



ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО МОРСКОГО И РЕЧНОГО ТРАНСПОРТА
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Государственный университет морского и речного флота имени адмирала
С.О. Макарова»
(ФГБОУ ВО «ГУМРФ имени адмирала С.О. Макарова»)
Воронежский филиал

Факультет _____ Экономике и финансов
Кафедра _____ Экономике и менеджмента
Направление _____
подготовки _____ 38.03.01 «Экономика»
Форма обучения _____ Заочная

«К ЗАЩИТЕ ДОПУЩЕНА»
И.о.заведующего кафедрой

(подпись)

к.т.н., доцент. Зайцева Т.В.
(ФИО)

« ___ » _____ 2022 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Обучающегося: _____ Серова Андрея Евгеньевича

Вид работы: _____ Выпускная квалификационная работа бакалавра

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Тема: _____ «Формирование плана развития предприятия
(на примере ООО ТД «Серов»)»

Руководитель _____
работы: _____ Доцент ВФ ФГБОУ ВО «ГУМРФ им. адм. С.О.Макарова
(должность, подпись, фамилия, инициалы, дата)

Павлов В.А.

Консультант _____
(должность, подпись, фамилия, инициалы, дата)

Обучающийся _____ Серов А.Е.
(подпись, фамилия, инициалы, дата)

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО МОРСКОГО И РЕЧНОГО ТРАНСПОРТА
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Государственный университет морского и речного флота имени адмирала
С.О. Макарова»
(ФГБОУ ВО «ГУМРФ имени адмирала С.О. Макарова»)
Воронежский филиал

Факультет	Экономики и финансов
Кафедра	Экономики и менеджмента
Направление подготовки	38.03.01 «Экономика»
Форма обучения	Заочная

«УТВЕРЖДАЮ»

И.о. заведующего кафедрой
_____ к.т.н., доц. Зайцева Т.В.
(подпись)
« _____ » _____ 2022 г.

Задание
на выпускную квалификационную работу
бакалавра

Обучающемуся _____ Серову Андрею Евгеньевичу
(фамилия, имя, отчество)

Тема: _____ «Формирование плана развития предприятия
(на примере ООО ТД «Серов»)»

Утверждена приказом ректора Университета от « 15 » 04 2022 г. № 173-Ф

Срок сдачи законченной работы (проекта) « 20 » июня 2022 г.

Исходные данные к работе _____ Бухгалтерский баланс, Отчет о финансовых
результатах, нормативные документы, данные бухгалтерского учета исследуемого
предприятия.

Перечень вопросов, подлежащих исследованию (краткое содержание работы):

– Введение. Актуальность темы, цели и задачи выпускной квалификационной работы, объект исследования, теоретическая и практическая базы исследования.

– Глава 1. _____ Теоретические основы формирования плана развития
(наименование главы)

предприятия

(содержание главы и ее разделов, параграфов)

– Глава 2. _____ Оценка эффективности плана развития предприятия
(наименование главы)

ООО ТД «Серов»

(содержание главы и ее разделов, параграфов)

– Глава 3. _____ Оценка рисков проекта развития предприятия
(наименование главы)

ООО ТД «Серов»

(содержание главы и ее разделов, параграфов)

– Заключение. Выводы по работе в целом. Оценка степени решения поставленных
Практические рекомендации.

Перечень графического материала (или презентационного материала):
электронная презентация

Консультанты по разделам ВКР (при наличии):

1 _____
(должность, фамилия, имя, отчество, глава № 1)

2 _____
(должность, фамилия, имя, отчество, глава № 2)

3 _____
(должность, фамилия, имя, отчество, глава № 3)

Дата выдачи задания « 15 » октября 2021 г.

Задание согласовано и принято к исполнению: «15 » октября 2021г.

Руководитель ВКР:

доцент, к.э.н. Павлов Валерий Анатольевич
(должность, ученая степень, ученое звание, фамилия, имя, отчество)

(подпись)

Обучающийся:

Э-5-1, Серов Андрей Евгеньевич
(группа, фамилия, имя, отчество)

(подпись)

Содержание

Введение	4
1. Теоретические основы формирования бизнес-плана развития предприятия	7
1.1 Экономическая сущность бизнес-планирования	7
1.2 Этапы разработки бизнес-плана	13
1.3 Особенности формирования бизнес-плана развития предприятия	18
2. Оценка эффективности плана развития ООО ТД «Серов»	24
2.1 Характеристика ООО ТД «Серов» как инициатора проекта	24
2.2 Описание проекта развития торговой сети предприятия	29
2.3 Анализ рынка электротехнических товаров	34
2.4 Анализ доходов и расходов проекта развития торговой сети предприятия	39
2.5 Оценка эффективности проекта развития торговой сети предприятия	48
3. Оценка рисков проекта развития предприятия ООО ТД «Серов»	53
3.1 Качественный анализ рисков проекта развития торговой сети	53
3.2 Анализ чувствительности проекта развития торговой сети	60
Заключение	66
Список использованных источников	69
Приложения	73

Введение

В настоящее время бизнес-план является одним из самых важных для деятельности предприятия документом, поскольку он является эффективным инструментом управления его операционной и инвестиционной деятельностью, формулирует основные задачи на ближайшую и отдаленную перспективу, а также рассматривает альтернативные варианты их решения.

В основе любого успешного развития предприятия, как считают многочисленные эксперты, лежит детально разработанный бизнес-план. От того, насколько грамотно он подготовлен, зависит судьба крупных инвестиций или контрактов предприятия.

Бизнес-план помогает предприятию решить проблему финансирования, – стать инструментом привлечения денежных средств, необходимых для реализации проекта развития организации или иного инвестиционного проекта.

Бизнес-план позволяет продемонстрировать экономическую или социальную привлекательность предлагаемой бизнес-идеи, способной заинтересовать возможных контрагентов, потенциальных финансовых партнёров и инвесторов. Он может убедить инвесторов, в том, что у предприятия есть привлекательные возможности для ускоренного роста или устойчивого развития, и что оно имеет эффективную, реалистичную и последовательную программу осуществления целей и задач проекта.

Вместе с тем, бизнес-план дает возможность менеджерам предприятия понять его общее состояние на данный момент, и представить тот уровень развития, который оно может достичь, если спланирует процесс перехода от одного состояния в другое. Он выступает как объективная оценка собственной предпринимательской деятельности предприятия, и в тоже время необходимый инструмент проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями постоянно изменяющегося рынка. В бизнес-плане отражаются и характеризуются основные проблемы, с которыми сталкивается предприятие, и определяются способы их решения.

Проблемами бизнес-планирования и разработки методик составления бизнес-плана занимались зарубежные и отечественные ученые, такие как И.Ю. Бринк, В.П. Буров, Д. Бэнгс, С. Зигель, Р.Г. Маниловский, В.А. Моршкин, О.К. Новиков, Л. Шульц и др.

В настоящее время используется несколько методик составления бизнес-плана, каждая из которых имеет свои специфические особенности в зависимости от цели и задач бизнес-планирования. Хотя структура бизнес-плана строго не регламентирована, есть основные разделы, которые обязательно должны в нем содержаться и отвечать на вопросы, интересующие потенциальных инвесторов.

Этап подготовки к написанию бизнес-плана и начальная стадия бизнес-планирования достаточно трудоемки вследствие необходимости сбора и обработки большого количества информации, проведения экспертизы бизнес-идеи плана. Однако впоследствии, на этапе реализации проекта, эти стартовые затраты и усилия окупаются с лихвой, поскольку наличие хорошо обоснованного бизнес-плана позволяет инициатору проекта избегать рисковые ситуации.

Вышесказанное объясняет актуальность выбранной темы выпускной квалификационной работы, в рамках которой рассматриваются теоретические и практические аспекты разработки бизнес-плана развития торговой сети предприятия.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка бизнес-плана проекта развития торговой организации.

В качестве инициатора проекта было рассмотрено торговая организация ООО «ТД «Серов», специализирующаяся на поставках широкого спектра электротехнической продукции.

Для достижения поставленной в выпускной квалификационной работе цели были решены следующие задачи:

1. Изучить теоретические основы бизнес-планирования, раскрыть сущность бизнес-планирования и охарактеризовать его роль в развитии организаций.

2. Разработать бизнес-план проекта развития торговой сети компании ООО «ТД «Серов».

3. Оценить эффективность и риски проекта развития торговой сети компании ООО «ТД «Серов».

В процессе выполнения выпускной квалификационной работы были изучены действующие законодательные акты Российской Федерации и инструктивно-методические положения, учебная и научная литература.

Структура выпускной квалификационной работы соответствует поставленным задачам, она состоит из введения, трех глав основной части и заключения. Общий объем работы составляет 67 страниц печатного текста, включая 17 таблиц, 21 рисунок и 2 приложения.

1. Теоретические основы формирования бизнес-плана развития предприятия

1.1 Экономическая сущность бизнес-планирования

Бизнес-планирование является одним из самых важных этапов в экономическом обосновании целесообразности реализации инвестиционного проекта, потому что от качества его исполнения зависит эффективность вложения инвестиций. Бизнес-планирование позволяет увидеть все особенности планируемой предпринимательской деятельности и предвосхитить все те события и риски, которые могут случиться. Особенно важно планирование в тех видах деятельности, где требуется прогнозирование в долгосрочной перспективе и нужны предварительные разработки на стартовом этапе деятельности предприятия.

Составление и реализация бизнес-плана – это непрерывный процесс, который наглядно представлен схемой на рис. 1.1 [14, с.197]:



Рисунок 1.1 – Схема создания и реализации бизнес-плана

Бизнес-план можно рассматривать не только как необходимый инструмент инвестиционного проектирования, но и как инструмент для оценки эффективности и степени риска собственной предпринимательской деятельности предприятия. Вследствие того, что в бизнес-плане отражаются основные аспекты деятельности предприятия, анализируются все проблемы, с которыми оно может столкнуться, и определяются возможные способы их решения,

бизнес-план по праву считается как поисковой, так и научно – исследовательской и проектной работой.

Бизнес-план дает объективное представление о возможностях развития предприятия, модернизации оборудования, совершенствования технологий производства, способах продвижения товара на рынок, товарной и ценовой политике, об основных финансово-экономических результатах деятельности предприятия, выявляет зоны наибольшего риска и рассматривает пути их снижения. Поэтому бизнес-план может заранее предупредить менеджеров предприятия о будущих проблемах в развитии бизнеса и поможет их преодолеть, иначе говоря, он позволяет не просто реагировать на возникающие ситуации, а осуществлять превентивное управление деятельностью предприятия. Бизнес-план не может дать гарантии и предостеречь менеджеров предприятия от всех ошибок, но помогает правильно обосновать и принять управленческие решения, а также служит средством контроля и корректировки планов производства при необходимости.

Бизнес-план позволяет решить множество проблем, включая разработку цели и задач, которые ставятся перед предприятием на ближайшую и дальнюю перспективы, оценку текущего состояния экономики, сильных и слабых сторон производства, анализ рынка и информацию о клиентах. В нём даётся оценка ресурсов, необходимых для достижения поставленных целей в условиях конкуренции (приложение 1).

Основной задачей бизнес-плана является оценка уровня потребностей предприятия во внешнем и внутреннем финансировании, необходимом для реализации инвестиционного проекта. Помимо этого, к другим аспектам, обуславливающим необходимость бизнес-плана, эксперты относят:

1. Оценка экономической целесообразности или надежности проекта.
2. Определение рентабельности финансовых и временных затрат.
3. Выявление потенциальных рисков реализации проекта и их оценку.
4. Определение квалификационных требований к исполнителям проекта и необходимых навыков [21, с.173].

5. Определение ключевых этапов и показателей, которые позволят инициаторам проекта оценивать успешность своей деятельности в ходе его реализации.

Качественно подготовленный бизнес-план позволяет инициаторам проекта показать, что у них имеется четкая и экономически обоснованная программа действий и стратегия развития предприятия, доказать выгодность предлагаемого бизнеса и заинтересовать потенциальных финансовых партнеров и возможных инвесторов. Детальные и грамотные расчеты показателей эффективности и оценка рисков инвестиционного проекта могут убедить инвесторов вложить в него свои средства и служат гарантией получения высокой прибыли с достаточной вероятностью.

Вследствие того, что бизнес-план широко используют для привлечения инвесторов, в нем должны быть не только обоснованы сметная стоимость строительства объекта инвестирования и срок его осуществления, но и указаны условия финансирования и характер взаимодействия инициатора проекта с инвесторами. Потенциальные партнеры и инвесторы должны видеть в бизнес-плане доказательства тщательной проработки бизнес-идеи и всесторонний анализ возможных вариантов ее развития, что определяет успешность осуществления предлагаемой идеи.

Изложенная в бизнес-плане информация должна быть аргументированной, иллюстративной, систематизированной и хорошо структурированной, поскольку ее используют в ходе диалога с инвесторами, при проведении деловых переговоров.

В настоящее время бизнес-план является для предпринимателей очень важным и необходимым документом. Ни одно предприятие сегодня не сможет получить финансовые средства для своего развития за счет реализации инвестиционного проекта без грамотно разработанного бизнес-плана.

Бизнес-план представляет собой документ, который демонстрирует способность предприятия не только произвести, но и реализовать достаточное количество товаров и услуг, чтобы не уменьшилась величина накоплен-

ной прибыли проекта, не увеличился срок окупаемости проекта и уровень отдачи от финансовых вложений удовлетворяли инвесторов (кредиторов).

Бизнес-план, описывая все основные аспекты функционирования предприятия – инициатора проекта, анализируя проблемы, с которыми оно может столкнуться в будущем и, определяя способы решения этих проблем, должен ответить на вопрос, стоит ли предприятию вкладывать средства в этот проект и принесёт ли он доход, который окупит все вложенные затраты. В бизнес-плане должны содержаться ответы на вопросы, которые иллюстрирует рис. 1.2 [12, с. 437].

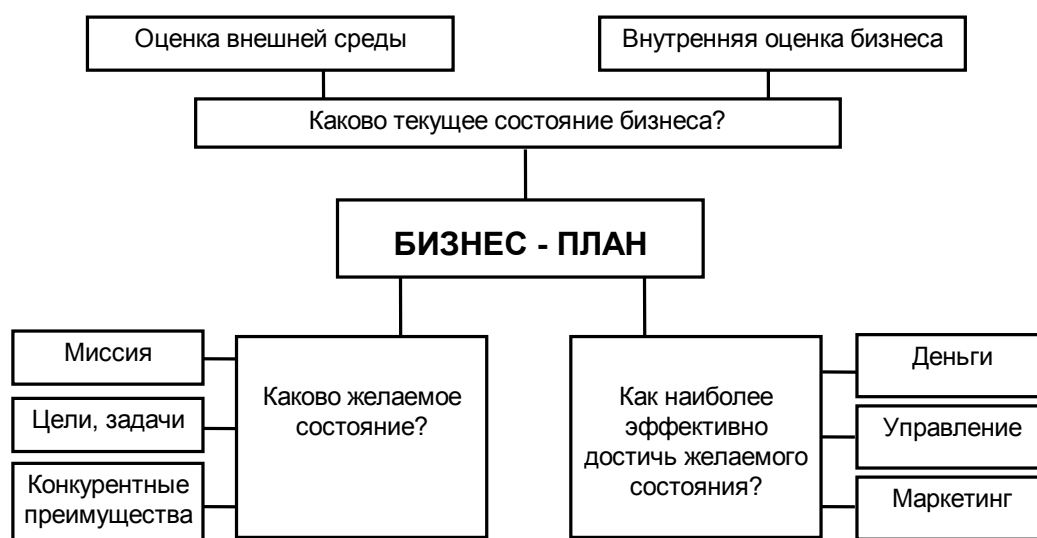


Рисунок 1.2 – Основные аспекты формирования бизнес-плана

В соответствии с вышесказанным можно сделать вывод о том, что, бизнес-план выступает как инструмент для оценки эффективности предпринимательской деятельности предприятия и обоснования проектно-инвестиционных решений при формировании стратегии его развития с учетом изменяющихся потребностей рынка.

Главной целью разработки бизнес-плана в большинстве случаев является планирование деятельности предприятия в прогнозном периоде в соответствии с запросами рынка и возможности получения для этого необходимого финансирования. Иные цели разработки бизнес-плана могут быть следующими, например [8, с.243]:

- получение кредитов для осуществления инвестиционного проекта;
- доказательство экономической или социальной целесообразности реализации предлагаемой бизнес-идеи;
- оценка степени реальности достижения намеченных результатов;
- аргументированное убеждение менеджеров предприятия в возможности достижения намеченных результатов и др.

В связи с тем, что в России в настоящее время первоочередной целью разработки бизнес-плана является привлечение потенциальных инвесторов и финансовых партнеров для участия в инвестиционных проектах, бизнес-плану свойственны пять функций [6, с.144]:

- первая функция связана с возможностью его использования для разработки стратегии бизнеса. Она жизненно необходима в период создания предприятия и при выборе новых направлений деятельности;
- вторая функция – планирование. Она позволяет оценить возможности развития нового предприятия и увеличения масштабов его деятельности;
- третья функция позволяет привлекать инвестиционные ресурсы, (кредиты) из внешних источников. Современные российские предприятия вследствие недостаточности собственных средств для реализации инвестиционного проекта должны привлекать заемный капитал в форме банковских долгосрочных кредитов. Получение кредитов является весьма сложной задачей для предприятия и ее практически невозможно решить без тщательно проработанного бизнес-плана и имущества, которое может выступать в качестве залога;
- четвертая функция позволяет привлечь к реализации инвестиционного проекта потенциальных партнеров предприятия;
- пятая функция позволяет путем вовлечения всех менеджеров предприятия в процесс составления бизнес-плана улучшить их информированность о предстоящих действиях, скоординировать их усилия, распределить между ними обязанности и создать мотивацию для достижения поставленной цели [13, с. 175].

Существует несколько видов бизнес-планов, – план развития предприятия, план финансового оздоровления, план создания нового вида продукции и др. Классификация бизнес-планов по объектам представлена ниже, на рисунке 1.3 [16, с. 172].



Рисунок 1.3 – Классификация бизнес-планов по объектам бизнеса

Таким образом, бизнес-план является активным рабочим инструментом управления финансово-хозяйственной деятельностью предприятия. Бизнес-план содержит цели и задачи, которые необходимо решить предприятию, как в ближайшем будущем, так и на перспективу. В нем описывается специфика производственной деятельности предприятия, оценка сильных и слабых сторон проекта, анализ динамики рынка и информация об основных потребителях продукции или услуг.

Значение бизнес-плана в деятельности современного предприятия обусловлено тем, что он [17, с.193]:

- дает возможность определить жизнеспособность проекта в условиях растущей конкуренции;
- содержит ориентир для развития бизнес-идеи (предприятия);
- служит инструментом привлечения финансовых ресурсов.

