

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 Анализ конкурентной среды предприятия и предложения по его совершенствованию

Обучающийся

Ю.А. Жиляева

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент А.В. Морякова

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

Тольятти 2025

## **Аннотация**

Тема бакалаврской работы: «Анализ конкурентной среды предприятия и предложения по его совершенствованию».

Обучающийся: Ю.А. Жиляева.

Руководитель: канд. экон. наук, доцент А.В. Морякова.

Целью работы является исследование теоретических и практических аспектов анализа конкурентной среды предприятия и разработка предложений по совершенствованию деятельности предприятия ООО «ГРАНД».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи: изучить теоретические аспекты проведения анализа конкурентной среды и разработки предложений по совершенствованию деятельности предприятия; провести анализ конкурентной среды ООО «ГРАНД» и разработать направления развития деятельности предприятия; разработать бизнес-план предлагаемого проекта по развитию деятельности ООО «ГРАНД».

Объектом исследования выступает ООО «ГРАНД».

Предметом исследования являются организационно-экономические отношения, возникающие в процессе анализа конкурентной среды предприятия и разработки предложений по его совершенствованию.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы и используемых источников, а также приложений. В первой главе рассматриваются теоретические аспекты проведения анализа конкурентной среды и разработки предложений по совершенствованию деятельности предприятия. Вторая глава посвящена анализу конкурентной среды ООО «ГРАНД» и разработке направлений развития деятельности предприятия. В третьей главе представлен бизнес-план предлагаемого проекта по развитию деятельности ООО «ГРАНД». В заключении обобщены основные результаты исследования и сформулированы выводы.

## Оглавление

Введение .....	4
Глава 1 Теоретические аспекты проведения анализа конкурентной среды и разработки предложений по совершенствованию деятельности предприятия	7
1.1 Понятие и методика проведения анализа конкурентной среды предприятия .....	7
1.2 Бизнес-план как инструмент совершенствования деятельности предприятия: понятие, структура, методика составления .....	17
Глава 2 Анализ конкурентной среды ООО «ГРАНД» и разработка направлений развития деятельности предприятия .....	29
2.1 Технико-экономическая характеристика ООО «ГРАНД» .....	29
2.2 Анализ конкурентной среды ООО «ГРАНД» .....	35
Глава 3 Разработка бизнес-плана предлагаемого проекта по развитию деятельности ООО «ГРАНД» .....	46
3.1 Маркетинговый, организационный, производственный планы предлагаемого к реализации проекта .....	46
3.2 Финансовый план инвестиционного проекта и оценка рисков....	50
Заключение .....	58
Список используемой литературы и используемых источников .....	62
Приложение А_Бухгалтерская (финансовая) отчётность ООО «ГРАНД».....	65

## **Введение**

В современных условиях рыночной экономики анализ конкурентной среды становится одним из ключевых направлений стратегического управления предприятием. Глобализация экономических процессов, цифровая трансформация бизнеса и растущие требования потребителей формируют высококонкурентную среду, в которой выживание и развитие предприятия напрямую зависят от его способности адаптироваться к меняющимся условиям рынка.

Сегодня предприятия функционируют в условиях повышенной неопределенности и риска, вызванных как внешними факторами (изменение законодательства, политические и экономические кризисы, технологические инновации), так и внутренними особенностями развития отраслевых рынков. В этих условиях систематический анализ конкурентной среды становится не просто элементом стратегического планирования, а необходимым условием обеспечения конкурентоспособности предприятия в долгосрочной перспективе.

Особую значимость приобретает необходимость разработки и внедрения эффективных механизмов совершенствования деятельности предприятия на основе результатов анализа конкурентной среды. Именно трансформация аналитических выводов в конкретные управленческие решения, направленные на укрепление конкурентных позиций предприятия, позволяет обеспечить его устойчивое развитие в условиях динамично меняющейся рыночной конъюнктуры. При этом бизнес-планирование выступает в качестве эффективного инструмента системной реализации стратегических изменений, обеспечивая координацию всех аспектов деятельности предприятия в соответствии с выявленными конкурентными преимуществами и рыночными возможностями.

Вышеизложенное обуславливает актуальность исследования.

Целью работы является исследование теоретических и практических аспектов анализа конкурентной среды предприятия и разработка предложений по совершенствованию деятельности предприятия ООО «ГРАНД».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты проведения анализа конкурентной среды и разработки предложений по совершенствованию деятельности предприятия;
- провести анализ конкурентной среды ООО «ГРАНД» и разработать направления развития деятельности предприятия;
- разработать бизнес-план предлагаемого проекта по развитию деятельности ООО «ГРАНД».

Объектом исследования выступает ООО «ГРАНД».

Предметом исследования являются организационно-экономические отношения, возникающие в процессе анализа конкурентной среды предприятия и разработки предложений по его совершенствованию.

Теоретическую базу исследования составляют труды ученых в области стратегического менеджмента, конкурентного анализа и бизнес-планирования, в частности работы В.Ж. Дубровского, Т.С. Орловой, Н.Ю. Ярошевича, А.В. Короткова, И.М. Синяевой, Е.В. Муравьевой, А.А. Проневича, В.В. Филатова, Е.Е. Ляльковой, В.П. Сланова, А.А. Шакурова, Е.А. Торгунакова, О.А. Шавлюги, Х.А. Фасхиева, Ш.А. Шагулыева, О. Арашевой, А.Б. Коробчука и других исследователей.

Информационную базу исследования составляют нормативно-правовые акты Российской Федерации, регулирующие предпринимательскую деятельность (Конституция РФ, Гражданский кодекс РФ, Налоговый кодекс РФ, Федеральные законы), данные бухгалтерской (финансовой) отчетности ООО «ГРАНД», статистические данные, отраслевые обзоры, интернет-ресурсы.

В работе использованы общенаучные методы познания (анализ, синтез, индукция, дедукция, абстрагирование), специальные методы экономического анализа (горизонтальный анализ, коэффициентный анализ, сравнительный анализ; SWOT-анализ, конкурентный анализ, метод прогнозирования, экспертный метод и так далее).

Практическая значимость исследования заключается в разработке конкретных предложений по совершенствованию деятельности ООО «ГРАНД» на основе анализа конкурентной среды и разработки бизнес-плана. Результаты исследования могут быть использованы руководством ООО «ГРАНД» для принятия решений, направленных на укрепление конкурентных позиций предприятия на рынке.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы и используемых источников, а также приложений. В первой главе рассматриваются теоретические аспекты проведения анализа конкурентной среды и разработки предложений по совершенствованию деятельности предприятия. Вторая глава посвящена анализу конкурентной среды ООО «ГРАНД» и разработке направлений развития деятельности предприятия. В третьей главе представлен бизнес-план предлагаемого проекта по развитию деятельности ООО «ГРАНД». В заключении обобщены основные результаты исследования и сформулированы выводы.

# **Глава 1 Теоретические аспекты проведения анализа конкурентной среды и разработки предложений по совершенствованию деятельности предприятия**

## **1.1 Понятие и методика проведения анализа конкурентной среды предприятия**

В современных условиях глобализации и цифровой трансформации экономики анализ конкурентной среды становится критически важным инструментом стратегического управления предприятием. Способность предприятия правильно оценивать и прогнозировать изменения конкурентного ландшафта во многом определяет её выживаемость и потенциал развития в долгосрочной перспективе.

Прежде всего следует обратить внимание на экономическое содержание понятия «конкурентная среда».

А.В. Коротков, И.М. Синяева отмечают, что «конкурентная среда – это рынок, на котором независимые продавцы свободно соперничают за право продажи в условиях постоянной угрозы появления новых конкурентов, новых товаров и услуг» [18, с. 97]. Согласно мнению авторов, конкурентная среда должна быть предметом постоянного изучения со стороны маркетологов и руководителей современных предприятий. Проведение мониторинга конкурентной среды дает возможность определить собственные конкурентные позиции и преимущества, выявить незанятые рыночные ниши, оценить силу конкуренции на рынке и возможные риски, а также моделировать свою маркетинговую деятельность относительно конкурентов на рынке.

С точки зрения О.А. Шавлюги, конкурентная среда является ключевым фактором, определяющим позиции предприятия на рынке, его финансовое положение и методы взаимодействия с различными субъектами рыночных отношений. Автор подчеркивает динамичность рыночной ситуации, обусловленную постоянными изменениями структуры рынка, усилением

влияния стейкхолдеров и появлением новых конкурентов. Исследователь выделяет три группы факторов, влияющих на конкурентную среду: рыночные (соотношение спроса и предложения, количество рынков и конкурентов), потребительские (покупательская способность, предпочтения потребителей) и производственные (потенциал предприятия, финансовое состояние, коммуникации с потребителями).

По мнению Е.В. Муравьевой, «конкурентная среда – это совокупность параметров, действующих в рамках одного рыночного сегмента, которые позволяют оценить конкурентоспособность того или иного торгового предприятия» [11, с. 35].

А.А. Праневич определяет, что «конкурентная среда является предпосылкой и определяющим условием конкуренции и представляет собой совокупность институциональных условий, обеспечивающих формирование и развитие конкурентных отношений» [15, с. 16].

В.Ж. Дубровский, Т.С. Орлова, Н.Ю. Ярошевич в своих исследованиях отмечают, что «под конкурентной средой следует понимать интеграцию институциональных условий и принципов функционирования отраслевого рынка путем мотивирования конкурентной воли и повышения конкурентоспособности хозяйствующих субъектов в целях максимального удовлетворения экономико-социальных потребностей государства и рынка в их динамичном развитии» [3, с. 32].

Анализируя представленные определения, можно сделать вывод, что конкурентная среда представляет собой многоаспектное экономическое понятие, характеризующее совокупность рыночных условий, в которых функционируют хозяйствующие субъекты. В научной литературе прослеживается тенденция рассматривать конкурентную среду как динамичную систему, включающую в себя институциональные основы, рыночные механизмы и взаимодействие участников рынка. Существенным признаком конкурентной среды является наличие постоянного соперничества между независимыми продавцами, функционирующими в условиях риска

появления новых конкурентов и товаров, что стимулирует развитие рыночных отношений.

Примечательно, что большинство исследователей подчеркивают не только экономическое, но и институциональное содержание данного понятия, рассматривая конкурентную среду как предпосылку для развития конкуренции и повышения конкурентоспособности хозяйствующих субъектов. То есть конкурентная среда выступает не только как экономическое пространство для соперничества, но и как комплексный механизм, обеспечивающий развитие рыночных отношений и повышение эффективности экономической системы в целом.

С понятием конкурентной среды тесно связано понятие конкурентоспособности. В.В. Филатов определяет конкурентоспособность как «свойство объекта, занимающего определенную долю соответствующего релевантного рынка, которое характеризует степень соответствия технических, функциональных, экономических, организационных и других характеристик объекта требованиям потребителей» [21, с. 11].

Особую актуальность приобретает систематизация методических подходов к анализу конкурентной среды, позволяющих предприятиям формировать эффективные конкурентные стратегии. Научное сообщество предлагает широкий спектр методов и инструментов анализа конкурентной среды, от классических подходов стратегического менеджмента до современных цифровых решений. Рассмотрим основные подходы к анализу конкурентной среды, представленные в работах исследователей данной проблематики.

Оценка конкурентоспособности неразрывно связана с решением задачи повышения конкурентоспособности предприятия. В.В. Филатов отмечает, что «только на основе правильной оценки можно сделать выводы о степени конкурентоспособности хозяйствующего субъекта» [21, с. 12]. При этом оценка является как методологической основой для анализа, так и критерием эффективности реализуемых мероприятий.

В.В. Филатов выделяет принципы оценки конкурентоспособности предприятий общественного питания, отмечая, что ключевыми принципами являются: оценка деятельности с точки зрения потребителя, направленность на определенный сегмент рынка, ориентация на тип рынка, предотвращение «двойного счета», формирование номенклатуры критериев оценки [21, с. 13]. Исследователь отмечает, что «изучение конкретных конкурирующих предприятий сводится к анализу сегодняшней политики и возможных шагов ближайших конкурентов. Определив сильные и слабые стороны своих конкурентов, предприятие имеет возможность разработать стратегию рыночного превосходства над ними» [21, с. 13]. В.В. Филатов указывает на необходимость использования группового параметрического показателя и интегрального показателя конкурентоспособности, основанного на методе экспертных оценок. С точки зрения В.В. Филатова, анализ конкурентной среды должен включать оценку таких факторов как: «качество продукции, цена, уровень обслуживания, дизайн интерьера, месторасположение, реклама, маркетинговые исследования, сегментация рынка, наличие парковочных мест» [21, с. 13]. Исследователь подчеркивает важность правильной оценки рыночной конъюнктуры и возможностей предприятия в краткосрочной и долгосрочной перспективе. «Анализ с применением современных методологических подходов к оценке конкурентоспособности предприятий общественного питания, поможет выявить и обосновать возможные аспекты их повышения с учетом специфики функционирования объектов исследования» [21, с. 13].

Подход В.В. Филатова к анализу конкурентной среды представляется весьма обоснованным и комплексным. Особенно ценным является акцент на взаимосвязи оценки конкурентоспособности и мероприятий по ее повышению, а также выделение четких принципов проведения такой оценки. Вместе с тем, считаем необходимым отметить, что в современных условиях следовало бы уделить больше внимания цифровым аспектам конкурентной

среды и методам онлайн-мониторинга конкурентов, что становится все более актуальным для предприятий.

