

БИЗНЕС-ПЛАН

СОЗДАНИЯ СУПЕРМАРКЕТА

"ВАШ МАГАЗИН"

ООО "ТОРГОВЫЙ ДОМ "МАГАЗИН У ДОМА"
Москва, июль 2001 г.

Наименование проекта

Расширение торговых площадей во встроенно-пристроенном помещении по адресу г. Москва, ул. Солнечная, д. 15 с их последующей реконструкцией и создание современного супермаркета "Ваш магазин", отвечающего высоким стандартам обслуживания покупателей. Далее по тексту: создание супермаркета "Ваш магазин".

Стадия реализации проекта

Завершение организационно-подготовительных мероприятий, начало реконструкции и эксплуатация.

Инициатор проекта

Общество с ограниченной ответственностью "Торговый Дом "Магазин у дома". Далее по тексту: ТД "Магазин у дома".

Меморандум о конфиденциальности

Настоящий бизнес-план предоставляется на рассмотрение на конфиденциальной основе исключительно для принятия решения о возможности финансирования проекта и не может быть использован для копирования или каких-либо других целей, а также не может быть передан другим лицам.

Принимая на рассмотрение данный бизнес-план, получатель берет на себя ответственность за соблюдение указанных условий.

Все данные, оценки, планы, предложения и выводы, приведенные в этом документе, касающиеся расходов, объемов реализации, источников финансирования и прибыльности проекта, актуальны на 10 июля 2001 г. и основываются на согласованных мнениях участников разработки проекта.

Разработчик бизнес-плана

Начальник управления инвестиционных проектов

Елисеев Д.В.

содержание

1. Резюме проекта

2. Исходная ситуация. Цели и задачи проекта

2.1 Исходная ситуация

2.2 Цель и задачи проекта

2.3 Инициатор проекта

3. Маркетинговый план

3.1 Общая оценка розничного рынка г. Москвы

3.2 Доля проекта в обеспечении локального рынка. Конкуренты

3.3 Маркетинговая стратегия

3.4 Ценовая политика

3.5 Базовые условия поставок и транспортные схемы

3.6 План реализации

4. Место размещения и оценка территории застройки

4.1 Расположение объекта

4.2 Градостроительный характер территории и Ситуационный план

5. Архитектурно-планировочное решение

5.1 Генплан и архитектурно-планировочные решения

5.2 Строительные решения

5.3 Технологическая планировка торгового зала и выбор оборудования

6. Состав работ и календарный график осуществления проекта

7. Организационный план

7.1 Схема подготовки и реализации проекта

7.2 Управление проектом на стадии подготовки проекта

7.3 Управление на стадии реализации проекта

7.4 Управление на стадии эксплуатации

8. Затраты на проведение работ по реконструкции

9. Доходы проекта

10. Текущие расходы

11. Финансовый план (бюджет)

11.1 Методика анализа

11.2 Расчет потребности в финансировании

11.3 Источники финансирования

11.4 Налоговый план

11.5 План прибыли

11.6 Движение денежных средств

12. Финансово-экономическая оценка

12.1 Коммерческая эффективность

12.2 Анализ чувствительности

13. Оценка рисков и мероприятия по их ограничению

13.1 Контролируемые риски

13.2 Неконтролируемые риски

14. Бюджетная эффективность и социальная оценка проекта

15. Общая оценка осуществимости проекта

приложения

приложение №1. Финансово-экономические расчеты

приложение №2. СМЕТА ЗАТРАТ НА РЕКОНСТРУКЦИЮ ПОМЕЩЕНИЙ

приложение №3. СОПРОВОДИТЕЛЬНАЯ ДОКУМЕНТАЦИЯ

Список иллюстраций

[Рисунок 1. План размещения конкурирующих предприятий торговли продуктами питания на локальном рынке](#)

[Рисунок 2. Динамика доходов проекта](#)

[Рисунок 3. Расположение объекта в г. Москве](#)

[Рисунок 4. Ситуационный план](#)

[Рисунок 5. План подвала](#)

[Рисунок 6. План 1-го этажа](#)

[Рисунок 7. Технологическая планировка торгового зала](#)

[Рисунок 8. Календарный график строительства](#)

[Рисунок 9. Динамика потребности в финансировании проекта создания супермаркета "Ваш магазин"](#)

[Рисунок 10. Структура налоговых платежей](#)

Список таблиц

[Таблица 1. Основные технико-экономические показатели проекта](#)

[Таблица 2. Состав и стоимость торгового оборудования](#)

[Таблица 3. Затраты на проведение работ по реконструкции](#)

[Таблица 4. Доходы проекта](#)

[Таблица 5. Штатное расписание и расходы на заработную плату](#)

[Таблица 6. Текущие расходы \(после выхода на максимальный объем продаж\)](#)

[Таблица 7. Потребность в финансировании организационных мероприятий по расширению торговых площадей](#)

[Таблица 8. Потребность в финансировании работ по покупке и установка автоматизированной системы бухгалтерского и финансового учета](#)

[Таблица 9. Потребность в финансировании проектных работ, капитальных вложений и прочих работ некапитального характера](#)

[Таблица 10. Потребность в финансировании организационно-подготовительных работ по открытию супермаркета](#)

[Таблица 11. Потребность в финансировании оборотного капитала](#)

[Таблица 12. Общая потребность в финансировании проекта создания супермаркета "Ваш магазин"](#)

[Таблица 13. План движения денежных средств \(за весь период расчета 2.5 года\)](#)

[Таблица 14. Показатели коммерческой эффективности проекта](#)

[Таблица 15. Анализ чувствительности показателей бизнес-плана к объему капитальных вложений](#)

[Таблица 16. Анализ чувствительности показателей бизнес-плана к объему товарооборота](#)

[Таблица 17. Анализ чувствительности показателей бизнес-плана к размеру торговой наценки](#)

[Таблица 18. Анализ чувствительности показателей бизнес-плана к размеру текущих издержек](#)

1. Резюме проекта

Настоящий проект создания супермаркета "Ваш магазин" предусматривает реконструкцию коммерческих площадей во встроенно-пристроенном помещении по адресу г. Москва, ул. Солнечная, д. 15, (Восточный АО, Муниципальный район Рассветное) с целью организации современного предприятия торговли, отвечающего высоким стандартам обслуживания покупателей, с предоставлением им выбора из широкого ассортимента продовольственных и прочих товаров повседневного спроса.

Инициатором проекта является ООО "Торговый дом "Магазин у дома".

В ходе реализации проекта планируется осуществить ряд организационных мероприятий, направленных на увеличение площадей, принадлежащих ООО "Торговый дом "Магазин у дома" в указанном помещении, выполнить весь комплекс строительных работ по реконструкции здания, произвести закупку и монтаж торгового оборудования. Работы по реконструкции помещений планируется осуществить в срок до ноября 2001 г. Общий срок реализации работ составит 6 месяцев.

Концепция проекта учитывает опыт подобных проектов по организации объектов розничной торговли, реализуемых в г. Москве, и в сжатом виде выражается в следующем:

а) создаваемый супермаркет ориентирован, в первую очередь, на покупателей из числа местных жителей и транзитные потоки автотранспорта и пешеходов;

б) ассортиментная политика супермаркета будет строиться на принципах предоставления широкого выбора товаров различных ценовых категорий, с целью наиболее полного удовлетворения потребностей покупателей; ассортимент будет составлять 6-8 тыс. позиций товаров, в том числе непродовольственных; ассортимент супермаркета и уровень обслуживания будут значительно превосходить уровень близлежащих небольших торговых точек, находясь на уровне, адекватном установленному в супермаркетах ведущих розничных сетей;

в) ценовая политика будет строиться из расчета обеспечения конкурентоспособного уровня цен на товары с применением среднего принятого на рынке уровня торговой наценки; при этом, в первые месяцы функционирования супермаркета предполагается проведение агрессивной ценовой политики с целью вытеснения с локального рынка конкурентов из числа мелких торговцев и завоевания целевой аудитории покупателей;

г) проект создания супермаркета ориентируется на стандарты, соответствующие принятым при создании подобных объектов розничной торговли и отвечающим высоким требованиям по эргономике и оформлению помещений;

д) руководителем проекта выступает ООО "ТД Магазин у дома". Специалисты Торгового дома способны выполнить полный цикл работ по подготовке проекта, включающий оформление прав на всю площадь помещений, получение разрешительной документации и формированию состава исполнителей.

В рамках реализации проекта предусматривается инвестирование 403,4 тыс. долл. за счет собственных и заемных средств, в том числе в работы по созданию супермаркета – 319,1 тыс. долл., в оборотный капитал – 84,3 тыс. долл.

В результате реализации проекта планируется достичь уровня реализации товаров в размере 450 тыс. руб./день, что позволит при среднем уровне торговой наценки в 30% ежемесячно получать прибыль в размере 41,7 тыс. долл. и обеспечить окупаемость вложенных средств в срок до марта 2003 г.

Основные технико-экономические показатели проекта приведены ниже (Таблица 1).

Таблица 1. Основные технико-экономические показатели проекта

№ п/п	Наименование показателей	Единица измерения	Значение показателей
1.	Площадь торгового зала	м ²	604
2.	Продолжительность работ по реконструкции	мес.	5
3.	Ввод в эксплуатацию		ноябрь 2001
4.	Общие инвестиционные издержки, всего	тыс. долл.	403,4
	в т. ч.:		
	1. Организационные мероприятия по расширению площадей		29,3
	2. Проектные работы, СМР, оборудование и прочие затраты некапитального характера		260,8
	3. Организационно-подготовительные работы перед началом эксплуатации		29,0
	4. Инвестиции в оборотный капитал		84,3
5.	Период расчета	лет	2,5
6.	Потребность в финансировании проекта, всего	тыс. долл.	403,4
	в т.ч. за счет		
	1. Собственных средств инициатора проекта	тыс. долл.	53,0
	2. Заемного капитала	тыс. долл.	350,4
7.	Товарооборот*	тыс. долл./мес.	450
8.	Торговая наценка*	тыс. долл./мес.	103,8
9.	Текущие эксплуатационные издержки*	тыс. долл./мес.	24,0
10.	Выплаты в бюджеты и внебюджетные фонды всех уровней*	тыс. долл./мес.	36,8
11.	Чистая прибыль*	тыс. долл./мес.	41,7
12.	Срок окупаемости с начала реализации проекта	мес.	21
13.	Срок окупаемости с момента открытия супермаркета	мес.	16
14.	Доходность на инвестированный капитал	% (годовых)	123,9
15.	Чистая текущая стоимость проекта (NPV)	тыс. долл.	171,8
16.	Внутренняя норма доходности (IRR)	%	52,0
17.	Индекс доходности (PI)		1,56

*значения после выхода супермаркета на запланированный максимальный объем продаж

2. Исходная ситуация. Цели и задачи проекта

2.1 Исходная ситуация

В настоящее время ООО "Торговый дом "Магазин у дома" владеет на праве собственности частью встроенно-пристроенного помещения, расположенного по адресу: Ул. Солнечная, д. 15, общей площадью 946,8 м², в т.ч. 443,0 м² – первый этаж, 503,8 м² – подвальные помещения. На площадях, принадлежащих ООО "ТД Магазин у дома" размещаются магазин "Продукты" и пекарня.

Одновременно с ООО "ТД "Магазин у дома" площади в указанном встроенно-пристроенном помещении занимают на праве долгосрочной аренды ООО "ААА" и ООО "БББ".

ООО "ТД Магазин у дома" также является владельцем расположенного в непосредственной близости от указанного здания помещений по адресу ул. Солнечная, д. 19.

В настоящее время ООО "ТД Магазин у дома" заключило протоколы о намерениях по переуступке права аренды площадей по адресу ул. Солнечная, д. 15, с ООО "ААА" и ООО "БББ" в обмен на предоставление равноценных площадей в помещении по адресу ул. Солнечная, д. 19, что позволит расширить площади, принадлежащие ООО "ТД Магазин у дома" и создать на них современный супермаркет, отвечающий высоким стандартам организации торговли.

