

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)

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Бизнес-планирование предпринимательского проекта

Обучающийся

К. Д. Сидоров

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук Е.А. Потапова

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

Консультант

М.В. Дайнеко

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

Тольятти 2023

## Аннотация

Выпускная квалификационная работа выполнена на 75 стр., имеет 19 рисунков, 18 таблиц, 3 приложения, 38 источников литературы.

Бизнес-планирование, бизнес-план, предпринимательский проект, маркетинговый план, организационный план, финансовый план, производственный план, риски проекта.

Объект исследования – бизнес-план предпринимательского проекта ООО «Лист».

Предмет исследования – процесс бизнес-планирования в комплексе стратегического развития предприятия.

Цель исследования – обоснование и разработка бизнес-плана предпринимательского проекта для ООО «Лист».

Достижение поставленной цели потребовало решения следующих задач:

- определение экономической сущности понятий «бизнес-планирование» и «предпринимательский проект», выявление содержания бизнес-плана предпринимательского проекта;
- описание предлагаемого проекта для ООО «Лист», разработка маркетингового, организационного, производственного плана;
- разработка финансового плана и оценка эффективности проекта;
- проведение анализа и оценки рисков проекта.

Практическая значимость работы состоит в возможности использовании результатов исследования не только в компании ООО «Лист», но и в других организациях, занимающихся производством межкомнатных дверей.

Структура и объем работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы, приложений.

## **Abstract**

The title of the graduation work is «Business planning for an entrepreneurial project».

The senior paper consists of an introduction, three parts, a conclusion, tables, list of references.

The key issue of the thesis is development of a financial plan and evaluation of the effectiveness of the project.

The aim of the work is justification and development of a business plan for an entrepreneurial project for List LLC.

The graduation work may be divided into several logically connected parts which are: determination of the economic essence of the concepts of "business planning" and "entrepreneurial project", identifying the content of the business plan of an entrepreneurial project; description of the proposed project for LLC "List", development of a marketing, organizational, production plan; development of a financial plan and evaluation of the effectiveness of the project; analysis and risk assessment of the project.

In conclusion we'd like to stress, the practical significance of the work lies in the possibility of using the results of the study not only in the company "List" LLC, but also in other organizations involved in the production of interior doors.

## Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические основы бизнес-планирования предпринимательского проекта.....	8
1.1 Экономическая сущность понятий «бизнес-планирование» и «предпринимательский проект».....	8
1.2 Разработка бизнес-плана предпринимательского проекта: структура и содержание.....	18
2 Разработка маркетингового, производственного, организационного планов предлагаемого к реализации проекта для ООО «Лист».....	28
2.1 Анализ деятельности ООО «Лист» и описание предлагаемого к реализации проекта.....	28
2.2 Анализ рынка и разработка маркетингового плана проекта.....	36
2.3 Разработка производственного плана и организационного плана проекта.....	48
3 Финансовое планирование и оценка рисков предлагаемого к реализации проекта.....	55
3.1 Разработка финансового плана и оценка эффективности проекта.....	55
3.2 Анализ и оценка рисков проекта.....	59
Заключение.....	63
Список используемой литературы.....	67
Приложение А Бухгалтерский баланс ООО «Лист».....	72
Приложение Б Отчет о финансовых результатах ООО «Лист».....	74
Приложение В Анкета для исследования ценностей и мотивов потребителей при покупке межкомнатных дверей.....	76

## **Введение**

Актуальность исследования бизнес-планирования сегодня обусловлена тем, что в условиях рыночных отношений существует объективная необходимость в развитии и совершенствовании системы управления бизнесом, формировании функциональных систем управления, отвечающих требованиям рынка. В условиях неопределенности рынка и процессов выполнения предпринимательских замыслов, междисциплинарного характера решаемых задач при бизнес-планировании, существовании противоречий между реальными возможностями компании и потребностями получения необходимых ресурсов процессы бизнес-планирования предпринимательских проектов имеют творческий характер.

Бизнес-план является важным инструментом управления организацией, формирования стратегии развития предпринимательства, направленной на обеспечение конкурентных преимуществ. Как инструмент стратегического планирования, бизнес-план должен быть всеобъемлющим, чтобы обеспечить формирование и согласование важнейших целей и стратегий предпринимательской деятельности, а также содержать взвешенную оценку ожидаемых результатов. Бизнес-план – это основа предпринимательской деятельности, он представляет собой комплексное исследование различных сторон работы фирмы: разработка стратегии и тактики ее развития, анализ возможных проблем и принятие управленческих решений. В связи с этим, создание бизнес-плана выступает одновременно в качестве поисковой, научно-исследовательской и проектной работы.

Исходя из этого, предпринимательский проект не может реализовываться без тщательного планирования. Достижение успеха в предпринимательской деятельности зависит от того, насколько точно и правильно осуществлен анализ рынка, выявлены потребности и определены возможности, обеспечены приемлемая рентабельность и оптимальная

окупаемость проекта. Поэтому тема выпускной квалификационной работы представляется актуальной.

Целью исследования является обоснование и разработка бизнес-плана предпринимательского проекта для ООО «Лист».

Согласно цели исследования, были определены следующие задачи:

- определить экономическую сущность понятий «бизнес-планирование» и «предпринимательский проект»;
- выявить структуру и содержание бизнес-плана предпринимательского проекта;
- провести анализ деятельности ООО «Лист» и описать предлагаемый к реализации проект;
- проанализировать рынок и разработать маркетинговый план проекта;
- разработать производственный и организационный план проекта;
- провести разработку финансового плана и оценить эффективность проекта;
- сделать анализ и оценку рисков проекта.

Объектом исследования является бизнес-план предпринимательского проекта ООО «Лист».

Предмет исследования – процесс бизнес-планирования в комплексе стратегического развития предприятия.

Методы исследования. В выпускной квалификационной работе был использован ряд теоретических и эмпирических методов: сравнительно-сопоставительный анализ дал возможность выявить отличия в содержании бизнес-планов по разным методикам, метод систематизации позволил определить сущностные черты бизнес-планирования в современных условиях, анализ документов организации был необходим для анализа деятельности изучаемой компании и определения необходимости разработки нового предпринимательского проекта.

Анализ источников и литературы. Теоретическую базу исследования составляет специализированная литература по бизнес-планированию и управлению проектами. Решение задач работы потребовало обращения к целому ряду исследований таких авторов, как: И. А. Дубровин, А. А. Сергеев, О. Н. Бекетова, А. Т. Зуб, М. А. Бек, П. Барроу и других.

Представленная исследовательская работа обладает практическим значением, поскольку изученные материалы, проведенный анализ и полученные результаты научной деятельности способствуют совершенствованию бизнес-планирования в ООО «Лист».

Структура выпускной квалификационной работы. Исследование состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы, приложений.

# **1 Теоретические основы бизнес-планирования предпринимательского проекта**

## **1.1 Экономическая сущность понятий «бизнес-планирование» и «предпринимательский проект»**

Планирование – это одно из важнейших условий повышения эффективности работы предприятия. В процессе планирования достигается оптимальное распределение ресурсов, определяются главные цели, вырабатываются стратегия и тактика их достижения, уточняются основные направления развития и совершенствования деятельности предприятия, намечаются пути, средства и этапы их реализации.

Бизнес-планирование, как и планирование в целом, помогает обеспечивать основу для принятия эффективных управленческих решений. О. Н. Бекетова и В. И. Найденков под бизнес-планированием понимают «упорядоченную совокупность стадий и действий, связанных с ситуационным анализом окружающей среды и формированием бизнес-идеи, постановкой целей бизнес-планирования, осуществлением планирования (разработкой бизнес-плана), продвижением бизнес-плана на рынок интеллектуальной собственности, реализацией бизнес-плана, контролем за его выполнением» [7, с. 13]. Также существует мнение, что бизнес-планирование – это «процесс активизации и стимулирования действий, ведущих к получению намеченного результата» [24, с. 7]. Можно отметить, что бизнес-планирование не может осуществляться без какой-либо цели.

И. А. Дубровин считает, что внутрипроизводственное бизнес-планирование – это «взаимосвязанная научная и практическая деятельность по формированию системы свободных рыночных отношений между трудом и капиталом в ходе производства, распределения и потребления материальных и духовных ценностей» [11, с. 11]. Внутрипроизводственное планирование включает в себя разработку комплекса взаимоувязанных, взаимосвязанных по ресурсам, срокам и исполнителям плановых документов,



обеспечивающих эффективное функционирование предприятия. Одним из таких документов является бизнес-план.

Предмет бизнес-планирования – это «деятельность компании, заключающаяся в реализации стратегических планов и стремлении к достижению стратегических целей, соответствующих миссии компании» [33, с. 7]. В свою очередь, объектами бизнес-планирования признаются ресурсы и процессы компании (материальные, трудовые, финансовые)

Цель бизнес-планирования состоит в выработке стратегических и тактических целей функционирования компании или проекта, а также в установлении количественных и качественных показателей по достижению этих целей. Кроме того, бизнес-планирование необходимо для того, чтобы руководство компании и инвесторы могли:

- оценить перспективы бизнеса;
- определить, каким будет спрос на товары и услуги;
- рассчитать объемы продаж и производства;
- выявить риски;
- просчитать необходимые ресурсы, в том числе производственные, финансовые и трудовые;
- обосновать экономическую эффективность деятельности;
- установить источники финансирования.

Таким образом, бизнес-планирование необходимо для определения целесообразности и стратегии развития данного вида бизнеса в сложившихся экономических условиях, для оценки и контроля процесса развития основной деятельности организации, а также для привлечения денежных средств и эффективного использования инвестиций за счет различных источников финансирования.

Исследователи отмечают, что процесс бизнес-планирования – это «последовательное изложение системы реализации проекта, то есть ключевых моментов, убеждающих инвестора или партнера в его выгоды

и необходимости участия в нем» [24, с. 20]. И. А. Дубровин выделяет ряд принципов бизнес-планирования (рисунок 1):

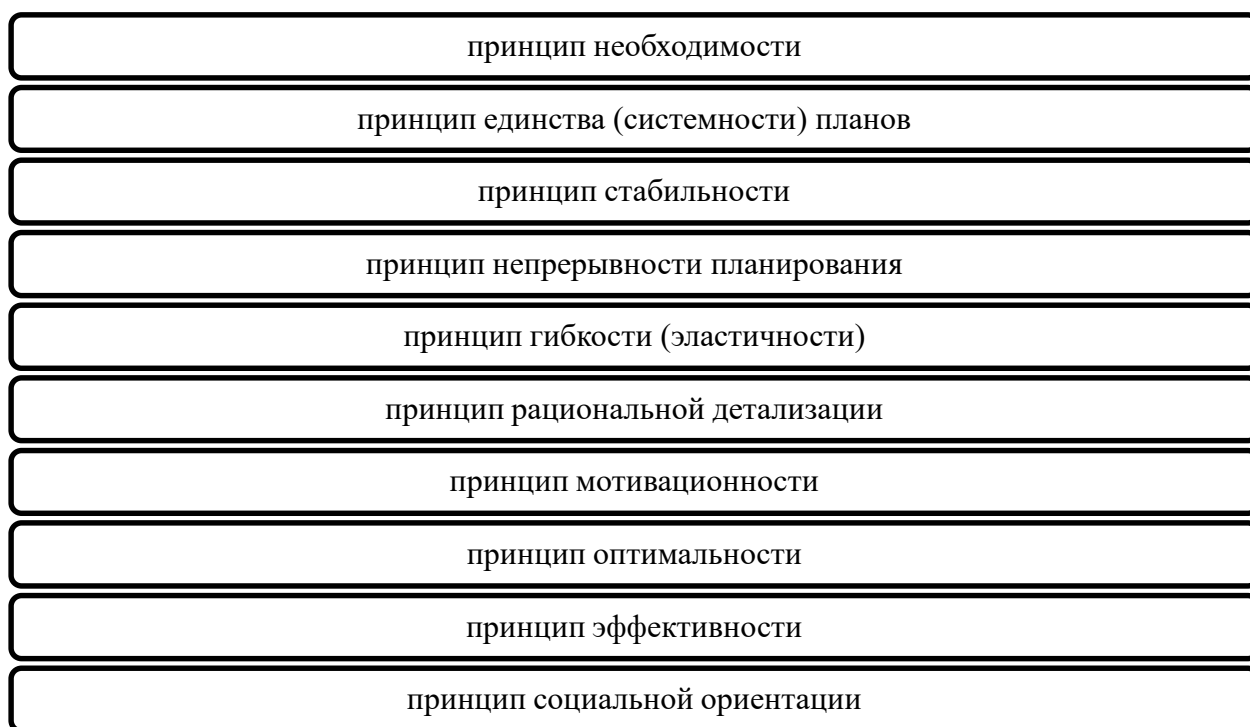


Рисунок 1 – Принципы бизнес-планирования [11, с. 14-16]

Одним из видов планирования является технико-экономическое планирование, в котором разрабатывается целостная система показателей развития организации в определенном месте в определенное время. Бизнес-план – это одна из форм реализации технико-экономического планирования. Кроме того, считается, что бизнес-план – это элемент стратегического планирования, так как такой план разрабатывается на длительный период. Бизнес-план может использоваться как в качестве основного и единственного документа, описывающего стратегию и тактику ведения бизнеса, для оценки его эффективности, так и быть одним из первых документов, необходимых для обоснования проекта.

А. А. Сергеев считает, что «бизнес-план является четко структурированным, требующим тщательной проработки документом, описывающим цели предприятия и способы их достижения. Особенность

бизнес-плана состоит не столько в точности и достоверности количественных показателей, сколько в содержательном, качественном обосновании идей» [24, с. 19]. Бизнес-план призван ответить на вопрос: «Стоит ли вкладывать деньги в предложение (развитие), принесет ли оно доходы, и если принесет, то в каких размерах?»

Бизнес-планы разрабатываются как для внутреннего, так и для внешнего использования. В первом случае бизнес-план является «инструментом управления проектом (планом), используемым руководящей командой для планирования, организации и контроля за ходом работ» [6, с. 16]. В другом случае бизнес-план необходим в качестве средства коммуникации с внешней средой (инвесторами, партнерами, кредиторами) для привлечения финансовой поддержки. На рисунке 2 представлены функции бизнес-планов в современной практике.



Рисунок 2 – Функции бизнес-плана

В мировой практике существуют различные подходы в бизнес-планировании, в рамках которых выделяются типы бизнес-планов. Так, бизнес-план может быть ориентирован на вид деятельности, связанный с основной сферой деятельности предприятия, на развитие нового направления деятельности, на увеличение производственного потенциала. Бизнес-план может также быть оперативным, тактическим, стратегическим. Критерии классификации бизнес-планов представлены на рисунке 3.

По целям разработки:

- инвестиционные
- для выработки стратегии развития предприятия и планирования деятельности
- для привлечения заемных средств
- для финансового оздоровления действующего предприятия

По горизонту планирования

- стратегические
- тактические
- оперативные

По объекту планирования

- предприятие в целом (новое или действующее)
- группа предприятий
- инвестиционный проект

### Рисунок 3 – Виды бизнес-планов

Основная цель создания бизнес-плана состоит в «проработке наиболее рациональных проектов создания и развития предприятий. К таким проектам прежде всего следует отнести:

- создание нового предприятия, организации;
- осуществление проектов, связанных с развитием существующего бизнеса (внедрение новой техники, технологии, продукции; освоение новых рынков);
- реорганизацию предприятия, смену формы собственности и/или системы управления;
- антикризисное управление и финансовое оздоровление предприятия – банкротства;
- проекты инновационного развития» [3, с. 7-8].

В связи с этим, необходимо рассмотреть понятия «проект» и «предпринимательский проект».

Проект (от лат. *projectus* – «брошенный вперед», «выступающий», «выдающийся вперед») – согласно новому стандарту ISO 21500, «уникальный набор процессов, состоящих из скоординированных и управляемых задач с начальной и конечной датами, предпринятых для достижения цели» [10].

