

# Открытие продовольственного магазина (формат «у дома»)

Бизнес-план (демо-версия)



Бизнес-план является экономическим обоснованием целесообразности открытия продовольственного магазина шаговой доступности.

Реализация бизнес-плана возможна в любом регионе РФ

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b>	<b>11</b>
ПРАВА НА ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНУЮ СОБСТВЕННОСТЬ	11
УРОВЕНЬ РИСКОВ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ ПРИ СОСТАВЛЕНИИ БИЗНЕС-ПЛАНА	11
<b>ГЛАВА 1. РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА</b>	<b>12</b>
СУТЬ ПРОЕКТА, ОПИСАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	12
ОСНОВНЫЕ ЦЕЛИ ПРОЕКТА	13
ФИНАНСОВЫЕ ПЕРСПЕКТИВЫ И ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ПРОЕКТА	14
<b>ГЛАВА 2. ЮРИДИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ</b>	<b>15</b>
ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВАЯ ФОРМА	15
РЕГИСТРАЦИЯ КОМПАНИИ	16
ПОЛУЧЕНИЕ РАЗРЕШИТЕЛЬНЫХ ДОКУМЕНТОВ	17
УЧРЕДИТЕЛЬНЫЕ ДОКУМЕНТЫ ЮРИДИЧЕСКОГО ЛИЦА	17
ЭКСПЕРТИЗА ПОМЕЩЕНИЯ РОСПОТРЕБНАДЗОРОМ	20
УВЕДОМЛЕНИЕ О НАЧАЛЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	21
ОФОРМЛЕНИЕ САНИТАРНОЙ ДОКУМЕНТАЦИИ	22
ОФОРМЛЕНИЕ ДОКУМЕНТОВ ГОСПОЖНАДЗОРА	23
РЕГИСТРАЦИЯ КОНТРОЛЬНО-КАССОВОЙ МАШИНЫ (ККМ)	24
ЛИЦЕНЗИЯ НА РОЗНИЧНУЮ ТОРГОВЛЮ АЛКОГОЛЕМ	25
ПОДКЛЮЧЕНИЕ К ЕГАИС	28
СЕРТИФИКАЦИЯ ПРОДУКЦИИ	29
РАЗРЕШЕНИЕ НА ТОРГОВЛЮ	29
РАЗРЕШЕНИЕ НА ВЫВЕСКУ	29
СОГЛАСОВАНИЕ ПЕРЕПЛАНИРОВОК	31
Определение понятия переустройства помещения	31
Проектная документация	33
Уполномоченные органы и организации	34
БЮДЖЕТ НА ОФОРМЛЕНИЕ ЮРИДИЧЕСКИХ ДОКУМЕНТОВ	36
<b>ГЛАВА 3. МАРКЕТИНГОВОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ</b>	<b>38</b>
ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ	38
РЫНОК РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ РОССИИ	42
ОБЪЕМ И ДИНАМИКА РЫНКА	42
СТРУКТУРА РЫНКА	42
РОЗНИЧНАЯ ТОРГОВЛЯ ПРОДОВОЛЬСТВЕННЫМИ ТОВАРАМИ	43
Объем и динамика	43
Структура рынка	45
Сегмент розничной торговли алкогольной продукцией	45

Сегмент розничной торговли продуктами питания	46
<b>ФОРМАТЫ ПРОДУКТОВОЙ РОЗНИЦЫ В РФ</b>	<b>48</b>
<b>ОБЕСПЕЧЕННОСТЬ ТОРГОВЫМИ ПЛОЩАДЯМИ</b>	<b>51</b>
<b>КОНКУРЕНТНАЯ СРЕДА НА РЫНКЕ</b>	<b>52</b>
<b>ИЗМЕНЕНИЕ В ПОТРЕБИТЕЛЬСКОМ ПОВЕДЕНИИ</b>	<b>55</b>
<b>АНАЛИЗ ФОРМАТОВ ТОРГОВЛИ</b>	<b>58</b>
CASH & CARRY	58
Характеристика формата	58
Сравнительная характеристика игроков рынка	62
ГИПЕРМАРКЕТ	63
Общая характеристика формата	63
Торговая площадь	65
Общая площадь	67
Ширина ассортимента	67
Средний чек	68
Сравнительная характеристика игроков рынка	68
СУПЕРМАРКЕТ	70
Определение формата	70
Площадь	71
Широта ассортимента	72
Средний чек и наценка	72
Доход	73
Обобщенная характеристика формата	74
Сравнительная характеристика игроков рынка	75
ДИСКАУНТЕР	76
Специфика формата (принципы организации)	76
Торговая площадь и ширина ассортимента	79
Средний чек и наценка	80
Местоположение	80
Конкурентная среда	81
Обобщенная характеристика формата	82
Сравнительная характеристика участников рынка	82
МАГАЗИН «У ДОМА»	84
Особенности формата	84
Целевая аудитория	86
Торговая площадь	87
Широта ассортимента	87
Ценообразование	88
Общая характеристика формата	88
Сравнительная характеристика игроков рынка	89
<b>АНАЛИЗ ПРИБЫЛЬНОСТИ МАГАЗИНОВ РАЗЛИЧНЫХ ФОРМАТОВ</b>	<b>91</b>

<b>ГЛАВА 6. ФРАНЧАЙЗИНГОВЫЕ ПРОГРАММЫ</b>	<b>96</b>
<b>ОБЗОР ОСНОВНЫХ ПРОГРАММ ПО ФРАНЧАЙЗИНГУ</b>	<b>96</b>
«ПЕРЕКРЕСТОК ЭКСПРЕСС»	96
«ПЕРЕКРЕСТОК»	99
«ПЯТЕРОЧКА»	101
«ФАСОЛЬ»	103
<b>ГЛАВА 4. КОНЦЕПЦИЯ ПРОЕКТА</b>	<b>105</b>
<b>СУТЬ ПРОЕКТА</b>	<b>105</b>
<b>ВЫБОР МЕСТОПОЛОЖЕНИЯ</b>	<b>106</b>
<b>ВЫБОР ПОДХОДЯЩЕГО ПОМЕЩЕНИЯ</b>	<b>107</b>
<b>СОБЛЮДЕНИЕ ТРЕБОВАНИЙ К ВНУТРЕННЕЙ ОТДЕЛКЕ ПОМЕЩЕНИЙ</b>	<b>108</b>
<b>ОРГАНИЗАЦИЯ ПОМЕЩЕНИЙ И ПАРАМЕТРЫ ПЛОЩАДИ</b>	<b>109</b>
СКЛАДСКОЕ ПОМЕЩЕНИЕ	111
ТОРГОВЫЙ ЗАЛ	115
ПОДСОБНЫЕ, СЛУЖЕБНЫЕ И БЫТОВЫЕ ПОМЕЩЕНИЯ	117
<b>ВОДОСНАБЖЕНИЕ И КАНАЛИЗАЦИЯ</b>	<b>117</b>
<b>ОТОПЛЕНИЕ И ВЕНТИЛЯЦИЯ</b>	<b>119</b>
<b>ОСВЕЩЕНИЕ</b>	<b>120</b>
<b>ДЕЗИНФЕКЦИЯ</b>	<b>120</b>
<b>ОБОРУДОВАНИЕ</b>	<b>122</b>
<b>ПРИЕМ И ХРАНЕНИЕ ПИЩЕВЫХ ПРОДУКТОВ</b>	<b>122</b>
<b>ТРАНСПОРТИРОВКА ПРОДУКТОВ</b>	<b>126</b>
<b>УСЛОВИЯ ТРУДА СОТРУДНИКОВ МАГАЗИНА</b>	<b>127</b>
<b>ГЛАВА 5. МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ</b>	<b>129</b>
<b>МАРКЕТИНГОВЫЕ ЦЕЛИ ПРОЕКТА</b>	<b>129</b>
<b>МАСШТАБ МАГАЗИНА «У ДОМА»</b>	<b>129</b>
<b>ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА</b>	<b>130</b>
<b>РЕКЛАМНАЯ ПОЛИТИКА</b>	<b>130</b>
<b>ГЛАВА 7. ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ЭТАП ПРОЕКТА</b>	<b>131</b>
<b>РАЗРАБОТКА КОНЦЕПЦИИ И БИЗНЕС-ПЛАНА</b>	<b>133</b>
<b>ПОДБОР ПОМЕЩЕНИЯ</b>	<b>133</b>
<b>ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ И ДИЗАЙН ПРОЕКТИРОВАНИЕ</b>	<b>135</b>
<b>РЕМОНТНЫЕ РАБОТЫ</b>	<b>137</b>
<b>ЗАКУПКА И МОНТАЖ ОБОРУДОВАНИЯ</b>	<b>139</b>
ОБОРУДОВАНИЕ СКЛАДСКОГО ПОМЕЩЕНИЯ	139
ОБОРУДОВАНИЕ ТОРГОВОГО ЗАЛА	140
ОБОРУДОВАНИЕ АВТОМАТИЗАЦИИ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МАГАЗИНА «У ДОМА»	147

