

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 Бизнес-планирование инвестиционного проекта в системе управления
предприятием

Обучающийся

А.В. Мухин

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, Е.А. Потапова

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

Тольятти 2025

Аннотация

В современной экономике все более нарастает потребность в модернизации и развитии отечественных предприятий и в соответствующем для этого финансировании. Для этого необходимо активизировать инвестиционную деятельность, которая поможет стабилизировать национальную экономику и перейти на новую ступень развития. От выбора направлений капиталовложений, их размера и возможностей финансовой реализации напрямую зависит эффективность деятельности экономических субъектов. Поиск современных подходов к разработке инвестиционного бизнес-плана, обеспечивающего модернизацию предприятия и решающего финансовые задачи, стоящие перед предприятием, обуславливает актуальность и своевременность исследования.

Цель выпускной квалификационной работы – раскрыть теоретические и практические аспекты бизнес-планирования инвестиционного проекта в системе управления предприятием.

Объект исследования – ООО ПСК «СОЮЗ».

Предмет исследования – бизнес-планирование инвестиционного проекта.

Теоретико-методологическая база исследования строится на теории и практике бизнес-планирования отечественных и зарубежных предприятий, монографиях и научных публикациях, в которых раскрываются методики бизнес-планирования, проблемы и ошибки, возникающие при составлении бизнес-плана.

Методическая база исследования включает в себя такие методы, как аналитический, графический, статистический и экономико-математический методы обработки информации.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав основного текста, заключения, списка использованных источников и приложений.

Содержание

Введение	4
1 Теоретические аспекты бизнес-планирования инвестиционного проекта	7
1.1 Сущность и значение инвестиций в системе управления предприятием	7
1.2 Бизнес-планирование как основа инвестиционного проектирования....	11
1.3 Структура и содержание бизнес-плана	24
2 Анализ хозяйственной деятельности и финансового состояния предприятия (на примере ООО ПСК «СОЮЗ»)	28
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия	28
2.2 Оценка финансового состояния и показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия.....	32
2.3 Оценка внешней среды предприятия	41
3 Разработка бизнес-плана инвестиционного проекта предприятия.....	49
3.1 Обоснование реализации бизнес-плана инвестиционного проекта	49
3.2 Бизнес-план инвестиционного проекта.....	58
Заключение	70
Список используемой литературы и используемых источников	72
Приложение А_Отчетность предприятия	76
Приложение Б_Анализ внешней среды по СТЭП-факторам.....	78
Приложение В_Карта стратегических групп конкурентов.....	80
Приложение Г_SWOT-анализ деятельности ООО ПСК «СОЮЗ».....	80
Приложение Д_Дерево целей для проблемы управления развитием фирмы ООО ПСК «СОЮЗ»	81

Введение

В современной экономике все более нарастает потребность в модернизации и развитии отечественных предприятий и в соответствующем для этого финансировании.

Для этого необходимо активизировать инвестиционную деятельность, которая поможет стабилизировать национальную экономику и перейти на новую ступень развития.

От выбора направлений капиталовложений, их размера и возможностей финансовой реализации напрямую зависит эффективность деятельности экономических субъектов.

Приоритетной задачей финансового менеджмента является формирование инвестиционного бизнес-плана, направленного на стратегическое развитие предприятия. Такой бизнес-план должен учитывать, как тенденции, происходящие в макроэкономике, так и особенности конкретного предприятия.

Предприятия, у которых разработан такой инвестиционный бизнес-план более подготовлены к функционированию на рынке в условиях конкуренции и являются более финансово устойчивыми в нестабильной внешней среде.

Для всех отечественных предприятий процесс формирования инвестиционного бизнес-плана является актуальной задачей.

Тем не менее, несмотря на достаточно широко проработанную теорию бизнес-планирования, не все проблемы на данный момент решены, теоретическая база во многом отстает от требований практики, по ключевым вопросам наблюдаются различия мнений.

Методологию управления инвестициями и оценку их эффективности рассматривали в своих работах такие авторы, как А.А. Агаев, А.А Балакирев, Н.С. Гуськов, С.С. Гуцериев, В.П. Жданов, Л.Л. Игонина, В.В. Крюков, Ю.Н. Латыгин, В.А. Слепов, В.А. Шершуков и др.

Такие отечественные ученые, как А. Булатов, И. Липсиц, М. Мисакян и др. рассматривали инвестиции как фактор экономического роста региона и муниципального образования. Среди тех исследователей, которые изучали проблемы привлечения иностранных инвестиций в экономику можно выделить Л. Канторовича, В. Немчинова, Ф.Ф. Рыбаков, Ю. Яременко и др.

Поиск современных подходов к разработке инвестиционного бизнес-плана, обеспечивающего модернизацию предприятия и решающего финансовые задачи, стоящие перед предприятием, обуславливает актуальность и своевременность исследования.

Цель выпускной квалификационной работы – раскрыть теоретические и практические аспекты бизнес-планирования инвестиционного проекта в системе управления предприятием.

В соответствии с целью выделены следующие задачи:

- рассмотреть сущность и значение инвестиций в системе управления предприятием;
- изучить бизнес-планирование как основу инвестиционного проектирования;
- описать структуру и содержание бизнес-плана;
- представить организационно-экономическую характеристику предприятия;
- дать оценку финансового состояния и показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
- дать оценку внешней среды предприятия;
- представить обоснование реализации бизнес-плана инвестиционного проекта;
- разработать бизнес-план инвестиционного проекта;
- описать источники финансирования инвестиционного проекта и эффективность.

Объект исследования – ООО ПСК «СОЮЗ».

Предмет исследования – бизнес-планирование инвестиционного проекта.

Теоретико-методологическая база исследования строится на теории и практике бизнес-планирования отечественных и зарубежных предприятий, монографиях и научных публикациях, в которых раскрываются методики бизнес-планирования, проблемы и ошибки, возникающие при составлении бизнес-плана.

Методическая база исследования включает в себя такие методы, как аналитический, графический, статистический и экономико-математический методы обработки информации.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав основного текста, заключения, списка использованных источников и приложений.

1 Теоретические аспекты бизнес-планирования инвестиционного проекта

1.1 Сущность и значение инвестиций в системе управления предприятием

Инвестиции в современной экономике в условиях ее модернизации составляют ее основу, поскольку позволяют решить многие экономические и финансовые задачи макро- и микроуровня, формируют благоприятную среду для преобразований.

Инвестиции являются фактором, положительно влияющим на функционирование государственной финансовой системы. Инвестиции необходимо понимать не только как затраты, но как вложения. Реализация инвестиционных проектов направлена на достижение целей как всего государства в целом, так и отдельных экономических субъектов.

«Категория «инвестиции» является обобщающим макроэкономическим показателем. В самом общем виде инвестиции – все виды активов (средств), включаемых в хозяйственную деятельность в целях получения дохода» [11, с. 102].

Для органов власти и бизнес-структур ключевым вопросом является привлечение инвестиций, особенно их значение возрастает в современных условиях. Поэтому важно определить сущность инвестиций, функции и роли каждого участника инвестиционного рынка, инструменты контроля финансовой эффективности инвестиций.

Согласно И.Я. Лукасевич инвестиция – это долгосрочные вложения капитала в отдельные отрасли экономики внутри страны и за рубежом [25].

Понятие «инвестиции», рассматриваемое в экономической литературе, обычно связано с понятием «сбережения», однако не все сбережения становятся инвестициями. Сбережения, которые в будущем могут принести экономический эффект, расширить производство, принести прибыль,

становятся инвестициями.

Понятие «инвестиции» долгое время рассматривалось только в работах зарубежных исследователей, в советской экономической литературе оно не использовалось. На рисунке 1 представлены различные определения понятия «инвестиции». Как видно из рисунка, в научной литературе, как отечественной, так и зарубежной, встречается достаточно большое количество определений термина «инвестиции», зачастую которые характеризуют одну из сторон данного понятия, не давая полной картины [1].

В зарубежной экономике «инвестиции» рассматриваются в двух аспектах: ресурсы (капитальных ценностей) и вложения (затрат). В то время, как в отечественной науке в СССР понятие инвестиции рассматривались только как затратные и ресурсные вложения» [18, с. 63]. Первоначально был затратный подход, когда «инвестиции отождествлялись с капитальными вложениями и рассматривались, как затраты на воспроизводство основных фондов, их увеличение и совершенствование» [7, с. 114].

В качестве недостатка можно выделить то, что игнорировались финансовые и интеллектуальные инвестиции. Постепенно от затратного подхода произошел переход к ресурсному подходу, в рамках которого ресурсы выделяются как элемент инвестиций и как финансовые средства, которые необходимы для воспроизводства основных фондов [17].

В настоящее время существует несколько точек зрения на сущность понятия «инвестиции» в отечественной экономической литературе.

В рамках первого подхода, сторонниками которого являются В.М. Аскинадзи, В.В. Бочаров и др., инвестиции рассматриваются как имущественные и интеллектуальные ценности, складывающиеся в объекты инвестирования, которые затем приносят прибыль [1].

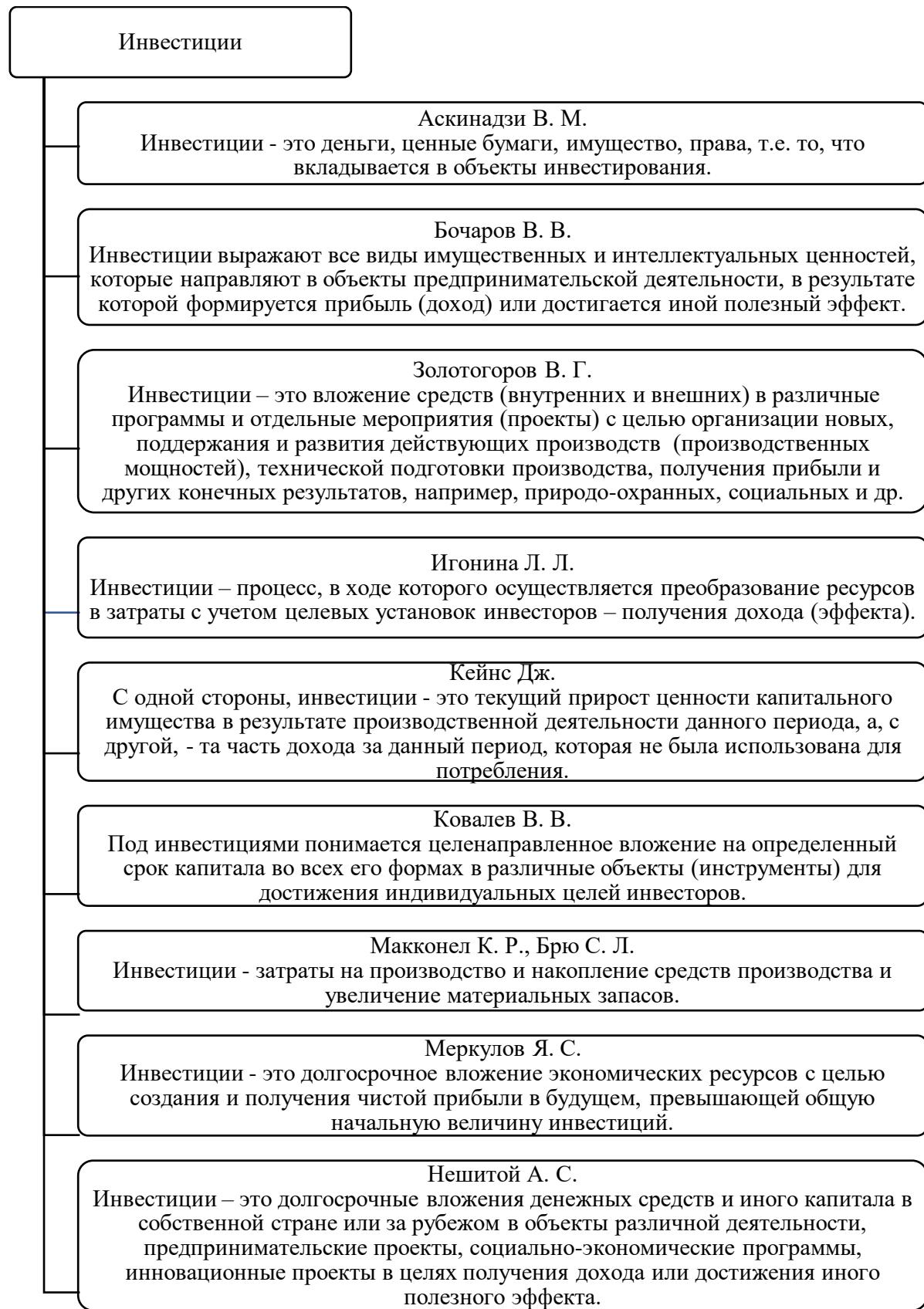


Рисунок 1 – Определение понятия «инвестиция» в экономической литературе

В рамках второго подхода инвестиции рассматриваются как вложения экономических ресурсов в объекты и программы, целью такого вложения является получение прибыли и конечных результатов [16]. В качестве сторонников данного подхода можно выделить К.В. Балдина, А.В. Дубровского, В.Н. Щербакова и др.

Н.А. Ершова под понятием «инвестиции» понимает процесс преобразования ресурсов в затраты с учетом целей инвесторов [14, с. 27].

То есть, исследователи в настоящее время придерживаются различных точек зрения на сущность инвестиций, понимая под этим процесс либо различные ценности, также есть расхождения во взглядах на объект инвестирования [4].

В Федеральном законе от 25.02.1999 г. № 39-ФЗ «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляющей в форме капитальных вложений», под инвестицией понимаются денежные средства, в том числе имущественные права, иные права, имеющие денежную оценку, вкладываемые в объекты предпринимательской и (или) иной деятельности в целях получения прибыли и (или) достижения иного полезного эффекта [30].

Предприятия, функционируя в условиях кризиса, высокой инфляции и жесткой налоговой системы, реже направляют свои средства в долгосрочные инвестиции, в основном они идут на потребление и в сферу обращения.

Но чтобы стабильно функционировать и сохранять конкурентоспособность, предприятие должно постоянно развиваться, для чего необходимы постоянные инвестиции в основные фонды, разработки и другие цели, направленные на обеспечение положительного результата [6]. Для получения дополнительных финансовых активов хозяйствующий субъект должен обладать высоким уровнем инвестиционной привлекательности для того, чтобы убедить возможных инвесторов вложить в него свои средства.

Таким образом, инвестиции лежат в основе научно-технического прогресса, развития экономики и общества в целом. Инвестиционная деятельность позволяет предприятию получать конкурентные

преимущества, увеличивать прибыль и успешно функционировать на рынке. Это тот фактор, который способствует занятию предприятием конкурентной позиции на рынке, обеспечивает ему финансовую стабильность и способность сохранить свои позиции даже в условиях экономического кризиса.

1.2 Бизнес-планирование как основа инвестиционного проектирования

Инвестиционный проект, составленный правильно, способствует привлечению финансовых вложений для реализации любой идеи. «Инвестиционный проект – это комплекс мероприятий, обосновывающий вложения капитала в создание нового или расширение действующего производства, для получения дохода.

У инвестиционных проектов нет единой классификации. Тип и вид проекта зависит от особенности финансирования, специфики отрасли и на какую сферу влияет его реализация» [22, с. 148]. Условно выделяют следующие типы, представленные на рисунке 2.

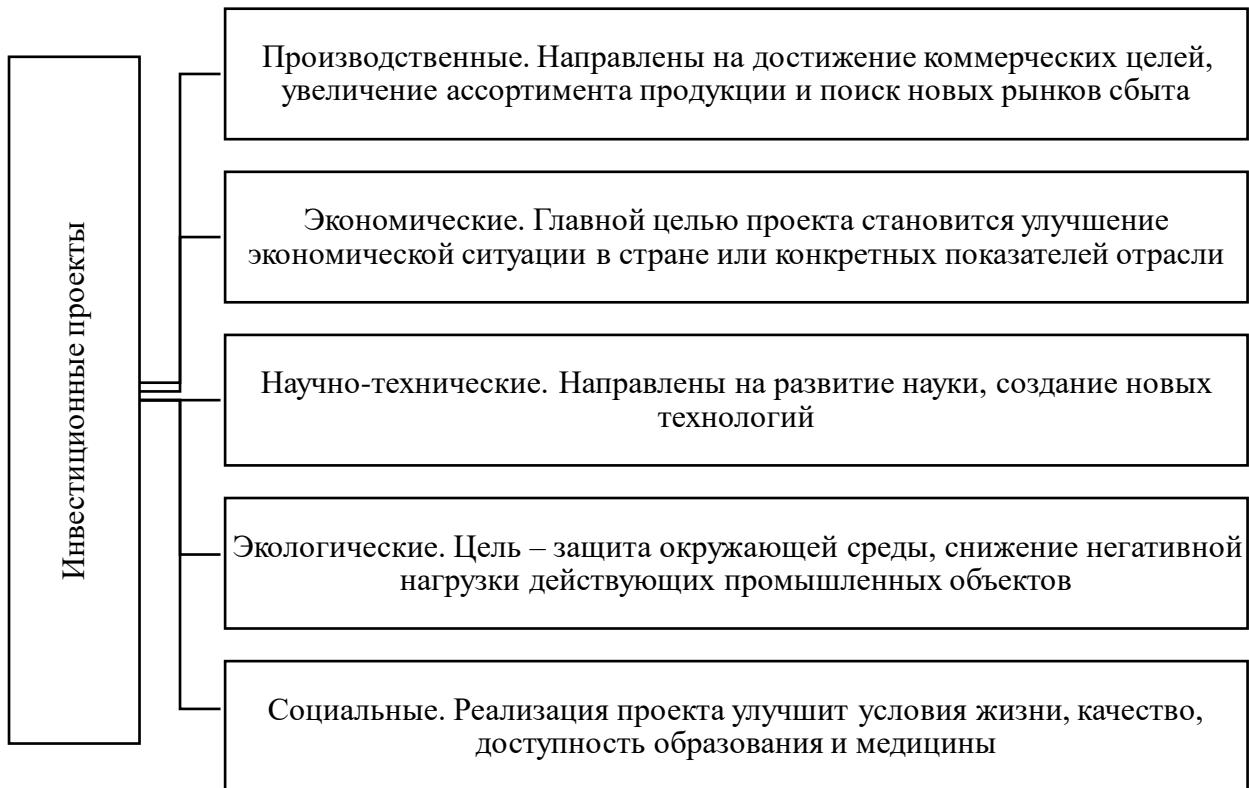


Рисунок 2 – Виды инвестиционных проектов

«В экологических и социальных инвестиционных проектах, как правило, преследуются некоммерческие цели, и проекты финансируются государством. Компании, участвующие в капиталовложении, не планируют большого объёма прибыли, интерес заключается в формировании положительного имиджа в обществе» [24, с. 105].