1.2 Этапы разработки бизнес-плана

Первым шагом на пути разработки бизнес-плана является определение его структуры, то есть состава и последовательности основных разделов.

Структура бизнес-плана строго не регламентирована, поэтому состав и объем бизнес-плана определяется:

- целью его разработки;
- спецификой вида деятельности предприятия и его размером;
- уровнем конкуренции и размерами рынков сбыта;
- объемом требуемого финансирования и пр.

Если для крупного многофункционального предприятия, применяющего множество разных технологий и видов оборудования, бизнес-план должен быть объемным, с развернутой структурой и подробным описанием бизнес-процессов, то для малого предприятия, имеющего небольшое количество структурных подразделений, – бизнес-план может быть существенно проще по составу и меньшим по объему.

Также состав и структура бизнес-плана зависят от перспектив роста предприятия, определяемых с учетом тенденций развития соответствующей отрасли (рынка или его сегмента).

Содержание разделов бизнес-плана и степень детализации информации в них зависят, прежде всего, от типа бизнес-плана и цели его разработки: для финансового оздоровления предприятия; создания нового предприятия или увеличения масштабов его производства и др.

Изучение и обобщение отечественного и зарубежного опыта бизнес-планирования, а также опыт практической работы в области планирования бизнеса помогли экспертам создать оптимальную структуру бизнес-плана предприятия [19, с. 413]:

1. Концепция бизнеса (резюме).
2. Ситуация в настоящее время и краткая информация о предприятии.
3. Характеристика услуг и продукции.

4. Исследование и анализ рынка сбыта.
5. Конкуренция и конкурентное преимущество.
6. План маркетинга.
7. План производства.
8. Организационный план.
9. Финансовый план.
10. Финансовая стратегия.
11. Потенциальные риски.

Универсального алгоритма разработки бизнес-плана не существует, так как последовательность формирования его разделов может быть различной в каждом конкретном случае. Тем более, как подтверждает практика, написание разделов носит итерационный характер, и их приходится прорабатывать неоднократно[14, с.243].

Специалисты определили ряд основных требований, которые необходимо учитывать при подготовке бизнес-плана [17, с. 215]:

- бизнес-план – это первое, что узнает о предприятии потенциальный инвестор, поэтому необходимо, чтобы составление бизнес-плана соответствовало его имиджу: он должен быть привлекательным, но не броским;
- степень детализации бизнес-плана должна соответствовать его целям и не включать ничего лишнего;
- бизнес-план должна отличать четкая структура материала и ее наглядность;
- в бизнес-план не должна включаться второстепенная и справочная информация, – ее лучше вынести в приложения;
- для бизнес-плана характерна простота изложения и отсутствие языкового и терминологического барьеров, т. е. доступность в изучении и понимании;
- в бизнес-плане должна быть дана объективная оценка трудностей, стоящих на пути его реализации;

- бизнес-план должен содержать детальный анализ, основанный на реалистичных предложениях;
- бизнес-план должен характеризоваться высокой точностью финансовых расчетов;
- бизнес-план должен быть подготовлен с учетом действующих требований и стандартов.

Замысел плана всегда нуждается в тщательном обосновании и проверке на осуществимость, чему предшествует многовариантный анализ. Для каждого из возможных вариантов стратегии определяются основные параметры: потребность в капитальных вложениях, ожидаемые размеры прибыли, срок окупаемости и уровень доходности инвестиций. Эта информация важна для обоснования выбора наилучшего варианта стратегии и определения размеров и форм привлечения инвестиционных ресурсов [19, с. 147].

Как уже указывалось выше, в современной практике существует несколько различающихся подходов к созданию бизнес-плана. Наиболее распространенный вариант разработки бизнес-плана характеризуется алгоритмом, когда на первое место в этой схеме ставится определение ключевых целей предприятия и перспектив развития, т.е. формирование его миссии. Далее, после оценки внешней и внутренней среды предприятия определяется главная цель его деятельности.

На следующем этапе разрабатывается стратегия, отражающая собой конкретизацию главной цели и способ ее достижения, а также деление ее на задачи и подзадачи (построение дерева целей).

На каждом этапе реализации сформированной стратегии можно вносить в план определенные коррективы, которые обусловлены отличием реальной ситуации от прогнозного варианта событий. Таким способом создается оперативный план, на основе которого может разрабатываться долгосрочный план с учетом долгосрочных тенденций.

Вследствие того, что замысел (идея) бизнес-плана требует детального обоснования и проверки его осуществимости, проводится формирование раз-

личных вариантов стратегии, т.е. построение стратегических альтернатив. В ходе стратегического анализа рассматривается комплекс всех частных стратегий, образующих общехозяйственную стратегию предприятия: финансовую, маркетинговую, товарную, инвестиционную, стратегию проведения НИОКР, стратегию развития потенциала и др.

По итогам сравнительного анализа различных вариантов стратегии уточняются как ожидаемые размеры прибыли, так и потребности в капитальных вложениях. Эта информация и определяет окончательный выбор финансовой стратегии, определяющей величину необходимых финансовых ресурсов для реализации инвестиционного проекта, источники и формы их привлечения.

На завершающем этапе формирования бизнес-плана полученные данные могут подвергнуться корректировке с помощью системы обратной связи, позволяющей менять первоначальную идею вследствие изменения параметров внешнего окружения или возможностей предприятия.

Из вышеизложенного можно сделать вывод, что указанные методики планирования весьма сходны и в основном дополняют друг друга, рассматривают бизнес-планирование с разных сторон и выделяют различные этапы планирования в качестве основных.

Бизнес-план поможет предупредить и достойно встретить многие неизбежные проблемы в развитии бизнеса. Конечно, он не может исключить всех ошибок, но даёт возможность продумать свои действия. Он является инструментом, с помощью которого возможен контроль и управление производством. Бизнес-план позволяет управлять по предварительному плану, а не просто реагировать на события [27, с.149].

Таким образом, бизнес-планирование – это упорядоченная совокупность стадий и действий, связанных с ситуационным анализом окружающей среды, постановкой целей планирования, осуществлением планирования, продвижением бизнес-плана, реализацией бизнес-плана и контролем за его выполнением.

Примерная схема процесса бизнес-планирования показана на рисунке 1.4 [21, с.93].

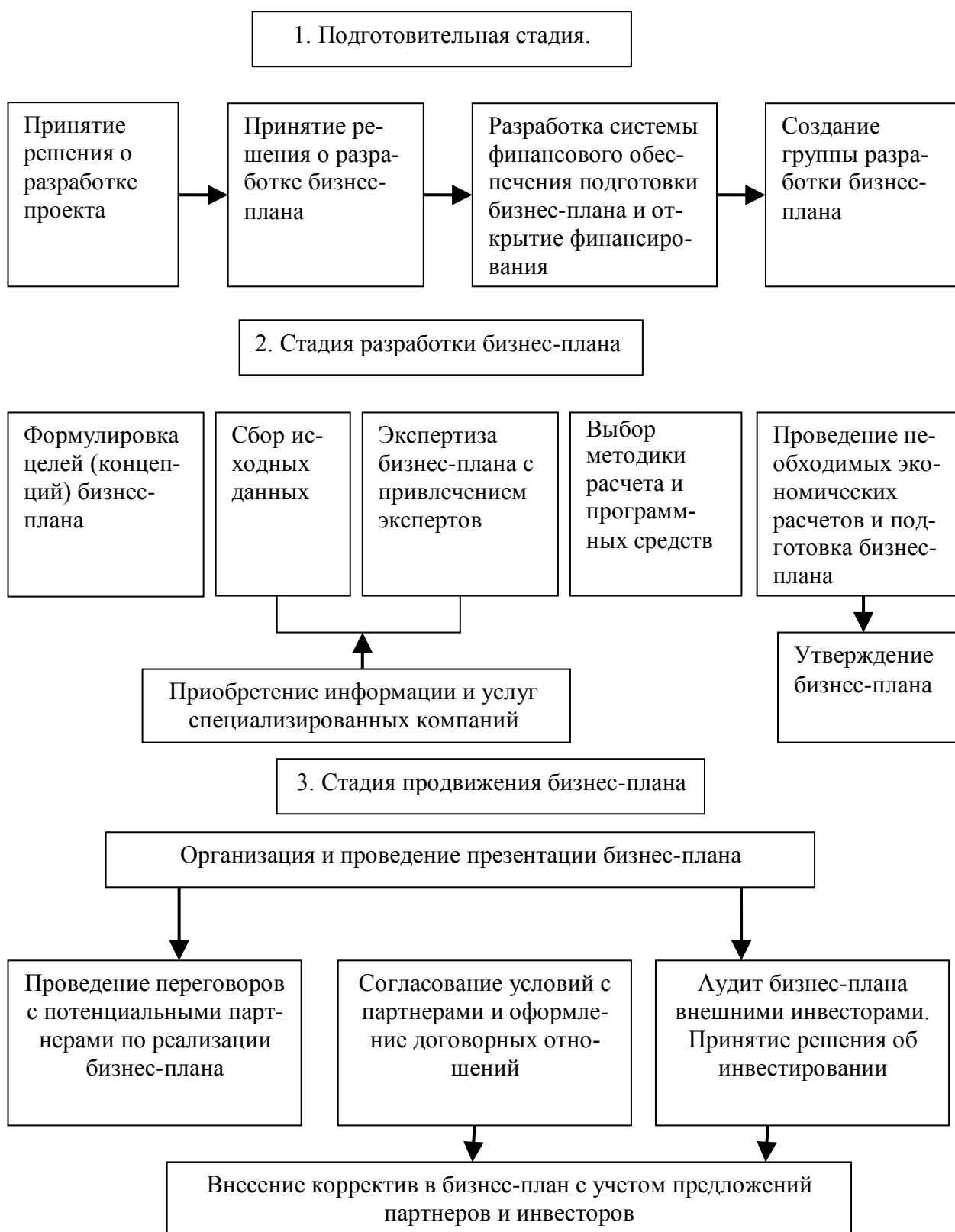


Рисунок 1.4 – Структурная схема бизнес-планирования

Важным этапом подготовительной стадии бизнес-планирования является формирование основополагающей бизнес-идеи плана, которая ориентирована на создание какого-то нового вида продукции, выполнения работ или оказания услуги, а также на совершенствование различных аспектов деятельности предприятия. Только после того, как эксперты получают доказательства перспективности предложенной бизнес-идеи, на предприятии принимают решение о подготовке бизнес-плана и начинают его разработку.

Этап реализации бизнес-плана охватывает период от принятия решения об инвестировании до начальной стадии практической реализации проекта, включая коммерческое производство.

Таким образом, план реализации содержит график, объединяющий в последовательную схему действий различные стадии бизнес-планирования. Завершается реализация бизнес-плана оценкой и анализом соответствия поставленных и достигнутых в процессе бизнес-планирования целей.

1.3 Особенности формирования бизнес-плана развития предприятия

Бизнес-план дает объективное представление о возможностях развития производства, способах продвижения товара на рынок, ценах, возможные прибыли, основных финансово – экономических результатах деятельности предприятия, определяет зоны риска, предлагает пути их снижения.

Бизнес-план направлен на решение широкого спектра стратегических задач, стоящих перед предприятием. В настоящее время практика бизнес-планирования делает акцент не только на внешнем направлении его развития (бизнес-план ориентирован на кредиторов, инвесторов, партнеров и так далее), но и вырабатывает активные формы применения бизнес-плана для внутреннего планирования, где он играет роль экономического обоснования финансовых вложений предприятия в свое развитие. Возможны цели такого бизнес-плана:

- освоение новых рынков сбыта и производство новых видов продукции;

- изучение емкости и перспективности развития будущего рынка сбыта;
- диверсификация, открытие новых направлений бизнеса;
- оценка затрат для производства (продажи) товаров;
- формирование ценовой политики с учетом факторов конкурентоспособности продукции;
- дифференциация ассортимента;
- финансовое оздоровление предприятия;
- модернизация производственного процесса;
- участие в совместном предприятии.

В основе любого бизнес-плана, как указывалось выше, лежит перспективная бизнес-идея – это идея нового продукта или услуги, технического, социального, организационного или экономического решения.

К перспективной бизнес-идее инициатор проекта может прийти как самостоятельно, анализируя имеющуюся информацию путем целенаправленного поиска, так и заимствовать уже готовую идею и дать ей новую жизнь через механизм приобретения существующих предприятий, поглощения, создания совместных предприятий или выкупа. Пути формирования или получения основной идеи проекта могут быть самыми разными, но независимо от способов ее приобретения, необходимо детально ее исследовать, провести всесторонний анализ и оценить, с тем, чтобы убедиться, что она действительно может привести к эффективному функционированию предприятия.

Примерами источников новых идей могут служить [32, с. 168]:

- инновационные технологии, позволяющие создать новый вид продукции или услуги;
- продукция или услуги конкурентов;
- возрастающие потребности потребителей;
- мнение работников отдела маркетинга и сбыта, оптовой и розничной торговли;
- публикации федерального правительства в периодических изданиях, которые содержат информацию о технических новинках, открытиях и

патентах;

- проводимые на предприятии научно-исследовательские работы.

Прежде чем превратиться в бизнес-план бизнес-идея должна пройти целый ряд экспертиз и получить положительное заключение от специалистов. И не менее важный переход происходит от разработки бизнес-плана к его реальному воплощению. Реализовать бизнес-план – значит выполнить все рабочие задачи на предприятии и вне его, необходимые для того, чтобы перевести деловой проект из стадии бизнес-плана в реальную производственную стадию. Планирование реализации бизнес-проекта и составление бюджета включают следующие основные задачи [16, с.194]:

- определение типа рабочих задач на предприятии, которые необходимы для реализации бизнес-плана;
- определение логической последовательности событий в рабочих задачах;
- подготовку графика реализации, определяющего положение рабочих задач конкретно во времени и учитывающего соответствующее время для завершения каждой индивидуальной задачи;
- определение ресурсов, необходимых для завершения индивидуальных задач, и выявление соответствующих издержек;
- подготовку бюджета реализации и потоков средств, которые обеспечат финансирование на всем протяжении фаз реализации и эксплуатации бизнес-плана;
- документирование всех данных реализации, позволяющее корректировать планы и бюджет реализации, равно как и прогнозы, сделанные во время составления бизнес-плана.

К факторам, определяющим объем, состав и структуру бизнес-плана, степень его детализации, можно отнести: специфику вида деятельности; размеры предприятия; цель составления бизнес-плана; общую стратегию предприятия; перспективы роста создаваемого предприятия; размер предполагаемого рынка сбыта; наличие конкурентов.

Сводный раздел бизнес-плана (резюме), представляющий основные идеи и содержание плана в миниатюре, должен быть наиболее четким, лаконичным и убедительным, так как ознакомление с ним должно дать относительно полное представление о содержании всего бизнес-плана. Поскольку этот раздел основной, он создается и уточняется по мере проработки плана, а завершается лишь после составления бизнес-плана в целом. В сводном разделе бизнес-плана представлены: главная цель проекта (сделки); краткая характеристика предпринимательского продукта, конечного результата намечаемого плана и их отличительные особенности; пути и способы достижения поставленных целей; сроки осуществления проекта (сделки); затраты, связанные с его реализацией; ожидаемая эффективность и результативность; область использования результатов; общие сводные показатели: объемы производства и реализации продукции и услуг, выручка, собственные и заемные средства, прибыль, рентабельность; специальные показатели: качество реализуемых товаров и услуг, их отличительные свойства, приспособленность к особым вкусам и запросам потребителя, срок окупаемости вложений, низкая степень риска, гарантированность получения планируемого результата.

Во втором разделе бизнес-плана должно быть общее описание предприятия: основные сведения, краткая история, тип бизнеса, основные виды деятельности, месторасположение, тенденции развития предприятия и отрасли, влияющие на деятельность предприятия факторы, цели и стратегия бизнеса.

В третьем разделе представляется описание продукции с позиции потребителя, поэтому указываются сведения: удовлетворяемые товаром потребности; показатели качества, экономические показатели; внешнее оформление; сравнение с другими аналогичными товарами; показатели экспорта и его возможности; патентная защищенность; направления совершенствования товара [18, с.159].

Четвертый раздел посвящен непосредственному продолжению изучения потребностей и прогнозирования цен. Он предопределяет объемы произ-

водства и продаж товаров по временным периодам реализации предпринимательского проекта. Исследование, анализ, оценка рынка в процессе подготовки бизнес-плана опираются, с одной стороны, на предположения, т.е. носят прогностический характер, а с другой, – на предварительную договоренность с потенциальным покупателем или с торговыми, сбытовыми организациями. Наряду с расчетно-аналитической оценкой рынка сбыта бизнес-план должен предусматривать также способы активизации рынка посредством маркетинговой и других видов деятельности. В разделе дается определение типа рынка, рыночной структуры; оценка рыночной конъюнктуры; отбор целевых сегментов; позиционирование рынка; прогноз объемов продаж.

Необходимым условием разработки эффективного бизнес-плана инвестиционного проекта является анализ внешнего окружения и состояния внутренней среды предприятия. Цель такого анализа заключается в получении объективной оценки о возможностях предприятия с учетом существующих угроз и динамики изменения внешней среды.

Анализ внешнего окружения и состояния внутренней среды предприятия предполагает детальную оценку всех аспектов деятельности предприятия и нацелен на выявление его сильных и слабых сторон. В результате проведения такого анализа могут быть выявлены менее эффективные направления деятельности предприятия, которые нуждаются в совершенствовании, и узкие места на производстве, которые необходимо устранить путем определения причин их возникновения.

Важную роль в создании бизнес-плана играет план маркетинга, поскольку он посвящен особенностям реализации выпускаемой продукции или услуги, а также способам их продвижения на рынок, чтобы обеспечить успех предприятия. В плане маркетинга предприятия устанавливаются рыночные цели и обозначаются методы их достижения с учетом ресурсных возможностей предприятия. План маркетинга обязательно включает в себя описание общей стратегии маркетинга, прогнозирование развития целевых рынков и сегментов под воздействием динамики макро- и микроэкономических про-

цессов. Он также содержит описание ассортиментной и ценовой политики предприятия, характер рекламной кампании продукции, особенности ее послепродажного обслуживания, если таковые имеются. При прогнозировании объемов продаж отражается тактика реализации продукции, специальные условия или требования для реализации продукции.

Важная роль в создании бизнес-плана отводится производственному планированию, который представляет собой формирование долгосрочной производственной программы предприятия, составленной на основе анализа целевых рынков и программы маркетинговых действий.