Также осуществлена часть работ по проектированию объекта, выполнен дизайн-проект торгового зала, осуществлен выбор подрядных организаций и поставщиков торгового оборудования.

2.2 Цель и задачи проекта

Генеральная цель ООО "ТД Магазин у дома" в рамках реализации проекта создания супермаркета "Ваш магазин" - повышение эффективности использования коммерческих площадей по адресу ул. Солнечная, д. 15, и ул. Солнечная, д. 19 путем их консолидации и организации современного предприятия торговли.

Конкретные задачи проекта:

а) осуществить к октябрю 2001г. организационные мероприятия по консолидации площадей и оформлению прав собственности на них, в т.ч. выполнить необходимый минимум работ, позволяющий начать работы по реконструкции помещений к июлю 2001 г.;

б) выполнить в течении июня-июля 2001г весь объем прединвестиционных и проектных работ и с августа 2001г. начать комплексное обустройство участка и реконструкцию встроенно-пристроенных помещений с использованием современных проектных решений; закончить реконструкцию в октябре 2001 г.;

в) обеспечить функционирование созданного супермаркета в соответствии с высокими стандартами обслуживания и достичь конкурентоспособных показателей по сравнению с аналогами в сфере розничной в г. Москве.

В рамках поставленной генеральной цели предусматривается достижение следующих целей:

инвестиционная цель - осуществить финансирование проекта в объеме 403,4 тыс. долл., в том числе финансирование проектных работ, СМР и закупки оборудования в объеме 260,8 тыс. долл. США.

коммерческая цель - а) обеспечить бесперебойные поставки товаров в супермаркет по установленному ассортименту; б) спланировать и организовать торговую деятельность,

обеспечивающую ежедневный товарооборот в размере 450 тыс. руб. (15 тыс. долл. США). Средняя торговая наценка на реализуемые товары должна быть не ниже 30%.

экономическая цель - обеспечить уровень полных текущих расходов на эксплуатацию супермаркета на уровне не выше 24 тыс. долл./мес.

финансовая цель - а) обеспечить финансирование потребности в денежных средствах за счет собственных средств в объеме 53,0 тыс. долл. США, за счет привлеченных средств в объеме 350,4 тыс. долл. США; б) обеспечить возврат заемных средств во втором квартале 2003 года; в) получить чистую прибыль на среднегодовую выручку от реализации не менее 500,4 тыс. долл. США (41,7 тыс. долл./мес.).

2.3 **Инициатор проекта**

Инициатором и титулодержателем проекта является Общество с ограниченной ответственностью "Торговый Дом "Магазин у дома".

В соответствии с уставными документами и выданными лицензиями ООО "ТД "Магазин у дома" осуществляет следующие виды деятельности:

- * торговля продуктами питания;
- * производство продуктов питания
- * другая, не запрещенная законом деятельность.

ООО "ТД "Магазин у дома" обладает большим опытом по организации и ведению торговых операций на потребительском рынке столицы.

Генеральный директор – Иванов Иван Иванович.

Юридический адрес г. Москва, Солнечная ул., дом 15.

3. Маркетинговый план

3.1 Общая оценка розничного рынка г. Москвы

Москва является крупнейшим торговым центром Российской Федерации. В городе насчитывается свыше 40 тыс. предприятий торговли, занимающихся оптовой и посреднической деятельностью, розничной торговлей и общественным питанием. Значительно возросла доля Москвы в общероссийском объеме розничного товарооборота. Если в 1965 г. на долю Москвы приходилось 11 процентов общего объема товарооборота, то в настоящее время она составляет, по данным Госкомстата, свыше 31,4 процентов.

Торговля является крупнейшей отраслью - почти 30 процентов валовой добавленной стоимости всех отраслей народного хозяйства города получено за счет предприятий розничной торговли.

По данным, приведенным журналом "Эксперт" (№20, 28.05.2001 г.), объем московского продовольственного рынка составляет 10-12 млрд. долл. Если же говорить о потребительском рынке в целом, то его объем в 2000 г. составил по данным Москомстата 700 млрд. руб. (25 млрд. долл.), что в среднем составляет 81,8 тыс. рублей на душу населения. По оценкам же независимых экспертов объем розничного рынка оценивается в 30 млрд. долл. Прирост розничного товарооборота, согласно прогноза столичного Департамента потребительского рынка, составит в сопоставимых ценах 5% в год.

В структуре общего объема оборота розничной торговли удельный вес продовольственных товаров находился на уровне 41% против 44% за 1999 год, непродовольственных товаров - соответственно 59 и 56 процентов.

В последние годы в этом секторе экономики произошли существенные изменения, которые определяют ее дальнейшее развитие на 3 - 5 лет. Завершен этап стихийного развития розничной торговли. Она стала обретать цивилизованные формы. Это состояние достигнуто энергичными административными мерами властей в двух направлениях:

массовое закрытие киосков, особенно в центральных районах города;

упорядочение размещения уличной торговли.

Однако, несмотря на предпринимаемые со стороны городских властей меры, доля так называемой нецивилизованной розницы, к которой в основном относятся открытые мелкооптовые рынки составляет по разным оценкам 27-32% от общего товарооборота.

В то же время городская политика однозначно направлена на ликвидацию открытых рынков, число которых будет неуклонно сокращаться. Так, в целях упорядочения рыночной торговли прекращено выделение земельных участков под размещение новых рынков. Пролонгация договоров на право аренды земельных участков, занимаемых действующими рынками, осуществляется только по решению Совета по координации деятельности рынков в г. Москве.

В конце 1999 года и 2000 году закрыто 34 рынка. После реконструкции 22 рынка переведены в статус торговых центров и комплексов, в 2001 году продолжится реконструкция и модернизация более 30 рынков.

Предпринимаемые меры позволили несколько повысить долю организованной торговли, которая будет еще больше возрастать. По оценке специалистов компании Jones Lang LaSalle, свертывание рынков приведет к исчезновению около 1 млн. кв. м торговых площадей.

Это обстоятельство, а также изменение с 2001 г. налогового режима в отношении индивидуальных предпринимателей (основная форма организации мелких магазинов),

обязывающего их уплачивать НДС, а также рост доходов населения, позволяет прогнозировать уверенный рост доли рынка, занимаемой средними и крупными магазинами.

Общее количество предприятий розничной торговли, зафиксированное органами статистики в 2000 г. составило – 13190 шт.,

в том числе:

- магазинов продовольственных - 5839;
- магазинов непродовольственных - 7351.

Рынки:

- вещевые - 33;
- продовольственные - 52;
- универсальные - 87;
- сельскохозяйственные - 24;
- специализированные - 28.

В 2000 году в Москве открыто 1534 предприятия торговли, общественного питания и бытового обслуживания населения, модернизировано и реконструировано - 905. По сравнению с 1998 г. отмечается устойчивый рост количества продовольственных магазинов (на 44%), а также специализированных продовольственных магазинов (булочных, молочных и т. п.), зато стремительно сокращалось количество киосков (на 46%) и торговых павильонов (на 25%). Доля супермаркетов в товарообороте в последний год увеличилась вдвое и достигла 8%, но это все равно на порядок ниже, чем в развитых странах (в Западной Европе этот показатель достигает 80%, в Польше на супермаркеты приходится 27% торгового оборота, а в Чехии и Словакии - 46%).

По насыщенности крупными торговыми центрами Москва серьезно отстает от других европейских столиц. Пока что, по данным риэлторской компании Jones Lang LaSalle, на 1000 москвичей приходится только 36 кв. м площадей в торговых комплексах современного класса (без учета маленьких магазинов и рынков). Правда, за год этот показатель вырос почти вдвое - с 20 кв. м на 1000 человек. Для сравнения: в Париже он составляет 400 кв. м, в Лондоне - 275 кв. м, в Берлине - 210 кв. м, в Праге - 140 кв. м.

Свидетельством роста сегмента розничной торговли в экономике является растущая динамика спроса цен на торговые площади, которая ведет к строительному буму на рынке коммерческой недвижимости. Ожидается, что до 2003 г. в Москве будет построено 4 тыс. новых магазинов и торговых комплексов. В целом Генеральная схема размещения крупных торговых объектов в Москве до 2020 г. предполагает инвестирование в строительство новых магазинов 2,6 млрд. долл. Ставки аренды также повышаются - рост ставок аренды с начала года составил, по разным оценкам, от 3% до 8 - 10%, и риэлторы прогнозируют, что эта тенденция сохранится минимум до конца года.

3.2 Доля проекта в обеспечении локального рынка. Конкуренты

Место расположения создаваемого супермаркета "Ваш магазин" находится в густо населенном муниципальном районе Рассветное Восточного административного округа, характеризующимся высокой плотностью застройки. Средняя этажность зданий – 9-14 этажей.

Численность населения района Рассветное по данным Москомстата составляет 70,0 тыс. чел. (1999 г.). В радиусе пешеходной доступности от создаваемого супермаркета в 500-600 м (наиболее приемлемое удаление магазина для похода пешком) проживает более 10000 человек.

На основании данных о величине потребительских расходов москвичей и доле расходов на продовольственные товары, можно оценить емкость локального рынка расположения супермаркета. Так, по данным Москомстата, в среднем объем розничного товарооборота составил в 2000 г. 81,8 тыс. рублей на душу населения, удельный вес продовольственных товаров находился на уровне 41%. По прогнозу столичного Департамента потребительского рынка ежегодный прирост товарооборота составит в сопоставимых ценах 5%.

Используя поправочный коэффициент, учитывающий более низкий размер доходов жителей района по сравнению со среднимосковским, в размере 0,75 (пессимистическая оценка по нижней границе), общий размер средств, расходуемых жителями района тяготения супермаркета на покупку продовольственных товаров составит:

$10\,000 \text{ чел.} \times (81,8 \text{ тыс. руб.} / 12 \text{ мес.}) \times 0,75 \times 0,41 \approx 20\,900 \text{ тыс. руб. мес.}$

Исследования предпочтений потребителей показывают, что большинство покупателей предпочитают комбинировать покупку продуктов около дома и в других районах. 70% опрошенных большую часть продуктов стараются купить около дома, а хлеб, молоко, алкоголь, табак, сладости могут быть куплены в других районах, чаще всего по пути с работы. Лишь около 30% покупателей приобретают 90 -100% продуктов питания только около дома. Покупка продуктов в других районах совершается чаще всего по пути с работы домой. Специально в другие районы за дешевыми продуктами питания достаточно часто ездят пенсионеры.

С учетом этих данных, расчетный объем локального рынка продовольственных товаров составляет порядка 14 600 тыс. руб./мес.

Альтернативный проверочный расчет можно провести исходя из оценки товарооборота существующих торговых точек. В настоящее время в радиусе 500-600 м расположены 16 средних и мелких магазинов. Еще два магазина, в том числе крупный гастроном, расположены около метро "Рассветная площадь" на маршрутах движения пешеходов. Схема расположения предприятий розничной торговли в районе приведена на рисунке ниже (Рисунок 1). Средний товарооборот одного магазина оценивается в размере 900 тыс. руб. /мес. (в частности, товарооборот среднего по размеру магазина, расположенного в настоящее время по адресу ул. Солнечная, 15, составляет 2000-2200 тыс. руб./мес., небольшого магазина по адресу ул. Солнечная, 19 – 700-800 тыс. руб./мес.). Расчетный общий размер розничного товарооборота торговых точек в месте тяготения создаваемого супермаркета, на основании принятых предположений, составит 16 200 тыс. руб..

Таким образом, общий размер розничного локального рынка оценивается в размере 14 000 – 16 000 тыс. руб./мес., с последующим ростом в 2001 г. до 15 000 – 17 000 тыс. руб./мес.