Исходя из специфики проекта, выделяют множество видов (рисунок 3).

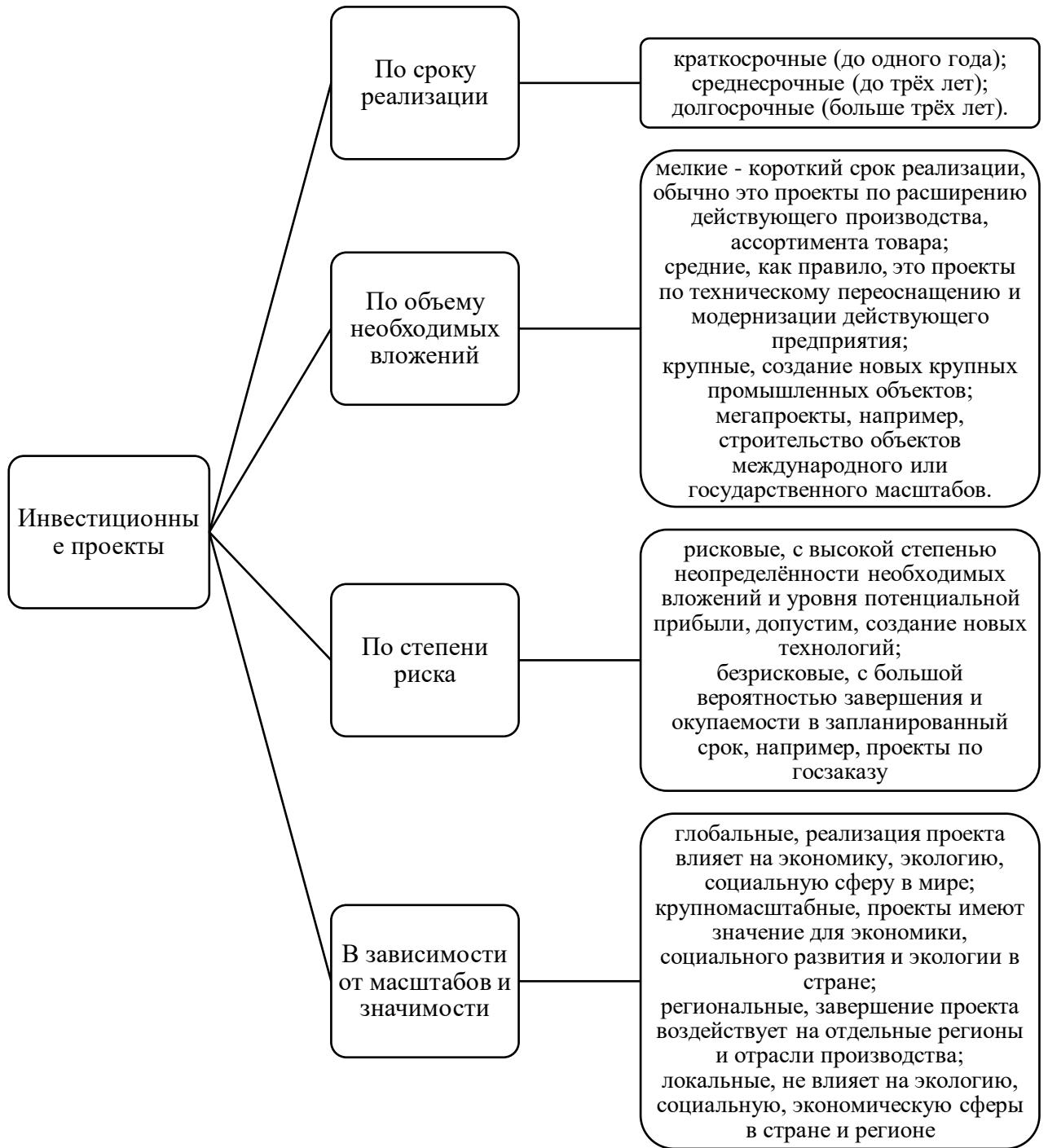


Рисунок 3 – Классификация инвестиционных проектов [11]

«С момента возникновения идеи и до получения прибыли инвестиционный проект проходит этапы, которые составляют, так называемый, жизненный цикл.

Прединвестиционный этап. Формулируется идея проекта. Изучается рынок, рассчитываются затраты. Происходит подготовка необходимой документации – от бизнес-плана до согласия властей. Обосновывается значимость, идея проекта, сроки и объёмы финансовых вложений. Начинается поиск инвесторов» [21, с. 83]».

«Инвестиционный этап. Самый затратный этап. Создаются основные фонды, например, строительство зданий, покупка помещений, формируется научная или материально-техническая базы. Определяется соотношение активов. Заключаются контракты на поставку необходимых материалов. На этом этапе важно соблюдать график выполнения задач. Любая задержка потребует дополнительных финансовых вложений.

Эксплуатационный этап. Самый продолжительный по времени этап. Оценивается результат, принимается решение о продолжении развития проекта или прекращении. Анализируется необходимость дополнительных инвестиций. Подсчитывается возврат вложенных средств с учётом расходов на эксплуатацию.

Аналитический этап. По важности не уступает первому этапу. Оцениваются поставленные в начале проекта цели и их достижение. Формулируются положительные и негативные моменты, которые случились на предыдущих этапах. Составляется прогноз дальнейшей работы объекта, его эффективности. При необходимости перераспределяются активы и производственные мощности» [23, с. 98].

«При создании и проектировании нового проекта важной задачей является разработка бизнес-модели деятельности, включающей в себя следующие элементы:

- организационно-функциональная модель проекта;
- бизнес-процессы;
- ключевые характеристики деятельности – потенциальные поставщики и покупатели, номенклатура и прогнозные объемы продаж и т.п.» [19, с. 216].

«Основой проектирования нового бизнеса является составление бизнес-плана будущего проекта. В то же время бизнес-план ориентирован в первую очередь на кредиторов, инвесторов и акционеров будущего проекта. Для менеджмента же создаваемого проекта большой интерес представляет модель бизнес-процессов, так как она описывает, как конкретно будет происходить текущая операционная деятельность» [32, с. 247].

На рисунке 4 представлены условия для проектирования нового бизнеса.

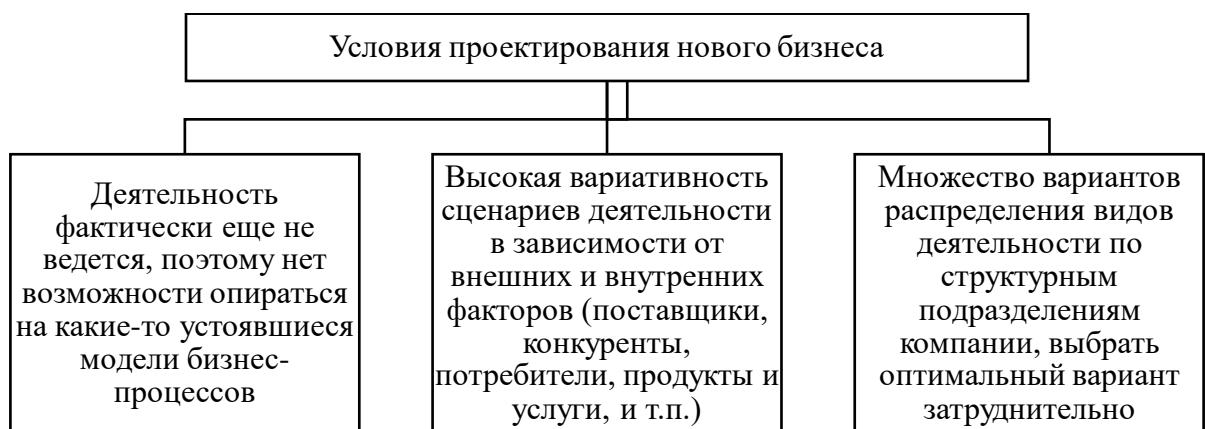


Рисунок 4 – Условия проектирования нового бизнеса

Чтобы новый бизнес успешно был запущен и эффективно функционировал, необходимо снизить до минимума вариативность и неопределенность. Существует несколько вариантов проектирования нового бизнеса (рисунок 5).

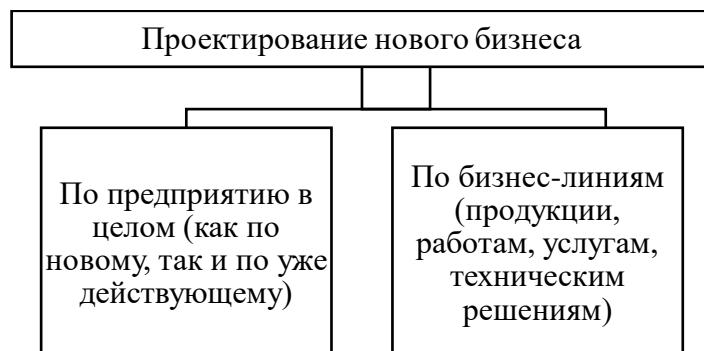


Рисунок 5 – Варианты проектирования нового бизнеса

«Бизнес-план не нужно путать со стратегическим планом компании, различия между ними заключаются в следующем.

Бизнес-план включает в себя не все цели компании, а только те, которые связаны с созданием нового бизнеса или развитием определенного вида деятельности. Стратегический план является более масштабным понятием и может включать также и другие цели организации. В бизнес-плане функциональные составляющие имеют равнозначное значение и более весомы, и значимы, нежели в стратегическом плане» [31, с. 137].

«Стратегические планы по мере своего выполнения анализируются и могут корректироваться или даже пересматриваться. Бизнес-план ограничивается определенными временными рамками для выполнения намеченных в нем целей.

Таким образом, бизнес-план – это краткое и точное описание процесса создания нового предприятия, проекта либо предполагаемого осуществления какого-либо вида деятельности. Он выступает в качестве инструмента для рассмотрения и принятия наиболее перспективных решений и помогает определить средства их достижения» [20, с. 211].

Основные характеристики бизнес-плана представлены на рисунке 6.

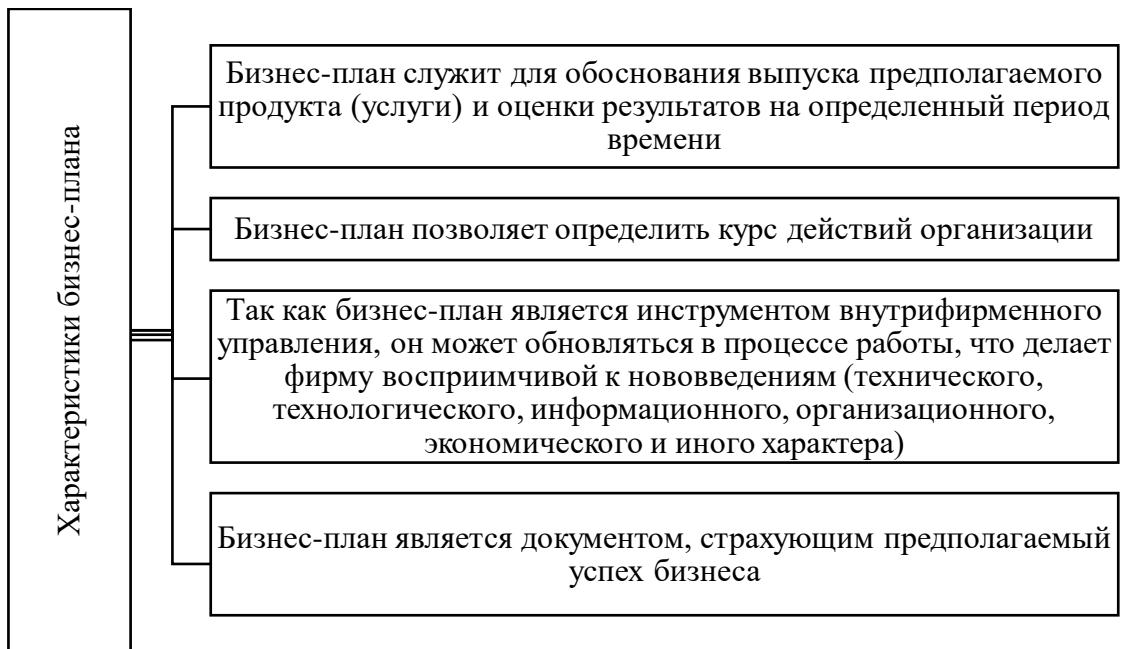


Рисунок 6 – Основные характеристики бизнес-плана [12]

В современных условиях проектирование нового бизнеса включает в себя следующие элементы (рисунок 7).

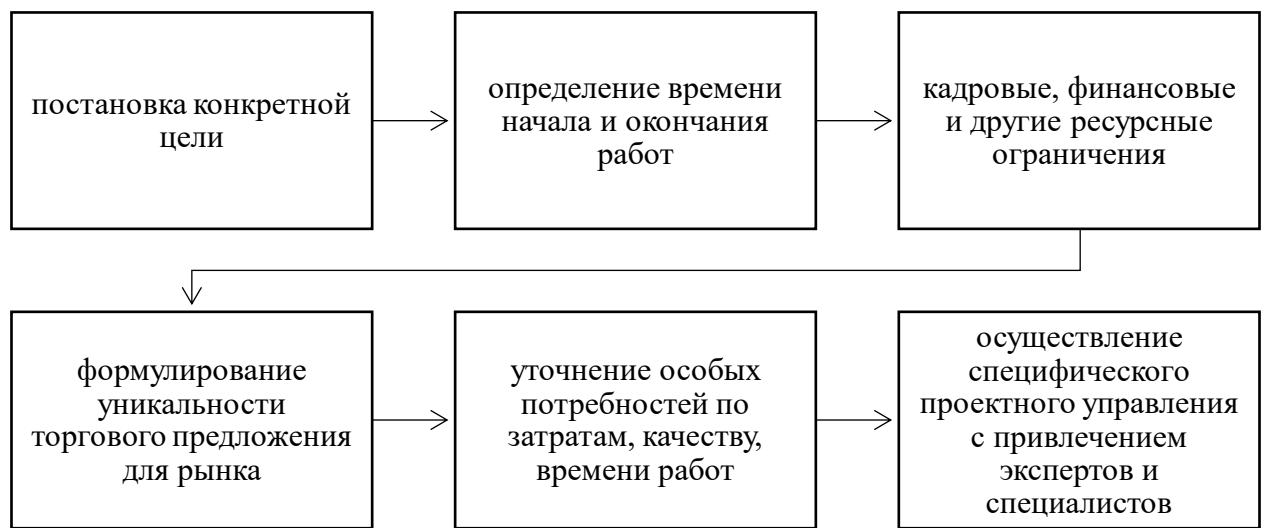


Рисунок 7 – Элементы проектирования нового бизнеса

В основе разработки бизнес-планов лежат несколько принципов (рисунок 8).



Рисунок 8 – Принципы разработки бизнес-плана [13]

Важным моментом при разработке инвестиционного проекта является оценка его эффективности, поскольку без этого инвестиционный проект не привлечет внимание инвесторов и любой бизнес будет провальным при отрицательной эффективности проекта. Эффективность инвестиционного проекта подразумевает получение максимальной выгоды от создаваемого проекта.

Методы оценки эффективности инвестиций можно объединить в несколько групп (рисунок 9).



Рисунок 9 – Оценка эффективности инвестиционной сферы [15]

С финансовой точки зрения, с позиции доходности «всех хозяйствующих субъектов, инвестиции – это вложение денежных средств в объекты предпринимательской деятельности с целью получения дохода в будущем» [17, с. 95]. Именно это трактовка соответствует основополагающей цели бизнеса – получение прибыли.

В результате оценки инвестиционной деятельности формируется понятие инвестиционной привлекательности – эффективность направлений и объектов инвестирования.

Оценку эффективности инвестиционного проекта проводят по ряду показателей (рисунок 10).



Рисунок 10 – Показатели оценки эффективности инвестиционного проекта

Рассмотрим показатели эффективности инвестиционного проекта подробнее.

«Точка безубыточности» представляет собой основополагающий показатель при определении эффективности инвестиционного проекта и представляет собой величину, при которой доход организации равен ее

расходам. Другими словами, точка безубыточности – это прибыль, равная нулю» [26, с. 38].

«Понятие срока окупаемости говорит само за себя и представляет собой период времени, при котором чистый доход организации станет равным величине инвестиированных вложений в эту организацию» [3, с. 107].

Формула расчета срока окупаемости проекта (формула 1) [2]:

$$PBP = \frac{I}{D_p + A_m}, \quad (1)$$

где I – инвестиции;

D_p – денежный поток за один период;

A_m – амортизация.

«Рентабельность – это относительный показатель, который определяет степень эффективности использования тех или иных ресурсов организации, в частности денежных, трудовых и материальных» [9, с. 167].