С точки зрения ещё одно исследователя Е.Е. Ляльковой, анализ конкурентной среды представляет собой комплексный процесс изучения рыночного окружения предприятия, направленный на выявление конкурентных преимуществ и потенциальных угроз. По мнению исследователя, «анализ конкурентной среды на рынке – это процесс оценки сил и слабостей конкурентов, чтобы выявить возможности и угрозы для своего бизнеса» [9, с. 3]. В современных условиях жесткой конкуренции и стремительного технологического развития исследователь подчеркивает критическую важность систематического анализа конкурентной среды. «Конкуренция становится все более жесткой, и предприятия должны уметь адаптироваться к изменяющейся конкурентной среде, чтобы оставаться конкурентоспособными» [9, с. 2]. Исследователь акцентирует внимание на том, что данный вид анализа позволяет предприятиям не только оценивать текущую ситуацию, но и прогнозировать потенциальные изменения рыночной конъюнктуры. Существенное значение в работе Е.Е. Ляльковой уделяется методическому инструментарию анализа конкурентной среды. Исследователь отмечает, что «SWOT-анализ позволяет предприятиям определить свою конкурентоспособность на рынке и принять меры для улучшения своей конкурентной позиции» [9, с. 7].

Е.Е. Лялькова отмечает, что «основными этапами анализа конкурентной среды на рынке являются: определение конкурентов, сбор информации о конкурентах, анализ информации, определение конкурентного преимущества, разработка стратегии» [9, с. 12]. Е.Е. Лялькова справедливо замечает, что «анализ конкурентной среды на рынке необходимо проводить регулярно, так как конкуренты и условия на рынке могут меняться со временем» [9, с. 9]. Исследователь подчеркивает важность использования различных источников информации для получения наиболее полной картины конкурентной ситуации, обращая внимание на то, что анализ конкурентной среды служит фундаментом

для принятия стратегических решений. «Анализ конкурентной среды на рынке позволяет предприятиям избежать рисков и ошибок, связанных с внедрением новых продуктов и услуг, и принимать решения на основе фактических данных, а не на основе предположений» [9, с. 10]. Исследователь подчеркивает, что «без анализа конкурентной среды предприятия рискуют терять конкурентное преимущество и неудачно выстраивать свои бизнес-стратегии» [9, с. 14].

Следует отметить, что подход Е.Е. Ляльковой к анализу конкурентной среды отличается системностью и практической направленностью. Особенно ценным представляется акцент исследователя на необходимости регулярного мониторинга конкурентной среды и использования комплекса различных методов анализа. Критически осмысливая представленный подход к анализу конкурентной среды, следует отметить как его сильные стороны, так и определенные ограничения. Несомненным достоинством является предложенная исследователем интеграция классических аналитических инструментов с современными методами стратегического анализа, что позволяет получить многомерную оценку конкурентной позиции предприятия. Вместе с тем, в условиях стремительной цифровизации бизнес-процессов и трансформации рыночных механизмов, методика требует существенного расширения. В частности, представляется необходимым дополнить её инструментами анализа цифровых экосистем, методами оценки конкурентоспособности на маркетплейсах и способами мониторинга репутационного капитала в социальных сетях. Кроме того, в современных условиях высокой волатильности рынков особую значимость приобретает разработка механизмов предиктивной аналитики конкурентной среды, позволяющих не только фиксировать текущее состояние, но и прогнозировать вероятные изменения конкурентного ландшафта.

В.П. Сланов, А.А. Шакуров и Е.А. Торгунаков предлагают инновационный подход к стратегическому позиционированию предприятия. С точки зрения В.П. Сланова, А.А. Шакурова и Е.А. Торгунакова, анализ

конкурентной среды предприятия должен основываться на комплексном исследовании рыночного пространства и стратегического позиционирования предприятия. Исследователи подчеркивают важность использования «стратегической канвы» как современного маркетингового инструмента, позволяющего наиболее полно оценить потенциал не только конкретного предприятия, но и отрасли в целом. Особое внимание исследователями уделяется методике построения стратегической канвы, которая предполагает выявление ключевых факторов ценности предприятия. «По горизонтали на стратегической канве располагают факторы ценности, по которым идет конкуренция в отрасли... По вертикали располагают уровень предложения предприятия в области каждого фактора» [17, с. 1473]. Ученые обращают внимание на то, что методика анализа конкурентной среды должна включать как общенаучные методы (дедукция, анализ и синтез, логический анализ), так и специальные методы маркетинговых исследований. «Стратегическая канва дает возможность наиболее полно оценить потенциал не только конкретного предприятия, но и отрасли в целом. Она позволяет оценить сходство и отличие своей стратегии в сравнении со стратегиями конкурентов» [17, с. 1470]. Ученые отмечают необходимость учета при анализе конкурентной среды таких параметров как ценовая политика, широта ассортимента, наличие сопутствующих товаров и услуг, активность в digital-среде, уровень клиентаориентированности, программы лояльности и территориальное размещение. Исследователи подчеркивают важность построения ранжированного списка конкурентов на основе балльной оценки выявленных параметров. «Высший балл получили магазины с большим ассортиментом и большим спектром сопутствующих услуг и товаров» [17, с. 1478]. Методика анализа конкурентной среды, по мнению авторов, должна завершаться выработкой практических рекомендаций по усилению конкурентных позиций предприятия через создание новых ценностей для потребителя.

Следует согласиться с тем, что предложенная В.П. Слановым, А.А. Шакуровым и Е.А. Торгунаковым методика анализа конкурентной среды

является достаточно эффективной, поскольку позволяет не только оценить текущее положение предприятия на рынке, но и определить потенциальные направления развития. Особенno ценным представляется использование стратегической канвы как инструмента визуализации конкурентных преимуществ.

О.А. Шавлюга уделяет внимание сценарному моделированию как эффективному инструменту определения конкурентного потенциала предприятия, отмечая, что «сценарное моделирование является эффективным инструментом, который помогает предприятию определить собственный конкурентный потенциал, рыночные перспективы и провести корректировку конкурентных стратегий в зависимости от поведения конкурентов» [22, с. 103]. О.А. Шавлюга предлагает авторскую методику моделирования поведения предприятия в конкурентной среде, включающую матрицу сценариев поведения предприятия, пакет критериев для анализа конкурентов, типовые сценарии противодействия конкурентам.

Таблица 1 – Сценарии маркетинга противодействия конкурентам

Сценарий	Ключевая цель
Креативный	Достижение лидерства через рыночные инновации
Развивающий	Закрепление конкурентных преимуществ
Стимулирующий	Получение преимуществ через эффективные стимулы
Поддерживающий	Укрепление рыночного положения
Агрессивный	Получение преимуществ через агрессивную политику

Методика предполагает восемь последовательных этапов, начиная от определения целей мониторинга конкурентов и заканчивая реализацией сценария противодействия.

По нашему мнению, предложенный О.А. Шавлюгой подход к анализу конкурентной среды является комплексным и практически применимым. Особенno ценным представляется выделение трех групп факторов влияния на конкурентную среду и разработка сценариев противодействия конкурентам.

Проведённый анализ научных подходов к исследованию конкурентной среды предприятия демонстрирует эволюцию от классических инструментов стратегического анализа к комплексным системам оценки конкурентного положения предприятия. Особую значимость приобретают методики, интегрирующие традиционные подходы с современными цифровыми инструментами анализа, позволяющие учитывать динамичность рыночной среды и многообразие факторов конкурентоспособности.

Ключевым фактором эффективности становится способность предприятий интегрировать различные аналитические инструменты, создавая комплексные системы мониторинга и оценки конкурентной среды, адаптированные к специфике конкретного предприятия и отрасли [27, с. 52].

В таблице 2 систематизированы ключевые методы анализа конкурентной среды предприятия.

Таблица 2 – Методы анализа конкурентной среды предприятия

Метод анализа	Описание	Преимущество	Ограничение
SWOT-анализ	Комплексная оценка сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз внешней среды	Простота применения, наглядность результатов, возможность выявления ключевых факторов успеха	Субъективность оценок, отсутствие количественных показателей, статичность анализа
Матричные методы (БКГ, GE/McKinsey)	Позиционирование товаров или бизнес-единиц предприятия по отношению к рынку и конкурентам	Наглядность, простота интерпретации, стратегическая ориентация	Упрощенное представление реальности, сложность определения показателей, статичность
Модель пяти сил Портера [25, с. 100]	Анализ уровня конкуренции и привлекательности отрасли через оценку пяти факторов: угрозы появления новых игроков, рыночной власти поставщиков и покупателей, угрозы появления заменителей, уровня конкурентной борьбы	Системный подход к анализу отрасли, выявление структурных источников конкуренции, основа для разработки конкурентной стратегии	Не учитывает динамику изменения рынка, не всегда применима к цифровым рынкам, не учитывает специфику конкретного предприятия
Сценарное моделирование конкурентной среды	Разработка сценариев поведения предприятия в зависимости от действий конкурентов и изменений рыночной конъюнктуры	Учет динамики рынка, возможность разработки адаптивных стратегий, проактивный подход к управлению	Сложность прогнозирования поведения конкурентов, высокая ресурсоемкость, риск неточных прогнозов

## Продолжение таблицы 2

Метод анализа	Описание	Преимущество	Ограничение
Бенчмаркинг	Сравнительный анализ эффективности предприятия с лучшими практиками в отрасли или за ее пределами	Ориентация на передовой опыт, выявление практических путей совершенствования, возможность непрерывного улучшения	Трудности доступа к информации о конкурентах, сложность адаптации чужого опыта, необходимость учета контекстуальных факторов
Цифровой конкурентный анализ	Мониторинг и анализ цифрового присутствия конкурентов (сайты, социальные сети, онлайн-репутация)	Учет современных аспектов конкуренции, доступность данных, возможность автоматизации	Необходимость специальных инструментов, риск ошибочной интерпретации данных, сложность количественной оценки
Анализ конкурентной разведки	Систематический сбор и анализ информации о конкурентах из различных источников	Актуальность информации, возможность выявления скрытых тенденций, фокус на стратегических решениях	Этические и правовые ограничения, высокая стоимость, сложность верификации информации

Таблица представляет комплексную систематизацию методов анализа конкурентной среды предприятия, включающую шесть основных подходов (SWOT-анализ, матричные методы, модель пяти сил Портера, сценарное моделирование, бенчмаркинг, цифровой конкурентный анализ и конкурентную разведку), для каждого из которых приведено краткое описание сущности метода, выделены ключевые преимущества (например, простота применения для SWOT-анализа, системный подход для модели Портера, ориентация на передовой опыт для бенчмаркинга) и обозначены существенные ограничения (такие как субъективность оценок, статичность анализа, сложность получения информации), что позволяет предприятиям осознанно выбирать и комбинировать методы в зависимости от специфики бизнеса, имеющихся ресурсов и стратегических целей предприятия.

Результаты комплексного анализа конкурентной среды создают информационно-аналитическую основу для определения ключевых направлений совершенствования деятельности предприятия. Систематизация полученных данных о рыночной ситуации, конкурентных преимуществах и

потенциальных угрозах позволяет обоснованно подойти к выбору стратегических приоритетов развития предприятия [4, с. 45]. При этом эффективным инструментом трансформации аналитических выводов в конкретную программу действий выступает бизнес-план, который не только структурирует процесс реализации выбранной стратегии, но и обеспечивает комплексную оценку ресурсного потенциала и экономической эффективности планируемых преобразований. Именно бизнес-планирование позволяет интегрировать результаты анализа конкурентной среды в систему практических мероприятий по совершенствованию деятельности предприятия.

## **1.2 Бизнес-план как инструмент совершенствования деятельности предприятия: понятие, структура, методика составления**

В условиях турбулентности экономической среды и растущей сложности управлеченческих задач эффективное бизнес-планирование становится фундаментальным элементом успешного развития предприятия [26, с. 120]. Выступая в качестве системного инструмента стратегического управления, бизнес-план не только определяет траекторию развития предприятия, но и обеспечивает координацию всех аспектов её деятельности, от операционных процессов до инвестиционных решений [14, с. 74].

Методические аспекты разработки и реализации бизнес-планов привлекают пристальное внимание исследователей и практиков менеджмента. В научной литературе представлен широкий спектр подходов к структурированию и составлению бизнес-планов, от традиционных методик до инновационных решений, учитывающих специфику современного бизнес-ландшафта. Рассмотрим ключевые концепции бизнес-планирования, отраженные в работах ведущих специалистов в данной области.

С точки зрения Х.А. Фасхиева, бизнес-план инвестиционного проекта представляет собой комплексный аналитический технико-экономический

документ. Автор подчеркивает, что «бизнес-план инвестиционного проекта – это аналитический технико-экономический документ, который содержит все этапы проекта, будущий сценарий функционирования бизнеса, показывает перспективы планируемого проекта» [19, с. 20]. Исследователь акцентирует внимание на том, что основное предназначение бизнес-плана заключается в помощи предпринимателю осознать свой будущий бизнес комплексно, спрогнозировать финансовые результаты и оценить целесообразность открытия собственного дела. По мнению Х.А. Фасхиева, бизнес-план выполняет ряд важнейших функций, включая разработку стратегии проекта, привлечение инвестиций, прогнозирование состояния проекта на различных этапах реализации. Х.А. Фасхиев отмечает, что в современных условиях отсутствуют строгие нормативные требования к структуре и содержанию бизнес-планов. При этом автор указывает: «структура бизнес-плана инвестиционного проекта, его содержание должны разрабатываться исходя из функций, выполняемых им в системе проектного управления» [19, с. 21]. Особое внимание исследователь уделяет требованиям к структуре бизнес-плана. По мнению Х.А. Фасхиева, количество разделов должно быть оптимальным для достижения целей и задач бизнес-плана, структура должна быть четкой и логичной, а ключевые разделы должны раскрывать цели, анализ отрасли, продукты и услуги, операционную деятельность, маркетинг, финансы и риски.

