

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Предпринимательство

(направленность (профиль) / специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка проекта создания нового направления бизнеса

Обучающийся

Д.В. Бодякова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, Е.А. Потапова

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2024

Аннотация

Тема исследования: «Разработка проекта создания нового направления бизнеса».

Тема исследования является актуальной, так как разработка проекта создания нового направления бизнеса позволит найти прибыльные направления деятельности компании, осуществить модернизацию технологии производства.

Цель исследования заключается в разработке проекта создания нового направления бизнеса.

Задачи исследования:

- изучить теоретические аспекты проекта создания нового направления бизнеса;
- провести анализ финансового состояния, внутренней и внешней среды ООО «Метро Кэш Энд Керри»;
- разработать проект создания нового направления бизнеса ООО «Метро Кэш Энд Керри»;
- оценить риски и экономическую эффективность проекта.

Объектом исследования выступает ООО «Метро Кэш Энд Керри».

Практическая значимость исследования заключается в возможности апробации в ООО «Метро Кэш Энд Керри» разработанного проекта создания нового направления бизнеса.

Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы и приложений.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты разработки проекта создания нового направления бизнеса.....	6
1.1 Экономическая сущность проекта создания нового направления бизнеса.....	6
1.2 Структура и содержание бизнес-плана проекта создания нового направления бизнеса.....	11
2 Анализ финансового состояния, внутренней и внешней среды ООО «Метро Кэш Энд Керри»	18
2.1 Краткая характеристика и анализ финансового состояния ООО «Метро Кэш Энд Керри».....	18
2.2 Анализ внешней и внутренней среды ООО «Метро Кэш Энд Керри» .	26
3 Разработка проекта создания нового направления бизнеса ООО «Метро Кэш Энд Керри»	35
3.1 Разработка организационного, производственного, маркетингового и финансового плана создания нового направления бизнеса ООО «Метро Кэш Энд Керри».....	35
3.2 Оценка рисков и экономической эффективности проекта создания нового направления бизнеса ООО «Метро Кэш Энд Керри»	48
Заключение	58
Список используемой литературы	61
Приложение А Бухгалтерская отчетность ООО «Метро Кэш Энд Керри»	63

Введение

Тема исследования является актуальной, так как разработка проекта создания нового направления бизнеса позволит найти прибыльные направления деятельности компании, осуществить модернизацию технологии производства.

Разработка проекта создания нового направления бизнеса отразит реальную возможность компании расширить собственные бизнес идеи. Проект позволит не только оценить прибыль, полученную от создания нового направления бизнеса, но и предвидеть возможности, риски, необходимость дополнительных инвестиций.

Цель исследования заключается в разработке проекта создания нового направления бизнеса.

Задачи исследования:

- изучить теоретические аспекты проекта создания нового направления бизнеса;
- провести анализ финансового состояния, внутренней и внешней среды ООО «Метро Кэш Энд Керри»;
- разработать проект создания нового направления бизнеса ООО «Метро Кэш Энд Керри»;
- оценить риски и экономическую эффективность проекта.

Объектом исследования выступает ООО «Метро Кэш Энд Керри».

Предмет исследования – бизнес-планирование деятельности ООО «Метро Кэш Энд Керри».

Информационно-методическую основу исследования составили периодические издания, экономические обзоры, статистическая информация, статистический материал, новостной портал, а также методы анализа, синтеза, обобщения, графический метод, расчетно-аналитический метод и другие методы исследования.

Теоретическую основу исследования составили труды авторов в области бизнес-планирования, разработке проектов и менеджмента, к числу которых относятся Л.Е. Басовский, В.Л. Горбунов, А.А. Гудилин, М.П. Переверзев, С.Д. Резник, И.Ю. Столярова и другие авторы.

Практическая значимость исследования заключается в возможности апробации в ООО «Метро Кэш Энд Керри» разработанного проекта создания нового направления бизнеса.

Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы и приложений. В первом разделе изучены сущность, функции, цели, задачи и особенности проекта создания нового направления бизнеса. Во втором разделе проведен анализ финансового состояния, внутренней и внешней среды ООО «Метро Кэш Энд Керри». В третьем разделе разработаны организационный, производственный, маркетинговый и финансовый план проекта создания нового направления бизнеса, проведена оценка рисков и экономической эффективности проекта.

1 Теоретические аспекты разработки проекта создания нового направления бизнеса

1.1 Экономическая сущность проекта создания нового направления бизнеса

Россия, которая долгое время находилась в условиях централизованной административно-командной системы управления экономикой социалистической страны, представляет собой благоприятную почву для ведения бизнеса. Бизнес-планирование больше опирается на зарубежный опыт, из-за того, что в 90-е годы XX века возникла потребность в разработке инвестиционного плана для получения средств, а практического опыта в этой области не было [18, с. 108].

Для достижения успехов на рынке компании необходимо эффективно планировать свою деятельность. При планировании деятельности учитываются факторы внутренней и внешней среды, среди которых выступают конкуренты, собственное финансовое положение, стабилизация рынка и другие. В результате планирования выявляется дальнейшее развитие бизнеса компании.

Проект, согласно ГОСТ национального стандарта РФ по проектному менеджменту, это комплекс мероприятий, определенных во времени и направленных на достижение заранее определенной цели, создание определенного, уникального продукта или услуги, при заданных ограничениях по ресурсам и срокам, а также требованиям к качеству и допустимому уровню риска [6].

Следовательно, проект, представляет собой некий прообраз или замысел, который компания желает осуществить. Проект создания нового направления бизнеса должен включать в себя цель, задачи, стратегию и выполняемые действия достижения, в результате которых компания будет работать успешнее.

При правильной разработке проекта создания нового направления бизнеса руководителю компании проще принимать управленческие решения, мыслить, координировать процесс. Грамотно составленный проект позволит уменьшить предпринимательские риски [24, с. 46].

Проект создания нового направления бизнеса собой представляет проработанную стратегию развития, которая основана на предположениях с учетом рыночных изменений. В проекте демонстрируется схема действий и способы их реализации. Реализация проекта создания нового направления бизнеса, как правило, является по времени продолжительной, от трех лет.

При создании проекта нового направления бизнеса учитываются как внутренние, так и внешние цели. В качестве внешних целей можно отметить поиск инвесторов, партнеров, которые смогут вложить финансовые ресурсы для развития бизнеса [9].

Основные цели проекта создания нового направления бизнеса представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Цели проекта создания нового направления бизнеса

Первоначальной целью проекта создания нового направления бизнеса является планирование, позволяющее руководителю определить дальнейшее развитие [17].

Также немаловажной целью является привлечение инвестиций и партнеров, заинтересованных в реализации проекта создания нового направления бизнеса.

Контроль и корректировка прогнозов выступает в качестве заключительной цели, позволяющей определить прибыль и понесенные убытки компании при реализации проекта создания нового направления бизнеса [3].

Помимо основных вышеперечисленных целей существуют также второстепенные цели создания проекта. В зависимости от того, какие результаты планирует достичь компания, руководитель выбирает ту или иную цель.

Основными задачами проекта создания нового направления бизнеса выступают:

- определение направлений бизнеса;
- анализ внешней среды, в том числе рынка, конкурентов;
- анализ внутренней среды, в том числе финансового положения, мотивации персонала;
- анализ торговых и производственных издержек создания нового направления бизнеса;
- разработка маркетинговых мероприятий;
- оценка рисков и другие задачи [5].

Классификация проектов по типам создания нового направления бизнеса представлена на рисунке 2 [15].

По типу проект создания нового направления бизнеса может быть направлен на создание или приобретение, какого-либо актива, с целью получения дохода и снижения расходов в прогнозном периоде.



Рисунок 2 – Классификация проектов по типам создания нового направления бизнеса

Инновационный проект нацелен на создание нового вида продукта, товаров, работ, услуг, которые в прогнозном периоде способны закрыть потребность общества и рынка в целом.

На получение новых знаний в какой-либо научной области нацелен научно-исследовательский проект. Учебно-образовательный проект необходим для повышения квалификации, опыта и знаний персонала компании. Смешанный проект сочетает в себе элементы разновидности проектов создания нового направления бизнеса.

План разработки проекта создания нового направления бизнеса схематично представлен на рисунке 3 [25].

Для эффективного управления проектом создания нового направления бизнеса используется бизнес-планирование. Грамотно разработанный бизнес-план оказывает влияние на рост компании, помогает реализовать сложные перспективные планы развития.



Рисунок 3 – План разработки проекта создания нового направления бизнеса

Бизнес-план осуществляется с целью предоставления полной, обоснованной оценки перспектив развития компании. Благодаря ему осуществляется прогнозирование, планирование деятельности компании на ближайший период времени с учетом особенностей рынка [19].

Следовательно, при составлении плана часто допускаются ошибки, которые следует рассмотреть более детально. Одна из самых распространенных ошибок в бизнесе – отсутствие качественной оценки рынка, а также необходима детальная информация о ключевых конкурентах [11].

Проект создания нового направления бизнеса должен содержать четкое представление о том, как должны формироваться затраты на производство. В противном случае, не будет понятно, что нужно для производства продукции, и это может привести к неоправданным расходам на производство. Проект должен быть основан на текущих рыночных условиях, то есть основываться на общей рыночной ситуации [12]. При создании нового проекта, главным

вопросом остается вопрос о финансировании. Бизнесмен, желающий открыть свое дело, может воспользоваться собственными средствами, взять кредит в банках или привлечь инвесторов [22].

1.2 Структура и содержание бизнес-плана проекта создания нового направления бизнеса

Структура и содержание бизнес-плана проекта создания нового направления бизнеса зависит от поставленной цели и выбранной стратегии [20]. На сегодняшний день на экономическом рынке есть ряд методик и стандартов, разработанных государственными органами и крупными компаниями, к числу которых можно отнести:

- методика от Technical Assistance for the Commonwealth of Independent States (TACIS);
- методика одной из крупнейших аудиторских компаний в мире (KPMG);
- методика министерства финансов Российской Федерации;
- методика от United Nations Industrial Development Organization (UNIDO);
- методика Федерального фонда поддержки малого предпринимательства (ФФПМП);
- методика Европейского банка реконструкции и развития (ЕБРР) [16].

Вышеперечисленные методики между собой схожи, у них типовая структура применения. Отличительными особенностями выступают те факторы, что каждая методика оснащена подпунктами, ориентированными на особенностях целей, рынков и другое [4]. Изучая методики можно определить стандартную структуру бизнес-плана проекта создания нового направления бизнеса, которая представлена на рисунке 4.

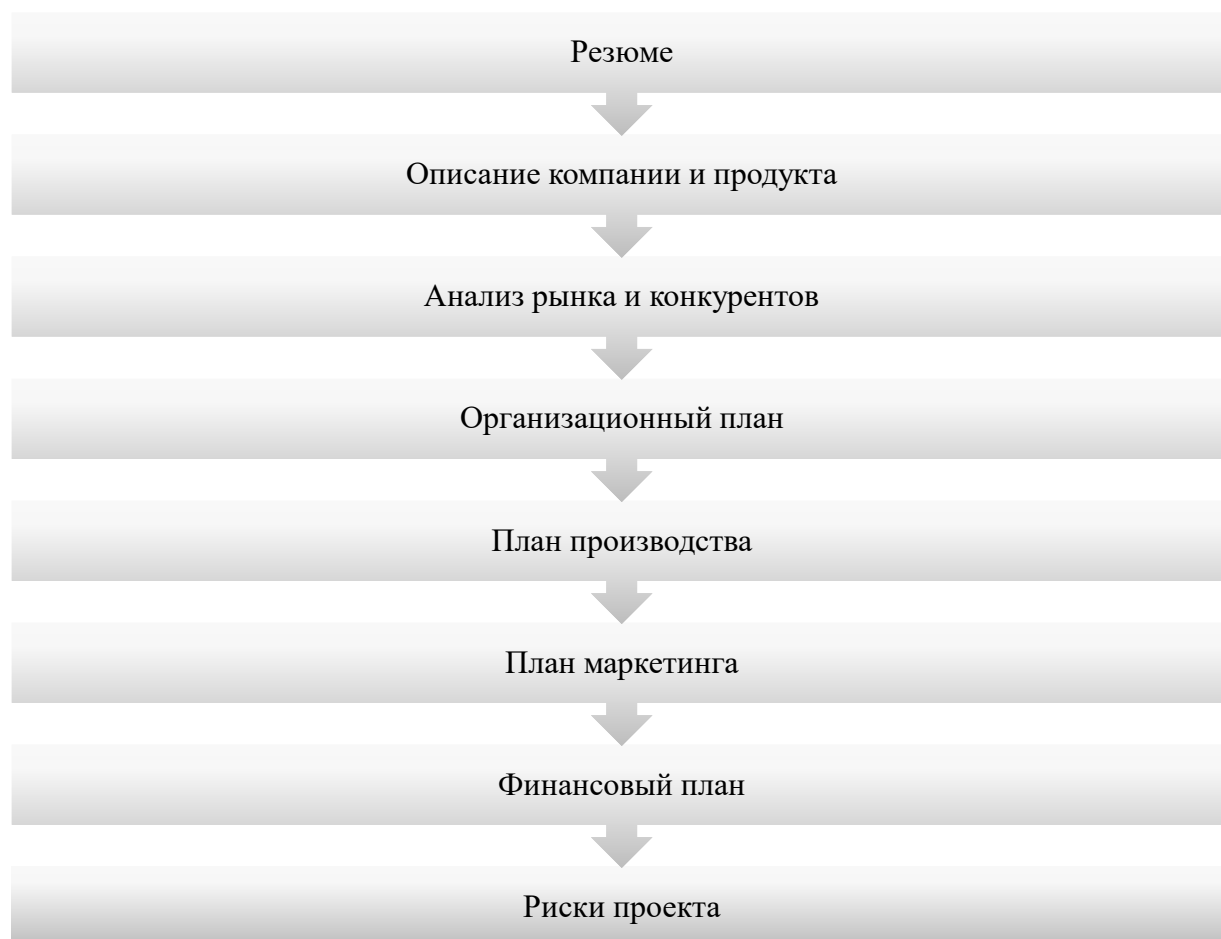


Рисунок 4 – Структура бизнес-плана проекта создания нового направления бизнеса

Резюме бизнес-плана проекта создания нового направления бизнеса включает в себя цель, задачи, содержательную часть разделов, расчет финансовых показателей, анализ требуемых инвестиций, сроки реализации. На основании резюме инвестор принимает решение насколько выгодно ему вложить средства в данный проект. Несмотря на то что резюме стоит первым пунктом в структуре проекта создания нового направления бизнеса, оно составляется в последнюю очередь, после того как проведены все расчеты и описаны все части плана.

В разделе описания компании и продукта предоставляется информация о деятельности компании, описываются идеи нового направления бизнеса, его особенности и возможности. В этом разделе также вносится информация о конкурентных преимуществах компании, новизны разрабатываемого

направления бизнеса, стадии развития и география работы компании [2, с. 162].

При анализе рынка и конкурентов проводится оценка экономического рынка, на котором будет развиваться новое направление бизнеса компании. Анализируется потенциальная, фактическая и доступная емкость рынка, проводится оценка конкурентов, перспектив развития, рыночные возможности.