Производственный план содержит описание всего производственного процесса, включая характеристику применяемых технологий и оборудования, а также основных и вспомогательных материалов. Поскольку главной задачей данного раздела бизнес-плана является подтверждение, что инициатор проекта сможет производить требуемое количество товаров или услуг в установленные сроки и заданного качества, в нем дополнительно указываются условия приобретения и доставки необходимого сырья (материалов) соответственно производственному циклу.

Финансовый план как составляющая бизнес-плана характеризует особенности обеспечения инвестиционного проекта необходимыми денежными средствами, стратегию финансирования проекта и прогнозируемые финансовые результаты. Этот раздел является объектом наиболее пристального изучения инвестора, потому что служит основой для принятия им решения о вложении инвестиций.

Таким образом, рассмотрев сущность бизнес-планирования, цели и задачи его разработки, можно сделать заключение, что бизнес-план является целевым, программным документом инвестиционного проектирования, определяющим стратегию инвестиционной деятельности предприятия и инструментом привлечения финансовых ресурсов для этой цели.

2. Анализ и оценка конкурентоспособности ООО ТД «Серов»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО ТД «Серов»

В качестве объекта исследования в выпускной квалификационной работе выбрана компания ООО ТД «Серов», которая специализируется на продаже электротехнических товаров широкой номенклатуры. Сведения о регистрации компании ООО ТД «Серов» и ее реквизиты приведены в таблице 2.1.

Таблица 2.1– Краткая информация о предприятии ООО ТД «Серов»

Полное наименование предприятия:	Общество с ограниченной ответственностью «ТД «Серов»
Сокращенное наименование предприятия:	ООО ТД «Серов»
Юридический адрес:	398042, г. Липецк, проезд Универсальный, д. 14
Сведения о государственной регистрации:	Свидетельство о государственной регистрации юридического лица ООО «ТД «Серов»» зарегистрировано 04 сентября 2020 года Межрайонной инспекцией Федеральной налоговой службой по крупнейшим налогоплательщикам по Липецкой области и внесено в единый государственный реестр юридических лиц за основным государственным номером 1157746216121
Размер уставного капитала:	10 000 рублей
Вид собственности	частная
Основной вид деятельности:	Оптовая торговля производственным электрическим и электронным оборудованием
ИНН	4825139924
КПП	482501001
Руководство	Директор Серов Андрей Евгеньевич
Телефон/факс	+7 (473) 271-14-77

Торговое предприятие ООО «ТД «Серов» создано в 2021 году на базе ООО «Энергопромснаб».

Оно является дистрибьютором электротехнической продукции и осуществляет ее поставки на промышленные предприятия, электросетевые организации, электромонтажные компании и крупным застройщикам.

Предприятие было образовано еще в 1991 году, и на начальном этапе своего развития специализировалось на выполнении электромонтажных работ. Численность предприятия на тот момент составляла всего 5 сотрудников. С 1992 года предприятие ООО «Энергопромснаб» стало активно развивать свою торгово-закупочную деятельность, постепенно сокращая объем электромонтажных работ.

Первоначально ООО «Энергопромснаб» осуществляло только поставки кабельно-проводниковой продукции, а впоследствии стало расширять свой ассортимент, добавив в него электроустановочное оборудование, промышленное электрооборудование, светотехническую продукцию и др.

Сегодня номенклатура товаров ООО «ТД «Серов» исчисляется тысячами позиций в десяти продуктовых группах (рисунок 2.1).

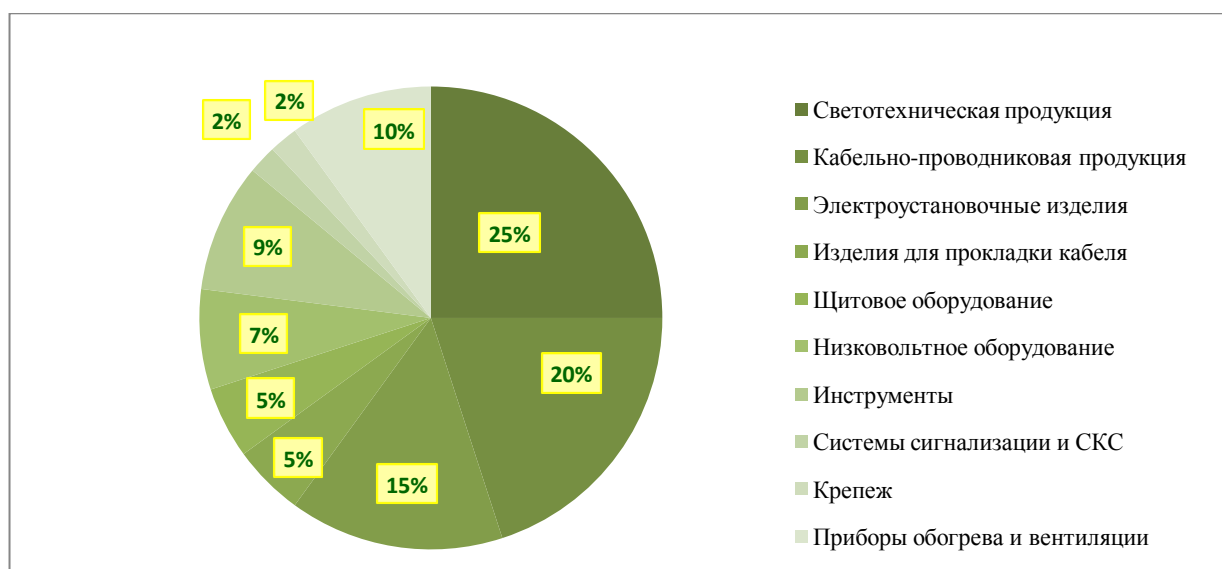


Рисунок 2.1 – Структура ассортимента электротехнических товаров ООО «ТД «Серов» за 2020–2021 гг.

В структуре ассортимента электротехнических товаров ООО «ТД «Серов» наибольшая доля приходится на продуктовую группу «светотехническая продукция», которая составляет 25,1%. Немного уступает ей продуктовая группа «кабельно-проводниковая продукция», – ее удельный вес составляет около 20%. Тройку лидеров дополняет продуктовая группа «электроустановочные изделия», на долю которой приходится 15%.

ООО «ТД «Серов» реализует электротехническую продукцию как отечественных, так и иностранных производителей, с которыми у нее имеются долгосрочные контракты.

Широкая известность начала приходить к предприятию с 2007 года, когда выпустило свой первый каталог электротехнической продукции и открыло свой первый выставочно-торговый центр.

Развитие бизнеса повлекло за собой расширение географии поставок и диверсификацию деятельности предприятия.

ООО «ТД «Серов» реализует клиентоориентированную политику, в рамках которой постоянно обновляется и совершенствуется ассортиментная структура товаров с учетом запросов потребителей.

Рынок электротехнической продукции демонстрирует завидную устойчивость благодаря широкой номенклатуре спроса и разнообразию применений в различных отраслях и сферах экономики.

Компания оказывает сопровождение и помощь в реализации крупных, технически сложных проектов своих клиентов и поставляет электроматериалы не только для реконструкции инженерных систем, модернизации технологического оборудования и капитального строительства, но и запасные части для многих видов производственного оборудования и инфраструктуры промышленных предприятий.

ООО «ТД «Серов» постоянно расширяет круг своих поставщиков, ключевыми из которых можно назвать:

- 1) компанию ЗАО «ДКС» – ведущего российского производителя кабеле-несущих систем и низковольтного оборудования;
- 2) ГК «IEK» – одного из крупнейших российских производителей электротехнического и светотехнического оборудования под брендом IEK®, а также продукции для телекоммуникаций ИТК® и оборудования промышленной автоматизации ONI®;
- 3) компанию «Навигатор» – одного из крупнейших российских производителей светотехнической продукции;

4) компанию «Нанософт» – ведущего российского разработчика систем автоматизированного проектирования.

ООО «ТД «Серов» обладает огромным производственным и кадровым потенциалом для реализации стратегических задач – расширения географии присутствия и доли рынка. Коллектив торговой компании состоит из высококвалифицированных специалистов.

ООО «ТД «Серов» – надежный работодатель, который гарантирует сотрудникам стабильность и уверенность в будущем. Компания постоянно совершенствует систему мотивации и вознаграждает своих сотрудников в соответствии с результатами труда, создавая условия для более эффективной работы.

Значительное внимание в компании уделяется обучающим программам и формированию корпоративной культуры. Особенностью корпоративной системы подготовки персонала компании является разнообразие используемых форм обучения: от игровых тренингов до интерактивных вебинаров на внутреннем электронном портале «Система Дистанционного Обучения».

Данные, отражающие эффективность производственно-хозяйственной деятельности предприятия ООО «ТД «Серов» за 2020-2021 гг., представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Основные технико-экономические показатели деятельности ООО «ТД «Серов» за 2020-2021 гг.

Показатели	2020 год	2021 год	Изменение
Выручка, тыс. руб.	612655	655816	43161
Себестоимость, тыс. руб.	567784	609031	42247
Чистая прибыль, тыс. руб.	44871	46785	1914
Активы, тыс. руб.	278848	280599	1751
Собственный капитал, тыс. руб.	105673	107941	2268
Среднесписочная численность работников, чел.	184	182	-2

Как можно видеть из таблицы 2.2, в 2020 году объем реализации продукции на предприятии ООО «ТД «Серов» составлял 612655 тыс. руб., а себестоимость – 567784 тыс. руб.

В 2021 году объем реализации продукции ООО «ТД «Серов» увеличился на 42247 тыс. руб. и составил 655816 тыс. руб. Себестоимость продукции предприятия увеличилась на 42247 тыс. руб. и возросла до 609031 тыс. руб., превышая темпы прироста выручки, что привело к уменьшению прибыли по сравнению с 2020 годом.

2.2 Описание проекта развития торговой сети предприятия

Вследствие того, что ООО «ТД «Серов» динамично развивается в течение многих лет, оно формализовало свои бизнес-процессы с учетом перспективы роста компании, создания новых подразделений и развития существующих направлений торговли. Опираясь на собственную стратегию развития, руководство ООО «ТД «Серов» сформировало такую схему, которая может расти по принципу конструктора и масштабироваться на новые проекты, при помощи присоединения вновь создаваемых блоков к уже существующим. Такой подход позволяет компании избежать хаотичности при расширении бизнеса и при организации новых его направлений.

В настоящее время руководство ООО «ТД «Серов» планирует открытие нескольких торговых площадок на основе уже действующего распределительного центра. Для реализации этого проекта развития торговой сети компании определены контрольные показатели:

- первоначальный оборот торговой сети;
- темп прироста оборота торговой сети;
- сроки выхода сети на заданную проектную мощность.

Прогнозный план развития торговой сети ООО «ТД «Серов» на 2022-2033 гг. представлен в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – План развития торговой сети ООО «ТД «Серов»
на 2022-2033 гг.

Наименование объекта	Площадь, м ²	Год открытия	Проектная мощность начальная, тыс. руб./год	Проектная мощность максимальная, тыс. руб./год	Срок выхода на проектную мощность, лет	Темп роста, %/год	SKU на площадке, шт.
Распределительный центр	1000	2022	50 000	103 946	15	5	9200
Торговая точка № 1	800	2023	30 000	101 250	3	50	9200
Торговая точка № 2	800	2024	30 000	101 250	3	50	9200
Торговая точка № 3	800	2028	30 000	101 250	3	50	9200
Торговая точка № 4	800	2030	25 000	84 375	3	50	9200
Торговая точка № 5	800	2033	25 000	84 375	3	50	9200
Итого	5000	–	190 000	576 446	16	–	9200

Предполагается, что строительство торговых площадок будет осуществляться на территории Липецкой области:

- торговая площадка №1 в г. Лебедянь;
- торговая площадка №2 в г. Данков;
- торговая площадка №3 в г. Елец;
- торговая площадка №4 в г. Задонск;
- торговая площадка №5 в г. Грязи.

Площадь каждой торговой площадки составит 800 кв. метров, а площадь распределительного центра – 1000 кв. метров.

Максимальная проектная мощность первых трех площадок будет выше из-за большей численности населения городов их расположения.

Календарный план ввода торговых площадок в эксплуатацию и развития торговой сети ООО «ТД «Серов» на 2022-2038 гг. характеризуют данные таблицы 2.4.

Предполагается, что распределительный центр торговой сети начнет активное функционирование в 2023 году. Строительство торговых площадок будет осуществляться ступенчато: начало строительства первой торговой площадки в г. Лебедянь планируется на 2022 год, а ввод в эксплуатацию – в 2023 году. Начало строительства второй торговой площадки в г. Данков планируется на 2024 год, а ввод в эксплуатацию – в 2024 году.

Таблица 2.4 – Календарный план развития торговой сети ООО «ТД «Серов»
на 2022-2038 гг.

Период	Распределительный центр	Торговая точка №1	Торговая точка №2	Торговая точка №3	Торговая точка №4	Торговая точка №5	Итого
2022	0	0	0	0	0	0	0
2023	0	0	0	0	0	0	0
2024	1	0	0	0	0	0	1
2025	1	1	0	0	0	0	2
2026	1	1	1	0	0	0	3
2027	1	1	1	0	0	0	3
2028	1	1	1	0	0	0	3
2029	1	1	1	0	0	0	3
2030	1	1	1	1	0	0	4
2031	1	1	1	1	0	0	4
2032	1	1	1	1	1	0	5
2033	1	1	1	1	1	0	5
2034	1	1	1	1	1	1	6
2035	1	1	1	1	1	1	6
2036	1	1	1	1	1	1	6
2037	1	1	1	1	1	1	6
2038	1	1	1	1	1	1	6

Затем, после трехлетнего перерыва, что обусловлено характером финансирования инвестиционного проекта, в 2024 году предполагается продолжение строительства третьей торговой площадки в г. Елец, и а ввод ее эксплуатацию в 2026 году.

Далее последует перерыв, когда начнется строительство четвертой торговой площадки в г. Задонск с вводом ее эксплуатацию в 2028 году, и на завершающем этапе, в 2028 году планируется строительство пятой площадки с вводом ее в эксплуатацию в 2035 году.

Общая продолжительность строительного периода по пяти торговым площадкам ООО «ТД «Серов» составит 12 лет.

Предполагается, что сметная стоимость строительства одной торговой площадки (магазина) составит 14400 тыс. руб.

Укрупненный сметный расчет капитальных затрат на строительство и оснащение одной торговой площадки приведен в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Сметная стоимость строительства одной торговой площадки

Элементы инвестиционных затрат	Сумма, тыс. руб.	Доля в итоге, %
Проектирование и разрешительная документация	300	2,08
Земляные работы	500	3,47
Строительно-монтажные работы	3000	20,83
Система теплоснабжения	1200	8,33
Система электроснабжения	800	5,56
Система водоснабжения и водоотведения	600	4,17
Приобретение и монтаж торгового оборудования	4000	27,78
Оснащение складских помещений	1000	6,94
Специальная техника и транспорт	3000	20,83
Итого	14400	100

Согласно данным таблицы 2.5, в структуре капитальных затрат на строительство и оснащение одной торговой площадки преобладают затраты на покупку и монтаж торгового оборудования, – на их долю приходится 27,78%.

В соответствии со сметой, стоимость строительства одного квадратного метра торговой площадки составляет 18 тыс. руб. (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Сметная стоимость строительства одной торговой площадки
(для четвертой и пятой площадок)

Элементы инвестиционных затрат	Сумма, тыс. руб.	Доля в итоге, %
Проектирование и разрешительная документация	200	1,55
Земляные работы	500	3,88
Строительно-монтажные работы	2000	15,50
Система теплоснабжения	800	6,20
Система электроснабжения	800	6,20
Система водоснабжения и водоотведения	600	4,65
Приобретение и монтаж торгового оборудования	4000	31,01
Оснащение складских помещений	1000	7,75
Специальная техника и транспорт	3000	23,26
Итого	12900	100

Для четвертой (г. Задонск) и пятой (г. Грязи) торговых площадок предусмотрен иной, меньший вариант капитальных затрат, – который составляет в сумме 12900 тыс. руб.

Меньшая сметная стоимость обусловлена тем, что в г. Задонск и г. Грязи будет строиться быстровозводимый павильон по более простым технологиям.

В соответствии со сметой, стоимость строительства одного квадратного метра четвертой и пятой площадок составляет 16,15 тыс. руб.

Таким образом, ввод торговой сети в эксплуатацию будет постепенным: начнется в 2022 году с распределительного центра и завершится в 2037 году вводом в эксплуатацию пятой торговой площадки в г. Грязи.

График выхода торговой сети ООО «ТД «Серов» на максимальную проектную мощность характеризуют данные таблицы 2.7.

Таблица 2.7 – График выхода торговой сети ООО «ТД «Серов» на максимальную проектную мощность

Период	Проектная мощность, тыс. руб./год						Итого
	Распределительный центр	Торговая точка №1	Торговая точка №2	Торговая точка №3	Торговая точка №4	Торговая точка №5	
2022	0	0	0	0	0	0	0
2023	0	0	0	0	0	0	0
2024	50 000	0	0	0	0	0	50 000
2025	52 500	30 000	0	0	0	0	82 500
2026	55 125	45 000	30 000	0	0	0	130 125
2027	57 881	67 500	45 000	0	0	0	170 381
2028	60 775	101 250	67 500	0	0	0	229 525
2029	63 814	101 250	101 250	0	0	0	266 314
2030	67 005	101 250	101 250	30 000	0	0	299 505
2031	70 355	101 250	101 250	45 000	0	0	317 855
2032	73 873	101 250	101 250	67 500	25 000	0	368 873
2033	77 566	101 250	101 250	101 250	37 500	0	418 816
2034	81 445	101 250	101 250	101 250	56 250	25 000	466 445
2035	85 517	101 250	101 250	101 250	84 375	37 500	511 142
2036	89 793	101 250	101 250	101 250	84 375	56 250	534 168
2037	94 282	101 250	101 250	101 250	84 375	84 375	566 782
2038	98 997	101 250	101 250	101 250	84 375	84 375	571 497

Наглядно динамику изменения проектной мощности планируемой торговой сети ООО «ТД «Серов» отражает рисунок 2.2.