ОБОРУДОВАНИЕ ДЛЯ ПОДСОБНЫХ ПОМЕЩЕНИЙ	148
<b>ПОДБОР ПЕРСОНАЛА</b>	<b>149</b>
<b>РЕКЛАМА И ПРОДВИЖЕНИЕ</b>	<b>149</b>
<b>ПОЛУЧЕНИЕ КРЕДИТА</b>	<b>150</b>
<b>ПРОВЕДЕНИЕ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИЙ</b>	<b>150</b>
ТЕЛЕФОННАЯ ЛИНИЯ	150
ОХРАННО-ПОЖАРНАЯ СИГНАЛИЗАЦИЯ	151
<b>ЗАКУПКА ПРОДУКТОВ</b>	<b>151</b>
<b>ХОЗЯЙСТВЕННЫЕ РАСХОДЫ</b>	<b>152</b>
<b>НЕПРЕДВИДЕННЫЕ РАСХОДЫ</b>	<b>152</b>
<b>БЮДЖЕТ РАСХОДОВ ИНВЕСТИЦИОННОГО ЭТАПА</b>	<b>152</b>
<b>ФИНАНСИРОВАНИЕ РАСХОДОВ ИНВЕСТИЦИОННОГО ЭТАПА</b>	<b>153</b>
<b>ГЛАВА 8. ОПЕРАЦИОННЫЙ ЭТАП ПРОЕКТА</b>	<b>154</b>
<b>ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА</b>	<b>154</b>
<b>ОСНОВНЫЕ СТАТЬИ РАСХОДОВ ОПЕРАЦИОННОГО ЭТАПА</b>	<b>155</b>
КОММУНАЛЬНЫЕ РАСХОДЫ	155
Электроэнергия	155
Отопление	155
Водоснабжение	155
Стоимость потребления ресурсов	156
ТЕЛЕФОНИЯ И ИНТЕРНЕТ – КОММУНИКАЦИИ	156
ВЫВОЗ МУСОРА	157
АРЕНДНЫЕ РАСХОДЫ	158
РАСХОДЫ НА РЕМОНТ ТЕХНИКИ	158
РАСХОДЫ НА СТРАХОВАНИЕ	158
РАСХОДЫ НА РЕКЛАМУ	159
ЗАКУПКА ТОВАРОВ	160
ФОНД ОПЛАТЫ ТРУДА	161
ПРОЧИЕ РАСХОДЫ	161
<b>ОПЕРАЦИОННЫЙ БЮДЖЕТ РАСХОДОВ</b>	<b>161</b>
<b>ЗАЕМНЫЕ СРЕДСТВА</b>	<b>162</b>
<b>ОСНОВНЫЕ СТАТЬИ ДОХОДОВ ОПЕРАЦИОННОГО ЭТАПА</b>	<b>164</b>
<b>ОПЕРАЦИОННЫЙ БЮДЖЕТ ДОХОДОВ</b>	<b>165</b>
<b>ГЛАВА 9. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН</b>	<b>167</b>
<b>УСЛОВИЯ И ДОПУЩЕНИЯ</b>	<b>167</b>
ИНФЛЯЦИЯ	167
НАЛОГОВОЕ ОКРУЖЕНИЕ	168
<b>ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ</b>	<b>169</b>
<b>ОТЧЕТ О ДВИЖЕНИИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ</b>	<b>170</b>
<b>БЮДЖЕТ НАЛОГОВЫХ ПЛАТЕЖЕЙ</b>	<b>171</b>

<b>ГЛАВА 10. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТА</b>	<b>172</b>
СТРУКТУРА ОПЕРАЦИОННЫХ РАСХОДОВ	172
АНАЛИЗ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	172
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ	172
РАСЧЕТ СТАВКИ ДИСКОНТИРОВАНИЯ	173
NPV, СРОК ОКУПАЕМОСТИ И IRR ПРОЕКТА	175
СТОИМОСТЬ ПРОЕКТА	176
ТОЧКА БЕЗУБЫТОЧНОСТИ ПРОЕКТА	176
ОСНОВНЫЕ ИНВЕСТИЦИОННО-ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ПРОЕКТА	178
<b>ГЛАВА 11. АНАЛИЗ РИСКОВ</b>	<b>179</b>
КАДРОВЫЕ РИСКИ	179
РИСКИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ПОСТАВЩИКАМИ	179
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ РИСКИ	180
ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ РИСКИ	181
ФИНАНСОВЫЕ РИСКИ	182
РЫНОЧНЫЕ РИСКИ	183
ОБСТОЯТЕЛЬСТВА НЕПРЕОДОЛИМОЙ СИЛЫ (ФОРС-МАЖОР)	185

## СПИСОК ГРАФИКОВ

График 1.	Реальный рост ВВП России (г/г), %.....	38
График 2.	Динамика инфляции и ключевой ставки ЦБ РФ, %.....	39
График 3.	Динамика обменного курса, руб./долл. США .....	39
График 4.	Доходность государственных долларовых облигаций .....	40
График 5.	Доходность по десятилетним гособлигациям и ставка капитализации на премиальные объекты коммерческой недвижимости.....	40
График 6.	Объем инвестиций в коммерческую недвижимость / отток капитала.....	41
График 7.	Динамика цены на нефть марки Brent и курса доллара США.....	41
График 8.	Динамика оборота розничной торговли РФ, 2008-2017 гг.....	42
График 9.	Динамика оборота розничной торговли продовольственными товарами в РФ, 2008-2017 гг.....	44
График 10.	Доля современных форматов торговли на рынке в РФ и других странах, 2017 г. ....	48
График 11.	Сравнение уровня развития розничного рынка в РФ с прочими странами.....	51
График 12.	Сравнение динамики развития ТОП-10 с общим темпом развития рынка продуктовой розницы, 2013-2017 гг. ....	53
График 13.	Сравнение доли ТОП-5 игроков рынка в РФ и прочих странах, 2017 г. ....	54
График 14.	Структура рынка продуктовой розницы по типам сетей, 2014-2017, 2020F .....	55
График 15.	Распределение ответов на вопрос "Где ваша семья покупает чаще всего продукты?" (не более 2х ответов), 2016 г.....	56
График 16.	Распределение ответов на вопрос «Где ваша семья покупает продукты, чтобы сэкономить?» (не более 2х ответов), 2016 г.....	57
График 17.	Динамика индекса потребительской уверенности населения РФ, 2011-2018 гг.....	58
График 18.	Динамика выручки Metro в России, кв. 2016-2018 гг.....	61
График 19.	Структура выручки "Магнита" по форматам розница-опт, 2014-2017 гг.....	62
График 20.	Распределение гипермаркетов по торговой площади (min и max) и по доле торговой площади в общей, 2010 г.....	66
График 21.	Распределение гипермаркетов по общей площади (min и max) .....	67
График 22.	Распределение гипермаркетов по ширине ассортимента, доле non-food товаров и параметру SKU/кв.м.....	67
График 23.	Торговая площадь супермаркетов (min и max).....	71
График 24.	Торговая площадь дискаунтеров .....	79
График 25.	Широта ассортимента дискаунтеров и SKU/кв.м.....	79
График 26.	Торговая площадь магазинов "у дома" (min и max) .....	87
График 27.	Широта ассортимента магазинов "у дома" и SKU/кв.м. торговой площади.....	87
График 28.	Изменение продаж, траффика, среднего чека по сопоставимым магазинам "Ленты", 2017/2016 .....	91
График 29.	Изменение продаж, траффика, среднего чека по сопоставимым магазинам "О'Кей", 2017/2016 .....	92
График 30.	Изменение продаж, траффика, среднего чека по сопоставимым магазинам ПАО «Магнита», 2017/2016 .....	93
График 31.	Изменение продаж, траффика, среднего чека по сопоставимым магазинам X5 Retail Group, 2017/2016 .....	94
График 32.	Изменение продаж, траффика, среднего чека по сопоставимым магазинам "Дикси", 2017/2016 .....	95
График 33.	Доходы, расходы и чистая прибыль по проекту .....	173
График 34.	Чистая прибыль по проекту нарастающим итогом .....	173
График 35.	Денежный поток и NPV нарастающим итогом (без учета выплаты % по кредиту) .....	175
График 36.	Зависимость NPV (без учета выплаты % по кредиту) от объема реализации продукции .....	177
График 37.	Зависимость чистой прибыли от объема реализации услуг .....	177

## СПИСОК ДИАГРАММ

Диаграмма 1.	Структура оборота розничной торговли по типу товаров в стоимостном выражении, 2008-2017 гг.	43
Диаграмма 2.	Структура оборота розничной торговли продовольственными товарами	45
Диаграмма 3.	Структура продаж алкогольной продукции в натуральном выражении, 2008-2016 гг.	46
Диаграмма 4.	Структура продаж основных продуктов питания населению в стоимостном выражении, млрд. руб., 2017 г.	47
Диаграмма 5.	Структура рынка продуктовой розницы по форматам магазинов в стоимостном выражении, 2017, 2020F	50
Диаграмма 6.	Структура торговых площадей по типам городов	51
Диаграмма 7.	Слева - Ответ на вопрос "Какая точка зрения Вам ближе: в сетевых супермаркетах и магазинах цены ниже и выше, чем в несетевых? Справа - Ответ на вопрос "Какая точка зрения Вам ближе: сетевые супермаркеты и магазины дают разнообразные скидки, проводят акции или редко делают скидки, мало проводят акций со снижением цен на продукты?"	56
Диаграмма 8.	Структура торговых площадей гипермаркетов по сетям, 2017 г.	66
Диаграмма 9.	Структура торговых площадей супермаркетов по сетям, 2017 г.	72
Диаграмма 10.	Структура инвестиционных затрат на открытие магазина у дома	153
Диаграмма 11.	Структура операционных расходов	172

## СПИСОК ТАБЛИЦ

Таблица 1.	Основные инвестиционно-финансовые показатели проекта	14
Таблица 2.	Инвестиционный бюджет на оформление разрешительных документов и лицензий по проекту, тыс. RUR	36
Таблица 3.	Показатели рынка розничной торговли продуктами питания, алкоголем и табаком, 2008-2016 гг.	47
Таблица 4.	Сравнительная характеристика форматов торговли по основным параметрам классификации	49
Таблица 5.	ТОП-10 компаний продовольственного розничного рынка, 2016-2017 гг.	52
Таблица 6.	Характеристика формата «Cash&Carry»	59
Таблица 7.	Сравнительная характеристика сетей, работающих в формате «Cash & Carry»	62
Таблица 8.	Характеристика формата «гипермаркет»	64
Таблица 9.	Сравнительная характеристика сетей, работающих в формате «гипермаркет»	68
Таблица 10.	Характеристика формата «супермаркет»	74
Таблица 11.	Сравнительная характеристика сетей, работающих в формате «супермаркет»	75
Таблица 12.	Характеристика формата «дискаунтер»	82
Таблица 13.	Сравнительная характеристика сетей, работающих в формате «дискаунтер»	83
Таблица 14.	Характеристика формата «магазин у дома»	89
Таблица 15.	Сравнительная характеристика сетей, работающих в формате «у дома»	90
Таблица 16.	Операционные показатели "Ленты", 2012-2017 гг.	91
Таблица 17.	Операционные показатели "О'Кей", 2012-2017 гг.	92
Таблица 18.	Операционные показатели ПАО "МАгнит", 2013-2017 гг.	93
Таблица 19.	Операционные показатели X5 Retail Group, 2013-2017 гг.	94
Таблица 20.	Инвестиции на открытие магазина "Перекресток Экспресс" по франшизе	97
Таблица 21.	Базовые параметры для расчета дохода магазина "Перекресток Экспресс", открытого по франшизе	98
Таблица 22.	Доходы и расходы магазина "Перекресток Экспресс", открытого по франшизе	98
Таблица 23.	Технические требования к помещению "Перекрестка"	99