Организационный план включает в себя информацию об участниках проекта, структуре компании, оплате труда и подборе персонала, их мотивации.

План производства содержит информацию о необходимых ресурсах для создания нового направления бизнеса, себестоимости продукта, оборудовании, технологических процессах и так далее.

В плане маркетинга описывается ценовая политика, аудитория продукта, план продвижения, планирование сбыта и распространение продукта.

В финансовом плане прогнозируются финансовые результаты прибыльности проекта создания нового направления бизнеса, оценивается движение денежных средств, баланс компании [26, с. 147].

Раздел рисков бизнес-плана проекта создания нового направления бизнеса содержит информацию о возможных проблемах, о сценариях поведения в случае наступления проблем и мерах, предотвращающих данные проблемы.

Основные показатели, отражающие эффективность реализации бизнес-плана проекта создания нового направления бизнеса, представлены на рисунке 5.

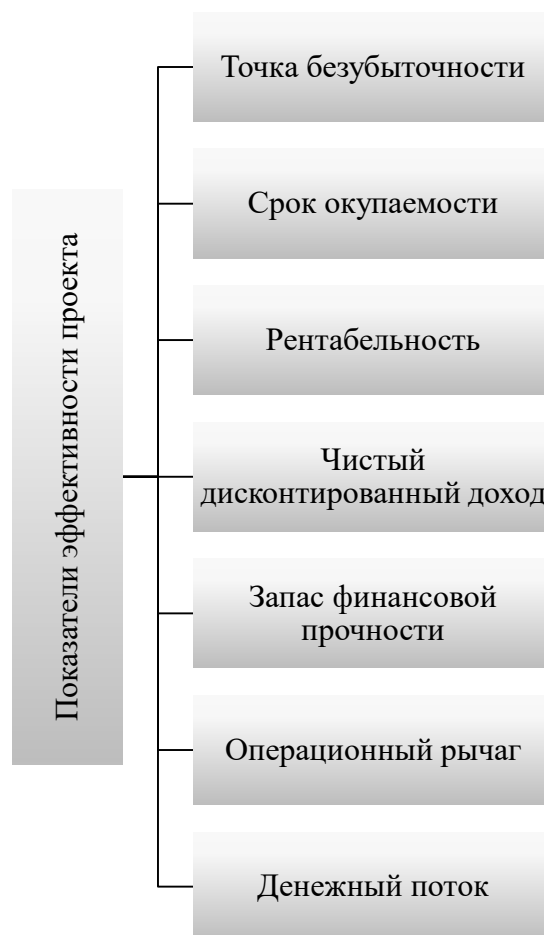


Рисунок 5 – Основные показатели эффективности бизнес-плана проекта

«Точка безубыточности отражает объем продаж, при котором компания работает в ноль. При росте данного объема продаж компания получит прибыль, при снижении – убыток» [23, с. 108]. «Формула расчета 1:

$$ТБ = \frac{Ц \cdot ПР}{СПР}; \quad (1)$$

где ТБ – точка безубыточности компании;

Ц – цена продукта;

ПР – постоянные расходы на производство продукта;

СПР – средние переменные расходы на производство продукта.

Срок окупаемости показывает период времени, за который компания начнет получать прибыль» [21, с. 134]. «Формула расчета 2:

$$CO = \frac{PB}{СЧП}; \quad (2)$$

где CO – срок окупаемости проекта;

PB – размер вложений компании;

СЧП – размер средней чистой прибыли компании» [21, с. 135].

«Для определения рентабельности производства используется следующая формула 3:

$$R_{п} = \frac{\Pi}{З} \cdot 100\%; \quad (3)$$

где R_п – рентабельность производства компании;

Π – прибыль компании;

З – затраты на производство и реализацию продукта [1, с. 59].

Разницу между положительными и отрицательными потоками компании отражает показатель денежного потока» [27, с. 91]. «Формула расчета 4:

$$ДП = Пп - Оп; \quad (4)$$

где ДП – денежный поток компании;

Пп – положительный денежный поток компании;

Оп – отрицательный денежный поток компании.

Для оценки инвестиционной привлекательности компании рассчитывается чистый дисконтированный доход» [13, с. 180]. Формула расчета 5:

$$ЧДД = ИП + \frac{ДП}{1+p}; \quad (5)$$

где ЧДД – чистый дисконтированный доход компании;

ИП – инвестиции первоначальные;

ДП – денежный поток компании;

r – ставка дисконтирования.

«Если ЧДД более нуля, то инвестиционный проект является выгодным и в случае его реализации компания получит прибыль» [8, с. 34].

«Формула 6 расчета запаса финансовой прочности:

$$\text{ЗФП} = \frac{B - \text{ОП}}{B}; \quad (6)$$

где ЗФП – запас финансовой прочности компании;

B – выручка компании;

ОП – объем продаж компании.

При значении $0,5 \leq \text{ЗФП} \leq 0,8$ в компании риск банкротства и неплатежеспособности минимальный» [10, с. 61].

«Темп роста прибыли по отношению к темпам роста выручки компании отражает операционный рычаг. Формула расчета 7:

$$\text{ОР} = \frac{\text{ПП} + \text{З}_{\text{пост}} + \text{З}_{\text{пер}}}{\text{ПП}}; \quad (7)$$

где ОР – операционный рычаг компании;

ПП – прибыль от продаж компании;

$\text{З}_{\text{пост}}$ – постоянные затраты компании;

$\text{З}_{\text{пер}}$ – переменные затраты компании» [7, с. 253].

На основании формул 1-7 можно оценить эффективность нового направления бизнеса компании.

Таким образом, в первом разделе бакалаврской работы отмечено, что бизнес-план проекта создания нового направления бизнеса должен включать в себя цель, задачи, стратегию и выполняемые действия достижения, в результате которых компания будет работать успешнее.

Основными задачами бизнес-плана проекта создания нового направления бизнеса выступают: определение направлений бизнеса; анализ внешней среды, в том числе рынка, конкурентов; анализ внутренней среды, в том числе финансового положения, мотивации персонала; анализ торговых и производственных издержек создания нового направления бизнеса; разработка маркетинговых мероприятий; оценка рисков и другие задачи.

При создании нового бизнес-плана проекта, главным вопросом остается вопрос о финансировании. Бизнесмен, желающий открыть свое дело, может воспользоваться собственными средствами, взять кредит в банках или привлечь инвесторов.

Структура и содержание бизнес-плана проекта создания нового направления бизнеса зависит от поставленной цели и выбранной стратегии. «Основными показателями, отражающими эффективность реализации бизнес-плана проекта создания нового направления бизнеса, являются денежный поток, рентабельность, срок окупаемости, операционный рычаг, запас финансовой прочности, точка безубыточности и чистый дисконтированный доход» [2, с. 95].

2 Анализ финансового состояния, внутренней и внешней среды ООО «Метро Кэш Энд Керри»

2.1 Краткая характеристика и анализ финансового состояния ООО «Метро Кэш Энд Керри»

«Общество с ограниченной ответственностью «Метро Кэш Энд Керри» (ООО «Метро Кэш Энд Керри») осуществляет деятельность с октября 2002 года.

Юридический адрес: 125445, Москва, м.о. Левобережный, ш. Ленинградское, д. 71г.

Основным видом деятельности ООО «Метро Кэш Энд Керри» является розничная торговля пищевыми продуктами, в том числе табака и напитков в специализированных магазинах.

ООО «Метро Кэш Энд Керри» предлагает широкий ассортимент товаров под собственными торговыми марками (СТМ), стремясь предоставить своим клиентам выбор качественной продукции по привлекательным ценам. Собственные торговые марки помогают клиентам эффективно вести бизнес и домашнее хозяйство, экономить на расходах и получать большую выгоду без потери качества» [14].

Собственные марки ООО «Метро Кэш Энд Керри»:

- ARO;
- FINE LIFE;
- RIOBA;
- METRO CHEF;
- METRO PROFESSIONAL;
- METRO PREMIUM;
- SIGMA;
- TARRINGTON HOUSE.

Продукция компании представлена во всех регионах России, всего на территории располагается 91 торговый центр. Численность сотрудников за 2023 год составляет 15317 человек. Структура ООО «Метро Кэш Энд Керри» представлена на рисунке 6.

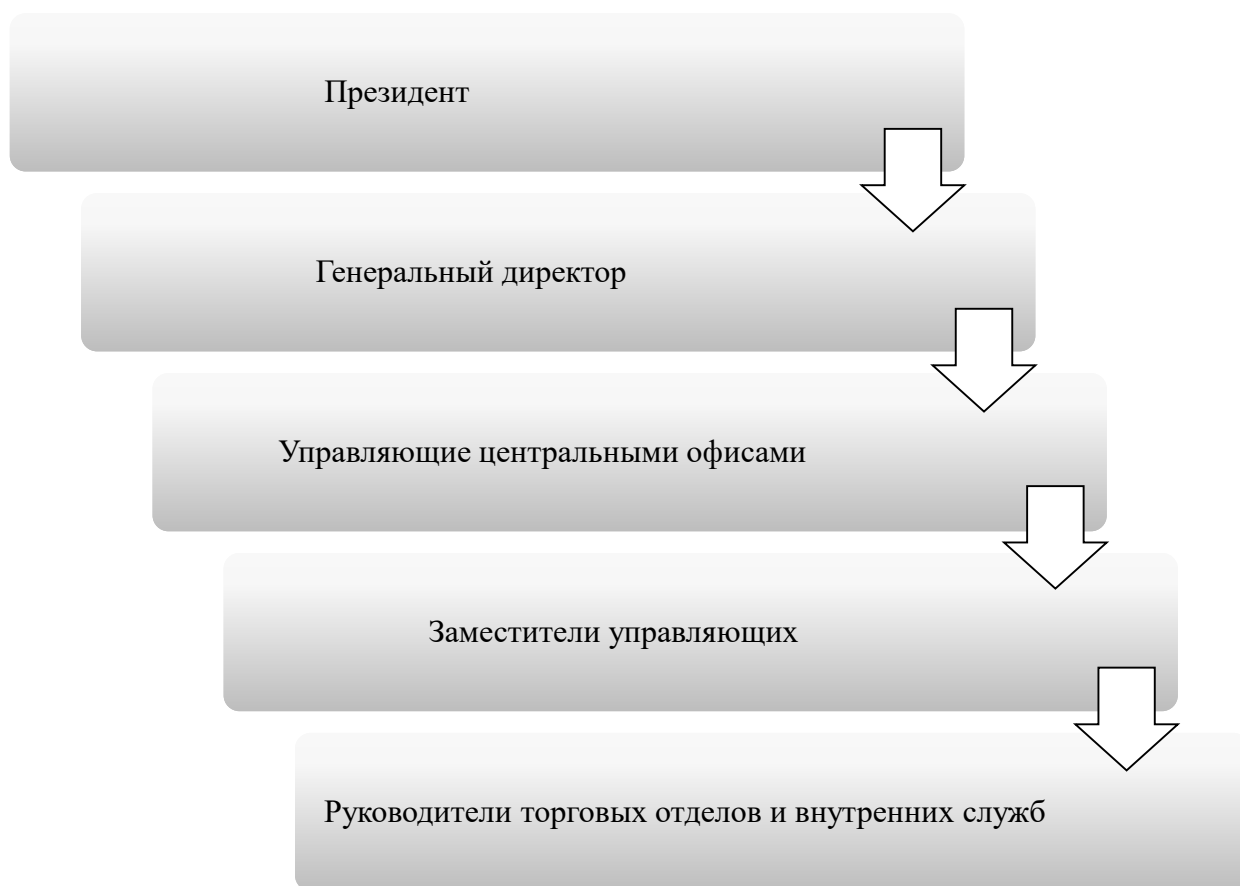


Рисунок 6 – Организационная структура управления ООО «Метро Кэш Энд Керри»

«Структура управления ООО «Метро Кэш Энд Керри» является линейной, высшим органом управления представлен президент компании.

Основными клиентами ООО «Метро Кэш Энд Керри» выступают представители малого и среднего бизнеса, в том числе индивидуальные предприниматели» [14].

В таблице 1 проведен анализ экономических показателей деятельности ООО «Метро Кэш Энд Керри» за 2021-2023 гг. (Приложение А).

Таблица 1 – Анализ экономических показателей деятельности ООО «Метро Кэш Энд Керри» за 2021-2023 гг.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение			
				2022 г. - 2021 г.		2023 г. - 2022 г.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп роста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп роста, %
Выручка, тыс. руб.	221198625	223588709	225784785	2390084	101,08	2196076	100,98
Себестоимость продаж, тыс. руб.	173884000	174070463	178410704	186463	100,11	4340241	102,49
Валовая прибыль, тыс. руб.	47314200	49518246	47374081	2204046	104,66	-2144165	95,67
Коммерческие расходы, тыс. руб.	36152590	38957399	39417970	2804809	107,76	460571	101,18
Прибыль от продаж, тыс. руб.	10704900	10560847	7956111	-144053	98,65	-2604736	75,34
Чистая прибыль, тыс. руб.	14297005	8792649	3032508	-5504356	61,50	-5760141	34,49
Основные средства, тыс. руб.	46703600	50134542	47845202	3430942	107,35	-2289340	95,43
Оборотные активы, тыс. руб.	96934590	81860296	64765179	-15074294	84,45	-17095117	79,12
Численность ППП, чел.	11912	13543	15317	1631	113,69	1774	113,10
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	3716544	5037996	6984552	1321452	135,56	1946556	138,64
Производительность труда работающего, тыс. руб.	18569,39	16509,54	14740,80	-2059,85	88,91	-1768,74	89,29
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	312	372	456	60,00	119,23	84,00	122,58
Фондоотдача	4,74	4,46	4,72	-0,28	94,16	0,26	105,81
Оборачиваемость активов, раз	2,28	2,73	3,49	0,45	119,69	0,75	127,64
Рентабельность продаж, %	4,84	4,72	3,52	-0,12	97,60	-1,20	74,60
Затраты на рубль выручки, коп.	94,95	95,28	96,48	0,32	100,34	1,20	101,26

За 2021-2023 гг. в ООО «Метро Кэш Энд Керри» наблюдается рост выручки, темп роста за 2022-2023 гг. составил 0,98% при темпе роста себестоимости продаж на 2,49%, рисунок 7.