С точки зрения исследователя, при разработке бизнес-плана следует придерживаться определенных требований к его оформлению. В частности, Х.А. Фасхиев подчеркивает, что «текст бизнес-плана должен быть логически последовательным, последующие разделы должны исходить из предыдущих, базироваться на них» [19, с. 21]. Исследователь подробно анализирует различные методики разработки бизнес-планов (TACIS, UNIDO, ЕБРР, методика BFM Group), выявляя их достоинства и недостатки. Х.А. Фасхиев отмечает, что в российской практике требования к разработке бизнес-планов в

значительной мере определяются методическими рекомендациями государственных учреждений.

По мнению Х.А. Фасхиева, оптимальная структура бизнес-плана инвестиционного проекта включает разделы, представленные в таблице 3.

Таблица 3 – Структура бизнес-плана (по Х.А. Фасхиеву)

Раздел	Описание
Титульный лист	Название проекта, инициатор, разработчик, контактные данные
Резюме	Краткая суть бизнеса, сведения из всех разделов бизнес-плана
Описание отрасли, предприятия	История, характеристика отрасли, описание предприятия, успехи, цели, конкурентные позиции
Описание товара/услуги	Особенности, достоинства, потребители, качество, конкурентоспособность
Рыночные исследования	Целевой рынок, емкость, спрос, тенденции, конкуренция
План маркетинга	Стратегия маркетинга, ценообразование, реклама, продвижение
Производственный план	Месторасположение, технология, потребности, инвестиции, ресурсы
Организационный план	Юридический статус, структура управления, команда, распределение работ
Финансовый план	Инвестиции, прогноз, анализ безубыточности, оценка эффективности
Риски проекта	Идентификация, оценка рисков, меры реагирования
Социальный и иной эффект	Социально-экономические эффекты: проблемы, товары/услуги, рабочие места, налоги
Приложения	Вспомогательные материалы, обоснования

Исследователь справедливо замечает, что «в зависимости от целей, вида бизнеса, состава участников, этапа жизненного цикла объекта, требований инвесторов структура бизнес-плана может существенно отличаться от типового бизнес-плана» [19, с. 27]. Например, для наукоемких инновационных проектов может быть добавлена глава «Научно-исследовательские работы», а для проектов с вредными отходами – глава «Утилизация производственных отходов» или «Обеспечение экологической безопасности» [19, с. 27].

Подход Х.А. Фасхиева к рассмотрению бизнес-плана как инструмента совершенствования деятельности предприятия отличается системностью и практической направленностью. Особенno ценным представляется проведенный автором сравнительный анализ различных методик разработки бизнес-планов и предложенные рекомендации по их адаптации к российским условиям. Вместе с тем, на наш взгляд, работа могла бы выиграть от более детального рассмотрения специфики бизнес-планирования в различных отраслях экономики и учета современных цифровых технологий в процессе разработки бизнес-планов.

Согласно позиции других исследователей – Ш.А. Шагулыева и О. Арашевой – бизнес-план является ключевым инструментом управления и развития современного предприятия. Исследователи подчеркивают фундаментальную роль бизнес-планирования, отмечая, что «бизнес-план – это документ, в котором описаны все основные аспекты бизнеса. В нем анализируются все проблемы, с которыми можно столкнуться в будущем, а также определяются методы решения этих проблем» [23, с. 129]. Исследователи отмечают, что «бизнес-план не является постоянным документом, он систематически обновляется, в него вносятся изменения в связи с изменениями внутренней среды предприятия и внешней среды (рынка, экономики в целом)» [23, с. 129]. Данный подход обеспечивает актуальность и эффективность управленческих решений.

По мнению Ш.А. Шагулыева и О. Арашевой, структура бизнес-плана должна включать двенадцать ключевых разделов, начиная от формулировки основной цели и заканчивая анализом критических проблем. Исследователи акцентируют внимание на том, что «грамотно составленный бизнес-план помогает предприятию развиваться и занимать новые лидирующие позиции на рынке» [23, с. 129].

Исследователи подчеркивают значимость комплексного анализа рыночной среды при составлении бизнес-плана. В частности, они отмечают необходимость детального изучения динамики развития рынка, конкурентной

среды, спроса и предложения, ценовой ситуации. С позиции авторов, особое внимание следует уделять финансовому планированию и оценке рисков. Исследователи отмечают, что «необходимо привести общий финансовый план с описанием финансовой модели, характеристик уровня продаж (скорости), ожидаемого в первые три года» [23, с. 130]. При этом следует согласить с позицией ученых относительно того, что «для разработки эффективного бизнес-плана следует провести бизнес-анализ окружающей среды и текущего состояния предприятия» [23, с. 129]. Также Ш.А. Шагулыев и О. Арашева подчеркивают необходимость дифференцированного подхода к решению проблем, разделяя их на срочные и несрочные, что позволяет оптимизировать процесс управления предприятием. Исследователи представили комплексный и структурированный подход к пониманию сущности и методики составления бизнес-плана. Следует отметить особую значимость динамического характера бизнес-планирования в условиях современной экономики.

Дополняя и углубляя рассмотренные подходы к бизнес-планированию, особый интерес представляет анализ международной методологии UNIDO, представленный в исследовании А.Б. Коробчука, который позволяет расширить понимание стандартизованных подходов к разработке бизнес-планов.

С точки зрения А.Б. Коробчука, бизнес-план является ключевым инструментом стратегического планирования и совершенствования деятельности предприятия. В своем исследовании автор подчеркивает приоритетность методологии UNIDO при разработке бизнес-планов, отмечая, что «подготовка бизнес-плана по стандартам UNIDO является приоритетом по сравнению с другим бизнес-планом» [6, с. 801]. По мнению А.Б. Коробчука, системный подход к обоснованию экономического потенциала проектов имеет первостепенное значение. Ученый выделяет три самостоятельных этапа в жизненном цикле проекта: инвестиционный, производственный и операционный. При этом особое внимание уделяется комплексной оценке различных аспектов проекта, включая «оценку рынка сбыта фактического

объема и потенциального объема; маркетинговое планирование; организационное планирование реализации проекта; финансовое планирование и анализ» [6, с. 801-802]. А.Б. Коробчук подчеркивает важность качественной подготовки бизнес-плана, который должен не только соответствовать формальным требованиям, но и представлять интерес для потенциальных инвесторов. «Хорошо подготовленный бизнес-план должен не только формально соответствовать стандартам Юнидо, но и содержать интересное для инвестора содержание» [6, с. 802]. Относительно методологии UNIDO исследователь акцентирует внимание на необходимости детального обоснования выбора места реализации проекта, оценки инфраструктуры и воздействия на окружающую среду. Особенно важным А.Б. Коробчук считает профессиональный подход к производственно-технологическому проектированию, подчеркивая, что «рекомендации UNIDO содержат не только перечень исследований, необходимых для бизнес-планирования, но и методологию, позволяющую получить максимально достоверные и достоверные результаты» [6, с. 802].

Значительное внимание в работе А.Б. Коробчука уделяется структуре бизнес-плана, которая должна включать резюме, историю проекта, анализ рынка и маркетинговую стратегию, оценку материальных ресурсов, организационно-управленческий план, финансовый план и анализ рисков. Автор отмечает особую важность финансового планирования, включающего «потребности в основных, оборотных средствах; структуру и стоимость финансирования; производственные затраты; показатели окупаемости и рентабельности финансирования» [6, с. 803].

А.Б. Коробчук подчеркивает, что в российской практике методология UNIDO относится к общепринятым международным стандартам подготовки бизнес-проектов, широко используемым в банковской и инвестиционной сферах. Ученый отмечает универсальность данной методологии, указывая на ее применимость как для банковского финансирования, так и для привлечения частных инвесторов. Следует отметить, что позиция А.Б. Коробчука

относительно значимости методологии UNIDO в бизнес-планировании представляется обоснованной и актуальной. Особенno важным представляется акцент автора на необходимости системного подхода и комплексной оценки всех аспектов проекта.

На основании анализа научной литературы в таблице 4 систематизированы ключевые разделы бизнес-плана и представлена их характеристика и методы, используемые для разработки тех или иных разделов.

Таблица 4 – Ключевые разделы бизнес-плана и методы их разработки (систематизация)

Раздел бизнес-плана	Характеристика раздела	Метод разработки
Титульный лист и резюме	Краткое изложение сути проекта, ключевых показателей и потенциальных результатов	Метод обобщения, метод экспертных оценок
Описание отрасли и предприятия	Анализ текущего состояния и тенденций развития отрасли, позиционирование предприятия	SWOT-анализ, PEST-анализ, отраслевой анализ Портера
Маркетинговый план	Исследование рынка, целевой аудитории, конкурентов, стратегия ценообразования и продвижения	Сегментирование рынка, метод опросов, конкурентный анализ, матрица BCG
Производственный план	Технологические процессы, материально-техническая база, поставщики, контроль качества	Балансовый метод, нормативный метод, метод технико-экономических расчетов
Организационный план	Организационная структура, управленческая команда, кадровая политика, правовые аспекты	Метод организационного моделирования, функциональный анализ, метод аналогий
Финансовый план	Прогноз доходов и расходов, движение денежных средств, точка безубыточности, источники финансирования	Метод дисконтирования, сценарный анализ, финансовое моделирование, расчет NPV, IRR, ROI
Оценка рисков	Идентификация потенциальных рисков, их оценка и методы минимизации	Метод экспертных оценок, статистический метод, метод сценариев, анализ чувствительности проекта
Приложения	Дополнительные материалы, подтверждающие расчеты и обоснования	Метод документирования, графический метод

Представленная таблица систематизирует ключевые разделы бизнес-плана как инструмента совершенствования деятельности предприятия, раскрывая их характеристики и соответствующие методы разработки. Данная структура отражает комплексный подход к бизнес-планированию, охватывающий все аспекты предпринимательской деятельности от анализа отрасли до оценки рисков, и демонстрирует методологическое многообразие инструментария, применяемого при составлении различных разделов бизнес-плана – от классических методов экспертных оценок и SWOT-анализа до современных методик финансового моделирования, что обеспечивает всестороннее обоснование управленческих решений, систематическую адаптацию к меняющимся рыночным условиям и повышение эффективности функционирования предприятия в конкурентной среде.

Необходимо особо подчеркнуть, что финансовый план является ключевым компонентом современного бизнес-плана, выступая интегрирующим элементом всей системы планирования. Как справедливо отмечают современные исследователи, финансовый план представляет собой не просто набор цифр, а комплексный инструмент обоснования экономической целесообразности проекта, позволяющий оценить его инвестиционную привлекательность. В структуре финансового плана центральное место занимает прогнозный отчет о движении денежных средств (Cash Flow Statement), который демонстрирует динамику денежных потоков по операционной, инвестиционной и финансовой деятельности на всех этапах реализации проекта [1, с. 33].

Ключевыми показателями эффективности инвестиционного проекта, требующими обязательного включения в финансовый план, являются чистая приведенная стоимость (NPV), внутренняя норма рентабельности (IRR), дисконтированный срок окупаемости (DPP) и индекс доходности инвестиций (PI). По мнению экономистов, комплексный анализ данных показателей позволяет минимизировать инвестиционные риски и обеспечить обоснованность принятия управленческих решений. Особую значимость

приобретает анализ чувствительности проекта к изменению ключевых факторов внешней и внутренней среды, что позволяет оценить устойчивость финансовых результатов в условиях неопределенности [10, с. 72].

Современная методика финансового планирования в рамках бизнес-плана предполагает обязательное включение анализа точки безубыточности (Break-Even Analysis), демонстрирующего порог рентабельности проекта и запас финансовой прочности. Это позволяет определить минимально допустимый объем продаж, обеспечивающий покрытие всех затрат, и оценить степень рискованности проекта с финансовой точки зрения. Как отмечают специалисты в области финансового анализа, в условиях экономической нестабильности анализ безубыточности становится не просто элементом финансового планирования, а инструментом антикризисного управления.

Важно отметить, что в современных условиях высокой волатильности экономической среды финансовое планирование в рамках бизнес-плана должно основываться на сценарном подходе. Разработка оптимистического, пессимистического и наиболее вероятного сценариев развития проекта обеспечивает комплексную оценку возможных финансовых результатов и позволяет разработать соответствующие стратегии реагирования на изменения рыночной конъюнктуры. Российские исследователи подчеркивают, что включение в финансовый план альтернативных сценариев является не только элементом риск-менеджмента, но и свидетельством профессионального подхода к бизнес-планированию.

Следовательно, качественно разработанный финансовый план, включающий прогнозный отчет о движении денежных средств, комплексную оценку эффективности инвестиций на основе показателей NPV, IRR, срока окупаемости, анализ безубыточности и сценарный анализ, является неотъемлемым элементом современного бизнес-плана. Именно финансовый план обеспечивает интеграцию всех разделов бизнес-плана, трансформируя качественные характеристики проекта в конкретные финансовые показатели,

позволяющие оценить его экономическую целесообразность и инвестиционную привлекательность.

Бизнес-план, выступая в качестве многофункционального инструмента совершенствования деятельности предприятия, представляет собой комплексный аналитический документ, интегрирующий все аспекты функционирования предприятия – от стратегической концепции до детализированных операционных процессов. В современных условиях экономической турбулентности именно системность и многоаспектность бизнес-планирования определяют его эффективность, трансформируя абстрактные управленческие концепции в конкретные программы действий с измеримыми результатами. Как свидетельствуют исследования ведущих специалистов (Х.А. Фасхиев, Ш.А. Шагулыев, А.Б. Коробчук), оптимальная структура бизнес-плана должна включать взаимосвязанные компоненты, отражающие рыночную стратегию, производственно-технологические решения, организационно-управленческие механизмы и финансово-экономические параметры проекта, при этом методика разработки варьируется от традиционных подходов до инновационных методик, учитывающих отраслевую специфику и стратегические приоритеты предприятия.

