

**СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ**  
**Сургутского городского муниципального**  
**унитарного предприятия «Городской рынок»**  
**на период до 2024 г.**

Сургут, 2019 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>1. СГМУП «Городской рынок» на 01 января 2019 г.</b>	<b>3</b>
1.1. Общее описание деятельности СГМУП «Городской рынок»	4
1.2. Конкурентная среда	5
1.3. Финансовые и экономические показатели деятельности	8
1.3.1. Источники формирования выручки	8
1.3.2. Плановые финансово-экономические показатели на 2018 - 2021 гг.	9
<b>2. Концепция рынка нового формата</b>	<b>11</b>
2.1. Разработка стратегии развития предприятия	12
2.1.1. Основные положения	12
2.1.2. Концепция развития СГМУП «Городской рынок» - рынок нового формата	14
<b>3. Анализ финансовых моделей по реализации стратегии развития СГМУП «Городской рынок»</b>	<b>20</b>
3.1. Ключевые этапы формирования финансовых моделей стратегии развития	21
3.2. Сценарий «А» стратегии развития СГМУП «Городской рынок»	23
3.3. Сценарий «Б» стратегии развития СГМУП «Городской рынок»	25
3.3. Сценарий «В» стратегии развития СГМУП «Городской рынок»	27
3.5. Сравнительный анализ трех сценариев	29
3.6. Дорожная карта внедрения риск-ориентированного подхода	29

**1. СГМУП «Городской рынок»  
на 01 января 2019 г.**

## **1.1. Общее описание деятельности СГМУП «Городской рынок».**

СГМУП «Городской рынок» было создано в 1993 году и действует в соответствии с Федеральным законом от 30.12.2006 г. № 271-ФЗ «О розничных рынках и о внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации», Федеральным законом от 14.11.2002 г. № 161-ФЗ «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях», а также законодательными и нормативными актами ХМАО - Югра и г. Сургу́та.

По состоянию на 01.01.2019 г. уставный капитал предприятия не изменился и составляет 2.000.000 рублей.

Основным видом деятельности предприятия является аренда и управление собственным или арендованным нежилым недвижимым имуществом. Реализация данного направления деятельности осуществляется в здании - капитальном строении с торговой площадью 1069,0 кв.м., обустроенной в трех торговых залах на 109 торговых мест.

Дополнительным видом деятельности предприятия является организация и проведение ярмарок, которые проходят как на территории рынка (ярмарки выходного дня), так и при проведении городских праздничных мероприятий.

Одним из ранее осуществлявшихся видов деятельности было оказание гостиничных услуг, предоставление которых было прекращено с января 2018 г. в связи с утверждением распоряжения Администрации города от 27.02.2018 г. № 304 «О реорганизации СГМУП «Городской рынок»» и началом реализации утвержденного в рамках распоряжения плана мероприятий по выделению гостиничных услуг во вновь образуемый СГМУП «Гостиница «Кедр».

Арендаторами торговых площадей рынка являются производители продуктов животноводства, сельского хозяйства, компании, предоставляющие услуги в части реализации продовольственных и непродовольственных товаров, общественного питания и т.д. На рынке представлена продукция, производимая как местными товаропроизводителями, так и представителями Сургутского

района, Тюменской области, других субъектов Российской Федерации, а также продукция производимая в странах ближнего зарубежья - Казахстан, Беларусь. В том числе - 11 торговых мест предоставляется гражданам, ведущим крестьянские (фермерские) хозяйства или занимающимся садоводством, огородничеством, животноводством. Определено 6 торговых мест для предоставления в рамках социальной поддержки льготной категории граждан, жителям города, находящихся на пенсии и занимающихся выращиванием продукции на собственных приусадебных участках. Указанное количество торговых мест является постоянным и не предполагает его сокращения.

В рамках реализации определенных муниципалитетом мер, направленных на ликвидацию несанкционированной уличной торговли и соблюдение правил благоустройства территории города, на прилегающей к рынку территории начато обустройство мини-рынка, что позволит принять часть социально поддерживаемых граждан.

Сельскохозяйственная продукция, реализуемая на рынке, проходит санитарно-ветеринарную экспертизу в ветеринарной лаборатории рынка.

Основными потребителями услуг являются жители города Сургута, в возрасте старше 30-ти лет и средним уровнем дохода.

С 2009 года СГМУП «Городской рынок» является организатором ярмарок выходного дня. В 2018 году рынок был также наделен статусом организатора ярмарок - в течение года было проведено 6 ярмарок в рамках общегородских праздничных или представительских мероприятий (День Победы, День России, День защиты детей, Сабантуй, Урожай, Тюменская осень - 2018).

## **1.2. Конкурентная среда**

Конкурентная среда в 2018 году не изменилась и представлена теми же участниками, что и ранее - крупные федеральные розничные торговые сети (Окей, Лента, Метро, Перекресток, Магнит, Пятерочка, Монетка) и компании, предлагающие в аренду места для торговли, в том числе, сельскохозяйственной продукцией. При оценке конкурентной среды необходимо отметить, что

присутствие указанных участников оказывает влияние на деятельность СГМУП «Городской рынок» в разной степени.

При оценке конкурентной среды федеральные розничные сети интересны с точки зрения стоимости выставляемой на их площадках товарной продукции - она зачастую оказывается ниже реализуемой на рынке, в виду выстроенной работы сетевиков с производителями (существенно большие объемы оптовых поставок, влияющих на конечную цену), наличия каналов информирования об актуальном ассортиментном ряде и его стоимости, организованной системой мотивации покупательской способности (бонусирование и/или скидки, акционные распродажи, подарки). Их деятельность оказывает существенное, но косвенное влияние на привлекательность рынка, поскольку в данном случае, при сопоставлении с указанными участниками, рынок рассматривается как место торговли, а не как субъект, влияющий на ценообразование реализуемой у него продукции.

Немаловажным фактором конкурентной среды являются компании, действующие с рынком в одном сегменте деятельности (сдача в аренду торговых площадей), со схожим товарным рядом (реализация сельскохозяйственной продукции), расположенные в пределах городской черты или ее границах и оказывающих прямое конкурентное влияние на деятельность рынка - рынок «Союз оптовиков», МТЦ «Купец», ТОК «Торговый град», ТЦ «Молодежный».