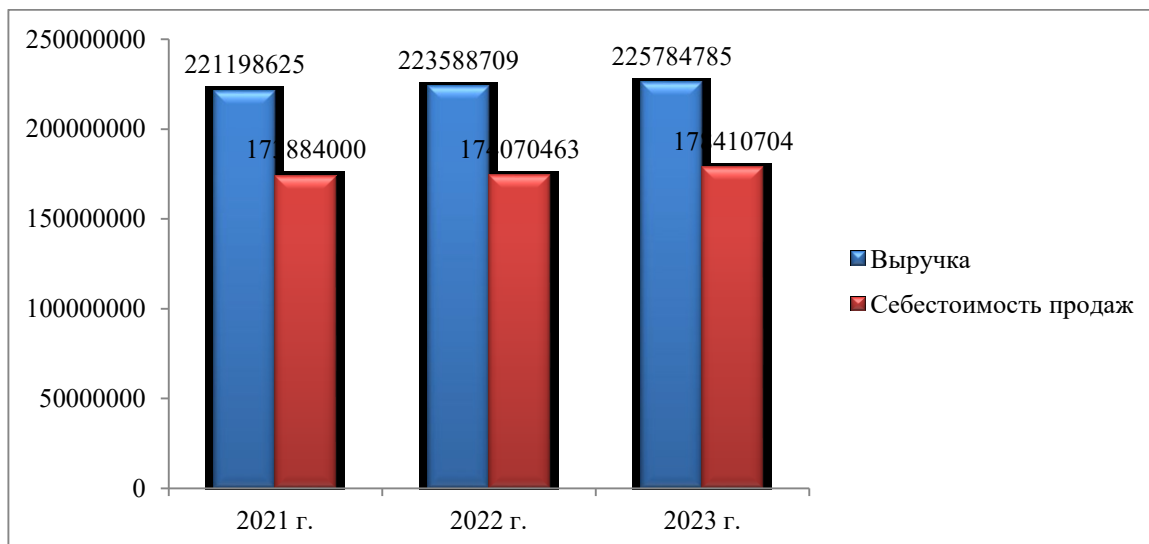


Рисунок 7 – Динамика выручки и себестоимости продаж ООО «Метро Кэш Энд Керри» в тыс. руб.

За период исследования наблюдается рост валовой прибыли, темп роста за 2021-2022 гг. в размере 4,66%, рисунок 8.

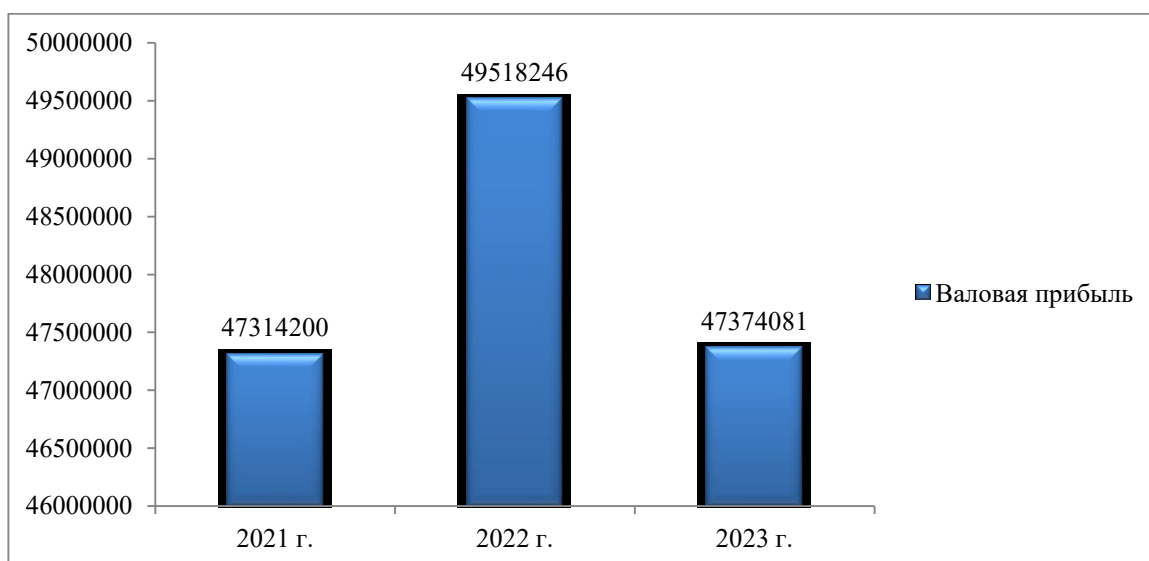


Рисунок 8 – Динамика валовой прибыли ООО «Метро Кэш Энд Керри» в тыс. руб.

В ООО «Метро Кэш Энд Керри» за 2021-2023 гг. возросли коммерческие расходы, темп роста за 2022-2023 гг. составил 1,18%.

В результате увеличения коммерческих расходов прибыль от продаж сократилась, а именно за 2021-2022 гг. на 1,35%, за 2022-2023 гг. на 24,66%.

Чистая прибыль ООО «Метро Кэш Энд Керри» уменьшилась за 2021-2022 гг. на 38,5%, за 2022-2023 гг. на 65,51%, рисунок 9.

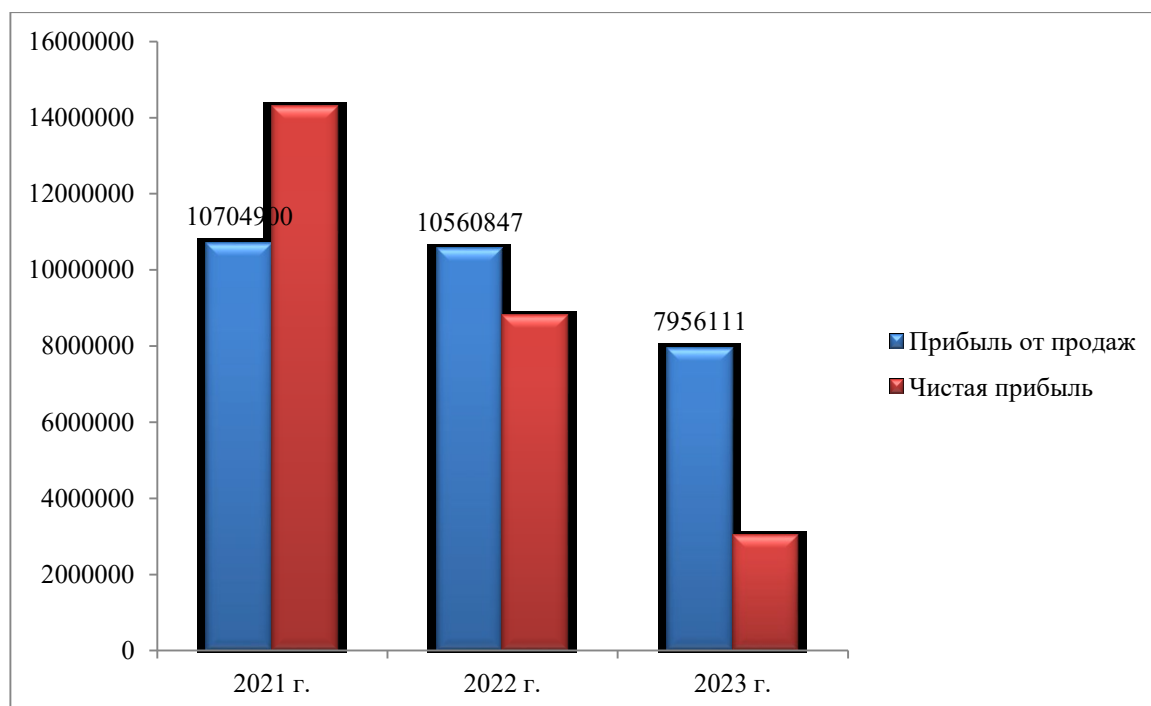


Рисунок 9 – Динамика прибыли от продаж и чистой прибыли ООО «Метро Кэш Энд Керри» в тыс. руб.

Снижение чистой прибыли ООО «Метро Кэш Энд Керри» за 2021-2023 гг. свидетельствует об ухудшении финансовой деятельности.

Основные средства компании возросли, темп роста за 2021-2022 гг. составил 7,35%.

Снижение оборотных активов за 2021-2023 гг. произошло за счет сокращения налога на добавленную стоимость по приобретенным ценностям, финансовых вложений, денежных средств. За 2021-2022 гг. оборотные активы уменьшились на 15,55%, за 2022-2023 гг. на 20,88%, рисунок 10.

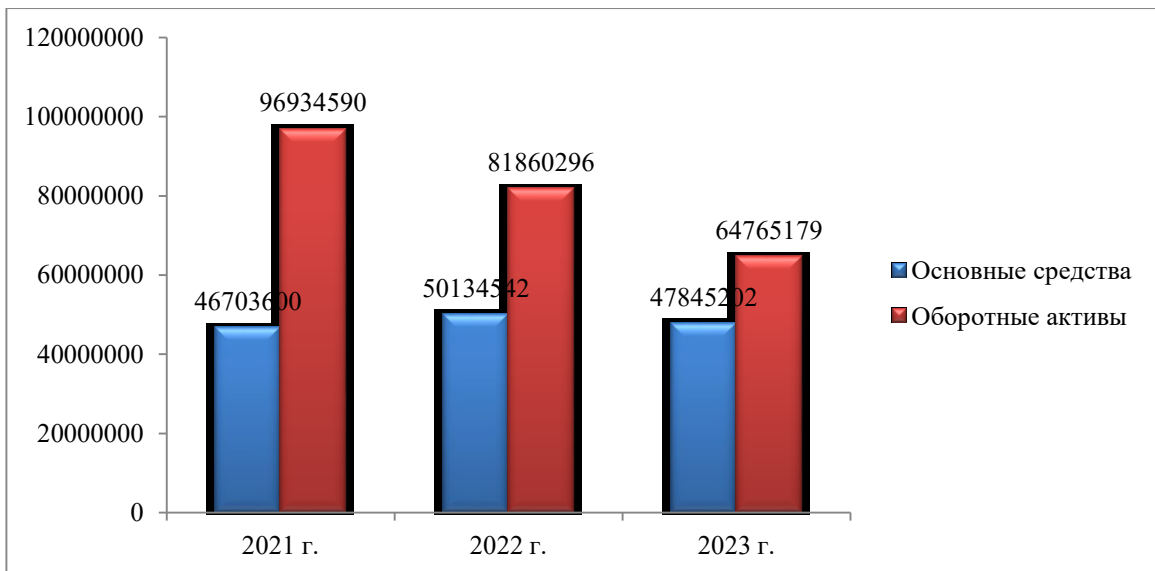


Рисунок 10 – Динамика основных средств и оборотных активов ООО «Метро Кэш Энд Керри» в тыс. руб.

Численность персонала компании за 2021-2023 гг. возросла, темп роста за 2022-2023 гг. составил 13,1%. Увеличился фонд оплаты труда, темп роста за 2022-2023 гг. в размере 38,64%.

Производительность труда работающего за период исследования сократилась, а именно за 2021-2022 гг. на 11,09%, за 2022-2023 гг. на 10,71%, рисунок 11.

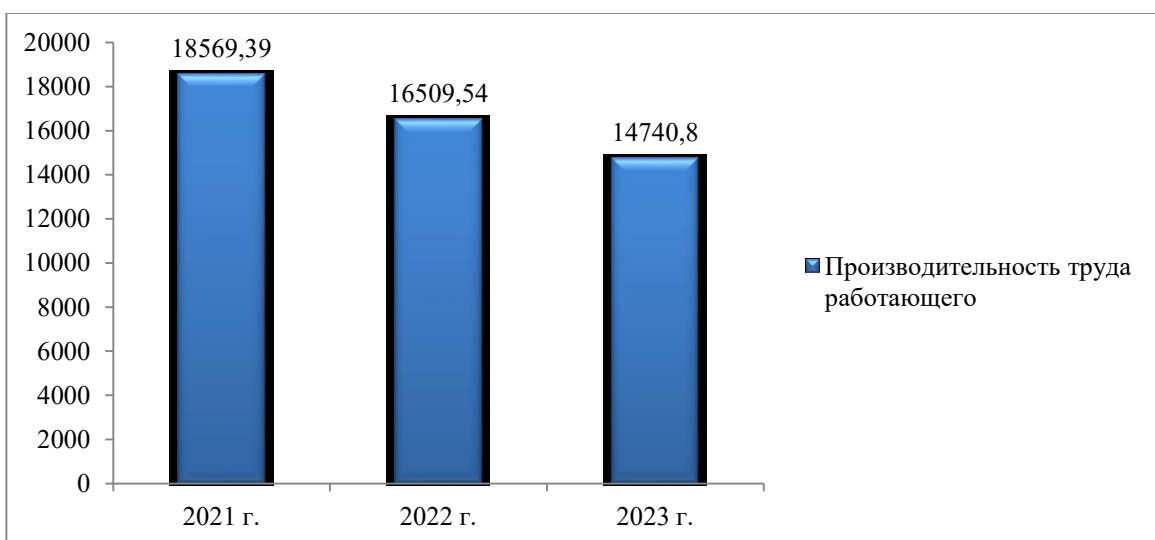


Рисунок 11 – Динамика производительности труда ООО «Метро Кэш Энд Керри» в тыс. руб.

За 2021-2023 гг. в ООО «Метро Кэш Энд Керри» сократился товарооборот, приходящийся на рубль стоимости основных фондов, фондоотдача уменьшилась с 4,74 до 4,72, рисунок 12.

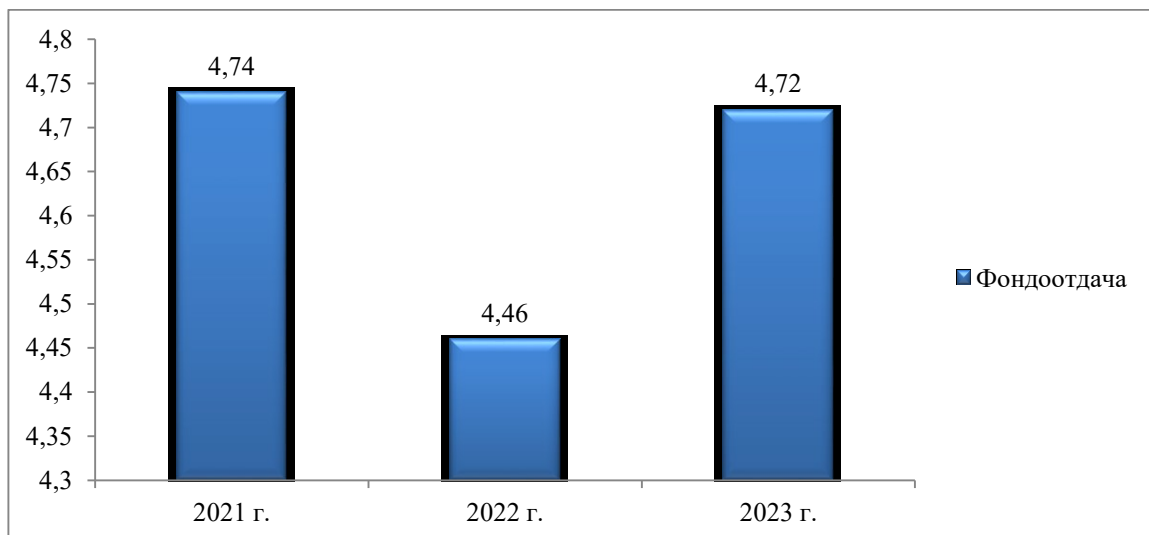


Рисунок 12 – Динамика фондоотдачи ООО «Метро Кэш Энд Керри»

За 2021-2023 гг. наблюдается рост оборотов капитала компании, темп роста оборачиваемости активов за 2022-2023 гг. в размере 27,64%, рисунок 13.