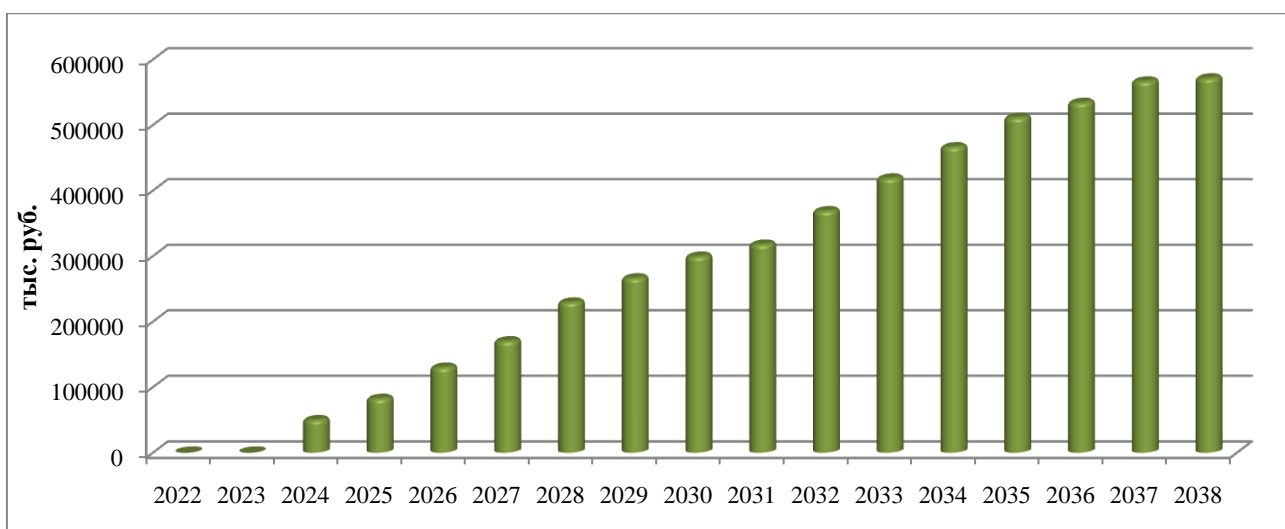


Рисунок 2.2 – Динамика изменения проектной мощности планируемой торговой сети ООО «ТД «Серов» на 2022-2038 гг.

Таким образом, в 2037 году планируемая торговая сеть ООО «ТД «Серов» из пяти торговых площадок сможет выйти на максимальную проектную мощность.

2.3 Анализ рынка электротехнических товаров

Спрос на электротехнические товары напрямую связан с уровнем потребления электрической энергии. На протяжении последних лет, за исключением 2014 года, в России наблюдается устойчивая положительная динамика роста спроса на электротехническую продукцию.

По прогнозам экспертов, отечественный рынок электротехнических товаров будет продолжать расти из-за роста электропотребления, которое составит в среднем 2-3% в год. Соответственно, и спрос на продукцию электротехнической промышленности в перспективе в России также будет расти примерно такими же темпами.

Динамику изменения электропотребления в России за 2013-2021 гг. отражает рисунок 2.3.

Влияние санкций на российскую энергетику оказалось несущественным, ввиду достаточного количества ресурсов и наличия у отрасли развитой производственной базы. Отечественные предприятия электротехнической промышленности выпускают широкий спектр электроэнергетической про-

дукции, в том числе, и высокой категории сложности, поэтому наблюдается минимальное воздействие внешних ограничений.

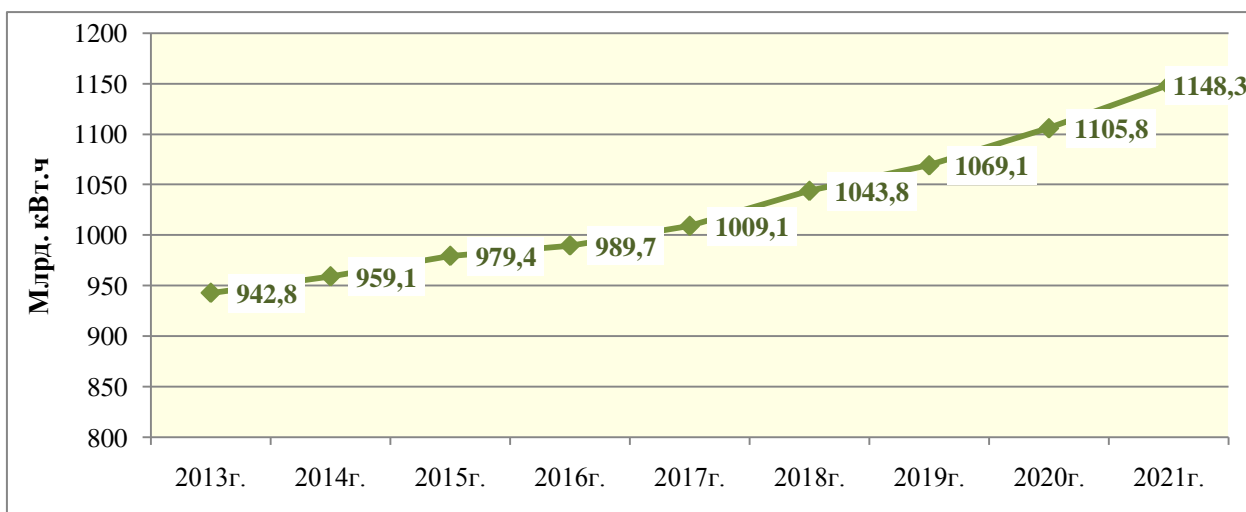


Рисунок 2.3 – Динамика изменения электропотребления в России за 2013-2021 гг.

Согласно данным рисунка 2.4, электротехническая промышленность России осуществляет поставку электрооборудования практически во все отрасли экономики и социальную сферу. Основными потребителями электротехнической продукции являются: топливная энергетика – около 20% общего объема потребления, оборонная промышленность – около 12%, агропромышленный комплекс – 18,8%, транспортный комплекс – 8,4%, коммунальное хозяйство – 14,9%, прочие отрасли — 26,2%.

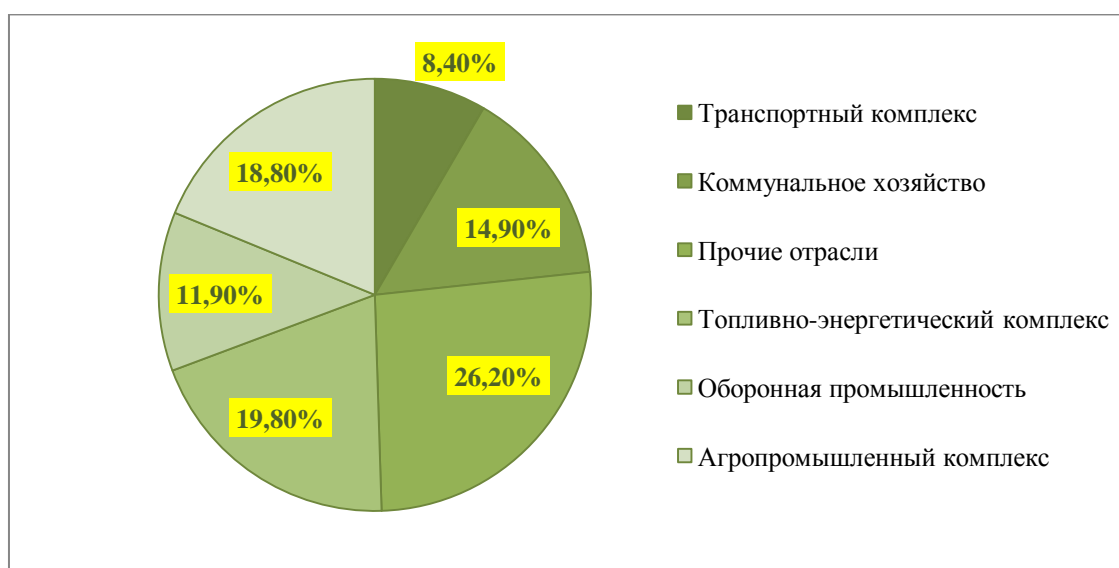


Рисунок 2.4 – Структура потребления электротехнической продукции различными отраслями экономики России

Все электротехнические товары на рынке условно подразделяют на две большие группы:

1. Низковольтное оборудование, напряжением до 1000 Вольт;
2. Высоковольтное оборудование, напряжением свыше 1000 Вольт.

В свою очередь, номенклатура каждой из этих двух групп включает следующие виды товаров: коммутационные устройства; трансформаторы; кабели; контрольно-управляющую и защитную аппаратуру; комплектные распределительные устройства и пр.

Особый класс электротехнических товаров составляют бытовые изделия, к которым относят электросчётчики; розетки, выключатели, датчики патроны для осветительных приборов и другие электроустановочные изделия.

Согласно оценкам экспертов, рынок электротехники России в настоящее время является импортозависимым примерно на 20-23%. Уровень импортозависимости будет снижаться вследствие Постановления правительства РФ №719 от 2020 года, которое направлено на снижение зависимости отечественной промышленности от импортных комплектующих. В частности, для электрооборудования действует норматив, по которому доля иностранных деталей в электротехнических изделиях российского производства не должна превышать 30% к 2022 году.

Иностранные электротехнические компании давно проявляли к отечественному рынку электротехники повышенный интерес из-за высокой потребности в России в электрооборудовании. Они приобретали доли в российских компаниях или строили новые заводы, где использовались разработанные ими инновационные технологии и оборудование. Ярким примером этому является компания «Сименс», которая широко сотрудничает с российскими предприятиями отрасли.

Структура российского электротехнического рынка отличается высокой неоднородностью по составу участников и объёму предложения, поскольку в ней имеются:

- отдельные сегменты с большим числом участников и характеризую-

щиеся высокой конкуренцией (такие как, коммутационные аппараты и измерительные трансформаторы 110–220 кВ);

- отдельные сегменты с малым числом участников и характеризующиеся низкой конкуренцией (такие как, силовые кабели и силовые трансформаторы большой мощности).

Наряду с этим, на российском электротехническом рынке можно выделить сегменты со значительной долей зарубежных поставок электротехнического оборудования и сегменты с преобладающей долей отечественного электрооборудования. Так, например, наблюдается достаточно высокое присутствие иностранных компаний в кластере выключателей 750–110 кВ, а также в сегменте контрольной и защитной аппаратуры. Среди наиболее известных на электротехническом рынке компаний эксперты выделяют такие как:

- АО «Курский электроаппаратный завод»;
- ОАО «Мытищинский электромеханический завод»;
- ООО «Мосэлектрощит»;
- ПАО «Новосибирский электромеханический завод»;
- ПАО «Завод Атлант»;
- ООО «Энерготехмонтаж».

Большинство отечественных предприятий электротехнической промышленности, поставляющих продукцию на рынок электротехники России, сосредоточено в промышленных регионах европейской части и на Южном Урале, что обусловлено наличием квалифицированных кадров или близостью расположения к месторождениям цветных металлов – основного сырья для производства электротехнической продукции.

Общая численность российских предприятий, производящих электротехническую продукцию, превышает 1000. Количество торговых компаний, поставляющих отечественную и импортную электротехническую продукцию на рынок, превышает 2000. В составе крупных торговых компаний продукции электротехники можно назвать: ООО «ВЭЛСнаб», ГК «Ритейл Групп», международную производственно-торговую компанию «Светодиодное освеще-

ние», ООО «Электротехническая компания УЭТ», ООО «Завод ЭТМ», ООО «Русский свет» и др.

Липецкий рынок электротехнических товаров оценивается как динамично растущий, также как и общероссийский рынок. Ежегодный прирост этого рынка объясняется активным строительством жилых и промышленных зданий в Липецкой области, а также реконструкцией устаревшего жилого фонда и заводских зданий. В настоящее время на липецком рынке электротехнической продукции лидируют две компании, имеющие сеть магазинов, в Липецкой области:

1. ГК «ЭТМ» (Группа компаний «Энерготехмонтаж») – дистрибьютор электротехнической продукции, который осуществляет оптовые поставки электротехники и монтаж электрооборудования на промышленных предприятиях, электросетевых организациях, электромонтажных компаниях и у застройщиков, – работает более 25 лет на рынке;
2. ГК «АВС-электро» – ведущая электротехническая компания Центрально-Черноземного региона и Южного федерального округа, которая является официальным дистрибьютором и дилером крупнейших мировых и отечественных производителей: АББ, Schneider Electric, Legrand, DEVI, DKC, PHILIPS, Navigator, Camelion, IEK, Световые Технологии, Саранскабель и других, – работает около 20 лет на рынке.

Помимо этого, на липецком рынке электротехники функционируют еще и такие оптово-розничные компании как ООО ВЭК «Электропривод», ООО «ЭКБ–Электро», ООО «Элсис», ООО «Люка–Электро», ООО «Абсолют Компонентс», ООО «Класс точности» и другие (рисунок 2.5).

Липецкий рынок электротехнической продукции является высококонкурентным, поэтому ООО «ТД «Серов» может обеспечить рост продаж за счет сбалансированной сбытовой политики с использованием сезонных скидок и акций. В качестве инструмента дальнейшего развития рассматривается внедрение систем материального стимулирования потребителей, в том числе через систему дисконтных карт и др.

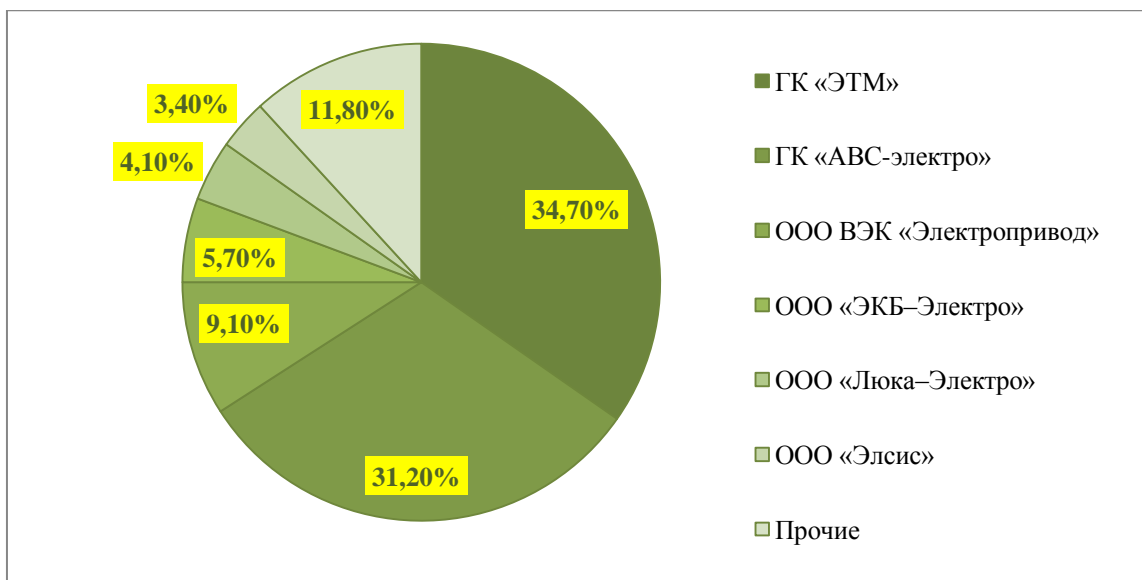


Рисунок 2.5 – Основные участники липецкого рынка электротехнической продукции

Липецкий рынок электротехнической продукции является высококонкурентным, поэтому ООО «ТД «Серов» может обеспечить рост продаж за счет сбалансированной сбытовой политики с использованием сезонных скидок и акций. В качестве инструмента дальнейшего развития рассматривается внедрение систем материального стимулирования потребителей, в том числе через систему дисконтных карт и др.

2.4 Анализ доходов и расходов проекта развития торговой сети предприятия ООО «ТД «Серов»

Доходы проекта будут формироваться из выручки, которая будет поступать от потребителей электротехнических товаров. Размер выручки планируемой торговой сети компании «ТД «Серов» определяется проектной мощностью (торговым оборотом) каждой торговой площадки, вводимой в эксплуатацию, а также ценами на реализуемую продукцию.

Вследствие того, что номенклатура товаров предприятия ООО «ТД «Серов» исчисляется тысячами позиций (SKU), то прогноз доходов проекта методами прямого ценообразования осуществить крайне сложно. Поэтому расчет совокупной выручки от реализации электротехнических товаров пла-

нируемой торговой сети проводился по укрупненным десяти товарным группам компании.

Предполагается, что на максимальную проектную мощность каждая торговая площадка выходит на четвертый год своего функционирования:

- стартовая проектная мощность торговой площадки (первый год) – 29,5%;
- проектная мощность торговой площадки на второй год – 44,5%;
- проектная мощность торговой площадки на третий год – 66,7% от ее максимальной проектной мощности.

Ассортиментная политика планируемой торговой сети будет соответствовать ассортиментной политике «ТД «Серов», так же как и структура каждой продуктовой группы и количество товарных позиций (SKU) в ней.

Общее количество товарных позиций электротехнической продукции, реализуемой компанией «ТД «Серов», составляет 9200 шт.

Наибольшее количество товарных позиций наблюдается в группе «Электроустановочные изделия», – 3000 шт., а наименьшее их количество в группе «Приборы обогрева и вентиляции» – 100 шт. (рисунок 2.6).



Рисунок 2.6 – Количество товарных позиций в ассортиментных группах продукции, реализуемой ООО «ТД «Серов»

Величина торговой наценки для каждой продуктовой группы электротехнических товаров определялась, исходя из данных статистики продаж компании «ТД «Серов» за последние 3 года. Самый высокий уровень торговой наценки наблюдался в отношении товарной группы «Системы сигнализации и СКС» – 120% (рисунок 2.7).



Рисунок 2.7 – Торговая наценка для ассортиментных групп продукции, реализуемой ООО «ТД «Серов»

Согласно статистическим данным, средневзвешенная торговая наценка по всем ассортиментным группам электротехнической продукции в целом, реализуемой ООО «ТД «Серов», составляет 67%.

Из соображений разумной осторожности для расчетов прогнозной выручки планируемой торговой сети на 2022-2038 гг. принималась сложившаяся на момент расчетов ассортиментная структура ООО «ТД «Серов» и существующая торговая наценка по каждой продуктовой группе электротехнической продукции.

Расчет выручки планируемой торговой сети осуществлялся с учетом графика ввода каждой торговой площадки и динамики изменения ее проектной мощности, т.е. торгового оборота по годам проекта.

Результаты расчета прогнозной выручки планируемой торговой сети за 2022-2038 гг. представлены в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Динамика изменения прогнозной выручки планируемой торговой сети ООО «ТД «Серов» по годам проекта (2022-2038 гг.)

