

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

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Предпринимательство

(направленность (профиль) / специализация)

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Разработка бизнес-плана инвестиционного проекта

Обучающийся А.А. Попов

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель канд. экон.наук, Е.А.Потапова

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

Консультант канд. пед. наук., доцент, О.Н. Брега

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

Тольятти 2025

Аннотация

Тема: «Разработка бизнес-плана инвестиционного проекта».

Бакалаврская работа направлена на разработку бизнес-плана для запуска нового производства безлактозных молочных продуктов на мощностях АО «Тольяттимолоко». В работе последовательно исследуется текущее состояние рынка, оцениваются конкурентные преимущества компании, а также разрабатывается подробный план, включающий маркетинг, производственные процессы и финансовые показатели. Главная цель – запуск производства безлактозных молочных продуктов для укрепления рыночных позиций предприятия и улучшения финансовых результатов.

Ключевые слова: бизнес-план, инвестиционный проект, безлактозная продукция, пищевая промышленность, маркетинг, финансовая эффективность, конкурентоспособность, рыночный анализ.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью адаптации предприятий пищевой промышленности к современным рыночным условиям.

Целью данной выпускной квалификационной работы является разработка бизнес-плана для инвестиционного проекта по запуску производства безлактозной молочной продукции на базе АО «Тольяттимолоко».

В ходе исследования проведен анализ рынка, были выявлены ключевые барьеры и возможности для развития и разработан бизнес-план.

Практическая значимость данного исследования заключается в возможности дальнейшего использования разработанного бизнес-плана для привлечения инвестиций и реализации проекта на базе АО «Тольяттимолоко».

Структура выпускной квалификационной работы включает введение, три раздела, заключение, список используемой литературы и используемых источников и приложения.

Abstract

The title of graduation work is «Development of a business plan for an investment project».

The graduation work consists of an introduction, three parts, a conclusion and a list of references and sources used.

The aim of this is to launch the production of lactose-free dairy products to strengthen the company's position in the market and increase its financial stability.

The object of the graduation work is «Tolyattimoloko» – an operating food industry enterprise.

The subject of the graduation work is business planning for an investment project.

The key issue of the graduation work is the development of a well-grounded business plan for the implementation of the investment project under current market conditions.

The graduation work may be divided into several logically connected parts, which include a theoretical review, market and enterprise analysis, and the development of a business plan.

The developed business plan demonstrates high financial viability, with a projected positive net present value (NPV) and an internal rate of return (IRR) exceeding the cost of capital, confirming the project's investment attractiveness.

Nevertheless, further market validation and pilot testing are required to refine production processes and marketing strategies.

The work is of interest for a wide circle of readers, including business professionals, investors, and researchers focused on investment planning and the dairy industry.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы бизнес-планирования инвестиционного проекта.....	6
1.1 Сущность и роль инвестиционного проекта	6
1.2 Типовая структура бизнес-плана инвестиционного проекта	12
2 Анализ предпосылок реализации инвестиционного проекта.....	20
2.1 Анализ деятельности предприятия АО «Тольяттимолоко»	20
2.2 Анализ рынка молочной продукции	24
3 Разработка бизнес-плана инвестиционного проекта для АО «Тольяттимолоко»	37
3.1 Описание проекта.....	37
3.2 Бизнес-план проекта	39
Заключение	52
Список используемой литературы и используемых источников.....	53
Приложение А Финансовые результаты АО «Тольяттимолоко» за 2024 год	56
Приложение Б Финансовые результаты АО «Тольяттимолоко» за 2023 год.	57
Приложение В Финансовые результаты АО «Тольяттимолоко» за 2022 год	58

Введение

В текущих условиях высокой конкуренции и быстрого изменения тенденций на рынке от предприятия требуется продумывать подход к управлению и стратегическому планированию. В этом процессе одним из важнейших элементов является разработка бизнес-планов, благодаря которым появляется возможность обосновать целесообразность инвестиций и найти перспективные направления для дальнейшего развития. Это является актуальным для предприятий в пищевой промышленности, которые хотят сохранить свои имеющиеся рыночные позиции и быть готовыми адаптироваться под меняющиеся предпочтения их покупателей, и примером такого предприятия может служить АО «Тольяттимолоко». Рост интереса к специализированным продуктам, например, таким как молочная продукция без лактозы подчеркивает необходимость таких разработок.

Целью данной выпускной квалификационной работы является разработка бизнес-плана для инвестиционного проекта по запуску производства безлактозной молочной продукции на базе АО «Тольяттимолоко». Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические основы бизнес-планирования и инвестиционного проекта;
- проанализировать рынок молочной продукции;
- разработать маркетинговый план для продвижения новой продукции;
- составить производственный план, в котором будет описан технологический процесс и необходимые для этого ресурсы;
- определить организационную структуру и систему управления проектом;
- выполнить финансовый анализ и оценить эффективность проекта;
- выявить возможные риски и обосновать меры для их минимизации.

Объектом исследования является АО «Тольяттимолоко» – действующее предприятие пищевой промышленности, предметом исследования является бизнес-планирование инвестиционного проекта.

Теоретической базой исследования стали статьи отечественных и зарубежных авторов в области бизнес-планирования и управления проектами. Информационную базу исследования составили официальные данные бухгалтерской отчетности, а также аналитические материалы и статистические сведения о состоянии и тенденциях развития рынка молочной продукции в Российской Федерации.

Во время выполнения выпускной квалификационной работы применялись как общенаучные методы (анализ и синтез, сравнение, моделирование, прогнозирование), так и специальные методы (SWOT-анализ, финансовый анализ, маркетинговые методы сегментирования рынка и оценки конкурентной среды, методы расчета экономической эффективности).

Практическая значимость данного исследования заключается в возможности дальнейшего использования разработанного бизнес-плана для привлечения инвестиций и реализации проекта на базе АО «Тольяттимолоко». Благодаря внедрению производства безлактозной продукции предприятие сможет расширить свой ассортимент, благодаря чему оно сможет увеличить выручку и укрепить свои позиции на рынке молочной продукции. Результаты этой работы могут быть полезны руководству компании, ее возможным инвесторам и другим участникам рынка, которые заинтересованы в развитии специализированных продуктов питания.

Структура работы состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемых источников и литературы и финансового плана. В заключении подведены итоги.

1 Теоретические основы бизнес-планирования инвестиционного проекта

1.1 Сущность и роль инвестиционного проекта

«Инвестиционный проект – это планируемый и осуществляемый комплекс мероприятий по вложению капитала в различные отрасли и сферы экономики с целью его увеличения» [13, с. 18]. Инвестиционный проект может быть направлен как на создание нового бизнеса, так и модернизацию, и расширение уже действующего.

Главная цель любого инвестиционного проекта – получение максимально возможной прибыли, рост стоимости активов или достижение социально значимых результатов. «Инвестиционный проект направлен на получение прибыли в будущем путем вложения денежных средств. Он является одним из основных инструментов, используемых для обеспечения устойчивости компании» [1, с. 34]. Инвестиционный проект является основой для планирования и управления материальными и финансовыми ресурсами, которые необходимы для реализации задуманного.

Роль инвестиционного проекта заключается в обеспечении стабильного экономического роста и создании ценности как для инвесторов, так и для общества. Инвестиционный проект способствует созданию новых рабочих мест, развитию инфраструктуры, модернизации производства и внедрению инновационных технологий.

Инвестиционные проекты различаются по срокам реализации: краткосрочные (до трех лет), среднесрочные (от трех до пяти лет) и долгосрочные (более пяти лет). Также инвестиционные проекты можно классифицировать по источникам финансирования – частные, государственные и смешанные, а также по масштабу – локальные, региональные, национальные и международные.

Классификация инвестиционных проектов отображена в рисунке 1.

Срок реализации	Источник финансирования	Масштаб
• Краткосрочные • Среднесрочные • Долгосрочные	• Частные • Государственные • Смешанные	• Локальные • Региональные • Национальные • Международные

Рисунок 1 – Классификация инвестиционных проектов

Каждый инвестиционный проект проходит через свой жизненный цикл, который и определяет их успешную реализацию. На стадии инициации формируется идея проекта, определяются его цели, а также происходит анализ потенциальных возможностей. После стадии инициации следует этап разработки бизнес-плана, который включает в себя финансовое планирование, исследование рынка и оценка рентабельности. Далее принимается решение об инвестициях, проводится согласование с инвесторами и привлекается необходимое финансирование. В реализацию проекта входит закупка оборудования, строительство, запуск производства или оказание услуг. Последняя стадия – эксплуатация и контроль – подразумевает отслеживание результатов, анализ эффективности и возможную модернизацию.

Важным аспектом любого инвестиционного проекта является его влияние на экономику. На микроуровне его реализация благоприятствует увеличению прибыли у предприятия, расширению рынков сбыта и повышению конкурентоспособности. На макроуровне такие проекты способствуют росту занятости, модернизации инфраструктуры и развитию инновационных технологий.

Успех любого инвестиционного проекта зависит от ряда факторов. В первую очередь это достаточность и доступность финансовых ресурсов. Также важную роль играет государственная поддержка, выраженная в льготах, субсидиях и законодательных инициативах. Кроме того, на возможность

реализации проекта влияет конкурентная среда. Следует добавить, что на эффективность проекта и количество издержек на его реализацию могут повлиять технологические инновации и уровень автоматизации.

Для достижения поставленных целей инвестиционный проект объединяет в себе технологии, ресурсы и управленческие методы. Поэтому для успешной реализации проекта требуется разработка качественного бизнес-плана. «Бизнес-план – это эффективный инструмент планирования проектно-инвестиционных мероприятий в соответствии с потребностями рынка в условиях меняющейся внешней среды» [14, с. 10]. «Бизнес-план – это текст, содержащий в структурном виде всю информацию о проекте, необходимую для его осуществления» [4, с. 38]. Он объединяет в себе экономические, финансовые, маркетинговые и организационные аспекты, тем самым формируя комплексное видение проекта, его цели, задачи и пути их достижения. Главная задача бизнес-плана – дать надёжную информацию для принятия решений и оценить, будет ли проект успешным.

В отличие от иных документов бизнес-план отличается стратегической направленностью. Это связующее звено между участниками проекта – инициаторами, инвесторами, кредиторами и партнерами. Бизнес-план помогает согласовать стратегические и тактические цели, снизить риски, и повысить эффективность сотрудничества [23].

Бизнес-план инвестиционного проекта служит инструментом, сочетающим три аспекта. Прежде всего, он выполняет аналитическую работу, позволяя оценить сильные и слабые стороны проекта. Во-вторых, бизнес-план прогнозирует потенциальные финансовые и организационные результаты. В-третьих, он служит основой для контроля за ходом реализации, позволяя быстро реагировать на возникающие отклонения.

Бизнес-план – это фундамент для реализации проектов, так как он выполняет две важные функции. Первая функция бизнес-плана состоит в том, что позволяет оценить экономическую целесообразность проекта и понять его потенциальную доходность. Вторая функция состоит в том, что бизнес-план –

это инструмент для привлечения финансирования, так как именно он обосновывает коммерческий потенциал проект для инвесторов и кредиторов.