Предполагается, что благодаря высоким потребительским качествам создаваемого супермаркета и отсутствию объектов-аналогов, доля локального рынка розничной торговли продовольственными товарами составит порядка 75%, что обеспечит товарооборот на уровне 11 000 – 12 500 тыс. руб./мес.

Данная осторожная оценка отражает потенциальный объем только локального рынка при сложившейся структуре потребления. Появление в районе супермаркета увеличит общий розничный товарооборот за счет привлечения транзитных потоков покупателей, для которых в настоящее время существующие небольшие магазины не представляют интереса, а также привлечения, благодаря гибкой маркетинговой стратегии, покупателей из числа лиц с высокими доходами и доходами ниже среднего, ранее предпочитавшими совершать покупки либо в крупных супермаркетах (лица с высокими доходами), либо на мелкооптовых рынках.

Дополнительный объем продаж будет обеспечен также привлечением транзитных потоков транспорта и пешеходов, которых раньше не привлекали небольшие однотипные магазины с ограниченным ассортиментом. Солнечная улица является оживленной автомобильной трассой, соединяющей Большую ул. и Оживленное шоссе. Интенсивность движения автомобилей в дневное время составляет 8 000 тыс. авт./сутки. Поток пешеходов – 2 800 чел./сутки. По улице проходят три трамвайных маршрута.

Таким образом, по результатам осторожной оценки, плановый товарооборот после выхода супермаркета на максимальный объем продаж составит 13 500 тыс. руб./мес.), что в пересчете по курсу 30 руб./долл. составит 450 тыс. долл./мес.

Как было сказано выше, предприятия торговли в месте расположения супермаркета представлены мелкими и средними магазинами, которые сконцентрированы в районе ул. Солнечной, Большой и ул. Просторной. Внутри кварталов жилой застройки, ограниченными ул. Солнечной и ул. Малой предприятия торговли отсутствуют.

Магазины-аналоги создаваемого супермаркета в районе не представлены. Также следует отметить, что свободных помещений или земель, пригодных для создания подобных объектов в ближайшее время, также нет.

К преимуществам создаваемого супермаркета по отношению к существующим торговым точкам можно отнести:

- удобство для покупателя формы организации торговли на принципах самообслуживания;
- широкий ассортимент предлагаемых товаров (6...8 тыс. наименований против 500 в существующих магазинах), позволяющий совершать большинство покупок в одном месте;
- возможное за счет увеличения оборота и снижения удельных издержек удержание розничных цен на уровне ниже, чем у конкурентов;
- привлечение покупателей из числа лиц с доходами выше среднего за счет высокого уровня сервиса и удобства совершения покупок;
- гибкая ценовая политика, предусматривающая низкую торговую наценку на самые ходовые товары и применение системы адресных скидок, привлекающих покупателей из числа пенсионеров и малообеспеченных слоев;
- организация полноценных отделов детского и диетического питания;
- реализация продукции собственных цехов мясной кулинарии и салатов;
- организация службы доставки;
- большой ассортимент сопутствующих товаров;
- возможность оплаты посредством пластиковых карт;
- наличие удобной автостоянки.

3.3 **Маркетинговая стратегия**

Маркетинговая стратегия проекта направлена на увеличение прибыльности деятельности ООО "Торговый дом "Магазин у дома" и эффективности использования коммерческих площадей путем создания современного торгового предприятия, предлагающего широкий ассортимент товаров повседневного спроса и высокое качество обслуживания.

Намеченный уровень организации торговли в создаваемом супермаркете "Ваш магазин" позволяет обеспечить качественно новый уровень обслуживания населения и потеснить позиции конкурентов из числа небольших магазинов.

Ключевым моментом маркетинговой стратегии проекта является организация торговли в создаваемом супермаркете на принципах самообслуживания. Такой формат организации

торговли является наиболее подходящим для спального района, поскольку средний уровень доходов жителей обычных городских кварталов не настолько высок, чтобы совершать покупки в крупном супермаркете ведущих розничных сетей, где широкий выбор сочетается с высокими ценами. Однако, покупатели хотят совершать качественные покупки, причем в комфортных условиях. С ростом доходов и общей покупательской способности населения многие аналитики отмечают тенденцию, наблюдаемую в развитых западных странах - низкие цены не являются решающим фактором привлечения покупателя в магазин. Близость к дому и удобство совершения покупки в сочетании с адекватным сервисом в большей мере определяют предпочтения потребителей в вопросе выбора места совершения покупки.

Супермаркет, работа которого профессионально организована, является серьезным конкурентом не только отдельным магазинам, но и мелкооптовым рынкам.

Площадь торгового зала, создаваемого супермаркета (604 м²) позволит разместить широкий ассортимент товаров – 6...8 тыс. наименований, против 500, предлагаемых в существующих небольших магазинах, что позволит покупателям совершать большинство покупок в одном месте.

Маркетинговая политика в первые месяцы работы супермаркета будет строиться на принципах максимального расширения ассортимента и привлечение всех слоев покупателей. В последующем, когда будет известен контингент покупателя и определены его покупательские способности, предполагается осуществлять практику подбора ассортимента. При этом ассортимент, а, следовательно, и цены на продаваемые товары подбираются под соответствующего покупателя.

Для успешной реализации проекта предполагает проведение следующего комплекса мероприятий:

- проведение широкомасштабной и агрессивной рекламной кампании еще на стадии строительства с целью информирования круга реальных покупателей;
- обеспечение благоустройства территории, освещения и устройство удобных подходов к супермаркету;
- осуществление строительства в нормативные сроки, что позволит избежать оттока покупателей в конкурирующие супермаркеты и обеспечить скорейшее получение прибыли и окупаемость проекта;
- организация обслуживания покупателей на высоком профессиональном уровне;
- проведение гибкой ценовой политики с предоставлением скидок, в том числе установление специальных скидок пенсионерам и другим социально незащищенным слоям населения;
- организация формы расчетов с использованием пластиковых карт.

3.4 **Ценовая политика**

Размер торговой наценки принят на среднем для розничного рынка г. Москвы уровне и составит 30%. Размер торговой наценки на распространенные товары будет минимальным и ненамного превосходить наценку на оптовых рынках.

Повышение оборота позволит производить снижение розничных цен по сравнению с уровнем в небольших магазинах на 5-10%.

Планируется проводить гибкую ценовую политику с предоставлением скидок пенсионерам, а также скидок для всех категорий покупателей в дневное время.

В первые месяцы работы супермаркета предполагается проведение агрессивной ценовой политики с пониженной торговой наценкой с целью вытеснения с локального рынка конкурентов из числа мелких торговцев и завоеванию целевой аудитории покупателей.

3.5 Базовые условия поставок и транспортные схемы

Коммерческую деятельность предполагается строить исходя из заключения с поставщиками договоров поставки товаров на реализацию с отсрочкой платежа, что позволит избежать крупных инвестиций в оборотный капитал и снизить риски по нереализации скоропортящихся товаров.

Поставщиков планируется выбирать из числа крупных оптовых фирм, известных на рынке, способных обеспечить поставку товаров в срок и в достаточном ассортименте.

Организация системы товародвижения предусматривает систематическое принятие решений по доставке товаров в определенное время с максимально высоким уровнем обслуживания покупателей. Синхронизация управления движения материальных, денежных и информационных потоков является частью системы управления товародвижением, основанной на современных технических средствах и технологиях.

3.6 План реализации

Плановый товарооборот создаваемого супермаркета определен исходя из оценки емкости локального рынка и прогноза его увеличения (раздел 3.2) и анализа функционирования аналогичных объектов розничной торговли.

По результатам оценки, плановый товарооборот после выхода супермаркета на максимальный объем продаж составит 13 500 тыс. руб./мес.), что в пересчете по курсу 30 руб./долл. составит 450 тыс. долл./мес.

Выход на максимальный объем продаж предполагается в течении 11 месяцев после начала эксплуатации супермаркета (Рисунок 2).

Рисунок 2. Динамика доходов проекта

4. Место размещения и оценка территории застройки

4.1 Расположение объекта

Создаваемый супермаркет "Ваш магазин" расположен в Восточном Административном округе, муниципальный район "Рассветное".

План размещения объекта в г. Москве представлен ниже (Рисунок 3).

Восточный административный округ занимает на карте Москвы 154,6 квадратных километров, или 14,3% территории столицы.

Численность населения Восточного административного округа (по данным Мосгоркомстата, на 1 января 1999 года - 1127,5 тыс. человек, численность населения муниципального района Рассветное - 70,0 тыс. чел.

Восточный округ характеризуется развитой промышленностью и большим научным потенциалом. Здесь расположено 135 промышленных предприятия и 122 научно-исследовательских института. Всего, по данным Мосгоркомстата, на территории округа действуют 18113 предприятий различных форм собственности. Среди них 2912 строительных, 542 транспортных предприятий, 6500 - сферы потребительского рынка. В экономике округа заняты более 370 тыс. человек, в том числе на малых предприятиях работает - 106,5 тыс. чел.

4.2 Градостроительный характер территории и Ситуационный план

Создаваемый супермаркет "Ваш магазин" расположен в жилой застройке на ул. Солнечной в 900 метрах от станции метрополитена "Рассветная площадь".

Здание супермаркета расположено в 30 м от пересечения его с ул. Звездной в окружении 9-ти этажных жилых домов. На противоположной стороне располагается начало Солнечного проезда.

Данная территория имеет выгодное местоположение в существующей транспортной сети. Солнечная ул. является оживленной автомобильной трассой, соединяющей Большую ул. и Оживленное шоссе. По ул. Солнечной проходят трамвайные маршруты 14, 23, 31.

Район расположения супермаркета отличается высокой плотностью застройки. Жилой фонд представлен в основном 9-14-ти этажными кирпичными и крупноблочными домами застройки конца 60-х, 70-ых годов. В районе практически полностью отсутствуют 5-ти этажные здания первой индустриальной застройки.

На ул. Садовой и вблизи д. 19 по ул. Солнечной в последние годы построены новые жилые дома улучшенной планировки

В непосредственной близости от создаваемого супермаркета располагаются почта, салон красоты, школа, бар, юридическая консультация, детская поликлиника.

Архитектурно-планировочное решение

4.3 Генплан и архитектурно-планировочные решения

Создаваемый супермаркет разместится во встроенно-пристроенном помещении к жилому 9-ти этажному дому, где в настоящее время располагается магазин "Продукты" Торгового дома "Магазин у дома", а также меховой салон и мастерская по ремонту обуви. Год постройки здания – 1969 г., материал стен – кирпич, общая площадь застройки – 288,3 м².

Встроенно-пристроенное помещение, где разместится здание супермаркета в плане представляет собой прямоугольник и имеет размеры 18,9х27,9 м, высота потолка 1-го этажа – 3,4 м, подвала – 2,5 м.

В ходе осуществления работ по реконструкции здания не планируется изменять размеры помещений в плане, а также пристраивать дополнительные помещения. Работы будут заключаться исключительно в переоборудовании внутреннего пространства здания.

Состав помещений супермаркета определен исходя из его целевого назначения, с учетом конструктивных особенностей и современных требований, предъявляемых к зданиям подобного типа.

Почти всю площадь 1-го этажа займет торговый зал (площадь 604 м²). Также на первом этаже разместятся кабинеты руководства, бухгалтерия, комната для отдыха персонала.

В подвале будут размещены вспомогательные и складские помещения.

4.4 Строительные решения

В ходе реконструкции помещений будут осуществлены работы по демонтажу внутренних металлических и кирпичных перегородок, демонтаж лифта, дверных блоков, покрытий полов, крылец.

Стены предполагается окрасить масляной краской, потолок – вододисперсионной. Пол – покрытие из керамической плитки и влагостойкой фанеры.

Будет выполнена также окраска оконных рам и витрин, монтаж новых дверных блоков, облицовка цоколя и козырька, устройство наружного тамбура.