Наименование ассортиментной группы товаров	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	Итого
Структура продаж																		
Светотехническая продукция	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%
Кабельно-проводниковая продукция	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
Электроустановочные изделия	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%
Изделия для прокладки кабеля	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Щитовое оборудование	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Низковольтное оборудование	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%
Инструменты	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%
Системы сигнализации и СКС	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Крепеж	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Приборы обогрева и вентиляции	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Итого	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Выручка с НДС, тыс. руб.																		
Светотехническая продукция	12 500	20 625	32 531	42 595	57 381	66 579	74 876	79 464	92 218	104 704	110 361	118 410	119 479	120 602	128 030	132 393	137 080	1449830
Кабельно-проводниковая продукция	10 000	16 500	26 025	34 076	45 905	53 263	59 901	63 571	73 775	83 763	88 289	94 728	95 584	96 481	102 424	105 914	109 664	1159864
Электроустановочные изделия	7 500	12 375	19 519	25 557	34 429	39 947	44 926	47 678	55 331	62 822	66 217	71 046	71 688	72 361	76 818	79 436	82 248	869 898
Изделия для прокладки кабеля	2 500	4 125	6 506	8 519	11 476	13 316	14 975	15 893	18 444	20 941	22 072	23 682	23 896	24 120	25 606	26 479	27 416	289 966
Щитовое оборудование	2 500	4 125	6 506	8 519	11 476	13 316	14 975	15 893	18 444	20 941	22 072	23 682	23 896	24 120	25 606	26 479	27 416	289 966
Низковольтное оборудование	3 500	5 775	9 109	11 927	16 067	18 642	20 965	22 250	25 821	29 317	30 901	33 155	33 454	33 769	35 849	37 070	38 382	405 952
Инструменты	4 500	7 425	11 711	15 334	20 657	23 968	26 955	28 607	33 199	37 693	39 730	42 628	43 013	43 417	46 091	47 661	49 349	521 939
Системы сигнализации и СКС	1 000	1 650	2 603	3 408	4 591	5 326	5 990	6 357	7 377	8 376	8 829	9 473	9 558	9 648	10 242	10 591	10 966	115 986
Крепеж	1 000	1 650	2 603	3 408	4 591	5 326	5 990	6 357	7 377	8 376	8 829	9 473	9 558	9 648	10 242	10 591	10 966	115 986
Приборы обогрева и вентиляции	5 000	8 250	13 013	17 038	22 953	26 631	29 950	31 786	36 887	41 882	44 144	47 364	47 792	48 241	51 212	52 957	54 832	579 932
Итого	50 000	82 500	130 125	170 381	229 525	266 314	299 505	317 855	368 873	418 816	441 445	473 642	477 918	482 407	512 122	529 571	548 321	5799321

Динамику изменения прогнозной выручки проекта развития торговой сети ООО «ТД «Серов» за 2022-2038 гг. отражает рисунок 2.8.

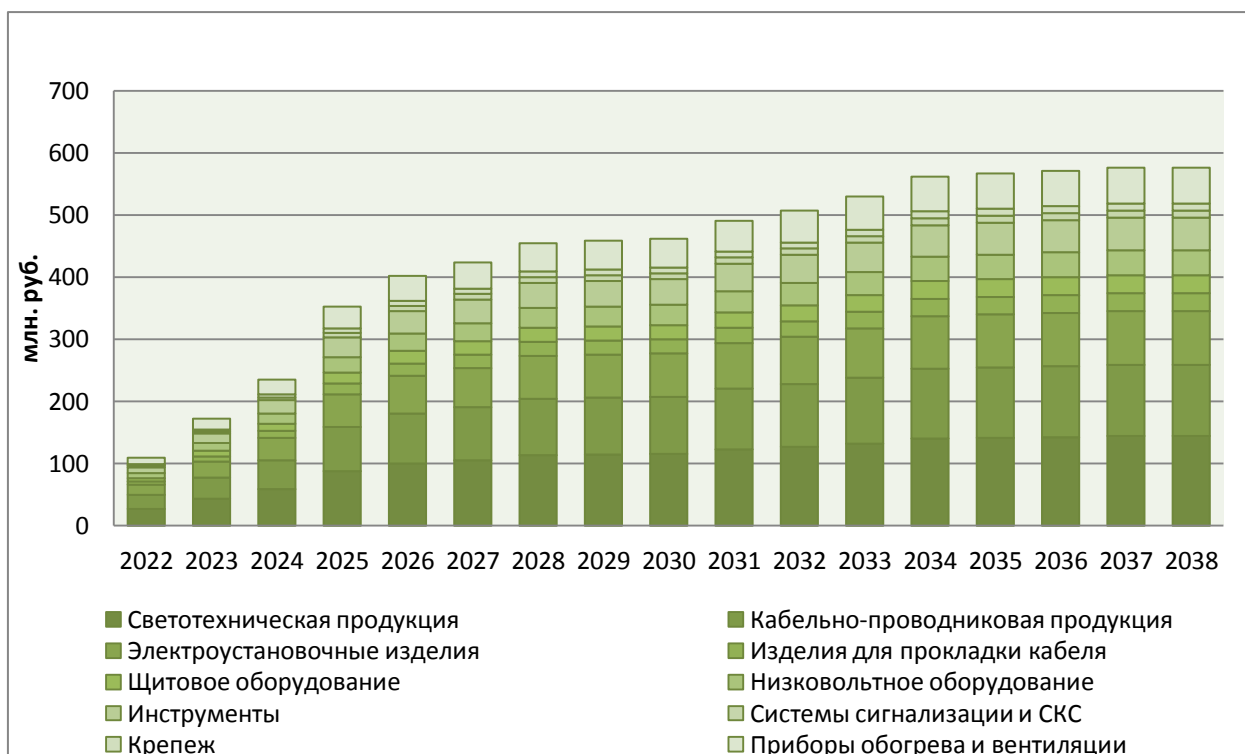


Рисунок 2.8 – Прогнозная выручка проекта развития торговой сети ООО «ТД «Серов» за 2022-2038 гг.

Общая выручка планируемой торговой сети ООО «ТД «Серов» при выходе на полную проектную мощность всех торговых площадок, в 2033 году составит 548 321 тыс. руб.

Необходимыми текущими затратами для работы планируемой торговой сети являются затраты на оплату труда персонала с начислениями, на материалы, содержание техники, ГСМ, содержание зданий и помещений, услуги сторонних организаций и пр.

Для расчета расходов на оплату труда персонала было составлено штатное расписание для каждой торговой точки и определен уровень оплаты труда по каждой штатной позиции.

Численность персонала торговой точки определяется в зависимости от проектной мощности торговой сети с помощью норматива выручки на одного работника (таблица 2.9).

Таблица 2.9 – Динамика изменения прогнозной численности и оплаты труда персонала планируемой торговой сети ООО «ТД «Серов» по годам проекта (2022-2038 гг.)

Позиция штатного расписания	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	Итого
Численность персонала, человек																		
Директор	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Заведующий торговой точкой	0	1	2	2	2	2	3	3	4	0	1	2	2	2	2	3	3	4
Менеджер по закупкам	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Менеджер по продажам	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Менеджер по доставке	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Кассир	2	4	6	6	6	6	8	8	10	2	4	6	6	6	6	8	8	10
Продавец-консультант	1	2	3	3	5	5	6	6	7	1	2	3	3	5	5	6	6	7
Начальник склада	1	2	3	3	3	3	4	4	5	1	2	3	3	3	3	4	4	5
Рабочий на окладе	1	2	3	3	3	3	4	4	5	1	2	3	3	3	3	4	4	5
Разнорабочий	2	4	6	6	10	10	12	12	14	2	4	6	6	10	10	12	12	14
Водитель	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Административный персонал	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Коммерческий персонал	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Производственный персонал	4	8	12	12	16	16	20	20	24	26	28	28	30	30	32	34	34	34
Итого	13	17	21	21	25	25	29	29	33	35	37	37	39	39	41	43	43	43
Фонд оплаты труда, тыс. руб.																		
Директор	1 200	1 236	1 273	1 311	1 351	1 391	1 433	1 476	1 520	1 566	1 613	1 661	1 711	1 762	1 815	1 870	1 926	26 114
Заведующий торговой точкой	0	865	1 782	1 836	1 891	1 948	3 009	3 099	4 256	4 384	4 516	4 651	4 791	4 934	6 353	6 543	6 740	61 598
Менеджер по закупкам	600	618	637	656	675	696	716	738	760	783	806	831	855	881	908	935	963	13 057
Менеджер по продажам	600	618	637	656	675	696	716	738	760	783	806	831	855	881	908	935	963	13 057
Менеджер по доставке	480	494	509	525	540	556	573	590	608	626	645	664	684	705	726	748	770	10 446
Кассир	840	1 730	2 673	2 754	2 836	2 921	4 012	4 132	5 320	5 480	5 644	5 814	5 988	6 168	7 623	7 852	8 088	79 878
Продавец-консультант	360	742	1 146	1 180	2 026	2 087	2 579	2 657	3 192	3 758	4 354	4 485	5 133	5 287	5 445	6 170	6 355	56 954
Начальник склада	540	1 112	1 719	1 770	1 823	1 878	2 579	2 657	3 420	3 523	3 629	3 737	3 850	3 965	4 901	5 048	5 199	51 350
Рабочий на окладе	300	618	955	983	1 013	1 043	1 433	1 476	1 900	1 957	2 016	2 076	2 139	2 203	2 723	2 804	2 888	28 528
Разнорабочий	600	1 236	1 910	1 967	3 377	3 478	4 299	4 428	5 320	6 263	7 257	7 475	8 555	8 811	9 076	10 283	10 591	94 923
Водитель	1 200	1 236	1 273	1 311	1 351	1 391	1 433	1 476	1 520	1 566	1 613	1 661	1 711	1 762	1 815	1 870	1 926	26 114
Административный персонал	3 586	3 694	3 805	3 919	4 036	4 157	4 282	4 411	4 543	4 679	4 820	4 964	5 113	5 266	5 424	5 587	5 755	78 042
Коммерческий персонал	4 303	7 572	11 033	11 364	12 916	13 304	17 343	17 863	22 260	23 630	25 062	25 814	27 355	28 176	32 818	34 641	35 680	351 133
Производственный персонал	2 152	4 433	6 848	7 054	9 284	9 562	12 418	12 791	15 900	17 547	19 278	19 857	21 731	22 382	24 953	27 098	27 911	261 197
Итого	10 041	15 699	21 686	22 337	26 236	27 023	34 043	35 064	42 703	45 856	49 160	50 634	54 199	55 825	63 195	67 326	69 345	690 371

Расчет расходов на оплату труда персонала планируемой торговой сети ООО «ТД «Серов» осуществлялся с учетом трехпроцентной инфляции годовой оплаты труда.

Динамику изменения прогнозной численности и оплаты труда персонала планируемой торговой сети ООО «ТД «Серов» за 2022-2038 гг. отражает рисунок 2.9.

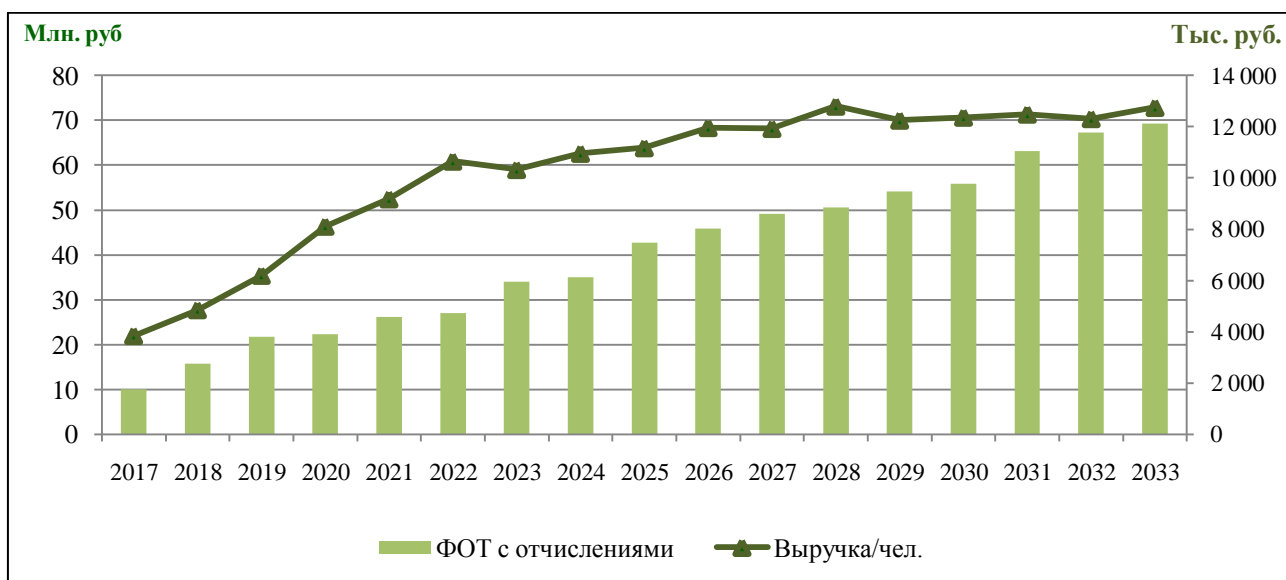


Рисунок 2.9 – Прогнозная производительность труда и оплата труда персонала планируемой торговой сети ООО «ТД «Серов» за 2022-2038 гг.

Для расчетов операционных затрат по проекту развития торговой сети ООО «ТД «Серов» определялся страховой запас товаров из расчета 30% от выручки без НДС.

Некоторые расходы производственного характера торговой сети ООО «ТД «Серов» в структуре себестоимости продаж рассчитывались как процент от выручки:

- Вспомогательные материалы и упаковка – 2%;
- Содержание собственной техники и ГСМ – 1%;
- Услуги сторонних организаций – 3%;
- Прочие производственные расходы – 1,5%.

Результаты расчета прогнозной себестоимости продаж для планируемой торговой сети за 2022-2038 гг. представлены в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Динамика изменения прогнозной себестоимости продаж планируемой торговой сети ООО «ТД «Серов» по годам проекта (2022-2038 гг.)

Наименование показателей	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	Итого
Расходы на закупку товаров для перепродажи, тыс. руб.																		
Выручка с НДС	50000	82500	130125	170381	229525	266314	299505	317855	368873	418816	441445	473642	477918	482407	512122	529571	548321	5799321
Товары для перепродажи	30000	15000	24750	39038	51114	68858	79894	89851	95357	110662	125645	132433	142093	143375	144722	153636	158871	–
Страховой запас	15000	24750	39038	51114	68858	79894	89851	95357	110662	125645	132433	142093	143375	144722	153636	158871	164496	–
Стоимость закупки товаров с НДС	20983	55306	86578	109387	148243	166277	185529	193861	230323	260072	268725	289749	287291	290021	312372	320627	332102	3557444
Расчет себестоимости продаж, тыс. руб.																		
Выручка без НДС	42373	69915	110275	144391	194513	225690	253818	269369	312604	354929	374106	401391	405015	408820	434001	448789	464679	4914679
Товары для перепродажи	25403	41916	66112	86565	116614	135306	152169	161492	187412	212787	224284	240642	242815	245096	260193	269058	278585	2946450
Вспомогательные материалы и упаковка	847	1398	2206	2888	3890	4514	5076	5387	6252	7099	7482	8028	8100	8176	8680	8976	9294	98294
Производственный персонал	2152	4433	6848	7054	9284	9562	12418	12791	15900	17547	19278	19857	21731	22382	24953	27098	27911	261197
Содержание собственной техники и ГСМ	424	699	1103	1444	1945	2257	2538	2694	3126	3549	3741	4014	4050	4088	4340	4488	4647	49147
Услуги сторонних организаций	1271	2097	3308	4332	5835	6771	7615	8081	9378	10648	11223	12042	12150	12265	13020	13464	13940	147440
Прочие производственные расходы	636	1049	1654	2166	2918	3385	3807	4041	4689	5324	5612	6021	6075	6132	6510	6732	6970	73720
Себестоимость продаж	30733	51592	81231	104448	140486	161794	183623	194485	226758	256954	271620	290603	294922	298140	317695	329815	341346	3576248

В структуре себестоимости продаж, наибольший удельный вес занимают затраты на покупку товаров для перепродажи – 82% (рисунок 2.10).

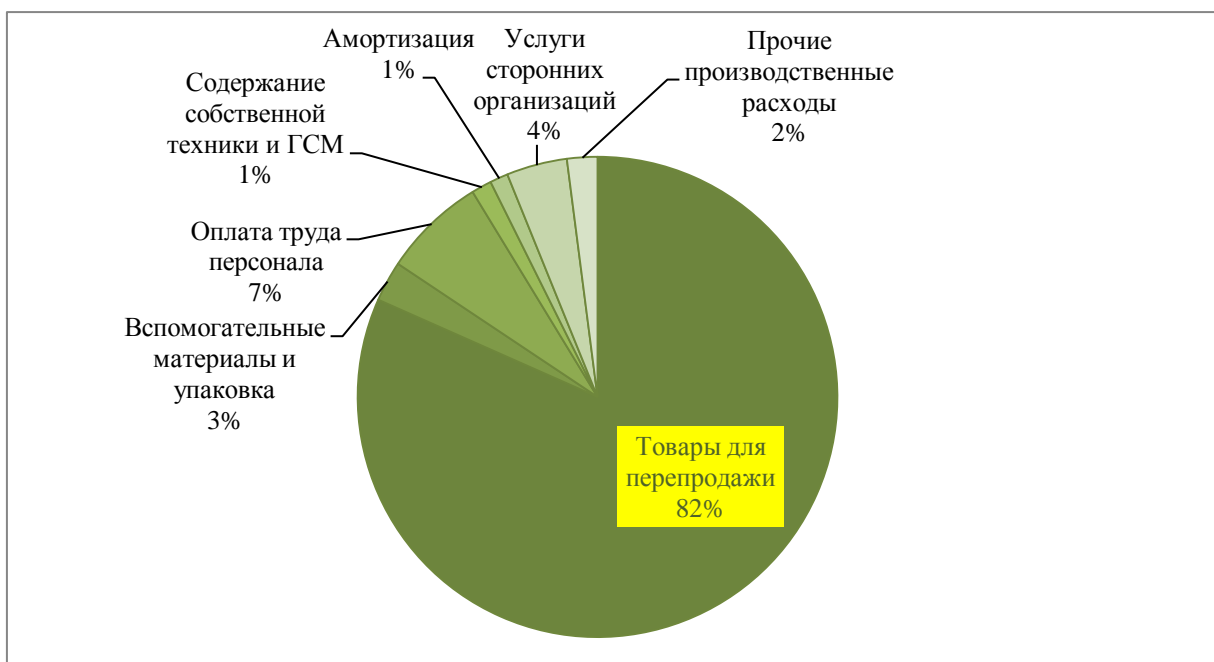


Рисунок 2.10 – Структура прогнозной себестоимости продаж для планируемой торговой сети ООО «ТД «Серов»

В структуре накладных операционных затрат для планируемой торговой сети ООО «ТД «Серов» были выделены следующие статьи:

- Содержание зданий и помещений;
- Охрана и обеспечение безопасности;
- Маркетинг и реклама;
- Информационные услуги и услуги связи;
- Услуги банков;
- Офисные расходы;
- Затраты на подбор персонала и прочие.