Рентабельность производственных фондов (ПФ) показывает доходность от использования основных средств, которые будут задействованы в деятельности организации. Рассчитывается по формуле 2:

$$\text{Рентабельность ПФ} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Основные средства}}, \quad (2)$$

Рентабельность персонала характеризует эффективность управления кадрами и рассчитывается по формуле 3:

$$\text{Рентабельность персонала} = \frac{\text{Балансовая прибыль}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}, \quad (3)$$

Рентабельность оборотных активов показывает эффективность использования оборотных активов (ОА) [33]. Рассчитывается по формуле 4:

$$\text{Рентабельность ОА} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Оборотные активы}}, \quad (4)$$

Рентабельность продукции показывает, сколько прибыли дает каждый рубль, затраченный на производство, то есть показывает отдачу от понесенных расходов, определяется по формуле 5:

$$\text{Рентабельность продукции} = \frac{\text{Прибыль}}{\text{Затраты}}, \quad (5)$$

Рентабельность продаж показывает долю чистой прибыли в общей выручке предприятия [34]. Рассчитывается данный показатель по формуле 6:

$$\text{Рентабельность продаж} = \frac{\text{Прибыль}}{\text{Выручка}}, \quad (6)$$

«Денежный поток – этот показатель отражает поток денег в данный момент. То есть, благодаря денежному потоку, можно увидеть разницу между всеми доходами организации и текущими затратами в денежном выражении» [10, с. 117].

Для принятия стратегически верного решения об инвестировании руководству предприятия необходимо знать такой показатель, как приведенная стоимость капитальных вложений. Под приведенной стоимостью обычно понимают текущую стоимость денежных средств, которые будут получены в будущем. Приведенная стоимость по своей сути – понятие, противоположное понятию будущей стоимости. Если необходимо узнать, сколько будут стоить инвестиции предприятия в будущем, нужно воспользоваться концепцией будущей стоимости [35].

«Приведенная (дисконтированная) стоимость выражает стоимость будущих потоков платежей в значении текущих потоков платежей. Определение приведенной стоимости широко используется в экономике и

финансах в качестве инструмента сравнения потоков платежей, получаемых в разные сроки. Модель приведенной стоимости позволяет определить какой объем финансовых вложений намерен сделать инвестор для получения определенного денежного потока через заданный срок» [5, с. 216].

Еще одно важное понятие – чистый дисконтированный доход – дисконтированная стоимость будущих доходов от инвестиционного проекта, из которой исключается дисконтированная стоимость вложений в данный проект. Этот показатель также позволяет охарактеризовать эффективность инвестиционного проекта.

«Чистым дисконтированным доходом или ЧДД называют размер денежного потока за весь период реализации бизнес-плана, учитывающий ставку дисконтирования. Именно этот показатель в полной мере отражает реальный доход организации, так как деньги со временем имеют свойство обесцениваться, что учитывает ставка дисконтирования» [8, с. 152].

Формула для расчета чистого дисконтированного дохода (формула 7):

$$PV = FV \times \frac{1}{1+i} \times n, \quad (7)$$

где PV – приведенная к настоящему времени ценность выгод или издержек;

FV – будущая ценность выгод или издержек;

i – ставка процента или коэффициент дисконтирования в текущем или реальном выражении;

n – число лет или срок службы проекта.

«Индекс доходности – данный показатель отражает относительную доходность предприятия при расчете на единицу вложений. Определяется индекс доходности как частное ЧДД на величину investированных средств.

Внутренняя норма доходности – показатель отражает ставку дисконтирования, когда объем дохода организации равен размеру

инвестиционных вложений. Если данная величина больше или, по крайней мере, равна предполагаемой норме дохода, то инвестиции оправданы. Соответственно, если величина меньше, то предприятие не эффективно.

Запас финансовой прочности показывает объем, на который могут снизиться продажи, не уводя при этом бизнес в убыток. Для того, чтобы посчитать этот показатель, необходимо из объема реализации организации за все рассматриваемое время вычесть величину реализации в точке безубыточности. Результат в большинстве своем отражается в процентах.

Операционный рычаг показывает зависимость изменения прибыли от увеличения или уменьшения объема реализации. Так, если при увеличении объема реализации и производства объем постоянных затрат не меняется, то можно смело говорить о том, что коммерческий риск организации невелик» [28, с. 221].

Таким образом, инвестиционный проект является достаточно гибким и корректируется в зависимости от изменений, происходящих во внешней и внутренней среде. Существует комплекс показателей для оценки эффективности инвестиционного проекта, каждый из которых играет важную роль в оценке. Оценка эффективности инвестиционного проекта позволяет составить полную картину о ценности разрабатываемого проекта, его успешности и результативности и, соответственно, сделать вывод о необходимости его реализации.

1.3 Структура и содержание бизнес-плана

В бизнес-плане содержится описание нового предприятия или бизнеса. Стандартная структура бизнес-плана представлена на рисунке 11. В реальности бизнес-планы могут различаться и формируются в зависимости от специфики отрасли, особенностей конкретного предприятия, особенностей и характеристик продукта и т.д.

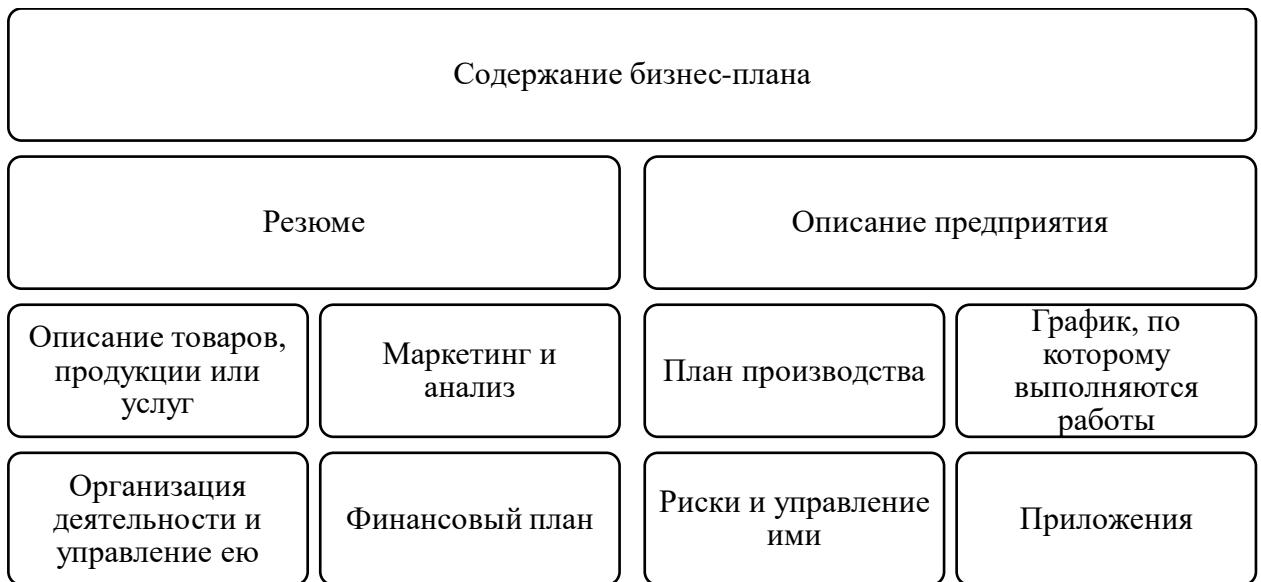


Рисунок 11 – Содержание бизнес-плана

Бизнес-план начинается с резюме, в котором содержится краткое описание, позволяющее составить краткое представление о данном инвестиционном проекте. В данном разделе перечисляются цели бизнес-плана, дается описание предприятия и преимущества инвестиционного проекта, представляются основные финансовые показатели и сроки возврата средств, которые позволяют инвестору кратко оценить эффективность данного инвестиционного проекта.

Далее следует раздел «Описание предприятия», который содержит описание предприятия, основные виды его деятельности. Даётся представление о стадии развития бизнеса, конкурентных преимуществах предприятия, формулируются цели компании.

Важно представлять в бизнес-плане преимущества и возможности товаров и услуг, которые являются продуктом данного бизнес-плана. Это даёт возможность инвестору познакомиться с продуктом, понять стадию готовности выхода на рынок и потребителей, для которых данный продукт предназначен.

Раздел маркетинга является важным разделом бизнес-плана, поскольку от его проработанности зависит заинтересованность инвестора во вложении средств в проект. Маркетинговый план включает исследования рынка, расчет его емкости, спроса, объемов продаж и потенциальных доходов. Также здесь представлена стратегия продвижения продукта на рынок, рекламная стратегия и т.д.

Следующий раздел бизнес-плана – план производства, который имеет особое значения, если разрабатывается производственный проект. В данном разделе описываются необходимые ресурсы для осуществления производственной деятельности и основные требования к ним. Также данный раздел может включать план обновления продукции.

Бизнес-план содержит обязательно график выполнения работ, в котором указываются сроки выполнения отдельных видов работ и потребность в финансирования на каждом отдельном этапе [27, с. 118].

В разделе «Организация деятельности и управление ею» содержится информация об участниках инвестиционного проекта: инвесторах, учредителях, руководителях и т.д. Кроме того, в данном разделе представлена схема организационного процесса и разделение ответственности.

«Первым этапом перед непосредственно разработкой бизнес-плана является сбор всего комплекса необходимой информации и определение цели бизнес-плана, в которых описываются конкретные усилия для реализации основной идеи. Необходимо определить внешние и внутренние цели проекта и взаимосвязи между ними. Необходима правильная и убедительная обоснованность бизнес-плана, подтверждающая его эффективность и тот факт, что при его реализации вложенные денежные средства принесут желаемую прибыль.

Следующим этапом является определение и оценка возможных целевых аудиторий. Выбор аудитории или окружения определяет специфику содержания бизнес-плана - необходимость выделения тех или иных сторон

деятельности предприятия, определения экономических показателей. Далее необходимо определить общую структуру создаваемого документа.

Четвертый этап заключается в сборе необходимой информации для каждого раздела бизнес-плана. Сбором информации могут заниматься как работники предприятия, владеющие опытом в данной сфере, так и внешние консультанты, занимающиеся исследованиями финансовой и маркетинговой среды.

Далее происходит непосредственное составление и оформление бизнес-плана. После проработки всех разделов бизнес-плана составляется резюме как завершающий этап» [29, с. 438].

Таким образом, бизнес-планирование позволяет предпринимателю сформировать проект как нового бизнеса, так и трансформации уже существующего предприятия. Бизнес-план имеет стандартную структуру, которая может модифицироваться в зависимости от специфики отрасли, в которой работает предприятия, от особенностей деятельности самого предприятия и других факторов.

Разработанный бизнес-план дает инвесторам представление о предприятии, его видах деятельности, организационной структуре, продукте, который данное предприятие планирует выпускать, также описывается необходимое ресурсное и финансовое обеспечение, возможные риски. Важным разделом любого бизнес-плана является расчет эффективности вложения финансовых средств и сроков их возврата, данный раздел позволяет инвесторам принять решение о вложении средств в проект.

2 Анализ хозяйственной деятельности и финансового состояния предприятия (на примере ООО ПСК «СОЮЗ»)

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

ООО ПСК «СОЮЗ» зарегистрировано по юридическому адресу: 445008, Самарская область, г. Тольятти, ул. Матросова, д. 30, кв. 31.

Дата регистрации предприятия – октябрь 2018 г. Регистратор – Межрайонная ФНС №15 по Самарской области.

ИНН – 6324096021, ОГРН – 1186313090985, КПП – 632401001.

Организационно-правовой статус предприятия – общество с ограниченной ответственностью.

Форма собственности – частная.

Основной вид деятельности по ОКВЭД: 43.21 – производство электромонтажных работ.

Предприятие имеет 17 дополнительных видов деятельности.

Организационная структура ООО ПСК «СОЮЗ» представлена на рисунке 12.



Рисунок 12 – Организационная структура ООО ПСК «СОЮЗ»

Возглавляет предприятие генеральный директор. Он осуществляет руководство деятельностью ООО ПСК «СОЮЗ», осуществляет контрольные функции и несет ответственность за результаты управления.

Под руководством генерального директора находятся функциональные подразделения, которые возглавляются своими руководителями. Руководители подразделений подчиняются непосредственно генеральному директору и действуют в пределах своих полномочий, осуществляя руководство сотрудниками своих подразделений. Такими функциональными руководителями являются заместитель генерального директора по экономике и развитию, главный бухгалтер, заведующий производством и др.

Организационную структуру ООО ПСК «СОЮЗ» можно отнести к линейно-функциональным, подразделения характеризуются самостоятельностью и относительной автономностью. Преимущества и недостатки линейно-функциональной организационной структуры ООО ПСК «СОЮЗ» представлены на рисунке 13.



Рисунок 13 – Преимущества и недостатки организационной структуры
ООО ПСК «СОЮЗ»

Для каждого подразделения определены показатели, по которым можно оценить, насколько подразделение эффективно работает и выполняет поставленные перед ним цели и задачи. В соответствии с разработанными показателями, целями и задачами подразделения строится система мотивации сотрудников.

ООО ПСК «СОЮЗ» динамично развивается, в его штате работают квалифицированные сотрудники, имеющие опыт в сфере электромонтажных работ. Несмотря на то, что предприятие работает на рынке не так давно, оно уже зарекомендовало себя как ответственная и надежная компания, основными принципами работы которой являются высокое качество и надежность.

Миссия ООО ПСК «СОЮЗ» звучит следующим образом: «Применять современные технологии и интеллектуальный потенциал сотрудников

компании по обеспечению качественного электроснабжения для решения задач, поставленных клиентами; обеспечивать успех и развитие компании, а вместе с этим развитие технического и технологического уровня общества в целом».

Акцент в миссии предприятия сделан на удовлетворении потребностей своих клиентов, что позволит ему обеспечить собственное развитие на рынке и успешность функционирования.

Стратегия ООО ПСК «СОЮЗ» строится на росте объемов предоставления электромонтажных работ на рынке и поддержании устойчивой и конкурентной позиции на рынке.

Ценности компании отражены на рисунке 14.

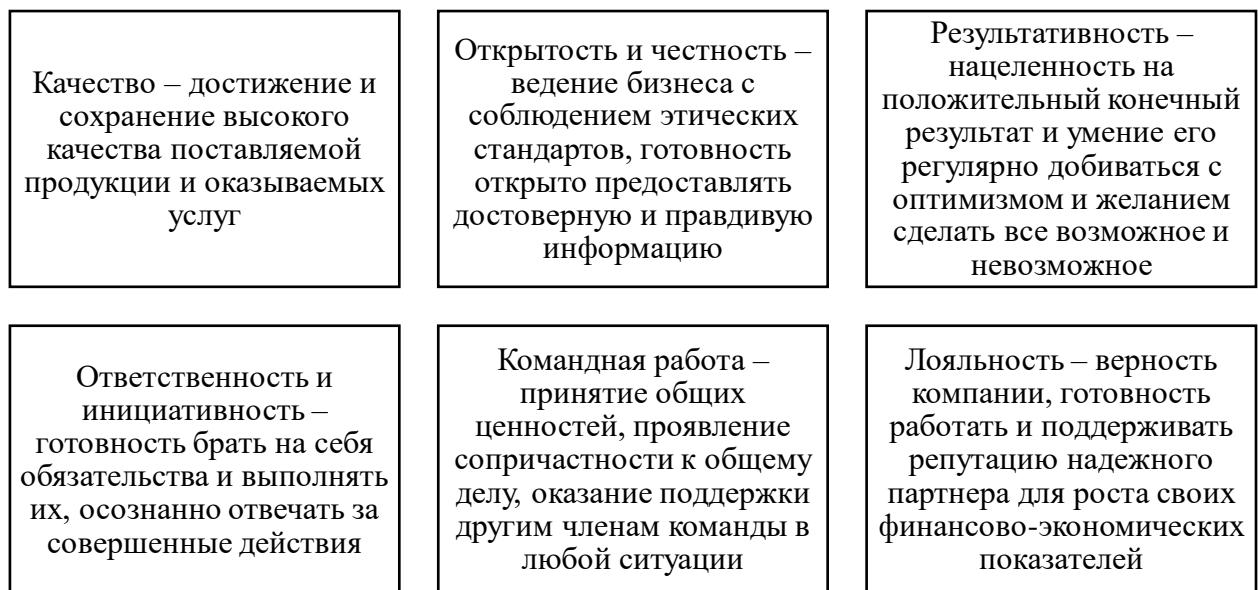


Рисунок 14 – Ценности компании ООО ПСК «СОЮЗ»

Таким образом, предприятие ООО ПСК «СОЮЗ» работает с 2018 года в сфере производства электромонтажных работ. Несмотря на не такой большой опыт работы, компания уже приобрела репутацию надежной и ответственной

в сфере электромонтажных работы, имеет круг постоянных клиентов и поставщиков.

2.2 Оценка финансового состояния и показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия

Основные экономические показатели ООО ПСК «СОЮЗ» за 2022-2024 гг. представлены в Приложении А.

На рисунке 15 представлена динамика выручки и себестоимости ООО ПСК «СОЮЗ».