По всей прилегающей территории будет выполнено благоустройство. Вокруг здания заменяется асфальтовое покрытие с устройством гостевой автостоянки на 25-30 автомобилей.

4.5 Технологическая планировка торгового зала и выбор оборудования

Одной из наиболее важных и сложных составляющих технологического проектирования магазина является планировка размещения торгового оборудования в торговом зале. Оптимально организованная планировка, обеспечивающая оптимизацию всех торгово-технологических процессов, способна значительно повысить оборот и прибыль магазина.

Выбор типа и видов необходимого торгового оборудования, определяющего оптимальное построение торгового зала, основан на уточнении и детализации ассортимента в магазине, определения соотношения товарных групп в ассортименте, выделения групп товаров повседневного и повышенного спроса, перечня сопутствующих товаров, товарных позиций, приносящих максимальную прибыль (наиболее выгодных для магазина), что позволяет

выделить зоны наиболее эффективного расположения товаров в торговом зале с учетом психологии покупательского спроса.

В создаваемом супермаркете будут организованы следующие отделы – гастрономический, мясной, салатный, полуфабрикатов, бакалея, деликатесный, молочный, "овощи-фрукты", кондитерский, детского питания, продукты глубокой заморозки.

Как показывают результаты исследований, площади в торговом зале не равноценны с точки зрения объема продаж в пересчете на 1 кв.м. Их значимость по мере движения покупательских потоков от входа (фасада магазина) по направлению к противоположной стене уменьшается. В зоне, прилегающей к входу (фасаду), реализуется около 40% всего оборота магазина. Следующая по значимости зона дает 30% продаж, а последующие — соответственно 20% и 10%. Перераспределение групп товаров в зале с учетом этих обстоятельств позволяет повысить оборот.

В зоне интенсивной торговли располагаются товары, которые дают большую прибыль, наиболее привлекательны для покупателей, отличаются быстрой оборачиваемостью. Именно в этой зоне должен начинаться маршрут движения покупателей по торговому залу.

По мнению специалистов, по мере обхода торгового зала покупатели должны встречаться с товарами, которые связаны с товарными группами, расположенными при входе. И, наконец, в зонах, где наплыв покупателей не столь интенсивен, целесообразно располагать товары повседневного спроса. Движение к ним мимо сопутствующих товаров стимулирует импульсивные покупки последних. Такой подход и позволяет перераспределить в более равномерную сторону зональное влияние в торговом зале и увеличить оборот всех его участков.

Планировка торгового зала создаваемого супермаркета выполнена с учетом всех указанных особенностей специализированной фирмой по проектированию магазинов "Русский проект", имеющей достаточный практический опыт. В ходе подготовки проекта были также рассмотрены предложения таких фирм-проектировщиков и поставщиков торгового оборудования, как "Промхолод", "ТО", "Еврохолод", "Спейссити", "Интерфуд".

При подборе торгового оборудования после анализа ряда коммерческих предложений выбор был сделан в пользу холодильного оборудования фирм "Кохка" (Испания), "COLD" (Польша), "ELKOLD" (Дания). Стеллажи выбраны отечественного производства с использованием оснований и стоек производства Германия.

Оборудование изготовлено из качественных, долговечных материалов, имеет привлекательный дизайн, различные конструктивные и цветовые решения.

Количество кассовых боксов с целью обеспечения оптимальной пропускной способности при данной площади торгового зала и ожидаемом покупательском потоке определено в количестве 5 штук. Кассовые боксы выбраны итальянской фирмы "DOMINA" с транспортером длиной 2,53 м и дополнительными аксессуарами.

Дополнительное оборудование, которое включает в себя системы «вход–выход», ограждения, покупательские корзинки и тележки, камеры хранения и другое оборудование было подобрано от различных производителей. Решения при подборе этого оборудования принимались по принципу оптимального соотношения «цена–качество».

Ниже в таблице приводится спецификация и статьи расходов на торговое и технологическое оборудование супермаркета:

Таблица 2. Состав и стоимость торгового оборудования

Вид оборудования	Модель	Количество	Цена, долл.	Стоимость, долл.
1. Холодильное оборудование и аксессуары фирмы "Кохка" (Испания)				
Горка среднетемпературная (основание 805 мм, 5 полок по 500 мм, высота загрузки 310 мм)	M83B1-6 3750x1100x2245	3	4521	13564
Шторки	для M83B1-6	3	125	375
Горка среднетемпературная (основание 805 мм, 5 полок по 500 мм, высота загрузки 310 мм)	M83B1-4 2500x1100x2245	1	3219	3219
Шторки	для M83B1-4	1	95	95
Боковины	для M83B1	4	271	1084
Горка овощная (основание 605 мм, 2 наклонные полки по 400 мм, высота загрузки 495 мм, зеркало)	M61MF2-4 2500x900x2045	2	2913	5826
Шторки	для M61MF2-4	2	83	165
Боковины	для M61MF2-4	2	232	465
Остров низкотемпературный двойной (профиль выкладки 2x605x400)	G6W6-6 3750x1615x892	3	5340	16019
Боковины	для G6W6-6	1	362	362
Ночная шторка-щит	для G6W6-6	36	39	1394
Торцевой элемент	G6W6-C	1	2688	2688
Цифровой термометр	TD	10	58	581
Терморегулирующий вентиль		10	58	581
ИТОГО				46 418
ИТОГО СО СКИДКОЙ 5%				44 099
2. Прочее холодильное оборудование				
Шкаф холодильный (две стеклянные раздвижные двери, COLD (Польша)	1430x735x2000	1	1700	1700
Морозильный ларь (стеклянная раздвижная крышка, 705 л), ELKOLD (Дания)	CSG71 1805x654x916	1	791	791
ИТОГО				2 491
3. Системы холодоснабжения				
Холодильный агрегат	ZF-40	1	3600	3600
Холодильный агрегат	ZF-24	2	2620	5240
Холодильный агрегат	ZF-33	1	3383	3383
Холодильный агрегат	ZF-15	1	1751	1751
Автоматика		5	550	2750
ИТОГО				16 724
ИТОГО СО СКИДКОЙ 5%				15 888
4. Стеллажи (отечественного производства, основание и стойки – Германия)				
Стеллаж пристенный	1000x2160, 520+3x390	29	85	2465
Дополнительная стойка		5	28	140
Дополнительная полка	390	29	8	232
Цоколь		29	6	174
Навес с подсветкой		29	35	1015

Угловой стеллаж	3	3	110	330
Стеллаж центральный	1000x1560 2x520+6x930	51	150	7650
Дополнительная стойка		9	34	306
Дополнительная полка	390	102	8	816
Цоколь		102	6	612
Торцевой элемент		16	120	1920
Стеллаж хлебный	2200x1030 500+3x400	5	310	1550
Декоративная боковина		2	60	120
Дополнительная стойка		1	20	20
Стеллаж овощной	2200x1030x1200	5	380	1900
Декоративная боковина2		2	35	70
Дополнительная стойка		1	18	18
ИТОГО				19 338
5. Столы				
Стол технический нерж.	900x600x850	4	130	520
Стол технический нерж. с мойкой	1200x600x850	2	310	620
Сумочная		1	1200	1200
ИТОГО				2 340
6. Оборудование входа-выхода, WANZL (Германия)				
Турникет механический, открывающийся направо		1	576	576
Турникет механический, открывающийся налево		1	576	576
Шестигранный шуруп		12	0,25	3
Дюбель		12	1,45	17,4
Стойка 1070 мм с 2-мя муфтами		2	77,18	154,36
Стойка 1070 мм с 4-мя муфтами		1	94,08	94,08
Соединительная труба	40x1500	1	53,43	53,43
Соединительная труба		1	26,74	26,74
ИТОГО				1 501
ИТОГО СО СКИДКОЙ 7%				1 396
7. Кассовые боксы и аксессуары, Meta (Италия)				
Кассовый бокс с транспортером	DOMINA 2500 2530x1165x880	5	2 119	10 595
Подставка под клавиатуру		5	26	130
Защита сканера		5	91	455
Разделитель товара		5	54	270
Ящик для денег		5	528	2640
ИТОГО				14 090
ИТОГО СО СКИДКОЙ 10%				12 681
СУММА				98 233

Как видно из таблицы, суммарные расходы на торговое и холодильное оборудование составили 98 233 долл. США.

В общие расходы на оборудование торгового зала включаются, помимо прочего, расходы на весовое, сканирующее оборудование, оборудование для этикетирования и нанесения штрих-кодов. Затраты на прочее оборудование запланированы в размере 1,8 тыс. долл.

Общая сумма затрат на оборудование составит, таким образом, 100 тыс. долл.

При организации работы супермаркета планируется использовать также часть оборудования существующего магазина, в частности холодильное оборудование на складе, оборудование мясного отдела и пр.

5. Состав работ и календарный график осуществления проекта

Условно весь комплекс работ по реализации проекта создания супермаркета "Ваш магазин" можно разделить на 3 фазы – "подготовка проекта", "разработка проекта", "эксплуатация".

Первая фаза ("подготовка проекта") включает в себя два блока задач. Первый блок связан с проведением прединвестиционных исследований, получением разрешений на выполнение работ, формированием источников финансирования, разработкой бизнес-плана, выполнением ряда проектных работ. Второй блок включает в себя проведение организационных мероприятий, направленных на расширение торговых площадей, принадлежащих ООО "ТД "Магазин у дома" во встроенно-пристроенном помещении по адресу ул. Солнечная, д. 15, . Срок первой фазы – июнь-сентябрь 2001г., при этом необходимый минимум работ для начала осуществления реконструкции помещений будет выполнен к июлю 2001 г.

Как было указано в разделе 2.1 бизнес-плана, в настоящее время ООО "ТД Магазин у дома" владеет на праве собственности частью встроенно-пристроенного помещения, расположенного по адресу: Ул. Солнечная, д. 15, общей площадью 946,8 м². Одновременно с ООО "ТД "Магазин у дома" площади в указанном встроенно-пристроен ном помещении занимают на праве долгосрочной аренды ООО "ААА" и ООО "БББ". В целях расширения площадей, принадлежащих ООО "ТД "Магазин у дома", заключены протоколы о намерениях по переуступке права аренды площадей по адресу ул. Солнечная, д. 15, с ООО "ААА" и ООО "БББ" в обмен на предоставление равноценных площадей по адресу ул. Солнечная, д. 19, принадлежащих ООО "ТД "Магазин у дома". После оформления права аренды площадей, ранее принадлежавших ООО "ААА" и ООО "БББ", на ООО "ТД "Магазин у дома", планируется осуществить выкуп указанных площадей по льготной цене.

Для завершения процедуры приобретения в собственность всех площадей во встроенно-пристроенном помещении по адресу ул. Солнечная, д. 15, предполагается следующая последовательность действий:

- смена учредителей – июнь 2001 г.;
- выкуп площадей – июль 2001 г.;
- получение свидетельства о праве собственности – август 2001 г.;
- продажа площадей ООО "ТД "Магазин у дома" – август 2001. г.;
- создание новых юридических лиц – июнь 2001 г.;
- переуступка прав аренды – июль 2001 г.;
- проектирование и осуществление работ по переоборудованию площадей по адресу Ул. Солнечная, д. 19 – август 2001 г.;
- получение разрешений на право деятельности – июль 2001 г.;
- заключение договоров на коммунальные услуги и передача телефонных номеров – август 2001 г.

В результате реализации указанных действий в собственности ООО "ТД "Магазин у дома" окажется вся общая площадь встроенно-пристроенного помещения по адресу ул. Солнечная, д. 15, .

Вторая фаза ("разработка проекта") включает в себя весь комплекс строительно-монтажных работ по проведению реконструкции помещения в соответствии с разработанным проектом, включая закупку и монтаж торгового оборудования, благоустройство территории и устройство автостоянки.