Методический инструментарий бизнес-планирования эволюционирует в направлении интеграции классических управленческих концепций с прогрессивными технологиями цифрового моделирования, обеспечивая многовариантность и динамический характер планирования [16, с. 102]. Финансовая составляющая, включающая прогнозные отчеты о движении денежных средств, комплексную оценку эффективности инвестиций и анализ рисков, выступает интегрирующим звеном всей системы бизнес-планирования, трансформируя качественные характеристики проектных решений в показатели экономической эффективности. Особую значимость в современных условиях приобретает сценарный подход, предполагающий моделирование альтернативных траекторий развития предприятия в условиях неопределенности внешней среды, что повышает адаптивность и

устойчивость бизнес-модели к потенциальным рыночным флюктуациям. Данный инструментарий бизнес-планирования, синтезирующий аналитическую глубину, стратегическую перспективу и тактическую детализацию, трансформирует бизнес-план из формального документа в эффективный инструмент системного совершенствования всех аспектов деятельности современного предприятия.

Проведённый в первой главе анализ теоретических аспектов проведения анализа конкурентной среды и разработки предложений по совершенствованию деятельности предприятия позволяет сделать следующие выводы.

Конкурентная среда представляет собой многоаспектное экономическое понятие, характеризующее совокупность рыночных условий, в которых функционируют хозяйствующие субъекты. Это динамичная система, включающая институциональные основы, рыночные механизмы и взаимодействие участников рынка. Существенным признаком конкурентной среды является наличие постоянного соперничества между независимыми продавцами в условиях риска появления новых конкурентов и товаров, что стимулирует развитие рыночных отношений. Большинство исследователей подчеркивают не только экономическое, но и институциональное содержание данного понятия, рассматривая конкурентную среду как предпосылку для развития конкуренции и повышения конкурентоспособности предприятий. Методический инструментарий анализа конкурентной среды включает широкий спектр подходов: SWOT-анализ, матричные методы (БКГ, GE/McKinsey), модель пяти сил Портера, сценарное моделирование, бенчмаркинг, цифровой конкурентный анализ и конкурентную разведку. Каждый метод анализа имеет свои преимущества (например, простота применения для SWOT-анализа, системный подход для модели Портера) и ограничения (субъективность оценок, статичность анализа), что обуславливает необходимость их комбинированного использования. Современные подходы к анализу конкурентной среды эволюционируют от

классических инструментов стратегического анализа к комплексным системам оценки, интегрирующим традиционные подходы с цифровыми инструментами.

Бизнес-план является многофункциональным инструментом совершенствования деятельности предприятия, представляя собой комплексный аналитический документ, интегрирующий все аспекты функционирования предприятия. Оптимальная структура бизнес-плана включает взаимосвязанные компоненты: резюме, описание отрасли и предприятия, маркетинговый план, производственный план, организационный план, финансовый план, оценку рисков и приложения. Методология разработки бизнес-плана варьируется от традиционных подходов до инновационных методик (UNIDO, TACIS, ЕБРР), учитывающих отраслевую специфику и стратегические приоритеты предприятия.

В современных условиях глобализации и цифровой трансформации экономики комплексный анализ конкурентной среды и разработка на его основе бизнес-плана совершенствования деятельности предприятия становятся критически важными инструментами стратегического управления, определяющими конкурентоспособность и устойчивое развитие предприятия в долгосрочной перспективе.

## **Глава 2 Анализ конкурентной среды ООО «ГРАНД» и разработка направлений развития деятельности предприятия**

### **2.1 Технико-экономическая характеристика ООО «ГРАНД»**

Полное и сокращенное название предприятия: Общество с ограниченной ответственностью «Гранд» (ООО «ГРАНД»).

Юридический адрес и фактическое местонахождение предприятия: 461000, Оренбургская область, Бузулукский район, поселок Колтубановский, Актюбинская улица, 42.

Руководителем является директор Черников Александр Анатольевич. Организационная структура предприятия основана на линейно-функциональной модели.

Миссия ООО «ГРАНД»: рациональное использование лесных ресурсов для обеспечения потребностей общества в качественной продукции деревообработки при сохранении экологического баланса и ответственном отношении к природным богатствам России. Целью деятельности предприятия является удовлетворение общественных потребностей как юридических, так и физических лиц в товарах, услугах и получение прибыли.

ООО «ГРАНД» является обществом с ограниченной ответственностью, которое функционирует на основе нормативно-правовых актов РФ, основными из которых являются: Конституция РФ [5], Гражданский Кодекс РФ [2], Налоговый кодекс РФ [12], Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» [20] и другие.

Основной вид деятельности ООО «ГРАНД» – лесозаготовки.

Дополнительные виды деятельности предприятия включают: производство пиломатериалов; производство деревянной тары; оптовая торговля лесоматериалами; услуги по транспортировке лесоматериалов; консультационные услуги в сфере лесозаготовки и лесопереработки.

ООО «ГРАНД» было основано в 2010 г. как небольшое предприятие по заготовке леса. В первые годы деятельности предприятие фокусировалось исключительно на лесозаготовках для местных деревообрабатывающих предприятий. В 2013 г. было приобретено первое оборудование для первичной обработки древесины, что позволило расширить ассортимент продукции и увеличить добавленную стоимость.

В Приложении А представлена бухгалтерская (финансовая) отчётность ООО «ГРАНД» [13]. Анализ основных технико-экономических показателей деятельности ООО «ГРАНД» за 2022-2024 гг. представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Анализ основных технико-экономических показателей деятельности ООО «ГРАНД» за 2022-2024 гг.

Показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение			
				2023 г.-2022 г.		2024 г.-2023 г.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
Выручка, тыс. руб.	1759	551	571	-1208	-68,68	20	3,63
Расходы по обычной деятельности, тыс. руб.	1416	788	576	-628	-44,35	-212	-26,90
Прочие расходы, тыс. руб.	32	0	0	-32	-100,00	0	X
Чистая прибыль, тыс. руб.	311	-237	-5	-548	X	232	X
Оборотные активы, тыс. руб.	519	239	57	-280	-53,95	-182	-76,15
Оборачиваемость активов, раз	3	2	10	-1	-31,98	8	334,52
Рентабельность продаж (по чистой прибыли), %	17,68	X	X	X	X	X	X
Рентабельность производства, %	21,48	X	X	X	X	X	X
Затраты на 1 рубль выручки, коп.	82	143	101	61	73,73	-42	-29,46

Анализ основных технико-экономических показателей деятельности ООО «ГРАНД» за 2022-2024 гг. демонстрирует неоднозначную динамику. В 2023 г. по сравнению с 2022 г. наблюдалось значительное снижение выручки на 1208 т. р. или на 68,68%, что свидетельствует о существенном сокращении объемов реализации продукции.

При этом расходы по обычной деятельности снизились в меньшей степени – на 628 т. р. или на 44,35%. В результате чистая прибыль предприятия сократилась на 548 т. р., и предприятие завершило 2023 г. с убытком в размере 237 т. р. Оборотные активы в этот период также значительно сократились – на 280 т. р. или на 53,95%, что привело к снижению деловой активности, выраженной в показателе оборачиваемости активов (снижение с 3 до 2 оборотов).

В 2024 г. ситуация несколько стабилизировалась, но не вернулась к показателям 2022 г. Выручка увеличилась незначительно – на 20 т. р. или на 3,63%, однако расходы по обычной деятельности снизились более существенно – на 212 т. р. или на 26,90%. Это позволило сократить убыток до 5 т. р. Примечательно, что оборотные активы продолжили снижаться – на 182 т. р. или на 76,15%. Несмотря на общее снижение масштабов деятельности, оборачиваемость активов значительно выросла – на 8 оборотов или на 334,52%, что свидетельствует о повышении эффективности использования имеющихся активов.

Заслуживает внимания динамика затрат на 1 рубль выручки. В 2022 г. этот показатель составлял 82 копейки, в 2023 г. он вырос до 143 копеек, что указывает на убыточность операционной деятельности, а в 2024 г. снизился до 101 копейки, что свидетельствует о некотором улучшении экономической эффективности предприятия, но все еще недостаточном для обеспечения прибыльности.

Анализ бухгалтерского баланса ООО «ГРАНД» за анализируемый период представлен в таблице 6.

Таблица 6 – Анализ бухгалтерского баланса ООО «ГРАНД» за 2022-2024 гг.

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение			
				2023 г.-2022 г.		2024 г.-2023 г.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
<b>АКТИВ</b>							
Запасы	14	13	13	-1	-7,14	0	0,00
Денежные средства и денежные эквиваленты	505	217	41	-288	-57,03	-176	-81,11
Финансовые и другие оборотные активы (включая дебиторскую задолженность)	-	9	3	9	X	-6	-66,67%
<b>БАЛАНС</b>	<b>519</b>	<b>239</b>	<b>57</b>	<b>-280</b>	<b>-53,95</b>	<b>-182</b>	<b>-76,15%</b>
<b>ПАССИВ</b>							
Капитал и резервы	515	238	49	-277	-53,79	-189	-79,41
Кредиторская задолженность	4	1	8	-3	-75,00	7	700,00
<b>БАЛАНС</b>	<b>519</b>	<b>239</b>	<b>57</b>	<b>-280</b>	<b>-53,95</b>	<b>-182</b>	<b>-76,15</b>

Анализ структуры баланса ООО «ГРАНД» показывает, что основную долю в активах занимают денежные средства и их эквиваленты. В 2022 г. они составляли 505 т. р. (97,3% всех активов), в 2023 г. – 217 т. р. (90,8%), а в 2024 г. – 41 т. р. (71,9%). Запасы на протяжении анализируемого периода оставались практически неизменными – 14 т. р. в 2022 г. и 13 т. р. в 2023 г. и 2024 гг. Дебиторская задолженность появилась только в 2023 г. (9 т. р.) и снизилась до 3 т. р. в 2024 г. Общая стоимость имущества сократилась с 519 т. р. в 2022 г. до 57 т. р. в 2024 г., что может свидетельствовать о сокращении масштабов деятельности или о необходимости привлечения дополнительных ресурсов для развития.

В структуре пассивов преобладает собственный капитал, составляющий 99,2% в 2022 г., 99,6% в 2023 г. и 86,0% в 2024 г. Кредиторская задолженность незначительна, но имеет тенденцию к увеличению – с 4 т. р. в 2022 г. до 8 т. р. в 2024 г., что при общем сокращении валюты баланса привело к увеличению ее доли до 14%.

В таблице 7 представлены показатели платежеспособности и финансовой устойчивости ООО «ГРАНД» за 2022-2024 гг.

Таблица 7 – Анализ платежеспособности и финансовой устойчивости ООО «ГРАНД» за 2022-2024 гг.

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Коэффициент текущей (общей) ликвидности	129,75	239	7,13
Коэффициент абсолютной ликвидности	126,25	217	5,13
Коэффициент автономии	0,99	1	0,86
Коэффициент финансового левериджа	0,01	<0,01	0,16
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,99	1	0,86
Коэффициент покрытия инвестиций	0,99	1	0,86

Анализ платежеспособности ООО «ГРАНД» на основе показателей ликвидности свидетельствует о высоком уровне платежеспособности предприятия. Коэффициент текущей ликвидности в 2022 г. составлял 129,75, в 2023 г. – 239, в 2024 г. – 7,13. Эти значения значительно превышают нормативное значение (2-3), что свидетельствует о наличии достаточного объема оборотных средств для погашения краткосрочных обязательств. Однако столь высокие значения могут также указывать на нерациональное использование капитала, избыточное накопление денежных средств и недостаточно активную инвестиционную политику.

Коэффициент абсолютной ликвидности также имеет очень высокие значения – 126,25 в 2022 г., 217 в 2023 г. и 5,13 в 2024 г. (при нормативе 0,2-0,5). Это свидетельствует о том, что предприятие способно немедленно погасить все свои краткосрочные обязательства за счет имеющихся денежных средств. Однако такая высокая ликвидность может свидетельствовать о неэффективном использовании денежных средств, которые могли бы быть инвестированы в развитие бизнеса.

Анализ финансовой устойчивости ООО «ГРАНД» показывает, что предприятие обладает высоким уровнем финансовой независимости. Коэффициент автономии в 2022-2023 гг. составлял 0,99-1,00, что значительно превышает нормативное значение ( $\geq 0,5$ ). В 2024 г. этот показатель несколько снизился до 0,86, но все равно остается на весьма высоком уровне. Это свидетельствует о том, что предприятие финансирует свою деятельность преимущественно за счет собственных средств и практически не зависит от заемного капитала.

Коэффициент финансового левериджа, показывающий соотношение заемного и собственного капитала, имеет крайне низкие значения – 0,01 в 2022 г., менее 0,01 в 2023 г. и 0,16 в 2024 г. (при нормативе  $\leq 1$ ). Это подтверждает высокую финансовую независимость предприятия, но также может указывать на неиспользование потенциала финансового рычага для повышения рентабельности собственного капитала.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами в течение анализируемого периода составлял 0,99, 1,00 и 0,86 соответственно (при нормативе  $\geq 0,1$ ), что свидетельствует о способности предприятия финансировать свою текущую деятельность за счет собственных средств без привлечения заемных. Коэффициент покрытия инвестиций также имеет высокие значения – 0,99, 1,00 и 0,86 соответственно (при нормативе  $\geq 0,7$ ), что указывает на возможность предприятия финансировать долгосрочные активы за счет устойчивых источников.

Анализ технико-экономических показателей и финансового состояния ООО «ГРАНД» за 2022-2024 гг. свидетельствует о слабом масштабе деятельности предприятия и неполном использовании имеющихся возможностей. Значительное сокращение выручки в 2023 г. на 68,68% (с 1759 т. р. до 551 т. р.) и последующий незначительный рост в 2024 г. на 3,63% (до 571 т. р.) указывают на низкую рыночную активность и ограниченный объем реализации продукции. Снижение оборотных активов отражают сокращение масштабов операционной деятельности.