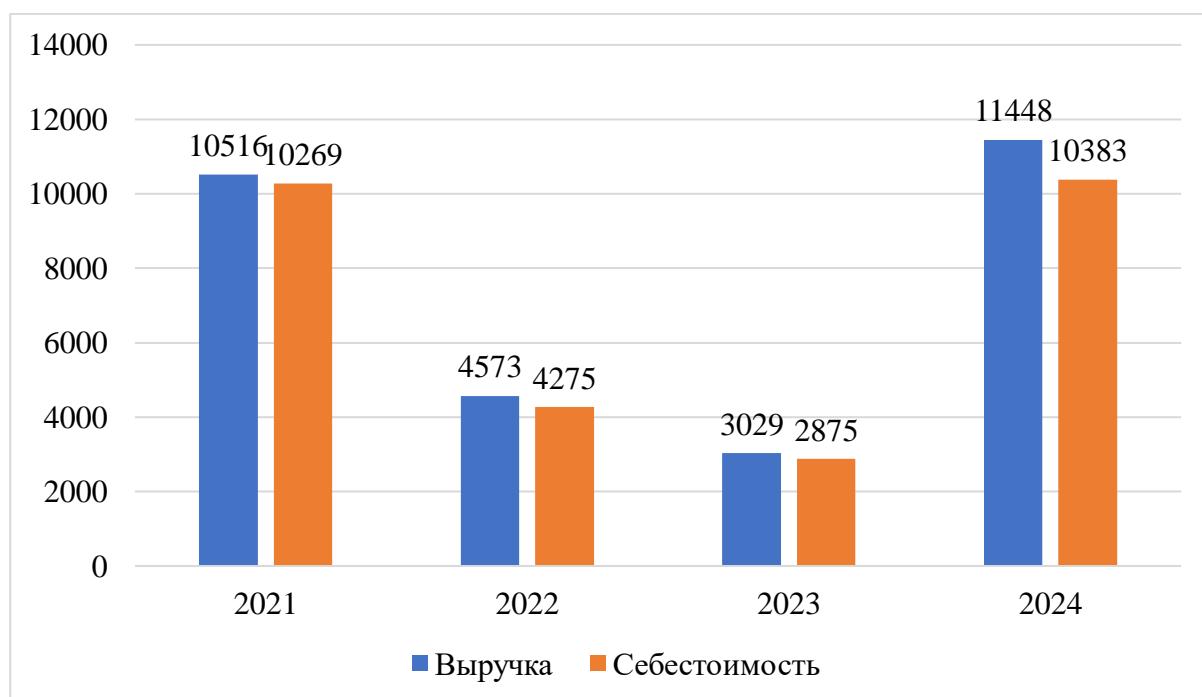


Рисунок 15 – Динамика выручки и себестоимости ООО ПСК «СОЮЗ» за 2021-2024 гг., тыс. руб.

В 2021 году выручка составляла 10 516 т. р., себестоимость – 10 269 т. р. В период 2022-2023 гг. наблюдается значительное сокращение доходов и себестоимости, что связано с влиянием экономического кризиса и введением экономических санкций в отношении Российской Федерации. Рост показателей наблюдается только в 2024 году.

Рост выручки организации за 2022-2024 гг. составил 2,5 раза – с 4 573 т. р. до 11 448 т. р. При этом себестоимость увеличилась в той же степени – в 2,4 раза – с 4 275 т. р. до 10 383 т. р. Таким образом, можно сделать вывод, что в 2024 году положение компании восстановилось до докризисного уровня.

На рисунке 16 представлена динамика прибыли от продаж и чистой прибыли ООО ПСК «СОЮЗ».

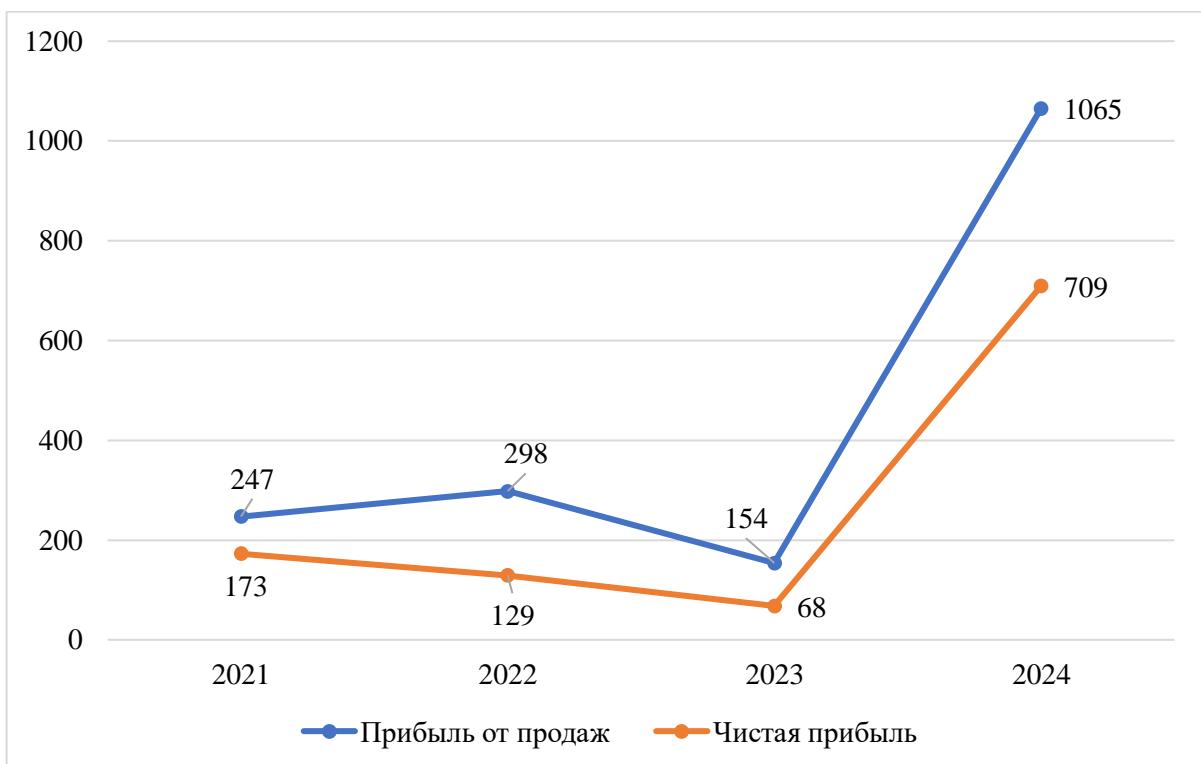


Рисунок 16 – Динамика прибыли ООО ПСК «СОЮЗ» за 2021-2024 гг., тыс. руб.

С 2021 года до 2023 года наблюдается снижение прибыли от продаж и чистой прибыли, в 2024 году произошел резкий скачок показателей прибыли. Прибыль от продаж выросла в 4,3 раза, чистая прибыль – в 4,1 раза.

За 2024 год прибыль от продаж составила 1 065 т. р., чистая прибыль составила 709 т. р.

Динамика рентабельности продаж отражена на рисунке 17.

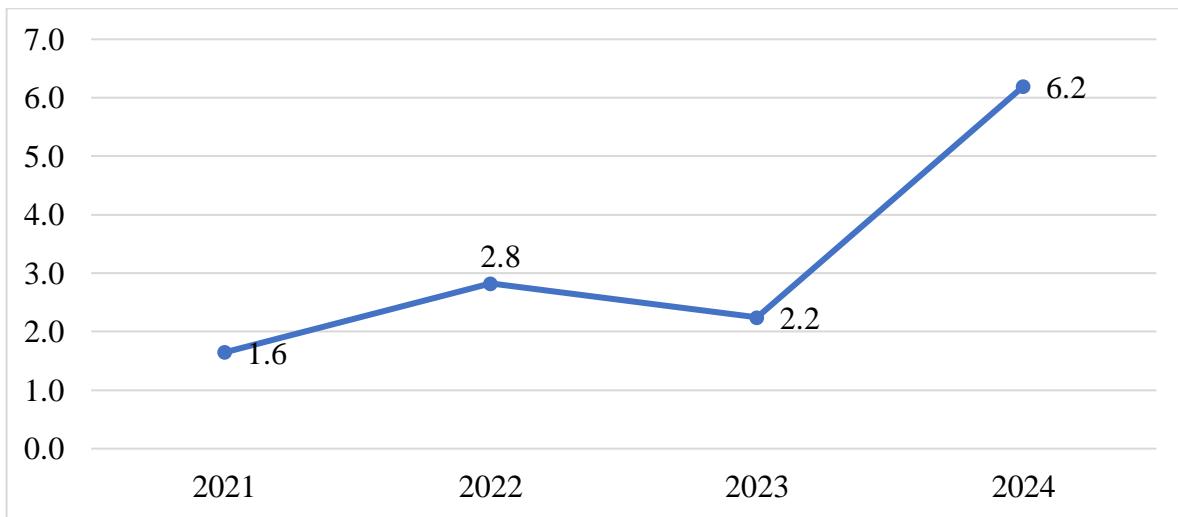


Рисунок 17 – Динамика рентабельности продаж ООО ПСК «СОЮЗ» за 2021-2024 гг., %

С 2021 г. до 2022 г. наблюдался прирост рентабельности продаж – с 1,6% до 2,8%, затем в 2023 году произошло небольшое снижение до 2,2%. В 2024 году, в связи с ростом чистой прибыли, рентабельность продаж выросла в 2,8 раза за год.

Динамика активов ООО ПСК «СОЮЗ» представлена на рисунке 18.

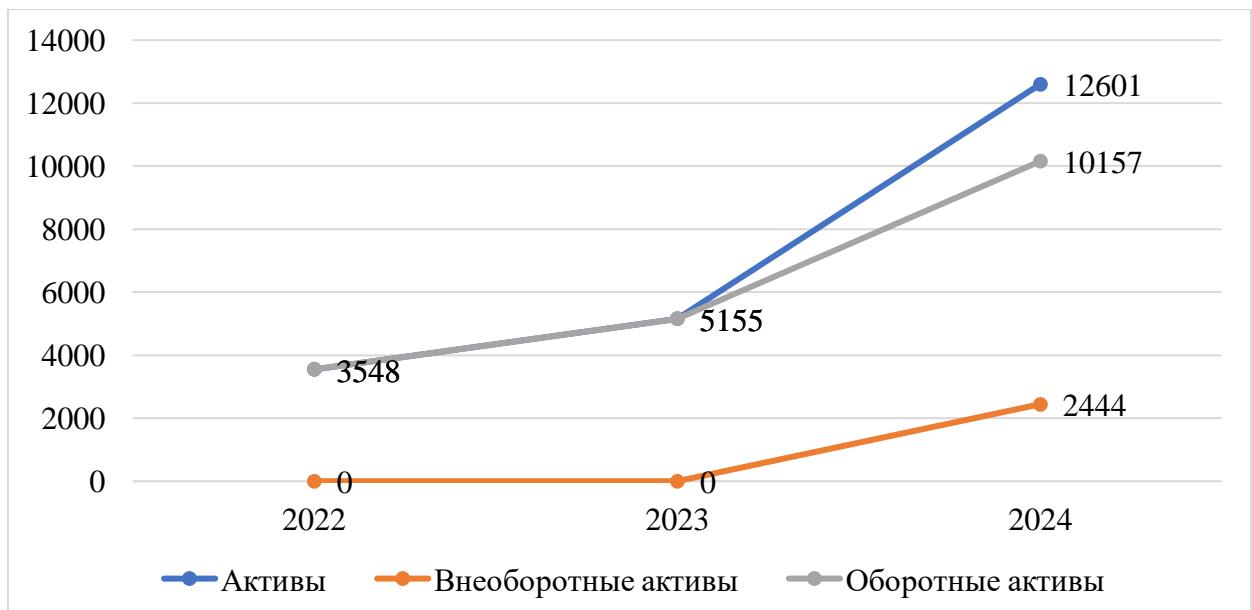


Рисунок 18 – Динамика активов ООО ПСК «СОЮЗ» за 2022-2024 гг., т. р.

Как видно из рисунка, по активам ООО ПСК «СОЮЗ» наблюдается тенденция к росту. Общая величина активов выросла с 3 548 т. р. до 12 601 т. р.; оборотные активы увеличились с 3 548 т. р. до 10 157 т. р. Внеоборотные активы у предприятия имеются только в 2024 году.

Структура активов ООО ПСК «СОЮЗ» в 2024 году отражена на рисунке 19.

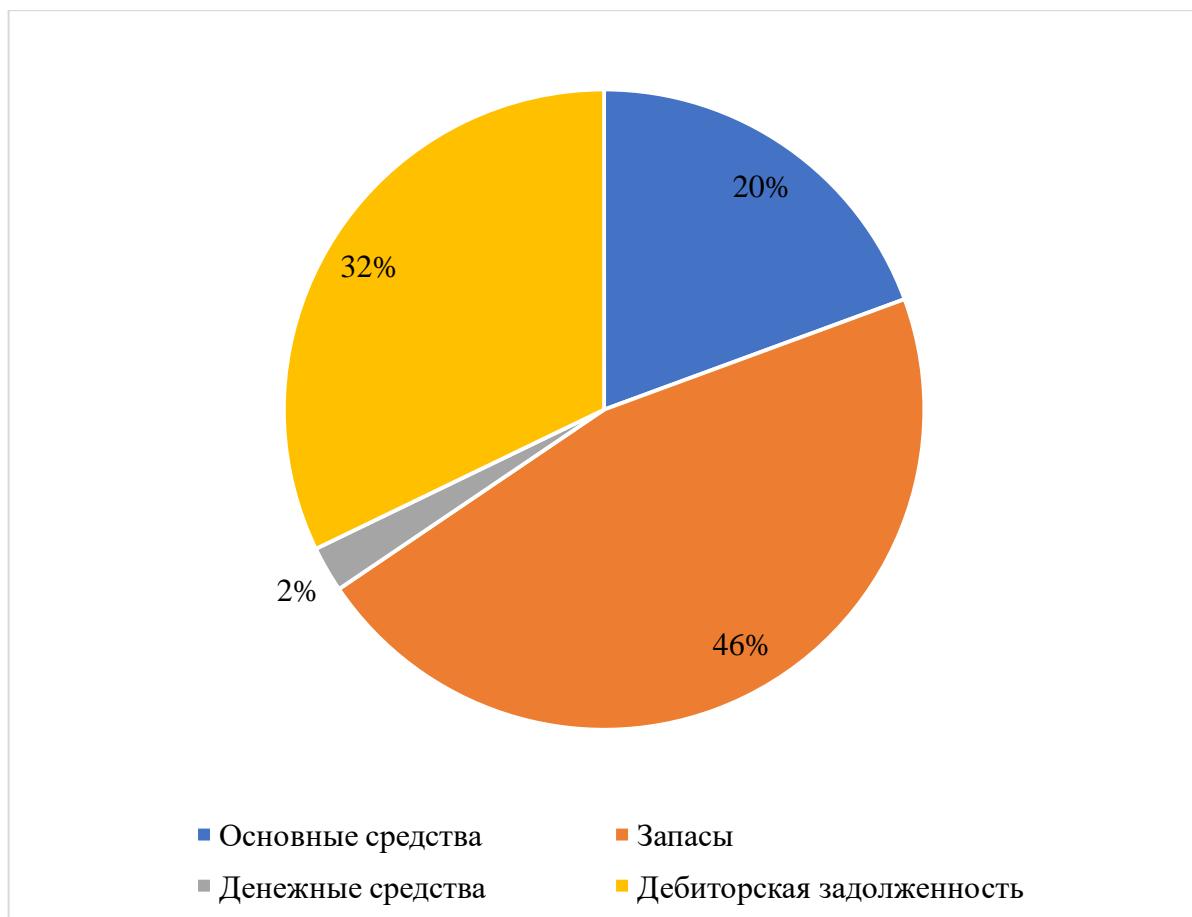


Рисунок 19 – Структура активов ООО ПСК «СОЮЗ» в 2024 г., %

В структуре активов преобладающую долю имеют запасы (46%). На втором месте находится дебиторская задолженность (32%), третье место занимают основные средства (20%). Остальные активы (денежные средства) занимают 2%.

Динамика внеоборотных активов ООО ПСК «СОЮЗ» представлена на рисунке 20.



Рисунок 20 – Динамика внеоборотных активов ООО ПСК «СОЮЗ» за 2022-2024 гг., т. р.

В 2022-2023 гг. предприятие ООО ПСК «СОЮЗ» не имело основных средств, в 2024 г. были приобретены производственные мощности на сумму 2 444 т. р. В целом в структуре активов основные средства занимают всего 2%.

На оборотные активы приходится большая часть всех активов предприятия. Динамика оборотных активов за три года представлена на рисунке 21.

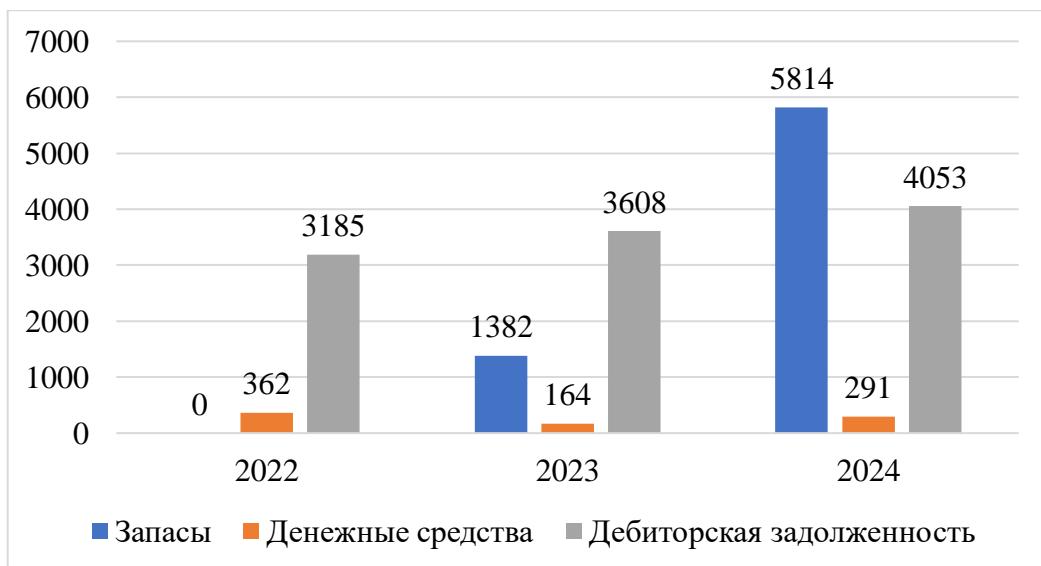


Рисунок 21 – Динамика оборотных активов ООО ПСК «СОЮЗ» за 2022-

2024 г., т. р.

В структуре оборотных активов большую долю занимают запасы – 46% в 2024 г. Причем показатель запасов демонстрирует прирост, в 2022 г. на конец года у предприятия не было запасов, в 2023 г. запасы составили 1 382 т. р., в 2024 году произошел прирост в 4,2 раза.

На втором месте в 2024 году находилась дебиторская задолженность, их доля составляет 32%. За три года наблюдается прирост дебиторской задолженности с 3 185 т. р. до 4 053 т. р.