Показатель	СГМУП «Городской рынок»	МТЦ «Купец»	ТОК «Торговый град»	Рынок «Союз оптовиков»	ТЦ «Молодежный»
Стоимость аренды, руб./1 м <sup>2</sup>	1500 - 1630 (без оборудования /с оборудованием)	500 - 1500 (от расстояния до центрального входа)  1500 - 2500 (до 10 м <sup>2</sup> )	650 (первые два месяца - 500)	350 - 1500 (от расстояния до центрального входа)	1000 (цоколь) - 1500 (1 этаж)
ЖКУ в стоимости	включено	включено	включено	включено	включено
Аренда, месяцев	1 - 11	от 11	по желанию	по желанию	от 11
Дополнительные сборы	э/э за дополнительное оборудование	э/э	нет	э/э	э/э

Приоритет товарных позиций	с/х продукция	смешанный	смешанный	с/х продукция	продукты
Спрос на аренду	средний	высокий	средний	высокий	средний
Режим работы	вт-вс 9.00 - 19.00	ежедневно 9.00 - 21.00	ежедневно 9.00 - 20.00	ежедневно 8.15 - 19.00	ежедневно 9.00 - 20.00
Минимальная аренда, м2	1	5	17	13	8 (1 этаж) 24 (цоколь)
Стоимость минимальной аренды, руб.	1500 - 1630	2500 - 12500	11050	4550 - 19500	12000 (1 этаж) 24000 (цоколь)
Оснащение торгового места	При необходимости - холодильная витрина, склад.	По договоренности, за дополнительную плату.	Нет	Нет	При необходимости - холодильная витрина.
Размещение	- центр города - жилая зона - пешеходный трафик - автомобильный трафик - доступность общественного транспорта	- объездная дорога - автомобильный трафик	- промышленная зона - автомобильный трафик	- жилая граница города - средний пешеходный трафик - автомобильный трафик - средняя доступность общественным транспортом	- центр города - жилая зона - пешеходный трафик - автомобильный трафик - доступность общественного транспорта
Наличие парковки, мест	100	300	300	100	50

Таким образом, к конкурентным преимуществам рынка можно отнести:

- гибкие сроки аренды;
- возможность аренды с минимальной квадратурой торгового места;
- возможность обеспечения торгового места за счет рынка холодильным оборудованием и складским помещением;
- территориальное месторасположение.

Конкурентные недостатки рынка сконцентрированы на следующем:

- высокая стоимость аренды и невозможность ее варьирования в зависимости от места размещения, что в свою очередь влияет на заинтересованность потенциальных арендаторов в торговых местах, в том числе находящихся на удалении от центрального входа (3 зал рынка);
- отличающийся от остальных участников режим работы, влияющий на доступность к предлагаемой арендаторами продукции.

Оценка влияния конкурентных преимуществ и недостатков СГМУП «Городской рынок» должна осуществляться с учетом совокупности влияния

всех вышеуказанных факторов, как прямых, так и косвенных, и в конечном итоге выразиться в получении предприятием годовой выручки.

### 1.3. Финансовые и экономические показатели деятельности.

#### 1.3.1. Источники формирования выручки.

Изменения в формировании финансовых потоков рынка связаны с вышеуказанной реорганизацией СГМУП «Городской рынок» и, как следствие, снижением поступлений за счет прекращения предоставления с января 2018 года гостиничных и сопутствующих им услуг.

В остальной части, источником поступлений, как и прежде, являлись выручка по договорам о предоставлении:

- торговых мест, основная масса которых заключалась с постоянно действующими арендаторами, в том числе - на долгосрочной основе;
- площадей свободного назначения под стационарно расположенные предприятие общественного питания (бар «People's») и обувной магазин (магазин «Комфорт») - долгосрочные договоры;
- торговых мест в проводимых рынком ярмарок выходного дня и ярмарок, организуемых в рамках общегородских и представительских мероприятий.

В течение 2018 года, помимо традиционных источников формирования финансовых потоков, предприятие получило доход:

- от реализации на аукционной основе не используемого в текущей деятельности имущества предприятия (автомобиль);
- от размещения свободных денежных средств в банковские депозиты либо неснижаемые остатки;
- от предоставления в аренду места под рекламный носитель.

Источник доходов	2018 г., тыс. руб.	2018 г., доля, %	2017 г., тыс. руб.	2017 г., доля, %	Изменение доли, пп

Всего, в т.ч.	31 598	-	32 840	-	-
Аренда торговых мест и свободных площадей	28 258	89,5	28 633	87,2	2,3
Ярмарки	1 553	4,9	2 151	6,5	-1,6
%% по депозитам и НСО	923	2,9	2 056	6,3	-3,4
Прочее	864	2,7	-	-	2,7

За 2018 год доли различных источников поступлений не претерпели существенных изменений и преобладающими являлись доходы от сдачи в аренду торговых и других площадей.

### 1.3.2. Плановые финансово-экономические показатели на 2018 - 2021 гг.

п/п	Финансовые показатели	2018	2019	2020	2021
1	Выручка от продажи товаров, работ, услуг, тыс. руб.	33 300	33 100	34 400	34 800
2	Прочие доходы, тыс. руб.	2 765	2 304	2 951	3 271
3	Расходы реализованных товаров, работ, услуг, тыс. руб., в т.ч.:	36 114	33 754	33 831	34 050
3.1.	Себестоимость реализованных товаров, работ, услуг, тыс. руб.	19 174	17 374	17 731	18 250
3.2.	Управленческие расходы, тыс. руб.	15 040	14 790	14 400	14 000
3.3.	Прочие расходы, тыс. руб.	1 900	1 590	1 700	1 800
4	Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	-49	1 650	3 520	4 021
5	Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	111	1 890	3 607	4 031
<b>Социально-экономические показатели</b>					
1	Среднесписочная численность, чел.	20	12	12	12
2	Доход на 1 работника, тыс. руб.	1 665	2 758	2 867	2 900
3	Производительность труда в месяц, руб.	138 750	229 861	238 889	241 667
4	ФОТ, тыс. руб.	18 176	12 799	10 560	11 616
5	Среднемесячная заработная плата, руб.	75 733	88 882	73 333	80 667

Достижение указанных показателей будет осуществлено, в том числе, посредством выполнения Плана мероприятий по повышению эффективности

деятельности СГМУП «Городской рынок», срок полного выполнения которого запланирован на 2018 - 2019 гг.