Бизнес-план – это документ, состоящий из нескольких взаимосвязанных разделов. Они включают описание проекта, анализ рынка, маркетинговую стратегию, производственный план, финансовый план и оценку рисков. Все эти элементы формируют представление о проекте и его перспективах.

Таким образом, бизнес-план служит фундаментом для разработки стратегии развития, инструментом для привлечения инвестиций и системой контроля за выполнением поставленных задач. Грамотно составленный бизнес-план повышает шансы на достижение поставленных результатов и на успешную реализацию проекта.

Бизнес-планирование возникло на пересечении экономической теории и деловой практики и продолжает свое развитие. Изначально оно служило для организации внутренней работы компании, структурирования задач и оценки перспектив. Со временем и развитием рынка его значение заметно выросло.

В современном бизнес-планировании важны прозрачность и обоснованность управленческих решений. «Бизнес-планирование на предприятиях предусматривает под собой разработку наиболее перспективных решений, а также внедрение новых идей в имеющиеся производственные, управленческие и сбытовые процессы бизнеса» [19, с. 95]. В рыночной экономике бизнес-планы стали не только инструментом внутреннего управления, но и способом общения с внешними сторонами – государством, банками, инвесторами. Этот процесс ускорился из-за роста международной торговли и глобализации, что привело к созданию единых стандартов и методик подготовки бизнес-планов.

Современное бизнес-планирование строится на принципах комплексности, структурированности и ориентации на конкретные цели. Комплексность предполагает учет маркетинговых, производственных, финансовых и организационных аспектов деятельности предприятия. Структурированность обеспечивает последовательное изложение, благодаря

чему упрощается восприятие информации и тем самым становится легче выделить ключевые аспекты проекта. Ориентирование на конкретные цели подразумевает, что бизнес-план должен быть направлен на решение каких-либо конкретных задач, например, таких, как привлечение инвестиций или выход на новый рынок.

Принципы современного бизнес-планирования отражены на рисунке 2.



Рисунок 2 – Принципы современного бизнес-планирования

Бизнес-планы могут разрабатываться по стандартным шаблонам, как UNIDO или с учетом отраслевой специфики. Выбор зависит от задач проекта – для привлечения инвесторов требуются универсальные форматы, а для внутреннего управления требуется адаптация под процессы компании.

При разработке бизнес-плана большую роль играет выбор подхода. Он зависит от целей проекта, особенностей отрасли и объема инвестиций. Классический метод, который предполагает полный анализ всех аспектов деятельности от исследования рыночной среды до детального финансового моделирования, востребован для долгосрочных и капиталоемких проектов. Инновационный подход ориентирован на гибкость и быструю адаптацию в

условиях постоянно меняющихся условий на рынке, что делает этот подход популярным среди стартапов и технологических компаний. В финансовом подходе основной упор делается на расчет эффективности инвестиций, анализ рисков и привлечение финансирования. В маркетинговом подходе все сосредоточено на исследовании целевой аудитории, конкурентных преимуществ и стратегии продвижении проекта.

Особенности бизнес-планирования зависят от типа самого инвестиционного проекта. Для производственных проектов ключевое значение имеют технико-экономическое обоснование, расчет себестоимости, анализ логистических процессов и оценка технологической эффективности, для инновационных проектов наиболее важна степень уникальности продукта или технологии, перспективы его коммерциализации и возможные барьеры для его внедрения, социальные и инфраструктурные проекты требуют обоснования общественной значимости, определения источников финансирования, а также разработки механизма государственно-частного партнерства.

Текущие тенденции в области бизнес-планирования связаны с интеграцией и цифровизацией аналитических инструментов. Современные технологии позволяют автоматизировать разработку бизнес-планов, что является важным, если нужно срочно скорректировать стратегические решения. Тенденции в интеграции связаны с внедрением экологических, социальных и управленческих факторов (ESG), благодаря чему при реализации инвестиционных проектов учитываются социальные аспекты.

Бизнес-планирование эволюционировало до универсального средства, которое учитывает интересы всех участников рынка. Современные методы бизнес-планирования обеспечивают высокую гибкость и адаптивную способность, что сделало их важнейшим элементом в проектном управлении.

1.2 Типовая структура бизнес-плана инвестиционного проекта

Бизнес-план – это структурированный документ, описывающий ключевые аспекты реализации проекта. Чёткая структура упрощает организацию информации и даёт ясное представление заинтересованным сторонам. Структура зависит от целей, отрасли и типа проекта, но обычно включает типовые разделы, формирующие основу документа. «Все стандарты построения и написания бизнес-планов различных методологий носят рекомендательный характер ввиду того, что каждый проект имеет свои индивидуальные цели и характеристики, а их полная стандартизация невозможна» [15, с. 272]. Она существенно влияет на восприятие проекта заинтересованными сторонами. «Бизнес-план как форма инвестиционного проекта или включающий несколько инвестиционных проектов отражает обоснование инвестиций, направляемых на развитие предприятия» [2, с. 85]. «Корректно составленный бизнес-план, как правило, является важнейшим фактором эффективного использования ресурсов и достижения целей проекта» [3, с. 835]. Разделы бизнес плана показаны на рисунке 3

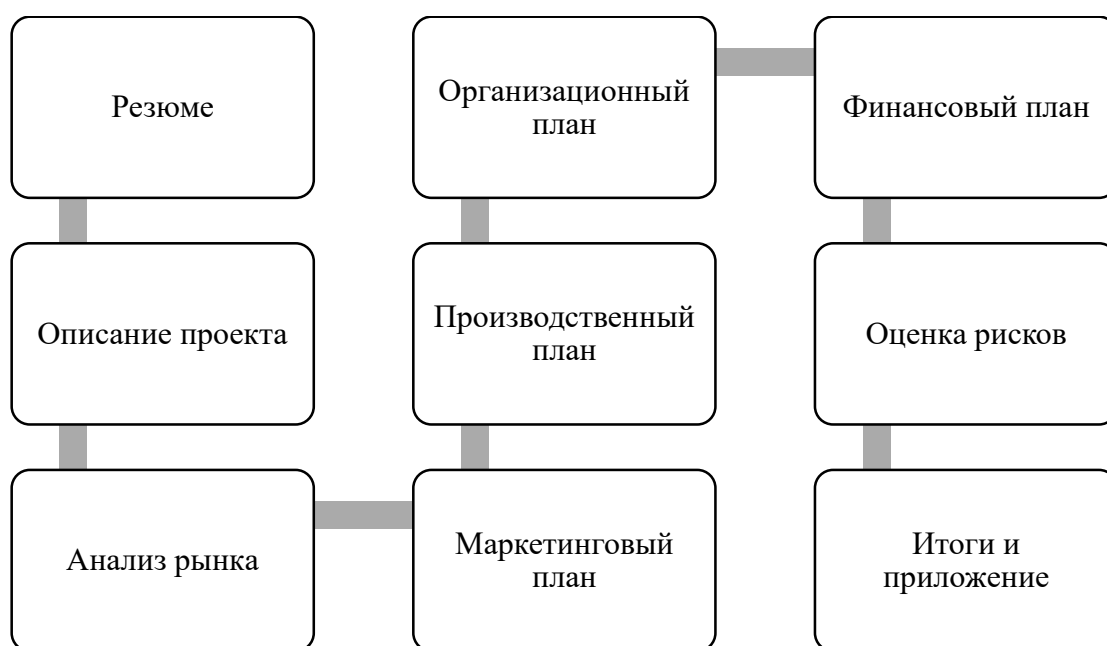


Рисунок 3 – Основные разделы бизнес-плана

Первый раздел любого бизнес-плана – это резюме проекта, краткое изложение его сути, ключевых преимуществ и ожидаемых результатов. Резюме должно быть ориентировано на привлечение внимания заинтересованных сторон и включать сжатую и убедительную информацию, которая заинтересует и мотивирует их к дальнейшему изучению документа. Хотя резюме создаётся в последнюю очередь, оно является визитной карточкой проекта для потенциальных инвесторов. Этот раздел – первое, с чем знакомятся инвесторы, поэтому он должен ёмко и убедительно отражать ключевые аспекты проекта.

Следующим идет раздел с описанием проекта, который раскрывает его суть через миссию, цели и этапы реализации. Он формирует представление о проекте, показывая его направленность и логику развития. Этот раздел служит основой для всего бизнес-плана, связывая стратегические замыслы и практическую реализацию.

Следующим разделом после описания проекта идёт анализ рынка. Это раздел бизнес-плана, в котором исследуется целевая аудитория, конкуренты и тенденции в отрасли. В нём применяются методы SWOT- и PEST-анализа для того, чтобы оценить внутренние возможности и внешние факторы проекта. На основе выводов из анализа рынка строится маркетинговый план.

Маркетинговый план детализирует стратегию продвижения проекта на рынок. В нем описываются методы и каналы продвижения, и планы по работе с клиентами. С помощью эффективного маркетингового плана можно укрепить свои позиции на рынке и привлечь целевую аудиторию.

Производственный план в инвестиционном проекте необходим для подробного раскрытия технической части проекта. «Производственный план представляет собой описание выбираемого для проекта местоположения, требуемых производственных площадей и помещений, технологии и оборудования, необходимых материальных и людских ресурсов, а также энергетического и инженерного оборудования» [17, с. 61]. В производственный план входят этапы производства, используемые

технологии, необходимое оборудование, его характеристики и стоимость. Также сюда включаются все вопросы логистики, поставок сырья и материалов, а также описание инфраструктуры, например, складских помещений и производственных площадей. Для инвесторов этот раздел важен с точки зрения оценки материально-технической базы и производственных мощностей компании.

Организационный план описывает структуру управления проектом. В этом плане описывается распределение обязанностей, персонал, график реализации проекта и система контроля. Организационный план формирует представление о том, как будет организована работа для реализации поставленных целей проекта.

Ключевым разделом бизнес-плана является финансовый план, в котором обосновывается экономическая эффективность проекта. В финансовом плане предоставлены все прогнозные расчеты по доходам, расходам, рентабельности, срокам окупаемости и остальным показателям экономической эффективности проекта. «Наиболее важными прогнозируемыми элементами, на основании которых предприятия составляют финансовый план (как часть бизнес-плана), являются объем продаж и себестоимость реализованной продукции» [20, с. 90] Часто в финансовом плане приводятся три сценария развития: оптимистичный, пессимистичный и реалистичный, что позволяет потенциальным инвесторам оценить возможные риски. Финансовый план опирается на остальные разделы бизнес-плана для оценки устойчивости проекта.

Оценка рисков – важная часть бизнес-плана. «Риск – это вероятность возможности отклонения фактических результатов от планируемых» [18, с. 594]. В этом разделе анализируются потенциальные риски, разрабатываются способы их снижения и оценивается влияние на финансы и операции проекта [24]. Риски делятся по вероятности и степени воздействия на внутренние (управленческие, финансовые, производственные) и внешние (экономические, политические, рыночные).

Бизнес-план может включать раздел об экологических и социальных аспектах. В нём оценивается воздействие проекта на окружающую среду, описываются меры по его снижению и учитываются социальные аспекты, такие как создание рабочих мест или вклад в региональное развитие.