Таблица 24.	Инвестиционные и операционные параметры франшизы "Перекресток" .....	99
Таблица 25.	Финансовые показатели франшизы "Перекрестка" .....	100
Таблица 26.	Технические требования к помещению "Пятерочка" .....	102
Таблица 27.	Основные финансово-экономические показатели франшизы "Пятерочка" .....	102
Таблица 28.	Инвестиционные и операционные параметры франшизы "Пятерочка" .....	102
Таблица 29.	Доходы и расходы магазина "Пятерочка", открытого по франшизе .....	102
Таблица 30.	Параметры работы магазина "Фасоль" .....	104
Таблица 31.	Доходы и расходы магазина "Фасоль", открытого по франшизе .....	104
Таблица 32.	Основные параметры концепции «магазина у дома» .....	105
Таблица 33.	Расчетное количество разгрузочных мест .....	111
Таблица 34.	Удельные показатели минимальной площади неторговых помещений продовольственных магазинов .....	114
Таблица 35.	Нормативы ширины проходов между оборудованием в торговых залах магазинов (согласно МГСН 4.13–97 «Предприятия розничной торговли») .....	116
Таблица 36.	Стоимость ремонта продовольственных магазинов, тыс. RUR / кв. м. ....	138
Таблица 37.	Стоимость проведения ремонтно-строительных работ .....	138
Таблица 38.	Расходы на установку климат-системы и вентиляции .....	138
Таблица 39.	Инвестиционные расходы на закупку складского оборудования .....	139
Таблица 40.	Габариты складского стеллажа .....	139
Таблица 41.	Холодильное оборудование торгового зала .....	140
Таблица 42.	Стеллажи торгового зала .....	142
Таблица 43.	Кассовые боксы .....	142
Таблица 44.	Прочее оборудование торгового зала .....	144
Таблица 45.	Использование оборудования в отделах .....	146
Таблица 46.	Оборудование для автоматизации деятельности магазина «у дома» .....	147
Таблица 47.	Оборудование для подсобных помещений .....	148
Таблица 48.	Сантехническое оборудование .....	149
Таблица 49.	Маркетинговые мероприятия инвестиционного этапа .....	150
Таблица 50.	Бюджет расходов инвестиционного этапа .....	152
Таблица 51.	Финансирование инвестиционного этапа проекта (в тыс. руб.) .....	153
Таблица 52.	Численность персонала магазина «у дома» .....	154
Таблица 53.	Параметры для расчета расхода воды .....	156
Таблица 54.	Стоимость основных видов ресурсов (тыс. руб.) .....	156
Таблица 55.	Расходы на телекоммуникацию, тыс. руб. ....	157
Таблица 56.	Расходы на вывоз мусора, тыс. руб. ....	158
Таблица 57.	Параметры для расчета затрат на ремонт техники .....	158
Таблица 58.	Расходы по страхованию оборудования .....	159
Таблица 59.	Доля клиентов - держателей дисконтных карт .....	160
60.	Расходы на рекламу и продвижение, тыс. руб. ....	160
Таблица 61.	Штатное расписание «магазина у дома» .....	161
Таблица 62.	Операционный бюджет расходов, тыс. руб. ....	162
Таблица 63.	Платежи по возврату кредита .....	163
Таблица 64.	Сезонность продаж .....	164
Таблица 65.	Показатели реализации .....	164
Таблица 66.	Параметры для расчета дополнительных коммерческих доходов магазина .....	165
Таблица 67.	Операционный бюджет доходов, тыс. руб. ....	166
Таблица 68.	Темпы инфляции .....	167
Таблица 69.	Ставки основных налогов .....	168
Таблица 70.	Ставки взносов в государственные внебюджетные фонды .....	168

Таблица 71.	Прогноз изменения предельной заработной платы, используемой при расчете суммы страховых выплат на период 2019-2023 гг., тыс. RUR .....	169
Таблица 72.	Отчет о прибылях и убытках (в тыс. руб.).....	169
Таблица 73.	Отчет о движении денежных средств (в тыс. руб.) .....	170
Таблица 74.	Бюджет налоговых платежей (в тыс. руб.).....	171
Таблица 75.	Рентабельность деятельности.....	172
Таблица 76.	Исходные данные для расчета стоимости собственного капитала .....	174
Таблица 77.	Расчет WACC.....	175
Таблица 78.	Расчет NPV проекта без учета выплаты процентов по кредиту, тыс. руб.....	175
Таблица 79.	Расчет NPV+TV.....	176
Таблица 80.	Основные инвестиционно-финансовые показатели проекта .....	178
Таблица 81.	Изменение ключевых показателей при увеличении сроков инвестиционного этапа на 1 месяц ....	181
Таблица 82.	Изменение ключевых показателей при превышении инвестиционного бюджета на 1%.....	183
Таблица 83.	Изменение ключевых показателей при уменьшении планового объема продаж.....	185

## СПИСОК РИСУНКОВ

Рисунок 1.	Концентрация магазинов современных форматов по субъектам РФ .....	52
Рисунок 2.	График реализации инвестиционного этапа проекта .....	132
Рисунок 3.	Складской стеллаж.....	139
Рисунок 4.	Холодильная камера.....	140
Рисунок 5.	Тележка складская .....	140
Рисунок 6.	Холодильный шкаф .....	141
Рисунок 7.	Холодильный шкаф с рисунком .....	141
Рисунок 8.	Бонета морозильная .....	141
Рисунок 9.	Ларь морозильный.....	141
Рисунок 10.	Витрина кондитерская.....	141
Рисунок 11.	Витрина холодильная .....	141
Рисунок 12.	Горка холодильная.....	141
Рисунок 13.	Кассовый бокс без транспортера с узким накопителем.....	142
Рисунок 14.	Стеллаж пристенный .....	143
Рисунок 15.	Стеллаж островной .....	143
Рисунок 16.	Стеллаж угловой.....	143
Рисунок 17.	Стеллаж овощной.....	143
Рисунок 18.	Сетчатый стеллаж при кассе .....	143
Рисунок 19.	Стеллаж хлебный .....	143
Рисунок 20.	Сигаретные диспенсеры.....	144
Рисунок 21.	Тележка покупательская .....	144
Рисунок 22.	Корзина покупательская .....	144
Рисунок 23.	Сумочный шкаф .....	145
Рисунок 24.	Калитка проходная.....	145
Рисунок 25.	POS-система .....	147

## ГЛАВА 1. РЕЗЮМЕ ПРОЕКТА

### СУТЬ ПРОЕКТА, ОПИСАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Настоящим бизнес-планом предлагается открытие магазина «у дома» общей торговой площадью 250 м<sup>2</sup> с ассортиментной долей продуктов питания – около 90%.

Основным источником доходов будут доходы от реализации продуктов с торговой наценкой. Дополнительными статьями дохода являются коммерческие доходы от закассовой зоны, доходы от использования аппаратов по приему платежей и банкоматов, расположенных в закассовой зоне, а также доходы от продажи пакетов на кассе.

Реализация проекта возможна в любом регионе Российской Федерации, в настоящем бизнес-плане рассмотрен вариант открытия магазина «у дома» в Москве.

**Тип торгового предприятия:** магазин «у дома»

**Место реализации проекта:** г. Москва

**Начало проекта:** январь 2019 года

**Площадь «магазина у дома»:** всего 341 м<sup>2</sup>, в том числе площадь зала – 250 м<sup>2</sup> (торговый зал – 212 м<sup>2</sup>, закассовая зона – 38 м<sup>2</sup>), склад – 73 м<sup>2</sup>, административные и подсобные помещения – 18 м<sup>2</sup>.

**Условия аренды:** долгосрочная аренда

**Ширина ассортимента:** 2 500 позиций

**Глубина ассортимента:** ... ед.

**Отделы и доля их продукции в общем ассортименте:** Бакалея, чай, кофе (25%), Молочные продукты, яйца (18%), Мясо и мясопродукты (10%), Бытовая химия и товары для дома (7%), Алкогольные напитки, пиво (6%), Замороженные продукты (...%), Безалкогольные напитки и соки (...%), Выпечка, кондитерские изделия (...%), Табак, товары динамичного спроса (...%), Рыба (...%), Овощи, фрукты (...%), Хлеб (...%), Консервация (...%), Товары для животных (...%)

**Доля скоропортящейся продукции в общем объеме товаров:** 25%

**Коэффициент порчи нерезализованного товара:** 5%

**Среднее число покупателей:** ... чел./день

**Средний чек:** 335 руб.

**Средняя торговая наценка:** ...%

**Индивидуальное ценообразование для следующих категорий товаров:** акционные товары специальной выкладки; новинки производственных цехов, цены на которые устанавливаются

выше уровня конкурентов; сезонные товары (цены колеблются в зависимости от сезона, но не выше цен конкурентов); товары связанного ценообразования

**Прочие статьи доходов:** доход от размещения банкоматов – 10 тыс. руб./мес./ед., доход от размещения автоматов приема платежей – ...тыс. руб./мес./ед., доход от закассовой зоны – ... тыс. руб. за 1 м<sup>2</sup>/мес., доход от продажи пакетов – ...руб. за пакет.

**Номиналы карт на предоставление скидок:** ...%; ...% и ...%

**Черты потребительского поведения целевых клиентов:** предпочтение частых покупок в небольших количествах; минимальные затраты времени на посещение магазина; потребность в стандартном повседневном ассортименте; учет как выбора удобства и обслуживания, так и ценового фактора.

**Основное оборудование:** складские стеллажи, складские холодильные камеры и морозильные камеры, складские тележки, холодильное оборудование (шкафы, бонеты морозильные, лари морозильные, витрины кондитерские и холодильные, горки холодильные), стеллажное оборудование (пристенное, островное, угловое овощное, сетчатое и др.), кассовые боксы, прочее оборудование (слайсеры, калитки проходные, тележки и корзины покупательские, сумочные шкафы, кассовые терминалы и др.).