Под понятием «проект» также подразумевается «комплекс действий, состоящий из взаимосвязанных задач, с четко определенными целями, календарным планом и бюджетом» [13, с. 16]. Выделяются фундаментальные характеристики проекта:

- уникальность каждого проекта;
- комплексность и последовательность действий;
- проекты имеют начало и конец, то есть определенное время на его реализацию;
- проект представляет собой процесс достижения определенных результатов согласно установленной цели проекта;
- может осуществляться на любом уровне организации;
- привлечение для исполнения специалистов различных отделов организации;
- новизна.

Под предпринимательским проектом понимается комплекс действий, реализуемых в рамках предпринимательской деятельности для получения прибыли или достижения иного полезного эффекта. Предпринимательский проект всегда предполагает определенную последовательность действий и принятия решений.

Под жизненным циклом предпринимательского проекта понимается определенная последовательность фаз, продолжающаяся от начала до окончания проекта. То есть, реализация проекта состоит из фаз – это совокупность, этап работ, в ходе которых достигаются промежуточные цели. Каждая фаза имеет свою продолжительность во времени и свои задачи. Проект реализуется как циклический процесс. Границами фаз жизненного

цикла проекта обычно являются точки принятия решений, состав которых может зависеть от организационного окружения проекта. Точки принятия решений определяются руководством проектом. На рисунке 4 представлена схема понятия жизненного цикла проекта по одной из популярных методологий РМВОК.

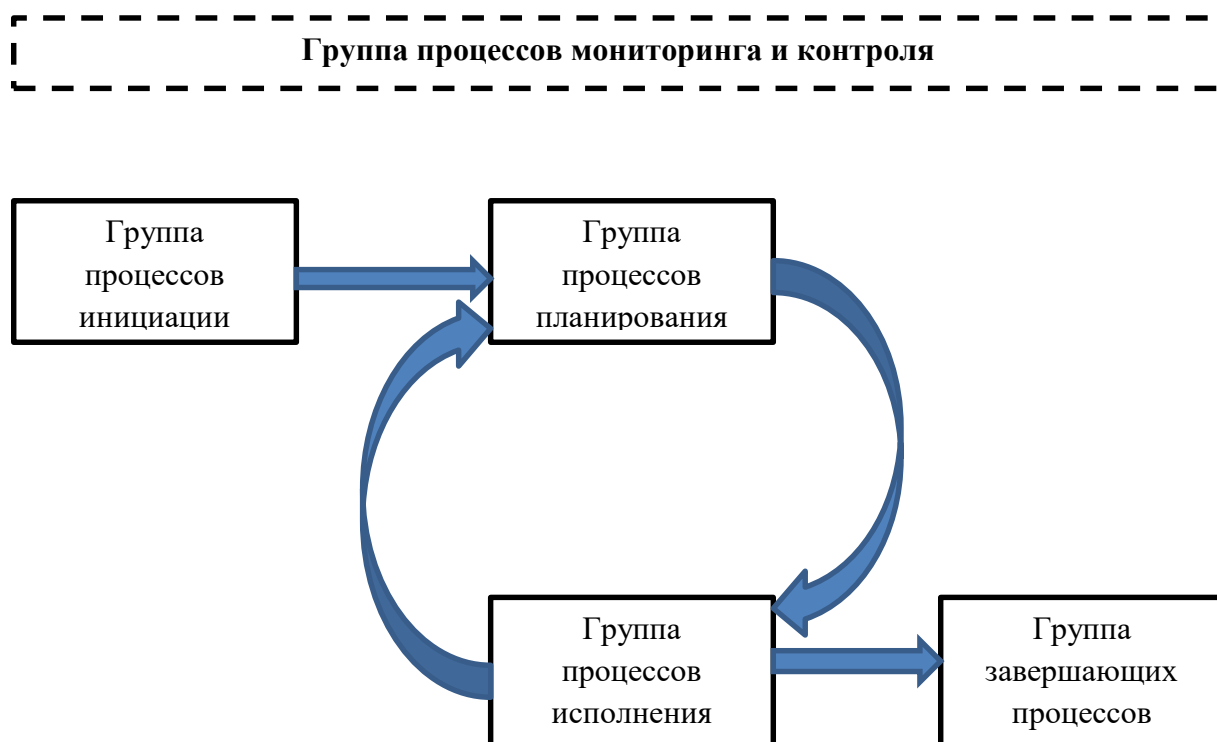


Рисунок 4 – Группы процессов проекта РМВОК [34]

На каждой фазе проекта выполняются различные процессы. Так, в процессе инициации происходит предварительный выбор (идентификация) проекта, принятие решения о начале его реализации, подготовка бюджета и графика проекта – все это осуществляется на основании предварительной информации о проекте; определяется потребность в ресурсах и организация снабжения – сбор, обработка и анализ информации по стоимости, объему, условиям, качеству и срокам поставки ресурсов. В процессе планирования устанавливаются цели проекта, планируются действия для достижения необходимых результатов, определяется бюджет, расписание деятельности по реализации. На стадии исполнения производится основная часть работ

согласно плану. Реализация проекта постоянно контролируется в целях своевременного выявления отклонений и разработки корректирующих мероприятий. Завершающая стадия формализует приемку продукта, услуги или результата и подводит проект или фазу проекта к правильному завершению [22, с. 30].

Таким образом, под предпринимательским проектом понимается система взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение поставленной цели в коммерческой деятельности. В свою очередь, бизнес-планирование является составной частью предпринимательского проекта.

Выделяется ряд функций предпринимательского проекта:

- функция определения направлений развития предпринимательской деятельности (функция менеджмента),
- функция организации и планирования,
- функция маркетинга,
- функция контроля и регулирования,
- функция оперативного управления,
- функция распределения.

Далее необходимо перейти к вопросу классификации предпринимательских проектов. Под классификацией проектов понимается систематизация, основанная на определенных принципах и на этом основании позволяющая распределять множество проектов между конкретными объектами в соответствии с общими целями. В этой связи следует заметить, что проекты не могут быть классифицированы абсолютно точно, так как каждый проект обладает своими уникальными характеристиками, что позволяет отнести его к различным классам.

В таблице 1 представлена классификация предпринимательских проектов по различным основаниям. Определены виды проектов, дано их краткое описание.

Таблица 1 – Классификация предпринимательских проектов [17]

Основание	Виды проекта	Краткое описание
Тип проекта по основным сферам деятельности	Коммерческие проекты Управленческие проекты Проекты по техническому обслуживанию и поддержке Проекты по инжинирингу и др.	Проекты могут реализовываться практически в любой сфере деятельности общества (образование, медицина, строительства и так далее)
Место выполнения проекта	Внутренние	Выполняются непосредственно в организации за счет собственных ресурсов
	Внешние	Выполняются по заданиям внешних организаций или за пределами компании
По классу проекта	Монопроекты	Не связанные с другими
	Мультипроекты	Комплексные, состоящие из нескольких проектов
	Мегапроекты	Программа, включающая ряд мультипроектов
Характер предметной области	Инвестиционные	Цель – создание или реновация основных фондов, требуют вложения инвестиций
	Инновационные	Цель – разработка и применение новых технологий, ноу-хау
	Научно-исследовательские	Связаны с научными исследованиями и разработками
	Учебно-образовательные	Связаны с образовательной деятельностью
	Смешанные	Совокупность нескольких видов
По масштабу проекта	Малые	В качестве критерия рассматриваются денежные затраты на осуществление проекта, а также масштаб (в рамках организации, региональные, международные и т.д.)
	Средние	
	Большие	
	Очень большие	
По длительности	Краткосрочные	От 1 года
	Среднесрочные	От 1 года до 5 лет
	Долгосрочные	От 5 лет и больше
По степени сложности	Простые	Степень сложности определяется количеством участников, сроками реализации и др.
	Сложные	
	Очень сложные	
По степени новаторства	Традиционные	Рутинные
	Нетрадиционные	Не реализуемые ранее

Окружение проекта может быть внутренним и внешним. Последнее, в свою очередь, разделяется на ближнее (среда предприятия, в рамках которого



осуществляется проект) и дальнее (окружение самого предприятия). На окружение предпринимательского проекта оказывают влияние различные факторы (рисунок 5).



Рисунок 5 – Схема окружения предпринимательского проекта

Таким образом, бизнес-планирование является важным элементом реализации предпринимательского проекта. В бизнес-плане содержится оценка текущей ситуации, сильных и слабых сторон проекта, анализ рынка и информация о потребителях продукции или услуг. Одновременно с этим проводится оценка производственных и финансовых ресурсов, которые понадобятся для реализации выбранной бизнес-идеи, а также определяется план действий, направленный на достижение поставленной цели.

Предпринимательский проект считается успешно завершённым, если достигнуты все цели, поставленные в процессе его разработки. В проекте могут быть реализованы различные направления деятельности, например,

получение прибыли, разработка нового товара или услуги, строительство, а также множество других вариантов, направленных на получение конечного продукта или результата.

## **1.2 Разработка бизнес-плана предпринимательского проекта: структура и содержание**

Форма, содержание и структура бизнес-плана не являются регламентированными жестким образом. Этот документ можно составлять в произвольной форме, хотя на данный момент существуют рекомендации, которые используют в процессе бизнес-планирования в отечественной и зарубежной практике. Это, например:

- «UNIDO» (United Nations Industrial Development Organization) – программа Организации Объединенных Наций по промышленному развитию [38];
- бизнес-план по программе «SUCCESS» [37];
- структура бизнес-плана, рекомендуемая в Крэнфилдской школе менеджмента применительно к созданию нового бизнеса [5];
- структура бизнес-плана, утвержденная Минэкономразвития России [20];
- методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов [19];
- «TACIS» (Technical Assistance for the Commonwealth of Independent States) – программа Европейского союза по содействию ускорению процесса экономических реформ СНГ [36];
- «EBRD» (European Bank for Reconstruction and Development) – программа Европейского Банка Реконструкции и Развития [35];
- стандарты международной аудиторской компании «KPMG» [6].

Наиболее часто используемым вариантом является бизнес-план по стандартам «UNIDO». Важно рассмотреть его структуру подробнее.

Бизнес-план по стандартам «UNIDO» включает следующие разделы (рисунок 6):

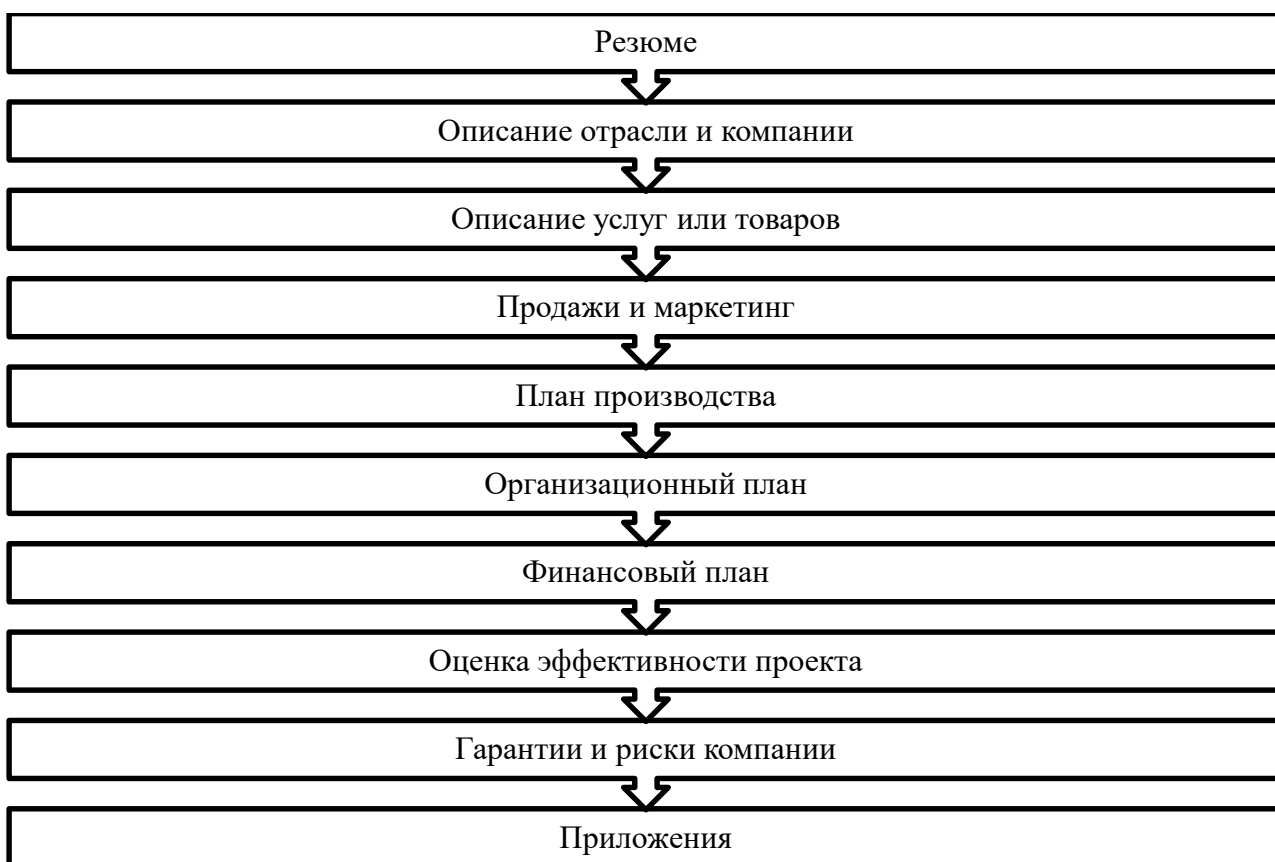


Рисунок 6 – Структура бизнес-плана по стандартам «UNIDO»

Резюме (англ. Summary) – это краткое изложение основных положений плана. Основная цель резюме – заинтересовать инвестора и показать ему все преимущества предпринимательского проекта. Раздел «Резюме» бизнес-плана включает в себя основные сведения о компании и ее деятельности, либо о новом проекте. В резюме бизнес-плана необходимо кратко изложить историю создания и развития компании, описать характер ее организационной деятельности, объем выпускаемой продукции или оказываемых услуг, их качество и так далее. В этом разделе также следует дать характеристику продукции и услуг с точки зрения их привлекательности для потенциальных потребителей, наличия у фирмы необходимых технологий, а также преимуществ фирмы по сравнению с конкурентами. В

резюме отражается цель и стратегия развития компании (проекта), дается краткая информация о будущей деятельности, описываются показатели экономической эффективности проекта, гарантии возврата средств.

Раздел «Описание отрасли и компании» бизнес-плана предприятия включает описание текущей и будущей ситуации на рынке, где планируется реализовывать проект. Здесь отображается конъюнктура рынков сбыта и их сегментов, потенциальная емкость рынка, объема продаж, потребительских групп на рынке и средств воздействия на них. Также важно описать историю компании и современное положение дел, рассмотреть текущие и новые задачи, описать краткосрочные и долгосрочные цели, а также дать информацию о команде менеджмента проекта, структуре управления. Целью данного раздела является отражение того, на каком рынке будет работать компания, какие существуют потенциальные покупатели, сегменты рынка и конкуренты. Раздел должен включать как характеристику рынка в целом, так и характеристику потенциальных покупателей, потребителей, конкурентов.

Раздел «Описание услуг или товаров» содержит сведения о предлагаемой на рынке продукции организации, ее преимущества для покупателей, жизненный цикл товаров. Кроме того, раздел должен содержать информацию о характеристиках товаров, их стоимости, а также сведения о том, как можно приобрести товар. Отдельно стоит выделить такие составляющие, как описание прав собственности на продукцию, наличие поставщиков, сравнить продукцию с продукцией компаний-конкурентов.

План продаж и маркетинга составляется на основе информации, полученной в предыдущих разделах бизнес-плана. В данный раздел включаются: цели и стратегии маркетинга; ценообразование; схема распространения товаров; методы стимулирования продаж; реклама; каналы сбыта и система связи; формирование общественного мнения о товарах, продукции, работах, услугах организации (предприятия).

Далее следует план производства. Это очень важный раздел бизнес-плана. В нем описывается технология и организация производства товара или

услуги. Определяется, какие основные средства производства нужны предприятию, в какой последовательности они должны быть приобретены, где и когда эти средства должны быть поставлены. Следует также представить объем производства, ассортимент, потребность в площадях и в кадровых ресурсах. Одновременно с этим рассчитываются такие показатели, как: расходы на персонал, затраты на сырье и материалы, переменные и постоянные издержки.