В заключении подводятся итоги бизнес-плана, обобщаются основные выводы, доказывається его выгодность и обращается внимание на ожидаемые результаты. В приложения выносятся все вспомогательные документы: финансовые расчеты, маркетинговые исследования, юридические документы и технические спецификации.

Содержание бизнес-плана зависит от типа проекта. Промышленные предприятия детально описывают производственную часть, тогда как стартапы сфокусированы на маркетинге и перспективах рынка.

Важно понимать, что все разделы бизнес-плана образуют единую систему: анализ рынка является основой для маркетинговой стратегии, производственные показатели влияют на финансовые расчеты, а организационная структура определяет операционные процессы. Неточные данные искажают расчёты и могут привести к неправильным решениям.

Бизнес-план должен быть понятным, детальным и ориентирован на результат. Это нужно для того, чтобы заинтересованные лица могли ясно понять суть задуманного проекта.

Методология бизнес-планирования состоит из принципов и подходов, благодаря которым разрабатывается обоснованный бизнес-план инвестиционного проекта.

Бизнес-план начинается с определения целей проекта, после чего последовательно начинают прорабатываться прочие аспекты: анализ рынка, финансовая модель, необходимые ресурсы и определение возможных рисков.

На следующем этапе планирования собирается и анализируется информация о состоянии рынка. Результатом этого этапа становится систематизированная информация о внутренней и внешней среде, основа для

разработки стратегии и выявление потенциальных рисков. Этот этап позволяет перейти от теоретических предположений к подкрепленным данными решениям.

Оценка эффективности инвестиционного проекта играет важную роль в решении о его реализации. Для оценки используются различные финансовые методы, которые включают как простые, так и сложные. К простым относятся расчет срока окупаемости (PP), который определяет период возврата инвестиционных затрат, и учетной нормы прибыли (ARR), которая показывает среднюю годовую доходность без учета временной стоимости денег. К сложным относятся дисконтированные методы, которые учитывают фактор времени, например, чистая приведенная стоимость (NPV) отражает абсолютную величину создаваемой стоимости, внутренняя норма доходности (IRR) определяет пороговую ставку доходности, а индекс прибыльности (PI) позволяет сравнивать проекты разного масштаба.

«На основании рассчитанных для каждого инвестиционного проекта величин NPV и IRR можно построить график чистой текущей стоимости, который является полезным инструментом для суммарного выражения характеристик доходности инвестиций» [16, с. 45]. «Грамотная оценка и анализ эффективности инвестиционного проекта поможет понять инвестору, стоит ли вкладывать свои средства в данную идею, какие риски могут быть и какова доходность» [6, с. 42].

Оценка эффективности инвестиционных проектов всегда связана с некоторой степенью неопределенности. На показатели проекта могут сильно повлиять многочисленные риски, в виде изменения рыночной конъюнктуры, инфляционных процессов, колебания валютных курсов, политической нестабильности, законодательных изменений и технологических факторов. На рисунке 4 отражены виды рисков.

Для того, чтобы свести к минимуму влияние возможных рисков на эффективность проекта, применяют различные аналитические инструменты, такие как анализ чувствительности, благодаря которому можно определить,

какие параметры могут оказать наибольшее влияние на результат проекта, а также сценарное моделирование, которое помогает оценить последствия реализации проекта при различных внешних факторах.



Рисунок 4 – Виды рисков

Практическое применение оценки эффективности инвестиционного проекта выходит за рамки внутреннего анализа и играет важную роль при привлечении инвестиций. «В рамках оценки эффективности бизнес-планов зачастую применяются статистические и динамические показатели» [5, с. 468]. Кредитные учреждения, венчурные инвесторы и государственные фонды опираются на такие показатели, как NPV и IRR, при принятии решения о финансировании. Грамотно составленные финансовые расчеты, а также аргументированное обоснование рентабельности проекта заметно повышают шансы на получение инвестиций.

Одним из важнейших принципов методологии является комплексность подхода. При разработке бизнес-плана нужно учитывать, как внешние факторы, в виде конкуренции, состояния экономики и законодательных изменений, так и внутренние факторы, такие как организационная структура, профессиональные компетенции персонала, и доступные производственные и

финансовые ресурсы. Комплексный подход позволяет создать целостное видение проекта, выявить возможности и потенциальные угрозы.

Методология бизнес-планирования включает финансовое моделирование. Оно предусматривает расчёт прогноза доходов и расходов, коэффициентов рентабельности, сроков окупаемости и других показателей для оценки финансовой устойчивости проекта. Для большей точности применяются расчёты по трём сценариям: базовому, оптимистичному и пессимистичному.

В методологии бизнес-планирования применяются общенаучные и специальные методы.

К общенаучным относятся анализ, синтез, прогнозирование и систематизация.

Специальные методы зависят от проекта и включают маркетинговые исследования, SWOT-анализ, PEST-анализ, финансовый анализ и экономико-математическое моделирование.

Сравнение различных подходов к оценке инвестиционной эффективности показывает, что выбор метода зависит от специфики проекта. Например, в венчурных и инновационных проектах основной упор делается на потенциальный рост капитализации, поскольку прибыльность таких проектов на ранних стадиях сложно оценить. В таких консервативных отраслях, как строительство и промышленность, главными критериями являются окупаемость и стабильность денежных потоков

Реализация методологии требует грамотного планирования этапов разработки бизнес-плана. Каждый этап должен быть завершён до перехода к следующему, что обеспечивает последовательность и целостность бизнес-плана.

С помощью методологии обеспечивается комплексный подход к анализу и прогнозированию всех этапов реализации проекта. С её помощью сводятся к минимуму все риски и оптимизируется использование ресурсов.

Таким образом, первый раздел исследования формирует теоретическую основу для дальнейшего исследования, раскрывая аспекты бизнес-планирования: сущность, роль в экономике, типовую структуру и основные методы.

Инвестиционный проект – это комплекс мероприятий, которые направлены на достижение целей с помощью капиталовложений, такие проекты могут отличаться по продолжительности (кратко-, средне- и долгосрочные) и способу финансирования (собственные, заёмные, смешанные средства).

Бизнес-планирование – это процесс, благодаря которому проводится анализ перспективности проекта, строятся финансовые прогнозы, оцениваются все возможные риски и моделируются различные сценарии развития, в результате чего принимаются обоснованные управленческие решения. При этом особое значение имеет адаптация методик бизнес-планирования под конкретные условия реализации бизнес-проекта и отраслевую специфику.

2 Анализ предпосылок реализации инвестиционного проекта

2.1 Анализ деятельности предприятия АО «Тольяттимолоко»

АО «Тольяттимолоко» является одним из ключевых предприятий молочной промышленности в Самарской области, обладающим значительным влиянием на региональную экономику. Благодаря развитой транспортной инфраструктуре города Тольятти и близости к основным сельскохозяйственным районам города предприятие обладает выгодными со стратегической точки зрения условиями. Благодаря этой особенности у предприятия присутствует стабильность обеспечения свежим молоком и сырьевыми материалами, что является важнейшим фактором для поддержания бесперебойного производственного цикла.

АО «Тольяттимолоко» было создано в начале 1990-х годов [7] и показывает устойчивую динамику развития, увеличивая свои производственные мощности. Завод оснащен современным оборудованием, которое соответствует высоким технологическим стандартам, что позволяет выпускать разнообразную молочную продукцию. Компания обладает сертификатами ISO 9001 и ISO 22000, подтверждающими эффективное управление качеством продукции.

Производственные мощности компании включают автоматизированные линии для выпуска традиционных молочных продуктов – молока, кефира, сыра и йогурта. Также производятся специализированные продукты, например, пробиотический йогурт. Современные технологии и высокий уровень автоматизации позволяют поддерживать стабильное качество, быстро выполнять крупные заказы и тем самым повышать конкурентоспособность компании.

Продуктовый портфель АО «Тольяттимолоко» представляет собой большую линейку из молочных изделий, ориентированных на массового потребителя. В этот спектр входят молоко, кефир, творог и йогурты с

различными вкусами и уровнями жирности [9]. АО «Тольяттимолоко» позиционирует свою продукцию как натуральную и доступную по стоимости, благодаря чему повышается ее привлекательность среди широкой аудитории.

Предприятие реализует свою продукцию через крупные торговые сети, специализированные магазины, а также поставки для государственных учреждений и предприятий общественного питания.

Диверсифицированная структура рынков сбыта сводит к минимуму риски, связанные с колебаниями спроса. Благодаря высокому уровню стабильности поставок предприятие занимает лидирующие позиции в Самарской области.

Благодаря структурированной системе управления в АО «Тольяттимолоко» обеспечивается координация всех производственных, коммерческих и административных процессов. Организационная структура компании выстроена так, чтобы каждое структурное подразделение имело четкие задачи и зону ответственности. Это позволяет избежать дублирования работы и обеспечить стабильную деятельность всей компании. Производственный отдел занимается выпуском продукции, контролем работы оборудования и достижением плановых показателей. Маркетинговый отдел занимается продвижением товара, изучением спроса покупателей и разработкой стратегии продаж. Финансовый отдел занимается управлением бюджета и планированием денежных потоков. Отдел качества занимается проверкой продукции на всех этапах производства, для того, чтобы она соответствовала стандартам и требованиям закона.

Система управления построена на централизованном подходе, благодаря которому принятые решения едины и реакции на рыночные изменения оперативны. Высшее руководство определяет долгосрочные цели и общую политику компании, распределяя задачи по нижестоящим уровням. Для большей гибкости в решении вопросов полномочия делегируются. Например, начальники производственных цехов могут скорректировать

рабочие графики в зависимости от загрузки оборудования, что ускоряет скорость принятия решений.

Большое внимание на предприятии уделяется контролю качества, который организован в виде многоуровневой системы. В эту систему входит проверка сырья на этапе поступления, мониторинг технологических параметров и сертификация готовой продукции перед ее выходом на рынок. Внутренние аудиты дополняются внешними проверками, что обеспечивает выявление и устранение любых отклонений от норм. Наличие сертификатов соответствия ГОСТ Р ИСО 9001-2015, подтверждает высокий уровень качества продукции и повышает доверие со стороны потребителей.

Анализ управленческой системы АО «Тольяттимолоко» показывает, что она обладает высокой степенью структурированности и эффективности. Централизованность стратегического планирования в сочетании с делегированием тактических решений обеспечивает баланс между гибкостью и контролем, а специализированные подразделения, совместно с многоуровневой системой контроля качества помогают предприятию быстро адаптироваться к внешним вызовам, обеспечивать стабильность производства продукции и укреплять свои позиции на рынке молочной продукции.

Для проведения всестороннего анализа деятельности АО «Тольяттимолоко» и выявления динамики ключевых технико-экономических показателей за последние три года ниже представлена таблица 1, в которой отображены данные по основным показателям деятельности компании. Для заполнения таблицы были использованы данные бухгалтерского баланса и отчетов о финансовых результатах, представленных в Приложении А, Приложении Б и Приложении В. В этой таблице можно наглядно оценить изменения в объемах производства, выручке, прибыли, рентабельности и структуре затрат, благодаря чему можно провести анализ эффективности бизнеса.