Такой прирост величины дебиторской задолженности отрицательно характеризует финансовое состояние организации, поскольку неуправляемый рост дебиторской задолженности свидетельствует, что в организации не налажена работа с клиентами, они задерживают оплату за поставленную им продукцию, что означает, что затем ООО ПСК «СОЮЗ» не сможет своевременно рассчитаться по своим обязательствам, поскольку денежные средства будут заморожены в дебиторской задолженности.

Далее необходимо проанализировать формирование капитала предприятия. Анализ капитала предприятия ООО ПСК «СОЮЗ» за 2022-2024 годы представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Анализ капитала предприятия ООО ПСК «СОЮЗ» за 2022-2024 гг.

Показатель	2022 г.		2023 г.		2024 г.		Изменение (2022-2024 гг.)	
	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%
Собственный капитал	294	8,3	221	4,3	930	7,4	636	216
Заемный капитал	3 254	91,7	4 934	95,7	11 671	92,6	8 417	259
Всего	3 548	100,0	5 155	100,0	12 601	100,0	9 053	255

В целом по предприятию за рассматриваемый период отмечается прирост капитала: в целом, он вырос в 4 раза. В структуре капитала собственные средства имеют меньшую долю, в целом за период собственные средства выросли в три раза. Доля собственного капитала снизилась с 8,3% до 7,4%.

Заемный капитал также вырос в 2022-2024 гг. в 3,4 раза. Его доля в 2022 году составляла 91,7%, затем в 2023 году его доля увеличивалась до 95,7%, в 2024 году доля снизилась до 92,6%.

То есть, наблюдается две тенденции: растет и собственный капитал предприятия, а также и заемный капитал.

ООО ПСК «СОЮЗ» имеет нераспределенную прибыль, которая в 2022-2024 гг. выросла в 3,2 раза. Динамика нераспределенной прибыли отражена на рисунке 22.

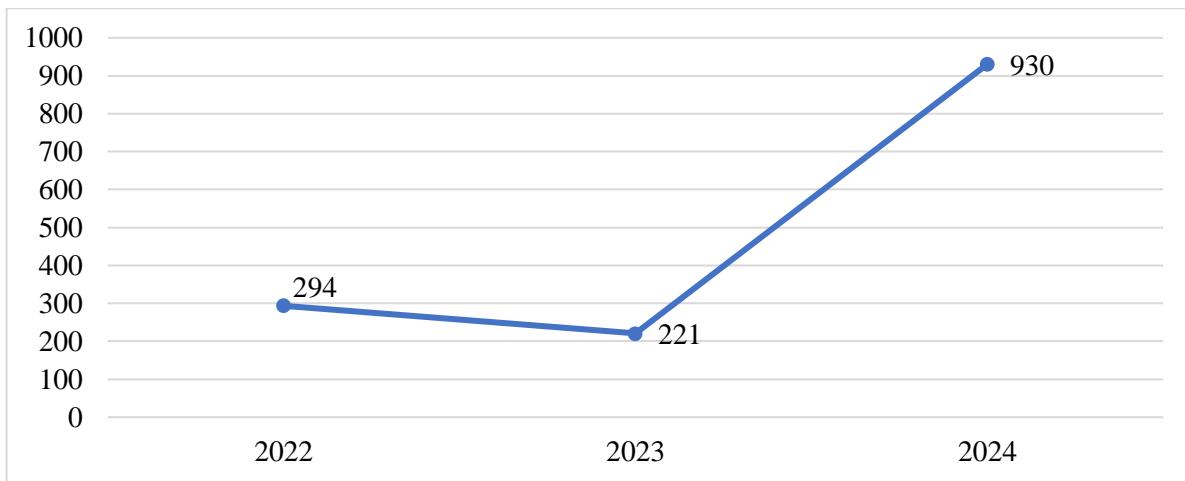


Рисунок 22 – Динамика нераспределенной прибыли ООО ПСК «СОЮЗ» за 2022-2024 гг., т. р.

Прирост собственного капитала предприятия за счет прибыли свидетельствует об улучшении финансового состояния организации.

Динамика заемных средств представлена на рисунке 23.



Рисунок 23 – Динамика заемных средств ООО ПСК «СОЮЗ» за 2022-2024 гг., т. р.

В 2024 году наибольшие доли в заемных средствах приходятся на долгосрочные заемные средства (5 370 т. р.) и кредиторская задолженность (5 140 т. р.). Другие долгосрочные обязательства составили 1 160 т. р.

Наблюдается прирост по всем статьям заемных средств. Долгосрочные заемные средства выросли в пять раз, кредиторская задолженность выросла в два раза.

Таким образом, анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО ПСК «СОЮЗ» показал устойчивое финансовое положение организации, которое в рассматриваемом периоде укрепилось. ООО ПСК «СОЮЗ» ведет деятельность, получая прибыль, наращивает обороты и демонстрирует прирост выручки и показателей прибыли в рассматриваемом периоде. В структуре активов наблюдается прирост основных средств, дебиторской задолженности. В структуре капитала на заемные средства приходится большая часть, тем не менее в динамике наблюдается прирост собственного капитала, что является положительной тенденцией.

Отрицательными характеристиками финансового состояния ООО ПСК «СОЮЗ» является неуправляемая динамика дебиторской задолженности, которая свидетельствует о том, что организация может не рассчитаться по своим обязательствам, если денежные средства будут заморожены в дебиторской задолженности. Также отрицательно финансовое состояние характеризует преобладание в структуре капитала заемного капитала, что означает текущую закредитованность организации и большую вероятность также не рассчитаться по своим долгам.

2.3 Оценка внешней среды предприятия

Анализ внешней среды предприятия ООО ПСК «СОЮЗ» представлен в Приложении Б.

В таблице 2 перечислены основные конкуренты ООО ПСК «СОЮЗ», которые имеют схожие экономические показатели и работают на рынке электромонтажных работ в Самарской области.

Таблица 2 – Основные конкурирующие компании ООО ПСК «СОЮЗ»

Название	Адрес	Приблизительная доля рынка
ООО ПСК «СОЮЗ»	445008, Самарская область, г. Тольятти, ул. Матросова, д. 30, кв. 31	5%
ООО «ВПМ»	445036, Самарская область, г. Тольятти, ул. Юбилейная, д. 1А, пом. 25	4%
ООО «Стройтехмонтаж»	445044, Самарская область, г. Тольятти, ул. Офицерская, д. 6а, офис 5	6%
ООО «ТЭМ»	445019, Самарская область, г. Тольятти, ул. Карла Маркса, д. 16А, пом. 3	1%

Из таблицы 2 видно, что среди своих конкурентов ООО ПСК «СОЮЗ» занимает 5%. ООО «ВПМ» занимает 4%, ООО «Стройтехмонтаж» – 6%. Компания ООО «ТЭМ» занимает 1% рынка услуг электроснабжения.

Поскольку все предприятия предоставляют примерно одинаковый продукт в сфере электромонтажных работ, важно провести сравнение качества обслуживания, уровня цен и других показателей.

Были выбраны два основных конкурента ООО ПСК «СОЮЗ» – ООО «Стройтехмонтаж» и ООО «ВПМ», и в таблице 3 представлена оценка конкурентной позиции рассматриваемого предприятия.

Таблица 3 – Оценка конкурентной позиции ООО ПСК «СОЮЗ»

КФУ	Значимость КФУ	ООО ПСК «СОЮЗ»	Оценка	ООО «Стройтехмонтаж»	Оценка	ООО «ВПМ»	Оценка
1. Качество	0,3	80	24	70	21	80	24
2. Репутация и опыт	0,1	80	8	70	7	50	5
3. Персонал	0,3	70	21	60	18	80	24
4. Ассортимент услуг	0,2	70	14	50	10	80	16
5. Маркетинг	0,05	30	1,5	50	2,5	80	4
6. Информационные технологии	0,05	50	2,5	50	2,5	60	3
Взвешенная общая оценка	1	380	71	350	61	430	76

Наиболее сильная конкурентная позиция – у предприятия ООО «ВПМ», которое обгоняет ООО ПСК «СОЮЗ» почти по всем позициям, кроме опыта работы и репутации.

Другое предприятие ООО «Стройтехмонтаж» по большинству показателей отстает от ООО ПСК «СОЮЗ».

Динамика объема рынка «Производство электромонтажных, санитарно-технических и прочих строительно-монтажных работ» в Российской Федерации за 2021-2024 гг. представлена на рисунке 24.

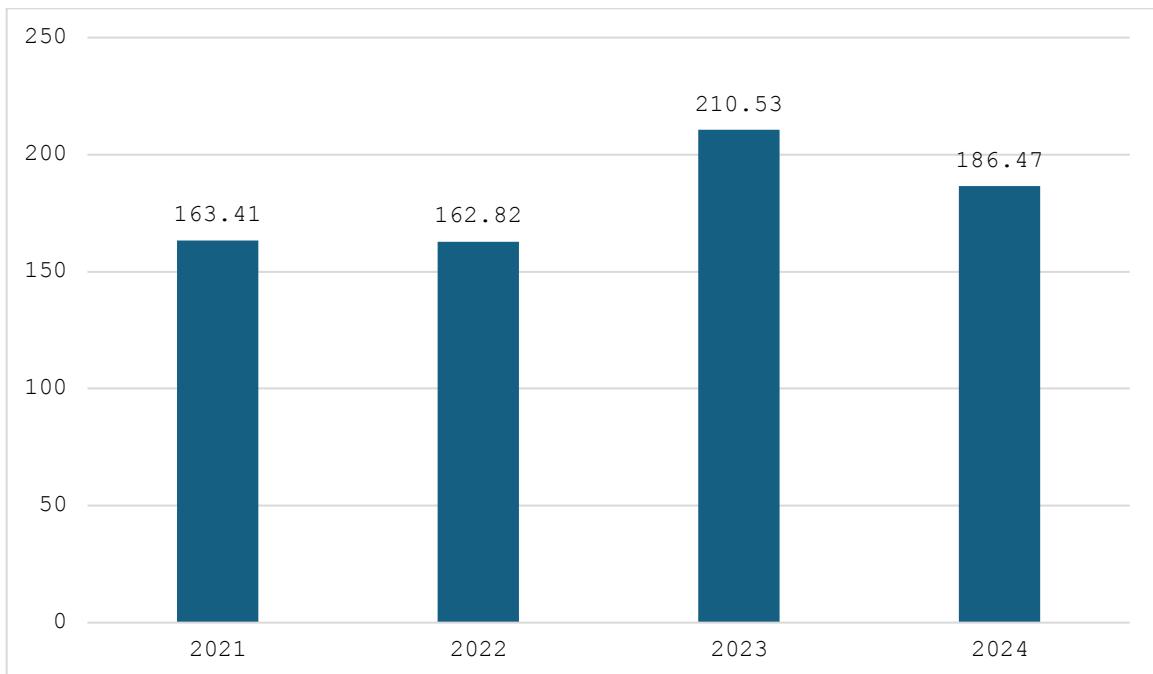


Рисунок 24 – Динамика объема рынка «Производство электромонтажных, санитарно-технических и прочих строительно-монтажных работ» в РФ за 2021-2024 гг., млрд. р. [36]

Как видно, в целом, за четыре последних года объем рынка увеличился на 15% и составил 186,47 млрд. р. При этом в 2022 году наблюдалось небольшое сокращение рынка на 1%, что связано с нарушением логистических цепочек и геополитической ситуацией в мире, затем в 2023 году логистика была перестроена, и объем рынка вырос на 30%. По итогам 2024 года объем рынка электромонтажных, санитарно-технических и прочих строительно-монтажных работ снизился на 11%.

Электромонтажная отрасль занимает важное место в современном мире в различных сферах деятельности, увеличивается потребность в качественном и надежном электрообеспечении, благодаря росту уровня жизни, научно-техническому прогрессу и быстрому развитию информационных технологий. Выделяют следующие перспективные направления развития рынка электромонтажных работ [36]:

- Автоматизация и цифровизация систем управления электропитанием. Современные технологии позволяют создавать

интеллектуальные системы, способные контролировать и оптимизировать потребление электроэнергии в реальном времени, что способствует эффективному использованию ресурсов и экономии энергии;

- Использование возобновляемых источников энергии, что становится особенно актуальным в условиях увеличения потребления электроэнергии и исчерпания ресурсов традиционных источников. Установка солнечных батарей, ветроэлектростанций и геотермальных систем требует профессионального подхода, что создает перспективы роста в сфере электромонтажных работ;
- Рост объемов строительства и развитие городской инфраструктуры. В связи с ростом населения и увеличением числа городов, возникает потребность в создании новых электросетей, а также обновлении и модернизации существующих. Развитие электромонтажной отрасли тесно связано со сферой строительства и ремонта.

Далее проведен анализ конкуренции в отрасли по модели М. Портера.

- Анализ конкуренции в отрасли. Отрасль электромонтажных работ характеризуется высококонкурентным рынком, на котором работает большое количество компаний. Существуют как крупные компании – игроки с большой долей рынка, так и средние и мелкие предприятия, которые не стремятся завоевать большую долю, удовлетворяясь получением прибыли;
- Угроза появления новых конкурентов. Вход на рынок электромонтажных работ не усложнен серьезными барьерами, что обуславливает появление новых игроков. Реальная угроза – крупные компании, которые стараются захватить большую долю рынка, вытесняя конкурентов;
- Угроза появления товаров-субститутов. Альтернативным вариантом могут быть мастера, самостоятельно работающие на рынке, но с ними

не работают юридические лица, а физические лица не всегда доверяют такому варианту предоставления услуг;

- Способность поставщиков диктовать свои условия. Поставщики оказывают определенное влияние на рынок. Но предприятия, предоставляющие электромонтажные работы, сами являются поставщиками, что сглаживает ситуацию;
- Способность потребителей диктовать свои условия. Покупатели влияют на рынок электромонтажных работ, поскольку в случае, если их не устраивает конкретное предприятие, они могут его сменить, так как предложений достаточно много на рынке.

То есть, можно сделать вывод, что наибольшее влияние на конкурентоспособность ООО ПСК «СОЮЗ» оказывают такие факторы, как уровень конкуренции и влияние потребителей.

В Приложении Е представлена динамика рентабельности продаж в отрасли по производству электромонтажных работ и всех отраслей.

Из Приложения Е видно, что средняя рентабельность в отрасли по производству электромонтажных работ ежегодно увеличивается и составляет в настоящее время около 5,7%. Рентабельность продаж ООО ПСК «СОЮЗ» в период 2021-2023 гг. была значительно ниже среднеотраслевого уровня (не более 2,8%), но в 2024 г. составила 6,2%, что превышает средний по отрасли уровень.

Карта стратегических групп конкурентов представлена на рисунке В.1 Приложения В.

Самую низкую цену и небольшой ассортимент на рынке электромонтажных работ предлагают частные мастера и мелкие предприятия. Это может привлечь отдельных физических лиц, но не может решить сложные задачи, которые могут стоять перед корпоративными клиентами.

Средние по величине предприятия предлагают более широкий ассортимент и, соответственно, более высокие цены.

Крупные предприятия имеют цены, значительно превышающие цены мелких и средних предприятий, но и могут справиться с задачей любой сложности, их ассортимент обычно очень широк.

Ключевые факторы успеха представлены на рисунке 25.



Рисунок 25 – Ключевые факторы успеха отрасли услуг электромонтажных работ

Из рисунка можно сделать вывод, что ООО ПСК «СОЮЗ» может воспользоваться большим количеством факторов, которые позволят предприятию успешно функционировать в отрасли предоставления электромонтажных работ.

Анализ внешней и внутренней среды ООО ПСК «СОЮЗ» позволил выявить следующие сильные и слабые стороны, возможности и угрозы организации (Приложение Г).

В таблице 4 представлен профиль конкурентных преимуществ и недостатков ООО ПСК «СОЮЗ».

Таблица 4 – Профиль конкурентных преимуществ и недостатков ООО ПСК «СОЮЗ»

КФУ	Значимость КФУ	Хуже конкурента -2	Хуже конкурента -1	На уровне конкурента (0)	Лучше конкурента +1	Лучше конкурента +2	Взвешенная оценка	Значимость проблем
Качество	0,3	-	-	+	-	-	0	
Репутация и опыт	0,1	-	-	-	-	+	+0,2	
Персонал	0,3	-	+/-	-	-	-	-0,3	1
Ассортимент услуг	0,2	-	+	-	-	-	-0,2	2
Маркетинг	0,05	+	-	-	-	-	-0,1	3
Информационные технологии	0,05	-	+	-	-	-	-0,05	4
Взвешенная общая оценка	1	-	-	-	-	-	-0,45	-

ООО ПСК «СОЮЗ» на данный момент по большинству факторов уступает ближайшему конкуренту. Решения требуют такие проблемы, как:

- персонал,
- ассортимент услуг,
- маркетинг,
- информационные технологии.

В качестве конкурентных преимуществ предприятия можно выделить опыт работы и сложившуюся репутацию.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО ПСК «СОЮЗ» показал устойчивое финансовое положение организации, которое в рассматриваемом периоде укрепилось. ООО ПСК «СОЮЗ» ведет деятельность, получая прибыль, наращивает обороты и демонстрирует прирост выручки и показателей прибыли в рассматриваемом периоде. В структуре активов наблюдается прирост основных средств, дебиторской задолженности. В структуре капитала на заемные средства приходится большая часть, тем не менее в динамике наблюдается прирост собственного капитала, что является положительной тенденцией. Отрицательными характеристиками финансового состояния ООО ПСК «СОЮЗ» является неуправляемая динамика дебиторской задолженности, которая свидетельствует о том, что организация может не рассчитаться по своим обязательствам, если денежные средства будут заморожены в дебиторской задолженности. Также отрицательно финансовое состояние характеризует преобладание в структуре капитала заемного капитала, что означает текущую закредитованность организации и большую вероятность также не рассчитаться по своим долгам.