Организационный план бизнес-плана включает «описание организации руководящего состава и основных специалистов, организационную структуру предприятия и сроки реализации проекта, способы мотивации руководящего состава» [38]. Нужно определить форму собственности, распределить обязанности, описать, какие выплаты предполагаются руководителям проекта.

Финансовый план показывает взаимосвязь доходов и расходов предприятия на основании показателей его развития и источников финансирования. Раздел включает определение общих расходов на реализацию проекта, расчет прибыли и убытков. Важно описать затраты подготовительного и основного периодов, определить возможные поступления. Учитываются заемные средства, налоговые выплаты, другие поступления и выплаты. Далее нужно составить оперативный финансовый план (платежный календарь и календарь поступлений), текущий финансовый план по производственно-хозяйственной, инвестиционной и финансовой деятельности. В итоге составляется прогнозный баланс, отчет о финансовых результатах.

Здесь нужно отметить, что для большинства предпринимателей инвестиции являются драйвером экономического развития. Удачным решением является использование проектного финансирования. По мнению А. О. Шайдурова, проектное финансирование представляет собой «процесс агрегации финансовых инструментов для целей реализации конкретного проекта с перспективой извлечения прибыли» [30, с. 40]. В наиболее общем

виде проектное финансирование представляет собой «процесс привлечения и использования финансовых ресурсов для реализации инвестиционного проекта, при котором, как правило, управление финансовыми потоками проекта осуществляется совместно всеми его субъектами, а дополнительное обеспечение возврата инвестиций (например, в форме залога или гарантийных обязательств третьих лиц) отсутствует» [15, с. 6].

Проектное финансирование бывает банковским, корпоративным, с участием государства. В таблице 2 представлены преимущества и недостатки проектного финансирования.

Таблица 2 – Преимущества и недостатки проектного финансирования [16, с. 118-119]

Преимущества проектного финансирования	Недостатки проектного финансирования
Привлечение средств на старте проекта без получения выручки	Долгий срок рассмотрения заявки банком
Долгосрочный характер финансирования (от 5 до 10 лет)	Минимум 50% кредитных средств должны идти на инвестиционные цели
Возможность получения «ковенантных каникул»	Платежи по проекту должны соответствовать утвержденному кредитором бюджету
Пониженная кредитная ставка	Большие временные и транзакционные издержки
Эффективное распределение рисков между участниками сделки	Усиленный контроль на всех стадиях реализации проекта
Отделение рисков основного бизнеса инициаторов проекта от инвестиционного проекта	

Сложность проектного финансирования заключается в методике оценки финансового состояния заемщика. Кредиторы рассчитывают в большей степени на денежный поток, который будет генерироваться проектом, чем на стоимость активов в ретро-периоде или анализ исторических финансовых результатов. Таким образом, решение о финансировании проекта применяется не за счет оценки платежеспособности инициаторов проекта, а за счет оценки экономической обоснованности

самого проекта. Для оценки инвестиционного проекта выделяется четыре критерия:

- доля рынка, полученная в результате осуществления проекта;
- период дисконтированного возврата;
- чистая приведенная стоимость проекта;
- степень риска проекта.

Все эти показатели рассчитываются на основании бизнес-плана, который является главным документом при подаче заявки. Оценка эффективности проекта включается в отдельный раздел бизнес-плана. В нем дается оценка значимости проекта, определяется экономическая эффективность.

Раздел «Гарантии и риски компании» бизнес-плана включает в себя подробное описание всех возможных рисков, с которыми может столкнуться компания, а также мероприятия по их минимизации. В частности, в этом разделе бизнес-плана должны быть представлены: описание рисков, связанных с колебаниями цен (включая инфляцию); описание рисков товарных рынков (изменения конъюнктуры рынка, снижение спроса); риски, связанные с изменением курса иностранной валюты по отношению к рублю; другие возможные риски. Чтобы предотвратить возникновение рисков или снизить их влияние, определяются направления системы управления рисками, описываются варианты страхования, ответственности.

В разделе «Приложение» даются материалы, которые не вошли в основную часть бизнес-плана. Часто это крупные таблицы, рисунки и другие.

Таким образом, по стандартам «UNIDO» составляется типовый бизнес-план, который включает текущую и планируемую деятельность предприятия. Другие формы структуры бизнес-плана могут представлять содержание расширенно или сокращенно. Например, структура бизнес-плана Крэнфилдской школы менеджмента включает дополнительно описание стратегии предприятия (проекта). Бизнес-план по стандарту «BFM Group» делает акцент на текущем анализе рыночного и финансового положения

компании и внедряемого продукта. В свою очередь, стандарты аудиторской компании «KPMG» уделяют меньше внимания производственной и технической сторонам проекта, делая упор на маркетинговых показателях.

Иногда в бизнес-план включается юридический раздел, в котором отдельно анализируются правовые аспекты проекта. Раздел дополняется локальными нормативными актами, должностными инструкциями, учредительными документами. Кроме того, может быть раздел «Цели и задачи», где дается подробная информация о намерениях компании на оперативном и стратегическом уровнях.

Для разработки бизнес-планов предприятия или консалтинговые компании применяют различные методики и стандарты, учитывая собственные возможности и условия. Например, в фазе разработки концепции проекта определяющим этапом являются определение стратегии и постановка целей. Выделяются различные методы определения целей проекта, среди которых:

- система «SMART» (цель должна быть конкретной, измеримой, достижимой, релевантной и ограниченной по времени);
- система «РАСТ» (цель должна быть осмысленной, осуществимой, продолжительной и отслеживаемой);
- система «FAST» (цель амбициозная, обсуждается и может быть пересмотрена, точно определенная, прозрачная);
- система «KPI» (числовое представление каждой цели, как изменение того или иного параметра влияет на ключевые показатели).

Среди методов описания и анализа целей используются такие техники, как «дерево» целей, морфологические деревья, метод экспертных систем, социологические и маркетинговые методы. Например, «дерево» целей представляет собой «упорядоченную иерархию целей, характеризующую их соподчиненность и внутренние взаимосвязи» [32, с. 52]. Метод морфологического анализа подразумевает систематическое исследование



всех мыслимых вариантов решения проблемы, что дает возможность охватить исследованиями все неожиданные и необычные вопросы. Также применяются неаналитические методы, например, мозговой штурм, который является стратегией группового решения проблем.

Методы концептуального проектирования включают формализованное описание предметной области, начальных условий и ограничений, выбор критериев, поиск решений, анализ альтернатив. Методы предпроектного анализа включают в себя:

- прогнозирование возможных направлений развития объекта, оценку их эффективности, соответствие выбранной стратегии управления;
- разработку вариантов концепции развития, оценки их относительной привлекательности с позиций достижения поставленных целей и соответствия стратегии;
- оценку вариантов концепции с точки зрения их влияния на состояние внешней среды и возможности ее реализации.

Методы моделирования процессов осуществления проектов – это методы построения информационной модели проекта (схемы проекта). В этом случае происходит работа с информацией, характеризующей проект (состав работ, стоимость и так далее). Эта информация должна быть представлена в форме, позволяющей проводить ее анализ и оценку на протяжении всего жизненного цикла проекта.

Наиболее широко в управлении проектами и составлении бизнес-планов применяются сетевые модели. Они позволяют, с одной стороны, учесть все ограничения и возможности, имеющиеся для реализации проекта, с другой, они показывают распределение ресурсов по всем объектам проектирования и по различным временным интервалам. Работы в сетевой модели обозначаются в такой последовательности, чтобы сроки реализации были минимальными. В этом случае ставится задача нахождения критического пути.

Под критическим путем понимается наиболее полный путь работ в сетевом графике. Чтобы определить наименьшую общую продолжительность работ в проекте, необходимо вычислить продолжительность критического пути. Если на каком-либо его этапе происходит задержка, увеличивается время реализации проекта. Метод критического пути СРМ обеспечивает концентрацию внимания менеджера на критических работах, а также дает возможность вычислить календарные графики на основе логической структуры проекта. График называется сетевой диаграммой, которая выполняет роль полного отражения работ проекта во взаимосвязях и последовательности.

Г. Гантт внес вклад в развитие идей управления временем проектов, создав теорию оперативного и календарного планирования деятельности компании. Так, автор разработал метод диаграмм «с целью планирования и контроля производственных процессов, а также для отражения баланса ежедневного производства, времени и резерва выполнения работ, загрузки материалов и оборудования, движения средств производства, производительности рабочего и машин и так далее» [14, с. 204]. По мнению Гантта, любой вид работы можно представить графически на основе использованного времени. Кроме того, он отмечал, что «пространство, которым представляется на схеме время, соответствует тому объему работ, который должен быть произведен в это время» [31, с. 79]. Графики Гантта до сих пор остаются важным элементом управления проектами.

Методы функционально-стоимостного анализа при составлении бизнес-планов применяются для реалистичной оценки расходов проекта с помощью распределения прямых и косвенных расходов на каждый этап реализации проекта в зависимости от требующихся объемов ресурсов. При написании маркетингового плана, анализе рынка могут использоваться следующие специальные методы: SWOT-анализ, PEST-анализ, опросы, анкетирование, факторный анализ конкурентов и другие.

Успех реализации проекта зависит от эффективной работы руководителя проекта и его команды, которые в своей деятельности должны стремиться достигнуть поставленных целей в установленные сроки с минимальными затратами ресурсов. Эффективная реализация концепции проекта возможна исключительно в условиях согласованности и взаимосвязи всех процессов, направленных на достижение цели, то есть при эффективном управлении проектом [9, с. 16]. Бизнес-планирование дает объективную оценку предпринимательской деятельности предприятия и является необходимым инструментом проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка и сложившейся ситуацией хозяйствования [26, с. 76].

Таким образом, в современном бизнес-плане должны быть обоснованы цели и стратегии предприятия (проекта), определены целевые сегменты рынка, товарная, ценовая, распределительная, коммуникативная политика. Кроме того, в бизнес-плане должны быть описаны процессы логистики, производства, организации проекта, выявлен состав и сроки проведения работ, решены вопросы кадрового обеспечения, а также определены источники и объемы финансирования, оценена эффективность проекта, выявлены риски его реализации. Если говорить о структуре бизнес-плана, то она зависит от того, какой вид проекта разрабатывается, для кого бизнес-план предназначен. Для подготовки собственного предпринимательского проекта без привлечения заемных средств компания (предприниматель) может использовать любую форму бизнес-плана. Если предполагается привлекать заемные средства в банке или у инвесторов, то форма содержания бизнес-плана должна соответствовать их требованиям. В любом случае предпринимательский проект должен быть обоснован и иметь экономическую привлекательность.

## **2 Разработка маркетингового, производственного, организационного планов предлагаемого к реализации проекта для ООО «Лист»**

### **2.1 Анализ деятельности ООО «Лист» и описание предлагаемого к реализации проекта**

Общество с ограниченной ответственностью «Лист» зарегистрировано 8 апреля 2018 г. по адресу 445092, обл. Самарская, г. Тольятти, ул. Автомобилистов, 11. Сокращенное название – ООО «Лист».

Руководитель организации – директор Слепов Виталий Александрович. Уставный капитал ООО «Лист» составляет 10 тыс. р.

Компания является микропредприятием. ООО «Лист» не применяет специальных режимов налогообложения (находится на общем режиме).

Основным видом деятельности ООО «Лист» является производство деревянных строительных конструкций и столярных изделий (код по ОКВЭД 16.23.1). ООО «Лист» выполняет дополнительно 10 видов деятельности, среди которых, например:

- производство мебели для офисов и предприятий торговли;
- производство кухонной мебели,
- работы столярные и плотничные;
- производство прочей мебели;
- торговля оптовая плетеными изделиями, изделиями из пробки, бондарными изделиями и прочими бытовыми деревянными изделиями и другие.

Общество работает под брендом «Фабрика дверей «LIST». Основной специализацией ООО «Лист» является производство и оптовая продажа межкомнатных дверей. Производственные мощности фабрики рассчитаны на выпуск 25 тыс. межкомнатных дверей в месяц. В год компания выпускает более 60 тыс. дверей. На фабрике работают более 150 квалифицированных специалистов. Процесс производства дверей представлен на рисунке 7.

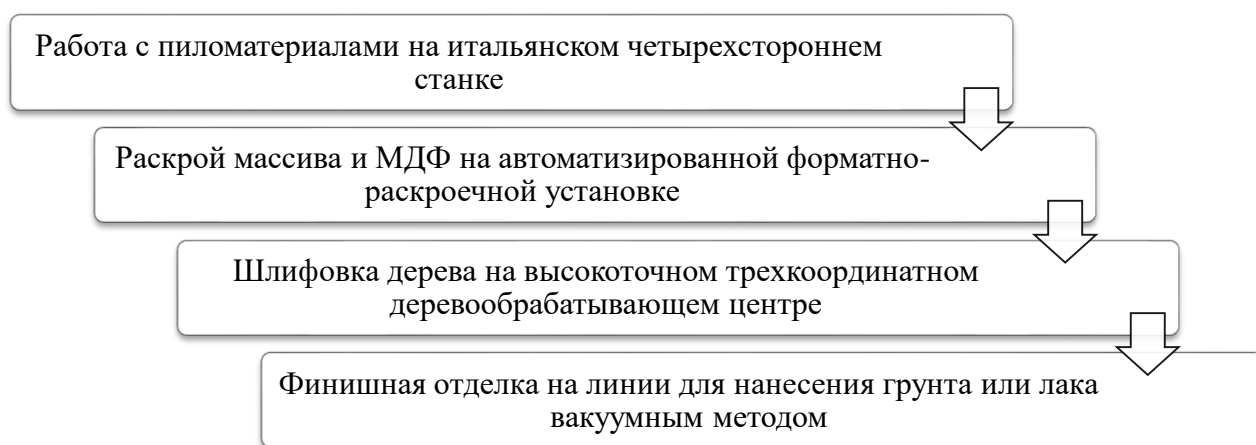


Рисунок 7 – Этапы производства межкомнатных дверей в ООО «Лист»

Цель ООО «Лист» состоит в увеличении прибыли, расширении влияния на рынке розничной и оптовой торговли дверьми города Тольятти и всей России, расширении производства и совершенствовании применяемых технологий. В процессе реализации данной цели предусматривается решение следующих задач:

- производство дверей «под ключ» для дилеров и торговых организаций;
- организация отдела продаж для физических и юридических лиц;
- оказание услуг по установке дверей.

Деятельность ООО «Лист» направлена на производство качественных межкомнатных дверей для населения с соблюдением коротких сроков. Для удовлетворения нужд заказчиков компания стремится расширять ассортимент производимой продукции. В настоящее время предприятие работает над расширением выпуска дверей и сопутствующих товаров, таких как: плинтус, наличники, дверные ручки, замки, петли и многое другое. В будущем планируется запуск новых производственных линий, которые позволят расширить ассортимент выпускаемой продукции.

Миссия ООО «Лист» звучит следующим образом: «Наш принцип – понять задачи заказчика и сделать все возможное, чтобы выполнить их!»

На рисунке 8 представлены основные конкурентные преимущества ООО «Лист».

гарантия качества (строго регламентированный цикл производства, продукция соответствует нормам ГОСТ)
гарантия на двери составляет 12 месяцев
возможность изготовления срочных заказов в короткие сроки
индивидуальный подход (клиенты могут заказать дверь нестандартных размеров)
большое количество моделей межкомнатных дверей
постоянное увеличение производственных мощностей
квалифицированный персонал
установка дверей «под ключ»

Рисунок 8 – Конкурентные преимущества ООО «Лист»

Реализуемая продукция ООО «Лист» обладает всеми необходимыми сертификатами соответствия. Производственные мощности дают возможность изготавливать различные дверные полотна. Компания имеет широкую сеть дилеров в различных регионах страны, поэтому всегда может обеспечить поставку качественного материала на объект заказчика.