В частности, План мероприятий предусматривал оптимизацию штатной численности - сокращение должностей работников с дублирующим функционалом или обязанностями, передача которых целесообразна сторонним специализированным компаниям (главный инженер, ведущий бухгалтер, уборщицы).

По состоянию на сегодняшний день мероприятие выполнено - указанные работники сокращены в январе 2019 г., заключены договоры на клининговое и бухгалтерское сопровождение.

Ожидаемый экономический эффект от реализации указанного мероприятия, с учетом расходов на передачу функционала сокращенных работников клининговой и бухгалтерской аутсорсинговым компаниям, достигнет в годовом (365 календарных дней) исчислении 4.260.000 рублей чистой экономии.

Показатель	тыс. руб.
ФОТ до оптимизации, 1 мес.	1 209
ФОТ после оптимизации, 1 мес.	753
Экономия на ФОТ, 1 мес.	456
Экономия на ФОТ, 13 мес. (с учетом ежегодно выплачиваемой работникам материальной помощи к отпуску в размере 1 ФОТ)	5 928
Экономия на ФОТ, с отчислениями в ФСС и ОПС	7 706
Расходы на аутсорсинг клининговых и бухгалтерских услуг, год	1 960
<b>Итого (экономия за 365 календарных дней после окончания выплат сокращенному персоналу)</b>	<b>5 746</b>

Несмотря на фактическое выполнение заявленного мероприятия СГМУП «Городской рынок» продолжает поэтапный процесс оптимизации организационной структуры и штатного расписания, результатом которого будет являться сокращение штатной численности работников в 2019 г. с 19 (по состоянию на 10.01.2018 г.) до 11-12 человек с передачей действующим работникам функционала выбывающего персонала.

## **2. Концепция рынка нового формата**

## **2.1. Разработка Стратегии развития предприятия.**

### **2.1.1. Основные положения.**

Стратегия развития предприятия разработана в соответствии со *«Стратегией социально-экономического развития муниципального образования городской округ город Сургут на период до 2030 года»*, включающей в себя Государственные и муниципальные программы развития агропромышленного комплекса и рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия в Ханты-Мансийском Автономном Округе – Югре в 2016 – 2020 годах, а также в городе Сургуте на 2014 – 2030 годы.

Стратегическая цель СГМУП «Городской рынок» - стать рынком нового формата, переориентировав деятельность на представление фермерских, экологически-чистых продуктов.

В современных экономических условиях, характеризующихся неустойчивостью внешней и внутренней среды, объективно необходима разработка новых подходов и механизмов. Учитывая тенденции развития экономики России, следует отметить, что за последние годы все отчетливее прослеживается переориентация экономики с «модели спроса» на «модель предложения», которая в первую очередь нацелена на качество экономического роста. Среди приоритетных задач системы управления конкурентоспособностью предприятия выделяются следующие: реализация мероприятий, связанных с поддержанием и развитием рыночного спроса и предложения на определенные товары и услуги (рациональное функционирование маркетинговых инфраструктур, обеспечивающих конкурентные преимущества предприятия); формирование условий для реализации принципа социальной ориентации деятельности предприятия в инновационной сфере; построение логически верного управленческого процесса, ориентированного на повышение конкурентоспособности предприятия как главной стратегической задачи его развития.

Стратегическое направление развития предприятия заключается в решении следующих задач:

- обеспечение конкурентного преимущества муниципального предприятия среди компаний, предоставляющих услуги по аренде торговых площадей;
- повышение заинтересованности субъектов сферы сельхозпроизводства и торговли в участии в ярмарочных мероприятиях;
- предоставление покупателям широкого ассортимента сельскохозяйственной продукции;
- обеспечение высокого качества продукции, предлагаемой участниками торговли;
- предоставление сопутствующих или дополняющих основной вид деятельности услуг.

Изменение структуры рынка, превращение его в рынок нового формата не только по названию, но и по сути, предусматривает изменение как внешней так и внутренней инфраструктуры.

В современных рыночных условиях, качественно выполненная разработка концепции рынка часто является залогом успешности проекта. Разработка концепции и проектирование рынка - это ключевой этап, от которого зависит насколько успешным станет рынок, будут ли его активно посещать покупатели, и смогут ли арендаторы эффективно работать рядом друг с другом.

На основании разработки концепции необходимо создать современный хорошо прибыльный концептуальный рынок, который будет являться центром притяжения покупателей для всего Сургута и одним из наиболее интересных торговых объектов города.

Стратегия СГМУП «Городской рынок» базируется на реализации Концепции развития, включающей в себя аналитические выводы мониторинга внешней и внутренней среды, оценке конкурентных преимуществ, определении миссии, стратегических целей, методах оценки и контроля промежуточных и итоговых результатов. Данная Концепция разработана консалтинговой компанией «Урал Гермес»

### **2.1.2. Концепция развития СГМУП «Городской рынок» - рынок нового формата.**

Разработка концепции рынка произведена консалтинговой компанией «Урал-Гермес». Консалтинговая компания «Урал-Гермес» является членом рабочей группы по разработке стратегии развития г. Екатеринбурга, непосредственным разработчиком ряда крупных стратегических проектов в области коммерческой недвижимости городского и регионального уровня («Центральная торговая зона», «Торговые узлы Екатеринбурга» (в соответствии с этим проектом на 70% развивается рынок ТЦ города), «Основные направления развития оптовой торговли в Свердловской области», «Стратегия развития рынков (в т.ч. сельхозпродукции) на территории Екатеринбурга»). Работы фирмы «Урал-Гермес» неоднократно отмечались наградами Администрации г. Екатеринбурга и Правительства Свердловской области. Компания является номинантом всероссийской премии «Российский национальный Олимп».