Таблица 1 – Анализ технико-экономических показателей предприятия

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изме- нение 2022- 2023, т. р.	Темп роста 2022- 2023, %	Изме- нение 2023- 2024, т. р.	Темп роста 2023- 2024, %
Выручка, т. р.	1 683 250	1 859 015	1 943 522	175 765	10,4	84 507	4,5
Себестоимость продаж, т. р.	1614165	1760602	1892101	146 437	9,1	131 499	7,5
Валовая прибыль (убыток), т. р.	69 355	98 413	51 421	29 058	41,9	-46 992	-47,7
Коммерческие расходы	18 841	18 103	19 800	-738	-3,9	1 697	9,4
Прибыль (убыток) от продаж, т. р.	50 514	80 310	31 621	29 796	59	-48 869	-60,6
Чистая прибыль, т. р.	22 540	37 487	9 617	14 947	66,3	-27 870	-74,3
Основные средства, т. р.	54 384	138 572	149 890	84 188	154,9	11 318	8,2
Оборотные активы, т. р.	463 552	570 920	671 984	107 368	23,2	101 064	17,7
Среднесписочная численность ППП, чел.	187	192	188	5	2,7	-4	-2,1
Фонд оплаты труда ППП, т. р.	90 256	107 208	120 004	16 952	18,8	12 796	11,9
Среднегодовая выработка работающего, т. р.	9001	9683	10 338	681	7,5	655	6,8
Среднегодовая заработная плата работающего, т. р.	482,6	558,4	638,3	75,7	15,7	79,9	14,3
Фондоотдача	30,96	13,42	12,97	-17,53	-56,7	-0,45	-3,35
Оборачиваемость активов, раз	3,63	3,26	2,89	-0,37	-10,19	-0,37	-11,35
Рентабельность продаж, %	2,99	4,32	1,6	1,33	-	-2,69	-
Рентабельность производства, %	3,07	4,49	1,65	1,42	-	-2,84	-
Затраты на рубль выручки, коп.	97,01	95,68	98,37	-1,33	-1,37	2,69	2,81

По итогам анализа технико-экономических показателей предприятия за 2022-2024 гг. можно сделать выводы о том, что выручка растет, но прибыль падает из-за роста себестоимости. Рентабельность снижается, несмотря на увеличение активов и производительности труда. Рост зарплат обгоняет прибыль, а замедление оборачиваемости и фондоотдачи говорит о неэффективном использовании ресурсов.

2.2 Анализ рынка молочной продукции

Анализ рынка молочной продукции является ключевым этапом исследования деятельности АО «Тольяттимолоко», так как благодаря нему можно обосновать необходимость изучить внутренние и внешние факторы, которые могут оказать влияние на функционирование предприятия, и определить стратегические направления его развития. Целью анализа является определение особенностей рынка молочной продукции, изучение конкурентов и выявление факторов, которые могут замедлить развитие АО «Тольяттимолоко».

Для АО «Тольяттимолоко» анализ рынка помогает в сохранении конкурентных позиций в регионе и своевременном реагировании на изменения, так как в молочной отрасли важно учитывать такие факторы как изменение спроса, экономическая ситуация и новые законодательные требования.

Анализ рынка помогает определить факторы, которые влияют на деятельность предприятия. Эти факторы могут как внешними (изменение рыночных тенденций, предпочтений потребителей, активность конкурентов), так и внутренними (технологическое оснащение, управленческие процессы, узнаваемость бренда). Эти факторы являются основой для принятия решений о развитии.

В рамках данного исследования будут использованы официальные статистические данные, аналитические отчеты, исследования рынка молочной

продукции, а также данные от отраслевых ассоциаций. Благодаря такому подходу будет обеспечена достоверность выводов и возможность обосновать идею инвестиционного проекта.

Рынок молочной продукции в Самарской области, в котором функционирует АО «Тольяттимолоко», представляет из себя динамично развивающуюся отрасль, который подвержен влиянию со стороны множества существующих внутренних и внешних факторов, которые определяют структуру, объем и тенденции развития рынка. Рынок молочной продукции в регионе составляет 275,30 т. тонн в 2024 г. [10].

Рынок молочной продукции Самарской области оценивается в 15-18 млрд. р. в год и играет важную роль в экономике региона. Основное производство составляют традиционные продукты: пастеризованное молоко, кефир, творог и сметана. При этом активно растёт сегмент специальных продуктов, таких как пробиотические йогурты и обогащённые продукты. По данным исследовательской компании NTech, в 2024 г. на российском рынке молочной продукции наблюдался рост продаж безлактозного молока в размере 63% в денежном выражении и 55% в натуральном, доля безлактозного молока от общей розничной продажи молока составила 1,9% в денежном выражении и 1,2% в натуральном [11]. В Самарской области также растёт спрос на продукты, подходящие для диетического и здорового питания.

На рынок влияет ряд тенденций. Во-первых, повышение осведомлённости потребителей о здоровом питании, увеличение числа людей с диетическими ограничениями и рост популярности здорового образа жизни [22]. Во-вторых, рынок молочной продукции подвержен сезонным колебаниям: в зимние месяцы спрос на молочные продукты может снижаться из-за роста цен, который связан с ростом цен на сырьё, которое связано со снижением продуктивности скота в зимний период.

В формировании текущего состояния рынка важную роль играют экономические условия. В период с 2022 г. по 2024 г. в России наблюдались инфляционные процессы, которые привели к росту цен на молочную

продукцию в среднем на 8-12% ежегодно. Для АО «Тольяттимолоко» это означает необходимость оптимизировать свои затраты на производство, искать альтернативных поставщиков сырья и сохранять доступность своей продукции для массового потребителя. Кроме того, введение обязательной маркировки молочной продукции с 2021 года и ужесточение требований к экологическим стандартам, требует от компании дополнительных инвестиций в модернизацию производственных процессов, внедрение цифровых систем учета и переход на более экологичную упаковку.

Конкуренция на рынке молочной продукции в Самарской области остается высокой, что создает для АО «Тольяттимолоко» как и новые вызовы, так и новые возможности. Однако АО «Тольяттимолоко» обладает конкурентными преимуществами, например, локальным производством, узнаваемостью бренда и доверию потребителей, благодаря чему компания удерживает значительную долю рынка.

Рынок молочной продукции подвержен влиянию внешних факторов, из-за которых увеличивается себестоимость продукции. Ключевыми факторами являются колебание цен на корма, рост логистических издержек и стоимости цен на электричество. Дополнительные сложности возникают из-за сезонных колебаний, так как в зимний период снижается объем производства, из-за чего происходит дефицит сырья и рост закупочных цен.

Анализ потребительских сегментов и поведения покупателей позволяет компании выявить целевую аудиторию, отслеживать спрос потребителей и определять направления для развития. Главная задача анализа потребительских сегментов – определить потребителя и его потребности. Данные, которые были получены во время анализа позже используются для обоснования инвестиционных решений и разработки стратегии, которая будет соответствовать запросам целевой аудитории.

Чтобы рассказать потребителям о пользе безлактозных продуктов, сначала нужно определить аудиторию, на которую будет ориентирован

продукт. Ниже представлена таблица 2, которая описывает основные характеристики целевых потребителей безлактозной продукции.

Таблица 2 – Целевые потребители

Сегмент	Возраст	Пол	Уровень дохода	Предпочтения и потребности
Люди с непереносимостью лактозы	25-45 лет	Мужчины и женщины	Средний и выше среднего (40 – 80 т.р./мес.)	Безлактозные продукты для ежедневного потребления, натуральность
Сторонники здорового питания	20-40 лет	Преимущественно женщины	Средний и выше среднего (40 – 80 т.р./мес.)	Натуральные продукты, поддерживающие ЗОЖ
Родители детей с непереносимостью лактозы	30-50 лет	Мужчины и женщины	Средний (30 – 60 т.р./мес.)	Безопасные продукты для детей, высокое качество, удобная упаковка
Пожилые люди с проблемами пищеварения	55 и более лет	Мужчины и женщины	Низкий (20 – 40 т.р./мес.)	Продукты, улучшающие пищеварение, доступная цена

На основе данных этой таблицы можно разработать маркетинговую стратегию, которая будет направлена на эти сегменты.

Изменения в потребительском поведении на рынке молочной продукции обоснованы экономическими и социальными факторами. Одно из ключевых предпочтений потребителей – натуральность и доступность продукции, что соответствует позиционированию АО «Тольяттимолоко». Однако, в последние годы наблюдается повышение интереса к продуктам, которые связаны со здоровым образом жизни, например, таким как йогурты, обогащенные витаминами и безлактозные напитки, что говорит о повышении осведомленности потребителей о своем здоровье и диетических ограничениях [25].

Нужно уделить особое внимание сегменту потребителей с непереносимостью лактозы. Этот сегмент активно ищет безлактозные альтернативы молочной продукции, для этого часто обращаясь к импортным брендам или специализированным магазинам, благодаря чему создается ниша для локального производителя, к которым можно отнести АО «Тольяттимолоко».

Пищевые привычки потребителей также меняются под влиянием глобальных трендов. Увеличивается число людей, которые придерживаются вегетарианства или которые уменьшают свое потребление продуктов животного происхождения, что приводит к росту спроса на растительные аналоги молочных изделий [21], но это пока не является приоритетным направлением для АО «Тольяттимолоко».

Анализ поведения потребителей показывает новые возможности, которые могут стать основой для расширения продуктовой линейки АО «Тольяттимолоко». В первую очередь, это рост спроса на безлактозные молочные продукты, который обусловлен увеличением числа людей с непереносимостью лактозы. По оценкам аналитиков, рынок безлактозной продукции в России ежегодно растет, и в Самарской области данный сегмент остается недостаточно насыщен локальными производителями, благодаря чему у АО «Тольяттимолоко» появляется хорошая возможность занять перспективную рыночную нишу.

Также потребители проявляют интерес к продуктам с экологически чистой упаковкой, продленным сроком хранения и с минимальным содержанием сахара. Данные тренды открывают возможности для внедрения инноваций, таких как безлактозные йогурты или молоко с биоразлагаемой упаковкой, благодаря чему можно укрепить репутацию компании как социально ответственного производителя. Также замечен рост интереса к локальным потребителям, что выгодно для АО «Тольяттимолоко», поскольку региональные производители часто воспринимаются как более надежные и доступные.

Анализ целевых сегментов и потребительского поведения показывает, что у АО «Тольяттимолоко» есть реальная возможность расширить свою долю на рынке молочной продукции за счет выпуска безлактозной продукции, так как выявленные тенденции и потребности населения показывают перспективность этого направления для дальнейшего развития предприятия в условиях высокой конкуренции и изменения рыночных условий.

Важную роль в определении направлений стратегического развития АО «Тольяттимолоко» играют конкуренты на рынке молочной продукции Самарской области. Высокий уровень конкуренции на рынке требует от предприятия постоянного анализа своих конкурентов, их стратегий и поиска путей для дифференциации. Изучая конкурентов, АО «Тольяттимолоко» может понять, какие ниши на рынке пустуют, на какие продукты есть спрос и как укрепить свои позиции. Это является важным для запуска новых проектов.