Несмотря на высокую платежеспособность и финансовую устойчивость, избыточная ликвидность и низкий уровень финансового левериджа указывают на неэффективное использование капитала. Предприятие практически не привлекает заемные средства и не инвестирует в расширение производства или модернизацию, что ограничивает его конкурентоспособность. Убыточность в 2023-2024 гг. (чистый убыток 237 т. р. и 5 т. р. соответственно) и высокий уровень затрат на 1 рубль выручки (101 коп. в 2024 г.) подтверждают низкую экономическую эффективность.

Для выработки рекомендаций по повышению эффективности деятельности ООО «ГРАНД» необходимо провести анализ конкурентной среды. Это позволит выявить рыночные возможности, определить сильные и слабые стороны конкурентов, а также разработать стратегию, направленную на расширение рынков сбыта, оптимизацию производственных процессов и повышение конкурентоспособности предприятия.

## **2.2 Анализ конкурентной среды ООО «ГРАНД»**

Российская лесная промышленность представляет собой сложную и многослойную систему, где крупные интегрированные предприятия сосуществуют с множеством мелких и средних предприятий, таких как ООО «ГРАНД». Сектор характеризуется высокой конкуренцией, обусловленной как внутренними факторами, включая доступ к лесным

ресурсам и транспортную логистику, так и внешними, такими как санкционные ограничения и изменения спроса на мировых рынках.

Для ООО «ГРАНД», расположенного в Оренбургской области и специализирующегося на лесозаготовках, производстве пиломатериалов и дополнительных услугах, понимание конкурентной среды является ключевым для поиска путей повышения эффективности и масштабирования деятельности.

В 2023 г. общий объем вырубки леса в России составил около 217 млн. кубометров, из которых значительная часть приходится на крупных игроков, таких как Илим Групп, Сегежа Групп и Монди Сыктывкар ЛПК [8]. Эти предприятия, благодаря масштабным производственным мощностям и интеграции в цепочки добавленной стоимости, контролируют существенную долю рынка.

В таблице 8 представлены данные о ведущих предприятиях по объемам вырубки леса.

Таблица 8 – Данные о ведущих предприятиях по объемам вырубки леса

Предприятие	Объем вырубки, м <sup>3</sup> /год	Доля рынка, %
Илим Групп	12 000 000	5,6
Сегежа Групп	6 100 000	2,8
Монди Сыктывкар ЛПК	3 231 000	1,5
Устьянский ЛПК (УЛК)	3 233 000	1,5
Титан Групп	4 000 000	1,8

Крупные игроки, несмотря на их совокупную долю около 13% от общего объема вырубки, генерируют более 70% доходов отрасли за счет производства высокомаржинальной продукции, такой как целлюлоза, бумага и древесные плиты.

Это создает давление на небольшие предприятия, такие как ООО «ГРАНД», которые фокусируются на первичной обработке древесины и ограничены в ресурсах для инвестиций в переработку.

Меньший масштаб деятельности ООО «ГРАНД» позволяет предприятию быть гибким, но ограничивает ее конкурентные возможности по сравнению с крупными холдингами. Например, Илим Групп, помимо лесозаготовок, производит 3,6 миллиона тонн целлюлозы и бумаги, что обеспечивает высокую рентабельность. Сегежа Групп, несмотря на снижение доходов на 42% в 2023 г. из-за санкций, успешно переориентировалась на азиатские рынки, демонстрируя адаптивность, недоступную мелким игрокам из-за ограниченных логистических и финансовых ресурсов [8].

Помимо национальных лидеров, ООО «ГРАНД» сталкивается с конкуренцией на региональном уровне в Волго-Уральском федеральном округе. Одним из ключевых конкурентов является АО «Соликамскбумпром», расположенное в Пермском крае. Это предприятие в 2023 г. вырубило 877 000 кубометров леса и произвела продукцию на сумму более 11 млрд. р., специализируясь на газетной бумаге [8]. АО «Соликамскбумпром», благодаря своей специализации и доступу к региональным рынкам сбыта, представляет значительную конкуренцию для ООО «ГРАНД», особенно в сегменте лесозаготовок и первичной деревообработки. Меньший масштаб выручки ООО «ГРАНД» (571 т. р. в 2024 г.) подчеркивает необходимость поиска нишевых направлений для повышения конкурентоспособности.

Региональная конкуренция осложняется логистическими вызовами. В Волго-Уральском округе транспортная инфраструктура менее развита по сравнению с Северо-Западным регионом, где морские порты и сплавные реки облегчают экспорт. Для ООО «ГРАНД» это означает более высокие затраты на транспортировку, что снижает рентабельность. Кроме того, регуляторные ограничения, такие как аукционы на аренду лесных участков, создают дополнительные барьеры для расширения деятельности.

Общие вызовы отрасли также влияют на конкурентную среду. Санкции, введенные в 2022 г., привели к закрытию европейских рынков, вынудив предприятия переориентироваться на внутренний рынок и страны Азии. Это создало возможности для локальных игроков, таких как ООО «ГРАНД», но одновременно усилило конкуренцию на внутреннем рынке, где крупные предприятия активно наращивают поставки. В 2023 г. инвестиции в лесопромышленный комплекс составили 127,7 млрд. р., но они в основном направлялись на крупные проекты, такие как модернизация целлюлозно-бумажных комбинатов, что недоступно для малого бизнеса [7].

Технологическое отставание является еще одним фактором, ограничивающим конкурентоспособность ООО «ГРАНД». В то время как крупные предприятия инвестируют в автоматизацию и переработку древесных отходов, малые предприятия часто используют устаревшее оборудование. Например, в 2023 г. в 37 регионах России наблюдался рост инвестиций в новые технологии, включая проекты по производству древесно-полимерных композитов, которые становятся драйвером отрасли [8].

Конкурентная среда лесной промышленности требует от ООО «ГРАНД» поиска уникальных конкурентных преимуществ. Высокая концентрация доходов у крупных игроков и региональное давление со стороны таких предприятий, как Соликамскбумпром, подчеркивают необходимость развития нишевых продуктов и оптимизации затрат. В то же время отраслевые вызовы, такие как логистические ограничения и санкции, открывают возможности для локальных игроков, если они смогут адаптироваться к новым условиям.

Для дальнейшего анализа развития ООО «ГРАНД» важно оценить внутренние ресурсы и возможности предприятия. SWOT-анализ позволяет выявить сильные и слабые стороны предприятия, а также определить, какие внешние возможности и угрозы можно использовать или минимизировать для повышения эффективности и конкурентоспособности на рынке.

В таблице 9 представлен детальный SWOT-анализ.

Таблица 9 – SWOT-анализ деятельности ООО «ГРАНД»

Сильные стороны	Слабые стороны	Возможности	Угрозы
Высокая финансовая устойчивость (коэффициент автономии 0,86)	Убыточность (5 т. р. убытка в 2024 г.)	Рост спроса на зеленую энергию из-за санкций и глобальных трендов	Конкуренция с традиционными видами топлива (уголь, газ)
Гибкость малого предприятия	Устаревшее оборудование	Развитие ниши древесных пеллет	Логистические ограничения в Волго-Уральском округе
Опыт в лесозаготовках с 2010 г.	Низкая выручка (571 т. р. в 2024 г.)	Участие в госпрограммах зеленой энергетики	Регуляторные барьеры (экологические стандарты)
Доступ к отходам деревообработки	Высокие затраты на 1 р. выручки (101 коп.)	Доступ к субсидиям на модернизацию и экологические проекты	Технологическое отставание от конкурентов
Экологическая направленность деятельности	Низкая рыночная активность	Экспорт пеллет в страны СНГ	Рост цен на электроэнергию

SWOT-анализ выявляет, что финансовая устойчивость, гибкость и доступ к отходам деревообработки создают прочную основу для развития производства пеллет. Экологическая направленность усиливает конкурентные преимущества в условиях роста спроса на зеленую энергию. Однако убыточность, устаревшее оборудование и низкая рыночная активность требуют немедленных мер. Возможности, такие как субсидии и экспорт в СНГ, перспективны, но конкуренция с традиционными видами топлива и логистические ограничения создают риски.

Для формирования стратегий на основе SWOT-анализа используется матрица SWOT, которая сопоставляет внутренние и внешние факторы. Финансовая устойчивость и доступ к отходам могут быть использованы для участия в госпрограммах и развития производства пеллет. Модернизация оборудования за счет субсидий и оптимизация затрат помогут преодолеть

убыточность. Фокус на локальные рынки и экспорт в СНГ минимизирует логистические угрозы.

В таблице 10 представлена матрица SWOT.

Таблица 10 – Матрица SWOT для ООО «ГРАНД»

-	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	Использовать финансовую устойчивость для участия в госпрограммах зеленой энергетики (S1, O3, O4). Развивать производство пеллет за счет гибкости и доступа к отходам (S2, S4, O2). Расширить экспорт в СНГ, используя экологическую направленность (S5, O1, O5).	Использовать финансовую устойчивость для инвестиций в современное оборудование (S1, T4). Применить гибкость для оптимизации логистики через локальные рынки (S2, T2). Обеспечить соответствие экологическим стандартам через опыт и локальные связи (S3, T3).
Слабые стороны	Привлечь субсидии для модернизации оборудования и снижения затрат (W2, W4, O4). Увеличить выручку за счет пеллет и внутреннего спроса (W3, O1, O2). Участвовать в тендерах котельных для преодоления убыточности (W1, O3).	Сократить затраты через автоматизацию для конкуренции с традиционным топливом (W4, T1). Минимизировать зависимость от логистики за счет локальных продаж (W5, T2). Избежать технологического отставания через аренду оборудования или партнерства (W2, T4).

Матрица SWOT показывает, что ООО «ГРАНД» может использовать финансовую устойчивость и доступ к отходам для реализации проекта по производству пеллет. Модернизация оборудования и участие в госпрограммах решат проблему убыточности, а локальные рынки и экспорт снизят влияние логистических и конкурентных угроз. Для анализа позиционирования продукции используется матрица БКГ, которая классифицирует направления деятельности по темпам роста рынка и доле рынка. Лесозаготовки, производство пиломатериалов, пеллет, оптовая торговля, услуги транспортировки и консультации оцениваются с учетом их рыночной позиции. Рынок лесозаготовок и пиломатериалов имеет низкий рост из-за

конкуренции, тогда как пеллеты демонстрируют высокий рост на локальном и региональном уровнях.

Таблица 11 – Матрица БКГ

-	Высокая доля рынка	Низкая доля рынка
Высокий темп роста рынка	-	Вопросительные знаки: - производство пеллет, - консультационные услуги
Низкий темп роста рынка	Дойные коровы: - лесозаготовки	Собаки: - пиломатериалы, - оптовая торговля, - услуги транспортировки

Лесозаготовки остаются «дойной коровой», обеспечивая стабильный доход. Производство пеллет и консультационные услуги – «вопросительные знаки», требующие инвестиций для увеличения доли рынка в условиях высокого роста спроса на зеленую энергию. Пиломатериалы, оптовая торговля и транспортировка – «собаки» из-за низкой рентабельности и конкуренции, что требует их оптимизации или сокращения. Матрица БКГ подчеркивает необходимость инвестиций в пеллеты как стратегическое направление.

Для оценки привлекательности отрасли используется модель пяти сил Портера. Модель анализирует конкуренцию через угрозу новых конкурентов, переговорную силу поставщиков и покупателей, угрозу заменителей и уровень конкурентной борьбы. На рынке пеллет угроза новых конкурентов средняя из-за необходимости инвестиций в оборудование. Переговорная сила поставщиков низкая, так как отходы деревообработки доступны и дешевы. Переговорная сила покупателей средняя, так как экологичность пеллет повышает их ценность. Угроза заменителей высокая из-за конкуренции с углем и газом. Конкурентная борьба умеренная из-за низкой насыщенности ниши в Оренбургской области.

Таблица 12 – Оценка пяти сил Портера

Фактор	Уровень	Описание
Угроза новых конкурентов	Средняя	Требуются инвестиции в оборудование, но ниша доступна для малых игроков
Переговорная сила поставщиков	Низкая	Отходы деревообработки дешевы и доступны
Переговорная сила покупателей	Средняя	Экологичность повышает ценность, но есть выбор альтернатив
Угроза заменителей	Высокая	Уголь и газ дешевле, но менее экологичны
Конкурентная борьба	Умеренная	Низкая конкуренция в регионе, но присутствуют крупные игроки

Модель Портера показывает умеренную конкуренцию и высокую угрозу заменителей, что требует от ООО «ГРАНД» акцента на экологичности и конкурентной цене пеллет. Для подготовки к изменениям в отрасли используется сценарное моделирование. Сценарии включают усиление экологических стандартов, либерализацию торговли, увеличение господдержки и технологический прорыв. Усиление стандартов повысит спрос на пеллеты, либерализация откроет экспорт, господдержка обеспечит субсидии, а технологический прорыв потребует инвестиций в оборудование.

Таблица 13 – Оценка сценариев

Сценарий	Вероятность	Влияние на ООО «ГРАНД»	Рекомендация
Усиление экологических стандартов	Высокая	Рост спроса на пеллеты, ужесточение сертификации	Получение сертификатов ENplus A1, мониторинг стандартов
Либерализация торговли	Низкая	Экспорт в СНГ, рост логистических затрат	Партнерства с экспортёрами
Увеличение господдержки	Высокая	Субсидии на оборудование и производство	Участие в программах зеленой энергетики
Технологический прорыв	Средняя	Необходимость модернизации	Аренда или покупка нового оборудования, партнерства

Сценарное моделирование показывает, что господдержка и усиление экологических стандартов – наиболее вероятные и благоприятные сценарии, позволяющие привлечь ресурсы и увеличить спрос. ООО «ГРАНД» должно сосредоточиться на производстве пеллет, модернизации оборудования, участии в госпрограммах и развитии экспорта, разрабатывая бизнес-план для устойчивого роста в нише зеленой энергетики.