Целью работы является общее описание и маркетинговое обоснование проекта реконцепции (далее в отчете может использоваться наименование «концепция») рынка «Центральный» на базе применения современных торговых технологий.

Описание проекта реконцепции рынка выполнено подробно - даны рекомендации по основным конструктивным параметрам здания, планировке территории, зонированию площадей, ассортиментной структуре предприятий торговли и услуг, организации парковок и др. Используя разработанную концепцию предприятие может грамотно и последовательно осуществлять проект на всех его стадиях.

Концепция создания рынка разрабатывалась с использованием значительного опыта консалтинговой компании «Урал-Гермес» в выполнении подобных работ, имеющихся исследований и данных по тенденциям и перспективам развития сельскохозяйственных рыночных комплексов в России.

При формировании реконцепции рынка «Центральный» были приняты следующие положения и допущения:

1. Концепция и зонирование объекта разрабатывались на основе рассмотренной и согласованной с Заказчиком базовой схемы реконструкции рынка «Центральный» с возможностью организации единого торгового пространства, предусматривающей возможности ее совершенствования и улучшения специалистами компании «Урал-Гермес». При этом ограничивающим фактором при разработке реконцепции является размещение площадей в существующих помещениях, в которых некоторые конструктивные параметры затруднительно изменить.

2. При разработке концепции развития рынка принимались в учет социальноэкономические характеристики г. Сургута, особенности расположения рынка на территории города, уровень развития потребительской инфраструктуры в Сургуте и др. Также при разработке концепции использованы ранее проведенные исследования компании «Урал-Гермес» в области формирования на рынках сбалансированной ассортиментной матрицы товаров и услуг, оптимальной структуры (торговые места/ магазины) рынка и современных торговых технологий. В совокупности данные подходы служат основой для дальнейшего выполнения на их основе схем зонирования рынка и рекомендуемых проектных работ.

Концепция является основой для устойчивого и высокоприбыльного функционирования создаваемого объекта и формирует все основные показатели конкурентоспособности рынка. Соединяя в дальнейшем разработанную маркетинговую концепцию с торгово-технологической (ее разрабатывают поставщики оборудования), возможно не только детализировать проект, но и создать возможности для его успешного функционирования в конкурентной среде.

Концепция современного рынка должна быть построена, преимущественно, на базе нового современного торгового и технологического оборудования. Существующее торговое оборудование во многом устарело.

3. Предлагаемую схему зонирования рынка следует рассматривать как близкую к идеальной, и к ней нужно стремиться в результате проведения поэтапной реконструкции объекта. При этом, учитывая совмещение этапов реконструкции рынка с текущей его работой, с целью максимально возможного сохранения имеющегося пула арендаторов, важно соблюдать принцип постепенности достижения данной схемы зонирования с возможным частичным использованием промежуточных схем зонирования (например, часть зала на реконструкции - часть работает).

В ходе выполнения проектных работ и последующего внедрения разработанной концепции возможна при необходимости частичная разумная ее коррекция. При этом все изменения желательно согласовывать с консалтинговой компанией «Урал-Гермес», являющейся маркетинговым консультантом по проекту.

Разработанная концепция рынка «Центральный» включает в себя следующие разделы:

1. Разработка реконцепции рынка «Центральный»
  - 1.1. Цели реализации проекта
  - 1.2. Классификационный тип рынка, рекомендуемые торговые технологии
    - 1.2.1. Общий тип рынка (классификационная модель)
    - 1.2.2. Рекомендуемые торговые технологии
    - 1.2.3. Концептуальные особенности рынка
  - 1.3. Рекомендации по основным конструктивным параметрам рынка
  - 1.4. Рекомендации по необходимым инженерным коммуникациям рынка
  - 1.5. Позиционирование рынка на определенные социальные слои населения
    - 1.5.1. Определение целевых групп потребителей
    - 1.5.2. Основные параметры ядра целевой аудитории
    - 1.5.3. Эффективная зона обслуживания рынка
  - 1.6. Рекомендуемая схема размещения арендопригодных площадей под укрупненные ассортиментные группы товаров и услуг

- 1.6.1. Рекомендации по формированию единого торгового пространства
- 1.6.2. Структура площадей по функциональному и видовому назначению
- 1.6.3. Рекомендуемая схема размещения арендопригодных площадей под укрупненные группы товаров и услуг (схема торгового зонирования рынка)
- 1.6.4. Описание рекомендуемой схемы зонирования рынка
- 1.6.5. Варианты использования торговых залов № 4 и № 5
- 1.7. Рекомендации по ассортименту товаров на рынке
  - 1.7.1. Общие моменты разработки ассортиментной структуры
  - 1.7.2. Рекомендуемая товарно-ассортиментная структура по продовольственным группам товаров
  - 1.7.3. Рекомендуемая товарно-ассортиментная структура по непродовольственной группе товаров
- 1.8. Рекомендации по ассортименту услуг на рынке
  - 1.8.1. Общие моменты разработки ассортимента услуг
  - 1.8.2. Ассортиментный перечень услуг для посетителей
  - 1.8.3. Ассортиментный перечень услуг для арендаторов
- 1.9. Рекомендации по типу и составу предприятий общественного питания на рынке
  - 1.9.1. Общие положения
  - 1.9.2. Рекомендации по форматам, площадям и размещению предприятий общественного питания
  - 1.9.3. Альтернативная схема развития общепита
- 1.10. Организация на рынке фирменной торговли
  - 1.10.1. Товарный ассортимент, площади магазинов
  - 1.10.2. База данных по перспективным предприятиям-арендаторам
- 1.11. Рекомендации по организации на рынке зон загрузки товаров, складских помещений и др.
  - 1.11.1. Организация зон загрузки товаров
  - 1.11.2. Организация складской зоны
  - 1.11.3. Прочее складское и вспомогательное оборудование
- 1.12. Требования по оформлению интерьеров и дизайну помещения рынка

- 1.12.1. Использование цвета в интерьере
- 1.12.2. Освещение и световые эффекты
- 1.12.3. Использование специального оборудования и дизайн торговых мест
- 1.12.4. Система навигации и информации на рынке
- 1.13. Оценка укрупненных параметров стоимости реконструкции рынка и оснащения его современным торговым оборудованием
- 1.14. Перечень рекомендуемых компаний - возможных поставщиков оборудования для рынка
- 1.15. Рекомендации по организации прилегающей территории
  - 1.15.1 Зонирование земельного участка
  - 1.15.2 Возможность установки дополнительных павильонов, установка ярмарочных домиков (описание зоны ярмарочной торговли)
    - 1.15.2.1 Постоянная ярмарка
    - 1.15.2.2 Сезонная ярмарка
- 1.16 Фасад здания

Разработанная концепция позволяет создать по-настоящему современный сельскохозяйственный рынок, который при правильной реализации проекта будет обладать высокой рыночной устойчивостью и конкурентоспособностью.