Ассортимент включает в себя все виды межкомнатных дверей. В настоящее время ООО «Лист» занимается производством и реализацией продукции собственного дизайна. При этом для создания дизайнерских изделий используются современные технологии обработки стекла, металла и деревообработки, что позволяет получать продукцию высокого качества с использованием эксклюзивных технологий. Модели изготавливаемых межкомнатных дверей отличаются по размерам, обработке поверхности,

материалу и входной конструкции. Изготавливаемые межкомнатные двери имеют различные варианты оформления поверхности. На них может быть нанесена гравировка, патина (золочение, серебрение, бронзирование), роспись, фотопечать, витраж.

В таблице 3 представлены основные виды продукции, модели дверей и цены на них.

Таблица 3 – Номенклатура продукции ООО «Лист»

Серия	Модель	Цена, руб.
Классика	k-1_closed	10 000
	k-2_closed	10 000
	k-1_open	10 000
	k-2_open	10 000
Серия L	L-1	3 850
	L-1-5	3 850
	L-2	5 200
	L-3-5	10 000
	L-4	4 180
	L-5	4 180
	L-8-3	4 620
	L-10	4 070
	L-12	4 400
	L-14	4 620
Серия LX	LX-1	4 180
	LX-3	4 180
	LX-5	10 000
	LX-7	10 000
	LX-8-2	10 000
	LX-10	4 180
	LX-13-2	4 180
Серия S	S-1	4 840
	S-2-1	4 840
	S-3	4 840
	S-3-4	4 840
	S-7-2	4 840
	S-8	4 840
	S-15	4 840

В таблице 3 показана цена за одно полотно. При заказе комплекта (наличник, коробка, добор телескопический) цена будет, соответственно, больше.

В таблице 4 проведен анализ технико-экономических показателей ООО «Лист» за 2019-2021 гг. на основе бухгалтерской отчетности организации (Приложение А – бухгалтерский баланс, Приложение Б – отчет о финансовых результатах).

Таблица 4 – Основные экономические показатели деятельности ООО «Лист» за 2020-2022 гг.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение (+/-)		Темп прироста, %	
				2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
Выручка от продажи, тыс. руб.	249521	413471	452532	163950	39061	65,7	9,4
Себестоимость продаж, тыс. руб.	234763	398652	449521	163889	50869	69,8	12,8
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	14758	14819	3011	61	-11808	0,4	-79,7
Прочие доходы, тыс. руб.	884	839	23838	-45	22999	-5,1	2741,2
Прочие расходы, тыс. руб.	1261	530	14088	-731	13558	-58	2558,1
Прибыль (убыток) от продажи, тыс. руб.	14381	15128	12761	747	-2367	5,2	-15,6
Чистая прибыль, тыс. руб.	13611	11499	10209	-2112	-1290	-15,5	-11,2
Стоимость основных средств, тыс. руб.	3496	4945	3445	1449	-1500	41,4	-30,3
Численность работающих, чел.	18	27	33	9	6	50	22,2
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	10870	17821	21952	6951	4131	63,9	23,2
Производительность труда работающего, тыс. руб.	13862,3	15313,7	13713,1	1451,4	-1600,6	10,5	-10,5
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	603,9	660	665,2	56,1	5,2	9,3	0,8
Рентабельность продаж, %	5,8	3,7	2,8	-2,1	-0,9	-36,5	-23,8

Таким образом, согласно данным таблицы 4, выручка ООО «Лист» растет в течение исследуемого периода. Прирост объема продаж в 2021 г.



составил 65,7%, а в 2022 г. – 9,4%. Себестоимость продаж, соответственно, также увеличивается. В 2021 г. прирост показателя составил 69,8%, в 2022 г. – 12,8%. Негативным фактором является то, что доходы предприятия растут медленнее расходов.

Валовая прибыль ООО «Лист» в 2020 г. составила 14758 тыс. р., а в 2021 г. – 14819 тыс. р. Прирост в 2021 г. составил 0,4%. В 2022 г. валовая прибыль снизилась на 79,7% и составила только 3011 тыс. р.

Прочие доходы предприятия по производству межкомнатных дверей увеличиваются – в 2020 г. показатель был на уровне 884 тыс. р., в 2021 г. составил 839 тыс. р. В 2022 г. прочие доходы были равны 23838 тыс. р., что на 2741,2% больше предыдущего показателя.

В 2022 г. увеличились и прочие расходы ООО «Лист» на 2558,1%. Они составили 14088 тыс. р. В 2020 г. они были равны 1261 тыс. р., а в 2021 г. – 530 тыс. р.

На рисунке 9 представлена динамика показателей валовой прибыли, прибыли от продаж и чистой прибыли за 2020-2022 гг.

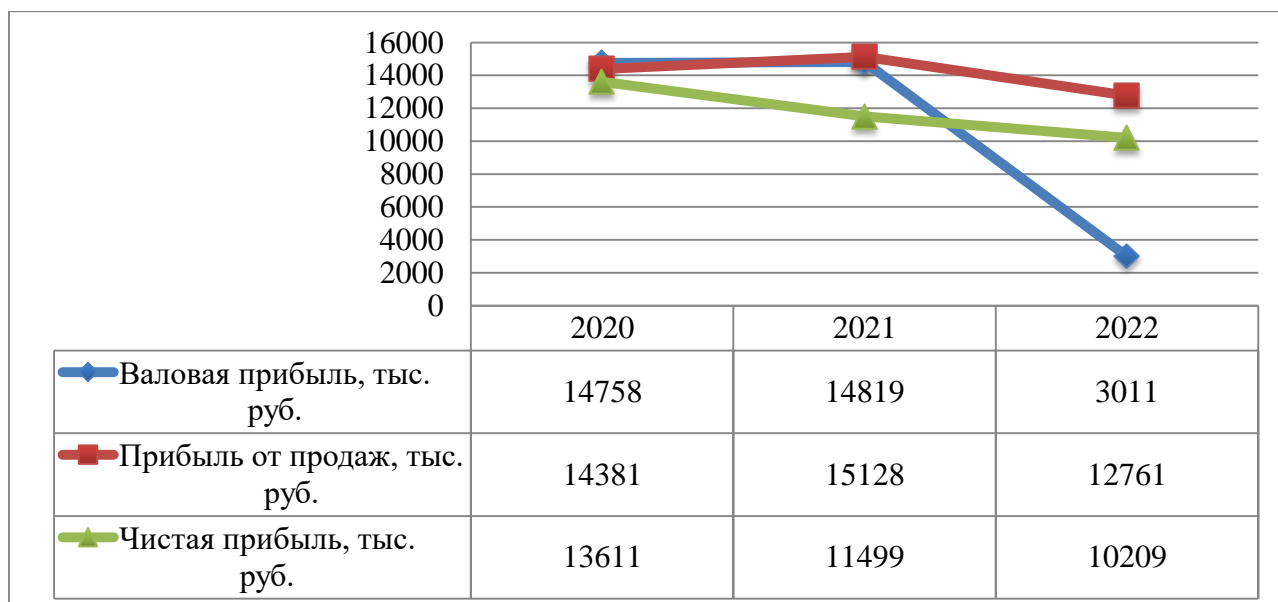


Рисунок 9 – Динамика экономических показателей общества с ограниченной ответственностью «Лист» в 2020-2022 гг.

Исходя из показателей доходов и расходов, в 2021 г. выросла прибыль от продаж предприятия. В 2020 г. прибыль составила 14381 тыс. р. В 2021 г. прибыль от продаж была равна 15128 тыс. р., что на 5,2% выше показателя 2020 г. В 2022 г. показатель снизился на 15,6% и составил 12761 тыс. р.

В связи с высокими налоговыми обязательствами ООО «Лист» чистая прибыль по итогам 2021 г. была ниже показателя 2020 г. на 15,5%. В абсолютном выражении показатель был равен 11499 тыс. р. В 2022 г. чистая прибыль компании снова снизилась на 11,2% и составила 10209 тыс. р.

Необходимо отметить прирост стоимости основных средств ООО «Лист» в 2021 г. В 2020 г. он составил 136,7%, в 2021 г. – 41,4%. Компания инвестировала средства в приобретение технологичного оборудования, инвентаря. Но в 2022 г. стоимость основных средств снизилась на 30,3%.

С расширением производства растет численность сотрудников ООО «Лист». Если в 2020 г. среднесписочная численность составляла 18 человек, то в 2021 г. – уже 27 человек. На 1 января 2023 г. численность составляет 33 человек.

Растет и фонд оплаты труда. В 2020 г. он был равен 10870 тыс. р., а в 2022 г. – 21952 тыс. р.

Среднегодовая заработная плата сотрудников в 2022 г. составила 665,2 тыс. р., что на 0,8% больше показателя 2021 г.

Производительность труда имеет тенденцию уменьшения – в 2021 г. прирост показателя составил 10,5%, а в 2022 г. снова снизился на 10,5%.

Последний важный показатель – это рентабельность продаж. Показатель имел максимальный уровень в 2020 г. – 5,8%. В 2021 г. показатель снизился до 3,7%, что обусловлено существенным увеличением выручки от продаж, когда прибыль от продаж выросла не так существенно. Рентабельность в 2022 г. была еще меньше и составила 2,8%.

Таким образом, экономическое положение ООО «Лист» было неравномерным в течение 2020-2022 гг. В 2021 г. наблюдался рост

большинства финансовых результатов, а в 2022 г. на фоне увеличения выручки существенно выросла и себестоимость продаж. Из-за высокой налоговой нагрузки, роста прочих расходов чистая прибыль предприятия в 2022 г. оказалась меньше показателя 2021 г., снизилась и рентабельность продаж компании. С целью увеличения прибыльности деятельности ООО «Лист» предлагается инициировать предпринимательский бизнес-проект.

Ранее было отмечено, что деятельность ООО «Лист» направлена на расширение ассортимента производимых дверей. Производственные мощности фабрики рассчитаны на выпуск 25,5 тыс. межкомнатных дверей в месяц. В свою очередь, производственные мощности в настоящий момент используются не в полном объеме, так как предприятие выпускает около 60 тыс. дверей в год (5 тыс. в месяц). Поэтому производство межкомнатных дверей на фабрике может быть расширено и усовершенствовано, так как у компании есть для этого как трудовые, так и материальные ресурсы.

Предпринимательский проект ООО «Лист» предполагает производство новой линейки межкомнатных дверей «Neon» и вывод ее на рынок с целью увеличения прибыли каждый год не менее чем на 7% для расширения влияния на рынке розничной и оптовой торговли дверьми г. Тольятти и всей России. Для финансирования проекта планируется использовать личные средства предприятия. Проект инвестиционный, малый по масштабу, среднесрочный, монопроектный, стандартный, традиционный.

У компании есть большие возможности достичь стратегических целей, так как основное конкурентное преимущество – низкая цена. Разработка и реализация маркетинговой стратегии окажет положительное влияние на деятельность и результаты компании. Для этого будут реализованы мероприятия в рамках товарной, ценовой, сбытовой и коммуникационной политики.

В таблице 5 представлено резюме предпринимательского проекта для ООО «Лист».

Таблица 5 – Резюме предпринимательского проекта

Наименование проекта	Производство новой линейки межкомнатных дверей «Neon» и вывод ее на рынок
Цель проекта	Увеличение прибыли каждый год не менее чем на 7%, расширение влияния на рынке розничной и оптовой торговли дверьми города Тольятти и всей России
Место расположения проекта	Территория предприятия ООО «Лист» (Самарская область, город Тольятти, улица Никонова, дом 1А, 445015)
Срок реализации проекта	2023-2024 гг.
Величина денежных средств, необходимых для реализации проекта	2023 г. - 159038,4 тыс. руб., 2024 г. – 171258,9 тыс. руб.
Объем продаж комплектов дверных полотен, тыс. шт. / год	60
Количество созданных рабочих мест, шт.	7

Таким образом, данный раздел был посвящен характеристике ООО «Лист» и описанию предлагаемого проекта к реализации.

## 2.2 Анализ рынка и разработка маркетингового плана проекта

На сегодняшний день производство межкомнатных дверей актуально в связи с тем, что в России и в Самарской области активно развивается строительная отрасль, а большинство людей стремятся улучшить жилищные условия. Соответственно и спрос на продукцию возрастает. Как правило, человек, который покупает межкомнатные двери, старается приобрести именно качественную продукцию, которая будет служить долгие годы, сохраняя свой первоначальный внешний вид. В этом случае дверь должна быть изготовлена из экологически чистой древесины, так как она должна максимально соответствовать потребностям человека.

По оценкам агентства «BusinesStat», «в 2017-2021 гг. производство деревянных межкомнатных дверей в России выросло на 27,4% в год. Наибольший прирост продаж пришелся на 2020-2021 гг., что стало следствием высоких показателей ввода жилья в России. Продажи также подстегнули ограничения в перемещениях по миру из-за пандемии

коронавируса. Так, многие люди, которые откладывали денежные средства на путешествия, направили их в ремонт своих квартир и домов, включая замену межкомнатных дверей» [2].

В России действует более 500 производителей межкомнатных дверей, среди которых есть как небольшие мастерские, так и крупные промышленные корпорации. Наибольшее число производителей ведут свою деятельность в Центральном федеральном округе, а именно в Московской и Ленинградской областях. Кроме того, крупные предприятия расположены в Тверской, Тульской и Владимирской областях. Объемы производства отечественных изготовителей межкомнатных дверей варьируются от нескольких десятков до более чем миллиона дверных полотен в год. Объемы производства растут, так как активно реализуются инвестиционные проекты, направленные на импортозамещение.

Для понимания целевого сегмента ООО «Лист» был проведен анализ статистики сайта и социальных сетей компании, а также опрос контрагентов и розничных покупателей компании. На рисунке 10 представлена сегментация рынка компании по географическому признаку.



Рисунок 10 – Сегментация рынка по географическому признаку для ООО «Лист»

Согласно рисунку 10, основная аудитория потребителей продукции компании находится в городе Тольятти (86%) и в Самарской области (12%). Другие регионы представлены незначительно – 2 %.

На рисунке 11 представлена аудитория ООО «Лист» по возрасту.



Рисунок 11 – Сегментация рынка по возрасту для ООО «Лист»

Согласно рисунку 11, наиболее активными потребителями межкомнатных дверей являются люди возрастом от 36 до 45 лет (37%). Также это потребители в возрасте от 26 до 35 лет (24%). Чуть меньший интерес к приобретению межкомнатных дверей виден у старшей аудитории.

На рисунке 12 представлена сегментация рынка по гендерному признаку.



Рисунок 12 – Сегментация рынка по полу для ООО «Лист»

Согласно рисунку 12, и женщины, и мужчины примерно в равной степени принимают решение о покупке межкомнатных дверей, поэтому компании необходимо ориентироваться на обе аудитории.

Следующим признаком, позволяющим сегментировать аудиторию ООО «Лист», стал социально-экономический (рисунок 13).



Рисунок 13 – Сегментация рынка по социально-экономическому признаку (уровень доходов) для ООО «Лист»

К категории с низким уровнем дохода относятся граждане, которые имеют заработную плату и другие доходы в сумме до 20 тыс. р.

С уровнем дохода ниже среднего – от 20 до 50 тыс. р.

Со средним уровнем – от 50 до 80 тыс. р.

С уровнем выше среднего – от 80 до 130 тыс. р.

С высоким уровнем доходов – от 130 тыс. р. и выше.

Таким образом, основную аудиторию потребителей представляют люди со средним доходом (57%).

В компании было проведено маркетинговое исследование, целью которого являлось определение ценностей и мотивов потребителей при покупке межкомнатных дверей.

Задачи исследования:

- изучить ценности потребителей при покупке межкомнатных дверей;
- определить мотивы потребителей при покупке межкомнатных дверей.

Объект исследования – розничные покупатели межкомнатных дверей г. Тольятти. Предмет исследования – ценности и мотивы потребителей межкомнатных дверей.

Метод исследования – опрос. Анкета представлена в Приложении В.

Выборка исследования составила 50 чел.

На рисунке 14 представлены основные ценности людей, которые являются потребителями межкомнатных дверей.