**Инвестиционный бюджет:** ... млн. руб.

**Кредит:** 30% инвестиционного бюджета (... млн. руб.), срок – 2 года, ставка – ...%/год, льготный период по возврату основного долга – 6 мес.

**Штат:** 17 чел., организационные группы: администрация, бухгалтерия, менеджеры, кассиры, супервайзеры, грузчики, охрана.

**Режим работы:** ежедневно, с 8:00 до 23:00

**Начало деятельности:** июль 2019 года

## ОСНОВНЫЕ ЦЕЛИ ПРОЕКТА

...

## ФИНАНСОВЫЕ ПЕРСПЕКТИВЫ И ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ПРОЕКТА

ТАБЛИЦА 1. ОСНОВНЫЕ ИНВЕСТИЦИОННО-ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ПРОЕКТА

Показатель	Значение
Инвестиции в проект (с НДС), тыс. руб.	
Инвестиции в проект (с НДС), тыс. EUR	
Инвестиции в проект (с НДС), тыс. USD	
Доля кредита	
Объем кредита (с НДС), тыс. руб.	
Выплата процентов по кредиту, тыс. руб.	
Выплата штрафов по кредиту, тыс. руб.	
Среднегодовой доход (с НДС), тыс. руб.	
Ставка дисконтирования, %/год	
NPV проекта (5 лет), тыс. руб.	
NPV (с учетом будущих доходов), тыс. руб.	
Оценочная стоимость бизнеса (в конце периода планирования), тыс. руб.	
IRR (5 лет), % в мес.	
IRR (5 лет), % в год	
Срок окупаемости проекта, лет	
Дисконтированный срок окупаемости проекта, лет	
Индекс доходности инвестиций (IR)	
ЕБИТДА / Доход (последние 12 месяцев планирования)	
ЕБИТ / Доход (последние 12 месяцев планирования)	
Чистая прибыль / Доход (последние 12 месяцев планирования)	

Проект выйдет на положительный NPV при реализации продукции и услуг в объеме ...% от запланированных проектом.

## ГЛАВА 2. ЮРИДИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ

...

### ПОЛУЧЕНИЕ РАЗРЕШИТЕЛЬНЫХ ДОКУМЕНТОВ

...

#### ЛИЦЕНЗИЯ НА РОЗНИЧНУЮ ТОРГОВЛЮ АЛКОГОЛЕМ

Лицензирование оборота алкогольной и спиртосодержащей продукции осуществляется в соответствии с Федеральным законом «О государственном регулировании производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции» (от 22.11.1995 № 171-ФЗ).

В Москве лицензирование розничной продажи алкогольной продукции осуществляется в соответствии с Постановлением Правительства Москвы от 21.02.2012 года N 59-ПП «Об утверждении Административного регламента предоставления государственной услуги «Лицензирование розничной продажи алкогольной продукции».

Лицензия выдается на срок, указанный соискателем лицензии в заявлении о выдаче лицензии, но не более чем на пять лет. Срок действия лицензии может быть продлен лицензирующим органом по заявлению лицензиата в порядке, установленном законом. Лицензия продлевается на срок, указанный лицензиатом в заявлении о продлении срока действия лицензии, но также не более чем на пять лет.

Для оформления лицензии на розничную продажу алкогольной продукции необходимы следующие документы:

- Устав;
- Учредительный договор;
- Свидетельство о государственной регистрации;
- Свидетельство о внесении в Единый государственный реестр юридических лиц;
- Свидетельство о постановке на учет в ИФНС;
- Карточка регистрации ККМ (стоимость оформления от 3 тыс. RUR);
- Договор аренды и/или свидетельство на право собственности;
- Справка из ИФНС об отсутствии задолженности перед бюджетом;
- Справки БТИ – форма 1а, форма 5, экспликация, поэтажный план;
- Заключение ГПН;

- Согласование заявки с Управой района;
- Акт о сдаче в эксплуатацию системы охранной сигнализации, договор на охранные услуги с УВО при ГУВД г. Москвы;
- Свидетельство о внесении в реестр субъектов малого предпринимательства;
- Документ, который подтверждает факт оплаты уставного капитала.

Определенные ограничения наложены на характеристики помещения, в котором будет реализовываться алкогольная продукция:

- Общая площадь торгового зала должна составлять не менее 50 кв. м.;
- Удаленность места торговли от лечебных, учебных, детских учреждений, от общественных мест и спортивных организаций - не менее чем на 50 м.

Юридические лица, зарегистрированные в Москве, могут подать документы на получение лицензии на розничную продажу алкогольной продукции удаленно через портал госуслуг.

Официальный срок рассмотрения заявки составляет 30 дней с момента подачи документов.

Решение о выдаче или об отказе в выдаче лицензии и (или) приложения к лицензии принимается лицензирующим органом не позднее чем через 30 дней со дня получения заявления соискателя лицензии и полного пакета документов.

...

За предоставление лицензии на розничную продажу алкогольной продукции в настоящее время взимается государственная пошлина в размере **65 тыс. RUR с НДС** за каждый год действия лицензии. Лицензионный сбор уплачивается соискателем лицензии один раз за весь срок действия лицензии в течение пяти рабочих дней со дня принятия лицензирующим органом решения о выдаче лицензии. В случае неуплаты лицензионного сбора или уплаты в неполном объеме в установленный срок лицензия не выдается, а решение о выдаче лицензии подлежит отмене.

Алкогольные лицензии в городе Москве выдаются (продлеваются) только организациям, при условии, что их оплаченный уставный капитал (уставный фонд) составляет не менее 1 000 000 RUR, кроме организаций, включенных в Реестр субъектов малого предпринимательства Москвы, для которых размер оплаченного уставного капитала (уставного фонда) составляет не менее 300 000 RUR.

## ПОДКЛЮЧЕНИЕ К ЕГАИС

С начала 2016 года предприятия, не подключенные к системе ЕГАИС, не имеют законных прав на торговлю напитками на основе этилового спирта. За нарушение установленного законодательства юрлицу грозит административная ответственность. Должностным лицам придется заплатить от 10 до 15 тыс. руб.

ЕГАИС – автоматизированная система, служащая для госконтроля над объемами изготовления и реализации напитков на основе этилового спирта. Данная система обеспечивает полный и достоверный учет изготовления и оборота спиртосодержащей продукции, с возможностью детализации до конкретного субъекта Российской Федерации, компании-изготовителя, названия продукта, его крепости, объема.

Для подключения к ЕГАИС необходимо:

- Приобрести крипто-ключ Jacarta (имеет форму usb-флешки, приобретается у организаций, имеющих соответствующую лицензию ФСБ РФ);
- Записать сертификат Квалифицированной электронной подписи (КЭП) на крипто-ключ Jacarta. С помощью крипто-ключа с КЭП происходит обмен информацией с ЕГАИС. Для оформления КЭП нужны следующие документы: выписка из ЕГРЮЛ (ЕГРИП), СНИЛС, ИНН, ОГРН, Паспорт. Сертификат КЭП на крипто-ключе действует 1 год, по истечении этого времени переоформлять нужно будет снова. На каждую торговую точку необходим 1 крипто-ключ с записанным сертификатом КЭП.
- Установить специальное программное обеспечение для обмена информацией с ЕГАИС – Универсальный транспортный модуль УТМ. Эта программа предоставляется бесплатно Росалкогольрегулированием. При этом установка дополнительного ПО не требуется.
- Для считывания двухмерных штрих-кодов PDF 417 необходимо приобрести соответствующий сканер. Возможно приобретение контрольно-кассового аппарата с уже встроенным таким сканером.

Технические требования для подключения к ЕГАИС в рознице:

- ...

Смета дополнительных расходов, связанных с необходимостью подключения предприятия к ЕГАИС, выглядит следующим образом:

1. Крипто-ключ – ... руб.;
2. Квалифицированная электронная подпись (КЭП) – 2 000 – 3 000 руб.;
3. Двухмерный сканер PDF 417 – ... руб.

## БЮДЖЕТ НА ОФОРМЛЕНИЕ ЮРИДИЧЕСКИХ ДОКУМЕНТОВ

ТАБЛИЦА 2. ИНВЕСТИЦИОННЫЙ БЮДЖЕТ НА ОФОРМЛЕНИЕ РАЗРЕШИТЕЛЬНЫХ ДОКУМЕНТОВ И ЛИЦЕНЗИЙ ПО ПРОЕКТУ, ТЫС. RUR

Наименование документа	Количество, шт.	Стоимость, тыс. руб.	Проектный месяц начала оформления документа	Проектный месяц завершения оформления документа

Источник: Inventica на основе консультаций с менеджерами Роспотребнадзора

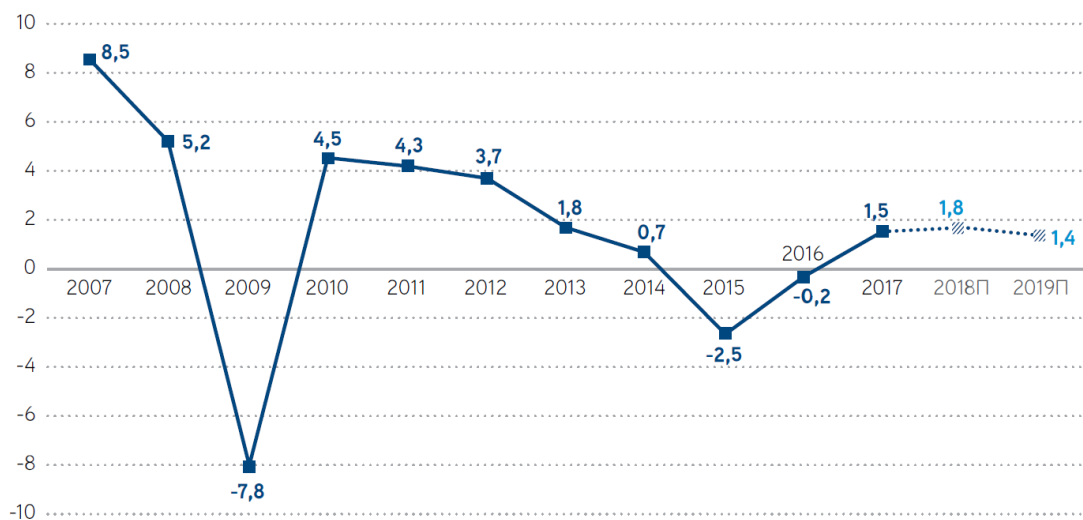


## ГЛАВА 3. МАРКЕТИНГОВОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ

### ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ

В 2017 г. экономика России стабилизировалась после двухлетнего падения и перешла в фазу роста. Начавшийся с IV квартала 2016 г. рост ВВП был продолжен и в 2017 г. По оценкам Росстата, ВВП вырос на 1,5% (г/г) по итогам 2017 г., при этом в течение года динамика роста была неравномерной. Пик пришелся на II квартал, когда экономика выросла на 2,5% в годовом сопоставлении, а во второй половине года рост замедлился — в III квартале прирост составил +1,8% (г/г). Минэкономразвития прогнозирует, что в 2018 г. прирост ВВП будет на уровне 2%.