Сроки данной фазы запланированы с июля 2001г. по октябрь 2001г. На этой же стадии должна активизироваться рекламная компания.

Третья фаза ("эксплуатация") предполагает организацию эксплуатации созданного супермаркета в соответствии с высокими стандартами обслуживания

Рисунок 8. Календарный график

№	Наименование работ	Месяцы реализации проекта					
		1	2	3	4	5	6
I	I фаза - подготовка проекта						
1.	Проектные работы						
1.1	Разработка общестроительного проекта						
1.2	Согласование общестроительного проекта						
1.3	Разработка дизайн-проекта фасада						
1.4	Согласование дизайн-проекта фасада						
1.5	Разработка проекта автостоянки						
1.6	Согласование проекта автостоянки						
2.	<u>Организационные мероприятия по расширению торговых площадей</u>						
2.1	Смена учредителей						
2.2	Выкуп площадей						
2.3	Получение свидетельства о праве собственности						
2.4	Продажа площадей ООО "ТД "Магазин у дома"						
2.5	Создание новых юридических лиц						
2.6	Переуступка прав аренды						
2.7	Проектирование и осуществление работ по переоборудованию площадей по адресу Ул. Солнечная, д. 19						
2.8	Получение разрешений на право деятельности						
2.9	Заключение договоров на коммунальные услуги и передача телефонных номеров						
II	II фаза - разработка проекта						
1.	<u>Общестроительные работы</u>						
1.1	Строительные работы						
1.2	Монтаж систем вентиляции и кондиционирования						
1.3	Активирование работ						
1.4	Освидетельствование перепланировок в ДЭЗ						
1.5	Освидетельствование перепланировок в БТИ						
1.6	Устройство автостоянки						

продолжение

№	Наименование работ	Месяцы реализации проекта					
		1	2	3	4	5	6
2.	<u>Поставка и монтаж оборудования</u>						
2.1	Поставка оборудования						
2.2	Монтаж и наладка оборудования						
2.3	Заключение договора на техническое обслуживание						
3.	<u>Приобретение и установка автоматизированной системы бухгалтерского и финансового учета</u>						
3.1	Выбор и приобретение системы						
3.2	Приобретение аппаратных средств						
3.3	Монтаж и наладка АС						
3.4	Инсталляция и наладка ПО						
3.5	Обучение персонала						
4.	<u>Подготовительные работы</u>						
4.1	Составление штатного расписания						
4.2	Разработка должностных инструкций						
4.3	Обучение персонала						
4.4	Разработка стратегии и проведение рекламной компании						
III	<u>III фаза – эксплуатация проекта</u>						

6. Организационный план

6.1 Схема подготовки и реализации проекта

Управление осуществляется на основе принципов проектного управления с учетом особенностей каждой стадии (фазы) проекта: подготовительной, инвестиционной и эксплуатационной.

Инициатором и титулодержателем проекта является ООО "Торговый дом "Магазин у дома".

Инициатор проекта, являясь заемщиком кредитных средств, образует задолженность перед кредиторами.

Кредитные средства используются для приобретения оборудования, оплаты работ и услуг по созданию супермаркета.

6.2 Управление проектом на стадии подготовки проекта

Управление проектом на этой стадии осуществлялось ООО "ТД Магазин у дома".

Непосредственное руководство работами по проекту осуществлялось уполномоченным должностным лицом этой организации, наделяемого необходимыми правами принимать решения в рамках проекта. В задачу директора проекта, наряду с общим руководством, входит непосредственное выполнение работ по получению разрешительной документации и т.д.

Результатом управления проектом на данной стадии должен быть утвержденный бизнес-план, пакет разрешительной документации, свидетельство о собственности на всю площадь встроенно-пристроенного помещения, рабочий проект, ТЭО, и подготовленные источники финансирования.

6.3 Управление на стадии реализации проекта

В связи с расширением задач и функций управления проектом на этой стадии, может быть создана служба заказчика и надзора за строительством или для этих целей (что предпочтительно) может быть по договору привлечена специализированная инжиниринговая компания.

Результатом управления на этой стадии будет полностью оборудованное здание супермаркета со сданным в эксплуатацию полным набором предусмотренных проектом помещений при установленной контрактом стоимости и качестве.

6.4 Управление на стадии эксплуатации

Организацию торговли в супермаркете будет осуществлять ООО "Торговый дом Магазин у дома", обладающий достаточными ресурсами и опытом, чтобы наладить работу магазина в соответствии с принятыми высокими стандартами.

7. Затраты на проведение работ по реконструкции

С целью определения существующей реальной стоимости строительства на современном строительном рынке г. Москвы и Московской области при составлении бизнес-плана были произведены маркетинговые исследования стоимости проектирования и строительства аналогичных объектов розничной торговли.

На основании проведенных маркетинговых исследований и анализа данных коммерческих предложений проектных фирм, подрядчиков и поставщиков торгового оборудования определены затраты на осуществление проектных, строительно-монтажных работ и поставку оборудования.

Расчет стоимости оборудования приведен выше (раздел 5.3, Таблица 2).

Смета на проведение строительно-монтажных работ приведена в Приложении 2.

Плановый размер затрат на весь комплекс работ по реконструкции составил 239,8 тыс. долл. (Таблица 3).

Таблица 3. Затраты на проведение работ по реконструкции

№	Наименование затрат	Значение, тыс. долл.					
		Всего	в том числе по месяцам реализации проекта				
			июнь	июль	авг	сен	окт
1.	Проектные работы, всего	23,7	13,7	2,0	1,0	0	7,0
	в том числе						
1.1	Разработка общестроительного проекта	10,0	10,0	0	0	0	0
1.2	Согласование проектной документации	7,0	0	0	0	0	7,0
1.3	Разработка дизайн-проекта фасада	1,0	1,0	0	0	0	0
1.4	Согласование дизайн-проекта фасада	1,0	0	0	1,0	0	0
1.5	Разработка и согласование проекта автостоянки	4,7	2,7	2,0	0	0	0
2.	Строительно-монтажные работы по реконструкции, всего	101,1	0	28,0	28,0	44,2	0,9
	в том числе						
2.1	Строительные работы	85,0	0	28,0	28,0	29,0	0
2.2	Монтаж систем вентиляции и кондиционирования	15,0	0	0	0	15,0	0
2.3	Активирование работ, освидетельствование перепланировки в ДЭЗ и БТИ	1,1	0	0	0	0,2	0,9
3.	Оборудование, всего	105,0	0	20,0	60,0	10,0	10,0
	в том числе						
3.1	Стоимость оборудования	105,0	0	20,0	60,0	10,0	10,0
3.2	Монтаж и наладка оборудования	5,0	0	0	0	0	5,0
4.	Устройство автостоянки	10,0	0	0	0	0	10,0
5.	СУММА	239,8	13,7	50,0	89,0	54,2	32,9

8. Доходы проекта

Доходы проекта определяются размером товарооборота и принятым уровнем торговой наценки.

Как было указано в разделе 3.6, плановый товарооборот создаваемого супермаркета определен исходя из оценки емкости локального рынка и анализа функционирования аналогичных объектов розничной торговли. Плановый товарооборот после выхода супермаркета на максимальный объем продаж составит 450 тыс. руб./день (13,5 млн. руб./мес.), что в пересчете по курсу 30 руб./долл. США составит 15 тыс. долл. США/день (450 тыс. долл./мес.). Выход на максимальный объем продаж предполагается в течении 10 месяцев после начала эксплуатации супермаркета.

Размер торговой наценки принят на среднем для розничного рынка г. Москвы уровне и составит 30%. При этом в первые месяцы работы супермаркета предполагается проведение агрессивной ценовой политики с пониженной торговой наценкой с целью вытеснения с локального рынка конкурентов из числа мелких торговцев и завоеванию целевой аудитории покупателей.

Таким образом, доход от эксплуатации супермаркета после достижения максимального объема продаж составит 3115 тыс. руб./мес. (103,8 тыс. долл. мес.):

Таблица 4. Доходы проекта

Наименование показателей	Значения по месяцам реализации проекта										
	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Товарооборот, тыс. долл.	150	150	175	200	225	250	300	350	375	425	450
Торговая наценка, %	15	15	15	15	20	20	20	27,5	27,5	27,5	30
Итого доход, тыс. долл.	19,6	19,6	22,8	26,1	37,5	41,7	50,0	75,5	80,9	91,7	103,8

9. Текущие расходы

Текущие расходы, возникающие в ходе эксплуатации супермаркета рассчитаны на основании сложившихся на рынке г. Москвы расценок и тарифов и включают в себя:

- расходы на заработную плату;
- расходы на ремонт и содержание здания;
- расходы на оплату коммунальных услуг;
- расходы на приобретение малоценных и быстроизнашивающихся предметов (спецодежда, расходные материалы и пр.);
- страховые платежи;
- расходы на проведение рекламной кампании.

Затраты на заработную плату в соответствии со штатным расписанием и установленными должностными окладами составят 10,45 тыс. долл./мес. (Таблица 5):

Таблица 5. Штатное расписание и расходы на заработную плату

№ п/п	Наименование	Значение			
		Число обслуживающего персонала		Среднемесячная заработная плата, руб.	Общая сумма затрат на оплату труда, руб.
		при работе в 1 смену	при работе в 2 смены		
1.	<u>Общее руководство</u>				
1.1	Директор	1	1	10 000	10 000
1.2	Секретарь	1	1	3 000	3 000
2.	<u>Коммерческая служба</u>				
2.1	Коммерческий директор	1	1	8 000	8 000
2.2	Оператор по вводу накладных	3	5	3 000	15 000
2.3	Материальщики	2	4	5 000	20 000
2.4	Оператор по перемещению товара	1	2	3 000	6 000
2.5	Грузчики	5	10	1 800	18 000
2.6	Фасовщики	2	4	1 500	6 000
2.7	Менеджер по торговому залу	1	2	3 000	6 000
2.8	Продавец консультант	1	2	3 000	6 000
2.7	Продавцы	10	20	3 000	60 000
3.	<u>Техническая служба и общие вопросы</u>				
3.1	Исполнительный директор	1	1	6 000	6 000
3.2	Электрик	1	2	2 500	5 000
3.3	Специалист по холодильному оборуд.	1	1	2 000	2 000
3.4	Водитель	2	2	3 000	6 000
3.5	Администратор по залу	1	2	5 000	10 000
3.6	Охранник	4	8	3 000	24 000
3.7	Уборщица	2	5	1 500	7 500

продолжение

№ п/п	Наименование	Значение			
		Число обслуживающего персонала		Среднемесячная заработная плата, руб.	Общая сумма затрат на оплату труда, руб.
		при работе в 1 смену	при работе в 2 смены		
4.	<u>Финансовая служба</u>				
4.1	Гл. бухгалтер	1	1	12 000	12 000
4.2	Бухгалтер	4	4	6 000	24 000
4.3	Ст. кассир	1	2	3 500	7 000
4.5	Кассир	5	10	4 000	40 000
4.6	Системный администратор	1	1	12 000	12 000
5.	СУММА	52	91		313 500
	СУММА, долл.				10 450

По мере увеличения товарооборота супермаркета планируется набор дополнительного количества продавцов с доведением размера фонда заработной платы до 13,0 тыс. долл.

Общий объем и структура текущих издержек, возникающих в ходе эксплуатации супермаркета, а также их динамика приведены ниже (Таблица 6):

Таблица 6. Текущие расходы (после выхода на максимальный объем продаж)

№ п/п	Наименование расходов	Значение	
		Сумма, тыс. долл./мес.	Доля, %
1.	Расходы на заработную плату	13,0	50,6
2.	Расходы на ремонт и содержание помещений	1,5	5,8
3.	Расходы на оплату коммунальных услуг	3,0	11,7
4.	Расходы на приобретение малоценных и быстроизнашивающихся предметов	3,5	13,6
5.	Страховые платежи	0,7	2,7
6.	Расходы на проведение рекламной кампании	2,0	7,8
7.	Прочие непредвиденные расходы	2,0	7,8
8.	ВСЕГО	25,7	100

Динамика текущих расходов приведена в Приложении 1 "Финансово-экономические расчеты" (таблица 9).