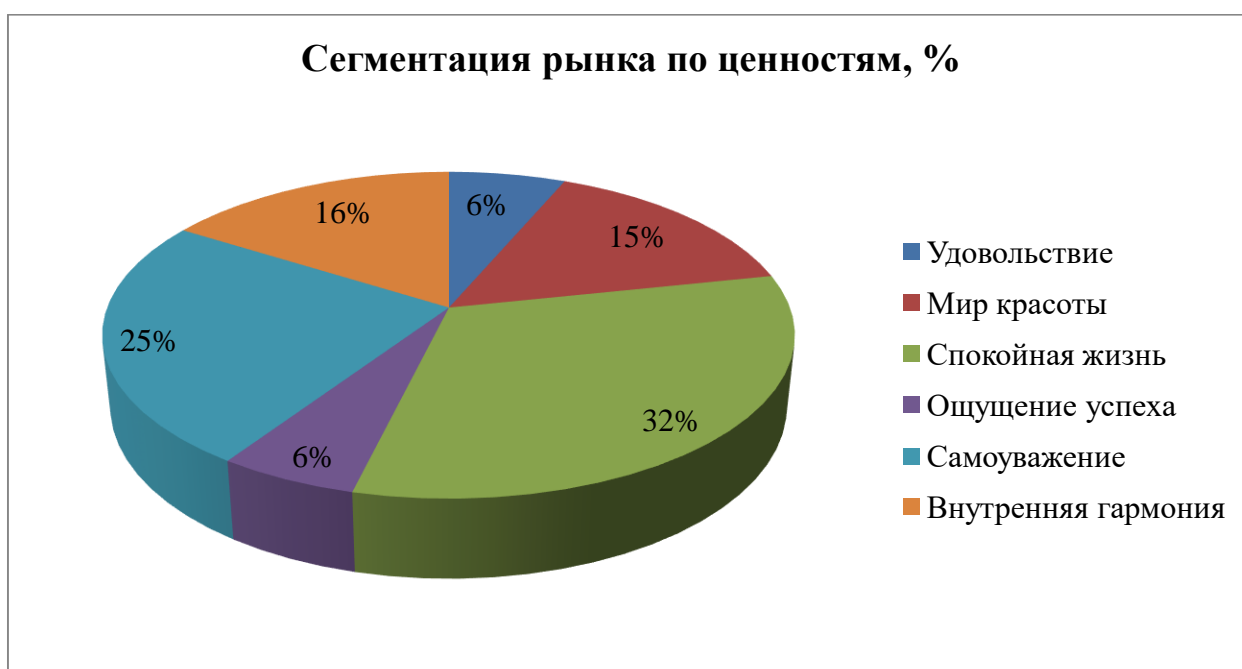


Рисунок 14 – Сегментация рынка по ценностям для ООО «Лист»

Исходя из рисунка 14. можно увидеть, что для потребителей межкомнатных дверей важна спокойная жизнь (32%), самоуважение (25%), внутренняя гармония (16%).

Кроме того, на основе исследования были выделены основные факторы, которые движут человеком при покупке продукции (рисунок 15).



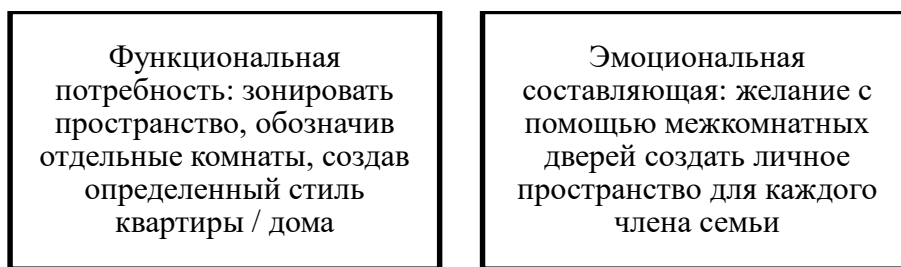


Рисунок 15 – Мотивы потребителей межкомнатных дверей ООО «Лист»

Таким образом, основная розничная аудитория продукции ООО «Лист» это: житель г. Тольятти независимо от гендерной принадлежности в возрасте от 26 и старше со средним доходом, который ценит спокойствие, красоту и гармонию, желающий зонировать свою квартиру или дом для создания личного пространства каждого члена семьи. Кроме этого, целевыми потребителями межкомнатных дверей являются оптовые покупатели, дизайнеры интерьеров, установщики дверей, ремонтные бригады, строительные компании, бюджетные учреждения. В рамках данного бизнес-плана основным сегментом являются именно розничные покупатели.

«Строители, ремонтные организации и продавцы полагают, что средний человек (глава семьи, домашнее хозяйство) осуществляет покупку двери всего 1–2 раза в жизни. Поэтому можно считать, что средний срок замены всех дверей в российской квартире (или большей части дверей) составляет один раз в 30–50 лет (в разрезе для жилищного фонда всей страны, с учетом ветхого и аварийного)» [23].

Исходя из этой информации, была рассчитана потенциальная емкость сегмента рынка.

На 1 января 2023 г. число жителей Тольятти составляло 699429 чел. Численность горожан в возрасте от 26 лет составляет примерно 531 тыс. чел. Из них половина – со средним достатком (265,5 тыс. чел.). В среднем количество заменяемых дверей составляет 3 шт. Средняя стоимость покупки – 25 тыс. руб. Тогда емкость рынка составит:

$$265500 \times 25000 \times 3 \times 0,3 = 5973750000 \text{ (р.)}$$

То есть, емкость рынка в Тольятти составляет 5973750 тыс. р.

Компания ООО «Лист» планирует захватить не менее 30% доли рынка розничных продаж межкомнатных дверей в г. Тольятти, то есть максимальный объем продаж может составить 1792125 тыс. р.

Ранее было указано, что производственные мощности фабрики рассчитаны на выпуск 25500 межкомнатных дверей в месяц. Таким образом, компания сможет обеспечить необходимое количество товаров при повышении спроса.

На рисунке 16 представлены данные по объему продаж ООО «Лист» за 2020-2022 гг., а также прогноз на плановый период (2023-2024 гг.), исходя из того, что компания займет не менее 30% доли рынка межкомнатных дверей Тольятти.

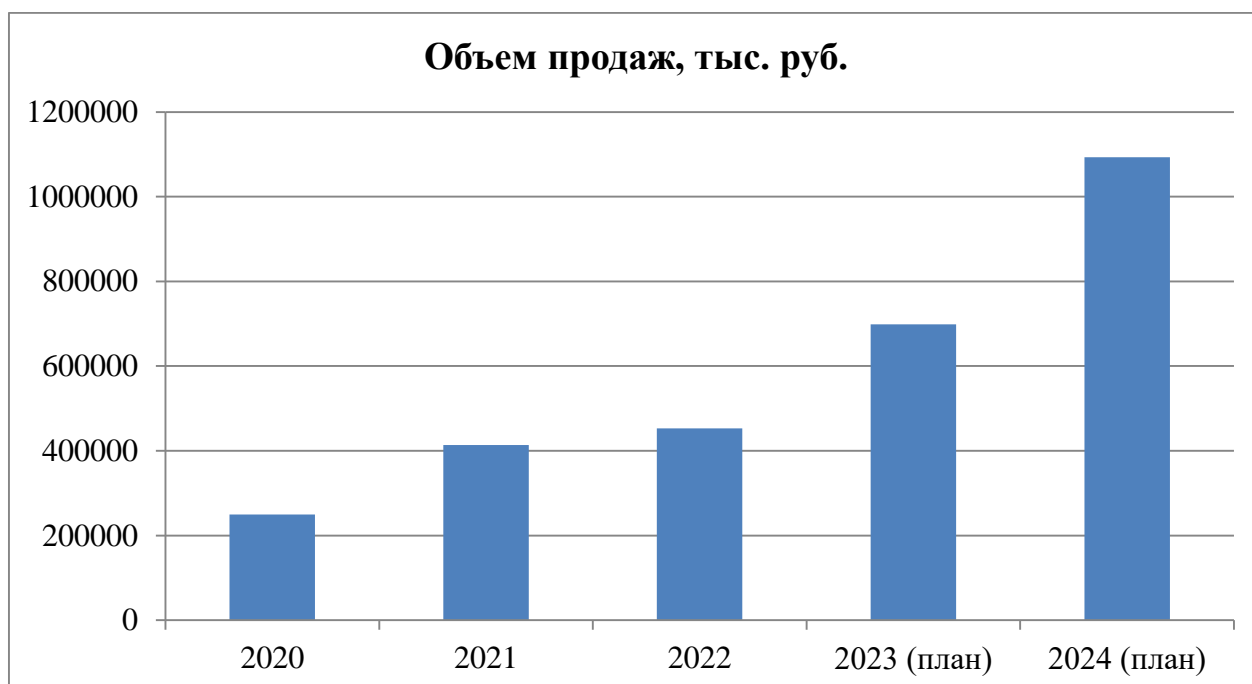


Рисунок 16 – Реальный и планируемый объем продаж ООО «Лист»

Далее был проведен анализ конкурентов ООО «Лист». Основными конкурентами компании являются следующие: «DK-DOORS» и «ESTET» (одна из крупнейших компаний в этом сегменте в Тольятти).

Компания «DK-DOORS» была основана в 2013 г. Компания не только продает уже готовую продукцию, но и принимает индивидуальные заказы. Гарантия на продукцию составляет 12 месяцев, в ассортименте – более 40 позиций. Среднее время доставки и установки – от 2-х дней, доставка производится по всей России. Объем производства – более 100000 полотен в год. Объем продаж в 2021 г. составил 469 871 тыс. р., что на 15,4% меньше показателя 2020 г.

В течение последних годов отмечается снижение уровня финансового состояния компании. Уровень цен немного выше, чем у ООО «Лист». Негативной стороной является слабый уровень использования социальных сетей для продвижения. Но нужно отметить, что сайт находится на первом месте в поисковой выдаче. У компании много положительных отзывов.

Компания «ESTET» успешно работает на рынке дверных технологий и интерьерных решений более 13 лет. Общая площадь производственных помещений составляет 150000 м<sup>2</sup>, на которых производится более 300000 дверей ежегодно. Компания производит не только межкомнатные, но и входные двери.

Бренд ESTET представлен в 75 регионах России и 14 странах: Россия, США, Египет, ОАЭ, Румыния, Молдова, Белоруссия, Казахстан, Азербайджан, Киргизия, Узбекистан, Таджикистан, Грузия, Украина. Численность персонала фабрики составляет более 1400 человек. Но цены, которые устанавливает компания, выше, чем у ООО «Лист». Сумма доходов компании в 2021 г. составила 2,6 млрд. р. Совокупный финансовый результат также увеличивается.

Таким образом, в таблице 6 представлены данные о сильных и слабых сторонах ООО «Лист» и основных конкурентов.

Таблица 6 – Данные о конкурентах ООО «Лист»

Конкуренты	Характеристика		Выводы
	сильных сторон	слабых сторон	
ООО «Лист»	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Высокие объемы продаж и их увеличение</li> <li>2 Постоянное увеличение производственных мощностей</li> <li>3 Выполнение заказов «под ключ»</li> <li>4 Низкие цены</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Мало внимания уделяется рекламе и стимулированию продаж</li> <li>2 Отсутствие маркетинговой стратегии</li> <li>3 Высокая себестоимость</li> </ol>	<p>У компании есть большие возможности достичь стратегических целей, так как есть конкурентное преимущество – низкая цена. Разработка и реализация маркетинговой стратегии окажет положительное влияние на деятельность и результаты компании</p>
«DK-DOORS»	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Большое число представительств по всей России</li> <li>2 Более 40 позиций дверей в ассортименте</li> <li>3 Первое место в поисковой выдаче в Интернете</li> <li>4 Почти 10 лет на рынке производства и продажи дверей</li> <li>5 Положительные отзывы от клиентов</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Для продвижения не применяются социальные сети</li> <li>2 Уровень цен выше, чем в среднем по рынку</li> <li>3 Не используются инструменты связей с общественностью</li> <li>4 Снижаются финансовые показатели</li> </ol>	<p>У компании снижаются финансовые показатели (объем продаж, прибыль) из-за слабой деятельности по продвижению продукции.</p>
«ESTET»	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Производство входных дверей</li> <li>2 Активное использование стимулирования продаж</li> <li>3 Использование новейших технологий</li> <li>4 Наличие пресс-центра</li> <li>5 Много информации на сайте</li> <li>6 Использование разных социальных сетей для продвижения</li> <li>7 Высокий объем продаж</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Высокие цены на продукцию</li> <li>2 Негативные отзывы о компании в сети Интернет</li> <li>3 Частый брак на производстве</li> <li>4 Срыв сроков выполнения договорных обязательств</li> </ol>	<p>Компания является лидером на рынке производства дверей в Тольятти, активно использует маркетинговые инструменты, но высокие цены и низкое качество сервиса оказывают негативное влияние на имидж компании-конкурента</p>

В связи с выявленной ситуацией на рынке межкомнатных дверей г. Тольятти, компании ООО «Лист» необходимо применять стратегию

развивающего маркетинга, который связан с формирующимся спросом на новые товары. Используется в ситуациях, когда есть потенциальный спрос. Основная задача маркетинга – превратить потенциальный спрос в реальный.

Также с использованием матрицы товар / рынок И. Ансоффа, предложена стратегия развития для товаров компании «Лист». В таблице 7 представлена возможность применения стратегии проникновения.

Таблица 7 – Возможность применения стратегии проникновения

Стратегия проникновения	Вопрос: Есть ли возможности и перспективы роста на текущем рынке компании?		
	Возможна	Вероятна	Невозможна
Темп роста рынка	Высокий	Замедляющийся, но растущий	Стагнация или снижение объема рынка
Уровень потребления товара компании среди ЦА	Ниже, чем в среднем по рынку	на уровне среднерыночных показателей	Выше, чем в среднем по рынку
Частота использования товара ЦА	Максимальна	Умеренна	Низка
Уровень дистрибуции товара на рынке (или доступа к товару)	Ниже, чем в среднем по рынку	на уровне среднерыночных показателей	Выше, чем в среднем по рынку
Уровень знания бренда	Ниже, чем в среднем по рынку	на уровне среднерыночных показателей	Выше, чем в среднем по рынку
Экономия от масштаба	Есть	-	Нет
Товар компании имеет конкурентное преимущество на текущем рынке (по сравнению с товарами конкурентов)	Да	-	Нет
Возможности к высокому уровню инвестиций	Есть	-	Нет

Согласно таблице 7, стратегия проникновения вероятна для использования. Несмотря на замедляющийся темп роста рынка, у ООО «Лист» есть возможности для привлечения дополнительных инвестиций, уровень знания бренда ниже, чем в целом по рынку, а также есть конкурентное преимущество в виде низких цен на этот вид услуги.

Стратегия проникновения на рынок заключается в повышении продаж

на существующем рынке за счет инструментов маркетинга. Стратегия требует больших финансовых вложений, так как необходимо использовать активную рекламную поддержку и удерживать низкие цены на продукцию. При удержании низких цен на товары ООО «Лист» должна расширяться целевая выборка покупателей, что увеличит объемы продаж.

Стратегическая маркетинговая деятельность тесно связана с целеполаганием. Таким образом, основными маркетинговыми целями ООО «Лист» на период до конца 2024 г. должны стать следующие:

- сохранить конкурентоспособность цен на товары при обеспечении окупаемости затрат;
- увеличить потребительскую удовлетворенность в течение всего периода;
- разработать систему послепродажного обслуживания клиентов;
- обеспечить рост объема продаж путем проведения мероприятий в рамках сбытовой и коммуникационной политики.

Для достижения поставленных целей разработан план мероприятий. Он представлен в таблице 8.

Таблица 8 – Мероприятия по совершенствованию стратегической маркетинговой деятельности ООО «Лист»

Группа мероприятий	Наименование мероприятий
Мероприятия в рамках товарной политики	– разработка системы стандартов послепродажного обслуживания клиентов;
Мероприятия в рамках ценовой политики	– сохранение конкурентоспособных цен;
Мероприятия в рамках сбытовой и коммуникационной политики	– продвижение сайта в поисковой системе «Яндекс»; – создание страницы в социальных сетях (Вконтакте), регулярное наполнение контентом, использование инструментов продвижения аккаунтов; – организация работы со средствами массовой информации; – использование акций для стимулирования продаж.