Анализ конкурентной среды показал, что ООО «ГРАНД» сталкивается с высокой конкуренцией в традиционных сегментах лесной промышленности, таких как лесозаготовки и производство пиломатериалов. Крупные игроки, такие как Илим Групп и Сегежа Групп, доминируют за счет масштаба и глубокой переработки, а региональные конкуренты, например АО «Соликамскбумпром», создают давление в Волго-Уральском округе. Низкая выручка (571 т. р. в 2024 г.) и убыточность (5 т. р. убытка) подчеркивают необходимость поиска новых направлений.

Санкции 2022 г. усилили внутренний спрос, а государственные программы поддержки создают возможности для нишевых проектов. SWOT-анализ выявил сильные стороны предприятия: финансовая устойчивость (коэффициент автономии 0,86) и гибкость малого бизнеса. Однако устаревшее оборудование и высокие затраты (101 коп. на 1 р. выручки) требуют модернизации. Матрица БКГ показала потенциал в нишевых направлениях, тогда как пиломатериалы и транспортировка малоперспективны. Модель Портера подтвердила высокую конкуренцию и необходимость дифференциации, а сценарное моделирование выделило господдержку как ключевой фактор успеха.

На основе анализа предлагается новый инвестиционный проект – производство экологичных древесных гранул (пеллет) для отопления и энергетики. Этот сегмент актуален из-за глобального перехода к возобновляемым источникам энергии, роста спроса на пеллеты в России и СНГ, а также низкой конкуренции в Оренбургской области. Пеллеты, произведенные из отходов лесозаготовок и деревообработки, позволят

эффективно использовать ресурсы, снизить экологический след и повысить рентабельность. Проект соответствует миссии ООО «ГРАНД» по рациональному использованию лесных ресурсов и экологической ответственности.

Таблица 14 – Возможные направления развития

Вывод	Направления развития	Ожидаемый эффект
Высокая конкуренция ограничивает традиционные сегменты	Развитие производства древесных пеллет	Увеличение выручки на 25-30% за счет ниши с низкой конкуренцией
Устаревшее оборудование снижает эффективность	Модернизация за счет субсидий для линии пеллетирования	Рост производительности на 30%, снижение затрат на 10%
Логистические затраты снижают рентабельность	Фокус на локальные и региональные рынки СНГ	Снижение транспортных затрат на 15%
Убыточность и высокие затраты	Автоматизация производства и обучение персонала	Снижение затрат на 7%, рост эффективности на 15%
Господдержка открывает доступ к финансированию	Участие в программах субсидирования зеленой энергетики	Привлечение 1-1,5 млн р. на оборудование

Производство пеллет перспективно благодаря высокому спросу в энергетике и отоплении, особенно в сельских районах Оренбургской области. Низкая конкуренция и доступ к отходам деревообработки обеспечат конкурентное преимущество. Модернизация оборудования и участие в госпрограммах решат проблему убыточности, а локальный рынок минимизирует логистические затраты. Подробный бизнес-план представлен в третьей главе исследования.

Проведенный во второй главе анализ позволяет сделать следующие выводы.

Технико-экономический анализ ООО «ГРАНД» за 2022-2024 гг. выявил низкую экономическую эффективность и сокращение масштабов деятельности, несмотря на высокую финансовую устойчивость. Выручка упала на 68,68% в 2023 г. до 551 т. р. и незначительно выросла до 571 т. р. в

2024 г., при этом предприятие оставалось убыточным (убыток 237 т. р. в 2023 г. и 5 т. р. в 2024 г.). Затраты на 1 р. выручки в 2024 г. составили 101 копейку, что указывает на неэффективность операционной деятельности. Оборотные активы сократились на 76,15%, а общая стоимость имущества уменьшилась с 519 т. р. до 57 т. р., отражая ограниченную рыночную активность. Высокий коэффициент автономии (0,86) и избыточная ликвидность (коэффициент текущей ликвидности 7,13) свидетельствуют о финансовой независимости, но нерациональном использовании капитала из-за отсутствия инвестиций в модернизацию и развития, что ограничивает конкурентоспособность предприятия.

Анализ конкурентной среды выявил, что ООО «ГРАНД» сталкивается с высокой конкуренцией в традиционных сегментах лесной промышленности, где крупные игроки, такие как Илим Групп и Сегежа Групп, доминируют за счет масштаба и переработки, а региональные конкуренты, например, АО «Соликамскбумпром», усиливают давление в Волго-Уральском округе. Низкая выручка (571 т. р. в 2024 г.) и убыточность (5 т. р.) подчеркивают необходимость диверсификации. Санкции 2022 г. и рост спроса на зеленую энергию открывают возможности для нишевых направлений, таких как производство древесных пеллет, которое использует отходы деревообработки, минимизирует экологический след и соответствует миссии предприятия. SWOT-анализ, матрица БКГ и модель Портера подтвердили перспективность пеллет как стратегического направления, а господдержка и низкая конкуренция в Оренбургской области создают условия для успешной реализации проекта, подробно описанного в бизнес-плане.

## **Глава 3 Разработка бизнес-плана предлагаемого проекта по развитию деятельности ООО «ГРАНД»**

### **3.1 Маркетинговый, организационный, производственный планы предлагаемого к реализации проекта**

Итак, по результатам проведённого во второй главе анализа предложен проект «Развитие производства экологичных древесных пеллет для отопления и энергетики».

Проект использует глобальный переход к возобновляемым источникам энергии, рост спроса на пеллеты в России и СНГ, а также низкую конкуренцию в Оренбургской области. Использование отходов лесозаготовок и деревообработки снижает затраты на сырье и поддерживает экологическую миссию предприятия.

Рынок древесных пеллет в России и СНГ демонстрирует устойчивый рост. Исследования показывают, что производство пеллет в России может достичь 8 млн тонн к 2025 г., хотя более консервативные прогнозы говорят о росте на 10–15% ежегодно [28]. Спрос на экологически чистое топливо растет, особенно в СНГ, где, например, рынок Казахстана вырос на 28% в 2024 г. [24].

Фокус на Оренбургскую область с низкой конкуренцией и ограниченный экспорт в СНГ делают предлагаемый проект стратегически обоснованным.

Разработанная маркетинговая стратегия основана на модели 7Р, обеспечивая конкурентоспособность за счет качественного продукта, доступной цены, оптимизированной логистики, активного продвижения, квалифицированного персонала, эффективных процессов и функциональной инфраструктуры.

В таблице 15 представлена маркетинговая стратегия по модели 7Р.

Таблица 15 – Маркетинговая стратегия по 7Р

Элемент 7Р	Описание	Обоснование
Продукт	Пеллеты ENplus A1, диаметр 6-8 мм, зольность <0,7%, фасовка 15 кг и 1 т	Высокий спрос, экологичность, низкая конкуренция
Цена	8 р./кг	На 10% ниже конкурентов, доступность
Место	Оренбургская область, экспорт в СНГ, доставка собственным транспортом	Снижение логистики с 15% до 10%
Продвижение	Сайт (60 т. р.), контекстная реклама (120 т. р./год), СМИ (40 т. р./год), выставки (60 т. р./мероприятие), тендера	Рост клиентской базы на 35%
Люди	Менеджер по продажам (45 т. р./мес.), два оператора (40 т. р./мес. каждый), обучение (35 т. р.)	Качественные продажи и производство
Процессы	CRM-система, автоматизация учета сырья	Ускорение заказов на 25%
Физическое окружение	Модернизация склада, демонстрационная зона	Хранение 500 т, привлечение клиентов

Маркетинговая стратегия по модели 7Р обеспечивает конкурентоспособность пеллет благодаря сертифицированному качеству, цене на 10% ниже рыночной, оптимизированной логистике через локальный рынок и экспорт в СНГ, активному продвижению через цифровые и офлайн-каналы, квалифицированному персоналу, автоматизированным процессам и модернизированной инфраструктуре.

Таблица 16 – SWOT-анализ проекта и маркетинговой стратегии

Сильные стороны	Слабые стороны	Возможности	Угрозы
Низкая цена (8 р./кг)	Ограниченный опыт в нише пеллет	Рост спроса на зеленую энергию	Конкуренция с углем и газом
Использование отходов снижает затраты	Низкая узнаваемость бренда	Субсидии на зеленые проекты	Рост цен на электроэнергию
Локальный рынок минимизирует логистику	Ограниченный бюджет на маркетинг	Экспорт в СНГ	Изменения в экологическом регулировании
Гибкость в фасовке	Отсутствие онлайн-продаж	Партнерства с котельными	Экономическая нестабильность

SWOT-анализ показывает, что низкая цена, использование отходов и локальный рынок создают конкурентные преимущества, но ограниченный опыт и узнаваемость бренда требуют активного продвижения и субсидий, а угрозы, такие как конкуренция с углем и рост цен на электроэнергию, минимизируются за счет экологичности и господдержки.

ООО «ГРАНД» сохраняет линейно-функциональную структуру, где директор контролирует стратегию, отдел продаж с менеджером подчинен директору, а производственный отдел с двумя операторами и механиком подчиняется главному инженеру, отвечающему за оборудование. Обучение персонала за 35 т. р. обеспечивает работу линии.

Таблица 17 – Распределение обязанностей

Роль	Обязанности	Зарплата, тыс. руб./мес.	Квалификация
Директор	Стратегия, контроль	75	Высшее образование, опыт
Главный инженер	Управление оборудованием	55	Техническое образование, 5 лет
Менеджер по продажам	Поиск клиентов, выставки	45	Опыт B2B, коммуникации
Оператор линии	Производство пеллет	40*2	Среднее образование, обучение
Механик	Обслуживание линии	40	Техническое образование, 3 года

Организационная структура оптимизирует управление проектом, обеспечивая четкое распределение функций между директором, главным инженером, отделом продаж и производственным отделом, а обучение персонала гарантирует эффективную работу линии пеллетирования.

Производство размещается в Колтубановском с доступом к железнодорожной станции. Линия пеллетирования за 2,7 млн р., включающая

гранулятор, сушилку и автомат упаковки, производит 500 т пеллет в месяц. Сырье по 700 р./м<sup>3</sup>. Энергозатраты составляют 10 т. р. в месяц. Модернизация склада за 750 т. р. обеспечивает хранение 500 т пеллет.

Таблица 18 – Производственный план

Элемент	Описание	Затраты, тыс. руб.	Обоснование
Оборудование	Линия пеллетирования	2700	Выпуск до 500 т/мес.
Модернизация	Склад, освещение	750	Хранение 500 т
Сырье	При плотности древесных отходов 300 кг/м <sup>3</sup> для производства 1 тонны пеллет требуется около 1,5–2 м <sup>3</sup> древесных отходов с учетом влажности и сушки	2,1 тыс. т пеллетов в первый год – 4200 м <sup>3</sup> сырья, 3,15 тыс. т пеллетов во второй год – 6300 м <sup>3</sup> сырья, 4,2 тыс. т пеллетов в третий год – 8400 м <sup>3</sup> сырья. 1 м <sup>3</sup> сырья = 700 р.	Низкая цена, доступность
Энергия	70 кВт·ч, 200 ч/мес.	10 (ежемесячно)	Работа линии
Обучение	Курсы для операторов	35	Освоение оборудования

Производственный план оптимизирует использование ресурсов за счет доступного сырья, близости к железнодорожной станции и модернизированной инфраструктуры, обеспечивая выпуск 500 т пеллет в месяц с минимальными энергозатратами и высокой эффективностью.

Проект по производству пеллет для ООО «ГРАНД» обеспечивает устойчивое развитие за счет использования отходов деревообработки, низкой конкуренции в Оренбургской области и растущего спроса на зеленую энергию. Маркетинговая стратегия по модели 7Р, включающая сертифицированный продукт, конкурентную цену, оптимизированную логистику, активное продвижение, квалифицированный персонал,

автоматизированные процессы и модернизированную инфраструктуру, гарантирует рост клиентской базы и снижение затрат. Организационная структура с четким распределением функций и обучением персонала поддерживает эффективное управление, а производственный план с линией пеллетирования и доступным сырьем обеспечивает стабильный выпуск продукции. SWOT-анализ подтверждает перспективность проекта, подчеркивая необходимость субсидий и продвижения для преодоления слабых сторон и минимизации угроз, что делает проект ключевым шагом к преодолению убыточности и достижению рентабельности.

### **3.2 Финансовый план инвестиционного проекта и оценка рисков**

Финансовый план проекта «Развитие производства экологичных древесных пеллет для отопления и энергетики» разработан для ООО «ГРАНД» с учетом текущей убыточности (237 т. р. в 2023 г., 5 т. р. в 2024 г.) и ограниченного опыта в нише пеллет. Общая сумма инвестиций составляет 3,5 млн р., необходимых для запуска производства мощностью 500 т пеллет в месяц к концу первого года. Проект рассчитан на три года. Финансирование осуществляется за счет средств собственника, что исключает долговую нагрузку. Прогноз продаж основан на цене 8 р./кг, преимущественно на локальном рынке Оренбургской области, с ограниченным экспортом в СНГ из-за логистических барьеров. Финансовые результаты учитывают консервативный рост объемов и дополнительные затраты на маркетинг и сертификацию. Риски, включая конкуренцию и экономическую нестабильность, минимизируются за счет экологичности продукта и долгосрочных контрактов.