10. Финансовый план (бюджет)

10.1 Методика анализа

Финансово-экономическое планирование и анализ выполнены с использованием компьютерной модели. Данная модель имеет шаг расчета – один месяц и суммарную продолжительность – 2,5 года.

При построении модели использовались «Методические рекомендации по оценке инвестиционных проектов и их отбору для финансирования», а также методика ЮНИДО (Комитет по промышленному развитию при ООН), модифицированная с учетом специфики проекта.

Экономические и финансовые расчеты настоящего проекта произведены в постоянных ценах, сложившихся на момент составления настоящего бизнес-плана. Данный способ расчета предполагает пропорциональное увеличение затрат и доходов за счет инфляционных процессов.

10.2 Расчет потребности в финансировании

Потребность в финансировании инвестиционного проекта создания супермаркета "Ваш магазин" складывается из суммы финансовых ресурсов, необходимых для:

- финансирования организационных мероприятий по расширению торговых площадей;
- финансирования проектных работ, СМР и закупки оборудования;
- финансирования организационно-подготовительных работ по открытию супермаркета;
- инвестиций в оборотный капитал.

10.2.1 Потребность в финансировании организационных мероприятий по расширению торговых площадей

Перечень и последовательность организационных мероприятий по расширению торговых площадей, принадлежащих ООО "ТД "Магазин у дома" приведен в разделе 6 "Состав работ и календарный график осуществления проекта" настоящего бизнес-плана.

Общий размер затрат на проведение мероприятий оценен в размере 29,3 тыс. долл., в том числе (Таблица 7):

Таблица 7. Потребность в финансировании организационных мероприятий по расширению торговых площадей

№	Наименование затрат	Значение, тыс. долл.				
		Всего	в том числе по месяцам реализации проекта			
			июнь	июль	авг	сен
1.	Выкуп площадей	6,0	6,0			
2.	Создание новых юридических лиц	0,3	0,3			
3.	Переуступка права аренды	3,0		3,0		
4.	Изготовление проектов переоборудования помещений	6,0		3,0	3,0	
5.	Согласование проектов	5,0			5,0	
6.	Переоборудование помещений	5,0	5,0			
7.	Получение разрешений на право деятельности	2,0			2,0	

8.	Заключение договоров на коммунальные услуги и перевод телефонных номеров	2,0				2,0
9.	СУММА	29,3	11,3	6,0	10,0	2,0

10.2.2 Потребность в финансировании проектных работ, капитальных вложений и прочих работ некапитального характера

Расчет потребности в финансировании проектных работ, капитальных вложений и поставки оборудования приведен в разделе 8 настоящего бизнес-плана. Потребность в финансировании указанных затрат составляет 239,8 тыс. долл.

Дополнительно в данном разделе учитываются затраты на установку и монтаж автоматизированной системы бухгалтерского и финансового учета в общем размере 21,0 тыс. долл. (Таблица 8):

Таблица 8. Потребность в финансировании работ по покупке и установка автоматизированной системы бухгалтерского и финансового учета

№	Наименование затрат	Значение, тыс. долл.				
		Всего	в том числе по месяцам реализации проекта			
			июнь	июль	авг	сен
1.	Выбор и приобретение системы	5,0			5,0	
2.	Спецификация аппаратных средств (АС)	14,0	7,0		7,0	
3.	Монтаж, инсталляция и наладка АС	1,5		0,5		1,0
4.	Монтаж, инсталляция и наладка ПО	0,5				0,5
5.	СУММА	21,0	7,0	0,5	12,0	1,5

Таким образом, общая потребность в финансировании проектных работ, капитальных вложений и прочих работ некапитального характера по проекту создания супермаркета "Ваш магазин" оценивается в 260,8 тыс. долл.

Таблица 9. Потребность в финансировании проектных работ, капитальных вложений и прочих работ некапитального характера

№ п/п	Наименование расходов	Значение	
		Сумма, тыс. долл.	Доля, %
1.	Проектные работы	23,7	9,1%
2.	СМР	101,1	38,8%
3.	Закупка и монтаж оборудования	105,0	40,3%
4.	Устройство автостоянки	10,0	3,8%
5.	Закупка и монтаж системы бух. и фин. учета	21,0	8,1%
6.	ВСЕГО	260,8	100%

10.2.3 Потребность в финансировании подготовительных работ по открытию супермаркета

Подготовительные работы по открытию супермаркета "Ваш магазин" включают в себя работы по составлению штатного расписания, набору и обучению персонала, изготовлению и

распространению рекламных листовок, изготовлению и размещению на местном кабельном канале видео ролика, установку рекламных щитов.

Потребность в финансировании подготовительных работ по открытию супермаркета "Ваш магазин" оценена в размере 29 тыс. долл., в том числе (Таблица 10):

Таблица 10. Потребность в финансировании организационно-подготовительных работ по открытию супермаркета

№	Наименование затрат	Значение, тыс. долл.					
		Всего	в том числе по месяцам реализации проекта				
			июнь	июль	авг	сен	окт
1.	Набор, обучение и з/п персонала	2,0				1,0	1,0
2.	Проведение рекламной кампании (изготовление листовок, рекламного ролика, установка рекламных щитов)	15,0		5,0	5,0	5,0	
3.	Текущие затраты по объекту	12,0		3,0	3,0	3,0	3,0
4.	СУММА	29,0	0,0	8,0	8,0	9,0	4,0

10.2.4 Инвестиции в оборотный капитал

Потребность в инвестициях в оборотный капитал складывается из суммы финансовых ресурсов, необходимых для:

- финансирования закупки запасов товаров;
- оплаты финансовых издержек по привлеченным кредитам;
- финансирования текущей деятельности в первые месяцы работы.

Потребность в дополнительном финансировании оборотного капитала возникает в первые 9 месяцев реализации проекта, до момента пока поступления от торговой деятельности не начнут превосходить текущие затраты и затраты на оплату финансовых издержек.

Как было указано в разделе 3.5 настоящего бизнес-плана, коммерческую деятельность предполагается строить исходя из заключения с поставщиками договоров поставки товаров на реализацию с отсрочкой платежа, что позволит избежать крупных инвестиций в оборотный капитал и снизить риски по нереализации скоропортящихся товаров. Однако, наряду с этой схемой, предполагается осуществить закупку ряда товаров длительного хранения и промышленных товаров, снизив, тем самым, их стоимость. Потребность в финансировании создания запасов таких товаров в первые месяцы оценивается в 40 тыс. долл.

Общий размер финансовых издержек на первоначальном этапе (9 месяцев) при принятой структуре финансирования и условиях заимствования (раздел 11.3.2 настоящего бизнес-плана) составит 26,7 тыс. долл.

Затраты по основной деятельности в первые месяцы реализации проекта составят 105,7 тыс. долл., в том числе текущие расходы – 73,8 тыс. долл., расчеты с бюджетом – 31,9 тыс. долл. Поступления составят 88,0 тыс. долл. Потребность в дополнительных финансовых ресурсах на финансирование текущей деятельности составят 17,7 тыс. долл.

Таким образом, общая потребность в инвестициях в оборотный капитал составит 84,3 тыс. долл.

Таблица 11. Потребность в финансировании оборотного капитала

Наименование показателей	Сумма	Значения по месяцам реализации проекта								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Закупка запасов товаров	40,0	0,0	0,0	0,0	0,0	20,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Финансовые издержки	26,7	0,0	0,1	1,0	2,6	3,6	4,4	4,8	5,0	5,1
Финансирование основной деятельности	17,7	0,3	0,7	0,6	0,6	0,5	12,8	4,8	0,2	-2,8
СУММА	84,3	0,3	0,8	1,5	3,2	24,1	22,2	14,6	10,2	7,4

10.2.5 Общая потребность в финансировании

Таким образом общая потребность в финансировании составит 403,4 тыс. долл. (Таблица 12, Рисунок 9).

Таблица 12. Общая потребность в финансировании проекта создания супермаркета "Ваш магазин"

Наименование показателей	Сумма	Значения по месяцам реализации проекта								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Финансировании организационных мероприятий по расширению торговых площадей	24,3	11,3	6,0	10,0	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Финансирование проектных работ, капитальных вложений и прочих работ некапитального характера	260,8	20,7	50,5	101,0	55,7	32,9	0,0	0,0	0,0	0,0
Финансирование организационно-подготовительных работ по открытию супермаркета	29,0	0,0	8,0	8,0	9,0	4,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Инвестиции в оборотный капитал	84,3	0,3	0,8	1,5	3,2	24,1	22,2	14,6	10,2	7,4
СУММА	403,4	32,3	65,3	120,5	69,9	61,0	22,2	14,6	10,2	7,4

Рисунок 9. Динамика потребности в финансировании проекта создания супермаркета "Ваш магазин"

10.3 Источники финансирования

Финансирование проекта предусмотрено производить за счет собственных и заемных средств.

10.3.1 Собственные средства

Собственные средства будут направлены на финансирование работ прединвестиционной стадии (подготовительные работы, разработка проектной документации, организационные мероприятия по расширению площадей).

Общий собственный инвестированный капитал составит 53,0 тыс. долл.

10.3.2 Заемные средства

Исходя из рассчитанной потребности в финансировании проекта и принятой структуры финансирования объем заемных средств составит 350,4 тыс. долл.. Привлечение заемного капитала предполагается организовать в виде нескольких траншей, соответствующих потребности в финансировании.

Предварительные условия предоставления кредита, принятые в финансово-экономических расчетах настоящего проекта, следующие: кредит предоставляется сроком 2 года под 18% годовых в валюте с ежемесячной (шаг расчета) выплатой процентов. Возврат заемных средств, привлеченных для финансирования предполагается осуществлять за счет потока наличности, генерируемого проектом.

Льготный период по возврату основной суммы долга – 12 месяцев (срок реконструкции и выхода объема продаж на запланированный уровень).

Размер финансовых издержек составит 77,5 тыс. долл.

Обеспечением кредита служит право собственности на здание, а также поставляемое оборудование.

План движения заемных средств приведен в Приложении №1 (табл. 11)

10.4 Налоговый план

Налоговый план составлен на основании действующего законодательства.

В соответствии с принятой схемой ведения хозяйственной деятельности, особенности исчисления отдельных налогов и их суммы составят:

10.4.1 Налог на добавленную стоимость

В соответствии с Налоговым кодексом Российской Федерации объектом налогообложения является реализация товаров (работ, услуг) на территории Российской Федерации.

Налог на добавленную стоимость уменьшается на сумму НДС, уплаченного по приобретенным материальным ресурсам, необходимым для деятельности предприятия и относимым, в соответствии с российским законодательством на себестоимость, а также на суммы налога, предъявленные налогоплательщику подрядными организациями при проведении ими капитального строительства (статья 171 Налогового кодекса).

Ставка налога 20%. Ставка налога по реализации большинства продовольственных товаров составляет 10%. При финансово-экономических расчетах принималась средневзвешенная ставка 12%.

Общий объем платежей по налогу на добавленную стоимость за расчетный период (2,5 года) составит 120,6 тыс. долл.

10.4.2 Налоги, включаемые в состав себестоимости и относимые на результаты финансовой деятельности

Налог на пользователей автомобильных дорог

Согласно Закону Российской Федерации от 18.10.91 N 1759-1 "О дорожных фондах в Российской Федерации" (с изменениями и дополнениями) объектом обложения по налогу на

пользователей автомобильных дорог является выручка, полученная от реализации продукции, работ и услуг, и сумма разницы между продажной и покупной ценами товаров, реализуемых в результате торговой деятельности. При этом п.24 Инструкции Госналогслужбы России от 15 мая 1995 г. №30 "О порядке исчисления и уплаты налогов, поступающих в дорожные фонды" предусмотрено, что сумма налога определяется на основании данных бухгалтерского учета и отчетности.