Стратегия рекламной кампании будет основана на интернет-рекламе в

поисковой системе «Яндекс». Перед началом рекламной кампании также важно оптимизировать сайт (поднятие позиций сайта в результатах выдачи поисковых систем по определенным запросам пользователей). Новая линейка межкомнатных дверей «Neon» будет рекламироваться с помощью контекстной рекламы в «Яндекс.Директ». Для проведения данного мероприятия ООО «Лист» необходимо нанять SEO-специалиста, а также выделить годовой бюджет для продвижения сайта в поисковой системе. Планируемый размер затрат составит 135 тыс. р.

Для стимулирования продаж новой продукции ООО «Лист» предлагается использовать рекламные акции. Для участия в акции ООО «Лист» будут выбраны межкомнатные двери новой линейки «Neon». Анонс акции следует проводить не только в местах продаж, но и на официальном сайте предприятия, а также на страницах торговой сети в социальных сетях, и в электронных и SMS-рассылках. Цель акции – увеличить объем продаж дверей серии «Neon». Механика акции: предлагается всем бывшим клиентам компании отправить SMS: «Скажи «Осень» – получи скидку до 30%. Подробнее – по номеру телефона и на сайте <https://listdoors.ru>. Не является офертой». На сайте необходимо указать, что акция распространяется на серию «Neon» при покупке от 3-х межкомнатных дверей одновременно. Планируемый размер затрат составляет 45 тыс. р.

Следующее направление – разработка системы стандартов послепродажного обслуживания клиентов в ООО «Лист», так как рост конкуренции заставляет предприятие искать новые пути привлечения и удержания клиентов. Все условия послепродажного обслуживания должны быть обозначены на сайте ООО «Лист», а также в договоре. Должно быть указано, что условия гарантии действуют с момента подписания приемосдаточных документов и до конца срока (12 месяцев) или до момента нарушения правил хранения, монтажа, использования и ухода за продукцией.

Еще одно мероприятие – это укрепление позитивного имиджа ООО «Лист» среди аудитории печатной прессы с помощью медиарилейшнз. Предлагается организовать интервью с руководителем предприятия, которое будет опубликовано в издании «Коммерсантъ Самара». Основной идеей статьи будет информирование общественности о деятельности компании, о ее роли для рынка г. Тольятти (имиджевая функция) и предоставление актуальной статистики, свежих данных о ситуации на рынке межкомнатных дверей (образовательная функция). Размещение статьи предполагается в сентябре 2023 г. Планируемый размер затрат на данное мероприятие – 50 тыс. р.

Таким образом, был проведен анализ рынка и разработан маркетинговый план для ООО «Лист» по выводу новой продукции на рынок. Затраты на рекламу и другие маркетинговые инструменты предполагаются в размере 230 тыс. р.

### **2.3 Разработка производственного плана и организационного плана проекта**

На рисунке 17 представлен примерный дизайн серии межкомнатных дверей «Neon», которую предполагается разработать в рамках предпринимательского проекта.



Рисунок 17 – Межкомнатные двери серии «Neon» бренда «Фабрика дверей «LIST»



Двери серии «Neon» будут изготавливаться из МДФ и дерева. МДФ – это древесноволокнистая плита средней плотности (мелкодисперсная фракция) или листовая материал, изготавливаемый методом сухого прессования мелкой древесной стружки при высоком давлении и температуре. Толщина всех дверей серии составляет 36 мм, а вес – 23 кг.

Данные двери будут пользоваться спросом на рынке, так как уникальным свойством является возможность покрытия 12 различными цветами. Потребитель сможет подобрать подходящий цвет для своего интерьера. Эта серия межкомнатной двери будет иметь надежную основу, декорированную современным и качественным покрытием. Отличное качество – это главная составляющая серии «Neon».

Товар можно будет приобрести как по адресу производства (Самарская область, г. Тольятти, ул. Никонова, д. 1А, 445015), так и с помощью интернет-магазина фабрики (<https://listdoors.ru>). Двери будут продаваться как в опт, так и в розницу. Для оптовых клиентов (покупка от 50 шт.) будут предоставляться скидки. Продукция ориентирована на граждан 25-70 лет со средним и выше достатком:

- жители, которые ищут двери в квартиру или в дом;
- отделочники и дизайнеры, которые ищут двери для клиентов;
- строительные компании, которым нужен поставщик на продолжительный срок. Подобное сотрудничество подразумевает большие объемы со снижением цены;
- бюджетные учреждения.

Для производства нового продукта нет необходимости в покупке дорогостоящего оборудования, так как новая серия межкомнатных дверей будет производиться на имеющихся производственных мощностях. Производственная линия в настоящий момент не загружена на полную мощность. Преимущество в производстве нового продукта состоит также в том, что нет необходимости в поиске сырья и заключении дополнительных договоров с поставщиками, так как основное сырье для производства дверей

– МДФ, это сырье используется для производства других дверей ООО «Лист». В таблице рассчитана стоимость исходного сырья для производства одной двери серии «Neon».

Таблица 9 – Стоимость исходного сырья для производства одной двери серии «Neon»

Наименование	Ед. измерения	Количество	Цена, руб.	Сумма, руб.
Телескопический короб, комплект	Шт.	1	520,0	520,0
Полотно из МДФ	Шт.	1	438,0	438,0
Наличник	Погонный метр	1	85,0	85,0
Порог	Шт.	1	120,0	120,0
Лакокрасочные изделия	Литр	0,75	190,0	142,5
Царга стоевая	Шт.	1	320,0	320,0
Царга поперечная	Шт.	1	150,0	150,0
Набор фурнитуры	Шт.	1	420,0	420,0
Итого				2478,5

Таким образом, стоимость исходного сырья для производства одной двери серии «Neon» составит 2478,5 р. Для производства новой линейки продукции необходимо нанять 7 сотрудников: 3 сборщика дверей, 3 плотников-столяров, 1 техника-конструктора. Потребность в персонале и заработной плате на один месяц представлена в 10.

Таблица 10 – Расчет потребности в персонале и заработной платы на один месяц

Специальность	Потребность, чел.	Средняя заработная плата, руб.	Затраты на зарплату, руб.	Начисления на оплату труда, руб.	Итого, руб.
Сборщик дверей	3	35000,0	105000,0	31500,0	136500,0
Плотник-столяр	3	40000,0	120000,0	36000,0	156000,0
Техник-конструктор	1	45000,0	45000,0	13500,0	58500,0
Итого	7		270000,0	81000,0	351000,0

Таким образом, затраты на заработную плату в месяц составлять 351 тыс. р. Исходя из таблицы 10, необходимо рассчитать фонд заработной платы на плановые 2023-2024 гг. с учетом инфляции размером 6% (таблица 11).

Таблица 11 – Расчет фонда заработной платы на 2023-2024 гг.

Категория сотрудника	Год			
	2023		2024	
	Затраты на заработную плату, руб.	Социальные начисления, руб.	Затраты на заработную плату, руб.	Социальные начисления, руб.
Рабочие основного производства	3240000,0	972000,0	3434400,0	1030320,0
Итого	3240000,0	972000,0	3434400,0	1030320,0

Следующий этап – это расчет стоимости потребляемой электроэнергии. Потребляемая мощность оборудования составляет 7,2 кВт/ч, стоимость 1 кВт/ч составляет 4,5 р. Длительность смены – 12 ч., 4380 ч. в год.

Для упаковки одного комплекта потребуется картонная упаковка. Стоимость составляет 95 р. на комплект.

Стоимость рекламной кампании на 1 месяц составит 19166,7 р. или 230 тыс. р. в год.

Также нужно учесть общецеховые затраты на покупку перчаток, специальной одежды и других материалов в размере 2000 р. в месяц.

Амортизация оборудования составляет 10% в год. Стоимость основного оборудования ООО «Лист» составляет 4945 тыс. р., тогда амортизация составит 494,5 тыс. р.

Среди издержек нужно также учесть услуги на разработку дизайна межкомнатных дверей новой серии. Услуги дизайнерского агентства составят 20 тыс. р., затраты будут учтены в течение первого года.

Таким образом, в таблице 12 представлен расчет себестоимости для выпуска новой продукции ООО «Лист» на 2023-2024 гг. с учетом инфляции в

размере 6% в год, а также с учетом планируемого выпуска продукции 60 тыс. дверей в год.

Таблица 12 – Расчет средней себестоимости новой продукции ООО «Лист»

Показатель	Год			
	2023		2024	
	Затраты на единицу продукции, руб.	Всего, руб.	Затраты на единицу продукции, руб.	Всего, руб.
Переменные издержки, в том числе:	2575,9	154551912	2730,4	166524426,7
- сырье и материалы	2478,5	148710000	2627,2	160332000
- упаковка	95	5700000	100,7	6042000
- затраты на электроэнергию	2,4	141912	2,5	150426,7
Постоянные издержки, в том числе:	74,71	4486494,5	78,91	4734484,2
- заработная плата рабочих	54	3240000	57,2	3434400
- отчисления в ФОТ	16,2	972000	17,2	1030320
- амортизация	0,01	494,5	0,01	524,2
- расходы на рекламу	3,8	230000	4,1	243800
- расходы на услуги дизайнерского агентства	0,3	20000	0	0
- общецеховые затраты	0,4	24000	0,4	25440
Итого	2650,61	159038406,5	2809,31	171258910,9

Таким образом, в 2023 г. себестоимость одной единицы продукции составит 2650,61 р., в 2024 г. – 2809,31 р.

Общие расходы на производство 60 тыс. ед. продукции в 2023 г. составят 159038,4 тыс. р., в 2024 г. – 171258,9 тыс. р.

Следующая задача – определение цены на одну единицу новой продукции ООО «Лист». Для определения цены использована формула 1:

$$Ц = (С + П) + НДС \quad (1)$$

где, Ц – цена, р.;

С – себестоимость продукции, р.;

П – планируемый размер прибыли на единицу продукции (наценка), %;

НДС – налог на добавленную стоимость единицы продукции, %.

Далее нужно рассчитать цену на единицу продукции при условии, что планируемый размер прибыли на единицу продукции составит 90%, НДС равен 20%:

$$2023 \text{ г.: } (2650,61 + 90\%) + 20\% = 6042,0 \text{ (р.)};$$

$$2024 \text{ г.: } (2809,31 + 90\%) + 20\% = 6405,2 \text{ (р.)}.$$

Таким образом, в 2023 г. планируется установить цену на единицу продукции в размере 6042 р., в 2024 г. – 6405 р.

Ранее было отмечено, что в рамках предпринимательского проекта в ООО «Лист» будет нанято 7 новых сотрудников. На рисунке 18 представлена организационная структура предприятия с учетом нанятых сотрудников.



Рисунок 18 – Организационная структура ООО «Лист»

Организационная структура управления ООО «Лист» по типу относится к линейно-функциональной. При данной структуре управления формируются отделения по видам деятельности, в рамках которых выделяются более мелкие со своим набором функций. Управление сотрудниками осуществляется посредством вертикальных связей, «сверху вниз»: линейный руководитель ставит задачи и назначает исполнителей.

Главные руководители и исполнители предпринимательского проекта следующие:

- технический директор – руководит реализацией проекта, составляет отчетность;
- руководитель отдела производства – руководит рабочими, обеспечивает процесс выпуска новой продукции;
- руководитель отдела проектирования – организует и контролирует внедрение новой продукции на производстве;
- главный бухгалтер – занимается документационным обеспечением проекта, разрабатывает штатное расписание, занимается непосредственно ведением бухгалтерского учета проекта;
- руководитель отдела сбыта – разрабатывает стратегический и оперативный план сбыта новой продукции, руководит процессом продаж и маркетинга;
- руководитель отдела снабжения – занимается вопросами своевременного снабжения проекта необходимыми материалами;
- рабочие – заняты производством продукции.

Предпринимательский проект будет внедрен в 2023 г. Срок внедрения – 2 месяца. Проект рассчитан на период 2023-2024 гг. с дальнейшим продолжением выпуска новой линейки межкомнатных дверей «Neon». Таким образом, был представлен производственный и организационный план бизнес-проекта для ООО «Лист». Далее будет разработан финансовый план и определена эффективность проекта.

### 3 Финансовое планирование и оценка рисков предлагаемого к реализации проекта

#### 3.1 Разработка финансового плана и оценка эффективности проекта

Так как капитальные затраты при реализации предпринимательского проекта ООО «Лист» не требуются, важно рассчитать затраты на производство первой партии межкомнатных дверей «Neon» в первый месяц в размере 5 тыс. ед. (таблица 13).

Таблица 13 – Расчет первоначальных вложений на производство первой партии продукции

Показатель	1 мес. 2023 г.
	Всего, руб.
Переменные издержки, в том числе:	12879500,0
- сырье и материалы;	12392500,0
- упаковка;	475000,0
- затраты на электроэнергию.	12000,0
Постоянные издержки, в том числе:	373500,0
- заработная плата рабочих;	270000,0
- отчисления в ФОТ;	81000,0
- амортизация;	500,0
- расходы на услуги дизайнерского агентства;	20000,0
- общецеховые затраты.	2000,0
Итого	13253000,0

Таким образом, предприятию понадобится 13253 тыс. р. в качестве первых вложений на реализацию проекта. Источником являются личные средства владельцев предприятия.

Ранее было рассчитано, что в 2023 г. планируется установить цену на единицу продукции в размере 6042 р., в 2024 г. – 6405 р. Планируемый выпуск новой продукции ООО «Лист» составляет 60 тыс. ед. дверей в год. Тогда планируемый доход от реализации (выручка) составит:

$$2023 \text{ г.} = 60000 \times 6042 = 362520000 \text{ р. или } 362520,0 \text{ тыс. р.}$$

$$2024 \text{ г.} = 60000 \times 6405 = 384300000 \text{ р. или } 384300,0 \text{ тыс. р.}$$

В таблице 14 представлен анализ планируемых расходов и доходов ООО «Лист» на 2023-2024 гг.

Таблица 14 – Планируемые доходы и расходы ООО «Лист» после реализации проекта в 2023-2024 гг.

Наименование показателя	2023 г.	2024 г.
Объемы продаж продукции, ед.	60000,0	60000,0
Цена продукции, руб. / ед.	6042,0	6405,0
Выручка от реализации новой продукции, тыс. руб.	362520,0	384300,0
Расходы на производство и реализацию, тыс. руб.	159038,4	171258,9
Валовая прибыль, тыс. руб.	203481,6	213041,1

Согласно таблице 14, объем продаж будет одинаковым в течение исследуемого периода (60 тыс. ед.). Цена продукции в 2023 г. составит 6042 р., в 2024 г. – 6405 р. (прирост равен 6%). Выручка от реализации продукции будет равна 362520 тыс. р. в 2023 г., в 2024 г. – 384300 тыс. р. Расходы на производство и реализацию продукции составят 159038,4 тыс. р. в 2023 г., 171258,9 тыс. р. – в 2024 г. Валовая прибыль в 2023 г. составит 203481,6 тыс. р., в 2024 г. – 213041,1 тыс. р.

На рисунке 19 представлена динамика планируемых доходов, расходов, прибыли в ходе реализации предпринимательского проекта.

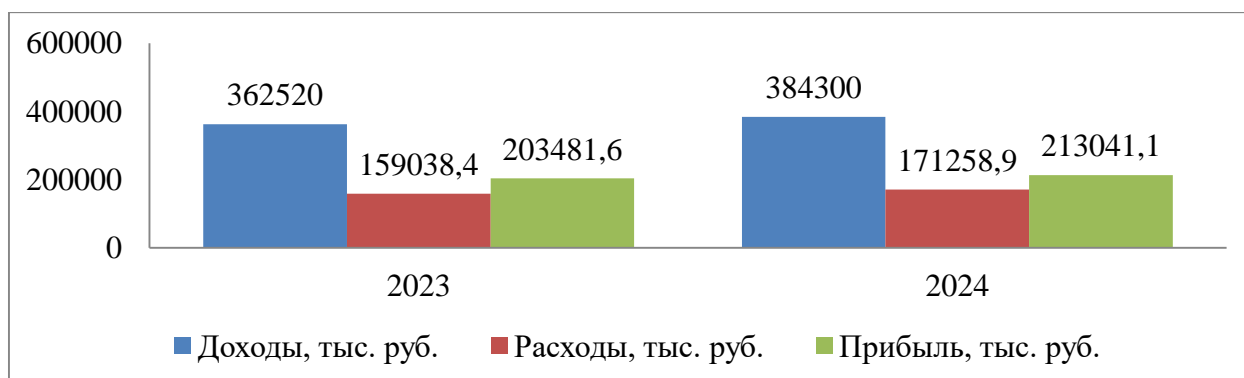


Рисунок 19 – Динамика планируемых показателей доходов, расходов и прибыли ООО «Лист» в ходе реализации предпринимательского проекта



Следующий этап – составление прогнозной отчетности для ООО «Лист» с учетом нового предпринимательского проекта (таблица 15).