После проведения реконструкции рынок «Центральный» станет современным и привлекательным для потребителей объектом торговли и основными его параметрами станут:

- Развитый и сбалансированный по широте, глубине и полноте ассортимент товаров, потребитель приходит на рынок, прежде всего, за товарами
- Оптимальное соотношение торговых мест, магазинов и якорных арендаторов позволяет достичь оптимальной доходности и сформировать привлекательный образ объекта
- Использование современного торгового оборудования влияет на восприятие рынка посетителями, как современного торгового предприятия

- Оптимальная логистика покупательских потоков увеличивает лояльность посетителей, минимизирует «мертвые зоны», увеличивает средний чек и трафик на рынке

- Современный дизайн-проект рынка, разработанный в соответствии с его брендинговой моделью формирует единый цельный визуально современный образ объекта

- Развитый комплекс услуг дополняет торговое предложение рынка, повышает лояльность посетителей и арендаторов, повышает общий уровень сервиса

- Наличие уникальных ассортиментных групп товаров и услуг позволяет формировать уникальное торговое предложение рынка и повышать интерес посетителей.

- Развитая инфраструктура предприятий общественного питания повышает общий уровень сервиса, повышает удовлетворенность и лояльность посетителей, увеличивает время пребывания.

Итоговые документы разработанной Концепции рынка «Центральный» СГМУП «Городской рынок» включают в себя:

Разработанная Концепция рынка - 114 листов;

Презентационный альбом Концепции – 33 листа;

Рекомендации по разработке технического задания на проект реконструкции рынка – 29 листов.

Все итоговые документы консалтинговой компании «Урал-Гермес» включены в Стратегию развития предприятия СГМУП «Городской рынок» в качестве приложений.

**Анализ финансовых моделей  
по реализации стратегии развития  
СГМУП «Городской рынок»**

### 3.1. Ключевые этапы формирования финансовых моделей стратегии развития

Для разработки моделей поведения, целью которых является реализация вышеуказанной концепции рынка нового формата, был привлечен независимый эксперт Торгово-промышленной палаты ХМАО-Югры, специализирующийся на консультировании в сфере внедрения риск-ориентированного подхода в управлении коммерческими организациями нефинансового сектора - компания ООО «Риск-консалтинг».

ООО «Риск-консалтинг» осуществляет услуги по управлению рисками используя торговый знак, методологию и инструменты анализа, разработанные ДПО АНО «Институт стратегического анализа риска», официального представителя международной ассоциации риск-менеджеров G31000 (Брюссель, Бельгия).

В целях единообразного применения методов финансового планирования разработка финансовых моделей осуществлялась по стандартам международной финансовой отчетности (МСФО), поскольку в одном из сценариев предусматривается вариант инвестиционной модели стратегии развития.

В ходе обсуждений, предшествовавших разработке финансовых моделей, был определен основной критерий оценки эффективности деятельности СГМУП «Городской рынок», удовлетворяющий все заинтересованные стороны и позволяющий достичь конечной цели стратегии развития (рынок нового формата) - *перспектива достижения предприятием рентабельности деятельности (чистой прибыли)*. Другие показатели эффективности при разработке и анализе финансовых моделей не применялись.

Определяя чистую прибыль как разницу между доходами и расходами данный критерий был декомпозирован, что упрощает понимание составляющих элементов для последующего риск-анализа и формирования вариаций финансовых моделей.



Ключевые допущения в финансовых моделях:

Допущение	Показатель
Валюта	Рубль
Инфляция	4,0-4,5%
Ставка дисконтирования	-
НДС	20%
Ставка налога на имущество	2,2%

### 3.2. Сценарий «А» стратегии развития СГМУП «Городской рынок».

Базовый сценарий, при котором предприятие продолжает осуществлять текущую деятельность в плановом режиме:

- без передачи площадей рынка генеральному арендатору;
- без привлечения внешних инвестиций;
- с продолжением выполнения плана мероприятий по повышению эффективности деятельности в части снижения издержек и повышения доходности;
- срок финансовой модели, как основа для реализации концепции рынка нового формата, может достигать 8-10 лет, т.к. предполагает ее исполнение за счет самостоятельно наработанной прибыли.