Рынок молочной продукции Самарской области разделен между крупными федеральными компаниями, например, такими, как ООО «Данон» с их широким ассортиментом традиционных молочных продуктов и низкими ценами за счет масштабов, и местными производителями. Это формирует специфическую конкурентную среду, которая требует от АО «Тольяттимолоко» четкого позиционирования.

В отличие от крупных производителей, небольшие местные предприятия специализируются на нишевых продуктах – органической продукции и специализированных молочных продуктах, таких как безлактозное или обезжиренное молоко, привлекая потребителей с особыми диетическими потребностями. Такие предприятия выбирают стратегию премиализации, устанавливая цены 120-200 рублей за литр молока, ориентируясь на потребителей с высоким доходом.

На молочном рынке Самарской области крупные производители занимают более половины рынка, но также наблюдается рост доли нишевых производителей. Это объясняется растущим спросом на продукты с особыми

свойствами, что создаёт благоприятные условия для диверсификации продукции АО «Тольяттимолоко».

Стратегии конкурентов зависят от их масштаба и целевой аудитории. Крупные производители строят свою стратегию вокруг массового производства и сотрудничества с крупными сетями, такими как «Магнит» и «Пятерочка» для того, чтобы удерживать свою долю рынка. Это даёт им преимущество за счет объемов производства.

Нишевые производители строят свою стратегию вокруг производства специализированных товаров. Их рыночные позиции не так устойчивы, как у крупных производителей, но они активно занимаются развитием прямых продаж через специализированные магазины и онлайн-платформы, что позволяет им строить лояльность среди своей целевой аудитории. Например, фермерские хозяйства в регионе предлагают доставку продукции сразу на дом, что становится популярным среди потребителей, которые ищут свежесть продукции.

Сравнение рыночных позиций показывает, что АО «Тольяттимолоко» занимает прочное место на рынке. С 2022 г. по 2024 г. выручка компании выросла 1 683 520 т.р. до 1 943 522 т.р., что указывает на ежегодный рост около 7,44%, что выше среднего роста рынка молочной продукции в регионе. Из этого можно понять, что АО «Тольяттимолоко» эффективно управляет имеющимися ресурсами и умеет адаптироваться к изменчивым рыночным условиям, но конкуренция требует действий для удержания позиций.

Сравнение конкурентных преимуществ АО «Тольяттимолоко» с преимуществами конкурентов по рынку показывает сильные и слабые стороны предприятия. К сильным сторонам можно отнести устоявшуюся репутацию на местном рынке, благодаря чему предприятие имеет лояльность со стороны покупателей, а также стабильную финансовую базу, о чем говорят данные о финансовых результатах. К конкурентным преимуществам АО «Тольяттимолоко» можно отнести местное производство, так как это

позволяет уменьшить логистические издержки и предлагать конкурентоспособные цены в сравнении с федеральными брендами.

Однако предприятие сталкивается и с вызовами в виде ограниченного ассортимента, отсутствие безлактозной продукции в линейке и недостаточной активности в продвижении бренда. Это может негативно повлиять на предприятие в условиях рыночной конкуренции. Также уровень технического оснащения может уступать лидерам рынка, что затрудняет быстрый вывод нового продукта на рынок.

К возможностям для улучшения можно отнести увеличение ассортимента благодаря внедрению безлактозной молочной продукции, что соответствует выявленному росту спроса на такую продукцию. К возможностям для дифференциации можно отнести акцентирование на местное производство, экологичность и партнерство с региональными ритейлерами для увеличения дистрибуции.

SWOT-анализ является важнейшим инструментом для стратегического планирования, благодаря которому можно оценить внутренние и внешние факторы, которые могли бы повлиять на деятельность предприятия. На основе анализа можно сформулировать стратегические направления, включая обоснование инвестиционного проекта.

На основе SWOT-анализа можно выделить стратегические направления развития предприятия. Во-первых, внедрение безлактозной продукции поможет с решением проблемы связанной с недостатком ассортимента. Во-вторых, модернизация оборудования с поддержкой субсидий повысит технологическую эффективность. В-третьих, можно увеличить узнаваемость бренда за счет маркетинговых кампаний с акцентом на локальность и экологичность. И в-четвертых, расширить сбыт можно благодаря партнерствам с ритейлерами.

SWOT-анализ предприятия отображен на рисунке 5.



Рисунок 5 – SWOT-анализ

SWOT-анализ показывает, что АО «Тольяттимолоко» имеет как и сильные стороны в виде репутации и финансовой устойчивости, так и слабые стороны в виде ограниченного ассортимента и уровня технологий. Возможности роста, особенно в сегменте безлактозной продукции, перевешивают угрозы конкуренции и экономических рисков.

Важный шаг в оценке потенциала развития АО «Тольяттимолоко» – проанализировать барьеры, которые могут помешать реализации проекта. Для того чтобы понять, как АО «Тольяттимолоко» может развиваться, нужно проанализировать то, что может этому помешать. Существуют три основных типа барьеров: логистические, нормативно-правовые и рыночные. Кроме того, нужно учесть факторы, которые могут замедлить развитие компании.

Нормативно-правовые барьеры особенно важны, потому что они усложняют выход продукции на рынок. Например, из-за системы «Честный знак» создаются дополнительные затраты на покупку специального оборудования для нанесения кодов на упаковку. Также производство безлактозного молока требует специальных сертификаций, которые

получаются в ходе лабораторных тестов из-за которых выход продукции на рынок замедляется [8]. Эти нормативно-правовые барьеры могут замедлить рост АО «Тольяттимолоко», поэтому их важно учитывать при разработке бизнес-плана.

Логистические барьеры тоже являются препятствием для расширения ассортимента АО «Тольяттимолоко». Хотя предприятие и имеет преимущество в виде локального производства, выход на новые рынки требует развития транспортной инфраструктуры, из-за ограниченного срока годности молочной продукции, из-за чего требуется использование специализированного транспорта с холодильными установками.

Кроме того, в зимний период возможны перебои в поставках сырья, из-за осложнений, связанных с погодными условиями. Из-за этого создаются риски для стабильности производства, что может стать проблемой при увеличении объемов выпуска новой продукции.

Рыночные барьеры связаны с высокой конкуренцией на рынке и сложностью завоевания лояльности новых потребителей. На новых рынках АО «Тольяттимолоко» столкнется с уже устоявшимися на рынке предприятиями, у которых есть сильные дистрибутивные сети и узнаваемость. Отсутствие масштабных рекламных кампаний говорит о низкой маркетинговой активности компании, из-за чего привлечение новых покупателей будет усложнено, так как потребители отдадут предпочтение уже знакомым им брендам.

Еще одним рыночным барьером является ценовая конкуренция. На новых рынках цены на молочную продукцию могут быть ниже из-за того, что крупные компании используют экономию на масштабе. Например, средняя цена литра молока у федеральных брендов может быть 80-100 рублей, тогда как АО «Тольяттимолоко» будет вынуждено установить более высокие цены для того, чтобы покрывать свои логистические затраты, что негативно скажется на конкурентоспособности предприятия.

Ключевыми факторами, которые могут затормозить рост АО «Тольяттимолоко» являются недостаточная технологическая база и ограниченные финансовые ресурсы. Текущие производственные мощности, требуют модернизации, что может потребовать дополнительных затрат, а ограниченность бюджета создает риск в задержке реализации проекта.

Также рост АО «Тольяттимолоко» может быть замедлен из-за низкой узнаваемости этого бренда за пределами Самарской области и из-за отсутствия опыта работы на новых рынках. Также выход на новые рынки делает менее привлекательным высокий уровень конкуренции и рост цен на сырье, из-за чего повышается себестоимость продукции.

Для того, чтобы преодолеть нормативно-правовые барьеры, АО «Тольяттимолоко» может использовать государственные программы поддержки, например, субсидии на внедрение системы маркировки или гранты на экологические проекты. Благодаря этим мерам поддержки снизятся затраты на соответствие требованиям законодательства. Для ускорения выхода новой продукции на рынок нужно планировать сертификационные процессы заранее и заключить сотрудничество с аккредитованными лабораториями.

Для преодоления логистических барьеров, нужно развивать партнерства с транспортными компаниями, специализирующимися на перевозке скоропортящихся продуктов. Для того чтобы понизить риски, которые связаны с доставкой, стоит рассмотреть возможность создания региональных складов около новых рынков. Для минимизации перебоев в поставках сырья нужно заключить долгосрочные контракты с местными фермами и предусмотреть резервные источники поставок сырья.

Для преодоления рыночных барьеров нужно усилить маркетинговую стратегию. Участие в региональных выставках и ярмарках, а также сотрудничество с местными ритейлерами на новых рынках поможет в повышении узнаваемости бренда. Чтобы решить проблему ценовой конкуренции, можно использовать систему гибкого ценообразования,

предлагая скидки на продукцию на этапе выхода на новый рынок, для того, чтобы привлечь новых потребителей.

Анализ рынка и факторов внутренней и внешней среды АО «Тольяттимолоко» выявил основные проблемы, которые влияют на эффективность деятельности предприятия. Несмотря на то, что с 2022 по 2024 год выручка компании растет, предприятие сталкивается с ограниченным ассортиментом и недостаточным технологическим оснащением, из-за чего понижается его конкурентоспособность. Высокая конкуренция со стороны как крупных, так и нишевых компаний, а также рост цен на сырье и логистические затраты дополнительно ограничивают рентабельность. Низкая маркетинговая активность и нормативные барьеры также замедляют развитие компании.

Для того, чтобы решить выявленные проблемы и поспособствовать дальнейшему развитию АО «Тольяттимолоко» можно предложить следующие направления.

Во-первых, запуск производства безлактозной молочной продукции позволит занять перспективный сегмент рынка, учитывая растущий спрос на такую продукцию. Данный инвестиционный проект повысит конкурентоспособность компании и привлечет новых потребителей. Во-вторых, модернизация производственного оборудования увеличит производственную эффективность предприятия. В-третьих, усиление маркетинговой стратегии с акцентом на локальность и натуральность позволит повысить узнаваемость бренда. Наконец, развитие партнерств с региональными ритейлерами, расширит каналы сбыта продукции. Благодаря реализации данных мер будет обеспечено устойчивое развитие.

На основе проведенного анализа обоснована необходимость модернизации производства и усиления маркетинга. Ключевым направлением станет запуск инвестиционного проекта по производству безлактозной продукции, благодаря чему АО «Тольяттимолоко» сможет занять перспективный сегмент рынка.

Таким образом, второй раздел был посвящен всестороннему анализу текущей деятельности АО «Тольяттимолоко» и состояния рынка молочной продукции. Результаты показали, что, несмотря на прочные лидерские позиции предприятия в Самарской области, существуют значимые проблемы, которые требуют решения. К этим проблемам относится усиление конкуренции на рынке молочной продукции, ограниченный ассортимент АО «Тольяттимолоко» и недостаточная маркетинговая активность. Проведенный анализ ясно обозначил перспективное направление для развития в виде сегмента безлактозной молочной продукции, что стало обоснованием для предлагаемого инвестиционного проекта. Для того, чтобы преодолеть существующие ограничения, был разработан комплекс мер, который включает усиление маркетинговой активности, установление партнерских отношений с розничными сетями и внедрение производства безлактозного молока. Эти инициативы направлены на повышение конкурентоспособности компании и укрепление ее рыночных позиций.