Таблица 15 – Основные экономические показатели деятельности ООО «Лист» в базовом и плановом периодах

Показатели	2022 г. (факт)	2023 г. (план)	2024 г. (план)	Изменение (+/-)		Темп прироста, %	
				2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Выручка от продажи, тыс. руб.	452532	815052	863832	362520	48780	80,1	6,0
Себестоимость продаж, тыс. руб.	449521	608556,4	620779,9	159035,4	12223,5	35,4	2,0
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	3011	206495,6	243052,1	203484,6	36556,5	6758,0	17,7
Прочие доходы, тыс. руб.	23838	23838	23838	0	0	0,0	0,0
Прочие расходы, тыс. руб.	14088	14088	14088	0	0	0,0	0,0
Прибыль (убыток) от продажи, тыс. руб.	12761	216245,6	252802,1	203484,6	36556,5	1594,6	16,9
Чистая прибыль, тыс. руб.	10209	172996,5	202241,7	162787,5	29245,2	1594,5	16,9
Рентабельность продаж, %	2,8	26,5	29,3	23,7	2,8	846,4	10,6

Данные таблицы 15 были рассчитаны с учетом того, что в плановом периоде ООО «Лист» получит такую же выручку, как в 2022 г., но дополнительно увеличит объем продаж за счет выпуска новой продукции. Себестоимость продаж вырастет также только за счет выпуска новой серии межкомнатных дверей. Прочие доходы и расходы останутся на прежнем уровне.

Исходя из таблицы 15, выручка предприятия в плановом периоде вырастет на 80,1%, в 2024 г. по сравнению с 2023 г. прирост объема продаж составит 6%.

Себестоимость продаж увеличится в 2023 г. по сравнению с базовым периодом на 35,4%, в 2024 г. – на 2,0%.

Показатели прибыли вырастут наиболее существенно. Так, валовая прибыль в 2023 г. увеличится на 1373,1%, прибыль от продаж – на 6758,0%, чистая прибыль – на 1594,5%. В 2024 г. прибыль еще увеличится, например, чистая прибыль будет больше показателя 2023 г. на 16,9%.

Рентабельность продаж составит в 2023 г. 26,5%, в 2024 г. – 29,3%, что обуславливает эффективность внедряемого предпринимательского проекта. Несмотря на рост издержек, ООО «Лист» сможет получать устойчивую прибыль.

Далее проведен расчет точки безубыточности для ООО «Лист» в таблице 16.

Таблица 16 – Расчет безубыточного объема продаж и запаса финансовой прочности ООО «Лист» на 2023-2024 гг.

Показатель	2023 г.	2024 г.
Выручка, тыс. руб.	362520,0	384300,0
Сумма переменных затрат, тыс. руб.	154551,9	166524,4
Маржинальный доход, тыс. руб.	207968,1	217775,6
Доля маржинального дохода в выручке, %	57,4	56,7
Сумма постоянных затрат, тыс. руб.	4486,5	4734,5
Прибыль, тыс. руб.	203481,6	213041,1
Критический объем продаж, тыс. руб.	7816,2	8350,1
Запас финансовой прочности, тыс. руб.	354703,8	375949,9
Запас финансовой прочности в % к объему продаж, %	97,8	97,8

Согласно таблице 16, критический объем продаж (точка безубыточности) составит 7816,2 тыс. р. в 2023 г. и 8350,1 тыс. р. в 2024 г. В свою очередь, запас финансовой прочности в процентах к объему продаж составляет 97,8% и в 2023 г., и в 2024 г., что является достаточно высоким показателем, по которому можно судить об экономической эффективности предлагаемого к реализации проекта.

Также для оценки экономической эффективности проекта рассчитана норма прибыли на вложенный капитал по формуле 2:

$$E = \Pi \div K \quad (2)$$

где, E – норма чистой прибыли на вложенный капитал, %;

Π – чистая прибыль за вычетом налогов, тыс. руб.;

K – вложенный капитал, тыс. руб.

Тогда норма прибыли в 2023 г. будет равна:

$$(203481,6 - 20\%) \div 13253,0 = 12,3\%$$

Исходя из этого, реализация предпринимательского проекта является эффективной.

Таким образом, разработанный бизнес-план по внедрению новой линейки межкомнатных дверей в ООО «Лист» является эффективным. Вырастет объем продаж предприятия, показатели валовой и чистой прибыли, рентабельности продаж, что будет способствовать увеличению доли предприятия на рынке производства и продажи межкомнатных дверей в г. Тольятти и по всей России.

### **3.2 Анализ и оценка рисков проекта**

Риски при реализации предпринимательского проекта связаны с различными факторами, которые можно разделить на две группы: риск внешней среды и риск внутренней среды.

Определим риски, с которыми может столкнуться ООО «Лист» при реализации предпринимательского проекта:

- повышение стоимости на товар у поставщиков,
- несоблюдение сроков поставки сырья и материалов,
- сложность подбора персонала,
- наличие незапланированных работ,
- недостаточное финансирование,
- рост налогов,
- снижение цен у основных конкурентов,

- недостижение запланированного объема продаж,
- чрезвычайные происшествия.

В таблице 17 представлены основные мероприятия, которые могут способствовать снижению представленных рисков при реализации проекта.

Таблица 17 – Мероприятия по снижению рисков проекта ООО «Лист»

Наименование риска	Мероприятие
Повышение стоимости на товар у поставщиков	Заключение договоров с несколькими компаниями. Оперативное управление запасами.
Несоблюдение сроков поставки сырья и материалов	Внедрение штрафных санкций в договоре поставки.
Сложность подбора персонала	Повышение заработной платы (мотивации), использование большего числа интернет-агрегаторов по поиску работников.
Наличие незапланированных работ	Резерв сроков и денежных средств. Привлечение к планированию нескольких экспертов.
Недостаточное финансирование	Привлечение дополнительных средств, поиск новых инвесторов.
Рост налогов	Подробное изучение законодательства, создание финансовых резервов.
Снижение цен у основных конкурентов	Снижение торговой наценки на 10-20%.
Недостижение запланированного объема продаж	Заключение контрактов на поставку и выполнение работ на условиях «под ключ». Изменение маркетинговой политики, внедрение новых рекламных средств.
Чрезвычайные происшествия	Наличие резервного бизнес-плана, изменение концепции предприятия и проекта.

Для оценки рисков вероятности наступления событий, относящихся к каждому риску, были привлечены эксперты (экспертная группа состояла из сотрудников компании – технический директор, руководитель отдела сбыта, руководитель отдела производства). На основе полученных оценок были созданы наборы данных, в которых представлены вероятности наступления каждого события и соответствующие им значения вероятности риска и уровня риска.

Результаты расчета оценки экспертов представлены в таблице 18. В таблице представлены средневзвешенные оценки.

Таблица 18 – Результаты экспертной оценки вероятности наступления рисков проекта

Наименование риска	Вероятность	Последствия	Уровень риска, %
Повышение стоимости на товар у поставщиков	5,5	6,0	33
Несоблюдение сроков поставки сырья и материалов	4,5	5,0	22,5
Сложность подбора персонала	8,5	9,5	80,8
Наличие незапланированных работ	2,5	5,0	12,5
Недостаточное финансирование	3,0	6,0	18,0
Рост налогов	2,0	5,0	10,0
Снижение цен у основных конкурентов	4,5	5,0	22,5
Недостижение запланированного объема продаж	7,0	8,0	56,0
Чрезвычайные происшествия	4,5	7,8	35,1

По уровню приоритетности можно выделить три наиболее существенных риска реализации проекта по внедрению новой продукции в ООО «Лист»:

- сложность подбора персонала,
- недостижение запланированного объема продаж,
- чрезвычайные происшествия.

Риск сложности подбора персонала заключается в том, что в условиях кризиса на рынке труда возрастает спрос на квалифицированных специалистов. Поэтому сотрудники службы управления персоналом компании проводят мониторинг рынка труда, чтобы обеспечить необходимый уровень квалификации персонала. В связи с этим возрастает роль кадровой службы, которая должна обладать достоверной информацией о рынке труда и конкурентоспособности персонала. Для этого в ООО «Лист» необходимо сформировать систему работы с персоналом, включающую в себя анализ рынка труда. Кроме того, предприятию необходимо

заблаговременно заключить контракты со средними профессиональными учебными заведениями, которые выпускают необходимых специалистов.

Запланированный объем продаж может быть не достигнут, если не будут созданы необходимые условия для реализации продукции, не будет правильно составлен план маркетинга, не будет осуществляться эффективное управление и контроль за производством. На практике не всегда удается добиться запланированного объема продаж, но в проекте заложены резервы в виде запаса финансовой прочности, которые позволяют успешно преодолеть названный риск.

Чрезвычайные происшествия невозможно предугадать, что показали события 2020-2023 гг. С одной стороны, пандемия положительно повлияла на рынок производства и продаж межкомнатных дверей, так как среди населения выросла потребность сделать ремонт, пока были закрыты границы, когда государство просило всех оставаться дома. С другой стороны, санкции со стороны зарубежных стран негативно влияют на отрасль, так как у многих предприятий в наличии иностранное оборудование, которое требует ремонта, наличия оригинальных деталей, обновления. Ряд материалов тоже стал недоступен. Поэтому у предприятия всегда должны быть резервы, чтобы чрезвычайное происшествие не привело к существенному снижению финансовой устойчивости.

Таким образом, в данном разделе был представлен финансовый план проекта, оценена его эффективность, определены риски предпринимательского проекта ООО «Лист». Проект имеет достаточную норму прибыльности, у компании есть запас финансовой прочности, что позволит успешно преодолеть как внешние, так и внутренние риски. Поэтому реализация проекта целесообразна.

## Заключение

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы были сделаны следующие выводы:

Под бизнес-планированием понимается процесс выявления потенциальных проблем и разработки способов их устранения, который осуществляется на основе анализа внешней и внутренней среды. В результате бизнес-планирования вырабатываются рекомендации относительно перспективных направлений развития фирмы, ее стратегии, а также определяются пути повышения конкурентоспособности предприятия. Одновременно с этим, бизнес-планирование – это деятельность, связанная с подготовкой и обоснованием бизнес-проектов, связанных с реализацией новых идей, новых продуктов или услуг на практике. Бизнес-план – это документ, в котором содержатся основные аспекты разрабатываемого предпринимательского проекта, дающий возможность всесторонне оценить эффективность его реализации.

Бизнес-план необходим для обоснования проекта по производству новых видов продукции или услуг, для привлечения инвесторов, получения кредитов. Предпринимательский проект – это комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на выполнение определенной цели и получение прибыли или другого полезного эффекта. Целью предпринимательского проекта может быть создание нового предприятия, расширение действующего производства, техническое перевооружение, инновация, выпуск новой продукции.

Бизнес-план предпринимательского проекта содержит основные аспекты по планированию производственной и коммерческой деятельности компании. Существуют разные формы составления бизнес-планов, но чаще всего они включают следующие элементы: резюме, описание предприятия и продукции, анализ положения дел в отрасли, производственный план, план маркетинга, организационный план, финансовый план, оценка рисков, юридический план, прогноз прибылей и убытков, оценка эффективности

проекта. Бизнес-план должен обосновывать цели проекта, отражать его содержание, раскрывать возможные риски и пути их минимизации.

Объектом бакалаврской работы было общество с ограниченной ответственностью «Лист» (г. Тольятти), которое занимается производством и реализацией межкомнатных дверей. Анализ основных технико-экономических показателей выявил, что экономическое положение предприятия было неравномерным в течение 2020-2022 гг. Из-за высокой налоговой нагрузки, роста прочих расходов чистая прибыль предприятия в 2022 г. оказалась меньше показателя 2021 г., снизилась рентабельность продаж компании. Для увеличения прибыльности деятельности ООО «Лист» было предложено инициировать предпринимательский бизнес-проект.

Наименование проекта: «Производство новой линейки межкомнатных дверей «Neon» и вывод ее на рынок». Цель проекта: увеличение прибыли каждый год не менее чем на 7%, расширение влияния на рынке розничной и оптовой торговли дверьми г. Тольятти и всей России. Срок реализации проекта намечен на 2023-2024 гг. Для финансирования проекта планируется использовать личные средства владельцев предприятия. Предлагается расширить ассортимент выпускаемой продукции, так как производственные мощности ООО «Лист» в настоящий момент используются не в полном объеме. Планируемый объем производства и продаж комплектов дверных полотен составляет 60 тыс. ед. в год.

Был проведен анализ рынка межкомнатных дверей в России, определены преимущества и недостатки деятельности основных конкурентов ООО «Лист». Определены стратегические маркетинговые цели предприятия на период до конца 2024 г.:

- сохранить конкурентоспособность цен на товары при обеспечении окупаемости затрат,
- увеличить потребительскую удовлетворенность в течение всего периода,
- разработать систему послепродажного обслуживания клиентов,



- обеспечить рост объема продаж путем проведения мероприятий в рамках сбытовой и коммуникационной политики.

Для достижения поставленных целей разработан план мероприятий, который включает продвижение сайта ООО «Лист» в поисковой системе, использование акций для стимулирования спроса, медиарилейшнз, SMM и другие инструменты.

В производственном плане был обоснован выбор сырья для производства новой линейки межкомнатных дверей, рассчитана его стоимость. Определено, что в плановом 2023 г. себестоимость одной единицы продукции составит 2650,61 р., в 2024 г. – 2809,31 р. Общие расходы на производство 60 тыс. ед. продукции в 2023 г. составят 159038,4 тыс. р., в 2024 г. – 171258,9 тыс. р. В 2023 г. планируется установить цену на единицу продукции в размере 6042 р., в 2024 г. – 6405 р. В организационном плане была разработана новая организационная структура с учетом найма 7 сотрудников, определены задачи исполнителей и руководителей предпринимательского проекта.

Финансовый план показал, что затраты на производство первой партии межкомнатных дверей «Neon» в первый месяц в размере 5 тыс. ед. составят 13253 тыс. р. Выручка от реализации продукции будет равна 362520 тыс. р. в 2023 г., в 2024 г. – 384300 тыс. р. Расходы на производство и реализацию продукции составят 159038,4 тыс. р. в 2023 г., 171258,9 тыс. р. – в 2024 г. Валовая прибыль в 2023 г. составит 203481,6 тыс. р., в 2024 г. – 213041,1 тыс. р.

Расчет основных экономических показателей деятельности на плановый период по сравнению с базовым периодом позволил выяснить, что существенно улучшатся все показатели. Так, выручка предприятия в плановом 2023 г. вырастет на 80,1%, прибыль от продаж – на 6758,0%. Рентабельность продаж составит в 2023 г. 26,5%, в 2024 г. – 29,3%, что обуславливает эффективность внедряемого предпринимательского проекта.

Критический объем продаж (точка безубыточности) составит 7816,2 тыс. р. в 2023 г. и 8350,1 тыс. р. в 2024 г. Запас финансовой прочности в процентах к объему продаж составляет 97,8% и в 2023 г., и в 2024 г. Норма прибыли в 2023 г. составит 12,3%. Все эти показатели свидетельствуют об эффективности предлагаемого предпринимательского проекта для ООО «Лист».

Далее был проведен анализ рисков проекта и их оценка. Для оценки рисков вероятности наступления событий были привлечены эксперты из компании «Лист». По уровню приоритетности были выделены три наиболее существенных риска реализации проекта по внедрению новой продукции в ООО «Лист»: сложность подбора персонала, недостижение запланированного объема продаж, чрезвычайные происшествия. Были предложены мероприятия по снижению рисков, обоснована необходимость наличия резервов для повышения финансовой устойчивости предприятия.