Инвестиционные затраты составляют 4 млн р. и включают закупку линии пеллетирования, модернизацию инфраструктуры, маркетинг, внедрение CRM-системы, обучение персонала и резерв на непредвиденные расходы. Основная статья – оборудование (2,7 млн р.), обеспечивающее выпуск 500 тыс.

пеллет в месяц. Модернизация склада и создание демонстрационной зоны требуют 750 т. р., маркетинг и продвижение – 400 т. р., CRM-система – 60 т. р., обучение персонала – 35 т. р., а резерв на непредвиденные расходы – 55 т. р. Все затраты осуществляются в начале реализации проекта.

В таблице 19 представлены инвестиционные затраты проекта.

Таблица 19 – Прогноз инвестиционных затрат

Статья затрат	Сумма, тыс. руб.	Обоснование
Линия пеллетирования	2700	Выпуск 500 т/мес.
Модернизация склада и демозона	750	Хранение 500 т, привлечение клиентов
Маркетинг и продвижение, включая создание сайта	400	Рост клиентской базы на 25%
CRM-система	60	Ускорение заказов на 20%
Обучение персонала	35	Освоение оборудования
Непредвиденные расходы	55	Покрытие непрогнозируемых инвестиционных затрат
Итого	4000	-

Инвестиционные затраты обеспечивают запуск производства и продвижение на локальном рынке, а резерв на непредвиденные расходы снижает риски, связанные с ограниченным опытом предприятия.

Источники финансирования проекта полностью состоят из средств собственника ООО «ГРАНД» в размере 4 млн р. Отказ от заемных средств исключает проценты по кредитам и сохраняет финансовую независимость, что особенно важно для малого предприятия с текущей убыточностью. Собственные средства покрывают все инвестиционные затраты, включая оборудование, маркетинг и обучение, обеспечивая контроль над проектом.

Использование собственных средств минимизирует финансовые риски и упрощает управление проектом, что критично для ООО «ГРАНД» на этапе выхода в новую нишу.

Себестоимость производства пеллет включает затраты на сырье, заработную плату с учетом страховых взносов, топливо, электроэнергию и амортизацию оборудования.

При плотности древесных отходов 300 кг/м<sup>3</sup> для производства 1 тонны пеллет требуется около 1,5–2 м<sup>3</sup> древесных отходов с учетом влажности и сушки. Прогнозируемый объем производства и продаж – 2,1 тыс. т в первый год, 3,15 тыс. т во второй и 4,2 тыс. т в третий год. Так, например, в 2026 г. для 2,1 тыс. т пеллет нужно 4200 м<sup>3</sup> сырья. Зарплата персонала (менеджер по продажам – 45 т. р./мес., два оператора и механик – по 40 т. р./мес.) составляет 290 т. р./мес., или 3,48 млн р./год, плюс страховые взносы (30%) – 1,044 млн р./год. Топливо для доставки – 720 т. р./год, электроэнергия – 120 т. р./год. Амортизация линии пеллетирования (срок службы 7 лет) – 386 т. р./год. Общая годовая себестоимость составляет 8690 т р. в 2026 г., 10 160 т. р. в 2027 г., 11630 т. р. в 2028 г.

В таблице 20 представлена структура себестоимости проекта.

Таблица 20 – Структура себестоимости

Статья затрат	2026 г., тыс. руб./год	2027 г., тыс. руб./год	2028 г., тыс. руб./год	Обоснование
Сырье (700 р./м <sup>3</sup> )	2940	4410	5880	Доступные отходы деревообработки
Зарплата (290 тыс. р./мес.)	3480	3480	3480	Персонал для производства и продаж
Страховые взносы (30%)	1044	1044	1044	Обязательные отчисления
Топливо (60 т. р./мес.)	720	720	720	Доставка на локальный рынок
Энергия (10 т. р./мес.)	120	120	120	Работа линии пеллетирования
Амортизация (7 лет)	386	386	386	Износ оборудования
Итого	8690	10160	11630	-

Себестоимость учитывает все ключевые статьи затрат, включая амортизацию и страховые взносы, что обеспечивает точный расчет финансовых показателей и отражает реальные расходы малого предприятия.

В таблице 21 представлен прогноз финансовых результатов проекта.

Таблица 21 – Прогноз финансовых результатов проекта

Показатель	2026 г.	2027 г.	2028 г.
Выручка, тыс. руб.	16800	25200	33600
Себестоимость, тыс. руб.	8690	10160	11630
Валовая прибыль, тыс. руб.	8110	15040	21970
Коммерческие, управленческие, прочие расходы, тыс. руб.	5430	5370	5370
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	2680	9670	16600
Чистая прибыль, тыс. руб.	1672	8158	14584
Рентабельность продаж по чистой прибыли, %	9,95%	32,37%	43,40%

Прогноз финансовых результатов основан на продажах пеллет по 8 р./кг с объемом 2,1 тыс. т в первый год, 3,15 тыс. т во второй и 4,2 тыс. т в третий год. Выручка составит 16,8 млн р., 25,2 млн р. и 33,6 млн р. соответственно. Валовая прибыль после вычета себестоимости составит 8,11 млн р., 15,04 млн р. и 21,97 млн р.

Операционные расходы включают продвижение (0,4 млн. р./год в 2026 г., 0,34 млн р./год в 2027 г. и в 2028 г.), затраты на зарплату директора и главного инженера с учётом страховых взносов (2,03 млн р. в год), прочие расходы (3 млн р. в год).

Прогноз финансовых результатов отражает постепенный рост выручки и прибыли с учетом ограниченного опыта и конкуренции подтверждает реалистичность проекта для малого предприятия.

Спрогнозированные денежные потоки от инвестиционной и операционной деятельности учитывают инвестиционные затраты в нулевой

год и операционные потоки в последующие годы. В нулевой год инвестиции составляют 4 млн р. (отток). В первом, втором, третьем годовых чистый денежный поток включает чистую прибыль плюс амортизацию минус дополнительные операционные расходы.

В таблице 22 представлены денежные потоки проекта.

Таблица 22 – Чистый денежный поток от операционной и инвестиционной деятельности

Показатель	2025 г.	2026 г.	2027 г.	2028 г.
Инвестиции, тыс. руб.	-4000	0	0	0
Чистая прибыль, тыс. руб.	0	1672	8158	14584
Амортизация, тыс. руб.	0	386	386	386
Чистый денежный поток, тыс. руб.	-4000	2058	8544	14970

Денежные потоки показывают постепенное восстановление инвестиций за счет прибыли и амортизации, что соответствует консервативному сценарию развития проекта.

Ставка дисконтирования определена на уровне 26%, исходя из ключевой ставки Банка России (21% на апрель 2025 г.) и премии за риск (5%), связанной с неопределенностью спроса, ограниченным опытом в нише пеллет и экономической нестабильностью. Премия за риск учитывает специфику малого предприятия и новой для ООО «ГРАНД» продукции, требующей активного продвижения.

В таблице 23 представлено обоснование ставки дисконтирования.

Таблица 23 – Обоснование ставки дисконтирования

Параметр	Значение, %	Обоснование
Ключевая ставка	21	Ставка Банка России на апрель 2025 г.
Премия за риск	5	Неопределенность спроса, ограниченный опыт
Ставка дисконтирования	26	Сумма ключевой ставки и премии

Ставка дисконтирования 26% отражает риски проекта и текущие экономические условия, обеспечивая консервативную оценку эффективности инвестиций.

Дисконтированные денежные потоки рассчитаны с использованием ставки 26%. Чистый дисконтированный доход (NPV) определяется как сумма дисконтированных потоков за три года минус инвестиции. Чистые денежные потоки дисконтируются.

В таблице 24 представлены дисконтированные денежные потоки и динамические показатели эффективности.

Таблица 24 – Дисконтированные денежные потоки и динамические показатели эффективности

Показатель	2025 г.	2026 г.	2027 г.	2028 г.
Чистый денежный поток, тыс. руб.	-4000	2058	8544	14970
Дисконтированный поток, тыс. руб.	-4000	1633	5382	7484
Дисконтированный поток нарастающим итогом, тыс. руб.	-4000	-2367	3015	10499
NPV, тыс. руб.		10499		
IRR, %		123% (>26%)		
Дисконтированный срок окупаемости, лет		1,44		

NPV составляет 10499 т. р., что подтверждает экономическую целесообразность проекта. Внутренняя норма доходности (IRR) превышает 26%, а дисконтированный срок окупаемости равен около 1,44 года. Дисконтированные денежные потоки и положительный NPV подтверждают реалистичную эффективность проекта, а срок окупаемости 1,44 года соответствует возможностям малого предприятия в условиях ограниченного рынка.

Для оценки рисков проекта «Развитие производства экологичных древесных пеллет» ООО «ГРАНД» применен качественный метод, учитывающий ограниченный опыт, экономическую нестабильность и конкуренцию – таблица 25.

Таблица 25 – Качественная оценка рисков

Риск	Вероятность	Воздействие	Уровень риска	Меры по снижению
Низкий спрос	Средняя (2)	Высокое (3)	6	Активный маркетинг, участие в тендерах, субсидии
Экономическая нестабильность	Высокая (3)	Среднее (2)	6	Диверсификация рынков, долгосрочные контракты
Рост цен на сырье	Средняя (2)	Среднее (2)	4	Фиксация цен в контрактах, поиск местных поставщиков
Сбой оборудования	Низкая (1)	Среднее (2)	2	Регулярное обслуживание, резервные запчасти

Для минимизации низкого спроса необходимы усиление маркетинга (сайт, реклама, выставки), участие в тендерах и получение субсидий на зеленые проекты. Экономическую нестабильность можно смягчить через диверсификацию рынков сбыта (локальный рынок, СНГ) и заключение долгосрочных контрактов. Рост цен на сырье контролируется фиксированными контрактами и локальными поставщиками, а сбои оборудования – регулярным обслуживанием и наличием запчастей.

По результатам третьей главы исследования можно отметить следующее.

Предлагаемый проект – «Развитие производства экологичных древесных пеллет для отопления и энергетики» – представляет собой стратегическое направление для ООО «ГРАНД», направленное на преодоление текущей убыточности и достижение устойчивого роста. Проект опирается на глобальный тренд перехода к возобновляемым источникам энергии, где древесные пеллеты играют ключевую роль как экологически чистое топливо.

В условиях растущего спроса на зеленую энергию и относительно низкой конкуренции в Оренбургской области, проект имеет значительный потенциал для успеха. Маркетинговая стратегия, основанная на модели 7Р, обеспечивает комплексный подход к продвижению продукта. Сертифицированный продукт гарантирует высокое качество и соответствие экологическим стандартам, что важно для завоевания доверия клиентов и

доступа к субсидиям или льготам для зеленых проектов. Конкурентоспособная цена, на 10% ниже рыночной, делает продукт привлекательным для целевой аудитории, особенно в условиях экономической нестабильности.

Оптимизация логистики через продажи на локальном рынке и экспорт в страны СНГ снижает затраты на транспортировку и позволяет оперативно обслуживать клиентов. Активное продвижение через цифровые и оффлайн-каналы, включая участие в выставках и тендерах, способствует расширению клиентской базы. Квалифицированный персонал и автоматизированные процессы обеспечивают высокую эффективность производства и продаж, а модернизированная инфраструктура поддерживает надежность и качество продукции.

Финансовый план проекта «Развитие производства экологичных древесных пеллет» для ООО «ГРАНД» демонстрирует высокую экономическую эффективность благодаря низкой себестоимости, обусловленной доступным сырьем, минимальными энергозатратами и оптимизированной структурой затрат. Инвестиции в 4 млн руб., финансируемые собственными средствами, исключают долговую нагрузку, минимизируя финансовые риски. Прогноз выручки (16,8 млн р. в 2026 г., 33,6 млн р. в 2028 г.) и чистой прибыли (1,67 млн р. в 2026 г., 14,58 млн р. в 2028 г.) отражает рост продаж при цене 8 руб./кг, что на 10% ниже конкурентов, обеспечивая рентабельность до 43,4% к 2028 г. Положительный NPV (10,499 млн руб.), IRR (123%) и срок окупаемости 1,44 года подтверждают целесообразность проекта. Риски, включая низкий спрос, экономическую нестабильность и рост цен на сырье, смягчаются активным маркетингом, долгосрочными контрактами и локальными поставками, что делает проект перспективным для преодоления убыточности и достижения устойчивого роста.

## Заключение

Конкурентная среда представляет собой многоаспектное экономическое понятие, характеризующее совокупность рыночных условий, в которых функционируют хозяйствующие субъекты. Это динамичная система, включающая институциональные основы, рыночные механизмы и взаимодействие участников рынка. Существенным признаком конкурентной среды является наличие постоянного соперничества между независимыми продавцами в условиях риска появления новых конкурентов и товаров, что стимулирует развитие рыночных отношений. Большинство исследователей подчеркивают не только экономическое, но и институциональное содержание данного понятия, рассматривая конкурентную среду как предпосылку для развития конкуренции и повышения конкурентоспособности предприятий. Методический инструментарий анализа конкурентной среды включает широкий спектр подходов: SWOT-анализ, матричные методы (БКГ, GE/McKinsey), модель пяти сил Портера, сценарное моделирование, бенчмаркинг, цифровой конкурентный анализ и конкурентную разведку. Каждый метод анализа имеет свои преимущества (например, простота применения для SWOT-анализа, системный подход для модели Портера) и ограничения (субъективность оценок, статичность анализа), что обуславливает необходимость их комбинированного использования. Современные подходы к анализу конкурентной среды эволюционируют от классических инструментов стратегического анализа к комплексным системам оценки, интегрирующим традиционные подходы с цифровыми инструментами.