3 Разработка бизнес-плана инвестиционного проекта для АО «Тольяттимолоко»

3.1 Описание проекта

На основе проведенного во втором разделе анализа рынка молочной продукции и внутренних возможностей АО «Тольяттимолоко» был разработан инвестиционный проект по запуску производства безлактозной молочной продукции. Этот проект является продолжением выводов анализа рынка и внутренних возможностей и направлен на устранение ограниченности ассортимента и необходимости повышения конкурентоспособности компании в условиях насыщенного рынка.

В рамках разработанного проекта предлагается внедрить новую производственную линию для выпуска безлактозного молока, на базе существующих мощностей АО «Тольяттимолоко». Актуальность данного проекта обоснована ростом спроса на безлактозную продукцию в России и необходимостью закрыть слабую сторону компании в виде ограниченного ассортимента продукции. Запуск линейки безлактозной молочной продукции позволит устранить данный недостаток, занять перспективную рыночную нишу и опередить региональных конкурентов, у которых еще нет аналогичной продукции.

Основная цель проекта – расширение продуктовой линейки АО «Тольяттимолоко» с помощью выпуска безлактозной молочной продукции, что должно привести компанию к увеличению рыночной доли и привлечению новых потребителей. Задачи проекта представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Задачи инвестиционного проекта

Задача	Описание
Достижение роста выручки	Увеличение доходов благодаря реализации новой продуктовой линейки

Продолжение таблицы 3

Задача	Описание
Привлечение новых клиентов	Охват аудитории потребителей с непереносимостью лактозы и сторонников здорового образа жизни
Укрепление конкурентных позиций	Расширение ассортимента для увеличения рыночной доли в регионе

Бизнес-модель строится на производстве и реализации безлактозной молочной продукции через несколько рынков сбыта. Рынки сбыта перечислены в таблице 4.

Таблица 4 – Каналы сбыта

Канал сбыта	Доля продаж	Описание
Региональные ритейлеры	70%	Сотрудничество с сетями «Магнит» и «Пятерочка»
Локальные магазины	20%	Поставки в магазины «у дома» для местных жителей
Онлайн-продажи	10%	Продажи через сайт компании с доставкой

Доход будет формироваться за счет премиальной наценки на безлактозную продукцию (на 20-30% выше обычной), что оправдано ее уникальностью и более высокой себестоимостью из-за использования фермента лактазы. Конкурентные преимущества проекта представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Конкурентные преимущества

Преимущество	Описание
Локальное производство	Близость к сырьевой базе и потребителям
Устоявшаяся репутация	Доверие потребителей к бренду «Тольяттимолоко»
Отсутствие аналогов в регионе	Уникальность предложения на местном рынке

Реализация проекта разделена на несколько этапов. Этапы представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Этапы реализации проекта

Этап	Сроки	Описание
Исследование рынка и создание рецептуры	1-3 месяц	Фокус-группы, разработка и тестирование
Закупка оборудования	4-6 месяц	Приобретение линий и адаптация мощностей
Тестирование и сертификация	7-9 месяц	Лабораторные испытания и получение сертификатов
Запуск и маркетинг	10-12 месяц	Серийный выпуск, рекламная кампания

Инвестиционный проект по запуску производства линейки безлактозной молочной продукции представляет собой стратегически обоснованное решение для АО «Тольяттимолоко». Благодаря этому проекту можно устранить проблемы, которые были выявлены ранее во втором разделе отчета, такие как ограниченность ассортимента и высокая конкуренция на рынке молочной продукции, и использует рыночные возможности, которые связаны с ростом спроса на подобные продукты. Реализация предложенного проекта укрепит позиции компании на рынке, повысит выручку и обеспечит устойчивое развитие в долгосрочной перспективе.

3.2 Бизнес-план проекта

Маркетинговый план является ключевой частью бизнес-плана инвестиционного проекта. Цель маркетингового плана – обеспечение успешного внедрения новой продукции на рынок, привлечение целевой аудитории и достижение запланированного объема продаж. План разработан на основе анализа рынка, конкурентной среды, а также современных трендов в маркетинге и предпочтениях потребителей. Ниже будут описаны основные

элементы маркетингового плана: план продаж, сбытовая политика, ценовая политика, план продвижения и маркетинговый бюджет.

План продаж основывается на прогнозе спроса и целевых показателей реализации безлактозной молочной продукции. В России спрос на подобную продукцию растет на 10% каждый год, что подтверждается данными Росстата и отраслевых исследований. В Самарской области, где проживает около 3,1 млн. человек [12], примерно 15-20% населения (480 000 – 640 000) сталкиваются с непереносимостью лактозы или отдают свои предпочтения продуктам для здорового питания. Благодаря этому определяется потенциальный рынок для реализации новой продукции.

Расчет целевой аудитории и объема продаж представлен в таблице 7.

Таблица 7 – Расчет целевой аудитории и объема продаж

Показатель	Значение
Население Самарской области	3 200 000 чел.
Потенциальные потребители	560 000 чел.
Планируемый охват (1%)	5 600 чел.
Потребление на человека	30 л./год
Объем для розницы	168 000 л.
Оптовые покупатели	84 000 л.
Другие регионы	33 600
Производственный запас	25 200 л.
Итого	500 000 л.

На первом этапе проекта (в течение первого года) планируется занять 1% этого рынка, что эквивалентно реализации 500 000 литров безлактозного молока. Для сравнения, текущий объем производства стандартной молочной продукции АО «Тольяттимолоко» составляет около 10 миллионов литров в год. Таким образом, запуск безлактозной линии составит примерно 5% от общего объема производства компании на старте. К третьему году объем производства планируется увеличить до одного миллиона литров за счет роста узнаваемости бренда и расширения каналов сбыта продукции.

Сбытовая политика проекта предусматривает использование комбинированного подхода к каналам распределения для максимального распределения охвата целевой аудитории. Каналы сбыта были описаны в таблице 4.

Благодаря такому подходу появится возможность охватить различные сегменты целевой аудитории и обеспечить гибкость в дистрибуции.

Ценовая политика проекта базируется на стратегии «средний плюс». Цены на безлактозную продукцию будут установлены на 20-30% выше, чем на традиционное пастеризованное молоко. Например, если средняя цена литра обычного молока составляет 90-100 рублей за литр, то безлактозное молоко будет продаваться по 120-150 рублей за литр. Такая цена обусловлена тем, что у безлактозной продукции более высокая себестоимость производства (использование фермента лактазы, сертификация) и это уникальное предложение на региональном рынке

Анализ рынка показывает, что безлактозное молоко в России продается в диапазоне 120-200 рублей за литр, в зависимости от бренда и региона. Установление цены в 130 рублей за литр позволит привлечь потребителей, которые ищут доступные альтернативы, сохранив при этом маржинальность проекта. Для стимулирования спроса в первые три месяца планируется проведение акций со скидками 10-15% на новую продукцию.

План продвижения нужен для того, чтобы информировать целевую аудиторию о запуске новой безлактозной продукции и подчеркнуть ее полезность для здоровья. Основные элементы плана продвижения включают описаны в таблице 8.

Также будут разработаны маркетинговые материалы (плакаты, листовки) для торговых точек и созданы видеоролики для онлайн-каналов. Общий бюджет на продвижение в первый год составит 5 миллионов рублей, что эквивалентно 8% от прогнозируемой выручки.

Таблица 8 – План продвижения

Мероприятие	Описание	Целевая аудитория
Дегустации в магазинах	Бесплатные пробы в ритейлерах и локальных точках	Массовый потребитель
Реклама в соцсетях	Таргетированная реклама	Мужчины и женщины возрастом 25-45 лет с интересом к ЗОЖ
Участие в выставках	Презентация на «Продэкспо»	Ритейлеры и потребители
Сотрудничество с диетологами	Рекомендации от специалистов и блогеров	Люди с непереносимостью лактозы

Для успешной реализации маркетингового плана и достижения запланированного объема продаж важно грамотно распределить ресурсы на продвижение продукции. Распределение бюджета представлено в таблице 9.

Таблица 9 – Маркетинговый бюджет на первый год

Статья расхода	Сумма	Примечания
Исследование рынка	200 000 руб.	Анализ спроса, конкурентов, цен
Дизайн упаковки	100 000 руб.	Брендинг, дизайн тетрапака
Реклама	350 000 руб.	Таргетинг, POS-материалы
Дегустации и акции в магазинах	200 000 руб.	-
Итого	850 000 руб.	-

Благодаря этим затратам в первый год удастся привлечь не менее 100 000 потенциальных потребителей и достичь плановых продаж. Эффективность маркетинговых кампаний будет оцениваться через коэффициенты онлайн-рекламы и опросы клиентов, что поможет скорректировать бюджет в будущем.

Маркетинговый план для запуска безлактозной молочной продукции учитывает потребительские тренды, особенности регионального рынка и

конкурентные преимущества АО «Тольяттимолоко». Прогнозы продаж, сбытовая и ценовая политика, а также стратегия продвижения направлены на увеличение выручки и укрепление позиций компании на рынке. Маркетинговый план обеспечивает успешный запуск продукции и привлечение целевой аудитории.

Производственный план – ключевая часть плана бизнес-плана инвестиционного проекта. Данный план охватывает все аспекты организации процесса производства: начиная от описания технологии производства, заканчивая анализом необходимых ресурсов, оборудования и финансовых затрат. Производственный план был разработан с учетом современных требований к качеству и безопасности продукции, а также с учетом специфики безлактозной продукции. Далее будут подробно рассмотрены основные элементы производственного плана.

Производство безлактозной молочной продукции – это процесс, состоящий из множества этапов, который требует тщательного контроля на каждом шаге для того, чтобы обеспечить высокое качество и соответствовать стандартам. Технологическая схема состоит из следующих этапов представлена в таблице 10.

Таблица 10 – Технологическая схема производства

Этап	Описание	Параметры
Прием и подготовка сырья	Фильтрация и охлаждение	Удаление примесей
Пастеризация	Термическая обработка	Уничтожение микроорганизмов
Гидролиз лактозы	Добавление лактазы	Концентрация ферментов
Охлаждение	Охлаждение до 2 °С, стабилизация	Предотвращение коагуляции
Фасовка и упаковка	Разлив в тетра-пак	Защита от света и воздуха
Маркировка и хранение	Нанесение состава, срока годности, кода Data Matrix	Соответствие технологии «Честный знак»

Данная последовательность этапов способствует производству высококачественной безлактозной продукции, которая соответствует российским и международным стандартам.