Накладные операционные затраты планируемой торговой сети ООО «ТД «Серов» суммарно составят примерно 10% от себестоимости продаж. Условно-постоянные расходы рассчитывались, исходя из сложившейся практики их определения из норматива на одну торговую площадку, переменные накладные расходы – в виде процента от выручки, например, затраты на маркетинг и рекламу составляют 4% от выручки, (таблица 2.11).

Таблица 2.11 – Динамика изменения накладных операционных расходов планируемой торговой сети ООО «ТД «Серов» по годам проекта (2022-2038 гг.)

Наименование показателей	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	Итого
Накладные операционные расходы, тыс.руб.																		
Содержание зданий и помещений	360	734	1124	1146	1169	1192	1622	1654	2109	2151	2194	2238	2283	2328	2850	2907	2965	31027
Коммунальные услуги	120	245	375	382	390	397	541	551	703	717	731	746	761	776	950	969	988	10342
Охрана и обеспечение безопасности	1200	2448	3745	3820	3897	3975	5406	5514	7030	7171	7314	7460	7609	7762	9500	9690	9884	103425
Услуги Интернет	240	245	250	255	260	265	270	276	281	287	293	298	304	310	317	323	329	4803
Мобильная связь	60	122	187	191	195	199	270	276	351	359	366	373	380	388	475	485	494	5171
ИТ услуги	120	245	375	382	390	397	541	551	703	717	731	746	761	776	950	969	988	10342
Маркетинг и реклама	2000	3300	5205	6815	9181	10653	11980	12714	14755	16753	17658	18946	19117	19296	20485	21183	21933	231973
Расходы на сертификацию	60	61	62	64	65	66	68	69	70	72	73	75	76	78	79	81	82	1201
Обслуживание ККТ	60	122	187	191	195	199	270	276	351	359	366	373	380	388	475	485	494	5171
Затраты на персонал (подбор, обучение, соц. пакеты)	60	122	187	191	195	199	270	276	351	359	366	373	380	388	475	485	494	5171
Услуги банков	500	825	1301	1704	2295	2663	2995	3179	3689	4188	4414	4736	4779	4824	5121	5296	5483	57993
Офисные расходы	36	73	112	115	117	119	162	165	211	215	219	224	228	233	285	291	297	3103
Административный и коммерческий персонал	7890	11266	14838	15283	16952	17461	21625	22273	26803	28309	29881	30778	32468	33442	38242	40228	41435	429175
Итого	12012	18733	26231	28492	32809	35140	42822	44527	53452	57296	60041	62535	64632	66150	74766	77766	80050	837453

Таким образом, суммарные текущие затраты планируемой торговой сети ООО «ТД «Серов» после выхода на проектную мощность составят 375 779 тыс. руб. в год на конец 2037 года.

2.5 Оценка эффективности проекта развития торговой сети предприятия

Согласно проекту в начале функционирования, в 2022 году, мощность планируемой торговой сети ООО «ТД «Серов» или ее торговый оборот составит 50 млн. руб. в год, а после выхода на максимальную проектную мощность – торговый оборот достигнет более 548 млн. руб. в год.

Динамику изменения прогнозной выручки, себестоимости продаж и валовой прибыли планируемой торговой сети ООО «ТД «Серов» за 2022-2038 гг. отражает рисунок 2.11.

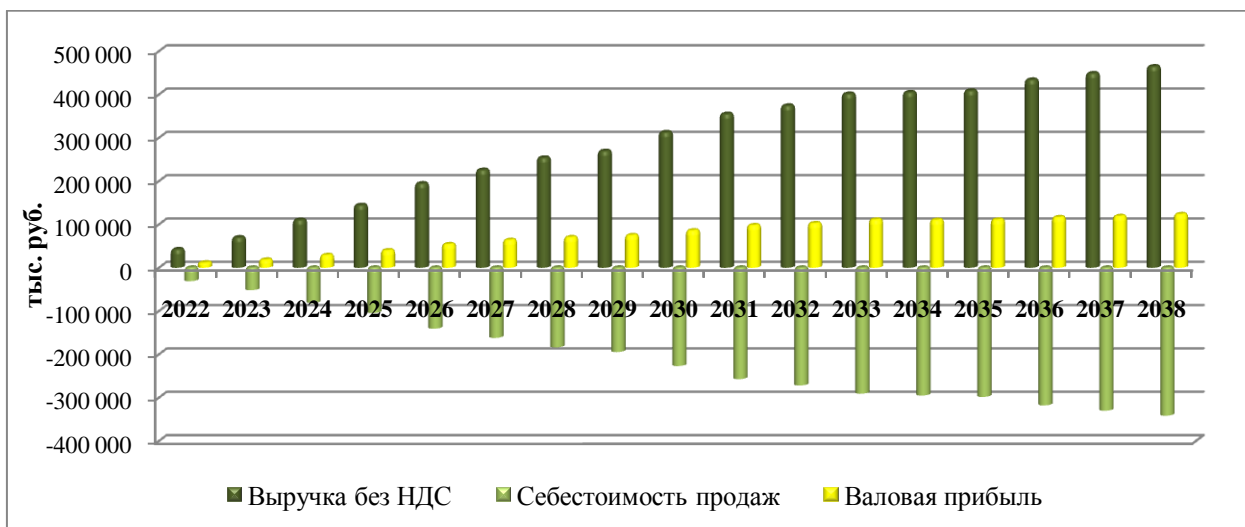


Рисунок 2.11 – Прогнозная выручка, себестоимость продаж и валовая прибыль планируемой торговой сети ООО «ТД «Серов» за 2022-2038 гг.

Хотя рентабельность по валовой прибыли планируемой торговой сети ООО «ТД «Серов» практически с первого года составляет 27%, проект несколько лет нерентабелен по чистой прибыли, поскольку валовая прибыль не покрывает накладные операционные затраты, что можно видеть в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Динамика изменения прогнозной прибыли планируемой торговой сети ООО «ТД «Серов» по годам проекта (2022-2038 гг.)

Наименование показателей	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	Итого
Выручка без НДС, тыс. руб.																		
Выручка без НДС	42373	69915	110275	144391	194513	225690	253818	269369	312604	354929	374106	401391	405015	408820	434001	448789	464679	4914679
Себестоимость продаж, тыс. руб.																		
Себестоимость продаж	30733	51592	81231	104448	140486	161794	183623	194485	226758	256954	271620	290603	294922	298140	317695	329815	341346	3576248
Товары для перепродажи	25403	41916	66112	86565	116614	135306	152169	161492	187412	212787	224284	240642	242815	245096	260193	269058	278585	2946450
Вспомогательные материалы и упаковка	847	1398	2206	2888	3890	4514	5076	5387	6252	7099	7482	8028	8100	8176	8680	8976	9294	98294
Производственный персонал	2152	4433	6848	7054	9284	9562	12418	12791	15900	17547	19278	19857	21731	22382	24953	27098	27911	261197
Содержание собственной техники и ГСМ	424	699	1103	1444	1945	2257	2538	2694	3126	3549	3741	4014	4050	4088	4340	4488	4647	49147
Услуги сторонних организаций	1271	2097	3308	4332	5835	6771	7615	8081	9378	10648	11223	12042	12150	12265	13020	13464	13940	147440
Прочие производственные расходы	636	1049	1654	2166	2918	3385	3807	4041	4689	5324	5612	6021	6075	6132	6510	6732	6970	73720
Валовая прибыль	11640	18323	29044	39943	54027	63895	70194	74883	85846	97975	102486	110788	110094	110680	116306	118974	123333	1338431
Накладные операционные расходы	12012	18733	26231	28492	32809	35140	42822	44527	53452	57296	60041	62535	64632	66150	74766	77766	80050	837453
ЕВТДА	-372	-409	2 814	11 451	21 218	28 756	27 373	30 356	32 394	40 680	42 444	48 253	45 461	44 530	41 540	41 208	43 283	500 978
Прибыль до налогообложения	-2522	-5159	-1636	7301	17368	24156	24473	25306	27644	35180	38644	44753	43661	41630	38940	38908	41283	439928
Чистая прибыль	-2522	-5159	-1636	5991	14044	19475	19728	20395	22265	28598	31644	36381	34683	31496	28683	29257	32046	345368

Отрицательное воздействие на рентабельность оказывают затраты на заемный капитал – процентная ставка, по которой банк будет кредитовать ООО «ТД «Серов» при реализации проекта развития торговой сети.

ООО «ТД «Серов» при инвестиционном проектировании предполагает использовать 30% собственного и 70% заемного капитала от общей потребности в инвестиционном капитале для развития торговой сети, которая суммарно составляет 69 000 тыс. руб.:

- 21 000 тыс. руб. – собственный капитал;
- 48 000 тыс. руб. – заемный капитал.

Согласно условиям проектного финансирования в ходе предварительных переговоров с банком было принято решение о выделении ООО «ТД «Серов» кредитной линии по ставке 15% годовых. Ставка дисконтирования для расчетов показателей проекта принята равной 20,1%.

Предполагается, что кредитные средства будут поступать пятью траншами в соответствии с графиком строительства каждой из пяти торговых площадок.

График изменения задолженности компании «ТД «Серов» по кредиту и уплаты процентов отражает рисунок 2.12.



Рисунок 2.12 – График изменения задолженности ООО «ТД «Серов» по кредиту и по процентам за 2022-2038 гг.

Сокращение выплат компании «ТД «Серов» по основному долгу и по-

гашения процентов после 2030 года положительно скажется на уровне чистой прибыли предприятия.

Соотношение выручки от реализации продукции и полных текущих затрат по годам проекта отражает рисунок 2.13.

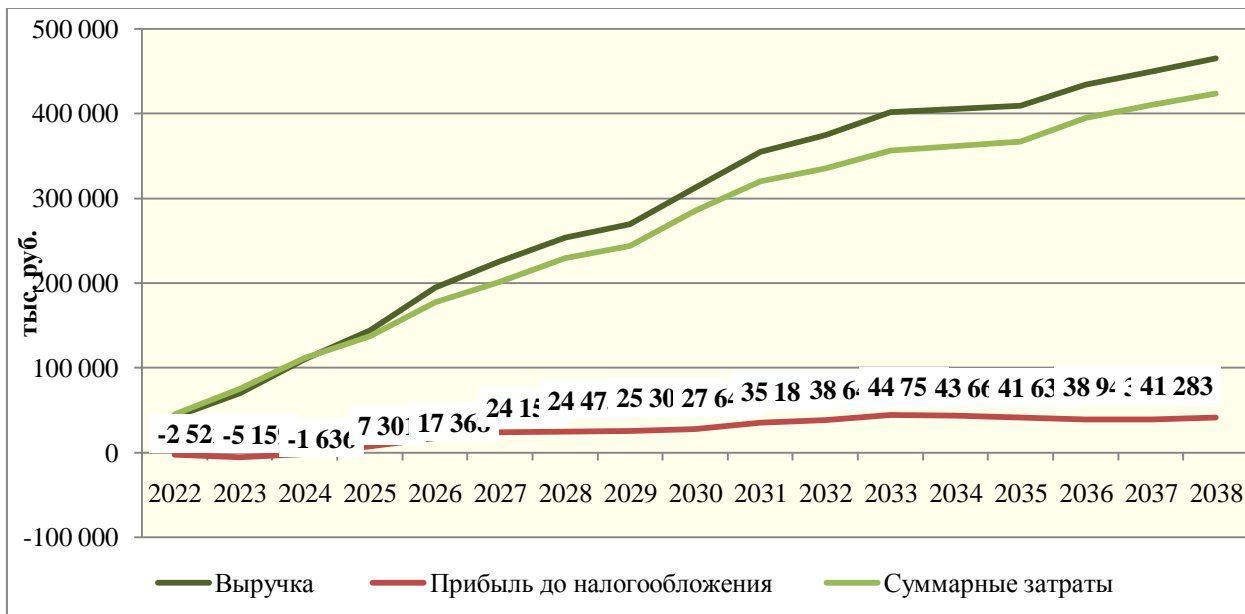


Рисунок 2.13 – Выручка, суммарные текущие затраты и прибыль до налогообложения проекта развития торговой сети за 2022-2038 гг.

Оценка эффективности проекта развития торговой сети осуществляется на основе расчета денежных потоков. Изменение чистого денежного потока отражено на рисунке 2.14.

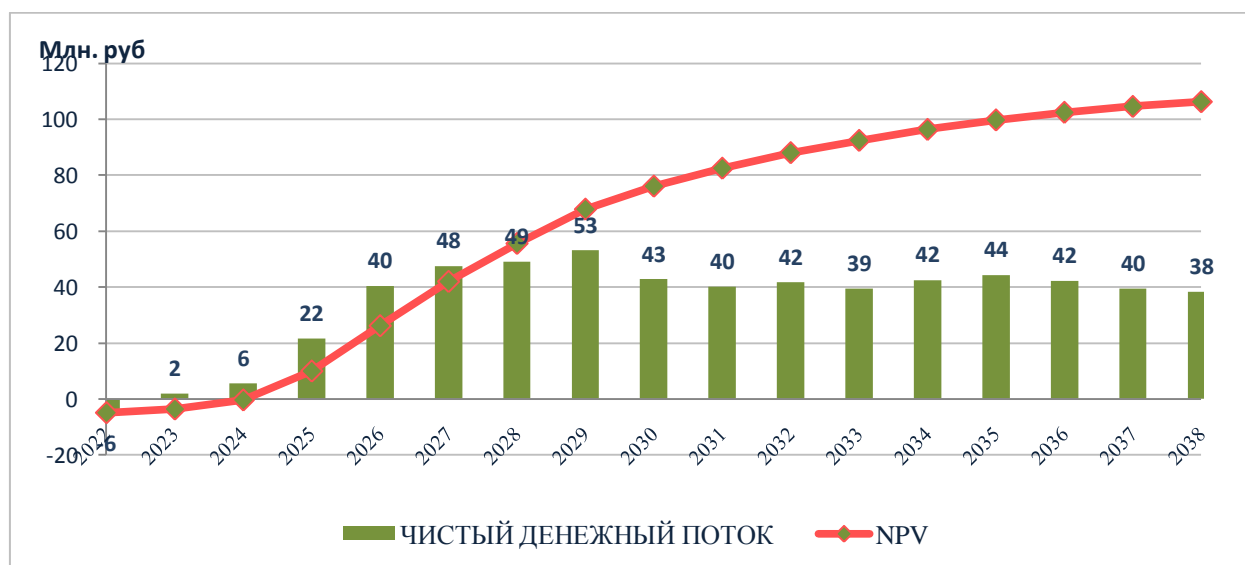


Рисунок 2.14 – Чистый денежный поток и чистая приведенная стоимость проекта развития торговой сети за 2022-2038 гг.

Чистая приведенная стоимость (NPV) дает оценку инвестиционному проекту с точки зрения выгодности для инвестора и представляет собой сумму дисконтированных денежных потоков уменьшенных на стоимость инвестиционных затрат. Внутренняя норма доходности (IRR) рассчитывается как норма доходности, при которой чистая приведенная стоимость по проекту равна нулю. Дисконтированный срок возврата инвестиций (DPBP) характеризует скорость возмещения капитальных вложений с учетом влияния фактора времени и стоимости капитала.

Инвестиционную привлекательность проекта развития торговой сети ООО «ТД «Серов» подтверждают результаты расчета показателей его эффективности (таблица 2.13).

Таблица 2.13 – Показатели эффективности проекта развития торговой сети
ООО «ТД «Серов»

№	Показатели эффективности	Значение показателей
1	Чистый дисконтированный доход (NPV), млн. руб.	34 490
2	Внутренняя норма доходности (IRR), %	56,6
3	Индекс прибыльности дисконтированный (PI)	1,42
4	Срок окупаемости (PBP), год	3
5	Срок окупаемости дисконтированный (DPBP), год	5
6	Срок выхода на текущую окупаемость, год	4

Плановые показатели функционирования торговой сети ООО «ТД «Серов» после ввода в эксплуатацию торговых точек демонстрируют возможность инициатора проекта осуществить запланированные этапы инвестиционной программы, а также своевременно и в полном объеме рассчитаться по всем своим обязательствам. Объем необходимых инвестиций составляет 69 млн. руб., а их источником служит банковский кредит с оплатой за пользование заемными средствами в размере 15% годовых.

3. Оценка рисков проекта развития торговой сети ООО ТД «Серов»

3.1. Качественный анализ рисков проекта развития торговой сети

В большинстве случаев риск определяют как экономическую категорию, которая отражает возможность возникновения неблагоприятной ситуации или неудачного исхода деятельности предприятия.

Стремясь к максимальной эффективности каждое предприятие постоянно сталкивается с возможностью не только не получить максимально возможную прибыль, но даже и потерять ее. Это может быть вызвано различными неблагоприятными факторами, такими как изменения законодательства, активизация деятельности конкурентов, или ошибочные действия собственного персонала предприятия.

Поскольку в деятельности предприятия существует значительная опасность потерь, то ему необходимо научиться разумно рисковать, т.е. научиться не только правильно оценивать риск, но и прогнозировать его возникновение, чтобы снизить до минимума возможные отрицательные последствия неблагоприятной ситуации.

Бизнес в торговле сопряжен с большим количеством рисков. Риски присутствуют практически на всех этапах деятельности торгового предприятия, начиная со стадии подготовки его к открытию.

Полное устранение рисков невозможно в силу целого ряда причин как объективного, так и субъективного характера. Но, несмотря на значительный потенциал потерь, который несет в себе тот или иной риск, он является и источником возможной прибыли.

На уровень внешних рисков торгового предприятия влияет очень большое количество факторов – политических, экономических, демографических, социальных, географических и др.

Одним из главных внешних рисков проекта развития торговой сети ООО «ТД «Серов» является негативное изменение валютного курса, что может

вызвать удорожание стоимости поставляемых из Германии и Швеции видов электротехнического оборудования.

Этот вид риска расценивается как средний. Мерами снижения данного риска является сжатость срока поставки оборудования и учет возможного роста курса евро относительно рубля.

К внутренним рискам развития торговой сети относятся риски проекта, обусловленные работой самого торгового комплекса. На их уровень влияет квалификация персонала создаваемого торгового предприятия и деловая активность руководства ООО «ТД «Серов».