Ставка налога 1%.

Общий объем платежей по налогу на пользователей автодорог составит 18,1 тыс. долл.

Налог на рекламу

Согласно Закону Российской Федерации от 27 декабря 1991 г. N 2118-I "Об основах налоговой системы в Российской Федерации" (с изменениями и дополнениями) объектом обложения по налогу на рекламу является фактически произведенные расходы на рекламную деятельность в действующих ценах и тарифах без налога на добавленную стоимость.

Ставка налога 5%.

Общий объем платежей по налогу на рекламу составит 2,2 тыс. долл.

Земельный налог

Общий объем платежей по земельному налогу за время реализации проекта (3 года) составит 2,1 тыс. долл.

Налог на имущество

Согласно Инструкции ГНИ РФ от 08.06.1995г. (с изменениями и дополнениями), объектом налогообложения налогом на имущество является среднегодовая стоимость основных средств, нематериальных активов, запасов.

Ставка налога – 2%.

Расчет среднегодовой стоимости имущества производится по следующей формуле:

$$C_{\text{ср}} = (C_{\text{нач.}}/2 + C_{\text{кон.}}/2)/4, \text{ где}$$

$C_{\text{нач}}$ – стоимость имущества на начало квартала;

$C_{\text{кон}}$ – стоимость имущества на конец квартала.

Общий объем платежей по налогу на имущество составит – 21,5 тыс. долл.

Налог с продаж

Согласно Закону г. Москвы №14 от 17.03.99 г. (с изменениями и дополнениями) объектом налогообложения налогом с продаж является стоимость товаров (работ, услуг), реализуемых в розницу или оптом за наличный расчет.

Не является объектом налогообложения по налогу с продаж стоимость хлеба и хлебобулочных изделий, молока и молокопродуктов, масла растительного, маргарина, круп, сахара, соли, картофеля, продуктов детского и диабетического питания и еще ряд товаров.

Ставка налога с продаж – 5%.

При расчете использовалась средневзвешенная ставка 2%.

Общий объем платежей по налогу с продаж составит 187,0 тыс. долл.

Единый социальный налог

Единый социальный налог (взнос), зачисляется в государственные внебюджетные фонды - Пенсионный фонд Российской Федерации, Фонд социального страхования Российской Федерации и фонды обязательного медицинского страхования Российской Федерации. Базой для налога является фонд оплаты труда предприятия. Для данного налога предусмотрена гибкая шкала налогообложения. Начальная ставка при налоговой базе для одного работника не превышающей 100 тыс. руб. составляет 35,6%

Отчисления во внебюджетные фонды составят 78,5 тыс. долл..

10.4.3 **Налог на прибыль**

В соответствии с Законом РФ от 27 декабря 1991 года №2116-1 "О налоге на прибыль предприятий и организаций" (в редакции изменений и дополнений, сделанных до настоящего времени) и Инструкции Госналогслужбы РФ от 15 июня 2000 г. №62 "О порядке исчисления и уплаты в бюджет налога на прибыль предприятий и организаций" (с изменениями и дополнениями, сделанными до настоящего времени) налогообложению подлежит сумма прибыли (убытка) от реализации продукции (работ, услуг), основных фондов (включая земельные участки), иного имущества предприятия и доходов от вне реализационных операций, уменьшенных на сумму расходов по этим операциям.

Ставка налога в 2001 г.– 35%, в 2002-2003 г.г. – 24%.

Общий объем платежей в целом по проекту по налогу на прибыль составит 228,3 тыс. долл.

10.4.4 **Общий размер налоговых платежей**

Общий размер налоговых платежей в целом за время реализации проекта составит 660,4 тыс. долл. (Рисунок 10).

Размер ежемесячных налоговых платежей после выхода супермаркета на запланированный объем продаж будет составлять – 36,9 тыс. долл.

Динамика налоговых платежей приведена в Приложении 1 "Финансово-экономические расчеты проекта" (таблица 10).

Рисунок 10. Структура налоговых платежей

10.5 **План прибыли**

Данный блок, представляющий собой расчет прибылей и убытков, составлен в формате, близком к общераспространенной бухгалтерской форме №2. Настоящий план предназначен для ведения учета доходов и расходов, финансовых результатов (прибыли) и рентабельности Предприятия за плановый период, а также учета, анализа и планирования налога на прибыль.

Общие доходы при запланированном товарообороте и размеру торговой наценки (Раздел 9) составят 103,8 тыс. долл./мес. (1 246 тыс. долл./год).

Объем доходов за рассматриваемый период (2,5 года) составит 2022,9 тыс. долл.

Общий объем прибыли от реализации после выхода супермаркета на запланированный объем товарооборота составит 54,8 тыс. долл./мес., при этом чистая прибыль – 41,7 тыс. долл./мес.

Общий объем прибыли от реализации за период расчета (2,5 года), полученной проектом составит 880,4 тыс. долл., при этом чистая прибыль – 652,0 тыс. долл.,

Детальный прогноз прибыли приведен в Приложении №1 (таблица 12).

Важнейшим показателем, характеризующим прибыльность деятельности является простая норма прибыли.

Простая норма прибыли – соотношение чистой прибыли и чистого объема продаж определяется на основе данных отчета о прибылях и убытках за рассматриваемый период и рассчитывается путем деления показателя чистой прибыли на чистый объем продаж (объем выручки за период без учета НДС и аналогичных платежей за вычетом возврата реализованной продукции). Простая норма прибыли отражает ту часть денежных поступлений, которая реально остается в распоряжении предприятия (организации) с каждого рубля продаж.

Для данного инвестиционного проекта простая норма прибыли составляет 35,9%.

10.6 Движение денежных средств

Анализ движения денежных средств производится с целью определения потребности в денежных средствах, источников их поступлений и направлений использования.

Анализ потоков денежных средств рассмотрен по трем видам деятельности: основной, инвестиционной и финансовой.

Основная деятельность включает поступление и расходование денежных средств, обеспечивающих выполнение основных производственно-коммерческих функций.

Поступления от основной деятельности формируют суммы торговой наценки по реализуемым товарам.

В расходы от основной деятельности, помимо текущих затрат на эксплуатацию супермаркета, приведенных в разделе 10, и налоговых платежей, включены затраты по организационным мероприятиям по расширению торговых площадей (относятся на административно-управленческие расходы), а также расходы на закупку товаров на склад.

Инвестиционная деятельность включает использование денежных средств, связанных с приобретением долгосрочных активов и выполнением строительно-монтажных работ.

Финансовая деятельность включает поступление денежных средств в результате получения кредитов и займов, а также оттоки, связанные с погашением и обслуживанием задолженности.

Планируется, что после выхода супермаркета на максимальный объем продаж, размер чистых поступлений составит 43,1 тыс. долл./мес. (517 тыс. долл./год).

Расчет потока движения денежных средств на весь период расчета (2,5 года) приведен ниже (Таблица 13).

Подробный расчет движения денежных средств приведен в Приложении 1 (Таблица 13).

Таблица 13. План движения денежных средств (за весь период расчета 2,5 года)

Наименование показателей	Значение, тыс. долл.	
	за весь период расчета (2,5 года)	после выхода супермаркета на максимальный объем продаж
Поступление денежных средств	2 426,4	103,8
в том числе:		
1. Собственные инвестиции	53,0	0,0
2. Кредиты	350,4	0,0
3. Доходы от текущей деятельности	2 022,9	103,8
	0,0	
4. Прочие доходы	0,0	0,0
Расходование денежных средств	2 048,9	60,7
в том числе:		
1. Расходы по созданию супермаркета	319,1	0,0
в том числе:		
2.1.1. Организационные мероприятия по расширению площадей	29,3	0,0
2.1.2. Капитальные затраты	239,8	0,0
2.1.3. Покупка и установка автоматизированной системы бухгалтерского и финансового учета	21,0	0,0
2.1.4. Организационно-подготовительные работ по открытию супермаркета	29,0	0,0
2. Расходы по основной деятельности	1 301,8	60,7
в том числе:		
2.1.1. Формирование запасов	70,0	0,0
2.1.2. Текущие расходы	568,8	24,0
2.1.3. Расчеты с бюджетом	663,0	36,8
3. Расчеты по кредитам	428,0	0,0
в том числе:		
3.1.1. Возврат основной суммы	350,4	0,0
3.1.2. Выплата процентов	77,5	0,0
Баланс денежных средств	377,5	43,1

11. Финансово-экономическая оценка

11.1 Коммерческая эффективность

Показатели коммерческой эффективности проекта характеризуют эффективность инвестиций для его непосредственных участников. К показателям коммерческой эффективности относятся:

Чистая текущая стоимость проекта (NPV) - представляет собой суммарный доход от проекта, дисконтированный с учетом временной стоимости денег. Дисконтирование – это приведение разновременных временных показателей к одному моменту времени – точке приведения. Показатель NPV зависит от ставка дисконта и рассчитывается по формуле:

,

где

t – периоды реализации проекта;

$ЧФ(t)$ – годовой чистый поток реальных денег в периоды $t=1, 2, \dots, j$;

d – ставка дисконта.

Показатель NPV рассчитывался при ставке дисконтирования 16% в год, что соответствует современным ставкам альтернативных вариантов вложения денежных средств с поправкой на риск. Положительное значение NPV свидетельствует о превышении прибыльности проекта над нормой дисконта.

Внутренняя норма доходности на полные инвестиционные затраты (IRR) - представляет собой годовую норму чистых наличных поступлений в процессе реализации проекта, то есть представляет собой ту ставку дисконтирования, при которой величина чистого дисконтированного дохода (NPV) равна нулю. Это означает, что в ранее приведенной формуле расчета NPV должна быть найдена такая величина d , для которой при определенных величинах $ЧФ(t)$ – NPV равен нулю. Решение получают процессом итеративного подбора с использованием средств электронных таблиц Microsoft Excel. Экономический смысл внутренней нормы доходности состоит в том, что это такая норма доходности инвестиций, при которой предприятию одинаково эффективно инвестировать свой капитал под IRR процентов в какие-либо финансовые инструменты.

Индекс доходности (PI) - представляет собой соотношение чистого дисконтированного дохода за вычетом дисконтированной стоимости инвестиций и требуемой дисконтированной стоимости инвестиций:

,

где

DSI – дисконтированная сумма инвестиционных вложений.

Индекс доходности используется, главным образом, для сравнения существующих альтернатив.

Расчет показателей коммерческой эффективности производился без учета ликвидационной стоимости объекта.

Коммерческая эффективность проекта характеризуется следующими показателями:

Таблица 14. Показатели коммерческой эффективности проекта

№ п/п	Наименование показателей	Значение
1.	Срок окупаемости с начала реализации проекта, мес.	21
2.	Срок окупаемости с начала работы супермаркета, мес.	16
3.	Чистая текущая стоимость, тыс. долл.	171,8
4.	Внутренняя норма доходности, %	52,0%
5.	Индекс доходности	1,56

При проведении финансово-экономических расчетов настоящей инвестиционной программы рассчитана также рентабельность инвестированного капитала (Return of Equity (ROE)), характеризующая прибыль, которая приходится на инвестированный капитал:

$$ROE = NPAT / E;$$

где *NPAT* - чистая прибыль после налогообложения (Net Profit After Tax);

E – инвестированный капитал (Equity).

Учитывая, что величина инвестиций в развитие проекта составит 403,4 тыс. долл., чистая прибыль оценена равной 500,4 тыс. долл./год, значение показателя рентабельности инвестированного капитала, рассчитанное по указанной выше формуле составит – 123,9% годовых.