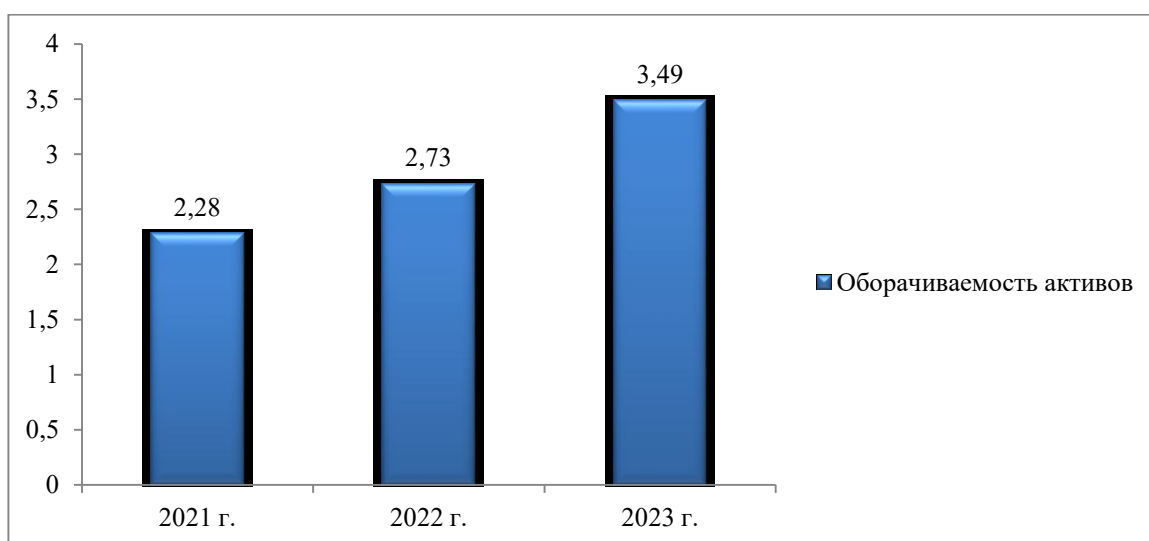


Рисунок 13 – Динамика оборачиваемости активов ООО «Метро Кэш Энд Керри» в раз.

В ООО «Метро Кэш Энд Керри» за 2021-2023 гг. сократилась прибыль с каждого рубля выручки, рентабельность продаж за 2022-2023 гг. уменьшилась на 25,4%, рисунок 14.

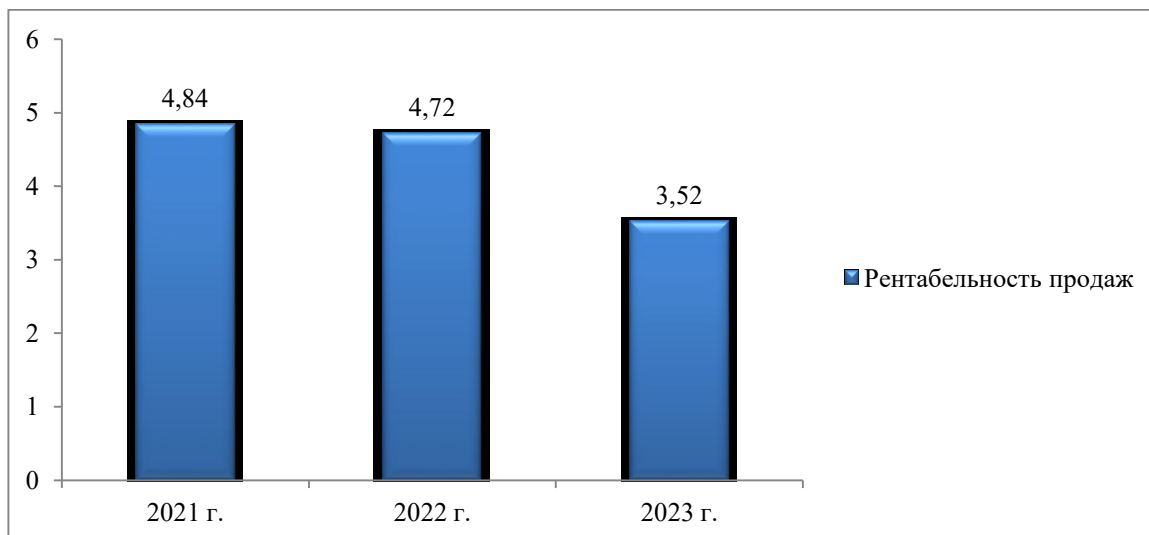


Рисунок 14 – Динамика рентабельности продаж и производства ООО «Метро Кэш Энд Керри» в %

За период исследования наблюдается рост затрат на рубль выручки, за 2022-2023 гг. на 1,26%, рисунок 15.

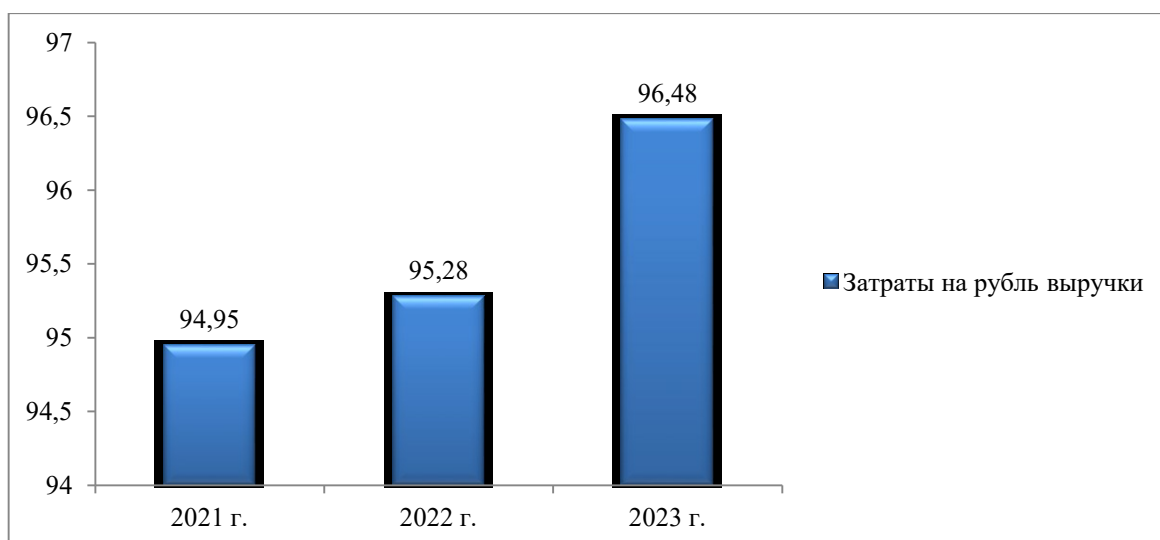


Рисунок 15 – Динамика затрат на рубль выручки ООО «Метро Кэш Энд Керри» в коп.

Следовательно, в ООО «Метро Кэш Энд Керри» за 2021-2023 гг. наблюдается ухудшение финансового состояния, снизилась чистая прибыль, производительность труда работающего, уменьшились показатели рентабельности продаж и производства, возросли затраты на рубль выручки.

2.2 Анализ внешней и внутренней среды ООО «Метро Кэш Энд Керри»

ООО «Метро Кэш Энд Керри» занимает 30,44% доли рынка оптовой торговли пищевыми продуктами в России. Основными конкурентами выступают ООО «КДВ Групп», ООО «АКРА», ООО «Д1», ООО «ТД «Ультра Фиш», ООО «ИМПОРТЛОГИСТИК», ООО «КПФ «МИОРАДА»», ООО «Океан». Структура рынка оптовой торговли пищевыми продуктами в России представлена на рисунке 16.

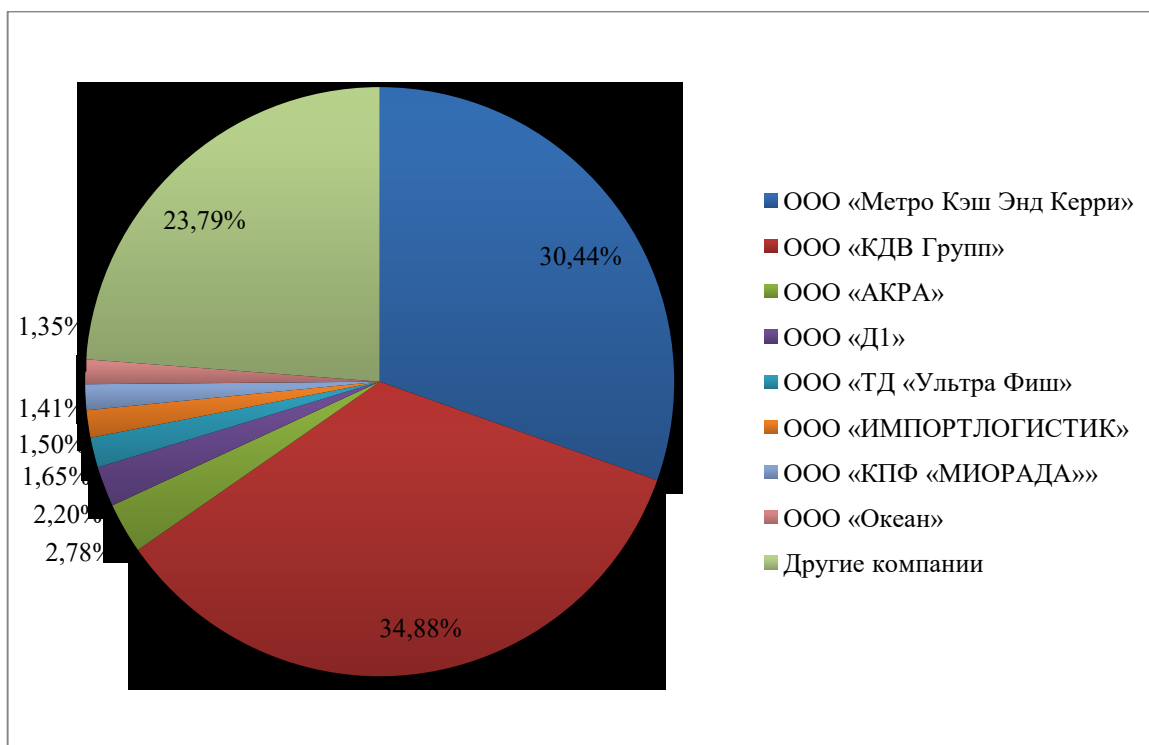


Рисунок 16 – Структура рынка оптовой торговли пищевыми продуктами в России в %

Наибольшую долю в структуре рынка оптовой торговли пищевыми продуктами в России занимает ООО «КДВ Групп», выручка более 285 млрд.р. Второе место занимает ООО «Метро Кэш Энд Керри», выручка более 225 млрд.р. К прочим компаниям относятся организации, выручка которых менее 9 млрд.р.

Для определения сильных и слабых сторон деятельности, дальнейших возможностей и угроз ООО «Метро Кэш Энд Керри» в таблице 2 проведен SWOT-анализ.

Таблица 2 – SWOT-анализ ООО «Метро Кэш Энд Керри»

Сильные стороны	Возможности
Высокая квалификация персонала Узнаваемость бренда Качественное обслуживание клиентов Большой ассортимент продукции Высокая репутация на рынке	Рост количества услуг и направлений сбыта Сотрудничество с новыми поставщиками с целью расширения поставок Промоушен в социальных сетях
Слабые стороны	Угрозы
Низкий уровень рекламы Завышенная цена на многие категории товаров Концентрация фокуса на клиентах-оптовиках, юридических лицах	Рост конкуренции Наличие в цепях поставок перебоев Снижение платежеспособности клиентов Рост товарозаменителей на рынке Изменение предпочтений клиентов

Сильными сторонами деятельности ООО «Метро Кэш Энд Керри» выступают высокая квалификация персонала, узнаваемость бренда и репутация компании. В ООО «Метро Кэш Энд Керри» качество обслуживания клиентов на высоте, в торговых центрах расположен большой ассортимент продукции.

Слабыми сторонами деятельности ООО «Метро Кэш Энд Керри» отмечены низкий уровень рекламы, на многие товары компании завышенная цена на продукцию в сравнении с конкурентами. Также среди слабых сторон отмечено, что ООО «Метро Кэш Энд Керри» концентрирует фокус на оптовых продажах, продажах юридическим лицам, в том числе индивидуальным предпринимателям.

С целью улучшения финансового состояния и конкурентных позиций возможностями развития ООО «Метро Кэш Энд Керри» выступают рост количества продукции и направлений сбыта, продвижение в социальных сетях. Для расширения поставок компания может заключить договора по сотрудничеству с новыми поставщиками.

Дальнейшими угрозами существования ООО «Метро Кэш Энд Керри» выступают рост конкуренции, перебои в цепи поставок, снижение платежеспособности клиентов и изменение их предпочтений, рост товарозаменителей на рынке по более привлекательной цене.

В таблице 3 проведен PEST-анализ с целью определения влияния внешних факторов на деятельность ООО «Метро Кэш Энд Керри».

Таблица 3 – PEST-анализ ООО «Метро Кэш Энд Керри»

Политические факторы	Социальные факторы
Сотрудничество компании с органами государственной власти Поддержка малого бизнеса со стороны государства	Рост потребления Высокая планка социальной ответственности потребителей
Экономические факторы	Технологические факторы
Рост инфляции Негативная экономическая ситуация на международной арене	Наличие у компании конкурентных технологий Разработка и внедрение новых программных продуктов

Сотрудничество ООО «Метро Кэш Энд Керри» с органами государственной власти способствует расширению рынка сбыта. Государство поддерживает развитие малого бизнеса, что в свою очередь ООО «Метро Кэш Энд Керри» помогает расширить базу надежных клиентов.

Рост инфляции оказывает негативное влияние на развитие деятельности ООО «Метро Кэш Энд Керри», продажи имеют тенденцию снижения. У части населения уменьшается уровень жизни из-за негативной экономической ситуации на международной арене, что в свою очередь отражается на снижении объема продаж.

Среди социальных факторов отмечена высокая планка социальной ответственности потребителей. Рост потребления является положительным фактором в деятельности компании.

ООО «Метро Кэш Энд Керри» обладает конкурентными технологиями, с помощью которых автоматизируются многие процессы. Разработка и внедрение новых программных продуктов позволят компании повысить эффективность деятельности, наладить цепи поставок, взаимоотношение персонала и другое.

С целью определения места ООО «Метро Кэш Энд Керри» на рынке по отношению к конкурентам в таблице 4 проведен анализ по модели «Пяти сил» Портера.

Таблица 4 – Анализ «Пяти сил» Портера для ООО «Метро Кэш Энд Керри»

Сила / Оценка	Выраженность риска	Степень влияния	Возможность решения	Итоговый рейтинг
Поставщики	4	3	2	5
Клиенты	7	6	5	8
Действующие конкуренты	6	7	5	7
Новые конкуренты	2	3	3	2
Товары-заменители	3	3	4	2

Анализ конкурентных сил ООО «Метро Кэш Энд Керри» определил, что на объем продаж поставщики оказывают среднее влияние, так как взаимоотношение компании с ними выстраивается на долгосрочной основе.