На предпринимательскую деятельность планируемой торговой сети ООО «ТД «Серов» могут оказать влияние следующие риски:

- Плохой менеджмент. Для планируемой торговой сети этот вид риска минимален, т.к. критерием подбора управленческого персонала сети будет высокий уровень его квалификации и опыт работы в торговой организации.
- Риск уменьшения товарооборота. Для планируемой торговой сети этот вид риска минимален вследствие высокой динамики роста рынка электротехнических товаров и спроса на них, а также видами реализуемой продукции, которые отвечают требованиям международных стандартов качества.
- Риск роста товарных издержек, способный снизить эффективность деятельности сети. Этот риск незначителен вследствие хорошей организации торговли, высокой квалификации персонала и использования автоматизированной системы управления запасами.
- Риск снижения прибыли. Применительно к планируемой торговой сети риск незначителен ввиду того, что компания ООО «ТД «Серов» осуществляет постоянный мониторинг ситуации на рынке электротехники, адаптируя к ее изменениям свою ассортиментную и ценовую политики. Планирование товарооборота ориентировано на динамику конъюнктуры рынка и прогноз на перспективу.

К спекулятивным рискам, имеющим непосредственное отношение к деятельности планируемой торговой сети ООО «ТД «Серов» можно отнести снижение спроса на электротехническую продукцию.

Риски проекта учитываются также в используемой ставке дисконтирования, которая рассчитывается методом кумулятивного построения. Метод основан на экспертной оценке рисков, связанных с вложением средств в инвестиционный проект.

Ставка дисконтирования рассчитывается путем сложения всех выявленных рисков и прибавления к безрисковой ставке дохода. Общий принцип таков – чем больше риск, тем выше ожидаемая ставка отдачи на вложенный капитал.

При этом премия за каждый вид риска определяется в интервале от 0% до 5%. В теории оценки инвестиционных проектов определен перечень основных факторов, которые должны быть проанализированы.

При расчете ставки дисконтирования использовалась методика, предусматривающая корректировку безрисковой ставки доходности до величины, учитывающей рискованность инвестиционного проекта.

Предполагается, что ставка дисконтирования должна содержать темп инфляции, минимальную норму прибыли кредитора и поправку, учитывающую степень риска конкретного проекта.

Ставка дисконтирования без учета риска проекта (d) определялась в долях единицы как отношение ставки рефинансирования (r), установленной Центральным банком Российской Федерации, и объявленного Правительством Российской Федерации на текущий год темпа инфляции (i):

$$1 + d = (1 + r/100) / (1 + i/100). \quad (1)$$

С 01.01.2016 года значение ставки рефинансирования ЦБ РФ приравнено к значению ключевой ставки Банка России на соответствующую дату.

В соответствии с этими данными была рассчитана ставка дисконтирования без учета риска проекта:

$$d = (1 + r/100) / (1 + i/100) - 1 = (1 + 9,25/100) / (1 + 4/100) - 1 = 0,05$$

Поправка на риск определялась, исходя из типовых и специфических рисков проекта развития торговой сети ООО «ТД «Серов», рекомендуемый интервал значений которых указан в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Рекомендуемый интервал значений поправки на типовые риски

Величина типового риска	Суть проекта	Поправка на риск, %
Низкий	Снижение себестоимости продукции	6 – 10
Средний	Увеличение объема продаж существующей продукции	8 – 12
Высокий	Производство и продвижение на рынок нового продукта	11 – 15
Очень высокий	Вложения в исследования и инновации	16 – 20

Конкретное значение поправки для расчетов показателей эффективности инвестиционного проекта развития торговой сети ООО «ТД «Серов» принято по верхней границе интервала риска увеличения объема продаж существующей продукции, соответствующей 12%.

Ставка дисконтирования, учитывающая типовые риски проекта, (D) определяется по формуле

$$D = d \times 100 + P, \quad (2)$$

где P – поправка на риск;

d – ставка дисконтирования без учета риска проекта.

Таким образом, ставка дисконтирования с учетом типовых рисков проекта:

$$D = 0,05 \times 100\% + 12\% = 17\%$$

Определение премии за специфические риски, связанные с функционированием торговой сети, производилось экспертным путем.

Риски вложения в торговый бизнес подразделяются на два вида:

- 1) систематические;
- 2) несистематические.

На рынке в целом преобладающим является систематический риск. Стоимость конкретной, приносящей доход собственности, может быть связана с экономическими и институциональными условиями на рынке. Основными компонентами систематического риска являются следующие группы рисков:

1) Риск с точки зрения собственности: политика экспроприации; политика национализации; возможности привлечения финансирования; гарантии собственности;

2) Риск с точки зрения предпринимательского дохода: политическая стабильность; отношение к иностранным инвестициям; законодательство в области прав собственности; исполнение законодательства; государственное вмешательство; отношение к частному сектору; наличие и стоимость рабочей силы; взаимоотношение с соседними государствами; влияние организованной преступности; протекционизм;

3) Финансовый риск для России: конвертируемость валюты; стабильность валюты; ограничения на движение товаров и капиталов; регулирование цен; емкость рынка; возможность доступа на внешние рынки; тенденции в экономике; государственный долг; налогообложения; уровень инфляции.

На рынке в целом преобладающим является систематический риск. Стоимость конкретной, приносящей доход собственности, может быть связана с экономическими и институциональными условиями на рынке.

Основными компонентами систематического риска являются следующие группы рисков:

1) имущественные риски: ускоренный физический износ; преждевременное моральное устаревание; ухудшение инфраструктуры; потеря ликвидности;

2) бизнес риски; сырьевые ресурсы; качество управления; снижения доходности; непредвиденный рост эксплуатационных затрат; неполучение платежей (сбытовые потери); прогнозируемость бизнеса и пр.

Таблица 3.2 – Оценка несистематических рисков проекта

Виды несистематических рисков	Премия за риск, %
Зависимость стоимости продукции предприятия от государственного регулирования	0,3
Колебания цен на электротехническую продукцию	0,1
Риск ключевой фигуры в управлении	0,1
Компетентность руководства	0,1
Зависимость от ключевых покупателей	0,1
Зависимость от ключевых поставщиков	0,1
Перспективы развития отрасли и предприятия	0,1
Местоположение предприятия и инфраструктура	0,5
Квалификация персонала и текучесть кадров	0,1
Доступность капитала	0,1
Совокупный несистематический риск	1,6

С учетом специфических рисков значение ставки дисконтирования для расчетов показателей эффективности проекта развития торговой сети ООО «ТД «Серов» было принято на уровне 20,1%.

Результаты качественного анализа рисков проекта развития торговой сети, их идентификации и классификации представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Идентификация и классификация рисков проекта развития торговой сети ООО «ТД «Серов»

Описание риска	Оценка риска	Меры по снижению риска и комментарии
Внешние риски проекта		
Снижение объемов продаж электротехнических товаров	Низкий	Прогнозируется, что данный риск будет оставаться очень низким в условиях превышающего спроса и отстающих темпов роста объемов производства электротехнической продукции. Риск снижается заключением долгосрочных договоров с крупными потребителями продукции.
Повышение цен на электротехнические товары у поставщиков	Низкий	Общеэкономическая ситуация в России характеризуется как стабильная, с умеренной инфляцией. Незначительное повышение цен не скажется серьезно на эффективности проекта. Если рост цен у поставщиков окажется значительным, то это приведет к общему росту цен на электротехнические товары, и тем самым, нивелирует риск снижения доходов для данного проекта.

Продолжение таблицы 3.3

Недостаток финансирования ввиду низкой доступности долгосрочного финансирования в России	Низкий	Риск снижен привлекательностью проекта для банковского финансирования, а также успешным долгосрочным сотрудничеством компании ООО «ТД «Серов» с крупными финансовыми организациями России.
Рост конкуренции на рынке электротехнической продукции	Средний	Основной мерой снижения этого риска является эффективный маркетинг ООО «ТД «Серов», одной из задач которого является постоянный мониторинг регионального рынка электропродукции и гибкая адаптация компании к изменению рыночной ситуации.
Изменения в мировой политике и экономике, подвижность международной финансовой системы	Средний	Международные риски не имеют прямого влияния на проект по следующим причинам: Строящиеся торговые площадки не нуждаются в импортных материалах. Основная часть реализуемой продукции будет потребляться на внутреннем рынке. При закупках электрооборудования за рубежом необходимо учитывать возможный рост курса валюты относительно рубля
Экологические риски	Низкий	Функционирование торговой сети осуществляется с учетом требований по охране и защите окружающей среды.
Внутренние риски проекта		
Отказ от выполнения взятых на себя обязательств со стороны партнеров	Низкий	В качестве поставщиков выбраны проверенные компании, имеющие хорошую деловую репутацию
Риск поставки некачественной электротехнической продукции	Низкий	Данный риск расценивается как минимальный ввиду того, что его поставщиками являются проверенные компании с безупречной репутацией и сертифицированной продукцией
Нарушение графика строительства и ввода в эксплуатацию торговых точек	Средний	Выбранная строительная компания хорошо зарекомендовала себя на рынке строительных услуг. Однако организационные риски, как правило, остаются самыми сложными для управления в процессе создания нового бизнеса, связанного со строительством объектов недвижимости. Кроме того, в проекте предусмотрен резерв по времени.
Риск нехватки собственных средств для финансирования проекта	Низкий	Компания является крупным дистрибьютором со значительным оборотом, отличается эффективным менеджментом с высоким уровнем финансового контроля.

Таким образом, уровень риска проекта развития торговой сети ООО «ТД «Серов» в целом оценивается как низкий. Риск снижения объемов продаж электротехнических товаров и резкого роста цен на них у поставщиков является крайне незначительным.

3.2 Анализ чувствительности проекта развития торговой сети

Одной из задач анализа проекта развития торговой сети ООО «ТД «Серов» является определение чувствительности показателей эффективности к изменениям различных параметров. Чем шире диапазон параметров, в котором показатели эффективности проекта остаются в пределах приемлемых значений, тем выше «запас прочности» проекта, тем лучше он защищен от колебаний различных факторов, оказывающих влияние на экономические результаты реализации проекта.

Вследствие того, что практически все бизнес-проекты характеризуются повышенными рисками, анализ чувствительности проводится с целью выявления его наиболее критичных составляющих – тех параметров проекта, которые оказывают наибольшее влияние на показатели его экономической эффективности.

Как правило, анализ чувствительности проводится в отношении некоторых ключевых параметров проекта, чтобы оценить их стабильность и степень подверженности влиянию каких-либо элементов проекта. Такой анализ позволяет определить допустимые границы изменения параметров проекта, которые не приведут к невозможности его осуществления.

На практике, в качестве базовых критериев проекта в процессе анализа чувствительности обычно рассматривают такие показатели его экономической эффективности, как:

- чистый дисконтированный доход (NPV);
- дисконтированный срок окупаемости проекта (DPBP);
- внутренняя норма доходности (IRR);
- стоимость бизнеса (DCF).

Соответственно, в качестве факторов влияния на базовые характеристики проекта, эксперты обычно рассматривают:

- операционные (эксплуатационные) затраты проекта в целом или отдельные виды затрат;

- инвестиционные (капитальные) затраты проекта;
- доходы (выручку) проекта;
- цены на реализуемую продукцию (услуги);
- ставку дисконтирования;
- условия кредитования проекта.

Эти характеристики проекта (факторы влияния), как правило, выбираются на этапе качественной оценки рисков проекта.

К основным недостаткам метода анализа чувствительности проекта в научной литературе относят экспертный характер оценки и отсутствие корреляционной зависимости между параметрами и факторами влияния проекта, что снижает его точность.

Анализ чувствительности проекта развития торговой сети ООО «ТД «Серов» был выполнен по отношению к чистому дисконтированному доходу (NPV) и внутренней норме доходности (IRR) на основе факторов (или переменных), потенциально способных ухудшить финансовые показатели проекта:

- уменьшение выручки (в результате снижения отпускных цен на электротехническую продукцию и/или продаж);
- увеличение операционных издержек (в результате увеличения закупочных цен на электротехническую продукцию и роста накладных расходов);
- увеличение капитальных затрат проекта (CAPEX).

Для расчетов принимался следующий диапазон изменения переменных или факторов влияния:

- 1) снижение переменных на 10%, 20% и 30%;
- 2) повышение переменных на 10%, 20% и 30%.

При различных значениях переменных рассчитывалась величина чистого дисконтированного дохода (NPV) проекта развития торговой сети ООО «ТД «Серов».

Результаты расчетов отражены на графике рисунка 3.1.

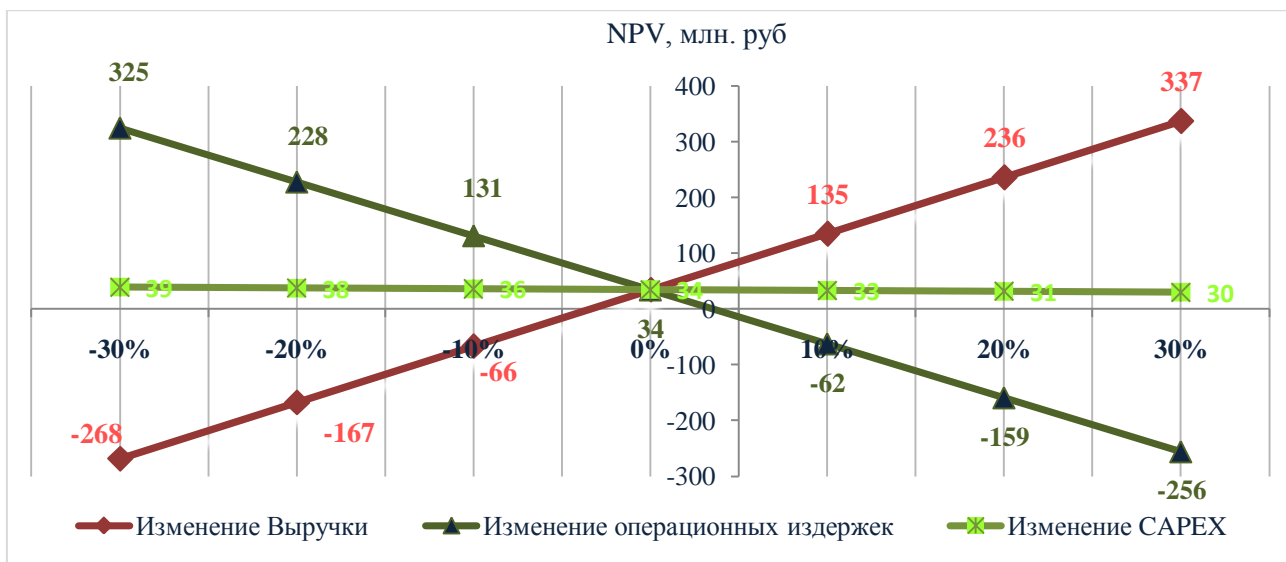


Рисунок 3.1 – Анализ чувствительности NPV проекта развития торговой сети по отношению к выручке, капитальным и операционным затратам (при 10% шаге изменения переменных)

Согласно данным рисунка 3.1, снижение выручки торговой сети на 10% приведет к отрицательному значению NPV проекта, вместе с тем повышение выручки на 10% приведет к увеличению NPV проекта в 4 раза. Уменьшение шага изменения переменных позволяет более точно определить размер выручки, при которой величина NPV проекта становится отрицательной (рисунок 3.2).

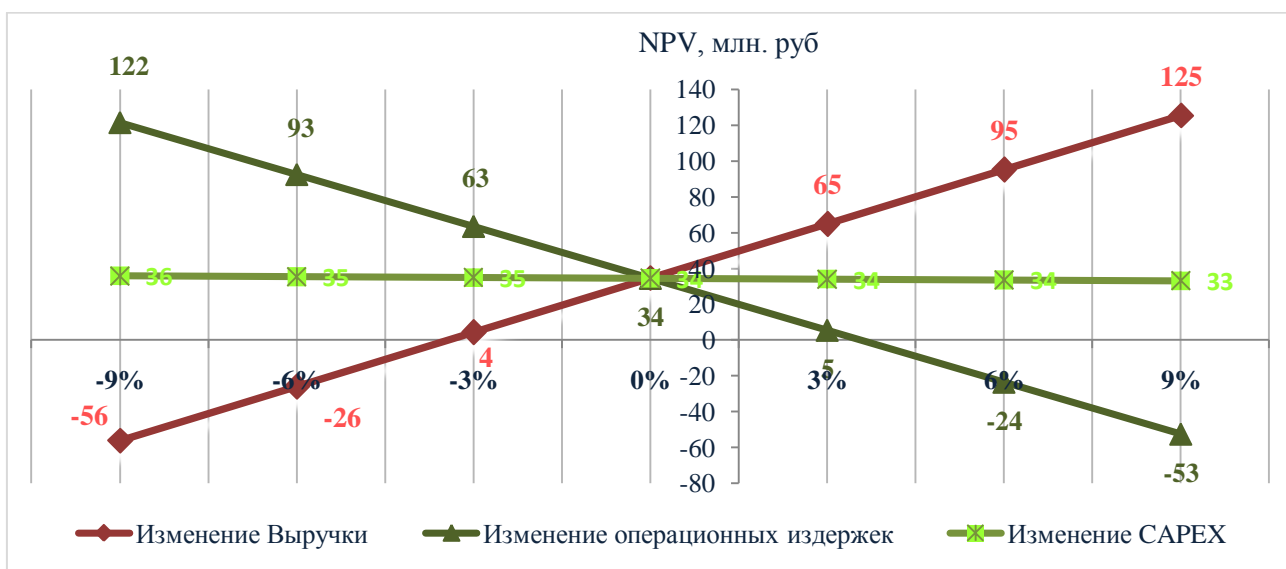


Рисунок 3.2 – Анализ чувствительности NPV проекта развития торговой сети по отношению к выручке, капитальным и операционным затратам (при 3% шаге изменения переменных)

Как можно видеть на рисунках 3.1 и 3.2, операционные затраты слабо влияют на величину чистого дисконтированного дохода проекта развития торговой сети, – графики изменения затрат имеют очень малый угол наклона к горизонтальной оси, что свидетельствует о низкой чувствительности NPV проекта к изменению операционных затрат. Вместе с тем, степень влияния капитальных затрат проекта развития торговой сети на его NPV достаточно высока. Так, при повышении капитальных затрат более, чем на 5%, возрастает риск снижения чистого дисконтированного дохода проекта, что говорит о повышенной чувствительности NPV к их изменению.

Помимо этого, анализ чувствительности проекта развития торговой сети ООО «ТД «Серов» выполнялся по чистому дисконтированному доходу по отношению к таким переменным, как ставка дисконтирования и стартовые инвестиционные или капитальные затраты проекта. Ставка дисконтирования проекта изменялась в интервале от 10% до 30% с шагом 5%, а капитальные затраты изменялись в интервале от +50% до –50% базового уровня.