ГРАФИК 1. РЕАЛЬНЫЙ РОСТ ВВП РОССИИ (Г/Г), %



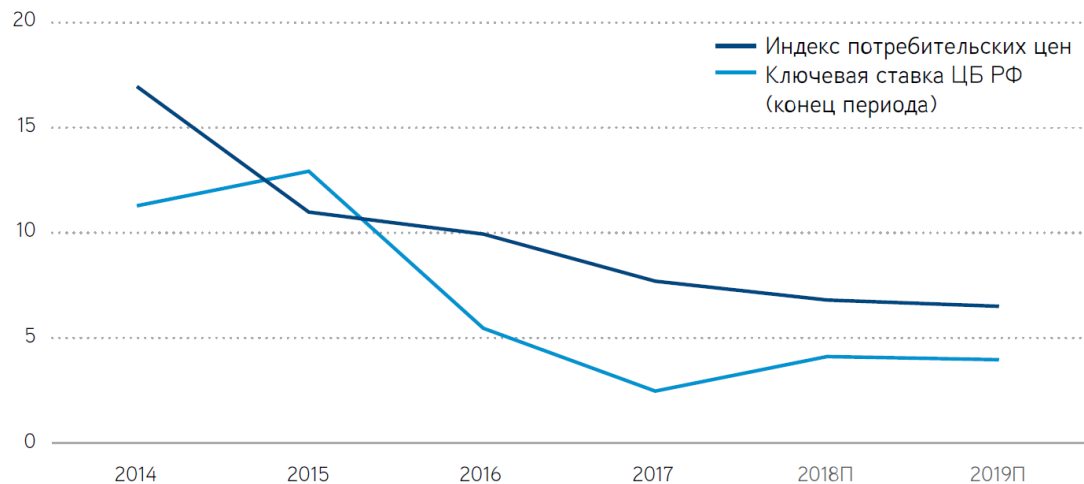
Источники: Росстат, Oxford Economics, Colliers International

Положительным трендом 2017 г. стало также укрепление национальной валюты и снижение ее волатильности, чему способствовал мировой рост стоимости нефти. Колебания курса рубля относительно среднего курса в 2017 г. составляли не более 10%. В то же время в 2015 и 2016 гг. колебания были на уровне 38% и 35% соответственно.

Укрепившийся курс рубля, растущие цены на нефтяном рынке, а также хороший сельскохозяйственный урожай способствовали рекордно низкому для российской экономики уровню инфляции в 2017 г.: уже с июля инфляция в годовом выражении была ниже цели ЦБ в 4% на конец года. По данным Росстата на конец 2017 г. инфляция составила 2,5%, ожидания ЦБ по инфляции на 2018 г. — около 4%.

На фоне низкой инфляции ЦБ РФ взял курс на смягчение денежно-кредитной политики. В течение 2017 г. Центробанк шесть раз последовательно снижал значение ключевой ставки: если в начале года она составляла 10%, то на декабрьском заседании ЦБ ставка была зафиксирована на уровне 7,75%.

ГРАФИК 2. ДИНАМИКА ИНФЛЯЦИИ И КЛЮЧЕВОЙ СТАВКИ ЦБ РФ, %



Источники: Росстат, Oxford Economics, Colliers International

...

## РЫНОК РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ РОССИИ

### ОБЪЕМ И ДИНАМИКА РЫНКА

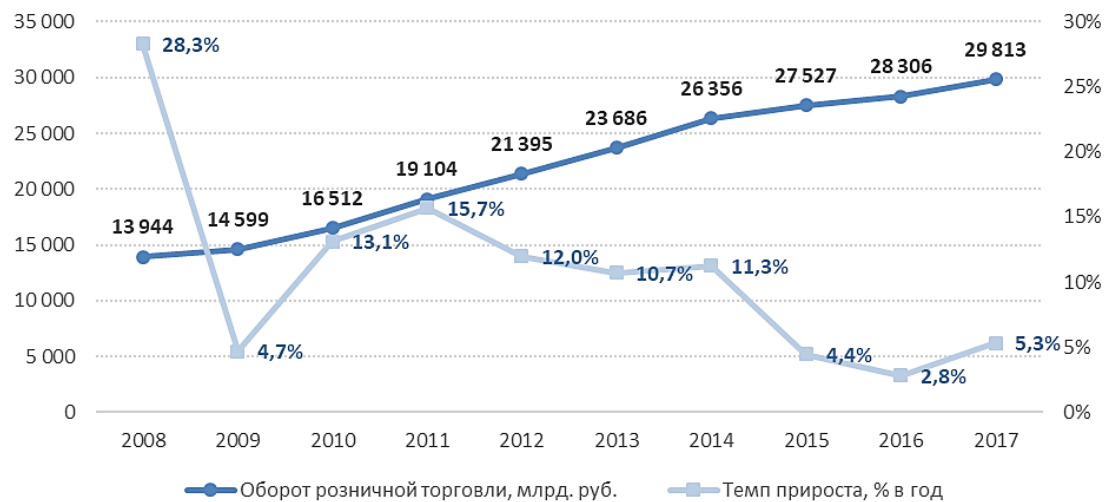
Оборот розничной торговли в целом в номинальном выражении продолжает демонстрировать положительную динамику, даже с учетом наблюдаемого в последние годы кризисного падения объемов платежеспособного спроса. Тем не менее, наблюдается значительное замедление темпов роста оборота розничной торговли (График 3).

Если за 8-летний период с 2000 по 2008 гг. оборот розничной торговли РФ вырос в 6 раз в стоимостном выражении, то за 9 лет с 2008 по 2017 гг. данный показатель увеличился только в 2,1 раза. Среднегодовой прирост рынка в 2008-2017 гг. составил 8,8%, при этом в последние три года (с 2014 по 2017 гг.) среднегодовые темпы роста составили всего 4,2%.

При этом следует отметить, что все это время темпы роста оборота розничной торговли существенно превышали темпы роста российского ВВП (График 1, стр. 17).

По мнению отраслевых экспертов, рынок розничной торговли уже прошел острую фазу кризиса. Однако выйти на прежние показатели отрасли мешает недостаток платежеспособного спроса и общая неопределенность экономической ситуации в стране.

ГРАФИК 3. ДИНАМИКА ОБОРОТА РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ РФ, 2008-2017 ГГ.



Источник: Федеральная служба государственной статистики РФ

...

## ФОРМАТЫ ПРОДУКТОВОЙ РОЗНИЦЫ В РФ

ГРАФИК 4. ДОЛЯ СОВРЕМЕННЫХ ФОРМАТОВ ТОРГОВЛИ НА РЫНКЕ В РФ И ДРУГИХ СТРАНАХ, 2017 Г.

...

ТАБЛИЦА 3. СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ФОРМАТОВ ТОРГОВЛИ ПО ОСНОВНЫМ ПАРАМЕТРАМ КЛАССИФИКАЦИИ

Параметры	Cash & Carry	Гипермаркет	Супермаркет	Дискаунтер	Магазин «у дома»
Площадь торгового зала, кв. м					
Количество товарных позиций, шт.					
Средний чек, руб.					
Форма обслуживания покупателей					
Тип торговли					
Количество ККМ					
Количество SKU на 1 кв.м.					
Соотношение продуктовых и непродуктовых товаров					
Наценка					

Параметры	Cash & Carry	Гипермаркет	Супермаркет	Дискаунтер	Магазин «у дома»
Ежедневное количество клиентов					
Доход с кв. м в год					
Пример компании данного формата					

Источник: официальные данные компаний, компания Inventica

В целом по России наиболее распространенными форматами современной торговли являются магазины у дома и дискаунтеры, на долю которых в стоимостном выражении приходится ...% рынка по итогам 2017 г.

ДИАГРАММА 1. СТРУКТУРА РЫНКА ПРОДУКТОВОЙ РОЗНИЦЫ ПО ФОРМАТАМ МАГАЗИНОВ В СТОИМОСТНОМ ВЫРАЖЕНИИ, 2017, 2020F

...

По мнению экспертов рынка, сети будут изменять свои традиционные форматы по мере выхода в регионы - чем глубже ритейлер заходит в регион, тем меньше населения в городах. Соответственно, от гипермаркетов идет переход к супермаркетам, а затем к супермаркетам у дома. Самые переломные тренды прогнозируются в формате «гипермаркет».

По прогнозам ИА Инфолайн, в 2020 г. удельный вес формата магазин у дома / дискаунтер увеличится до ...%. Доля традиционных форматов сократится до ...%. Наименьший рост будет характерен сегменту гипермаркетов, выручка которых за период с 2017 по 2020 г. возрастет только на 19%.

...

## КОНКУРЕНТНАЯ СРЕДА НА РЫНКЕ

На рынке продолжается процесс консолидации. Доля ТОП-10 за год увеличилась на 1,4% и достигла ...% в стоимостном выражении.

Помимо общей тенденции роста доли сетевых игроков в суммарном обороте розничной торговли продуктами питания, одновременно наблюдается усиление позиций самых крупных из сетевых компаний. Доля крупнейшего игрока рынка – X5 Retail Group - возросла с 8% в 2016 г. до 9,5% в 2017 г. Второе место в рейтинге ключевых компаний продуктового ритейла России занимает «Магнит» с долей 7,5% по итогам 2017 г. (7,4% в 2016 г.). С большим отставанием от X5 Retail Group и «Магнита» ТОП-3 рейтинга закрывает «Лента», за год увеличившая свой удельный вес с 2,1% до 2,5%.