Самое сильное влияние на деятельность и финансовый результат ООО «Метро Кэш Энд Керри» оказывают клиенты. Поэтому компании рекомендуется постоянно придерживаться конкурентоориентированной политики.

Давление со стороны действующих конкурентов также оказывает сильное влияние на деятельность ООО «Метро Кэш Энд Керри», так как они

могут увести клиентов, заманивая их более выгодными ценовыми предложениями.

Появление новых конкурентов маловероятный фактор, так как на сегодняшний день наблюдается дестабилизация международных взаимоотношений, а для того чтобы создать такую же крупную сеть уйдет немало времени и вложения денежных средств.

Влияние товарзаменителей также мало, так как в ООО «Метро Кэш Энд Керри» имеется огромное количество инклюзивной продукции, которой в России больше нигде не имеется.

Модель «Пяти сил» Портера для ООО «Метро Кэш Энд Керри» представлена на рисунке 17.

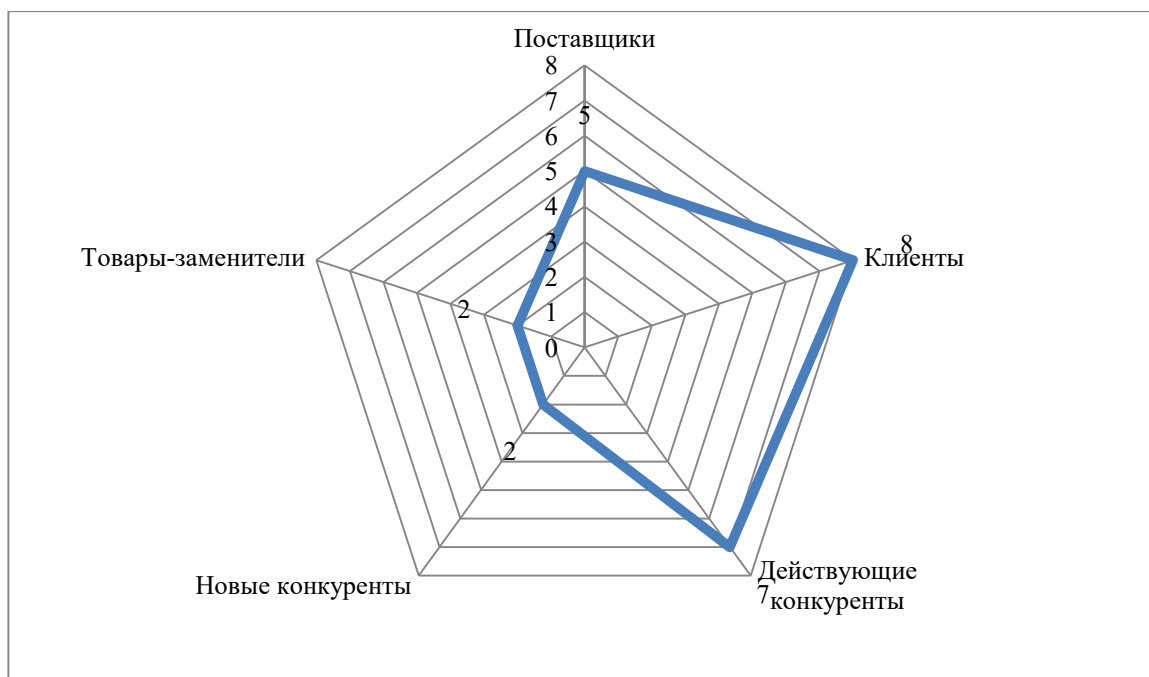


Рисунок 17 – Модель «Пяти сил» Портера для ООО «Метро Кэш Энд Керри»

Согласно рисунку 16, силы смещены в сторону клиентов и действующих конкурентов. Следовательно, разработка проекта создания нового направления бизнеса должны быть ориентирована на этом.

Российский рынок розничной торговли постоянно меняется и адаптируется к новым условиям. Уход иностранных брендов освободил нишу

на рынке, онлайн-продажи растут, а маркетплейсы все больше конкурируют с отечественными ритейлерами.

Важно отметить, что рост онлайн-покупок наблюдается во всех регионах страны. Этот тренд был особенно заметен в 2020 году из-за пандемии, и сейчас он продолжает развиваться. В 2022 году рынок потерял шесть крупных международных компаний, таких как Ikea, Inditex, H&M, Adidas, Uniqlo и Decathlon. Их уход оставил вакантную нишу в сегменте non-food, что открывает возможности для отечественных ритейлеров.

Несмотря на трудности, связанные с пандемией и геополитической ситуацией, рынок розничной торговли демонстрирует рост продаж и восстановление. Доля продуктового ритейла растет, что может указывать на то, что потребители в настоящий момент более чувствительны к ценам на продукты питания. В 2023 году видно, что, несмотря на рост цен, люди тратят на покупки меньше за один раз. Это может быть связано с тем, что покупатели чаще делят крупные покупки на несколько мелких и совершают их в разных магазинах.

Также, все больше людей предпочитают заказывать товары онлайн через маркетплейсы и службы доставки, а не ходить в традиционные магазины. Ситуация на рынке ритейла действительно сложная и динамичная.

Уход иностранных брендов создает новые возможности для отечественных сетей, но при этом растет конкуренция, как с другими торговыми сетями, так и с онлайн-платформами.

Важно отметить, что рынок продовольственных товаров в России ориентирован на физических лиц, поэтому не наблюдаются признаки олигопсонии или монопсонии.

В таблице 5 приведены крупнейшие продуктовые сети в РФ в 2023 году.

В 2022 году «Магнит» показал сильный рост - 26%, оборот достиг почти 2,3 триллиона рублей. В 2023 году темпы роста замедлились, но видна позитивная динамика – 9% прироста до 2,5 трлн. р.

Таблица 5 – Крупнейшие продуктовые сети России по объему выручки по итогам 2020-2023 гг.

Организация	Объем выручки 2023, млрд руб.	Измене ние к 2022 году, %	Объем выручки 2022, млрд руб.	Измене ние к 2021 году, %	Объем выручки 2021, млрд. руб.	Измене ние к 2020 году, %
Компания X5 Group	3138,5	20,6	2596,09	18,3	2121,01	19,5
Компания «Магнит»	2500	9	2281,99	26,2	1684,11	17,6
Бренд Mercury Retail Group («Красное & белое», «Бристоль»)	1150	20,4	960,57	31,9	654,15	26,2
Сеть магазинов «Лента»	615,8	14,6	530,2	11,4	469,76	13,0
Сеть магазинов «Светофор»	399,6	8	409,34	40,2	244,79	24,1
Компания «Ашан»	276,7	-3,9	272,4	4,6	259,87	0,4
Сеть магазинов «Вкусвилл»	259,8	26,9	213,78	1	211,64	14,0
Компания Metro	226,7	1,4	204,8	25,9	151,76	13,7
Бренд ГК «О'Кей»	205,7	2,8	165,2	8,1	151,82	5,5

Компания X5 Group также демонстрирует стабильный рост, в среднем по 20% ежегодно.

Повышенный интерес к продукции российских производителей позволил компании завершить 2022 год с показателем промышленного производства -0,6%, что оказалось значительно лучше, чем ожидали эксперты.

Торговые предприятия сами способны разрабатывать эффективные стратегии, учитывая, как внутренние, так и внешние факторы.

«Значимость отраслевых барьеров входы на региональный рынок продовольственных товаров представлена в таблице 6.

Условные обозначения:

- +++ – высокий уровень значимости,
- ++ – средний уровень значимости,
- + – низкий уровень значимости.

Таблица 6 – Значимость отраслевых барьеров входа на региональный рынок продовольственных товаров

Барьеры входа на рынок	Целевой сегмент рынка		
	Рынок переработки молока	Рынок хлеба и хлебобулочных продуктов	Рынок колбас и колбасных изделий
1. Структурные барьеры	++	++	+++
1.1 Экономия на масштабе производства			
1.2 Абсолютное преимущество в издержках	++	++	+++
1.3 Специфичность активов	++	++	+++
1.4 Потребность в капитале	++	+	++
1.5 Технологический уровень	++	++	+++
1.6 Доступ к дистрибьюторским сетям	+++	+++	+++
1.7 Вертикальная интеграция	++	++	++
2. Поведенческие барьеры	+++	+++	+++
2.1 Государственная политика			
2.2 Расходы на НИОКР	+	+	+
2.3 Культурные различия	+	+	++
2.4 Инвестиционные риски	+	+	+

Качественно оценить структуру отраслевого рынка можно по степени открытости рынка для межрегиональной и международной торговли, а также по наличию (или отсутствию) барьеров входа на рынок для потенциальных конкурентов и степени их преодолемости» [20, с. 105].

Таким образом, во второй главе определено, что в ООО «Метро Кэш Энд Керри» за 2021-2023 гг. наблюдается ухудшение финансового состояния, снизилась чистая прибыль, производительность труда работающего, уменьшились показатели рентабельности продаж и производства, возросли затраты на рубль выручки.

С целью улучшения финансового состояния и конкурентных позиций возможностями развития ООО «Метро Кэш Энд Керри» выступают рост количества продукции и направлений сбыта, промоушен в социальных сетях. Для расширения поставок компания может заключить договора по сотрудничеству с новыми поставщиками.

«Самое сильное влияние на деятельность и финансовый результат ООО «Метро Кэш Энд Керри» оказывают клиенты. Поэтому компании рекомендуется постоянно придерживаться конкурентоориентированной политики» [14].

Давление со стороны действующих конкурентов также оказывает сильное влияние на деятельность ООО «Метро Кэш Энд Керри», так как они могут увести клиентов, заманивая их более выгодными ценовыми предложениями.

Анализ «Пяти сил» Портера переделит смещение в сторону клиентов и действующих конкурентов.

Следовательно, разработка проекта создания нового направления бизнеса должны быть ориентирована на клиентов и действующих конкурентов.

3 Разработка проекта создания нового направления бизнеса ООО «Метро Кэш Энд Керри»

3.1 Разработка организационного, производственного, маркетингового и финансового плана создания нового направления бизнеса ООО «Метро Кэш Энд Керри»

По итогам анализа внутренней и внешней среды ООО «Метро Кэш Энд Керри» перспективным представляется проект по созданию нового направления бизнеса, который будет заключаться в создании службы доставки продукции. Проект будет реализован во всей сети (на 45 магазинов). В России представлены 45 магазинов ООО «Метро Кэш Энд Керри». Описание нового подразделения организации:

- служба доставки продукции рассматриваемой организации (физические лица);
- тип бизнеса: оказание услуг;
- основной и дополнительные виды деятельности в соответствии с Общероссийским классификатором видов экономической деятельности (ОКВЭД): грузоперевозки;
- краткая характеристика отрасли: рост спроса на доставку до дома;
- основные рынки сбыта (присутствия): жители России;
- система налогообложения: общая.

Этот рынок, будучи частью сферы услуг, имеет свои особенности:

- время очень важно. Продажа продуктов питания связана со сроками годности, поэтому нам нужно учитывать временные рамки при анализе конкуренции;
- потребители играют главную роль. Их влияние на рынок очень велико, ведь это в основном физические лица с разными предпочтениями и потребностями;

- специфика товара. Продукты питания быстро портятся, что может ограничивать участие иностранных компаний и поставщиков из других регионов;
- локальный характер производства. Часто производство продуктов питания сосредоточено вблизи мест потребления, а это выгодно местным производителям;
- социальная значимость. Продукты питания – это основа жизни, поэтому даже при высокой концентрации рынка, применение антимонопольных мер не всегда оправдано.

Входными параметрами являются: эластичность, частота покупок, объем натуральной в компании и на рынке. Необходимо учитывать вводные данные от регионов и магазинов.

«Общие правила:

- конкурентоспособность по всем KVI (KVI, или индикаторы ключевого значения — это товары, на которые существует ежедневный спрос, или известные товары);
- поддержание конкурентных цен на прочие товары для соответствия ценовому восприятию и сохранение маржинальности.

Определение KVI:

- супер KVI;
- KVI;
- не-KVI: уровень 1, уровень 2, уровень 3» [7, с. 115].

««Превосходство» – вложение в агрессивный уровень цен для формирования ценового восприятия, соответствие минимальной цене среди конкурентов» [11].

««Соответствие» – соответствие цене основного конкурента для защиты ценового восприятия» [11].

««Поддержка» – цена может быть выше, но близка к конкурентам, поскольку данные товары могут являться KVI для некоторых покупателей; варьируется в зависимости от роли и цели категории» [11].

««Жатва» – цена выше, чем у конкурентов для повышения маржинальности с целью финансирования стратегии «Превосходство» и «Соответствие»; варьируется в зависимости от роли и цели категории.

Приведенные стратегии на уровне гипермаркетов: превосходство, соответствия, поддержания, жатвы. Здесь учитываются входные параметры: эластичность, частота покупок, объем в натуральном выражении, емкость рынка» [11].

Адаптивность цены под региональные факторы происходит на основании KVI: ценообразование в географических кластерах на основе местной конкуренции. Выявлены ключевые факторы определения локальных цен на KVI:

- структура мониторинга на локальном рынке,
- плотность присутствия каждого конкурента,
- уровень цен на KVI у конкурентов.

Ключевыми драйверами готовности платить являются:

- демография покупателей,
- фактическое покупательское поведение,
- уровень конкуренции.

На цены влияют региональные факторы, географические кластеры магазинов ритейла розничного продуктового.

Существует множество факторов, которые ограничивают цену на товар: желаемая прибыль, цены конкурентов, шаги изменения цен, формат цен (например, округление до копеек), правила ценообразования, товары собственной марки, стандартные сетевые цены и группировка товаров по категориям.

Большинство супермаркетов стараются минимизировать затраты на

производство и реализацию товаров. Однако каждый магазин может иметь свою собственную ценовую политику, которая зависит от стратегии всей компании. Эта политика напрямую влияет на прибыль магазина, выбор покупателей и предпочтение определенных брендов.

В зависимости от того, как магазин представляет свои товары и услуги, покупатели могут по-разному воспринимать цены.

«В России есть потенциал для развития супермаркетов, но экономическая ситуация, усугубленная военными действиями, создает определенные трудности.

Тем не менее, Россия – большая страна с развитой транспортной инфраструктурой: дорогами, железными дорогами, авиатранспортом и морскими портами. Это дает возможность для роста и развития розничной торговли до уровня европейских стран. Инвесторы готовы вкладывать средства в развитие транспортной инфраструктуры при благоприятных макроэкономических условиях» [23, с. 41].

В России уже разработана стратегия развития транспорта, направленная на повышение эффективности перевозок к 2030 году. Цель – создать транспортную инфраструктуру, не уступающую развитым странам.

Существует несколько способов организовать доставку товаров клиентам, и выбор оптимального варианта зависит от специфики вашего бизнеса.

Варианты организации службы:

а) Сбор заказов с последующей доставкой:

- 1) заказы собираются в течение определенного периода (например, рабочей недели) и доставляются клиентам впоследствии;
- 2) подходит для небольших магазинов, работающих в пределах города или района. Экономия на зарплате, так как часто используются самозанятые курьеры;
- 3) клиентам нужно ждать заказ от одного до пяти дней.

