения дохода компании над уровнем безубыточности. Индекс прибыльности (PI), определяющий сумму прибыли на единицу инвестированных средств, равен 3. Данный проект обладает высокой инвестиционной привлекательностью.

Согласно проведенному SWOT-анализу выявлены сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы проекта. С учетом сильных сторон компании, высокой ориентации на клиентов, большого ассортимента, отличного качества материалов и изделий, реализация проекта откроет новые возможности для организации, принеся много опыта и прибыли.

Также проект уделяет повышенное внимание рискам, их необходимо учитывать при реализации проекта, по возможности предупреждать и предотвращать.

В целом предлагаемый проект по выходу российской компании по производству обуви ручного пошива «Biker Boots Russia» на рынок Соединенных Штатов Америки является актуальным, целесообразным и прибыльным, а также непосредственно применимым на практике.

# **СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория анализа хозяйственной деятельности. – М., 2018. – 144 с.
2. Бизнес-планирование: учебное пособие / Ю.Ю. Костюхин [и др.]. – Москва: МИСИС, 2017. – 104 с.
3. Болдырева, Н.П. Бизнес-планирование: учебное пособие / Н.П. Болдырева. – Москва: ФЛИНТА, 2016. – 148 с.
4. Воронина А. В., Тархунов Д.Д. Особенности бизнес-планирования в России. 2019. С. 29-32. URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=38188409 (дата обращения: 18.12.2021).
5. Денисова И.П., Управление издержками. - М., 2017. – 82 с.
6. Дубровин, И.А. Бизнес-планирование на предприятии: учебник / И.А. Дубровин. – Москва: Дашков и К, 2017. – 432 с.
7. Котлер Ф. Маркетинг мест / - М.: Издательство Манн, Иванов и Фербер, 2008 - С. – 181с.
8. Кравченко, Т.С. Бизнес-планирование: учебное пособие / Т.С. Кравченко. – Орел: ОрелГАУ, 2018. – 202 с.
9. Лычкина, Н.Н. Имитационное моделирование экономических процессов: учеб. пособие - М: ИНФРА-М, 2019. – 254 с.
10. Нефедова И.В. Бизнес-планирование. − М.: Научная книга, 2010. – 96 с.
11. Основы бизнес-планирования в организации. (Бакалавриат). Учебное пособие. / Жариков В.Д., Жариков В.В., Безпалов В.В. - Москва: КноРус, 2019. – 200 с.
12. Официальный сайт маркетплейса Амазон https://www.amazon.com/ / (дата обращения: 20.12.2021).
13. Официальный сайт, интернет магазин компании Biker Boots Russia https://www.bbrfactory.com/ (дата обращения: 10.12.2021).
14. Пашкевич М.А. Теоретические аспекты бизнес-планирования в организациях // Экономика и социум. 2017. №2. С. 89 – 112.
15. Писарева, А.В. Бизнес-планирование: методические указания / А.В. Писарева. – Москва: МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2017. – 52 с.
16. Платонова Н.А. Планирование деятельности предприятия / Н.А. Платонова, Т.В. Харитонова. – М.: Дело и сервис, 2019. – 77 с.
17. Прахалад К., Рамасвами В. Будущее конкуренции. Создание уникальной ценности вместе с потребителем. / ‒ М.: Олимп-бизнес, 2006, – 372 с.
18. Структура бизнес-плана по стандартам UNIDO. URL: http://www.investor74.ru/node/157 (дата обращения: 15.12.2021).
19. Фомина Ю. А., Еременко Е.А. Выбор методики бизнес-планирования для предпринимательского проекта // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2017. № 1. С. 139 – 142.
20. Шим Д.К., Сигел Д.Г. Методы управления стоимостью и анализ затрат. – М., 2018. – 94 с.

Иностранные источники

1. Abrams R. Successful Business Plan Secrets & Strategies, 5th ed., Palo Alto, CA, The Planning Shop, 2010. – 414 p.
2. Amit R., Zott C. Value creation in business. Strategie Management Journal №22, 2020, 181 – 199 p.
3. Brandon Gaille «45 Shoe Industry Statistics, Trends & Analysis 2019»  Management Journal №22, 2019. 18 – 25 p.
4. Implementing Integrated Reporting. PwC’s practical guide for a new business language, PricewaterhouseCoopers LLP, 2015. – 98 р.
5. Teece D. Dynamic capabilities and strategic management / Oxford University Press, 2009, – 299 p.