ТАБЛИЦА 4. ТОП-10 КОМПАНИЙ ПРОДОВОЛЬСТВЕННОГО РОЗНИЧНОГО РЫНКА, 2016-2017 ГГ.

...

Крупнейшие из представленных на российском рынке розничных сетей федерального уровня оказались подвержены влиянию кризиса в меньшей степени, чем их конкуренты, имеющие существенно меньший размер бизнеса. ТОП-10 компаний демонстрируют темп роста, значительно превышающий общий темп развития рынка. Лидер рынка, X5 Retail Group, ежегодно увеличивает выручку сети более чем на четверть. Активное развитие компании происходит благодаря значительному росту «Пятерочки».

ГРАФИК 5. СРАВНЕНИЕ ДИНАМИКИ РАЗВИТИЯ ТОП-10 С ОБЩИМ ТЕМПОМ РАЗВИТИЯ РЫНКА ПРОДУКТОВОЙ РОЗНИЦЫ, 2013-2017 ГГ.

...

В условиях экономического спада дополнительную значимость приобретает эффект масштаба, которым в полной мере пользуются крупные игроки. Свою роль также играет и разница в возможностях доступа к рынку капитала, где также очевиден приоритет самых больших компаний.

Как показывает пример X5 Retail Group, в нынешних условиях наиболее удачной бизнес-моделью стала модель «мультиформатного ритейлера» — компании, которые развивают три основных современных розничных формата (магазин «у дома», супермаркет и гипермаркет).

...

## ИЗМЕНЕНИЕ В ПОТРЕБИТЕЛЬСКОМ ПОВЕДЕНИИ

Экономический кризис не мог не отразиться на состоянии отрасли розничной торговли продуктами питания, поскольку одним из самых основных проявлений текущего кризиса является падение покупательной способности населения. При этом основные изменения касаются преимущественно стоимостных показателей работы отрасли: интерес массового потребителя постепенно переориентируется в нижний ценовой сегмент.

...

ГРАФИК 6. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОТВЕТОВ НА ВОПРОС "ГДЕ ВАША СЕМЬЯ ПОКУПАЕТ ЧАЩЕ ВСЕГО ПРОДУКТЫ?" (НЕ БОЛЕЕ 2Х ОТВЕТОВ), 2016 Г.

...

ГРАФИК 7. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОТВЕТОВ НА ВОПРОС "ГДЕ ВАША СЕМЬЯ ПОКУПАЕТ ПРОДУКТЫ, ЧТОБЫ СЭКОНОМИТЬ?" (НЕ БОЛЕЕ 2Х ОТВЕТОВ), 2016 Г

...

Складывается ситуация, при которой те, кто экономит на продуктах, используют в качестве инструмента экономии переориентацию на сетевые магазины. При этом для покупателя значимым фактором при выборе магазина является наличие большого количества скидок и акций, проводимых крупными сетевыми игроками.

По озвученному «Ведомостями» мнению одного из топ-менеджеров «Магнита», широкое распространение акций и скидок является в настоящее время требованием российского рынка.

...

---

ГРАФИК 8. ДИНАМИКА ИНДЕКСА ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ УВЕРЕННОСТИ НАСЕЛЕНИЯ РФ, 2011-2018 ГГ.

...

Несмотря на прогнозируемое улучшение ряда экономических показателей России в 2018 г. потребители продолжают быть расчетливыми и рациональными в своих тратах, что непосредственно скажется на динамике развития потребительских рынков. Этому будет способствовать падение доходов населения: по оценкам Министерства экономического развития реальные располагаемые доходы россиян в 2018 году снизятся на 2,8%. Чрезмерная закредитованность населения, рост цен, нестабильная внутриэкономическая и геополитическая обстановка вынудят россиян тщательнее подходить к тратам.

## АНАЛИЗ ФОРМАТОВ ТОРГОВЛИ

### CASH & CARRY

...

### ГИПЕРМАРКЕТ

#### ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ФОРМАТА

...

Формат гипермаркета в современных условиях переживает определенный кризис, особенно в наиболее крупных мегаполисах. Если ранее их основное преимущество было в ультрашироком ассортименте и сравнительно низкой цене, то с началом масштабной экспансии на рынок «мягких дискаунтеров» в формате магазина «у дома», совпавшим с режимом экономии у большинства потребителей, оно было поставлено под сомнение.

...

Характерно, что ритейлеры, ранее развивавшие гипермаркеты как моноформат, стали переходить в условиях изменения потребительских привычек к мультиформатной модели, открывая как супермаркеты, так и магазины у дома.

## ТОРГОВАЯ ПЛОЩАДЬ

...

В настоящее время на рынке наблюдается тенденция сокращения торговой площади гипермаркетов. Так, в конце 2016 г. «О'кей» начал тестировать гипермаркеты на небольших площадях: тогда ритейлер открыл в Петербурге гипермаркет на площади 2700 кв. м. при средней по сети торговой площади 7300 кв.м. X5 открывает гипермаркеты «Карусель» на площадях 4000 – 4500 кв. м. Небольшие гипермаркеты появились у «Ленты», «Магнита», «Карусели», «Ашана». О развитии нового для себя формата – гипермаркетов с торговой площадью до 5 тыс. руб. – объявила и сеть Globus.

Изменения в сторону сокращения площадей гипермаркетов связаны со спадом интереса покупателей к классическим большим магазинам. Так, гипермаркеты имеют весьма ограниченные ресурсы для расположения в «спальных» районах городов из-за особенностей самого формата, требующего значительных торговых площадей и больших автомобильных парковок. Поэтому, как правило, они вынесены на окраину, за счет чего теряют в частоте посещения. Меньшая же торговая площадь даст возможность открывать магазины в большинстве значимых торгцентров. Кроме того, данная стратегия развития позволит существенно сократить объем инвестиций в открытие новых объектов. Так, если строительство самого крупного гипермаркета Globus в подмосковном Одинцово обошлось почти в 6 млрд. руб, то на открытие гипермаркета компактного формата потребуется лишь 1,5-1,6 млрд. руб.

Кроме того, ...

---

ГРАФИК 9. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ГИПЕРМАРКЕТОВ ПО ТОРГОВОЙ ПЛОЩАДИ (MIN И MAX) И ПО ДОЛЕ ТОРГОВОЙ ПЛОЩАДИ В ОБЩЕЙ

...

---

ДИАГРАММА 2. СТРУКТУРА ТОРГОВЫХ ПЛОЩАДЕЙ ГИПЕРМАРКЕТОВ ПО СЕТЯМ, 2017 Г.

...

---

ГРАФИК 10. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ГИПЕРМАРКЕТОВ ПО ОБЩЕЙ ПЛОЩАДИ (MIN И MAX)

...

## СУПЕРМАРКЕТ

...

## ДИСКАУНТЕР

...

## МАГАЗИН «У ДОМА»

### ОСОБЕННОСТИ ФОРМАТА

...

### ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ

...

### ТОРГОВАЯ ПЛОЩАДЬ

...

---

ГРАФИК 11. ТОРГОВАЯ ПЛОЩАДЬ МАГАЗИНОВ "У ДОМА" (MIN И МАХ)

...

### ШИРОТА АССОРТИМЕНТА

...

---

ГРАФИК 12. ШИРОТА АССОРТИМЕНТА МАГАЗИНОВ "У ДОМА" И SKU/КВ.М. ТОРГОВОЙ ПЛОЩАДИ

...

### ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ

...

### ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ФОРМАТА

...

### СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ИГРОКОВ РЫНКА

Сравнительная характеристика основных участников рынка представлена в Таблица 5 (стр. 25).



ТАБЛИЦА 5. СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА СЕТЕЙ, РАБОТАЮЩИХ В ФОРМАТЕ «У ДОМА»

магазин параметр
<b>Владелец</b>
<b>Год открытия</b>
<b>Число магазинов на территории РФ</b>
<b>Средняя торговая площадь одного магазина, кв.м.</b>
<b>Ширина ассортимента, шт.</b>
<b>Средний чек, руб.</b>
<b>Режим работы</b>
<b>Количество клиентов в день, выручка магазина в день</b>

Источник: Inventica

## АНАЛИЗ ПРИБЫЛЬНОСТИ МАГАЗИНОВ РАЗЛИЧНЫХ ФОРМАТОВ

...

ТАБЛИЦА 6. ОПЕРАЦИОННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ПАО "МАГНИТ", 2013-2017 ГГ.

Показатель	2013	2014	2015	2016	2017
<b>МАГАЗИНЫ У ДОМА</b>					
Количество магазинов					
Торговая площадь, тыс. кв.м.					
Количество покупателей, млн. чел.					
Динамика выручки в сопоставимых магазинах					
Динамика количества клиентов в сопоставимых магазинах					
Динамика среднего чека в сопоставимых магазинах					
<b>ГИПЕРМАРКЕТЫ</b>					
Количество магазинов					
Торговая площадь, тыс. кв.м.					
Количество покупателей, млн. чел.					
Динамика выручки в сопоставимых магазинах					
Динамика количества клиентов в сопоставимых магазинах					
Динамика среднего чека в сопоставимых магазинах					
<b>МАГНИТ СЕМЕЙНЫЙ</b>					
Количество магазинов					
Торговая площадь, тыс. кв.м.					
Количество покупателей, млн. чел.					
Динамика выручки в сопоставимых магазинах					
Динамика количества клиентов в сопоставимых магазинах					
Динамика среднего чека в сопоставимых магазинах					

Источник: ...

ТАБЛИЦА 7. ОПЕРАЦИОННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ X5 RETAIL GROUP, 2013-2017 ГГ.

...