Необходимо организовать прием оплаты заказов от клиентов от курьеров.

б) Регулярная доставка силами собственного отдела:

- 1) город или район делится на сектора, и каждый сектор обслуживается определенным количеством сотрудников, нанятых по трудовому договору;
- 2) подходит для крупных магазинов, работающих в пределах города или области. Более эффективный контроль над процессом доставки;
- 3) более затратный вариант, требует найма и оплаты персонала.

в) Выделение курьерской службы в отдельное юридическое лицо:

- 1) создается самостоятельная компания, занимающаяся доставкой не только для вашего магазина, но и для других клиентов;
- 2) возможность расширения бизнеса на несколько регионов или по всей стране;
- 3) требует дополнительных вложений, необходимо управлять штатом сотрудников, транспортными расходами, оплатой налогов и взносов.

г) комбинированный подход (собственная служба доставки и аутсорсинг) может быть выгодным в периоды пиковой нагрузки.

В данном проекте выбираем второй вариант – регулярная доставка силами собственного автотранспорта.

Особенности внутренней службы доставки:

- гибкость: у клиентов должен быть выбор между самовывозом и доставкой курьером, это повышает лояльность к компании;
- район обслуживания: необходимо на местах проанализировать плотность населения в различных районах города. В малонаселенных или промышленных зонах количество заказов

может быть невелико, а доставка – затратной;

- скорость обслуживания: разнообразие тарифов с различными сроками и ценами позволит клиентам выбирать оптимальный вариант. Для клиентов, кому товар не нужен срочно, доступна экономичная доставка с более длительным сроком. А для тех, кому необходима скорость, должна быть возможность заказать срочную доставку за дополнительную оплату;
- график работы: необходимо учитывать предпочтения клиентов в отношении дней получения заказов. Если основная часть заказов приходится на будние дни, можно рассмотреть отказ от работы службы доставки в выходные и праздники;
- подтверждение времени доставки: возможность согласования времени доставки перед выездом курьера повышает лояльность клиентов, но требует дополнительных затрат на связь;
- габариты, объем и вес заказа: определение допустимых габаритов и массы заказа позволит избежать проблем с доставкой крупных или тяжелых грузов. При превышении установленных параметров цена доставки должна быть увеличена;
- проверка качества и комплектности: необходимо учесть способ проверки товара клиентом. Это потребует дополнительного времени на доставку;
- место отгрузки: клиент должен иметь возможность выбрать удобный вариант: доставка до двери или в помещение. При работе с габаритным товаром необходимо запросить у клиента информацию о размерах дверных проемов и наличии лифта.

Маркетинговая программа развития предприятия создана на основе проведенного маркетингового аудита. Количественные цели:

- Создать поток клиентов на услуги службы доставки.
- Стабилизировать поток клиентов

– Перевести клиентов в постоянных заказчиков.

Сроки реализации: с января 2025 года.

На сайте компании (уже существующем) требуется введение информации для потребителей о том, что в магазинах сети гипермаркетов функционирует служба доставки, указать период работы, условия, стоимость.

Процесс работы службы доставки в сети гипермаркетов включает следующие этапы.

Клиент указывает адрес, по которому необходимо привезти заказ, на сайте или в приложении.

«Сервис предлагает список ближайших магазинов.

Покупатель выбирает нужный из них и формирует корзину, находя товары в разных разделах каталога.

В форме заказа он указывает дополнительную информацию: дату и время доставки, пожелания, способ оплаты, затем нажимает кнопку «Заказать» или «Оформить».

После подтверждения номера телефона заказ поступает в обработку и вскоре передается сборщику, который находится в выбранном клиентом магазине.

Сборщик комплектует корзину, сверяясь со списком и соблюдая требования к качеству продуктов.

Если какая-либо позиция отсутствует, сборщик связывается с клиентом, чтобы уточнить, как поступить в этом случае – заменить недостающий товар другим или исключить.

После того как корзина собрана, сотрудник производит оплату на кассе магазина и помещает заказ на хранение в специально предназначенные зоны в магазине, снабженные холодильным и морозильным отделениями.

На следующем этапе в магазин за заказом приезжает курьер. За некоторое время до доставки он звонит клиенту и предупреждает о прибытии.

На месте клиент проверяет комплектацию заказа, качество товаров и

оплачивает» [10].

Для реализации проекта первоначально требуется постоянный поток клиентов в магазины. Затем уделять больше внимания стимулированию продаж, например, через акции и скидки. Также маркетинговые мероприятия направлены на компании, которые занимаются перевозками грузов, а также на автотранспортные компании. Для успешного управления проектом должны быть определены все необходимые задачи, их порядок выполнения и сроки. Каждый член команды знает, что от него требуется, и сколько времени ему нужно на это. Определение работ и продолжительности их выполнения представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Определение работ и продолжительности их выполнения

Содержание работы	Продолжительность, дней
Издать приказ	3
Разработать положение об использовании собственных транспортных средств	4
Разработать штатное расписание	2
Составить должностные инструкции	2
Определить перечень документов для регистрации	3
Сформировать пакет документов	5
Передать данные в налоговую	5
Получить сведения о перерегистрации деятельности (новый вид деятельности)	4
Провести переговоры с различными клиентами	7
Заключить договор	7
Составить список контрагентов	3
Отправить запрос о наличии необходимой инфраструктуры	4
Заключить договор на покупку автомобилей	2
Заключить договор на гарантийное обслуживание	5
Заключить договор на техническое обслуживание	7
Доставить автомобили	5
Разместить автомобили в местах хранения	6
Рассчитать затраты на доставку оборудования	4
Рассчитать затраты на регистрацию и открытие	5
Рассчитать премиальные выплаты команде проекта	7
Рассчитать затраты на обучение	2
Рассчитать заработная плата сотрудников	3
Рассчитать арендные платежи	3
Рассчитать затраты на содержание и обслуживание автомобилей	7

Каждая задача в проекте имеет свой срок начала и окончания, и некоторые из них зависят от других. Необходимо отметить, что оформление документации и регистрации занимает больше всего времени.

Критический путь проекта – это самый длинный по времени маршрут выполнения задач. Он занимает один месяц.

Если какие-то задачи задерживаются, например, закупка и регистрация оборудования, то весь проект может затянуться, а расходы возрастут. Поэтому важно сосредоточиться на задачах, которые лежат на критическом пути, чтобы избежать задержек и завершить проект в срок.

Общие данные по проекту: длительность интервала планирования проекта (1 квартал), срок жизни проекта (5 лет), местная валюта (т.р.), представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Общие макроэкономические условия

Наименование показателя	2025 г.	2026 г.	2027 г.	2028 г.	2029 г.
Инфляция годовая	16,00%	18,00%	18,00%	18,00%	18,00%
Базисный индекс инфляции (к моменту начала реализации проекта)	1,00	1,16	1,37	1,62	1,91
Ключевая ставка	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%
Ставки налога на имущество организаций (недвижимое)	2,20%	2,20%	2,20%	2,20%	2,20%
Ставки налога на имущество организаций	1,1%	1,1%	1,1%	1,1%	1,1%
Ставки налога на прибыль	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%
Ставки НДФЛ	13,00%	13,00%	13,00%	13,00%	13,00%
Ставки НДС	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%

В таблице 9 приведены инвестиционные затраты проекта.

Таблица 9 – Инвестиции в проект

Показатель	Стоимость, тыс. руб.	Количество единиц	Сумма, тыс. руб.
Газель	2400	300	720000

Общие инвестиции составляют 720 000 т.р.

К начислению амортизации применяется линейный способ.

Срок службы автомашин 15 лет по техническому паспорту. Расчет нормы амортизации: $100/15 = 6,66\%$ в год. В таблице 10 приведена численность персонала проекта службы доставки.

Таблица 10 – Численность персонала проекта службы доставки

Персонал	Количество, чел.	Средняя ЗП, руб./мес.
Водители	300	50
Логисты и служба поддержки	50	50
Сборщики заказов	250	50
Всего	600	-

Служба доставки состоит из водителей, логистов, службы поддержки, сборщиков заказов. В таблице приведена общая численность специалистов на уровне всех магазинов. На каждую службу доставки приходится по 13 человек персонала, из них 1 логист, 1 человек службы поддержки, 6 водителей и 5 сборщиков заказов. Остальная численность персонала приходится на управленческий.

В таблице 11 приведены капиталовложения проекта службы доставки.

Таблица 11 – Капиталовложения проекта службы доставки

Статья	Стоимость без НДС, руб.	НДС, руб.	Стоимость с НДС, руб.
Предпроектные и проектные работы	10 000	2 000	12 000
Транспортные средства	720 000 000	144 000 000	864 000 000
Всего	720 010 000	144 002 000	864 012 000

Капиталовложения в проект оцениваются в размере 864012 т.р. за 2024 год единовременно с использованием заемных средств (банковский кредит). Материальные затраты по проекту организации службы доставки представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Материальные затраты по проекту организации службы доставки

Сырье	Расход сырья в среднем на 100 км пробега	Цена за ед. без НДС, руб.
Бензин	15,6	58,000
Масло	0,2	850,00

На 100 км пробега требуются затраты в размере 908 р. Накладные затраты по проекту службы доставки представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Накладные затраты по проекту службы доставки

Статьи расходов	Сумма, руб. в квартал
Ремонтный фонд	25 920 000
Обслуживание основных средств	17 280 000
Охрана труда	30 000
Подготовка персонала	900 000
Прочие расходы (сертификаты, лаборатория, налог на имущество)	21 600 000
Коммерческие расходы	35 000
Непредвиденные	150 000
Общехозяйственные	30 000

Общехозяйственные расходы в квартал по проекту составляют 30 т.р, в год 120 т.р. по проекту создания службы доставки. Прямые расходы по проекту службы доставки представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Прямые расходы по проекту службы доставки

Сырье	Расход сырья в среднем на 100 км	Цена за ед. без НДС, руб.	Сумма, руб.	Структура, %
Бензин	15,6	58,0	905	84,18
Масло	0,2	850,0	170	15,82
Всего прямые затраты на 100 км	-	-	1 074,80	100

Прямые затраты на 100 км пути составляют 1074,8 р. Динамика численности персонала по проекту службы доставки представлена в таблице 15.

Таблица 15 – Динамика численности персонала по проекту службы доставки

Персонал	Всего	2025 г.	2026 г.	2027 г.	2028 г.	2029 г.
Набор персонала, %	100	100	100	100	100	100
Основной персонал, чел	600	600	600	600	600	600
Всего, чел.	600	600	600	600	600	600

В таблице 16 приведен фонд оплаты труда по проекту службы доставки за год.

Таблица 16 – Фонд оплаты труда по проекту службы доставки

Персонал	Всего	2025 г.	2026 г.	2027 г.	2028 г.	2029 г.
Набор персонала, %	100	100	100	100	100	100
Зарботная плата основных рабочих, руб.	360000000	360000000	360000000	360000000	360000000	360000000
Всего	360000000	360000000	360000000	360000000	360000000	360000000

Фонд оплаты труда по проекту составляет 30000000 р. в год. Амортизационные отчисления по проекту службы доставки представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Амортизационные отчисления по проекту службы доставки

Наименование ОПФ	Всего с НДС, руб.	НДС, руб.	СПИ, лет	Амортизационные отчисления годовые, руб.
Транспортные средства	2 400 000,00	480 000,00	6,67	360 000,00
Транспортные средства 300 машин	720 000 000,00	144 000 000,00	6,67	108 000 000,00

Сумма амортизационных отчислений в год по проекту оценивается на уровне 480 т. р. за одну машину и 108000 т.р. за все 300 машин в год. В таблице 18 приведен объем производства (выручка) по проекту службы доставки.

Таблица 18 – Объем производства (выручка) по проекту службы доставки

Наименование показателя	2024 г.	2025 г.	2026 г.	2027 г.	2028 г.
Мощность, %	100	100	100	100	100
Объем производства, количество доставок в год, ед.	5475000	5475000	5475000	5475000	5475000
Стоимость доставки удаленностью 1 км пути, руб.	300	300	300	300	300
Выручка без НДС, руб.	1642500000	1642500000	1642500000	1642500000	1642500000
Выручка с НДС, руб.	1971000000	1971000000	1971000000	1971000000	1971000000

Объем выручки от транспортных услуг службой доставки равен 1642500 т.р.

Итак, общие инвестиции составляют 720 000 т.р. На 300 машин требуется 300 водителей, по 1 водителю на каждую газель в сутки.

Общехозяйственные расходы в квартал по проекту составляют 30 т.р., в год 120 т.р. по проекту создания службы доставки.

Сумма амортизационных отчислений в год по проекту оценивается на уровне 480 т.р.

3.2 Оценка рисков и экономической эффективности проекта создания нового направления бизнеса ООО «Метро Кэш Энд Керри»

В таблице 19 приведена себестоимость проекта по годам.

Таблица 19 – Себестоимость по проекту службы доставки

Наименование статьи затрат	2024 г.	2025 г.	2026 г.	2027 г.	2028 г.
Бензин	49537800	49537800	49537800	49537800	49537800
Масло	9307500	9307500	9307500	9307500	9307500
Расходы на оплату труда	360000000	360000000	360000000	360000000	360000000
Начисления на оплату труда	108000000	108000000	108000000	108000000	108000000
Переменные расходы всего	526845300	526845300	526845300	526845300	526845300
Условно-постоянные расходы всего, в том числе	293760000	293760000	293760000	293760000	293760000
Амортизация	108000000	108000000	108000000	108000000	108000000
Ремонтный фонд	25920000	25920000	25920000	25920000	25920000
Содержание основных средств	69120000	69120000	69120000	69120000	69120000
Охрана труда	120000	120000	120000	120000	120000
Подготовка персонала	3600000	3600000	3600000	3600000	3600000
Прочие цеховые расходы	86400000	86400000	86400000	86400000	86400000
Непредвиденные расходы	600000	600000	600000	600000	600000
Общехозяйственные расходы	120000	120000	120000	120000	120000
Итого производственная себестоимость	820725300	820725300	820725300	820725300	820725300
Коммерческие расходы	140000	140000	140000	140000	140000
Полная себестоимость	820865300	820865300	820865300	820865300	820865300

В таблице 20 приведены совокупные текущие затраты по проекту

службы доставки.

Таблица 20 – Совокупные текущие затраты по проекту службы доставки

Показатель	2025 г.	2026 г.	2027 г.	2028 г.	2029 г.
Мощность, %	100	100	100	100	100
Объем производства, 100 км	5 475 000	5 475 000	5 475 000	5 475 000	5 475 000
Текущие затраты	820 865 300	820 865 300	820 865 300	820 865 300	820 865 300

Текущие затраты годовые составляют 820865300 р.

В таблице 21 приведены финансовые затраты по проекту службы доставки.

Таблица 21 – Финансовые затраты по проекту службы доставки

Статья	Всего с НДС	НДС	2023
Предпроектные и проектные работы	12 000	2 000	12 000
Транспортные средства	864000000	172800000	864000000
Всего	864012000	172802000	864012000

Финансовые затраты по проекту службы доставки 864012 т.р. на приобретение автотранспортных средств по проекту.