Анализ внешней среды показал, что ООО ПСК «СОЮЗ» на данный момент уступает конкурентам по таким позициям, как ассортимент, маркетинг, персонал и использование информационных технологий. Преимуществом компаний является опыт работы и сложившаяся благоприятная репутация на рынке.

3 Разработка бизнес-плана инвестиционного проекта предприятия

3.1 Обоснование реализации бизнес-плана инвестиционного проекта

Построим дерево целей для ООО ПСК «СОЮЗ», учитывая полученные результаты анализа внешней и внутренней среды предприятия. Главная цель построения дерева целей – решение задачи выбора пути развития предприятия. Дерево целей для ООО ПСК «СОЮЗ» представлено в Приложении Д.

Используем экспертный метод для определения критериев оценки целей, их весов и оценок эффектов применения альтернативных действий.

В таблице 5 представлены критерии первого и второго уровня подцелей.

Таблица 5 – Критерии 1-го и 2-го уровня подцелей

Критерий	W	Подцели			
		Расширить действующий ассортимент и сервис		Совершенствование деятельности фирмы	
		Расширение ассортимента	Создание интернет-сайта	Улучшение маркетинговой деятельности	Улучшение системы управления персоналом
Рост продаж	0,5	0,3	0,2	0,4	0,2
Увеличение лояльности покупателей	0,3	0,2	0,3	0,4	0,2
Снижение текучести кадров	0,2	0,1	0,1	0,2	0,4
-		Эффект (значение)			
Е (взвешенные оценки)		0,23	0,21	0,36	0,24

Из таблицы можно сделать вывод, что наибольшую взвешенную оценку получила подцель «Улучшение маркетинговой деятельности» – 0,36. Остальные подцели находятся в диапазоне взвешенных оценок от 0,21 до 0,24.

Критерии остальных уровней подцелей представлены в таблицах 6-9.

Таблица 6 – Критерии цели «Внедрение новой услуги – проектирование систем электроснабжения»

Критерий	W	Подцели			
		Анализ рынка, изучение конкурентов	Поиск персонала	Организация продажи услуг	Расширение перечня услуг
Рентабельность	0,6	0,4	0,2	0,3	0,3
Доход	0,4	0,2	0,4	0,2	0,6
		Эффект (значение)			
E (взвешенные оценки)		0,32	0,28	0,26	0,42

Цель по внедрению новой услуги – проектирования систем электроснабжения – включает в себя несколько подцелей: проводится анализ рынка и конкурентов, поиск персонала, организуется продажа услуг, расширяется перечень оказываемых услуг. В цели «Внедрение новой услуги – проектирование систем электроснабжения» наиболее существенный эффект будет получен от подцели «Расширение перечня услуг» - взвешенная оценка по нему составила 0,42.

Таблица 7 – Критерии цели «Закупка товаров через интернет-магазин»

Критерий	W	Подцели			
		Создание интернет-сайта	Назначение ответственного за данный участок работы	Организация работы сайта по заказам	Расширение перечня предоставляемых услуг
Увеличение лояльности покупателей	0,5	0,5	0,2	0,4	0,3
Рентабельность	0,5	0,4	0,3	0,3	0,2
		Эффект (значение)			
E (взвешенные оценки)		0,45	0,25	0,35	0,25

Цель «Закупка товаров через интернет-магазин» направлена на увеличение лояльности покупателей и прирост рентабельности. Она включает

в себя следующие подцели: создать интернет-сайт, назначить ответственное лицо, организовать работу по заказам на сайте, расширить перечень предоставляемых услуг.

Таблица 8 – Критерии цели «Улучшение маркетинговой деятельности»

Критерий	W	Подцели			
		Применение креативных инструментов маркетинга	Развитие креативности в сотрудниках фирмы	Разработка рекламной концепции	Реализация рекламной концепции
Выручка	0,4	0,5	0,2	0,4	0,3
Доля рынка	0,6	0,4	0,3	0,3	0,2
		Эффект (значение)			
Е (взвешенные оценки)		0,44	0,26	0,34	0,24

Цель «Улучшение маркетинговой деятельности» направлена на прирост выручки и доли, занимаемой компанией на рынке. Данная цель состоит из следующих подцелей: применение креативных маркетинговых инструментов, развитие креативности в сотрудниках, разработка и реализация рекламной концепции.

Таблица 9 – Критерии цели «Улучшение системы управления персоналом»

Критерий	W	Подцели			
		Наем штатного психолога	Разработка системы адаптации персонала	Внедрение новых методов мотивации	Снижение текучести кадров
Текучесть кадров	0,6	0,5	0,4	0,4	0,3
Количество конфликтов	0,4	0,4	0,2	0,3	0,2
		Эффект (значение)			
Е (взвешенные оценки)		0,46	0,32	0,36	0,26

Цель «Улучшение системы управления персоналом» направлена на снижение текучести кадров и количества конфликтов на рабочих местах. Для ее реализации необходимы следующие шаги: нанять штатного психолога, разработать эффективную систему адаптации и мотивации персонала.

На рисунке 27 представлено дерево целей с рассчитанными оценками эффективности.

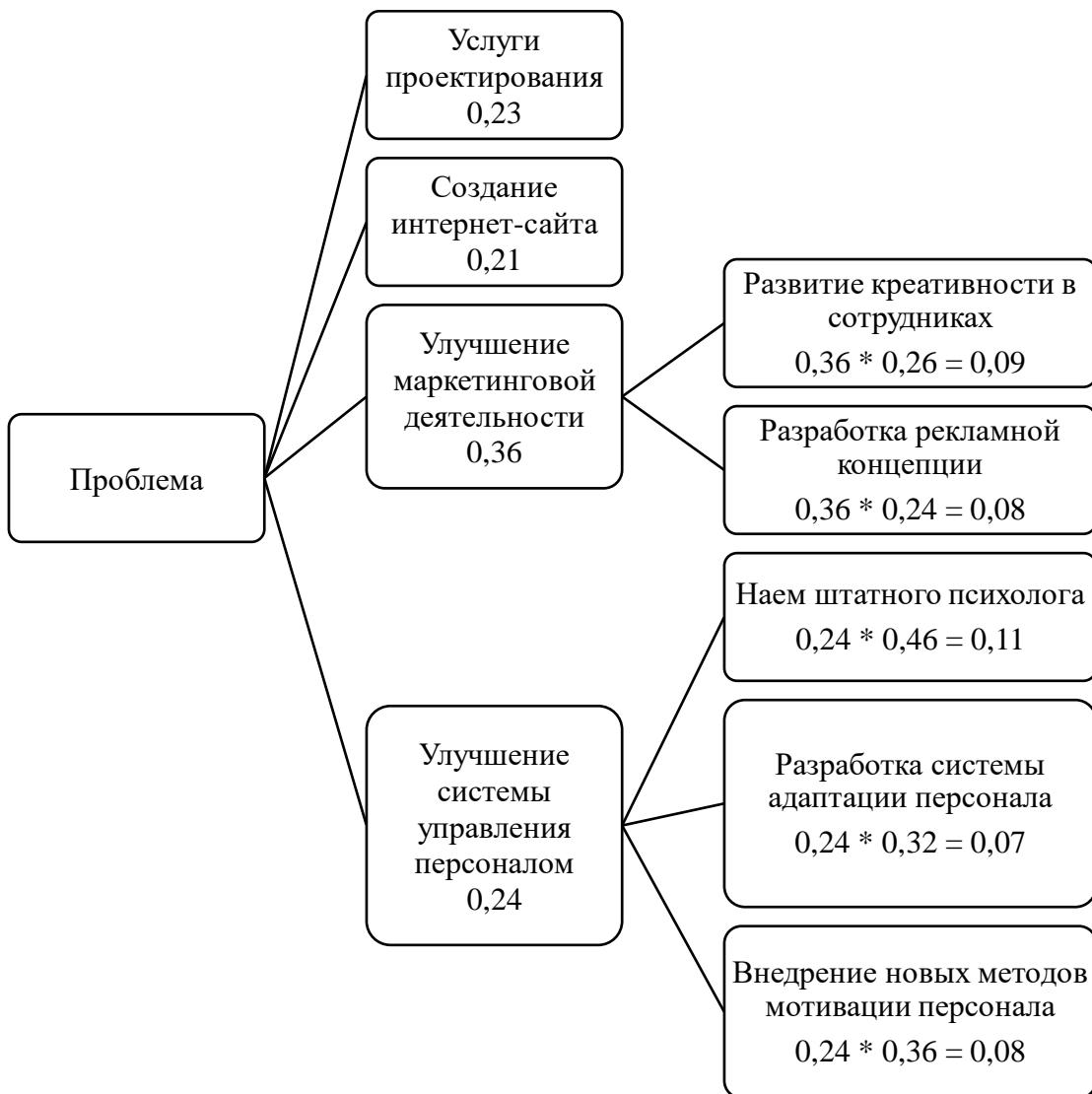


Рисунок 27 – Размеченное дерево целей

Из всех вариантов решения проблем предприятия ООО ПСК «СОЮЗ» наиболее эффективным является вариант «Расширение ассортимента за счет внедрения новой услуги - проектирование электромонтажных работ».

Для реализации данного варианта необходимо провести комплекс мероприятий, представленных на рисунке 28.



Рисунок 28 – Реализация варианта «Расширение ассортимента за счет внедрения новой услуги – проектирование электромонтажных работ»

Далее необходимо оцени возможные риски, сопровождающие реализацию данного проекта. Для этого будет использован метод «Роза рисков», основанный на экспертных оценках.

Эксперты провели оценку факторов, влияющих на проект. Оценка проводится в баллах, где 1 балл – фактор не влияет на проект, 10 баллов – от фактора зависит весь проект. Чем полученный балл выше, тем выше риск.

Были выделены следующие факторы риска для данного проекта (рисунок 29).

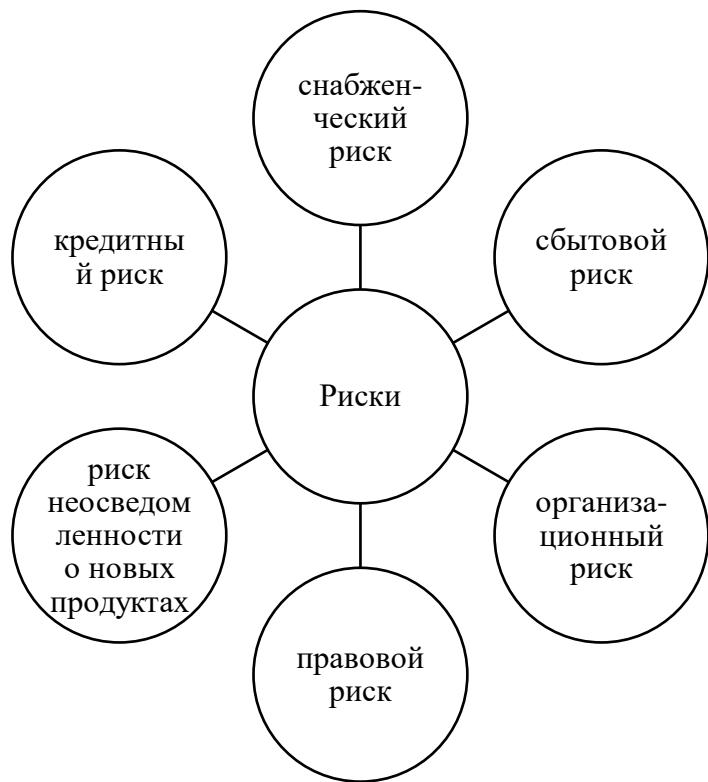


Рисунок 29 – Риски проекта

Эксперты оценили степень важности выбранных факторов, что отражено на рисунке 30.

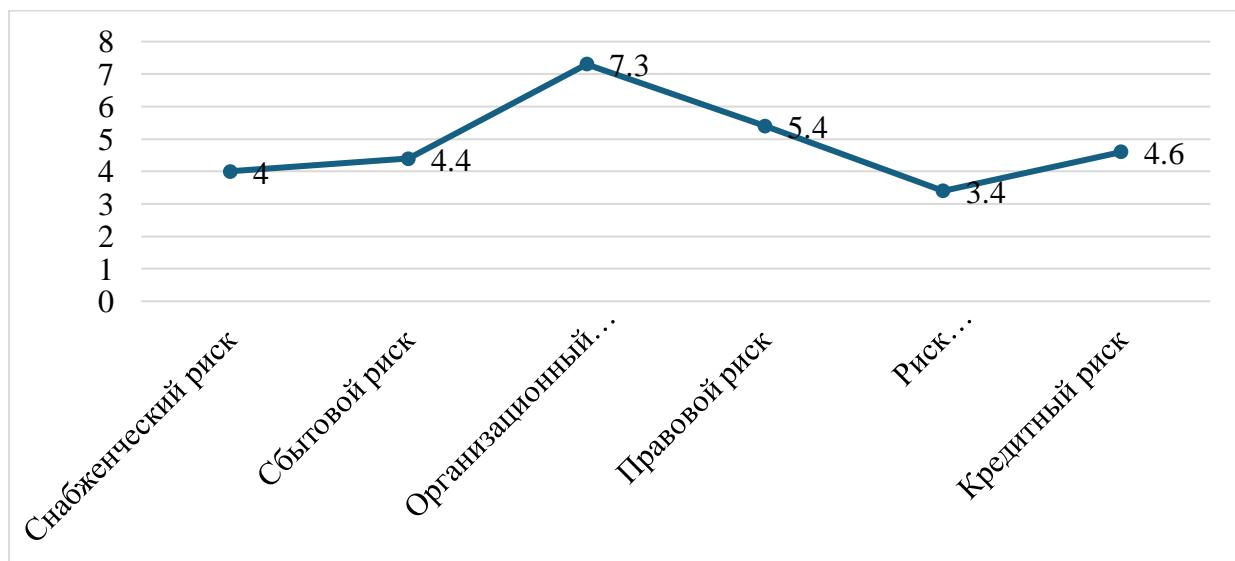


Рисунок 30 – Фильтр весовых коэффициентов факторов риска проекта

Результаты расчетов представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Результаты расчетов весовых коэффициентов факторов риска проекта

-	Факторы					
	Снабженческий риск	Сбытовой риск	Организационный риск	Правовой риск	Риск неосведомлённости о новых продуктах	Кредитный риск
Э1	10	10	5	4	10	10
Э2	8	8	6	5	9	8
Э3	2	2	7	5	1	2
Э4	5	8	6	6	1	6
Э5	1	1	8	7	1	4
Э6	1	1	9	5	1	1
Э7	1	1	10	6	1	1
$S_j=$	28	31	51	38	24	32
Стандартное отклонение	0,98	0,98	0,82	0,98	0,98	0,9
Средняя	4,0	4,4	7,3	5,4	3,4	4,6
Коэффициент ковариации V_i	0,11	0,16	0,21	0,18	0,09	0,17
Весовой коэффициент W_i	0,14	0,15	0,25	0,19	0,12	0,16

Исходя из таблицы, можно сделать вывод, что наибольшее влияние на проект имеет «организационный риск», то есть, ошибки сотрудников либо контрагентов предприятия. Второе место занимает «правовой риск» – возможные убытки из-за нарушений законодательства. Далее риски распределяются по убыванию: кредитный, сбытовой, снабженческий, неосведомленность о новых продуктах.

В таблице 11 представлены экспертные оценки факторов риска проекта.

Таблица 11 – Экспертные оценки факторов риска проекта

-	Вес	Экспертная оценка
Снабженческий риск	0,14	0,56
Сбытовой риск	0,15	0,66
Организационный риск	0,25	1,82
Правовой риск	0,19	1,02
Риск неосведомленности о новых продуктах	0,12	0,40
Кредитный риск	0,16	0,73

По результатам аналитического исследования была построена «роза рисков» (рисунок 31).

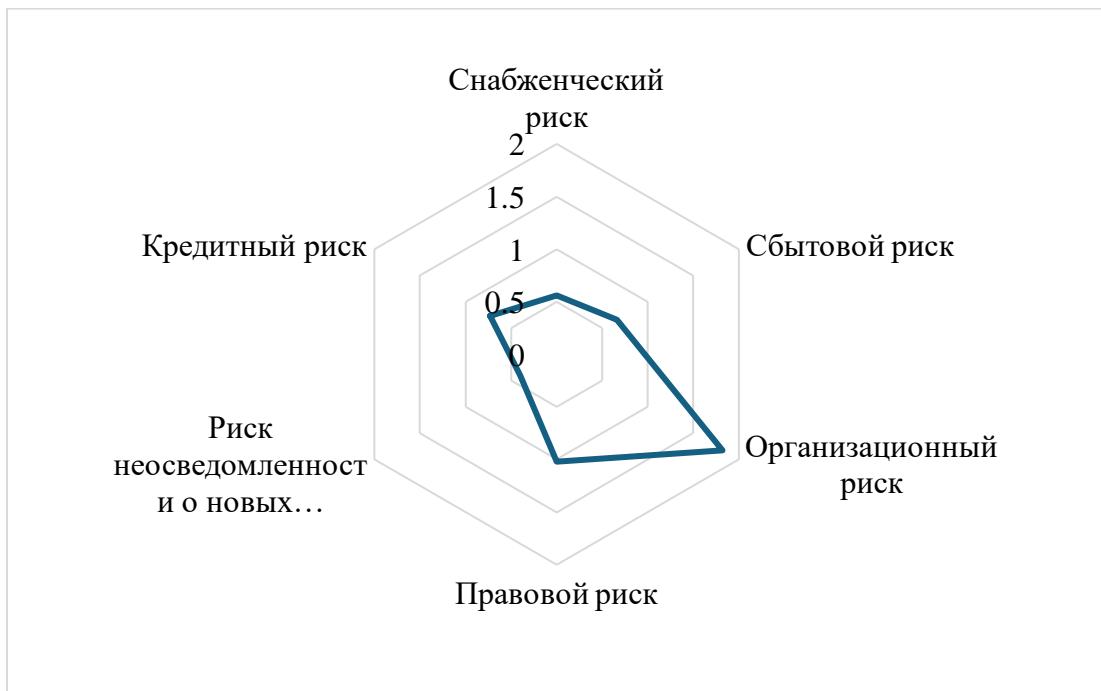


Рисунок 31 – «Роза рисков»

График на рисунке 31 также указывает два наиболее важных фактора, которые оказывают наибольшее влияние на проект: организационный риск и правовой риск.