Для реализации данного проекта будут использованы уже существующие мощности АО «Тольяттимолоко», которые расположены в городе Тольятти. Общая площадь производственных помещений – 2000 квадратных метров, из которых 200 будут выделены под новую линию по выпуску безлактозной продукции. Данное решение позволит избежать дополнительных затрат на строительство или аренду новых помещений. Нынешняя инфраструктура предприятия полностью соответствует потребностям проекта, поэтому приобретение либо расширение земельных участков не нужно.

Компоненты для производства безлактозной молочной продукции представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Сырье и материалы

Материал	Стоимость	Потребность
Молоко-сырье	30 руб./литр	Основное сырье
Фермент лактаза	500 руб./кг.	1 кг на 1000 литров молока
Упаковка (тетра-пак)	5 руб./литр	Герметичная упаковка для готовой продукции

Кроме того, будут использованы дополнительные материалы, такие фильтры, моющие средства и реагенты для контролирования качества, которые будут закуплены у местных поставщиков. Налаженные партнерские связи с контрагентами обеспечивают бесперебойность поставок и минимизацию рисков.

Также для запуска новой линейки продукции требуется закупка перечня специализированного оборудования. Перечень оборудования перечислен в таблице 12.

Таблица 12 – Перечень оборудования

Оборудование	Количество	Стоимость
Система приёмки молока с фильтрами	1	542 000 руб.
Дозирующее устройство для лактазы	1	60 000 руб.
Пастеризатор пластинчатый	1	240 000 руб.
Охладитель (теплообменник)	1	25 000 руб.
Линия розлива в тетрапак (асептическая)	1	620 000 руб.
Оборудование для контроля качества (анализаторы молока)	1	78 500 руб.
Итого	-	1 565 500 руб.

Общая стоимость оборудования составит 1 565 500 р. Имеющиеся мощности у АО «Тольяттимолоко» позволят интегрировать новую линию без значительных изменений в инфраструктуре, что снизит капитальные затраты. Оборудование будет амортизироваться линейным методом с учётом срока полезного пользования в 5 лет.

Затраты, которые требуются для реализации проекта представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Первоначальные затраты на проект

Статья затрат	Сумма
Закупка оборудования	1 565 500 руб.
Модернизация помещений	800 000 руб.
Первоначальный запас сырья	17 750 000 руб.
Сертификация и лицензирование	8000 руб.
Маркетинговые затраты	850 000 руб.
Итого	20 973 000 руб.

Сумма первоначальных затрат на запуск проекта составит 20 973 000 рублей. Финансирование планируется осуществить с помощью банковского кредита под 21% годовых.

Организационный план представляет собой раздел бизнес-плана, в котором описана структура управления проектом, требования к персоналу, распределение рабочих обязанностей и систему оплаты труда. Данный план разработан с учетом современных подходов к управлению человеческими ресурсами и направлен на успешную реализацию проекта. Далее будут рассмотрены основные элементы организационного плана.

Для реализации проекта нужно привлечь квалифицированный персонал, который обладает опытом работы в молочной промышленности и знаниями о специфике производства безлактозной молочной продукции. Штат новых сотрудников составит 11 человек, в которые входят специалисты по производству, продажам и маркетингу. Требования к персоналу и их обязанности представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Персонал проекта

Должность	Кол-во, чел.	Требования к опыту и квалификации	Обязанности	Заработная плата, руб./мес	Страховые взносы (30,2%) руб./мес	Итого годовая зарплата с учетом отчислений, руб.
Технолог	2	3 года, высшее образование	Разработка процесса, контроль качества	60 000	18 120	1 874 880
Оператор линии	5	1 год, среднее специальное образование	Управление линиями	40 000	12 080	3 124 800
Специалист по продажам	2	2 года, навыки переговоров	Развитие клиентской базы, контракты	50 000	15 100	1 562 400
Маркетолог	1	3 года, образование в маркетинге	Разработка стратегии, продвижение	70 000	21 140	1 093 680
Руководитель проекта	1	3 года, высшее: технология пищевых производств или менеджмент	Координация проекта, контроль сроков и бюджета, взаимодействие с партнерами	100 000	30 200	1 562 400
Итого	11	-	-	420 000	96 600	9 218 160

Организационная структура инвестиционного проекта основана на принципах функционального управления с четким разделением ролей и зон ответственности. Руководство проектом возлагается на директора по производству, который подчиняется генеральному директору АО «Тольяттимолоко». Директор по производству координирует общий ход проекта, следит за соблюдением установленных сроков и бюджета, а также взаимодействует с поставщиками и партнерами.

Система оплаты труда включает в себя фиксированный оклад и бонусы за достижение ключевых показателей. Например, технологи и операторы получают бонус в 5% от оклада за снижение уровня брака ниже 1%, специалисты по продажам получают 10% от оклада за выполнение или перевыполнение плана продаж, а маркетолог получит 10% от оклада за достижение целей по охвату аудитории и узнаваемости бренда. Такая система мотивирует персонал к качественной работе и заинтересованности в успехе проекта.

Одним из ключевых разделов любого бизнес-плана является финансовый план.

В данный план входит детальный расчет себестоимости продукции, прогноз финансовых результатов, планирование движения денежных средств и оценку показателей эффективности проекта. Далее будут представлены основные элементы финансового плана, которые продемонстрируют экономическую целесообразность и инвестиционную привлекательность проекта.

Прогноз финансовых результатов основывается на плановых объемах производства и сбыта. В рамках прогноза предусмотрено постепенное наращивание производственных мощностей в течение пяти лет реализации проекта.

Прогноз основных финансовых показателей на пять лет отображен в таблице 15.

Таблица 15 – Прогноз финансовых результатов на пять лет

Показатель	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
Объем продаж (л.)	500 000	550 000	600 000	650 000	700 000
Цена за 1 л. (руб.)	130	130	130	130	130
Выручка (руб.)	65 000 000	71 500 000	78 000 000	84 500 000	91 000 000
Сырье (руб.)	17 750 000	20 306 000	23 034 000	25 941 500	29 036 000
Амортизация (руб.)	440 400	440 400	440 400	440 400	440 400
Прочие расходы (руб.)	171 500	0	0	0	0
ФОТ (руб.)	9 218 160	9 771 250	10 357 525	10 978 977	11 637 716
Маркетинговые затраты (руб.)	850 000	550 000	550 000	450 000	400 000
Коммунальные услуги (руб.)	2 500 000	2 750 000	3 000 000	3 250 000	3 500 000
Прибыль от продаж (руб.)	34 070 440	37 682 350	40 618 075	43 439 123	45 985 884
Проценты к уплате (руб.)	4 404 330	3 838 809	3 218 789	2 539 297	1 795 644
Прибыль до налогообложения (руб.)	29 666 110	33 843 541	37 399 286	40 899 826	44 190 240
Налог на прибыль (20%) (руб.)	5 933 222	6 768 708	7 479 857	8 179 965	8 838 048
Чистая прибыль (руб.)	23 732 888	27 074 833	29 919 429	32 719 861	35 352 192

В таблице 16 представлен прогноз движения денежных средств, рассчитанный на 5 лет, с учетом привлечения кредитных средств для инвестиций.

Таблица 16 – Прогноз движения денежных средств

Наименование	Нулевой год	Первый год	Второй год	Третий год	Четвертый год	Пятый год
Операционный денежный поток (руб.)	0	24 173 288	27 515 233	30 359 829	33 160 261	35 792 592
Инвестиционный денежный поток (руб.)	-2 202 000	0	0	0	0	0
Финансовый денежный поток (руб.)	20 973 000	- 4 194 600	- 4 194 600	- 4 194 600	- 4 194 600	- 4 194 600
Чистый денежный поток (руб.)	18 771 000	19 978 688	23 320 633	26 165 229	28 965 661	31 597 992
Накопленный денежный поток (руб.)	18 771 000	38 749 688	62 070 321	88 235 550	117 201 211	148 799 203

Проект демонстрирует положительный денежный поток начиная с первого года. Благодаря привлечению кредитных средств, удалось обеспечить

финансирование всех необходимых инвестиционных затрат и избежать затрат собственных средств, а операционного потока достаточно для погашения долга.

Для оценки инвестиционной привлекательности проекта нужно рассчитать ключевые финансовые показатели: чистая приведенная стоимость (NPV), срок окупаемости (PP) и дисконтированный срок окупаемости (DPP). Эти показатели представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Показатели эффективности проекта

Показатель	Значение
NPV (5 лет, 20%)	87 197 431 руб.
Срок окупаемости проекта (PP)	0,1 года
Дисконтированный срок окупаемости проекта (DPP)	0,2 года

Отраженные в таблице показатели подтверждают финансовую целесообразность и перспективность проекта.

Финансовый план инвестиционного проекта по запуску безлактозной молочной продукции демонстрирует его привлекательность для инвесторов. Реализация данного проекта поможет предприятию занять новую нишу на рынке и удовлетворить растущий спрос на безлактозную молочную продукцию.

Анализ рисков также является ключевым элементом бизнес-плана для инвестиционного проекта. Данный раздел бизнес-плана направлен на выявление потенциальных угроз, которые могли бы повлиять на реализацию проекта, оценку их воздействия на проект и разработку мер по минимизации рисков.

Для успешного запуска производства нужно учесть, как внутренние, так и внешние факторы риска, которые могут затруднить достижение поставленных целей.

К внутренним рискам можно отнести технические сбои оборудования, что может привести к простоям и задержкам; недостаточное качество сырья или ошибки в технологическом процессе, из-за чего может уменьшиться объем выпускаемой продукции; и нехватку квалифицированных специалистов, либо текучку кадров.

К внешним рискам относится снижение спроса на безлактозную молочную продукцию, рост цен на сырье, введение новых нормативных требований к маркировке или качеству продукции и появление аналогичных продуктов у конкурентов.

Каждый из выявленных рисков был проанализирован с точки зрения вероятности возникновения и степени влияния на проект и отображен в таблице 18.

Таблица 18 – Классификация рисков

Тип риска	Риск	Влияние	Вероятность
Внутренние	Технические сбои оборудования	Простои и задержки производства	Средняя
	Недостаточное качество сырья	Увеличение брака	Низкая
	Кадровые риски	Нехватка специалистов, текучесть	Низкая
Внешние	Снижение спроса	Сокращение доходов	Средняя
	Рост цен на сырье	Увеличение себестоимости	Высокая
Внешние	Ужесточение законодательства	Дополнительные затраты	Средняя
	Конкуренция	Снижение рыночной доли	Высокая

Для управления рисками были разработаны меры, которые направлены на снижение их вероятности или смягчение их последствий. Они представлены в таблице 19.

Таблица 19 – Меры по минимизации рисков

Риск	Меры по минимизации
Технические сбои оборудования	Сервисный контракт, регулярное обслуживание
Недостаточное качество сырья	Контроль сырья на входе, мониторинг процессов
Кадровые риски	Система мотивации, кадровый резерв
Снижение спроса	Диверсификация товаров сбыта, исследования рынка
Рост цен на сырье	Долгосрочные договоры с фиксированными ценами
Ужесточение законодательства	Мониторинг изменений, резервный бюджет
Конкуренция	Активное продвижение с акцентом на преимущества

Анализ рисков инвестиционного проекта по запуску безлактозной молочной продукции, показывает, что проект способен противостоять внешним и внутренним угрозам.