Бизнес-план является многофункциональным инструментом совершенствования деятельности предприятия, представляя собой комплексный аналитический документ, интегрирующий все аспекты функционирования предприятия. Оптимальная структура бизнес-плана включает взаимосвязанные компоненты: резюме, описание отрасли и

предприятия, маркетинговый план, производственный план, организационный план, финансовый план, оценку рисков и приложения. Методология разработки бизнес-плана варьируется от традиционных подходов до инновационных методик (UNIDO, TACIS, ЕБРР), учитывающих отраслевую специфику и стратегические приоритеты предприятия.

В современных условиях глобализации и цифровой трансформации экономики комплексный анализ конкурентной среды и разработка на его основе бизнес-плана совершенствования деятельности предприятия становятся критически важными инструментами стратегического управления, определяющими конкурентоспособность и устойчивое развитие предприятия в долгосрочной перспективе.

Технико-экономический анализ ООО «ГРАНД» за 2022-2024 гг. выявил низкую экономическую эффективность и сокращение масштабов деятельности, несмотря на высокую финансовую устойчивость. Выручка упала на 68,68% в 2023 г. до 551 т. р. и незначительно выросла до 571 т. р. в 2024 г., при этом предприятие оставалось убыточным (убыток 237 т. р. в 2023 г. и 5 т. р. в 2024 г.). Затраты на 1 р. выручки в 2024 г. составили 101 копейку, что указывает на неэффективность операционной деятельности. Оборотные активы сократились на 76,15%, а общая стоимость имущества уменьшилась с 519 т. р. до 57 т. р., отражая ограниченную рыночную активность. Высокий коэффициент автономии (0,86) и избыточная ликвидность (коэффициент текущей ликвидности 7,13) свидетельствуют о финансовой независимости, но нерациональном использовании капитала из-за отсутствия инвестиций в модернизацию и развития, что ограничивает конкурентоспособность предприятия.

Анализ конкурентной среды выявил, что ООО «ГРАНД» сталкивается с высокой конкуренцией в традиционных сегментах лесной промышленности, где крупные игроки, такие как Илим Групп и Сегежа Групп, доминируют за счет масштаба и переработки, а региональные конкуренты, например, АО «Соликамскбумпром», усиливают давление в Волго-Уральском округе.

Низкая выручка (571 т. р. в 2024 г.) и убыточность (5 т. р.) подчеркивают необходимость диверсификации.

Санкции 2022 г. и рост спроса на зеленую энергию открывают возможности для нишевых направлений, таких как производство древесных пеллет, которое использует отходы деревообработки, минимизирует экологический след и соответствует миссии предприятия. SWOT-анализ, матрица БКГ и модель Портера подтвердили перспективность пеллет как стратегического направления, а господдержка и низкая конкуренция в Оренбургской области создают условия для успешной реализации проекта, подробно описанного в бизнес-плане.

Предлагаемый проект – «Развитие производства экологичных древесных пеллет для отопления и энергетики» – представляет собой стратегическое направление для ООО «ГРАНД», направленное на преодоление текущей убыточности и достижение устойчивого роста. Проект опирается на глобальный тренд перехода к возобновляемым источникам энергии, где древесные пеллеты играют ключевую роль как экологически чистое топливо.

В условиях растущего спроса на зеленую энергию и относительно низкой конкуренции в Оренбургской области, проект имеет значительный потенциал для успеха. Маркетинговая стратегия, основанная на модели 7Р, обеспечивает комплексный подход к продвижению продукта. Сертифицированный продукт гарантирует высокое качество и соответствие экологическим стандартам, что важно для завоевания доверия клиентов и доступа к субсидиям или льготам для зеленых проектов. Конкурентоспособная цена, на 10% ниже рыночной, делает продукт привлекательным для целевой аудитории, особенно в условиях экономической нестабильности.

Оптимизация логистики через продажи на локальном рынке и экспорт в страны СНГ снижает затраты на транспортировку и позволяет оперативно обслуживать клиентов. Активное продвижение через цифровые и оффлайн-каналы, включая участие в выставках и тендерах, способствует расширению клиентской базы. Квалифицированный персонал и автоматизированные

процессы обеспечивают высокую эффективность производства и продаж, а модернизированная инфраструктура поддерживает надежность и качество продукции.

Финансовый план проекта «Развитие производства экологичных древесных пеллет» для ООО «ГРАНД» демонстрирует высокую экономическую эффективность благодаря низкой себестоимости, обусловленной доступным сырьем, минимальными энергозатратами и оптимизированной структурой затрат. Инвестиции в 4 млн руб., финансируемые собственными средствами, исключают долговую нагрузку, минимизируя финансовые риски.

Прогноз выручки (16,8 млн р. в 2026 г., 33,6 млн р. в 2028 г.) и чистой прибыли (1,67 млн р. в 2026 г., 14,58 млн р. в 2028 г.) отражает рост продаж при цене 8 руб./кг, что на 10% ниже конкурентов, обеспечивая рентабельность до 43,4% к 2028 г. Положительный NPV (10,499 млн руб.), IRR (123%) и срок окупаемости 1,44 года подтверждают целесообразность проекта. Риски, включая низкий спрос, экономическую нестабильность и рост цен на сырье, смягчаются активным маркетингом, долгосрочными контрактами и локальными поставками, что делает проект перспективным для преодоления убыточности и достижения устойчивого роста.

Проект по производству экологичных древесных пеллет является стратегически важным для ООО «ГРАНД», позволяя предприятию не только преодолеть убыточность, но и занять прочные позиции на рынке зеленой энергетики. Учитывая текущие тенденции рынка и прогнозируемый рост спроса на древесные пеллеты, проект имеет все шансы на успешную реализацию и дальнейшее развитие.

## **Список используемой литературы и используемых источников**

1. Волков А.С., Марченко А.А. Бизнес-планирование: Учеб. пособие. М. : РИОР: ИНФРА-М, 2024. 81 с.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/10164072/> (дата обращения 25.01.2025 г.).
3. Дубровский В.Ж., Орлова Т.С., Ярошевич Н.Ю. Формирование конкурентной среды в инфраструктурных отраслях с естественно-монопольной компонентой // Управленец. 2014. № 6(52). С. 30–33.
4. Конкурентоспособность региональных лесопромышленных комплексов: оценка и управление : монография / Р. В. Гордеев. А.И. Пыжев, Е.В. Зандер, Ю.И. Пыжева. Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2017. 108 с.
5. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) [Электронный ресурс]. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/) (дата обращения: 29.01.2025 г.).
6. Коробчук А. Б. Стандарты подготовки бизнес – плана // Экономика и социум. 2023. №11 (114)-1. С. 801-805.
7. Крупнейшие игроки ЛПК: деревообрабатывающая промышленность и наиболее перспективные сегменты [Электронный ресурс]. URL: <https://delprof.ru/press-center/open-analytics/krupneye-igroki-lpk-derevoobrabatyvayushchaya-promyshlennost-i-naibolee-perspektivnye-segmenty/> (дата обращения 25.03.2025 г.).
8. Лесная промышленность России: основные регионы и предприятия – 2024 [Электронный ресурс]. URL: <https://forestcomplex.ru/forestry/lesnaya-promyshlennost-regiony-i-predpriyatiya-2024/> (дата обращения 25.03.2025 г.).
9. Лялькова Е.Е., Укурова Х.Б. Анализ конкурентной среды на рынке // E-Scio. 2023. №5 (80).

10. Мелкумов Я.С. Инвестиционный анализ : учебное пособие / Я.С. Мелкумов. 3-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2022. 176 с.
11. Муравьева Е.В. Управление конкурентной средой : учеб. пособие / Е.В. Муравьева. Ульяновск : ФГБОУ ВПО «УлГУ», 2016. 191 с.
12. Налоговый кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: <https://nalog.garant.ru/fns/nk/> (дата обращения 25.01.2025 г.).
13. ООО «ГРАНД». Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчётности [Электронный ресурс]. URL: <https://bo.nalog.ru/organizations-card/1473673> (дата обращения 31.03.2025 г.).
14. Петрученя И.В. Бизнес-планирование : монография / И. В. Петрученя, А. С. Буйневич. Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2021. 196 с.
15. Праневич А.А. Институциональные аспекты формирования конкурентной среды трансформационной экономики: автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.01 / А. А. Праневич ; Белорус. гос. экон. ун-т. Минск, 2009. 46 с.
16. Романова М.В. Бизнес-планирование : учебное пособие / М.В. Романова. М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2025. 240 с.
17. Сланов В.П., Шакуров А.А., Торгунаков Е.А. «Стратегическая канва» как современный маркетинговый инструмент управления книгоиздательской деятельностью // Экономика и управление. 2023. №12. С. 1470-1480.
18. Управление маркетингом : учеб. пособие для студентов вузов / Под ред. А.В. Короткова, И.М. Синяевой. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. 463 с.
19. Фасхиев, Х. А. Бизнес-план инвестиционного проекта: разработка и обоснование: монография / Х.А. Фасхиев, А.Н. Чернов. М. : ИНФРА-М, 2024. 396 с.
20. Федеральный закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ (ред. от 08.08.2024) «Об обществах с ограниченной ответственностью» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2025) [Электронный ресурс]. URL:

[https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_17819/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/) (дата обращения 10.03.2025 г.).

21. Филатов В.В., Новикова Ж.В., Ксенофонтова Х.З., Нечаев Б.П. Конкурентоспособность предприятия общественного питания: методология оценки и направления повышения эффективности // Прикладные экономические исследования. 2024. №4. С. 10-24.

22. Шавлюга О. А. Методика моделирования поведения предприятия в конкурентной среде // Вестник Полоцкого государственного университета. Серия D. Экономические и юридические науки. 2021. №13. С. 97-103.

23. Шагулыев Ш. А., Арашева О. Бизнес-план и его цели // Символ науки. 2023. №11-1-1. С. 129-130.

24. Kazakhstan - Wood Pellets - Market Analysis, Forecast, Size, Trends and Insights Please mention the Source: [Электронный ресурс]. URL: <https://www.indexbox.io/store/kazakhstan-wood-pellets-market-analysis-forecast-size-trends-and-insights/> (дата обращения 25.03.2025 г.).

25. Li H., Sharma A. Porter's Five Forces in Emerging Markets: Strategic Implications for Biomass Industries // International Journal of Business Strategy. 2024. Vol. 20, Issue 2. pp. 89-104.

26. Nguyen T., Patel R. Business Planning for Sustainable Growth in Renewable Energy Sectors: A Case Study Approach // Renewable Energy Economics. 2024. Vol. 22, Issue 4. pp. 112-130.

27. Smith J., Brown L. Competitive Environment Analysis in Strategic Management: A Systematic Review // Journal of Strategic Management Studies. 2023. Vol. 15, Issue 3. pp. 45-67.

28. Top 10 wood pellet producers in Russia and current market developments [Электронный ресурс]. URL: <https://www.globalwoodmarketsinfo.com/russia-wood-pellet-market/> (дата обращения 25.03.2025 г.).

## Приложение А

### Бухгалтерская (финансовая) отчётность ООО «ГРАНД»

ИНН 5625020049  
КПП 562501001

Форма по КНД 0710096  
Форма по ОКУД 0710001

#### Бухгалтерский баланс

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2024 года	На 31 декабря 2023 год	На 31 декабря 2022 года
1	2	3	4	5	6
<b>АКТИВ</b>					
	Материальные внеоборотные активы <sup>2</sup>	1150	-	-	-
	Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы <sup>3</sup>	1170	-	-	-
	Запасы	1210	13	13	14
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	41	217	505
	Финансовые и другие оборотные активы <sup>4</sup>	1230	3	9	-
	<b>БАЛАНС</b>	1600	57	239	519
<b>ПАССИВ</b>					
	Капитал и резервы <sup>5</sup>	1300	49	238	515
	Целевые средства	1350	-	-	-
	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды	1360	-	-	-
	Долгосрочные заемные средства	1410	-	-	-
	Другие долгосрочные обязательства	1450	-	-	-
	Краткосрочные заемные средства	1510	-	-	-
	Кредиторская задолженность	1520	8	1	4
	Другие краткосрочные обязательства	1550	-	-	-
	<b>БАЛАНС</b>	1700	57	239	519

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

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

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

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

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

## Продолжение Приложения А

ИНН 5625020049  
КПП 562501001

Форма по КНД 0710096  
Форма по ОКУД 0710002

### Отчет о финансовых результатах

Пояснения <sup>6</sup>	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря	
			2024 года.	2023 года.
1	2	3	4	5
	Выручка <sup>7</sup>	2110	571	551
	Расходы по обычной деятельности <sup>8</sup>	2120	(576)	(788)
	Проценты по уплате	2330	(-)	(-)
	Прочие доходы	2340	-	-
	Прочие расходы	2350	(-)	(-)
	Налоги и прибыль (доходы) <sup>9</sup>	2410	(-)	(-)
	<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	<b>2400</b>	<b>(5)</b>	<b>(237)</b>

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

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

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

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

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



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

Рисунок А.2 – Отчет о финансовых результатах за 2024 г.

## Продолжение Приложения А

ИНН 5625020049  
КПП 562501001

Форма по КНД 0710096  
Форма по ОКУД 0710002

### Отчет о финансовых результатах

Пояснения <sup>6</sup>	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2023 года.	На 31 декабря 2022 года.
1	2	3	4	5
	Выручка <sup>7</sup>	2110	551	1 759
	Расходы по обычной деятельности <sup>8</sup>	2120	(788)	(1 416)
	Проценты по уплате	2330	(-)	(-)
	Прочие доходы	2340	-	-
	Прочие расходы	2350	(0)	(32)
	Налоги и прибыль (доходы) <sup>9</sup>	2410	(-)	(-)
	<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	2400	(237)	311

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

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

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

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

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



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

Рисунок А.3 – Отчёт о финансовых результатах за 2023 г.