В таблице 12 представлен выбор наилучшего решения методом экспертных оценок.

Таблица 12 – Выбор наилучшего решения

Критерии	Эксперты				Сумма рангов	Отклонение от среднего	Квадрат отклонения
	1	2	3	4			
Расширение ассортимента за счет внедрения новых услуг проектирования	100	100	100	100	400	233	54056
Создание интернет-сайта и организация онлайн-продаж	75	75	75	25	250	83	6806
Развитие креативного мышления сотрудников организации	25	25	25	50	125	-43	1806
Разработка креативной концепции рекламы	75	50	25	100	250	83	6806
Наем штатного психолога	25	25	50	75	175	8	56
Разработка и внедрение системы адаптации персонала	25	25	25	75	150	-18	306
Внедрение новых методов мотивации персонала	25	25	0	100	150	-18	306

Оцениваем среднеарифметическое число рангов:

$$Q_{ср} = (400 + 250 + 125 + 250 + 175 + 150 + 150) / 7 = 214$$

Затем оцениваем сумму квадратов отклонений от среднего:

$$S = 54056 + 6806 + 1806 + 6806 + 56 + 306 + 306 = 70142.$$

Коэффициент конкордации равен:

$$W = (12 \times 70142 / 16 \times (343 - 7)) / 100\% = 1,56$$

То есть, мнения экспертов в опросе были единодушными.

В качестве наиболее перспективного для предприятия ООО ПСК «СОЮЗ» можно выделить следующее решение: расширение ассортимента за счет внедрения новой услуги – проектирования электромонтажных работ.

3.2 Бизнес-план инвестиционного проекта

Предлагается внедрить новую услугу – проектирование электромонтажных работ.

Для открытия проектировочного отдела планируется арендовать помещения общей площадью 100 кв. м.

Персонал проектировочного отдела планируется в количестве 16 человек.

Основной группой потенциальных потребителей являются юридические и физические лица, которым необходимы услуги проектирования электромонтажных работ.

Генеральная цель проекта: внедрение новой услуги – проектирования электромонтажных работ.

Первый и второй уровни дерева целей:

а) производственные цели:

- 1) поиск и аренда помещения,
- 2) приобретение оборудования и программного обеспечения,
- 3) набор и обучение персонала.

б) маркетинговые цели:

- 1) формирование комплекса услуг,
- 2) разработка ценовой политики,
- 3) разработка рекламной кампании.

К основным этапам реализации проекта по внедрению услуг проектирования электромонтажных работ предъявляются следующие требования по качеству:

а) расположение:

- 1) расположение в центре города,
- 2) наличие разрешительной документации,
- 3) наличие договора аренды.

б) помещение:

- 1) наличие необходимых коммуникаций,
- 2) соответствие требованиям электро- и пожарной безопасности,
- 3) выполнение требований СНИП,
- 4) соответствие эстетическим требованиям, предъявляемым заказчиком к внешнему виду и интерьеру помещения.

в) Оснащение:

- 1) соответствие закупленного оборудования и программного обеспечения проектной документации,
- 2) обеспеченность энергосетями.

г) Кадровое обеспечение:

- 1) соответствие персонала требованиям по уровню профессионального образования, личностных и профессиональных характеристик:

- 2) наличие опыта в сфере проектирования электромонтажных работ.

д) Маркетинговая деятельность:

- 1) эффективная рекламная кампания, обеспечивающая приток клиентов,
- 2) выявление пожеланий потребителей услуг проектирования электромонтажных работ,
- 3) определение ценовой политики.

е) Выполнение плановых показателей:

- 1) выполнение календарного плана проекта,
- 2) соблюдение утвержденных смет по расходам проекта.

Организационная структура управления проектировочного отдела представлена на рисунке 32.

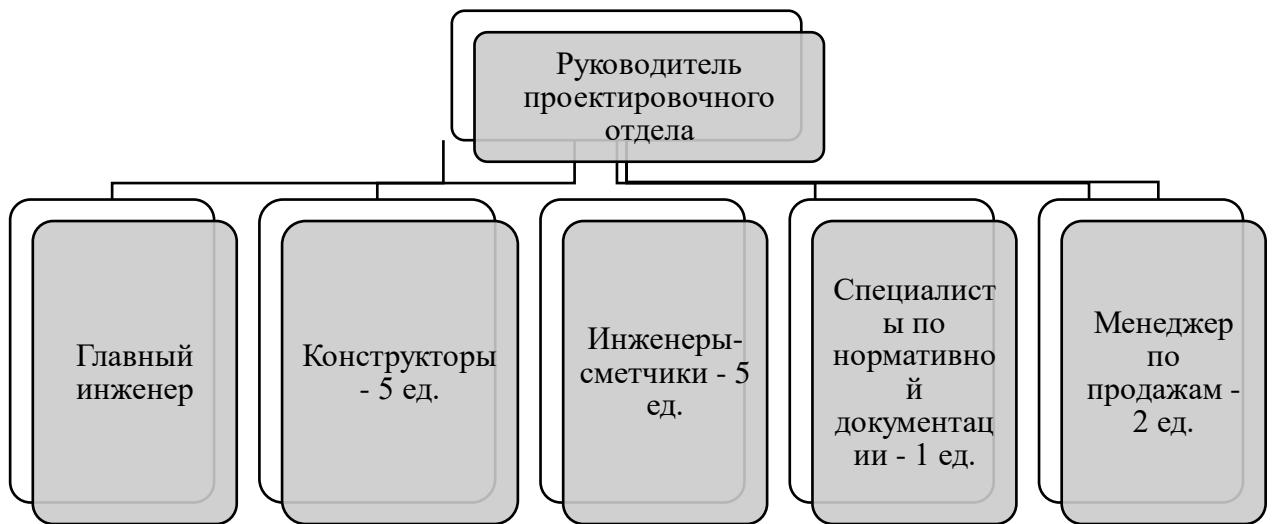


Рисунок 32 – Организационная структура проектировочного отдела

Организационная структура проектировочного отдела является линейной. Во главе проектировочного отдела стоит руководитель, который является посредником между руководством предприятия ООО ПСК «СОЮЗ» и персоналом.

Новый работник после своего зачисления проходит первичную адаптацию в коллективе, для него устанавливает период стажировки – 2-3 недели. Во время стажировки работника знакомят с предприятием, проводят необходимые инструктажи.

После прохождения стажировки сотрудника проверяют на знание стандартов, необходимых в работе предприятия ООО ПСК «СОЮЗ».

Календарный план проекта по внедрению услуг проектирования электромонтажных работ представлен в таблице 13.

Таблица 13 – Календарный план проекта по внедрению услуг проектирования электромонтажных работ

Номер задачи	Название задачи	Дата начала работ	Дата окончания работ
1.	Поиск помещения и оформление документов		
1.1.	Поиск помещения для проектировочного отдела	15.06.26	25.06.26
1.2.	Заключение договора аренды	25.06.26	30.06.26
1.3.	Отделочные работы и обустройство помещения	01.07.26	10.07.26
2.	Закупка оборудования и других принадлежностей		
2.1.	Расчет потребности в оборудовании – наименование и количество	16.06.26	25.06.26
2.2.	Поиск поставщиков	26.06.26	30.06.26
2.3.	Закупка оборудования и материалов, программного обеспечения	01.07.26	31.07.26
2.4.	Установка и монтаж оборудования и программного обеспечения	01.08.26	10.08.26
3.	Организация работы проектировочного отдела		
3.1.	Наем персонала	01.07.26	31.07.26
3.2.	Обучение и адаптация персонала	01.08.26	30.08.26
3.3.	Разработка комплекса услуг	01.07.26	10.07.26
3.4.	Разработка ценовой политики	01.07.26	15.07.26
3.5.	Проведение рекламной кампании	01.08.26	31.10.26
3.6.	Запуск работы проектировочного отдела	01.08.26	15.08.26

Ценовая политика предлагается по принципу «издержки плюс прибыль». Для постоянных клиентов предусматриваются скидки, также предполагаются скидки для клиентов, покупающих комплекс услуг, проведение акций.

В виду наличия конкуренции среди организаций, оказывающих проектировочные услуги, важно разработать рекламные мероприятия для продвижения новой направления деятельности.

Предполагается использовать рекламу в сети Интернет – баннерную и контекстную в течение полугода. Это позволит сохранить охват целевой аудитории и при этом избежать давления на потребителей.

Расчет затрат на баннерную рекламу представлен на рисунке 33.



Рисунок 33 – Затраты на баннерную рекламу

Таким образом, на баннерную рекламу потребуется:

$$12000 + 60000 \times 6 = 372000 \text{ руб.}$$

Стоимость контекстной рекламы составит 23 000 руб. в месяц и будет включать следующее (рисунок 34).

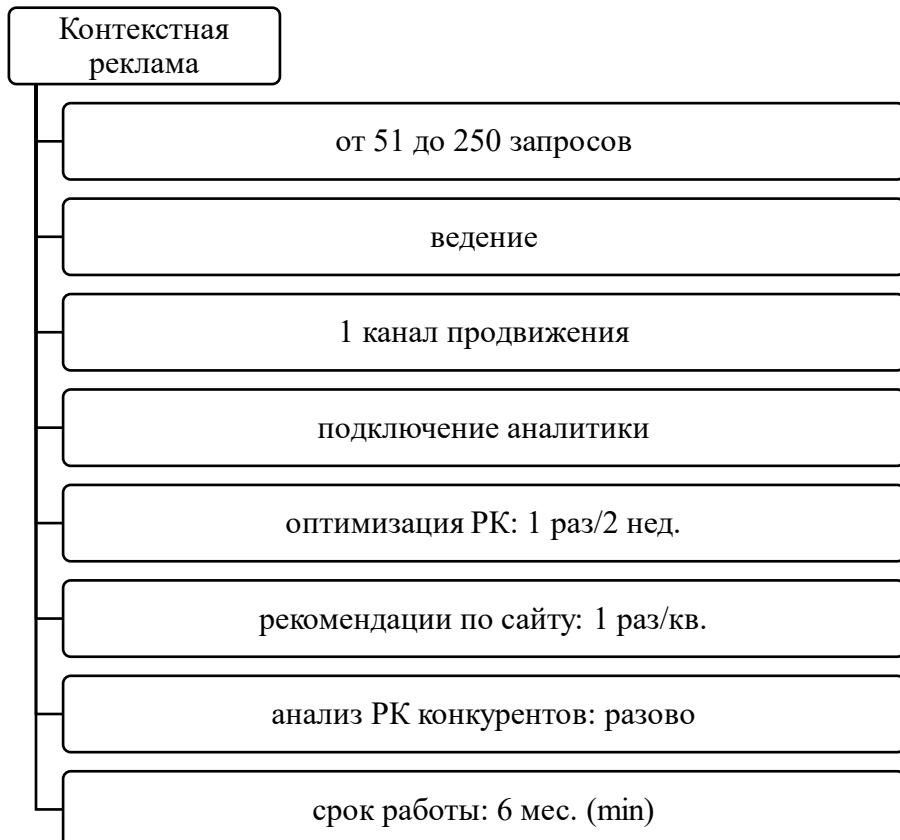


Рисунок 34 – Контекстная реклама

Таким образом, затраты на контекстную рекламу составят:

$$23000 \times 6 = 138000 \text{ руб.}$$

В таблице 14 представлены затраты на проведение рекламной кампании.

Таблица 14 – Затраты на проведение рекламной кампании

Затраты	Сумма, руб.
Баннерная реклама	372 000
Контекстная реклама	138 000
Итого:	510 000

Таким образом, общие затраты на проведение рекламной кампании составят 510 т. р. за полгода, или 85 т. р. в месяц.

SWOT-анализ представлен в таблице 15.

Таблица 15 – SWOT-анализ

Сильные стороны 1. Качественные услуги по недорогим ценам. 2. Хорошо обученный персонал, тщательно подобранный, имеющие профильное образование и опыт работы. 4. Опыт работы компании ООО ПСК «Союз» на рынке, наработанная база клиентов в сфере электромонтажных работ	Слабые стороны 1. Продукция не является уникальной, на рынке представлен широкий ассортимент аналогичных услуг. 2. Нет опыта работы на рынке, новое направление деятельности
Возможности 1. Быстрый срок окупаемости. 2. Поиск клиентов не только в г. Тольятти, а по всей Самарской области.	Угрозы 1. Большое количество конкурентов. 2. Кризис в стране, снижение доходов населения и юридических лиц, угроза банкротства. 3. Большие финансовые затраты

Для открытия нового направления деятельности ООО ПСК «СОЮЗ» – услуги проектирования электромонтажных работ – потребуется аренда помещений площадью 125 кв. м. Арендная ставка – 800 руб. за 1 кв. м.

Мебель и оборудование будет приобретаться в специализированных магазинах г. Тольятти. Мебель и оборудование для проектировочного отдела представлены в таблицах 16 и 17.

Таблица 16 – Мебель для проектировочного отдела

Оборудование	Количество, штук	Цена, руб.	Стоимость, руб.
Стеллажи	3	10 000	30 000
Большой стеллаж с полками	1	30 000	30 000
Офисные кресла	16	3 125	50 000
Письменный стол	16	6 720	107 500
Кассовый аппарат	1	1	11 000
Кресло для отдыха	2	5 000	10 000
Стойка администратора	1	4 000	4 000
Кресло для клиентов	5	80 000	400 000
Итого:	-	-	242 500

Таблица 17 – Оборудование и программное обеспечение

Оборудование	Количество, штук	Цена, руб.	Стоимость, руб.
Ноутбук	16	118 750	1 900 000
Программное обеспечение для проектирования	-	45 000	45 000
Прибор вертикального проектирования	1	75 000	75 000
Рабочая станция для проектирования	5	130 000	650 000
Другое оборудование и материалы	-	-	50 000
Итого:	-	-	2 720 000

Расходы на мебель и оборудование составляют 2 962 500 руб.

В таблице 18 представлено штатное расписание сотрудников проектировочного отдела.

Таблица 18 – Штатное расписание сотрудников проектировочного отдела

Должность	Количество штатных единиц	Оклад, руб.	Итого
Руководитель отдела	1	58000	58000
Главный инженер	1	55000	55000
Конструктор	5	40000	200000

Продолжение таблицы 18

Должность	Количество штатных единиц	Оклад, руб.	Итого
Инженер-сметчик	5	50000	250000
Специалист по нормативной документации	1	50000	50000
Менеджер по продажам	2	50000	100000
Итого:	16	-	713000

Таким образом, ежемесячный фонд оплаты труда составит 713 т. р. Отчисления с фонда оплаты труда, включающие расходы на пенсионное и социальное страхование составляют 30% – 213,9 т. р. в месяц.

Также предполагаются отчисления по взносам на страхование от несчастных случаев работников. Услуги проектирования электромонтажных работ включаются в ОКВЭД 71.12, который относится к 1 классу профессионального риска, взносы на травматизм рассчитываются по тарифу 0,2% от ФОТ. То есть, ежемесячные отчисления на страховые взносы от несчастных случаев составят – 1,43 т. р.

Ежемесячные затраты проектировочного отдела представлены в таблице 19.

Таблица 19 – Ежемесячные затраты проектировочного отдела

Статья расходов	Стоимость, тыс. руб.
Аренда помещения	100
Заработка плата	713
Отчисления с ФОТ (30%+0,2%)	215,33
Реклама	85
Расходные материалы	50
Прочие расходы	10
Итого:	1173,33

Рассчитаем доход для проектировочного отдела, учитывая следующие параметры:

- время работы – 8 часов, 5 дней в неделю;
- количество проектов в месяц – 5 проектов;

- средний чек за проект – 360 000 рублей.

При таких показателях выручка в месяц – 1 800 000 руб.

Предполагается увеличение выручки ежегодно на 10%.

Для финансирования проекта планируется привлечение кредита в сумме 3,0 млн. руб. с годовой процентной ставкой 35,0% (таблица 20).

Таблица 20 – Получение кредита и расчеты по нему, тыс. руб.

Показатели	"0"	Даты					ИТОГО
		2025 г.	2026 г.	2027 г.	2028 г.	2029 г.	
Сумма кредита	3 000	0	0	0	0	0	3 000
Погашение кредита	0	600	600	600	600	600	3 000
Выплаченные проценты	-	1 050	840	630	420	210	3 150
Долг на конец текущего периода	3 000	2 400	1 800	1 200	600	0	-

В эту сумму включены денежные средства по приобретению основных средств проекта и на покрытие первоначальных затрат на приобретение материалов и комплектующих, а также на оплату труда работников.

В таблице 21 приведен отчет о прибылях и убытках проекта.

Таблица 21 – Отчет о прибылях и убытках проекта

Показатели	Годы					Итого
	2025 г.	2026 г.	2027 г.	2028 г.	2029 г.	
Выручка	21 600	23 760	26 136	28 750	31 625	131 870
Себестоимость продаж	14 590	14 590	14 590	14 590	14 590	72 950
ежемесячные затраты	14 080	14 080	14 080	14 080	14 080	70 400
реклама	510	510	510	510	510	2 550
Прибыль от продаж	7 010	9 170	11 546	14 160	17 035	58 920
Проценты к уплате	1 050	840	630	420	210	3 150
Прибыль до налогообложения	5 960	8 330	10 916	13 740	16 825	55 770
Налог на прибыль	358	500	655	824	1 009	3 346
Чистая прибыль (убыток)	5 602	7 830	10 261	12 915	15 815	52 424

Исходя из таблицы, в первый год деятельности будет получена чистая прибыль в размере 5 602 т. р. К пятому году деятельности планируется выйти на уровень чистой прибыли в 15 815 т. р.

В таблице 22 приведен отчет о движении денежных потоков проекта.

Таблица 22 – Отчет о движении денежных потоков проекта, тыс. руб.