## ГЛАВА 6. ФРАНЧАЙЗИНГОВЫЕ ПРОГРАММЫ

### ОБЗОР ОСНОВНЫХ ПРОГРАММ ПО ФРАНЧАЙЗИНГУ

#### «ПЯТЕРОЧКА»

Франшиза «Пятерочка» базируется на концепции обратного франчайзинга:

- Франчайзи по договору коммерческой концессии получает торговую марку Пятерочка, технологии, know-how и услуги от X5 Retail Group;
- Франчайзи по стандартам X5 Retail Group ремонтирует магазин, приобретает оборудование, изготавливает и размещает вывеску для магазина, нанимает персонал, а также получает необходимые лицензии и разрешения;
- X5 Retail Group по агентскому договору поставляет Франчайзи на комиссию с РЦ и от своих поставщиков до 90-92% ассортимента товаров (кроме алкоголя);
- Франчайзи по договорам поставки на условиях X5 Retail Group получает алкоголь с распределительного центра и от поставщиков X5 Retail Group и оплачивает эти поставки;
- Франчайзи управляет магазином, продает товар через свои кассы, перечисляя X5 Retail Group ежедневно 100% инкассированной выручки за товар, реализованный в рамках агентского договора;
- Франчайзи X5 Retail Group из перечисленных Франчайзи средств выплачивает ему Агентское вознаграждение, как процент от перечисленной суммы инкассации (15,6%);
- Франчайзи расходует агентское вознаграждение на содержание магазина, оплату труда персонала, коммунальных расходов и прочих расходов и налогов, и использует оставшуюся часть как личный доход;
- X5 Retail Group осуществляет сопровождение и контроль работы магазина.

Франчайзер оказывает помощь Франчайзи в:

- Экспертизе объекта недвижимости;
- приобретении комплекта торгового и технологического оборудования;
- проведении ремонта и оснащения магазина силами подрядчиков;
- наборе (аттестации) персонала для магазина;
- приобретении внешних и внутренних рекламных носителей, форменной одежды, расходных материалов и сырья у поставщиков и по ценам Компании;
- заключении договоров поставки алкоголя на условиях Компании;
- поиске и подборе арендаторов (субарендаторов) на свободные площади объекта;

- IT-поддержке магазина силами специалистов сервис-центра

ТАБЛИЦА 8. ТЕХНИЧЕСКИЕ ТРЕБОВАНИЯ К ПОМЕЩЕНИЮ "ПЯТЕРОЧКА"

...

ТАБЛИЦА 9. ОСНОВНЫЕ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ ФРАНШИЗЫ "ПЯТЕРОЧКА"

...

ТАБЛИЦА 10. ИНВЕСТИЦИОННЫЕ И ОПЕРАЦИОННЫЕ ПАРАМЕТРЫ ФРАНШИЗЫ "ПЯТЕРОЧКА"

...

ТАБЛИЦА 11. ДОХОДЫ И РАСХОДЫ МАГАЗИНА "ПЯТЕРОЧКА", ОТКРЫТОГО ПО ФРАНШИЗЕ

...

## «ФАСОЛЬ»

...

Базовая концепция магазинов «Фасоль» – шаговая доступность, удобство для покупателя, свежие продукты, высокий сервис. Для открытия магазинов «Фасоль» рассматриваются помещения площадью от 50 до 150 кв.м., расположенные на первых этажах жилых домов и отдельно стоящие здания (электрическая мощность - от 20 кВт и выше; высота потолков - от 2,7 м., наличие складской и подсобной зоны, возможность подключения интернета со скоростью не менее 1 МБ/сек).

Договор франчайзинга заключается на два года. Паушальный взнос отсутствует, роялти составляет символические 3,5 тыс. руб. в месяц. Выгода Metro в другом — она получает постоянного покупателя своих товаров. Ежемесячная закупка 600 наименований (артикулов) товаров у немецкой сети на общую сумму не менее 400 тыс. руб. прописана во франчайзинговом договоре.

ТАБЛИЦА 12. ПАРАМЕТРЫ РАБОТЫ МАГАЗИНА "ФАСОЛЬ"

Показатель	Площадь магазина до 150 кв.м.	Площадь магазина более 150 кв.м.
Площадь магазина		
Количество сотрудников в магазине		
Количество чеков в день		
Средний чек		
Наценка		

ТАБЛИЦА 13. ДОХОДЫ И РАСХОДЫ МАГАЗИНА "ФАСОЛЬ", ОТКРЫТОГО ПО ФРАНШИЗЕ

...

## ГЛАВА 7. ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ЭТАП ПРОЕКТА

...

### ЗАКУПКА И МОНТАЖ ОБОРУДОВАНИЯ

Оборудование, необходимое для оснащения магазина «у дома», можно подразделить на три группы: складское оборудование, оборудование торгового зала, оборудование автоматизации магазина.

#### ОБОРУДОВАНИЕ СКЛАДСКОГО ПОМЕЩЕНИЯ

...

#### ОБОРУДОВАНИЕ ТОРГОВОГО ЗАЛА

К числу оборудования торгового зала относятся: холодильное оборудование (Таблица 14), стеллажное оборудование, кассовые боксы и прочее оборудование.

ТАБЛИЦА 14. ХОЛОДИЛЬНОЕ ОБОРУДОВАНИЕ ТОРГОВОГО ЗАЛА

ОБОРУДОВАНИЕ ТОРГОВОГО ЗАЛА	Потребность в оборудовании, ед.	Цена, тыс. руб./ед. <sup>1</sup>
Шкафы с внешним рисунком (680*675*2070) (6 полок)		
Шкафы без рисунка (700*620*2070) (6 полок)		
Бонеты (2500*1048*981)		
Лари (1216*662*939) с гнутым стеклом		
Лари (1216*662*928) с прямым стеклом		
Витрины (1300*1115*1310)		
Витрины с полкой (1000*865*630)		
Горки с стеклянными стенками (1265*980*2030) (4 полки)		
Горки открытые (1550*1000*2055) (5 полок)		
ИТОГО		

Настоящим проектом предусматривается использование различных видов холодильного оборудования в зависимости от продовольственного отдела и вида продукции. Распределение оборудования по отделам представлено ниже (Таблица 18, стр. 32).

Примеры холодильного оборудования представлены на рисунках ниже.

<sup>1</sup> На основании прайс-листа компании ...

## Холодильное оборудование для напитков



Рисунок 1. Холодильный шкаф



Рисунок 2. Холодильный шкаф с рисунком

## Морозильное оборудование



Рисунок 3. Бонета морозильная



Рисунок 4. Ларь морозильный

## Витрины



Рисунок 5. Витрина кондитерская



Рисунок 6. Витрина холодильная

## Прочее



Рисунок 7. Горка холодильная

ТАБЛИЦА 15. СТЕЛЛАЖИ ТОРГОВОГО ЗАЛА

...

На данный момент существует несколько вариантов оборудования места кассира в зависимости от концепции магазина, объема продаж, дизайна помещения. В настоящем проекте предполагается использование кассовых боксов с узким накопителем и с транспортером менее 120 см. Этот выбор обусловлен концепцией магазина «у дома» и параметрами помещения.

**Рисунок 8.** Кассовый бокс без транспортера с узким накопителем

ТАБЛИЦА 16. КАССОВЫЕ БОКСЫ

...

ТАБЛИЦА 17. ПРОЧЕЕ ОБОРУДОВАНИЕ ТОРГОВОГО ЗАЛА

...

Закассовая зона магазина «у дома» будет оборудована тремя сумочными шкафами.

...

**Рисунок 9.** Сумочный шкаф

Вход в торговый зал будет оборудован проходными калитками, в рамках настоящего бизнес-плана поставщиком данного оборудования рассматривается компания ООО «Компания Мегалион». Калитка предназначена для организации свободного прохода в одну сторону и запрета прохода в другую. Применяется при организации контроля доступа в офисах, торговых и выставочных залах, аэропортах, вокзалах и т.п.

**Рисунок 10.** Калитка проходная

ТАБЛИЦА 18. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ОБОРУДОВАНИЯ В ОТДЕЛАХ

Отдел/Оборудование	Товарные весы	Слайсер	Хлеборезка	Шкафы холодильные с рисунком	Шкафы холодильные без рисунка	Бонеты	Лари с гнутым стеклом	Лари с прямым стеклом	Витрины холодильные	Витрины холодильные с полкой	Горки с стенками (4 полки)	Горки открытые (5 поло)	стеллажи хлебные (3 корзины)	стеллажи овощные (4 корзины)	стеллажи двухсторонние (4 полки)	стеллажи угловые (5 поло)	стеллажи пристенные (5 полок)
<b>Овощи, фрукты</b>																	
<b>Мясо и мясoproductы</b>																	
<b>Рыба</b>																	
<b>Молочные продукты, яйца</b>																	
<b>Замороженные продукты</b>																	
<b>Консервация</b>																	
<b>Бакалея, чай, кофе</b>																	
<b>Хлеб</b>																	
<b>Выпечка, кондитерские изделия</b>																	
<b>Безалкогольные напитки и соки</b>																	
<b>Алкогольные напитки, пиво</b>																	
<b>Товары для животных</b>																	
<b>Бытовая химия и товары для дома</b>																	

На основе настоящей таблицы рассчитывается коэффициент использования каждого вида оборудования, а также расчет необходимого количества единиц оборудования.



## ГЛАВА 8. ОПЕРАЦИОННЫЙ ЭТАП ПРОЕКТА

Все приведенные расчеты проведены с использованием Excel-модели, являющейся собственной разработкой компании Inventica. В данной главе приведены основные результаты финансовых расчетов, подробные результаты расчетов представлены в прилагающейся к бизнес-плану финансовой модели.

Большинство параметров проекта являются базовыми и не зависят от региона реализации. Для зависящих от места реализации проекта параметров (средний чек, стоимость аренды помещения, расходы на рекламу и продвижение услуг, налоговые выплаты и др.) в приведенных расчетах рассмотрен вариант открытия продуктового магазина «у дома» в Москве.

### ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

...

### ОСНОВНЫЕ СТАТЬИ РАСХОДОВ ОПЕРАЦИОННОГО ЭТАПА

#### КОММУНАЛЬНЫЕ РАСХОДЫ

##### ЭЛЕКТРОЭНЕРГИЯ

В соответствии с предполагаемой спецификацией закупаемого оборудования магазин «у дома» будет потреблять электроэнергию в объеме около ... кВт/ч.

При одноставочном тарифе производится оплата услуг только за потребляемую энергию. В соответствии с Постановлением РЭК Москвы от 29 ноября 2017 г. № 323-ТР «Об установлении цен (тарифов) на электрическую энергию для населения и приравненных к нему категорий потребителей города Москвы на 2018 год» в Москве с 1 июля 2018 г. тариф на электрическую энергию для юридических лиц определен на уровне ... RUR/кВт в час с НДС. Коэффициент одновременного использования оборудования оценен в ... (мощность системы кондиционирования регулируется в зависимости от температуры в помещении).