Таблица 22 – Расчет кредитных расходов по проекту службы доставки

Месяц	Сумма долга на конец месяца	Ежемесячный платеж	%	Выплата на погашение основной части долга
1 апреля 2025 г.	864 000 000,00	-	-	-
1 мая 2025 г.	831 330 783,64	39 869 216,36	7 200 000,00	32 669 216,36
1 июня 2025 г.	798 389 323,82	39 869 216,36	6 927 756,53	32 941 459,83
1 июля 2025 г.	765 173 351,83	39 869 216,36	6 653 244,37	33 215 971,99
1 августа 2025 г.	731 680 580,07	39 869 216,36	6 376 444,60	33 492 771,76
1 сентября 2025 г.	697 908 701,88	39 869 216,36	6 097 338,17	33 771 878,19

Продолжение таблицы 22

Месяц	Сумма долга на конец месяца	Ежемесячный платеж	%	Выплата на погашение основной части долга
1 октября 2025 г.	663 855 391,38	39 869 216,36	5 815 905,85	34 053 310,51
1 ноября 2025 г.	629 518 303,28	39 869 216,36	5 532 128,26	34 337 088,09
1 декабря 2025 г.	594 895 072,79	39 869 216,36	5 245 985,86	34 623 230,49
Итого за 2025 год	-	318 953 730,84	49 848 803,63	269 104 927,21
1 января 2026 г.	559 983 315,37	39 869 216,36	4 957 458,94	34 911 757,42
1 февраля 2026 г.	524 780 626,64	39 869 216,36	4 666 527,63	35 202 688,73
1 марта 2026 г.	489 284 582,18	39 869 216,36	4 373 171,89	35 496 044,47
1 апреля 2026 г.	453 492 737,34	39 869 216,36	4 077 371,52	35 791 844,84
1 мая 2026 г.	417 402 627,13	39 869 216,36	3 779 106,14	36 090 110,21
1 июня 2026 г.	381 011 766,00	39 869 216,36	3 478 355,23	36 390 861,13
1 июля 2026 г.	344 317 647,69	39 869 216,36	3 175 098,05	36 694 118,31
1 августа 2026 г.	307 317 745,07	39 869 216,36	2 869 313,73	36 999 902,62
1 сентября 2026 г.	270 009 509,92	39 869 216,36	2 560 981,21	37 308 235,15
1 октября 2026 г.	232 390 372,82	39 869 216,36	2 250 079,25	37 619 137,11
1 ноября 2026 г.	194 457 742,90	39 869 216,36	1 936 586,44	37 932 629,92
1 декабря 2026 г.	156 209 007,74	39 869 216,36	1 620 481,19	38 248 735,16
Итого за 2026 год	-	478 430 596,27	39 744 531,22	438 686 065,05
1 января 2027 г.	117 641 533,11	39 869 216,36	1 301 741,73	38 567 474,62
1 февраля 2027 г.	78 752 662,86	39 869 216,36	980 346,11	38 888 870,25
1 марта 2027 г.	39 539 718,70	39 869 216,36	656 272,19	39 212 944,17
1 апреля 2027 г.	0,00	39 869 216,36	329 497,66	39 539 718,70
Итого за 2027 год	-	159 476 865,42	3 267 857,69	156 209 007,74
Итого	-	956 861 192,53	92 861 192,53	864 000 000,00

На рисунке 18 приведена динамика суммы долга на конец месяца за весь рассматриваемый период проекта.

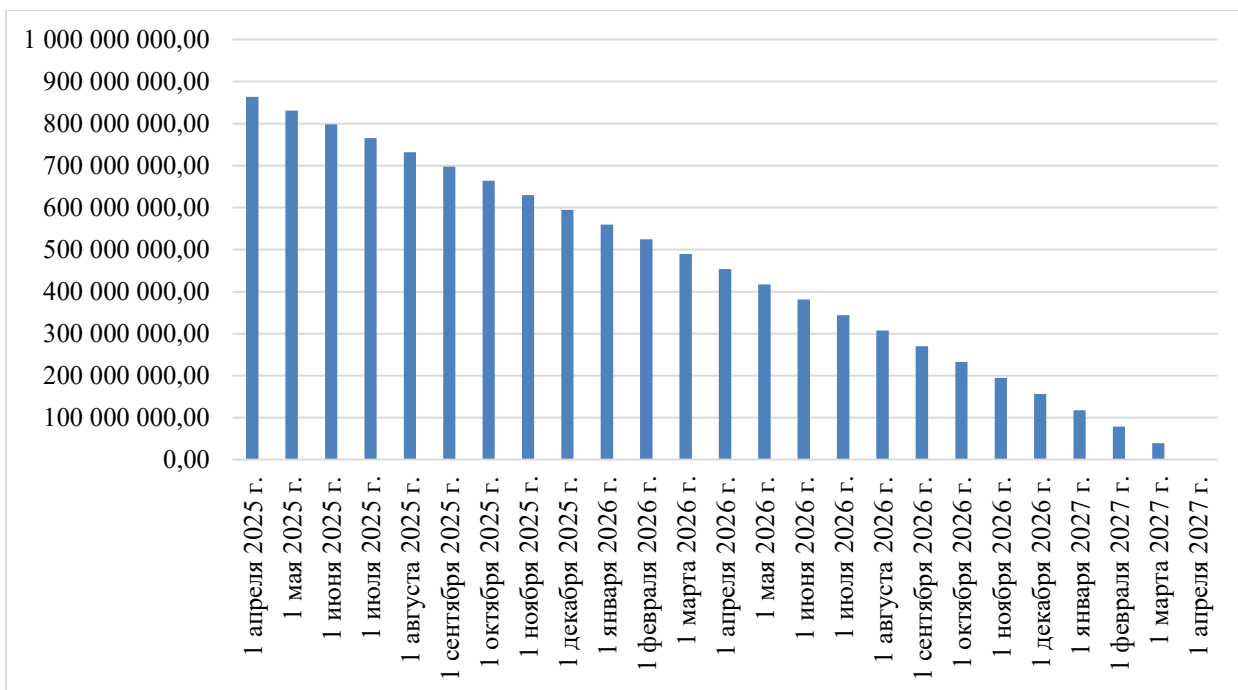


Рисунок 18 – Динамика суммы долга на конец месяца за весь рассматриваемый период проекта

В таблице 23 приведены денежные потоки по проекту.

Таблица 23 – Динамика денежных потоков по проекту службы доставки

Показатели	2023 г.	2024 г.	2025 г.	2026 г.	2027 г.	2028 г.
Инвестиционная деятельность	-	-	-	-	-	-
Первоначальные инвестиции руб.	-864 012 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-
Поток денег от инвестиционной деятельности	-864 012 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-
Операционная деятельность	-	-	-	-	-	-
Выручка от реализации продукта	-	1 971 000 000,00	1 971 000 000,00	1 971 000 000,00	1 971 000 000,00	1 971 000 000,00
Текущие расходы (Себестоимость)	-	-820 865 300,00	-820 865 300,00	-820 865 300,00	-820 865 300,00	-820 865 300,00
Проценты по кредиту	-	-49 848 803,63	-39 744 531,22	-3 267 857,69	-	-
Чистая прибыль	-	880 228 717,09	888 312 135,03	917 493 473,85	920 107 760,00	920 107 760,00

Продолжение таблицы 23

Показатели	2023 г.	2024 г.	2025 г.	2026 г.	2027 г.	2028 г.
Амортизационные отчисления	-	360 000,00	360 000,00	360 000,00	360 000,00	360 000,00
денежный поток от операционной деятельности	-	880 588 717,09	888 672 135,03	917 853 473,85	920 467 760,00	920 467 760,00
Финансовая деятельность	-	-	-	-	-	-
Долгосрочный кредит, тыс. руб.	-	864 000 000,00	-	-	-	-
Возврат ранее полученного кредита тыс. руб.	-	269 104 927,21	438 686 065,05	156 209 007,74	-	-
Собственные средства	864 012 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-
Поток денег от финансовой деятельности	-	594 895 072,79	438 686 065,05	156 209 007,74	-	-
Чистые денежные потоки	-864 012 000,00	1 475 483 789,88	1 327 358 200,08	1 074 062 481,59	920 467 760,00	920 467 760,00

На рисунке 19 приведена динамика чистых денежных потоков по проекту организации службы доставки.

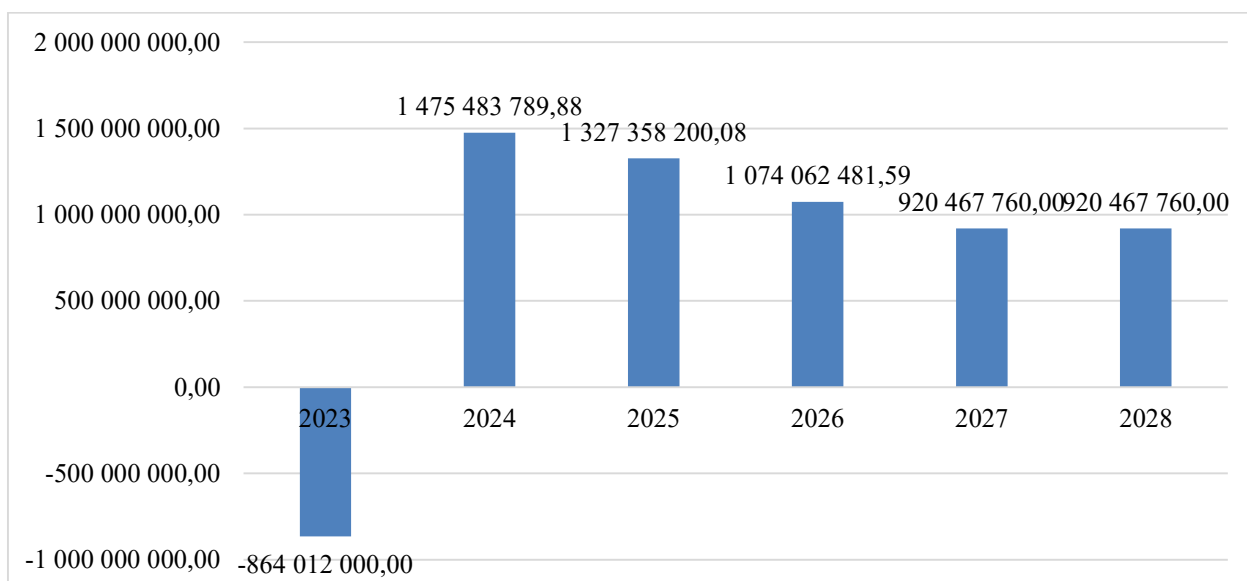


Рисунок 19 – Динамика чистых денежных потоков по проекту организации службы доставки

В таблице 24 приведены процентные ставки по проекту создания службы доставки с собственным автотранспортом.

Таблица 24 – Процентные ставки по проекту

Наименование показателя	Значение показателя
Ставка дисконтирования	15,42%
Ставка без учета инфляции	8,00%
Инфляция	7,42%

В таблице 25 приведена динамика дисконтированных денежных потоков по проекту службы доставки.

Таблица 25 – Динамика дисконтированных денежных потоков по проекту службы доставки

Показатели	2024 год	2025 год	2026 год	2027 год	2028 год	2029 год	Итого
Коэффициент дисконтирования	1,00	0,87	0,75	0,65	0,56	0,49	-
Дисконтированный денежный поток от инвестиционной деятельности	-864 012 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-864 012 000,00
Дисконтированный денежный поток от операционной деятельности	-	880 588 717,09	769 946 400,13	688 987 298,91	598 639 503,11	518 661 846,39	3 456 823 765,63
Сальдо накопленного потока дисконтированных средств	-864 012 000,00	880 588 717,09	769 946 400,13	688 987 298,91	598 639 503,11	518 661 846,39	-
Поток реальных денег	-864 012 000,00	880 588 717,09	888 672 135,03	917 853 473,85	920 467 760,00	920 467 760,00	-

Экономическая и инвестиционная эффективность проекта службы доставки приведена в таблице 26.

Чистый дисконтированный доход (NPV) показывает на сколько изменится благосостояние компании при реализации данного проекта.

$$NPV = 2\,592\,811\,765,63 \text{ р.}$$

Таблица 26 – Экономическая и инвестиционная эффективность проекта службы доставки

Показатель	Значение показателя
NPV	2 592 811 765,63
PI	4,00
MO	-625,46
IRR	99,93%

Индекс рентабельности (PI) – представляет собой отношение чистых потоков проекта к первоначальным инвестициям. $PI = 4,0$.

Срок окупаемости (PP) показывает, за сколько времени проект вернет первоначальные вложения. В нашем случае он составляет 1 год. Это означает, что чистые денежные потоки проекта покроют начальные инвестиции уже через год. То же самое подтверждает и дисконтированный срок окупаемости, который также равен 1 году.

Для того чтобы лучше понять возможные трудности, с которыми можно столкнуться при реализации проекта, необходимо провести экспертный анализ рисков. На первом этапе этого анализа нам нужно будет определить самые важные для настоящего проекта риски. Их перечень отображен в таблице 27.

Таблица 27 – Перечень рисков по проекту службы доставки

Показатель	Виды риска	Отрицательное влияние на прибыль
Стадия реализации проекта	Непредвиденные затраты	Увеличение объемов привлекаемых средств
Стадия функционирования Финансово-экономические риски	Рост цен на ресурсы, материалы	Увеличение операционных затрат
Стадия функционирования Финансово-экономические риски	Снижение платежеспособности потребителей	Падение спроса на услуги
	Увеличение ставок налогов	Уменьшение размера чистой прибыли

Продолжение таблицы 27

Показатель	Виды риска	Отрицательное влияние на прибыль
Технические риски	Отсутствие резервного поставщика коммунальных услуг (вода, тепло и пр.)	Отказы клиентам в обслуживании при возможных коммунальных авариях

Необходимо собрать команду из минимум трех экспертов. Важно, чтобы они хорошо разбирались в этой области - имели опыт работы в ней или окончили экономический факультет. Затем необходимо использовать специальную шкалу для оценки вероятности риска:

- 0: риска нет абсолютно;
- 25: риск очень маловероятен;
- 50: невозможно сказать, возникнет ли риск или нет;
- 75: риск весьма вероятен;
- 100: риск точно произойдет.

«Каждому эксперту представляется перечень рисков и предлагается оценить. Итак, изменение логистических процессов и отказ от привлеченного автотранспорта, приведет к сокращению расходов на транспорт, снижению транспортных логистических издержек» [17, с. 95].

Таблица 28 – Оценка вероятности рисков по проекту службы доставки

Группа рисков	Риски	Вес (W_i)	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Итоговая оценка (V_i)
Стадия реализации проекта	Непредвиденные затраты	0,25	50	25	25	25
Стадия функционирования	Рост цен на ресурсы, материалы и пр.	0,2	75	50	0	25
Финансово-экономические риски	Снижение платежеспособности потребителей	0,15	50	100	100	37,5
	Увеличение ставок налогов	0,15	75	25	50	22,5

Продолжение таблицы 28

Группа рисков	Риски	Вес (W_i)	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Итоговая оценка (V_i)
Технические риски	Отсутствие резервного поставщика коммунальных услуг (вода, тепло и пр.)	0,25	100	50	75	56,25
Итого	-	1	-	-	-	166,25

Регулярная доставка силами собственного отдела: город или район делится на сектора, и каждый сектор обслуживается определенным количеством сотрудников, нанятых по трудовому договору, подходит для крупных магазинов, работающих в пределах города или области. Более эффективный контроль над процессом доставки, более затратный вариант, требует найма и оплаты персонала.