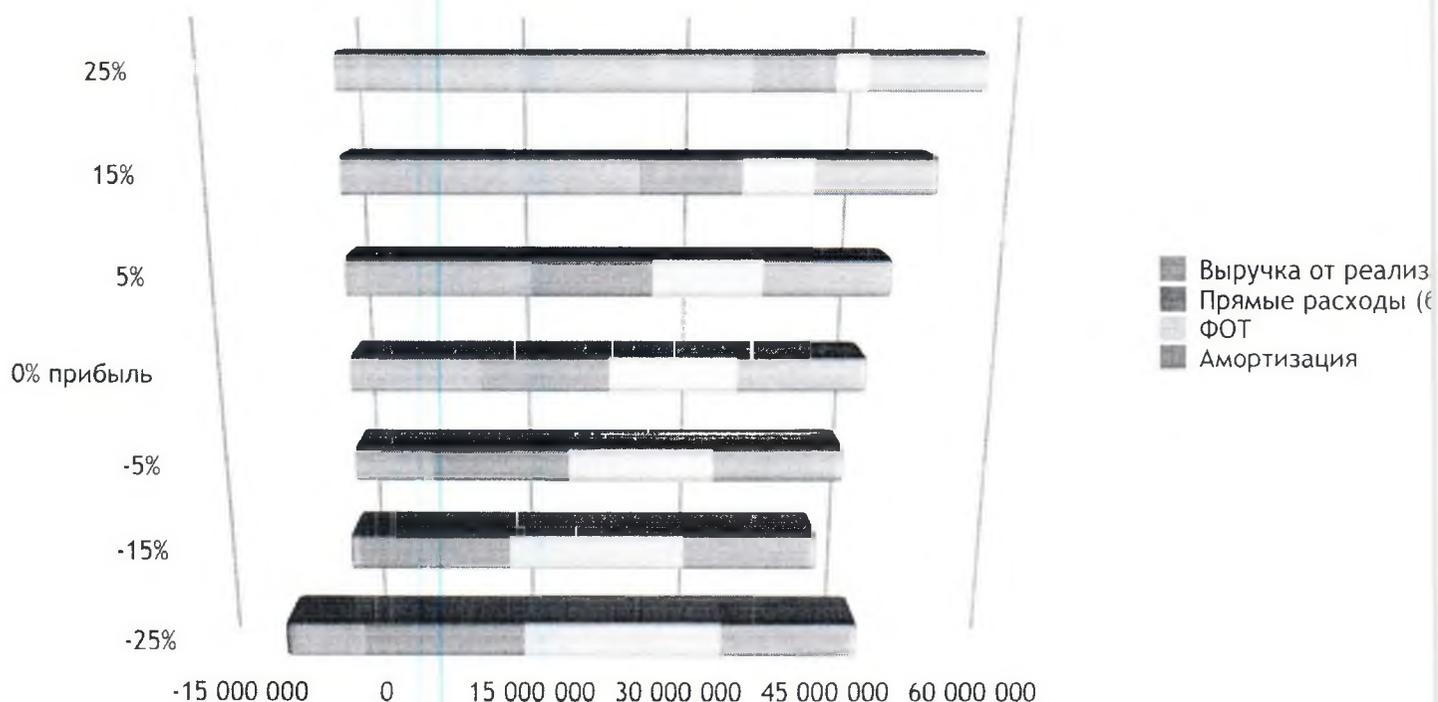
#### Финансовая модель «А».

Прибыли/убытки	Сумма (итог)	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Выручка от реализации (без НДС)	93 460 950	26 161 865	33 246 927	34 052 159
Прямые расходы (без НДС)	17 511 810	4 942 319	6 162 712	6 406 780
Валовая прибыль	75 949 140	21 219 546	27 084 215	27 645 379
ФОТ	34 975 000	12 799 000	10 560 000	11 616 000
Постоянные расходы	17 703 841	5 256 671	6 249 073	6 198 096
Налог на имущество	2 649 041	623 807	1 015 929	1 009 304
Прибыль от реализации	20 621 258	2 540 067	9 259 212	8 821 979
Прочие доходы	0	0	0	0
Прочие расходы	0	0	0	0
ЕВИТДА	20 621 258	2 540 067	9 259 212	8 821 979
Амортизация	6 390 000	2 210 000	2 380 000	1 800 000
ЕВИТ	14 231 258	330 067	6 879 212	7 021 979
Проценты уплаченные	0	0	0	
Налогооблагаемая прибыль	14 231 258	330 067	6 879 212	7 021 979
Налог на прибыль (20%)	2 846 251	66 013	1 375 842	1 404 396
<b>Чистая прибыль (итог)</b>	<b>11 385 007</b>	<b>264 054</b>	<b>5 503 370</b>	<b>5 617 583</b>

При выполнении плана по выручке вероятность чистого убытка по итогам 2019 года невысока.

Анализ статей, отклонения которых в диапазоне +/- 5 - 25% в существенной мере влияют на отклонение показателя чистой прибыли:

	-25%	-15%	-5%	Чистая прибыль (итог)	5%	15%	25%
Выручка (без НДС)	-7 307 183	-805 552	6 934 485	11 385 007	16 058 054	25 404 149	34 750 244
Прямые расходы (без НДС)	14 887 369	13 669 156	12 218 902	11 385 007	10 509 416	8 758 235	7 007 054
ФОТ	18 380 007	15 946 963	13 050 483	11 385 007	9 636 257	6 138 757	2 641 257
Амортизация	12 663 007	12 218 485	11 689 292	11 385 007	11 065 507	10 426 507	9 787 507



Таким образом, достижение ключевого показателя возможно при стабильных показателях выручки и ФОТ, поскольку их отклонения являются наиболее существенными для чистой прибыли.

### 3.3. Сценарий «Б» стратегии развития СГМУП «Городской рынок».

Сценарий, при котором предприятие заключает договор аренды с генеральным арендатором на всю площадь здания рынка:

- с правом заключения им договоров субаренды с предпринимателями;
- с сохранением целевого назначения используемого имущества (рынок);
- с возложением затрат на эксплуатацию и содержание здание, кроме возложенных на СГМУП «Городской рынок» (арендные платежи за землю, налог на имущество и т.д.);
- с его обязанностью реализовать концепцию рынка нового формата;
- с продолжением выполнения плана мероприятий в части снижения издержек (дальнейшая оптимизация штатного персонала).