Динамика объемов потребления электроэнергии и ее стоимость представлены ниже (Таблица 20).

## ОТОПЛЕНИЕ

Расчет потребления тепловой энергии произведен с учетом законодательно утвержденных норм потребления. Так, норма расхода тепловой энергии на отопление 1 кв. м помещения составляет ... Гкал в месяц.

С июля 2018 г. тариф на тепловую энергию определен «Московской объединенной энергетической компанией» на уровне ... RUR/Гкал.

Динамика объемов потребления электроэнергии и ее стоимость представлены ниже (Таблица 20).

## ВОДОСНАБЖЕНИЕ

Базовый объем расхода воды магазином составляет ... литров в день, расчет данной величины произведен на основе параметров, представленных ниже (Таблица 19).

ТАБЛИЦА 19. ПАРАМЕТРЫ ДЛЯ РАСЧЕТА РАСХОДА ВОДЫ

Наименование параметра	Значение
Мытье полов	
площадь полов, кв. м.	
кол-во воды на 1 кв. м., л	
частота мытья полов в день	
расход воды, л в день	
Мытье оборудования	
расход воды, л в день	
Расход воды на бытовые нужды, л в день	
ВСЕГО, л в день	

...% потребляемой воды приходится на холодную воду. В соответствии с тарифами МГУП «Мосводоканал», определенными на период с июля 2018 г., стоимость отпускаемой холодной воды составляет ... RUR/куб. м., горячей – ... RUR/куб. м. (ПАО «МОЭК»). Тариф на водоотведение (стоки) утвержден МГУП «Мосводоканал» на уровне ... RUR/куб. м.

Динамика объемов потребления воды, производства стоков и связанных с этим расходов представлены ниже (Таблица 20).

## СТОИМОСТЬ ПОТРЕБЛЕНИЯ РЕСУРСОВ

ТАБЛИЦА 20. СТОИМОСТЬ ОСНОВНЫХ ВИДОВ РЕСУРСОВ (ТЫС. РУБ.)

...

## ОСНОВНЫЕ СТАТЬИ ДОХОДОВ ОПЕРАЦИОННОГО ЭТАПА

Основной статьёй дохода магазина «у дома» является доход от розничной продажи продуктов и товаров народного потребления. Дополнительными статьями дохода являются коммерческие доходы от закассовой зоны, доходы от использования аппаратов по приему платежей и банкоматов, расположенных в закассовой зоне, а также доходы от продажи пакетов на кассе.

...

При прогнозировании доходов от реализации товаров учитывается сезонность продаж. Как показывает анализ, в предпраздничный период наблюдается резкий рост продаж и, напротив, в период отпусков объем продаж снижается относительно среднего уровня. Сезонное изменение объема продаж (в процентном отношении к среднему объему реализации) представлено ниже (Таблица 21).

ТАБЛИЦА 21. СЕЗОННОСТЬ ПРОДАЖ

...

ТАБЛИЦА 22. ПОКАЗАТЕЛИ РЕАЛИЗАЦИИ

...

ТАБЛИЦА 23. ПАРАМЕТРЫ ДЛЯ РАСЧЕТА ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ КОММЕРЧЕСКИХ ДОХОДОВ МАГАЗИНА

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ДОХОДЫ	Значение параметра
Банкоматы	
Количество банкоматов	
Доход от одного банкомата, тыс. руб./мес.	
Терминалы по приему платежей	
Количество терминалов	
Доход от одного терминала по приему платежей, тыс. руб./мес.	
Закассовая зона	
Площадь закассовой зоны	
Доля использования закассовой зоны для получения доходов	
Доход с 1 кв.м, тыс. руб./мес.	
Продажа пакетов	
Коэффициент покупаемости пакетов	
Цена пакета в продажу, руб.	
Себестоимость пакета, руб.	

## ГЛАВА 9. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН

### УСЛОВИЯ И ДОПУЩЕНИЯ

#### ИНФЛЯЦИЯ

...

#### НАЛОГОВОЕ ОКРУЖЕНИЕ

...

ТАБЛИЦА 24. СТАВКИ ОСНОВНЫХ НАЛОГОВ

...

ТАБЛИЦА 25. СТАВКИ ВЗНОСОВ В ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ВНЕБЮДЖЕТНЫЕ ФОНДЫ

...

ТАБЛИЦА 26. ПРОГНОЗ ИЗМЕНЕНИЯ ПРЕДЕЛЬНОЙ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ, ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ПРИ РАСЧЕТЕ СУММЫ СТРАХОВЫХ ВЫПЛАТ НА ПЕРИОД 2019-2023 ГГ., ТЫС. RUR

### ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ

ТАБЛИЦА 27. ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ (В ТЫС. РУБ.)

### ОТЧЕТ О ДВИЖЕНИИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ

ТАБЛИЦА 28. ОТЧЕТ О ДВИЖЕНИИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ (В ТЫС. РУБ.)

### БЮДЖЕТ НАЛОГОВЫХ ПЛАТЕЖЕЙ

ТАБЛИЦА 29. БЮДЖЕТ НАЛОГОВЫХ ПЛАТЕЖЕЙ (В ТЫС. РУБ.)

## ГЛАВА 10. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТА

### СТРУКТУРА ОПЕРАЦИОННЫХ РАСХОДОВ

...

ДИАГРАММА 3. СТРУКТУРА ОПЕРАЦИОННЫХ РАСХОДОВ

### АНАЛИЗ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

...

ТАБЛИЦА 30. РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

	2019	2020	2021	2022	2023
ЕВITDA / Доход, %					
ЕВIT / Доход, %					
Чистая прибыль / Доход, %					

### ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ

ГРАФИК 13. ДОХОДЫ, РАСХОДЫ И ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ ПО ПРОЕКТУ

ГРАФИК 14. ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ ПО ПРОЕКТУ НАРАСТАЮЩИМ ИТОГОМ

### РАСЧЕТ СТАВКИ ДИСКОНТИРОВАНИЯ

Ставка доходности для собственного капитала рассчитана с использованием модели оценки капитальных активов (CAPM):

$$R_e = R_f + \beta \times (R_m - R_f) + S_1 + S_2, \text{ где:}$$

$R_e$  - ставка дисконтирования для собственного капитала;

...

ТАБЛИЦА 31. РАСЧЕТ WACC

## NPV, СРОК ОКУПАЕМОСТИ И IRR ПРОЕКТА

Чистая приведенная стоимость проекта (NPV), рассчитанная за период 5 лет с момента запуска проекта (январь 2019 г.) по декабрь 2023 г., составляет ... тыс. RUR. Подробный ежемесячный расчет ставки дисконтирования и NPV приведен в финансовой модели.

Для оценки NPV проекта учитываются потоки по операционной и инвестиционной деятельности компании за 5-летний период прогнозирования. С учетом будущих доходов NPV проекта составляет ... млн. RUR.

ТАБЛИЦА 32. РАСЧЕТ NPV ПРОЕКТА, ТЫС. РУБ.

...

Срок окупаемости без учета выплаты процентов по кредиту составляет ... мес., дисконтированный срок окупаемости ... мес. Внутренняя норма доходности проекта (IRR) за 5 лет составляет ...%/мес. или ...%/год.

ГРАФИК 15. ДЕНЕЖНЫЙ ПОТОК И NPV НАРАСТАЮЩИМ ИТОГОМ (БЕЗ УЧЕТА ВЫПЛАТЫ % ПО КРЕДИТУ)

## СТОИМОСТЬ ПРОЕКТА

ТАБЛИЦА 33. РАСЧЕТ NPV+TV

## ТОЧКА БЕЗУБЫТОЧНОСТИ ПРОЕКТА

Точка безубыточности (порог рентабельности) означает объем услуг, при котором общие затраты равны общим доходам. Кроме того, интересным является показатель объема реализации продукции, обеспечивающего положительный NPV проекта.

Ниже представлена зависимость чистой приведенной стоимости проекта (NPV), рассчитанной без учета выплаты процентов по кредиту, ставка дисконтирования ...%, от объема реализации продукции и услуг (в % от запланированных показателей),

График 16.

Как видно из графика, проект выйдет на положительный NPV при реализации продукции и услуг в объеме ...% от запланированных проектом.

---

ГРАФИК 16. ЗАВИСИМОСТЬ NPV (БЕЗ УЧЕТА ВЫПЛАТЫ % ПО КРЕДИТУ) ОТ ОБЪЕМА РЕАЛИЗАЦИИ ПРОДУКЦИИ

Чистая прибыль проекта будет равна нулю при объеме продаж равном ...% от уровня, заложенного в базовом сценарии.

## ГЛАВА 11. АНАЛИЗ РИСКОВ

...

### РЫНОЧНЫЕ РИСКИ

#### СОКРАЩЕНИЯ СПРОСА

Вероятность наступления риска: средняя.

Влияние риска на проект: ...

Способы управления:

- Тщательный анализ прямых конкурентов (по расположению и по рыночной нише) на предварительном этапе при выборе концепции и местоположения магазина.
- Постоянный анализ эффективности продаж, в том числе с помощью специального программного обеспечения. Подбор и периодическая корректировка оптимального ассортимента продукции и услуг, ценовой политики и прочих параметров в соответствии с результатами проведенного анализа.
- Повышение гибкости и условий взаимодействия с постоянными клиентами для увеличения спроса на продукцию и услуги (предоставление дополнительных скидок, расширение списка дополнительных услуг и предпочтений).
- ...

Уменьшение планового объема продаж на 1% приведет к снижению NPV проекта на ...%.

ТАБЛИЦА 34. ИЗМЕНЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПРИ УМЕНЬШЕНИИ ПЛАНОВОГО ОБЪЕМА ПРОДАЖ

НАИМЕНОВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ	БАЗОВЫЕ УСЛОВИЯ	НОВЫЕ УСЛОВИЯ	ИЗМЕНЕНИЕ УСЛОВИЙ
Объем кредита (с НДС), тыс. RUR			
Выплата процентов по кредиту, тыс. RUR			
Выплата штрафов по кредиту, тыс. RUR			
NPV проекта (5 лет), тыс. RUR			
IRR (5 лет), % в год			
Срок окупаемости проекта, лет			
Дисконтированный срок окупаемости проекта, лет			
Чистая прибыль / Доход (последние 12 месяцев планирования)			

...