Результаты расчета, демонстрирующие чувствительность чистого дисконтированного дохода проекта развития торговой сети ООО «ТД «Серов» в отношении двух параметров: уровня стартовых капитальных затрат и ставки дисконтирования, приведены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Анализ чувствительности NPV проекта развития торговой сети по отношению к уровню стартовых капитальных затрат и ставке дисконтирования

Ставка дисконтирования	Уровень стартовых капитальных затрат				
	–50% от базового уровня	–30% от базового уровня	базовый уровень	+30% к базовому уровню	+50% к базовому уровню
10%	100 159	98 506	94 956	92 721	91 068
15%	61 561	60 049	56 802	54 756	53 244
20%	38 854	37 468	34490	32 615	31 228
25%	25 701	24 421	21 672	19 941	18 661
30%	17 265	16 081	13 540	11 939	10 756

Анализ влияния стартовых капитальных затрат и ставки дисконтирования свидетельствует о наличии у проекта развития торговой сети достаточного запаса прочности. При повышении стартовых капитальных затрат на 50% чистый дисконтированный доход снижается на 11,2%, а при снижении стартовых капитальных затрат на 50% величина NPV находится на уровне 38,854 млн. руб.

Увеличение ставки дисконтирования до 30% приводит к снижению NPV на 60% по сравнению с базовым уровнем, в то же время ее снижение до 10% позволит увеличить NPV в 2,75 раза больше базового уровня.

При совместном воздействии изменения уровня стартовых капитальных затрат и ставки дисконтирования инвестиционная привлекательность проекта сохраняется в широком диапазоне их сочетаний. Например, при снижении ставки дисконтирования до 15% и одновременном повышении стартовых капитальных затрат на 30% NPV составит 32,615 млн. руб., т.е. незначительно снизится (на 0,6%).

На основе расчета денежных потоков проекта можно определить стоимость инвестиционного проекта, т.е. оценить его с финансовой точки зрения, поскольку для любого инвестора важно получить подтверждение возможности возврата инвестиций. Помимо этого, стоимость инвестиционного проекта, как и сроки его реализации, являются ключевыми факторами, определяющими будущую эффективность инвестиционного проекта. В свете сказанного, контроль стоимости инвестиционного проекта и оценка негативных факторов, которые приводят к удорожанию проектов, является для них важнейшим моментом.

Расчет инвестиционной стоимости проекта дает возможность оценить финансовые риски в связи с изменением объемов или структуры источников финансирования проекта.

На основе расчета денежных потоков проекта развития торговой сети была определена инвестиционная стоимость проекта (DCF) по формуле Гордона (формула капитализации чистого дохода при условии его стабильного

долгосрочного прироста) с учетом ставки дисконтирования по проекту и темпа роста в постпрогнозный период, как отражено на рисунке 3.3.

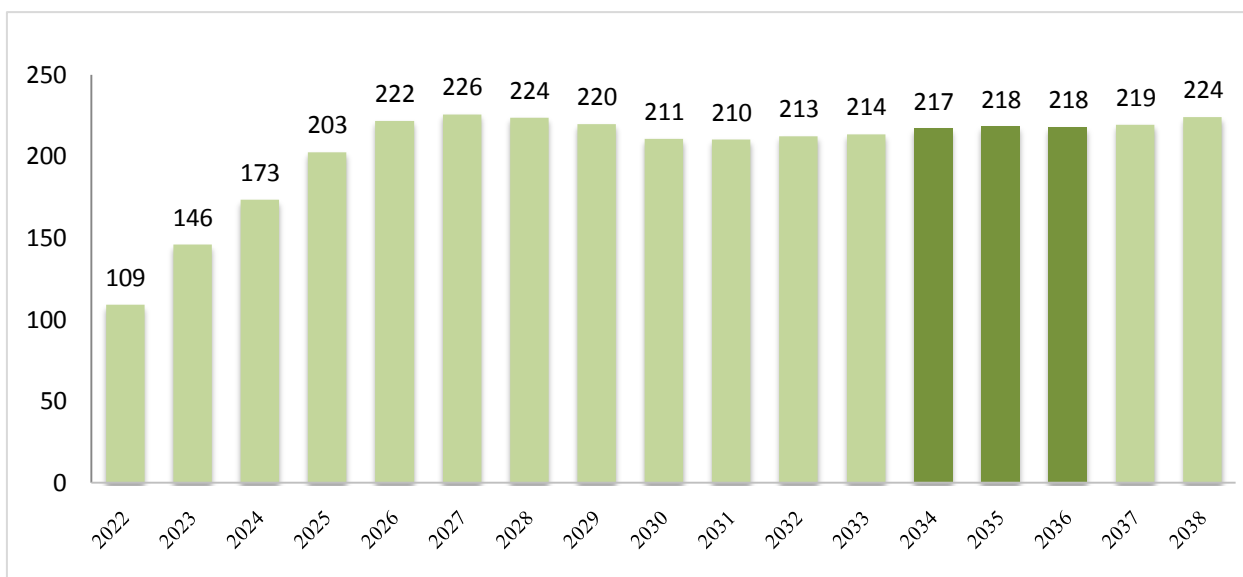


Рисунок 3.3 – Инвестиционная стоимость проекта развития торговой сети ООО «ТД «Серов»

Рассчитав чистый доход в каждом периоде проекта развития торговой сети ООО «ТД «Серов», можно прогнозировать изменение стоимости бизнеса, что позволяет выявить оптимальный период для его продажи. В частности, благоприятный период для продажи планируемой розничной сети, как можно видеть на рисунке, – с 2034 по 2036 годы.

Заключение

Выпускная квалификационная работа посвящена разработке бизнес-плана проекта развития торговой организации ООО «ТД «Серов» и оценке показателей его эффективности.

Анализ литературных источников, проведенный в первой главе, показал, что бизнес-планирование является в настоящее время одним из самых важных инструментов для экономического обоснования целесообразности осуществления инвестиционного проекта, потому что от качества его исполнения зависит эффективность вложения инвестиций.

Бизнес-план дает объективное представление о возможностях развития предприятия, совершенствования технологий производства и модернизации оборудования, способах продвижения товара на рынок, товарной и ценовой политике, об основных финансово-экономических результатах деятельности предприятия, выявляет зоны наибольшего риска и рассматривает пути их снижения. Поэтому бизнес-план может заранее предупредить менеджеров предприятия о будущих проблемах в развитии бизнеса и поможет их преодолеть, иначе говоря, он позволяет не просто реагировать на возникающие ситуации, а осуществлять превентивное управление деятельностью предприятия.

Инициатором проекта, рассмотренного в данной работе, является торговое предприятие ООО «ТД «Серов», которое создано на базе ООО «Энергопромснаб», входящего в состав ГК «ЭТМ» – известного дистрибьютора электротехнической продукции.

Вследствие того, что ООО «ТД «Серов» динамично развивается в течение многих лет, оно формализовало свои бизнес-процессы с учетом перспективы роста компании, создания новых подразделений и развития существующих направлений торговли. Опираясь на собственную стратегию развития, руководство компании сформировало такую схему, которая может расти по принципу конструктора и масштабироваться на новые проекты, при помо-

щи присоединения вновь создаваемых блоков к уже существующим.

В настоящее время руководство ООО «ТД «Серов» планирует открытие нескольких торговых площадок на основе уже действующего распределительного центра. Для реализации этого проекта развития торговой сети компании определены контрольные показатели:

- первоначальный оборот торговой сети;
- темп прироста оборота торговой сети;
- сроки выхода сети на заданную проектную мощность.

Предполагается, что строительство торговых площадок будет осуществляться на территории Липецкой области:

- торговая площадка №1 в г. Лебедянь;
- торговая площадка №2 в г. Данков;
- торговая площадка №3 в г. Елец;
- торговая площадка №4 в г. Задонск;
- торговая площадка №5 в г. Грязи.

Площадь каждой торговой площадки составит 800 кв. метров, а площадь распределительного центра – 1000 кв. метров.

Общая продолжительность строительного периода по пяти торговым площадкам ООО «ТД «Серов» составит 12 лет.

Предполагается, что сметная стоимость строительства одной торговой площадки (магазина) составит 14400 тыс. руб.

Ввод торговой сети в эксплуатацию будет постепенным: начнется в 2022 году с распределительного центра и завершится в 2034 году вводом в эксплуатацию пятой торговой площадки.

Анализ регионального рынка электротехнической продукции показал, что он оценивается как динамично растущий, также как и общероссийский рынок. Ежегодный прирост этого рынка объясняется активным строительством жилых и промышленных зданий в Липецкой области, а также реконструкцией устаревшего жилого фонда и заводских зданий.

Липецкий рынок электротехнической продукции является высококонкурентным, поэтому ООО «ТД «Серов» может обеспечить рост продаж за счет сбалансированной сбытовой политики с использованием сезонных скидок и акций. В качестве инструмента дальнейшего развития рассматривается внедрение систем материального стимулирования потребителей, в том числе через систему дисконтных карт и др.

Прогноз развития торговой сети компании осуществлялся на основе роста спроса на электротехническую продукцию и динамики роста рынка. На воронежском рынке продукции электротехники лидером с долей около 35% является ГК «ЭТМ», в состав которых и входит компания «ТД «Серов».

Результаты расчета показателей эффективности проекта развития торговой сети свидетельствуют о его высокой инвестиционной привлекательности. Плановые показатели функционирования торговой сети «Серов» после ввода в эксплуатацию демонстрируют возможность инициатора проекта осуществить запланированные этапы инвестиционной программы, а также своевременно рассчитаться по всем своим обязательствам.

Список использованных источников

1. Гражданский кодекс РФ от 30.11.94 №51-ФЗ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Информационно-правовая справочная система «Консультант Плюс»
2. Федеральный закон от 22.03.1991 N 948-1 «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений», принят Государственной Думой 22.03.1991 (ред. от 30.12.2016). – Режим доступа: Информационно-правовая справочная система «Консультант Плюс»
3. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов (утверждены постановлением Правительства РФ № ВК 477 от 21.06.1999) – Режим доступа: Информационно-правовая справочная система «Консультант Плюс»
4. Абрамс, Р. Бизнес-план на 100%: Стратегия и тактика эффективного бизнеса [Текст]. 2-е изд. / Р. Абрамс. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 486 с.
5. Александрова, А.В. Стратегический менеджмент: Учебник [Текст]/ Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. – 320 с.
6. Алиев, В.С. Практикум по бизнес-планированию с использованием программы Project Expert [Текст]: Учебное пособие / В.С. Алиев. – М.: Форум, ИНФРА-М, 2014. – 288 с.
7. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М. Маркетинг [Текст]. – СПб.: Питер, 2020. – 560 с.
8. Басовский Л.Е. Стратегический менеджмент: Учебник [Текст] / Л.Е. Басовский. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 365 с.
9. Баринов, В.А. Бизнес-планирование [Текст]: Учебное пособие / В.А. Баринов. – М.: Форум, 2017. –256 с.
10. Бауэр, Р. Управление инвестиционным проектом: Опыт IBM[Текст]. /Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 208 с.

- 11.Бирман, Г., Шмидт, С. Экономический анализ инвестиционных проектов [Текст]. /Пер. с англ. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 632 с.
- 12.Бромвич, М. Анализ экономической эффективности капиталовложений [Текст]: учебник/М. Бромвич. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 450 с.
- 13.Бронникова, Т.С. Разработка бизнес-плана проекта: Учебное пособие / Т.С. Бронникова. – М.: Альфа-М, ИНФРА-М, 2017. – 224 с.
- 14.Буров, В.П. Бизнес-план фирмы. Теория и практика [Текст]: Учебное пособие / В.П. Буров. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 192 с.
- 15.Булатов А.С. Экономика: Учебник [Текст]. – М.: Бек, 2016 – 785с.
- 16.Виленский, П. Л. Оценка эффективности инвестиционных проектов: учеб. пособие / П. Л. Виленский, В.Н Лившиц. – М.: Дело, 2017. – 278с.
- 17.Гладкий, А.А. Бизнес-план: Делаем сами на компьютере [Текст] / А.А. Гладкий. –М.: Рид Групп, 2014. – 240 с.
- 18.Горбунов, В.Л. Бизнес-планирование с оценкой рисков и эффективности проектов [Текст]: Научно-практическое пособие / В.Л. Горбунов. – М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 248 с
- 19.Долинская М.Г., Соловьев И.А. Маркетинг и конкурентоспособность промышленной продукции [Текст]. – М.: Экономика, 2019. – 256 с.
- 20.Дубровин, И.А. Бизнес-планирование на предприятии [Текст]: Учебник. 2-е изд. / И.А. Дубровин. – М.: Дашков и К, 2016. – 432 с.
- 21.Жуков, В.В. Бизнес-планирование в электроэнергетике [Текст] / В.В. Жуков. – М.: МЭИ, 2014. – 368 с.
- 22.Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: Учебник [Текст]/ Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М.: Магистр, 2019. – 528 с.
- 23.Качалов И.В. Планирование продаж с точностью до 90% и выше [Текст]. – СПб.: Питер, 2019. – 304 с.
- 24.Ковалева Н.Е. Проблемы стратегического управления организацией в условиях конкуренции. – М.: ТК Велби, изд-во Проспект, 2020. – 432 с.

25. Коршунов, В. В. Экономика организации (предприятия). Теория и практика: учебник для бакалавров / В. В. Коршунов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 433 с.
26. Котлер Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы. / Ф. Котлер. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 132 с.
27. Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент: Учебное пособие [Текст]/ Б.Т. Кузнецов. – М.: ЮНИТИ, 2015. – 623 с.
28. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник [Текст]/ Б.Г. Литвак. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 507 с.
29. Лопарева, А.М. Бизнес-планирование: учебно-методический комплекс / А.М. Лопарева. – М.: Форум, 2017. – 176 с.
30. Лосев, В. А. Как составить бизнес-план. Как составить бизнес-план: Практическое руководство с примерами готовых бизнес-планов для разных отраслей: Пер. с англ. / В. Лосев. – М.: Вильямс, 2015. – 208 с
31. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов [Текст]/ Майкл Портер; Пер с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. – 453 с.
32. Потапова, А.А Стратегический менеджмент (для бакалавров) [Текст]/ А.А Потапова. – М.: КноРус, 2019. – 320 с.
33. Романова, М.В. Бизнес-планирование: Учебное пособие / М.В. Романова. – М.: ИД ФОРУМ, ИНФРА-М, 2014. – 240 с.
34. Томпсон-мл. А.А., Стрикленд Ш. А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. – М.: Вильямс, 2009. – 928 с.
35. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью [Текст]. – М.: Высшая школа, 2019. – 319 с.
36. Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов [Текст]/ А.Н. Фомичев. – М.: Дашков и К, 2016. – 468 с.
37. Экономика предприятия Учебник [Текст]/ под ред. О.И. Волкова – М.: Инфра-М, 2014. – 600 с.

38. Экономика предприятия: учебник для студентов вузов [Текст]/ под ред. проф. В.Я Горфинкеля – 6-е изд. перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ–ДАНА 2016. – 663с.
39. Экономика предприятия Учебник. [Текст]/ под ред. Н.А. Сафронова. – М.:Юристъ, 2016. – 608с.

Бухгалтерский баланс
на 31 декабря 2021 г.

Организация <u>ООО «ГД «Серов»</u>	Дата (число, месяц, год)	Форма	Коды	
Идентификационный номер налогоплательщика _____	_____	_____	0710001	
Вид экономической деятельности: <u>торговля</u>	_____	_____	31	12 2021
Организационно-правовая форма / форма собственности	_____	_____	6122017757	
_____	_____	_____	4825139924	
Единица измерения: <u>тыс. руб.</u> / тыс. руб.	_____	_____	47.42	
_____	_____	_____	12165	16
Адрес (местоположение): 398042, г. Липецк, пр. Универсальный, д. 14	_____	_____	384/385	

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110	178	66	48
	Результаты исследований и разработок	1120	–	–	–
	Основные средства	1130	120436	102650	94604
	Доходные вложения в материальные ценности	1140	–	–	–
	Финансовые вложения	1150	128	96	30
	Отложенные налоговые активы	1160	–	–	–
	Прочие внеоборотные активы	1170	–	–	–
	Итого по разделу I	1100	171654	149870	122934
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Запасы	1210	112792	93486	81602
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	8214	1592	1208
	Дебиторская задолженность	1230	33126	29638	21606
	Финансовые вложения	1240	692	410	310
	Денежные средства	1250	3840	1208	1180
	Прочие оборотные активы	1260	–	–	–
	Итого по разделу II	1200	158664	126334	104698
	БАЛАНС	1600	330318	276204	227632

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10	10	10
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(-)	(-)	(-)
	Переоценка внеоборотных активов	1340	75092	60898	58014
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
	Резервный капитал	1360	25	25	25
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	2508	702	598
	Итого по разделу III	1300	77660	61660	58672
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1410	70624	58742	48736
	Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-	-
	Резервы под условные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	9524	9524	9524
	Итого по разделу IV	1400	80148	68266	58260
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1510	101392	96260	66338
	Кредиторская задолженность	1520	69158	48680	43384
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
	Резервы предстоящих расходов	1540	-	-	-
	Прочие обязательства	1550	1944	1322	978
	Итого по разделу V	1500	172510	146278	110700
	БАЛАНС	1700	330318	276204	227632

Отчет о финансовых результатах
за 2021 г.

		Коды		
		0710002		
	Дата (число, месяц, год)	31	12	2021
Организация <u>ООО «ТД «Серов»</u>	Форма по ОКПО	6122017757		
Идентификационный номер налогоплательщика _____	ИНН	4825139924		
Вид экономической деятельности: <u>торговля</u>	по ОКВЭД	47.42		
Организационно-правовая форма / форма собственности <u>ООО / частная</u>	ОКОПФ/ОКФС	12165	16	
Единица измерения: <u>тыс. руб.</u> /тыс. руб.	по ОКЕИ	384/385		
Адрес (местоположение): 398042, г. Липецк, пр. Универсальный, д. 14				

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	За 2021 г.	За 2020 г.
	Выручка	2110	506187	471630
	Себестоимость продаж	2120	(449694)	(428028)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	56493	43602
	Коммерческие расходы	2210	(7974)	(9532)
	Управленческие расходы	2220	(27543)	(20016)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	20976	14053
	Доходы от участия в других организациях	2310	–	–
	Проценты к получению	2320	547	678
	Проценты к уплате	2330	(24815)	(23877)
	Прочие доходы	2340	23880	25545
	Прочие расходы	2350	(5478)	(6187)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	15111	10212
	Текущий налог на прибыль	2410	(3022)	(2043)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	(–)	(–)
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	–	–
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	–	–
	Прочее	2460	–	–
	Чистая прибыль (убыток)	2400	12088	8169
	Совокупный финансовый результат периода	2500	12088	8169