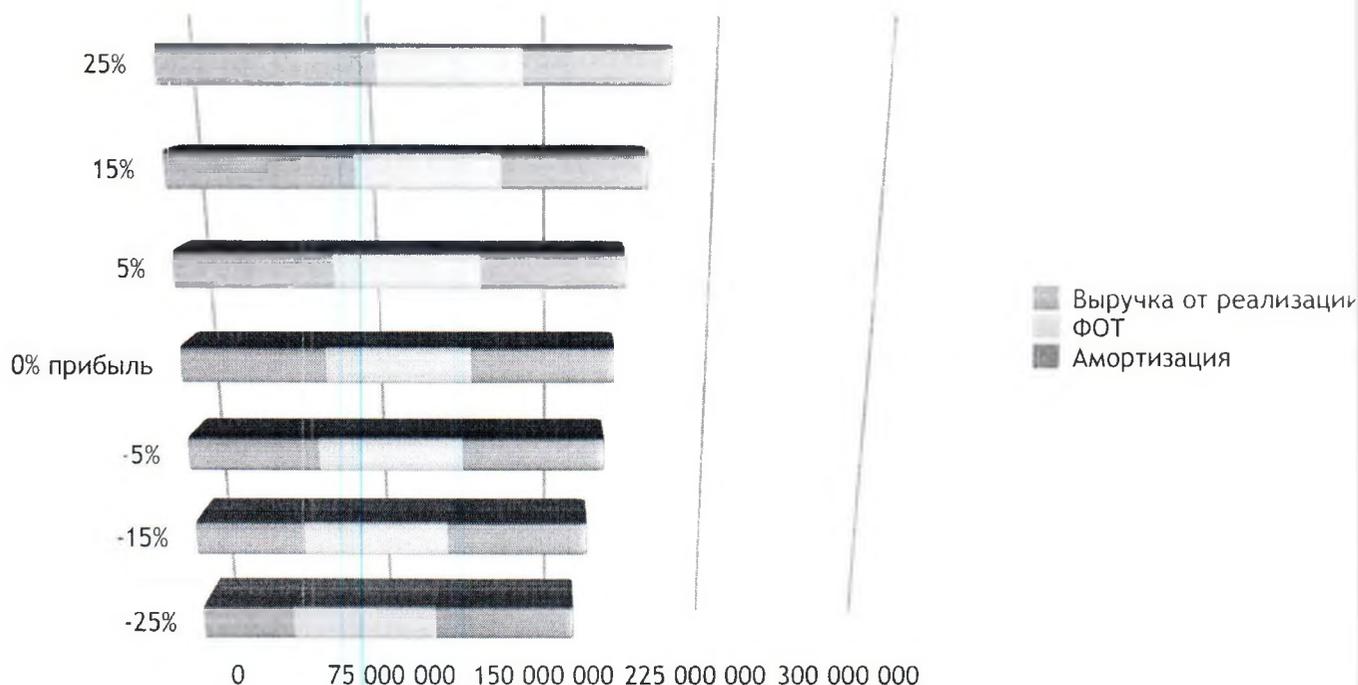
#### Финансовая модель «Б».

Прибыли/убытки	Сумма (итог)	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Выручка от реализации (без НДС)	101 943 092	32 674 068	33 981 031	35 287 993
Прямые расходы (без НДС)	0			
Валовая прибыль	101 943 092	32 674 068	33 981 031	35 287 993
ФОТ	13 363 693	4 454 564	4 454 564	4 454 564
Постоянные расходы	5 093 220	1 872 881	1 694 915	1 525 424
Налог на имущество	2 649 041	623 807	1 015 929	1 009 304
Прибыль от реализации	80 837 138	25 722 815	26 815 622	28 298 701
Прочие доходы	0			
Прочие расходы	0			
ЕВИТДА	80 837 138	25 722 815	26 815 622	28 298 701
Амортизация	6 010 000	2 210 000	2 000 000	1 800 000
ЕВИТ	74 827 138	23 512 815	24 815 622	26 498 701
Проценты уплаченные	0			
Налогооблагаемая прибыль	74 827 138	23 512 815	24 815 622	26 498 701
Налог на прибыль (20%)	14 965 427	4 702 563	4 963 124	5 299 740
<b>Чистая прибыль (итог)</b>	<b>59 861 710</b>	<b>18 810 252</b>	<b>19 852 497</b>	<b>21 198 961</b>

При реализации сценария «Б» прогнозируется получение высокого уровня чистой прибыли по итогам 2019 года и ее дальнейший рост в динамике. Отсутствие прямых расходов обусловлено участием СГМУП «Городской рынок» в общем управлении имуществом комплексом в соответствии с генеральным договором аренды.

Анализ статей, отклонения которых в диапазоне +/- 5 - 25% в существенной мере влияют на отклонение показателя чистой прибыли:

	-25%	-15%	-5%	Чистая прибыль (итого)	5%	15%	25%
Выручка (без НДС)	39 473 092	46 564 785	55 007 277	59 861 710	64 958 865	75 153 174	85 347 483
ФОТ	62 534 449	61 604 801	60 498 077	59 861 710	59 193 526	57 857 156	56 520 787
Амортизация	61 063 710	60 645 623	60 147 901	59 861 710	59 561 210	58 960 210	58 359 210



Достижение ключевого показателя возможно при стабильных показателях выручки - влияние отклонений ФОТ и амортизации на показатель чистой прибыли несущественно.

### 3.4. Сценарий «В» стратегии развития СГМУП «Городской рынок».

Сценарий, при котором анализируется финансовая модель с привлечением внешних инвестиций:

- масштабная реструктуризация имущественного комплекса с участием СГМУП «Городской рынок» и внешнего инвестора на паритетных началах;
- возложение затрат по капитальному ремонту и реконструкции здания на внешнего инвестора;
- сохранение целевого назначения используемого имущества (рынок);
- продолжение выполнения плана мероприятий по повышению эффективности деятельности в части снижения издержек и повышения доходности
- сроком реализации финансовой модели - 4 года после осуществления инвестиционных затрат.