В целом можно сказать, что реализация предпринимательского проекта по производству и выводу на рынок новой линейки межкомнатных дверей экономически целесообразна.

## Список используемой литературы

1. Абрамс Р. Как составить наилучший бизнес-план для любой отрасли и сферы деятельности. 5-е междунар. изд. Санкт-Петербург : Прайм-ЕВРОЗНАК, 2008. 382 с.
2. Анализ рынка деревянных межкомнатных дверей в России в 2017-2021 гг., прогноз на 2022-2026 гг. Перспективы рынка в условиях санкций [Электронный ресурс] // BusinesStat. URL: [https://businesstat.ru/images/demo/wooden\\_doors\\_russia\\_demo\\_businesstat.pdf](https://businesstat.ru/images/demo/wooden_doors_russia_demo_businesstat.pdf) (дата обращения : 19.04.2023).
3. Баев Л. А., Литке М. Г. Бизнес-планирование : учебное пособие. Челябинск : Издательский центр ЮУрГУ, 2017. 70 с.
4. Барроу К., Барроу П., Браун Р. Бизнес-планирование Маркетинговое исследование. Бизнес-стратегии. Прогнозирование результатов. Рычаги финансового контроля : Пол. рук. : [Пер. с англ.]. М. : Фаир-Пресс : Гранд, 2003 (ОАО Можайский полигр. комб.). 397 с.
5. Барроу П. Бизнес-план, который работает. 2-е изд. М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. 281 с.
6. Бек М. А. Бизнес-планирование: учебно-методическое пособие для слушателей программы МВА, обучающихся по специальностям «Стратегический менеджмент» и «Финансы». М. : Бизнес Элайнмент, 2011. 132 с.
7. Бекетова О. Н., Найденов В. И. Бизнес-планирование. Конспект лекций. М. : 2007. 160 с.
8. Бизнес-план предприятия : учебное пособие / О. Г. Каратаева [и др.]. М. : Ай Пи Ар Медиа, 2023. 100 с.
9. Боровских О. Н. Особенности построения системы управления проектами в проектных организациях // Российское предпринимательство. 2014. № 1. С. 14-22.

10. ГОСТ Р ИСО 21500-2014 Национальный стандарт Российской Федерации Руководство по проектному менеджменту // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/1200118020> (дата обращения: 10.02.2023).

11. Дубровин И. А. Бизнес-планирование на предприятии : учебник для бакалавров. М. : Дашков и К, 2019. 432 с.

12. Жуплей И. В. Бизнес-планирование : учеб. пособие для обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 Экономика. 2-е изд. Уссурийск : ФГБОУ ВО Приморская ГСХА, 2021. 112 с.

13. Зуб А. Т. Управление проектами : учебник и практикум. М. : Издательство Юрайт, 2019. 422 с.

14. История менеджмента : учеб. пособие / Е. П. Костенко, Е. В. Михалкина ; Южный федеральный университет. Ростов-на-Дону : Издательство Южного федерального университета, 2014. 606 с.

15. Йескомб Э. Р. Принципы проектного финансирования. М. : Альпина Паблишер, 2015. 408 с.

16. Клокова М. И., Козлова Е. И. Управление финансами организации: особенности проектного финансирования // Институты и механизмы инновационного развития: мировой опыт и российская практика. 2017. С. 118-120.

17. Курс лекций по учебной программе «Управление проектами с использованием информационных технологий» [Электронный ресурс] // Сайт финансового университета. URL: <http://www.fa.ru/org/dpo/vsgu/Documents/uslugi/05/5.18.4.pdf> (дата обращения : 23.02.2023).

18. Мазилкина Е. И. Бизнес-планирование : учебное пособие для бакалавров. М. : Ай Пи Ар Медиа, 2023. 268 с.

19. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов: (Вторая редакция) / М-во эконом. РФ; М-во

финан. РФ; ГК по стр-ву, архит. и жил. политике; рук. авт. колл.: В. В. Колосов, В. Н. Лившиц, А. Г. Шахназаров. М. : ОАО "НПО "Изд-во "Экономика", 2000. 421 с.

20. Об утверждении форм бизнес-планов, представляемых для заключения (изменения) соглашений о ведении промышленно-производственной (техничко-внедренческой) деятельности, критериев отбора банков и иных кредитных организаций для подготовки заключения на бизнес-планы, критериев оценки бизнес-планов, проводимой Экспертным советом по технико-внедренческим особым экономическим зонам: форма бизнес-плана, утвержденная приказом Минэкономразвития России от 23 марта 2006 г. No 75 [Электронный ресурс]. URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=312488> (дата обращения: 10.02.2023).

21. Пейли Н. Успешный бизнес-план. От стратегических целей к плану действий на один год : с примерами из практики реальных компаний. М. : Эксмо, 2007. 410 с.

22. Перерва А., Еранов С., Иванова В. Путь IT-менеджера. Управление проектной средой и IT-проектами. Санкт-Петербург : Питер, 2016. 320 с.

23. Потребительские предпочтения на рынке межкомнатных дверей [Электронный ресурс] // Все для стройки. URL: <https://vsedlyastroiki.ru/ru/stroitelnyiy-ryinok-obzoryi-issledovaniya/potrebitelskie-predpochteniya-na-ryinke-mejkomnatnyih-dverej/> (дата обращения : 19.04.2023).

24. Сергеев А. А. Бизнес-планирование : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. 3-е изд., испр. и доп. М. : Издательство Юрайт, 2018. 475 с.

25. Серпухова Е. П., Сайманова О. Г. Основы предпринимательства и бизнес-планирования : учебник для СПО. Саратов : Профобразование, 2022. 175 с.

26. Стрекаль Е. Ю., Новак М. А. Необходимость и особенности бизнес-планирования деятельности предприятия в современных условиях // Международный академический вестник. 2018. № 10 (30). С. 76-79.
27. Торосян Е. К., Сажнева Л. П., Варзунов А. В. Бизнес-планирование: учебное пособие. – Санкт-Петербург : Университет ИТМО, 2015. 90 с.
28. Форд Б., Борнстайн Д., Пруэтт П. Руководство Ernst & Young по составлению бизнес-планов. 2-е изд. М. : Альпина Паблишерз, 2012. 258 с.
29. Черкасов А. В. Особенности организации проектного финансирования // Сборник материалов II Всероссийской (национальной) научно-практической конференции. Ответственный редактор Я. Ю. Радюкова. 2019. С. 227-232.
30. Шайдуров А. О. Мировой и российский подход к проектному финансированию // Инновационное развитие экономики. 2012. №2(8). С. 40-43.
31. Шелдрейк Дж. Теория менеджмента : от тейлоризма до японизации. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. 352 с.
32. Шистеров И. М. Системный анализ : учеб. пособие. Санкт-Петербург : СПбГИЭА, 2000. 95 с.
33. Шкурко В. Е., Никитина Н. Ю. Бизнес-планирование в предпринимательской деятельности : учеб. пособие ; М-во образования и науки рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2016. 172 с.
34. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) [Электронный ресурс] // Project Management Institute. URL: <http://www.pmi.org/> (дата обращения : 20.02.2023).
35. European Bank for Reconstruction and Development [Электронный ресурс]. URL: <http://www.ebrd.com/russian/pages/homepage.shtml> (дата обращения: 20.02.2023).

36. Global reach consulting [Электронный ресурс]. URL: <http://www.globalreach.ru/standarty-biznes-planirovania.htm> (дата обращения : 20.02.2023).

37. SUCCESS Inc. Программа создания бизнес-планов. Russian version. Dynamic Pathways, 1991 [Электронный ресурс]. URL: <https://archive.org/details/successincpowerf00dyna> (дата обращения : 20.02.2023).

38. UNIDO. Как разработать бизнес-план [Электронный ресурс]. URL: <https://teo.ru/file/unido.pdf> (дата обращения : 20.02.2023).

## Приложение А Бухгалтерский баланс ООО «Лист»

ИНН 6324091136  
КПП 632401001

Форма по КНД 0710096  
Форма по ОКУД 0710001

### Бухгалтерский баланс

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2021 года	На 31 декабря 2020 год	На 31 декабря 2019 года
1	2	3	4	5	6
<b>АКТИВ</b>					
	Материальные внеоборотные активы <sup>2</sup>	1150	4 945	3 496	1 477
	Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы <sup>3</sup>	1170	-	-	-
	Запасы	1210	51 151	57 945	13 413
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	82	424	1 279
	Финансовые и другие оборотные активы <sup>4</sup>	1230	68 877	22 590	2 106
	<b>БАЛАНС</b>	1600	125 056	84 454	18 275
<b>ПАССИВ</b>					
	Капитал и резервы <sup>5</sup>	1300	22 866	14 647	1 036
	Целевые средства	1350	-	-	-
	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды	1360	-	-	-
	Долгосрочные заемные средства	1410	17 417	15 672	9 404
	Другие долгосрочные обязательства	1450	1 910	405	1 100
	Краткосрочные заемные средства	1510	92	279	197
	Кредиторская задолженность	1520	82 771	53 452	6 538
	Другие краткосрочные обязательства	1550	-	-	-
	<b>БАЛАНС</b>	1700	125 056	84 454	18 275

<sup>1</sup> Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу.

<sup>2</sup> Включая основные средства, незавершенные капитальные вложения в основные средства.

<sup>3</sup> Включая результаты исследований и разработок, незавершенные капитальные вложения в нематериальные.

<sup>4</sup> Включая дебиторскую задолженность.

<sup>5</sup> Некоммерческая организация вместо показателей "Капиталы и резервы" включает "Целевые средства", "Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды".

Рисунок А.1 - Бухгалтерский баланс ООО «Лист»



## Продолжение приложения А

ИНН 6324091136  
КПП 632401001

Форма по КНД 0710096  
Форма по ОКУД 0710001

### Бухгалтерский баланс

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2022 года	На 31 декабря 2021 год	На 31 декабря 2020 года
1	2	3	4	5	6
<b>АКТИВ</b>					
	Материальные внеоборотные активы <sup>2</sup>	1150	3 445	4 945	3 496
	Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы <sup>3</sup>	1170	-	-	-
	Запасы	1210	50 425	51 151	57 945
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	384	82	424
	Финансовые и другие оборотные активы <sup>4</sup>	1230	46 485	68 878	22 589
	<b>БАЛАНС</b>	1600	100 739	125 056	84 454
<b>ПАССИВ</b>					
	Капитал и резервы <sup>5</sup>	1300	33 075	22 866	14 647
	Целевые средства	1350	-	-	-
	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды	1360	-	-	-
	Долгосрочные заемные средства	1410	16 282	17 417	15 672
	Другие долгосрочные обязательства	1450	0	1 910	405
	Краткосрочные заемные средства	1510	92	92	279
	Кредиторская задолженность	1520	51 290	82 771	53 451
	Другие краткосрочные обязательства	1550	-	-	-
	<b>БАЛАНС</b>	1700	100 739	125 056	84 454

<sup>1</sup> Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу.

<sup>2</sup> Включая основные средства, незавершенные капитальные вложения в основные средства.

<sup>3</sup> Включая результаты исследований и разработок, незавершенные капитальные вложения в нематериальные.

<sup>4</sup> Включая дебиторскую задолженность.

<sup>5</sup> Некоммерческая организация вместо показателей "Капиталы и резервы" включает "Целевые средства", "Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды".

Рисунок А.2 - Бухгалтерский баланс ООО «Лист»

## Приложение Б

### Отчет о финансовых результатах ООО «Лист»

ИНН 6324091136  
КПП 632401001

Форма по КНД 0710096  
Форма по ОКУД 0710002

#### Отчет о финансовых результатах

Пояснения <sup>6</sup>	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2021 года	На 31 декабря 2020 года
1	2	3	4	5
	Выручка <sup>7</sup>	2110	413 471	249 521
	Расходы по обычной деятельности <sup>8</sup>	2120	(398 652)	(234 763)
	Проценты по уплате	2330	(432)	(419)
	Прочие доходы	2340	839	884
	Прочие расходы	2350	(530)	(1 261)
	Налоги и прибыль (доходы) <sup>9</sup>	2410	(3 197)	(351)
	<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	<b>2400</b>	<b>11 499</b>	<b>13 611</b>

<sup>6</sup> Указывается номер соответствующего пояснения к отчету о финансовых результатах.

<sup>7</sup> За минусом налога на прибыль.

<sup>8</sup> Включая себестоимость продаж, коммерческие и управленческие расходы.

<sup>9</sup> Включая текущий налог на прибыль, изменение отложенных налоговых обязательств и активов.

Информация сформирована с использованием сервиса «Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности», размещенного на официальном сайте ФНС России в сети Интернет по адресу: <https://bo.nalog.ru>



Информация о годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности из Государственного информационного ресурса бухгалтерской (финансовой) отчетности, подписанная усиленной квалифицированной электронной подписью, равнозначна информации о годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности на бумажном носителе, подписанной собственноручной подписью должностного лица налогового органа и заверенной печатью налогового органа (пункты 1 и 3 статьи 6 Федерального закона от 6 апреля 2011 г. № 63-ФЗ «Об электронной подписи»).

Рисунок Б.1 - Отчет о финансовых результатах ООО «Лист»

## Продолжение приложения Б

ИНН 6324091136  
КПП 632401001

Форма по КНД 0710096  
Форма по ОКУД 0710002

### Отчет о финансовых результатах

<i>Пояснения<sup>6</sup></i>	<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>На 31 декабря 2022 года.</i>	<i>На 31 декабря 2021 года.</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
	Выручка <sup>7</sup>	2110	452 532	413 471
	Расходы по обычной деятельности <sup>8</sup>	2120	(449 521)	(398 652)
	Проценты по уплате	2330	(0)	(432)
	Прочие доходы	2340	23 838	839
	Прочие расходы	2350	(14 088)	(530)
	Налоги и прибыль (доходы) <sup>9</sup>	2410	(2 552)	(3 197)
	<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	<b>2400</b>	<b>10 209</b>	<b>11 499</b>

<sup>6</sup> Указывается номер соответствующего пояснения к отчету о финансовых результатах.

<sup>7</sup> За минусом налога на прибыль.

<sup>8</sup> Включая себестоимость продаж, коммерческие и управленческие расходы.

<sup>9</sup> Включая текущий налог на прибыль, изменение отложенных налоговых обязательств и активов.

Информация сформирована с использованием сервиса «Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности», размещенного на официальном сайте ФНС России в сети Интернет по адресу: <https://bo.nalog.ru>



Информация о годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности из Государственного информационного ресурса бухгалтерской (финансовой) отчетности, подписанная усиленной квалифицированной электронной подписью, равнозначна информации о годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности на бумажном носителе, подписанной собственноручной подписью должностного лица налогового органа и заверенной печатью налогового органа (пункты 1 и 3 статьи 6 Федерального закона от 6 апреля 2011 г. № 63-ФЗ «Об электронной подписи»).

Рисунок Б.2 - Отчет о финансовых результатах ООО «Лист»

**Приложение В**  
**Анкета для исследования ценностей и мотивов потребителей при покупке межкомнатных дверей**

1. Что для Вас важно при выборе и покупке межкомнатных дверей?
    - удобство места расположения магазина;
    - большой выбор;
    - качество товара;
    - доступные цены;
    - работа персонала;
    - атмосфера в магазине;
    - средства стимулирования продаж (подарки, скидки и т.д.);
    - другое (укажите, пожалуйста) \_\_\_\_\_
  2. Какими ценностями Вы руководствовались при покупке межкомнатных дверей?
    - удовольствие;
    - мир красоты;
    - спокойная жизнь;
    - самоуважение;
    - ощущение успеха;
    - внутренняя гармония.
  3. Вспомните, пожалуйста, что стало для Вас решающим фактором при приобретении межкомнатных дверей компании «Лист»? \_\_\_\_\_
- 
4. Ваш пол:
    - мужской;
    - женский.
  5. Ваш возраст:
    - 18-25 лет;
    - 25-35 лет;
    - 35-45 лет;
    - 45-55 лет;
    - старше 55 лет.