11.2 Анализ чувствительности

Количественный анализ чувствительности проекта является составной частью комплексного анализа рисков и заключается в оценке влияния изменения размеров критических параметров производственно-хозяйственной деятельности на основные финансово-экономические показатели бизнес-плана.

При проведении анализа чувствительности проекта произведена оценка влияния на основные финансово-экономические показатели проекта изменения размеров его критических параметров (капитальные вложения, текущие издержки, размер товарооборота, торговая наценка).

Ключевые показатели, по которым проводится анализ чувствительности включают в себя показатели срока окупаемости, чистой текущей стоимости, внутренней нормы доходности и индекса доходности.

К критическим параметрам, влияние которых анализируется в данном разделе относятся:

- объем капитальных вложений;
- объем товарооборота;
- размер торговой наценки;
- размер текущих издержек.

Степень влияния указанных параметров рассчитывается путем подстановки новых значений в финансово-экономическую модель бизнес-плана и вычисления новых величин ключевых показателей.

Результаты анализа чувствительности приводятся в табличной форме по всем видам критических параметров, указанных выше (Таблица 15 - Таблица 18).

Таблица 15. Анализ чувствительности показателей бизнес-плана к объему капитальных вложений

№ n/n	Показатели бизнес-плана	Значение показателей при различных уровнях объемов капитальных вложений				
		80%	90%	100% (база)	110%	120%
1.	Срок окупаемости					
	значение, мес.	20	21	21	22	23
	изменение абс., мес.	-1	0	0	1	2
	изменение относит., %	-5%	+0%	+0%	+5%	+10%
2.	Чистая текущая стоимость					
	значение, тыс. долл.	212	192	172	152	132
	изменение абс., тыс. долл.	40	20	0	-20	-40
	изменение относит., %	+23%	+12%	+0%	-12%	-23%
3.	Внутренняя норма доходности					
	значение, %.	66,1%	58,6%	52,0%	46,0%	40,7%
	изменение абс., %	14,2%	6,6%	0,0%	-5,9%	-11,2%
	изменение относит., %	+27%	+13%	+0%	-11%	-22%
4.	Индекс доходности					
	значение	1,82	1,68	1,56	1,47	1,38
	изменение абс.	0,3	0,1	0,0	-0,1	-0,2
	изменение относит., %	+16%	+7%	+0%	-6%	-12%

Таблица 16. Анализ чувствительности показателей бизнес-плана к объему товарооборота

№ n/n	Показатели бизнес-плана	Значение показателей при различных уровнях объемов товарооборота				
		80%	90%	100% (база)	110%	120%
1.	Срок окупаемости					
	значение, мес.	28	24	21	20	18
	изменение абс., мес.	7	3	0	-1	-3
	изменение относит., %	+33%	+14%	+0%	-5%	-14%
2.	Чистая текущая стоимость					
	значение, тыс. долл.	-44	64	172	279	387
	изменение абс., тыс. долл.	-216	-108	0	108	215
	изменение относит., %	-126%	-63%	+0%	+63%	+125%
3.	Внутренняя норма доходности					
	значение, %.	6,7%	29,5%	52,0%	74,4%	96,8%
	изменение абс., %	-45,2%	-22,5%	0,0%	22,4%	44,9%
	изменение относит., %	-87%	-43%	+0%	+43%	+86%
4.	Индекс доходности					
	значение	0,87	1,22	1,56	1,91	2,26
	изменение абс.	-0,69	-0,35	0,00	0,35	0,69
	изменение относит., %	-44%	-22%	+0%	+22%	+44%

Таблица 17. Анализ чувствительности показателей бизнес-плана к размеру торговой наценки

№ n/n	Показатели бизнес-плана	Значение показателей при различных уровнях торговой наценки				
		80%	90%	100% (база)	110%	120%
1.	Срок окупаемости					
	значение, мес.	26	23	21	20	19
	изменение абс., мес.	5	2	0	-1	-2
	изменение относит., %	+24%	+10%	+0%	-5%	-10%
2.	Чистая текущая стоимость					
	значение, тыс. долл.	-4	86	172	254	333
	изменение абс., тыс. долл.	-176	-86	0	82	161
	изменение относит., %	-103%	-50%	+0%	+48%	+94%
3.	Внутренняя норма доходности					
	значение, %.	15,1%	33,9%	52,0%	69,2%	85,9%
	изменение абс., %	-36,9%	-18,0%	0,0%	17,3%	33,9%
	изменение относит., %	-71%	-35%	+0%	+33%	+65%
4.	Индекс доходности					
	значение	1,00	1,29	1,56	1,83	2,08
	изменение абс.	-0,6	-0,3	0,0	0,3	0,5
	изменение относит., %	-36%	-18%	+0%	+17%	+33%

Таблица 18. Анализ чувствительности показателей бизнес-плана к размеру текущих издержек

№ n/n	Показатели бизнес-плана	Значение показателей при различных уровнях текущих издержек				
		80%	90%	100% (база)	110%	120%
1.	Срок окупаемости					
	значение, мес.	20	20	21	23	24
	изменение абс., мес.	-1	-1	0	2	3
	изменение относит., %	-5%	-5%	+0%	+10%	+14%
2.	Чистая текущая стоимость					
	значение, тыс. долл.	263	218	172	126	80
	изменение абс., тыс. долл.	92	46	0	-46	-92
	изменение относит., %	+53%	+27%	+0%	-27%	-53%
3.	Внутренняя норма доходности					
	значение, %.	72,1%	61,9%	52,0%	42,1%	32,5%
	изменение абс., %	20,2%	10,0%	0,0%	-9,8%	-19,5%
	изменение относит., %	+39%	+19%	+0%	-19%	-37%
4.	Индекс доходности					
	значение	1,86	1,71	1,56	1,42	1,27
	изменение абс.	0,3	0,1	0,0	-0,1	-0,3
	изменение относит., %	+19%	+9%	+0%	-9%	-19%

По результатам проведенного анализа проекта можно сделать вывод о его достаточной чувствительности к снижению товарооборота и размера торговой наценки.

Незначительное влияние на показатели эффективности проекта оказывает изменение размеров текущих издержек.

12. Оценка рисков и мероприятия по их ограничению

В дополнение к анализу рисков по модели чувствительности критериальных показателей (срок окупаемости, внутренняя норма доходности, чистая текущая стоимость проекта) к изменению основных факторов и условий реализации проекта (капитальные вложения, валовой доход), изложенному в разделе «Финансово-экономическая оценка» данной работы, ниже дается индивидуальная качественная оценка наиболее значимых видов рисков и определены способы их контроля и ограничения. Имеется в виду, что все технические, организационные, финансовые и управленческие решения в рамках проекта будут предприниматься с учетом изложенной в данном разделе концепции контроля и ограничения рисков.

12.1 Контролируемые риски

Коммерческий риск (риск снижения объемов товарооборота по сравнению с запланированным) ограничивается правильным выбором маркетинговой стратегии и ценовой политики проекта, а также проведением рекламных акций и непрерывного мониторинга потребностей покупателей и осуществлением гибкой ассортиментной политики. Следует учесть, что при финансово-экономической оценке проекта создания супермаркета "Ваш магазин", принималась достаточно осторожная оценка размера товарооборота.

Риск доходности (риск неполучения намечаемого уровня доходности проекта) ограничивается за счет правильной ценовой политики, выбора размера торговой наценки на среднем рыночном уровне, налогового планирования и контроля за издержками.

Риск превышения стоимости строительства и задержки ввода в эксплуатацию в значительной мере устраняется за счет использования контрактов на условиях ФСПК, (то есть контрактов "под ключ" с фиксированной стоимостью и сроками строительства) с подрядчиками. Оценка стоимости строительно-монтажных работ по реконструкции помещений и стоимости торгового оборудования базировалась на анализе предложений нескольких специализированных фирм. В ходе принятия решения о выборе подрядчиков и поставщиков оборудования была проведена экспертиза предложений специалистами ОКС фирмы "АБВ", подтвердившими адекватность контрактных цен сложившемуся на строительном рынке г. Москвы уровню стоимости на аналогичные виды работ.

Технические риски сводятся к минимальному уровню путем выбора опытных подрядчиков по строительству аналогичных объектов и поставщиков торгового оборудования. Технические риски ограничены также тем, что все технологии, ранее использовались при осуществлении подобных проектов и показали свою высокую техническую и экономическую эффективность.

Риск негативного отношения общественности к проекту из-за проведения строительных работ. Данный вид риска является незначительным, т.к. во время реконструкции помещений не производится значительных промышленных выбросов и шумов, не осуществляется вырубка зеленых насаждений, и, кроме того, направленность проекта на улучшение торгового обслуживания населения и создание дополнительных рабочих мест должно сыграть положительную роль в восприятии проекта общественностью.

Финансовые риски (риски неплатежей, задержки платежей и другие) устраняются за счет выбора эффективных способов платежей, выбора эффективно работающего банка с развитой инкассаторской службой.

Риск срыва поставок товаров устраняется за счет выбора надежных поставщиков из числа крупных оптовых фирм, работающих на рынке г. Москвы, и увязки условий исполнения договоров с фактической поставкой товаров в срок и в полном объеме.

12.2 Неконтролируемые риски

Регулятивные риски, т.е. риски, обусловленные изменением законодательства и нормативных процедур, ограничиваются юридической экспертизой проекта до его начала и юридической поддержкой в ходе их реализации.

Политические риски в определенной мере поддаются ограничению за счет контактов с городскими органами управления и проведением комплексных мероприятий по обеспечению общественной поддержки проекта.

Риск возникновения неблагоприятных экологических последствий минимален в силу специфики проекта создания и эксплуатации супермаркета, не создающего угрозы окружающей среде.

13. **Бюджетная эффективность и социальная оценка проекта**

Настоящий проект соответствует политике городских властей, направленной на увеличение числа торговых площадей в г. Москве..

Проект учитывает интересы не только непосредственных участников проекта, но также местных властей и общественности за счет следующих выгод:

а) выгоды для бюджета и социально-экономического развития г. Москвы:

- привлечение инвестиций в размере 403,4 тыс. долл. полностью из средств внебюджетных источников;
- увеличение объема поступлений в бюджеты всех уровней и внебюджетные фонды не менее чем на 441 тыс. долл./год. Также произойдет расширение налоговой базы за счет прочих участников проекта - строительных организаций, проектной организации.

б) выгоды населения:

- увеличения объема услуг и торговых площадей в непосредственной близости от места проживания;
- увеличение числа рабочих мест.

14. **Общая оценка осуществимости проекта**

Проведенное исследование показало, что в настоящее время розничная торговля находится на стадии роста. Во многом это объясняется улучшением общеэкономической ситуации в России и, в частности, в Московском регионе. По оценкам специалистов, наметившаяся тенденция будет наблюдаться и в ближайшие годы, поэтому настоящий проект создания супермаркета "Ваш магазин" может рассматриваться как своевременный и направленный на удовлетворение стабильно растущего спроса на торговые площади подобного типа.

Намеченный уровень организации торговли в создаваемом супермаркете "Ваш магазин" позволяет обеспечить качественно новый уровень обслуживания населения и потеснить позиции конкурентов из числа небольших магазинов.

Настоящий проект относится к разряду высокоэффективных, реализуемых с целью получения выгод для всех его участников. Проект самоокупаем, характеризуется высокими для проектов этого уровня финансовыми и экономическими характеристиками:

- срок окупаемости – 21 мес.
- чистая текущая стоимость при ставке дисконтирования 16% - 172 тыс. долл.;
- внутренняя норма доходности – 52,0%;
- индекс доходности – 1,56;
- доходность на инвестированный капитал – 123,9% годовых.

Проект устойчив к изменению критических параметров, обладает рисками, поддающимися удержанию и не превышающими пределы обычных рисков для подобных проектов.

В целом, проект создания супермаркета "Ваш магазин" является экономически целесообразным.