В третьем разделе был представлен бизнес-план для проекта по запуску производства безлактозной молочной продукции на базе АО «Тольяттимолоко». Первоначальные затраты на реализацию проекта составят 20 973 т. р. Для запуска производства будет закуплено и установлено новое оборудование, а также проведен ряд маркетинговых мероприятий для продвижения нового продукта на рынок. Анализ эффективности проекта показал, что он перспективен для роста выручки и позволит удовлетворить спрос потребителей на безлактозную молочную продукцию, которая слабо представлена на рынке Самарской области.

Заключение

В выпускной квалификационной работе был проведен всесторонний анализ деятельности АО «Тольяттимолоко» для того, чтобы разработать и обосновать инвестиционный проект, который направлен на запуск производства безлактозной молочной продукции. Работа опиралась на теоретические основы управления предприятием, современные тенденции в молочной промышленности, а также на результаты исследования рынка и внутренних возможностей компании. Результат – бизнес-план инвестиционного проекта, направленного на решение проблем предприятия, связанных с ограниченным ассортиментом и высокой конкуренцией.

Результаты исследования рынка показывают растущий спрос на безлактозную продукцию. Во время анализа возможностей АО «Тольяттимолоко» были выявлены сильные стороны в виде финансовой стабильности и прочных позиций на региональном молочном рынке, а также во время анализа была выявлена потребность в расширении ассортимента продукции. Предлагаемый инвестиционный проект позволит предприятию войти в перспективный сегмент рынка и обеспечить свой объем продаж.

Представленный инвестиционный проект является проработанным решением для АО «Тольяттимолоко», которое предлагает комплексный подход к развитию. Благодаря его реализации появится возможность решить текущие проблемы предприятия и создать конкурентные преимущества на будущее. Проект обладает практической ценностью, а его решения и выводы могут быть использованы в дальнейшей деятельности компании.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Сулимова Е. А., Яковлева П. С. Роль инвестиционного проектирования в обеспечении устойчивости компании // Инновации и инвестиции. 2023. №7. С. 34-36
2. Сотиболдиева Ш. Н. Система бизнес-планов инвестиционной деятельности предприятий // Вестник магистратуры. 2021. №2-2 (41). С. 84-86
3. Егорова Н. Г. Цели, содержание и структура бизнес-плана инновационно-инвестиционных проектов // Экономика и социум. 2022. №6-2 (19). С. 833-836
4. Орлова Е. Р. Взаимосвязь инвестиционного проекта и бизнес-плана // Имущественные отношения в РФ. 2024. №12. С. 38-39
5. Егоров В. Г. Методы оценки бизнес-планов // Форум молодых ученых. 2019. №6 (34). С.467-470
6. Янюшкин Виктор Александрович, Ширинян Элен Оганнесовна Оценка эффективности инвестиционного проекта // Вопросы науки и образования. 2019. №33 (83). С.39-43
7. История компании АО «Тольяттимолоко» [Электронный ресурс] // Сайт АО «Тольяттимолоко». URL: <https://tltmilk.ru/about/>
8. Маркировка молока и молочной продукции [Электронный ресурс] // Сайт «Честный знак». URL: <https://честныйзнак.рф/business/projects/dairy/>
9. Продукция компании АО «Тольяттимолоко» [Электронный ресурс] // Сайт АО «Тольяттимолоко». URL: <https://tltmilk.ru/catalog/>.
10. Размер рынка молочной продукции [Электронный ресурс] // Ключевые данные по рынку молочной продукции в Самарской области URL:<https://data.milknews.ru/regions/samara#companies>
11. Как развивается рынок безлактозного молока в России и в мире [Электронный ресурс] // Новости молочного рынка. URL: <https://milknews.ru/longridy/bezlaktoznoye-moloko.html>

12. Население Самарской области [Электронный ресурс] // Статистика территориального органа Федеральной службы государственной статистики. URL: <https://63.rosstat.gov.ru/population>;
13. Бахтияров Р. С. Инвестиционное проектирование как элемент инвестиционного менеджмента на промышленных предприятиях // ВЭПС. 2008. №5. С.17-23;
14. Монахов Матвей Валерьевич, Третьякова Ольга Германовна Бизнес-планирование как основа инвестиционного проектирования // Вестник Московского университета имени С. Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2014. №4 (10). С. 10-14;
15. Борисова Д. Д., Акулинин Ф. В. Методики составления бизнес-плана как инструмента эффективного планирования инвестиционной деятельности предприятия // Инновации и инвестиции. 2018. №3. С. 268-272;
16. Александров О. А., Чубарин А. Н. Инвестиционный анализ: методологические и практические аспекты // Экономический анализ: теория и практика. 2006. №22. С. 42-46;
17. Комшанов Дмитрий Сергеевич Практические вопросы бизнес-планирования // Известия Великолукской государственной сельскохозяйственной академии. 2021. №4. С. 59-69;
18. Фефелов Д. А. Проблемы оценки рисков в инвестиционных проектах // Форум молодых ученых. 2018. №5-3 (21). С 592-595;
19. Гапов Мурат Романович, Хубиева Диана Казимовна Бизнес-планирование на предприятиях // E-Scio. 2020. №10 (49). С. 94-99;
20. Жегров Максим Александрович Бизнес-планирование и управление инвестиционным проектом // Вестник Московской международной академии. 2023. №1. С. 89-91;
21. Lactose Free Milk Market Size [Электронный ресурс] // Mordor Intelligence URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/lactose-free-milk-market>;

22. Dekker, P.J.T.; Koenders, D.; Bruins, M.J. Lactose-Free Dairy Products: Market Developments, Production, Nutrition and Health Benefits. *Nutrients* 2019, №11, C. 551;
23. Alexander A. Kiselev Strategic and business planning as a mechanism to ensure the competitiveness of domestic organizations: theory and practice // *Journal of regional and international competitiveness*. 2021. №4 (5) C.13-24;
24. Efimova Olga Vladimirovna, Koroleva Darya Alexandrovna Development of a financial analysis tool: risk assessment in the process of studying the investment projects efficiency // *Хуманитарни Балкански изследвания*. 2019. №4 (6). C. 57-61;
25. Li, A.; Zheng, J.; Han, X.; Yang, S.; Cheng, S.; Zhao, J.; Zhou, W.; Lu, Y. Advances in Low-Lactose/Lactose-Free Dairy Products and Their Production. *Foods* 2023, 12, C. 2553.

Приложение А

Финансовые результаты АО «Тольяттимолоко» за 2024 год

ИНН 6382000106
КПП 632101001

Форма по КИД 0710099
Форма по ОКУД 0710002

Отчет о финансовых результатах За 2024 г.

Пояснения ³	Наименование показателя	Код строки	За 2024 г.	За 2023 г.
1	2	3	4	5
	Выручка ⁴	2110	1 943 522	1 859 015
	Себестоимость продаж	2120	(1 892 101)	(1 760 602)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	51 421	98 413
	Коммерческие расходы	2210	(19 800)	(18 103)
	Управленческие расходы	2220	(-)	(-)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	31 621	80 310
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	602	179
	Проценты к уплате	2330	(13 962)	(5 803)
	Прочие доходы	2340	22 937	22 992
	Прочие расходы	2350	(31 220)	(55 809)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	9 978	41 869
	Налог на прибыль ⁵	2410	(361)	(4 382)
	в т.ч.: текущий налог на прибыль	2411	(361)	(4 382)
	отложенный налог на прибыль ⁶	2412	-	-
	Прочее	2460	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	2400	9 617	37 487
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода ⁵	2530	-	-
	Совокупный финансовый результат периода⁷	2500	9 617	37 487

Приложение Б

Финансовые результаты АО «Тольяттимолоко» за 2023 год

ИНН 6382000106
КПП 632101001

Форма по КНД 0710099
Форма по ОКУД 0710002

Отчет о финансовых результатах За 2023 г.

Пояснения ³	Наименование показателя	Код строки	За 2023 г.	За 2022 г.
1	2	3	4	5
	Выручка ⁴	2110	1 859 015	1 683 520
	Себестоимость продаж	2120	(1 760 602)	(1 614 165)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	98 413	69 355
	Коммерческие расходы	2210	(18 103)	(18 841)
	Управленческие расходы	2220	(-)	(-)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	80 310	50 514
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	179	293
	Проценты к уплате	2330	(5 803)	(6 268)
	Прочие доходы	2340	25 403	12 527
	Прочие расходы	2350	(58 220)	(27 836)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	41 869	29 230
	Налог на прибыль ⁵	2410	(4 382)	(6 261)
	в т.ч.: текущий налог на прибыль	2411	(4 382)	(-)
	отложенный налог на прибыль ⁶	2412	-	-
	Прочее	2460	0	(429)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	37 487	22 540
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода ⁵	2530	-	-
	Совокупный финансовый результат периода⁷	2500	37 487	22 540

Рисунок Б.1 – Финансовые результаты АО «Тольяттимолоко» за 2023 год

Приложение В

Финансовые результаты АО «Тольяттимолоко» за 2022 год

ИНН 6382000106
КПП 632101001

Форма по КИД 0710099
Форма по ОКУД 0710001

Бухгалтерский баланс На 31 декабря 2024 г.

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2024 г.	На 31 декабря 2023 г.	На 31 декабря 2022 г.
1	2	3	4	5	6
Актив					
I. Внеоборотные активы					
	Нематериальные активы	1110	438	460	533
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	149 890	138 572	54 384
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	-	-	-
	Отложенные налоговые активы	1180	-	-	-
	Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
	Итого по разделу I	1100	150 329	139 032	54 917
II. Оборотные активы					
	Запасы	1210	204 591	143 070	140 207
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	23 384	8 062	5 151
	Дебиторская задолженность	1230	412 272	388 709	317 614
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	30 781	30 179	-
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	71	185	369
	Прочие оборотные активы	1260	886	715	211
	Итого по разделу II	1200	671 984	570 920	463 552
	БАЛАНС	1600	822 312	709 952	518 469

Рисунок В.1 – Бухгалтерский баланс АО «Тольяттимолоко» на 31.12.2024

Продолжение Приложения В

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2024 г.	На 31 декабря 2023 г.	На 31 декабря 2022 г.
1	2	3	4	5	6
Пассив					
III. Капитал и резервы					
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10 000	10 000	10 000
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(-) ²	(-)	(-)
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	71 259	71 259	71 259
	Резервный капитал	1360	2 206	2 206	2 206
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	105 080	95 463	57 976
	Итого по разделу III	1300	188 545	178 928	141 441
IV. Долгосрочные обязательства					
	Заемные средства	1410	4 565	4 565	-
	Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-	-
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	49 175	67 859	-
	Итого по разделу IV	1400	53 740	72 424	0
V. Краткосрочные обязательства					
	Заемные средства	1510	41 212	-	4 565
	Кредиторская задолженность	1520	538 816	458 600	372 463
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
	Оценочные обязательства	1540	-	-	-
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	580 028	458 600	377 028
	БАЛАНС	1700	822 312	709 952	518 469

Примечания

¹ Указывается номер соответствующего пояснения.

² Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.