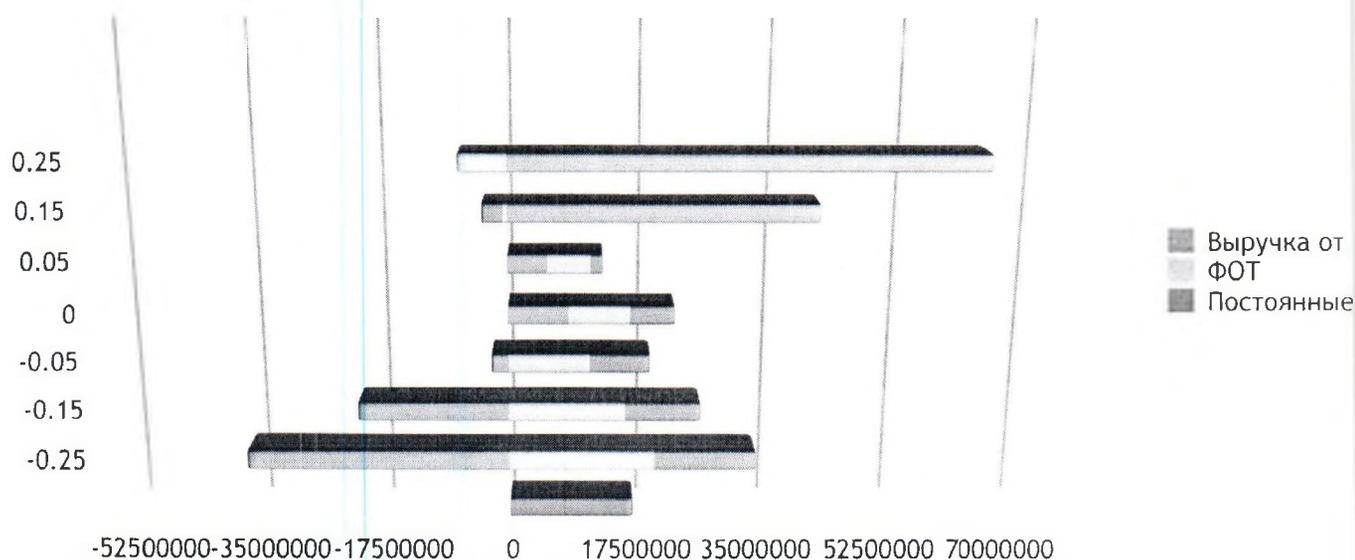
#### Финансовая модель «В».

Прибыли/убытки	Сумма	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Выручка от реализации	214 061 652	24 883 773	25 906 368	34 686 128	40 097 928	42 934 528	45 552 928
Прямые расходы (без НДС)	28 895 957	3 887 957	4 848 000	5 040 000	5 040 000	5 040 000	5 040 000
Валовая прибыль	185 165 695	20 995 816	21 058 368	29 646 128	35 057 928	37 894 528	40 512 928
ФОТ	56 730 936	8 104 419	9 725 303	9 725 303	9 725 303	9 725 303	9 725 303
Постоянные расходы	42 622 438	6 202 872	7 373 906	7 313 753	7 183 969	7 135 969	7 231 969
Налог на имущество	0						
Прибыль от реализации	85 812 320	6 688 524	3 959 158	12 607 071	18 148 656	20 853 256	23 555 656
Прочие доходы	0						
Прочие расходы	61 500 000		61 500 000				
ЕВИТДА	24 312 321	6 688 524	-57 540 842	12 607 071	18 148 656	20 853 256	23 555 656
Амортизация	0						
ЕВИТ	24 312 321	6 688 524	-57 540 842	12 607 071	18 148 656	20 853 256	23 555 656
Проценты уплаченные	0						
Налогооблагаемая прибыль	24 312 321	6 688 524	-57 540 842	12 607 071	18 148 656	20 853 256	23 555 656
Налог на прибыль (20%)	16 370 632	1 337 705	0	2 521 414	3 629 731	4 170 651	4 711 131
<b>Чистая прибыль (итог)</b>	<b>7 941 689</b>	<b>5 350 819</b>	<b>-57 540 842</b>	<b>10 085 657</b>	<b>14 518 925</b>	<b>16 682 605</b>	<b>18 844 525</b>

Если проект будет реализовываться в параметрах, предусмотренных финансовой моделью, то показатели чистой прибыли и сам рассматриваемый сценарий можно охарактеризовать как инвестиционно привлекательные. Капитальная реконструкция рынка спрогнозирована на второй год старта проекта, в этот же период предусмотрен полный цикл финансирования ремонта (60 млн. руб.). В связи с этим 2020 год будет завершён с большим убытком. Однако в следующие периоды показатель рентабельности инвестиций будет восстановлен.

Анализ статей, отклонения которых в диапазоне +/- 5 - 25% в существенной мере влияют на отклонение показателя чистой прибыли:

	-25%	-15%	-5%	Чистая прибыль (итог)	5%	15%	25%
Выручка (без НДС)	-34 870 643	-19 979 397	-2 251 724	7 941 688	5 105 141	40 050 936	61 457 101
ФОТ	19 287 875	15 341 375	10 643 161	7 941 688	5 622 167	-567 953	-6 241 046
Постоянные расходы	16 466 176	13 501 136	9 971 328	7 941 688	5 810 566	1 548 322	-2 713 922



Как и в предыдущих сценариях, существенное влияние на показатель чистой прибыли оказывает выручка от реализации. Нельзя не отметить, что изменение объема инвестиций также серьезным образом будет влиять как на показатель чистой прибыли, так и на срок реализации проекта в целом.

### 3.5. Сравнительный анализ трех сценариев

Параметр	Сценарий «А»	Сценарий «Б»	Сценарий «В»
Затраты на риск-менеджмент	низкие	низкие	высокие
Уровень риска (баллов)	60 (сред.)	62 (сред.)	75 (высокий)
Экономический эффект (тыс. руб.)	11 385 тыс. руб.	59 862 тыс. руб.	7 942 тыс. руб.
Срок реализации (лет)	3	3	6
Общественное мнение	позитивный	нейтральный	позитив/негатив

### 3.6. Дорожная карта внедрения риск-ориентированного подхода

- Отражение политики риск-ориентированного подхода в стратегическом документе (стратегия, политика управления рисками, уставные документы, положение и т.д.)
  - Принятие стратегически важных решений с учетом рисков
  - Разработка процедур коллегиального обсуждения стратегических вопросов предприятия с учетом рисков
    - Закрепление за сотрудниками обязанностей по управлению рисками (определение владельцев рисков)
    - Отражение в документе по мотивации персонала ключевых показателей эффективности, в числе которых будет показатель по управлению рисками
    - Внедрение в управленческую отчетность раздела по рискам (в каждый отчет будет включен раздел о рисках, за который отвечает владелец риска).
    - Открытость обмена информации о рисках (необходимо создать атмосферу доверия, чтобы сотрудники открыто информировали о рисках, а не замалчивали ее в целях избегания ответственности)
  - Внедрение риск-ориентированного подхода во все ключевые бизнес-процессы предприятия (бюджетирование, безопасность, маркетинг, инвестиционная деятельность и т.д.).