Особенности внутренней службы доставки: у клиентов должен быть выбор между самовывозом и доставкой курьером, это повышает лояльность к компании; необходимо на местах проанализировать плотность населения в различных районах города. В малонаселенных или промышленных зонах количество заказов может быть невелико, а доставка – затратной. Оценка эффективности в рамках всей организации приведена в таблице 29.

Таблица 29 – Анализ экономических показателей деятельности ООО «Метро Кэш Энд Керри» за 2021-2023 гг.

Показатели	2023 г.	Проект	С проектом	Темп роста, %
Выручка, тыс. руб.	225784785	1971000	227755785	100,87
Себестоимость продаж, тыс. руб.	178410704	820865,3	179231569	100,46
Валовая прибыль, тыс. руб.	47374081	1150135	48524216	102,43
Прибыль от продаж, тыс. руб.	7956111	1150135	9106246	114,46
Чистая прибыль, тыс. руб.	3032508	920107,8	3952616	130,34
Основные средства, тыс. руб.	47845202	864000	48709202	101,81
Численность ППП, чел.	15317	600	15917	103,92

Продолжение таблицы 29

Показатели	2023 г.	Проект	С проектом	Темп роста, %
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	6984552	360000	7344552	105,15
Производительность труда работающего, тыс. руб.	14740,8	3285	18026	122,29
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	456	600	1056	231,58

В заключение сделаны выводы.

Выручка от создания службы доставки увеличится на 0,87%. При этом чистая прибыль увеличится на 30,34%, увеличится и производительность труда на 22,29%, а также показатель среднегодовой зарплаты на 131,58%.

Объем выручки от транспортных услуг службой доставки равен 1642500 т.р. Общие инвестиции составляют 720 000 т.р. На 300 машин требуется 300 водителей, по 1 водителю на каждую газель в сутки.

Финансовые затраты по проекту службы доставки 864012 т.р. на приобретение автотранспортных средств по проекту.

NPV составляет 2 592 811 765,63 р по проекту за 5 лет. Индекс рентабельности (PI) – представляет собой отношение чистых потоков проекта к первоначальным инвестициям, составляет 4 пункта.

Заключение

Бизнес-план проекта создания нового направления бизнеса должен включать в себя цель, задачи, стратегию и выполняемые действия достижения, в результате которых компания будет работать успешнее.

«Основными задачами бизнес-плана проекта создания нового направления бизнеса выступают: определение направлений бизнеса; анализ внешней среды, в том числе рынка, конкурентов; анализ внутренней среды, в том числе финансового положения, мотивации персонала; анализ торговых и производственных издержек создания нового направления бизнеса; разработка маркетинговых мероприятий; оценка рисков и другие задачи» [16, с. 45].

При создании нового бизнес-плана проекта, главным вопросом остается вопрос о финансировании. Бизнесмен, желающий открыть свое дело, может воспользоваться собственными средствами, взять кредит в банках или привлечь инвесторов.

Структура и содержание бизнес-плана проекта создания нового направления бизнеса зависит от поставленной цели и выбранной стратегии. Основными показателями, отражающими эффективность реализации бизнес-плана проекта создания нового направления бизнеса, являются денежный поток, рентабельность, срок окупаемости, операционный рычаг, запас финансовой прочности, точка безубыточности и чистый дисконтированный доход.

В ООО «Метро Кэш Энд Керри» за 2021-2023 гг. наблюдается ухудшение финансового состояния, снизилась чистая прибыль, производительность труда работающего, уменьшились показатели рентабельности продаж и производства, возросли затраты на рубль выручки.

С целью улучшения финансового состояния и конкурентных позиций возможностями развития ООО «Метро Кэш Энд Керри» выступают рост количества продукции и направлений сбыта, промоушен в социальных сетях.

Для расширения поставок компания может заключить договора по сотрудничеству с новыми поставщиками.

«Самое сильное влияние на деятельность и финансовый результат ООО «Метро Кэш Энд Керри» оказывают клиенты. Поэтому компании рекомендуется постоянно придерживаться конкурентоориентированной политики. Давление со стороны действующих конкурентов также оказывает сильное влияние на деятельность ООО «Метро Кэш Энд Керри», так как они могут увести клиентов, заманивая их более выгодными ценовыми предложениями» [14].

Анализ «Пяти сил» Портера переделит смещение в сторону клиентов и действующих конкурентов. Следовательно, разработка проекта создания нового направления бизнеса должны быть ориентирована на клиентов и действующих конкурентов.

Российский рынок розничной торговли постоянно меняется и адаптируется к новым условиям. Уход иностранных брендов освободил нишу на рынке, онлайн-продажи растут, а маркетплейсы все больше конкурируют с отечественными ритейлерами. Что рост онлайн-покупок наблюдается во всех регионах страны. Этот тренд был особенно заметен в 2020 году из-за пандемии, и сейчас он продолжает развиваться. Сектор розничной торговли продуктами питания традиционно считается устойчивым в периоды экономических потрясений, таких как кризис с высокой инфляцией. Это связано с тем, что продукты питания являются товарами первой необходимости, спрос на которые не падает даже в трудные времена.

Регулярная доставка силами собственного отдела: город или район делится на сектора, и каждый сектор обслуживается определенным количеством сотрудников, нанятых по трудовому договору, подходит для крупных магазинов, работающих в пределах города или области. Более эффективный контроль над процессом доставки, более затратный вариант, требует найма и оплаты персонала.

Особенности внутренней службы доставки: у клиентов должен быть

выбор между самовывозом и доставкой курьером, это повышает лояльность к компании; необходимо на местах проанализировать плотность населения в различных районах города. В малонаселенных или промышленных зонах количество заказов может быть невелико, а доставка – затратной.

Объем выручки от транспортных услуг службой доставки равен 1642500 т.р. Общие инвестиции составляют 720 000 т.р. На 300 машин требуется 300 водителей, по 1 водителю на каждую газель в сутки.

Финансовые затраты по проекту службы доставки 864012 т.р. на приобретение автотранспортных средств по проекту.

NPV составляет 1 158 525 635,53 р по проекту за 5 лет. Индекс рентабельности (PI) – представляет собой отношение чистых потоков проекта к первоначальным инвестициям, составляет 2,34 пункта.

Итак, выручка от создания службы доставки увеличится на 0,87%. При этом чистая прибыль увеличится на 30,34%, увеличится и производительность труда на 22,29%, а также показатель среднегодовой зарплаты на 131,58%.

Список используемой литературы

1. Басовский Л. Е. Экономика: учебное пособие. Москва: РИОР: ИНФРА-М, 2023. 80 с.
2. Басовский Л. Е. Менеджмент: учебное пособие. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: ИНФРА-М, 2021. 256 с.
3. Виханский О. С. Менеджмент: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: Магистр ИНФРА-М, 2024. 288 с.
4. Гапонова О. С. Менеджмент: учебник. Москва: РИОР: ИНФРА-М, 2025. 480 с.
5. Горбунов В. Л. Бизнес-планирование с оценкой рисков и эффективности проектов: научно-практическое пособие. 2-е изд. Москва: РИОР: ИНФРА-М, 2024. 288 с.
6. ГОСТ Р ИСО 21500-2014 Национальный стандарт РФ. – Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/1200118020> (дата обращения: 22.08.2024).
7. Гребнев Л. С. Экономика: учебник. Москва: Логос, 2020. 408 с.
8. Голубев А. Г. Экономика: практикум. Самара: Самарский юридический институт ФСИН России, 2018. 81 с.
9. Гудилин А. А. Менеджмент: практикум. Москва: Издательский Дом НИТУ «МИСиС», 2023. 122 с.
10. Казначеева Н. Л. Экономика: практикум. Новосибирск: Сибирский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2021. 91 с.
11. Лапуста М. Г. Предпринимательство: учебник. Изд. испр. Москва: ИНФРА-М, 2024. 384 с.
12. Менеджмент: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям, по направлению «Менеджмент» / под науч. ред. Н. Д. Эриашвили, Ю. А. Цыпкина. 5-е изд., перераб. и доп. ЮНИТИ-ДАНА, 2023. 287 с.

13. Нуралиев С. У. Экономика: учебник. 2-е изд., испр. и доп. Москва: ИНФРА-М, 2023. 363 с.
14. Официальный сайт ООО «Метро Кэш Энд Керри». URL: <https://online.metro-cc.ru/>
15. Переверзев М. П. Предпринимательство и бизнес: учебник. - Москва: ИНФРА-М, 2019. 176 с.
16. Полетаев В. Э. Бизнес в России: инновации и модернизационный проект: монография. Москва: ИНФРА-М, 2018. 624 с.
17. Предпринимательство: учебник / Н.Н. Ползунова, Н.В. Родионова, Н.В. Моргунова. Москва: ИНФРА-М, 2023. 413 с.
18. Предпринимательство : учебник / под ред. докт. экон. наук, проф. И. К. Ларионова. 6-е изд. Москва: Дашков и К, 2022. 190 с.
19. Предпринимательство и стартапы: сборник статей / под ред. С. В. Турко. Москва: Альпина Пабл., 2023. 156 с.
20. Предпринимательство : учебное пособие / Н. Ю. Никитина, С. М. Корунов, А. А. Яшин, И. Д. Опарин ; под общ. ред. Н. Ю. Никитиной. 2-е изд., стер. Москва: ФЛИНТА; Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2022. 256 с.
21. Радионов А. С. Экономика: учебное пособие. 2-е изд., стереотип. Москва: Научный консультант. 2024. 182 с.
22. Резник С. Д. Менеджмент: учебное пособие. 4-е изд., перераб. и доп. Москва: ИНФРА-М, 2023. 367 с.
23. Слагода В. Г. Экономика: учеб. пособие. М.: Форум, 2019. 240 с.
24. Столярова И. Ю. Менеджмент: учебное пособие. Москва: ФЛИНТА, 2021. 83 с.
25. Удалов А. А. Сетевой метод анализа бизнес-проектов: теория и практика: учеб. пособие. Москва: ИНФРА-М, 2019. 112 с.
26. Фасхиев Х. А. Бизнес-план инвестиционного проекта: разработка и обоснование: монография. Москва: ИНФРА-М, 2024. 396 с.
27. Экономика: учебное пособие / под ред. проф. В.А. Умнова и доц. А.М. Белоновской. Москва: ИНФРА-М, 2021. 180 с.

Приложение А

Бухгалтерская отчетность ООО «Метро Кэш Энд Керри»

Таблица А.1 – Бухгалтерский баланс ООО «Метро Кэш Энд Керри» за 2023 год

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	31 декабр На ____ я 20__23 г. ³	На 31 декабря 20__22 г. ⁴	На 31 декабря 20__21 г. ⁵
	АКТИВ			
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Нематериальные активы	47845202	50134542	46703600
	Результаты исследований и разработок			
	Нематериальные поисковые активы			
	Материальные поисковые активы			
	Основные средства			
	Доходные вложения в материальные ценности			
	Финансовые вложения	207421	207421	207421
	Отложенные налоговые активы	1364326	1536270	1214784
	Прочие внеоборотные активы	634419	719209	895361
	Итого по разделу I	50602443	52916237	56609152
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Запасы	26231382	28443945	22746105
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	233211	1184358	2372977
	Дебиторская задолженность	9471785	9326029	6265836
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	16795216	35659716	51768900
	Денежные средства и денежные эквиваленты	11712523	7039793	13637136
	Прочие оборотные активы	321062	206455	143603
	Итого по разделу II	64765179	81860296	96934590
	БАЛАНС	115367622	134776533	153543742

Продолжение Приложения А

Продолжение таблицы А.1.

Пояснение ¹	Наименование показателя ²	31 декабр На ____ я 20 <u>23</u> г. ³	На 31 декабря 20 <u>22</u> г. ⁴	На 31 декабря 20 <u>21</u> г. ⁵
	ПАССИВ			
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ⁶			
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	22037962	22037962	22037962
	Собственные акции, выкупленные у акционеров			
	Переоценка внеоборотных активов			
	Добавочный капитал (без переоценки)	55896	55896	55896
	Резервный капитал			
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	37555293	34522785	79730136
	Итого по разделу III	59649151	56616643	98153200
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства			
	Отложенные налоговые обязательства	3411236	3393469	1930720
	Оценочные обязательства			
	Прочие обязательства	4148332	3038036	2208457
	Итого по разделу IV	7559568	6431505	2187560
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства		324	748
	Кредиторская задолженность	46952730	70475256	43904700
	Доходы будущих периодов			
	Оценочные обязательства	479783	476738	918276
	Прочие обязательства	726390	776067	1238888
	Итого по разделу V	48158903	71728385	46062632
	БАЛАНС	115367622	134776533	153543742

Продолжение Приложения А

Таблица А.2 – Отчет о финансовых результатах ООО «Метро Кэш Энд Керри» за 2023 год

Пояснение ¹	Наименование показателя ²	За _____	За _____
		20 <u>23</u> г. ³	20 <u>22</u> г. ⁴
	Выручка ⁵	225784785	223588709
	Себестоимость продаж	(178410704)	(174070463)
	Валовая прибыль (убыток)	47374081	49518246
	Коммерческие расходы	(39417970)	(38957399)
	Управленческие расходы	()	()
	Прибыль (убыток) от продаж	7956111	10560847
	Доходы от участия в других организациях		
	Проценты к получению	1089410	3859101
	Проценты к уплате	()	()
	Прочие доходы	2577624	3576959
	Прочие расходы	(7039045)	(7492473)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	4584100	10504434
	Налог на прибыль ⁷	1046198	1711774
	в т.ч.		
	текущий налог на прибыль	(1221092)	(2088450)
	отложенный налог на прибыль	174894	376676
	Прочее	-505394	-11
	Чистая прибыль (убыток)	3032508	8792649

Продолжение Приложения А

Таблица А.3 – Отчет о финансовых результатах ООО «Метро Кэш Энд Керри» за 2022 год

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	За _____	За _____
		20 22 г. ³	20 21 г. ⁴
	Выручка ⁵	223588709	221198625
	Себестоимость продаж	(174070463)	(173884000)
	Валовая прибыль (убыток)	49518246	47314200
	Коммерческие расходы	(38957399)	(36152590)
	Управленческие расходы	()	()
	Прибыль (убыток) от продаж	10560847	10704900
	Доходы от участия в других организациях		
	Проценты к получению	3859101	3040990
	Проценты к уплате	()	(4)
	Прочие доходы	3576959	8266477
	Прочие расходы	(7492473)	(5790227)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	10504434	16433700
	Налог на прибыль ⁷	1711774	2312710
	в т.ч.		
	текущий налог на прибыль	(2088450)	(2548860)
	отложенный налог на прибыль	376676	187113
	Прочее	-11	-20095
	Чистая прибыль (убыток)	8792649	14297005