Показатели	"0"	Годы					Итого
		2025 г.	2026 г.	2027 г.	2028 г.	2029 г.	
Поступления от продаж	0	21 600	23 760	26 136	28 750	31 625	131 870
Общие затраты	0	-14 590	-14 590	-14 590	-14 590	-14 590	-72 950
Налоги	0	-358	-500	-655	-824	-1009	-3 346
Выплата процентов	0	-1 050	-840	-630	-420	-210	-3 150
Денежные потоки от операционной деятельности	0	5 602	7 830	10 261	12 916	15 816	52 424
Инвестиции в оборудование	-2 963	0	0	0	0	0	-2 963
Денежные потоки от инвестиционной деятельности	-2 963	0	0	0	0	0	-2 963
Поступление кредита	3 000	0	0	0	0	0	3 000
Возврат кредита	0	-600	-600	-600	-600	-600	-3 000
Денежные потоки от финансовой деятельности	3 000	-600	-600	-600	-600	-600	0
Суммарный денежный поток за период	37	5 002	7 230	9 661	12 316	15 216	49 461
Денежные средства на конец периода	37	5 039	12 269	21 930	34 246	49 461	-

Денежные средства на конец пятого года составят 49 461 т. р.

Для обеспечения финансовой состоятельности проекта показатели строки «Денежные средства на конец периода» отчета о движении денежных потоков проекта не должны иметь отрицательных значений.

Возьмем ставку дисконтирования проекта, приравненную к процентной ставке банковского кредита 35%.

Показатели эффективности проекта приведены в таблице 23.

Таблица 23 – Показатели эффективности проекта

Показатели	"0"	Годы					Итого
		2025 г.	2026 г.	2027 г.	2028 г.	2029 г.	
Денежные потоки от операционной деятельности, тыс. руб.	0	5 602	7 830	10 261	12 916	15 816	-
с учетом процентов по кредиту, тыс. руб.	0	1 050	840	630	420	210	-
Денежные потоки от инвестиционной деятельности, тыс. руб.	-2 963	-269	81	29	30	45	-
Чистый денежный поток, тыс. руб.	-2 963	6 383	8 751	10 920	13 366	16 071	-
Дисконтированный чистый денежный поток, тыс. руб.	-2 963	8 617	15 949	26 867	44 394	72 061	164 925
Дисконтированный поток нарастающим итогом, тыс. руб.	-2 963	5 654	21 603	48 470	92 864	164 925	-
Простой срок окупаемости, лет				0,3			
Чистая приведенная стоимость NPV, тыс. руб.					164 925		
Дисконтированный срок окупаемости, лет					1,0		
Внутренняя норма рентабельности IRR, %					246,16		
Индекс доходности PI					55		
Ставка дисконтирования, %					35		

Чистый дисконтированный доход NPV составил 164925 тыс. руб.

$$\begin{aligned}
 NPV = & -2963 + 6383 \times (1 + 0,35)1 + 8751 \times (1 + 0,35)2 + 10290 \times (1 \\
 & + 0,35)3 + 13366 \times (1 + 0,35)4 + 16071 \times (1 + 0,35)5 \\
 = & 164925 \text{ тыс. руб.}
 \end{aligned}$$

Внутренняя норма рентабельности IRR рассчитывается из уравнения для NPV, если вместо ставки дисконтирования g вставить показатель IRR и приравнять уравнение для NPV к нулю, то есть, из уравнения $NPV = f(IRR) = 0$

0. Внутренняя норма рентабельности IRR составила 246,16%, то есть, больше ставки дисконтирования 35%.

Дисконтированный срок окупаемости составил 1 год.

Норма доходности дисконтированных затрат PI, определяемая отношением суммы дисконтированных денежных потоков проекта к величине первоначальных инвестиций составила 55, то есть, больше 1.

Разработанный бизнес-план проекта является эффективным.

Внедрение услуги по проектированию электромонтажных работы в деятельности ООО ПСК «СОЮЗ» окупит инвестиционные затраты уже в первый год работы.

Для реализации проекта будут использованы кредитные средства в сумме 3 млн. р. под 35% годовых.

По итогам проведенных расчетов получены следующие результаты:

- чистый дисконтированный доход NPV составил 164 925 т. р., то есть, обеспечивается прирост вложенных средств в проект;
- внутренняя норма рентабельности IRR равна 246,16%, что превышает ставку дисконтирования 35,0%;
- индекс рентабельности PI равен 55, то есть превышает единицу;
- дисконтированный срок окупаемости составил 1 год.

Рассчитанные показатели характеризуют данный инвестиционный проект как эффективный, позволяющий нарастить вложенные в него финансовые средства.

В результате внедрения данного проекта на предприятии денежные потоки проекта будут суммироваться с денежными потоками предприятия от основной деятельности, что обеспечит улучшение его итоговых финансовых результатов, рост рыночной стоимости и инвестиционной привлекательности.

Заключение

Инвестиции лежат в основе научно-технического прогресса, развития экономики и общества в целом. Инвестиционная деятельность позволяет предприятию получать конкурентные преимущества, увеличивать прибыль и успешно функционировать на рынке. Это тот фактор, который способствует занятию предприятием конкурентной позиции на рынке, обеспечивает ему финансовую стабильность и способность сохранить свои позиции даже в условиях экономического кризиса.

Инвестиционный проект является достаточно гибким и корректируется в зависимости от изменений, происходящих во внешней и внутренней среде. Существует комплекс показателей для оценки эффективности инвестиционного проекта, каждый из которых играет важную роль в оценке. Оценка эффективности инвестиционного проекта позволяет составить полную картину о ценности разрабатываемого проекта, его успешности и результативности и, соответственно, сделать вывод о необходимости его реализации.

Бизнес-планирование позволяет предпринимателю сформировать проект как нового бизнеса, так и трансформации уже существующего предприятия. Бизнес-план имеет стандартную структуру, которая может модифицироваться в зависимости от специфики отрасли, в которой работает предприятия, от особенностей деятельности самого предприятия и других факторов. Разработанный бизнес-план дает инвесторам представление о предприятии, его видах деятельности, организационной структуре, продукте, который данное предприятие планирует выпускать, также описывается необходимое ресурсное и финансовое обеспечение, возможные риски. Важным разделом любого бизнес-плана является расчет эффективности вложения финансовых средств и сроков их возврата, данный раздел позволяет инвесторам принять решение о вложении средств в проект.

Предприятие ООО ПСК «СОЮЗ» находится в г. Тольятти Самарской области, работает с 2018 года в сфере производства электромонтажных работ. Несмотря на не такой большой опыт работы, компания уже приобрела репутацию надежной и ответственной в сфере электромонтажных работ, имеет круг постоянных клиентов и поставщиков.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО ПСК «СОЮЗ» показал устойчивое финансовое положение организации, которое в рассматриваемом периоде укрепилось. ООО ПСК «СОЮЗ» ведет деятельность, получая прибыль, наращивает обороты и демонстрирует прирост выручки и показателей прибыли в рассматриваемом периоде. В структуре активов наблюдается прирост основных средств, дебиторской задолженности. В структуре капитала на заемные средства приходится большая часть, тем не менее в динамике наблюдается прирост собственного капитала, что является положительной тенденцией.

Отрицательными характеристиками финансового состояния ООО ПСК «СОЮЗ» является неуправляемая динамика дебиторской задолженности, которая свидетельствует о том, что организация может не рассчитаться по своим обязательствам, если денежные средства будут заморожены в дебиторской задолженности. Также отрицательно финансовое состояние характеризует преобладание в структуре капитала заемного капитала, что означает текущую закредитованность организации и большую вероятность также не рассчитаться по своим долгам.

Анализ внешней среды показал, что ООО ПСК «СОЮЗ» на данный момент уступает конкурентам по таким позициям, как ассортимент, маркетинг, персонал и использование информационных технологий. Преимуществом компании является опыт работы и сложившаяся благоприятная репутация на рынке.

Было выбрано решения для развития предприятия ООО ПСК «СОЮЗ» – проектирование электромонтажных работ.

Для реализации проекта будут использованы кредитные средства в сумме 3 млн. р. под 35% годовых.

По итогам проведенных расчетов получены следующие результаты:

- чистый дисконтированный доход NPV составил 164 925 т. р., то есть, обеспечивается прирост вложенных средств в проект;
- внутренняя норма рентабельности IRR равна 246,16%, что превышает ставку дисконтирования 35,0%;
- индекс рентабельности PI равен 55, то есть превышает единицу;
- дисконтированный срок окупаемости составил 1 год.

Рассчитанные показатели характеризуют данный инвестиционный проект как эффективный, позволяющий нарастить вложенные в него финансовые средства.

В результате внедрения данного проекта на предприятии денежные потоки проекта будут суммироваться с денежными потоками предприятия от основной деятельности, что обеспечит улучшение его итоговых финансовых результатов, рост рыночной стоимости и инвестиционной привлекательности.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Аскинадзи В. М. Инвестиции: учебник для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2023. 385 с.
2. Бекетова О.Н. Бизнес-планирование. М.: Т8, 2020. 160 с.
3. Бизнес-планирование: учебник / под ред. Т.Г. Попадюк, В.Я. Горфинкеля. М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2025. 296 с.
4. Багиев Г.Л. Основы маркетинговых исследований: учеб. пособие. СПб.: Изд-во СПб. УЭФ, 2020. 560 с.
5. Борисова А.В. Инвестиции: учебник и практикум для среднего профессионального образования. М.: Издательство Юрайт, 2023. 482 с.
6. Бычков В.П. Инновационная деятельность на автомобильном транспорте: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2022. 404 с.
7. Боброва О. С. Организация коммерческой деятельности: учебник и практикум для среднего профессионального образования. М.: Издательство Юрайт, 2025. 369 с.
8. Бронникова, Т. С. Разработка бизнес-плана проекта: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2025. 215 с.
9. Буров В. П. Бизнес-план фирмы. Теория и практика: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2024. 192 с.
10. Бизнес-планирование: учебник / под ред. проф. Т.Г. Попадюк, проф. В.Я. Горфинкеля. М.: Вузовский учебник; ИНФРА-М. 2023. 296 с.
11. Внутрифирменное планирование: учебник и практикум для вузов / под редакцией С. Н. Кукушкина, В. Я. Позднякова, Е. С. Васильевой. М.: Издательство Юрайт, 2025. 344 с.
12. Гумар Н.А., Абжалелова Ш.Р., Жангазина М. Основные инструменты бизнес-планирования на предприятии // Наука в жизни человека. 2022. №1. С. 89-93.
13. Джакубова Т. Н. Бизнес-план: расчеты по шагам: практическое пособие. М.: Финансы и Статистика, 2021. 105 с.

14. Ершова Н.А. Финансово-инвестиционная стратегия: учебное пособие. М.: РГУП, 2021. 196 с.
15. Заздравных А.В. Экономика отраслевых рынков: учебник и практикум для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2023. 359 с.
16. Инвестиции и инновации: учебное пособие / Щербаков В.Н., Балдин К.В., Дубровский А.В. М.: Дашков и К, 2020. 658 с.
17. Инвестиции: учебник / М.И. Ермилова, Е.В. Алтухова, Н.В. Грызунова. М.: ИНФРА-М, 2022. 287 с.
18. Каменнова М. С. Моделирование бизнес-процессов: учебник и практикум для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2025. 534 с.
19. Коммерческая деятельность: учебник и практикум для вузов / И. М. Синяева, О. Н. Жильцова, С. В. Земляк, В. В. Синяев. М.: Издательство Юрайт, 2025. 394 с.
20. Клочкова Е. Н. Экономика предприятия: учебник для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2024. 447 с.
21. Коротков Э. М. Исследование систем управления: учебник и практикум для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2025. 226 с.
22. Кузьмина Е. Е. Организация предпринимательской деятельности: учебник для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2025. 469 с.
23. Купцова Е. В. Бизнес-планирование: учебник и практикум для среднего профессионального образования. М.: Издательство Юрайт, 2024. 435 с.
24. Лопарева А. М. Бизнес-планирование: учебник для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2025. 272 с.
25. Лукасевич И. Я. Финансовое моделирование в фирме: учебник для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2025. 356 с.
26. Масленникова Н. П. Управление развитием организации. М.: Центр экономики и маркетинга, 2020. 04 с
27. Орлова П.И. Бизнес-планирование. Учебник для бакалавров. М.: Дашков и К, 2020. 284 с.

28. Теплова Т.В. Инвестиции в 2 ч. Часть 2: учебник и практикум для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2023. 382 с.
29. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: учебник. М.: ЗАО «Бизнес-школа, Интел-Синтез», 2020. 640 с.
30. Федеральный закон от 25.02.1999 № 39-ФЗ (ред. от 25.12.2023) «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляющейся в форме капитальных вложений» // Собрание законодательства Российской Федерации от 1 марта 1999 г. N 9 ст. 1096.
31. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2024. 295 с.
32. Экономика предприятия: учебник и практикум для вузов / под редакцией А. В. Колышкина, С. А. Смирнова. М.: Издательство Юрайт, 2024. 508 с.
33. Яркина Н.Н. Экономика предприятия (организации): учебник / Н.Н. Яркина. Керчь: ФГБОУ ВО «КГМТУ», 2020. 445 с.
34. Исследование Т-Ж: как погода влияет на продажи климатической техники. [Электронный ресурс] – URL: <https://t-j.ru/dushno-ili-duet-stat/> (дата обращения: 15.04.2025).
35. Российский рынок кондиционеров. Что дальше? [Электронный ресурс]. – URL: https://www.abok.ru/for_spec/articles.php?nid=8127 (дата обращения: 15.04.2025).
36. Маркетинговый анализ рынка «Производство электромонтажных, санитарно-технических и прочих строительно-монтажных работ» [Электронный ресурс]. – URL: <https://bbnt.ru/market/43.2> (дата обращения: 09.09.2025).
37. Ключевые финансовые показатели отрасли «Производство электромонтажных работ» [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.testfirm.ru/keyrates/43/21> (дата обращения: 09.09.2025).

Приложение А
Отчетность предприятия

ИНН 6324096021
 КПП 632401001

Форма по КНД 0710096
 Форма по ОКУД 0710001

Бухгалтерский баланс

<i>Пояснения¹</i>	<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>На 31 декабря 2024 года</i>	<i>На 31 декабря 2023 год</i>	<i>На 31 декабря 2022 года</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
АКТИВ					
	Материальные внеоборотные активы ²	1150	2 444	-	-
	Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы ³	1170	-	-	-
	Запасы	1210	5 814	1 382	-
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	291	164	362
	Финансовые и другие оборотные активы ⁴	1230	4 053	3 608	3 185
	БАЛАНС	1600	12 601	5 155	3 548
ПАССИВ					
	Капитал и резервы ⁵	1300	930	221	294
	Целевые средства	1350	-	-	-
	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды	1360	-	-	-
	Долгосрочные заемные средства	1410	5 370	497	1 097
	Другие долгосрочные обязательства	1450	1 160	-	-
	Краткосрочные заемные средства	1510	-	-	-
	Кредиторская задолженность	1520	5 140	4 437	2 157
	Другие краткосрочные обязательства	1550	-	-	-
	БАЛАНС	1700	12 601	5 155	3 548

¹ Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу.

² Включая основные средства, незавершенные капитальные вложения в основные средства.

³ Включая результаты исследований и разработок, незавершенные капитальные вложения в нематериальные.

⁴ Включая дебиторскую задолженность.

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

Рисунок А.1 – Бухгалтерский баланс ООО ПСК «СОЮЗ»

Продолжение Приложения А

ИНН 6324096021
КПП 632401001

Форма по КНД 0710096
Форма по ОКУД 0710002

Отчет о финансовых результатах

Пояснения ⁶	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2024 года.	На 31 декабря 2023 года.
1	2	3	4	5
	Выручка ⁷	2110	11 448	3 029
	Расходы по обычной деятельности ⁸	2120	(10 383)	(2 875)
	Проценты по уплате	2330	(190)	(-)
	Прочие доходы	2340	-	-
	Прочие расходы	2350	(118)	(69)
	Налоги и прибыль (доходы) ⁹	2410	(48)	(17)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	709	68

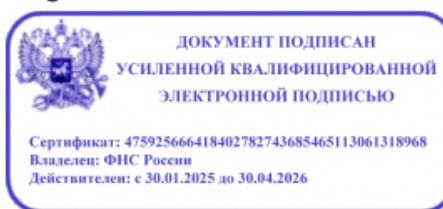
⁶ Указывается номер соответствующего пояснения к отчету о финансовых результатах.

⁷ За минусом налога на прибыль.

⁸ Включая себестоимость продаж, коммерческие и управленческие расходы.

⁹ Включая текущий налог на прибыль, изменение отложенных налоговых обязательств и активов.

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



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

Приложение Б
Анализ внешней среды по СТЭП-факторам

Таблица Б.1 – Анализ внешней среды по СТЭП-факторам

Фактор	Состояние фактора и тенденция развития	Характер влияния на организацию («+», «-»)	Возможная реакция организации
1. Экономические			
1.1. Нормы налогообложения	Общая система налогообложения	«+» существуют методы оптимизации налогообложения	Оптимизировать систему налогообложения
1.2. Темп инфляции	Значительный	«-» обесценивание денежных средств	Предусматривать индексацию платежей в договорах
1.3. Величина заработной платы	Средний уровень заработной платы	«-» высокая текучесть кадров	Методы мотивации персонала
1.4. Уровень конкуренции	Высокий уровень конкуренции	«-» отток потенциальных клиентов	Поиск конкурентных преимуществ
1.5. Общий уровень экономического развития	Снижение доходов населения и бизнеса, экономический кризис	«-» снижение покупательной способности клиентов	Проведение маркетинговых исследований, поиск новых рынков и конкурентных преимуществ
2. Технологические			
2.1. Применение информационных технологий	В стратегии развития национальной экономики заложена информатизация общества	«+» снижаются трудовые, временные и финансовые затраты	Использование информационных технологий в своей деятельности
2.2. Уровень инноваций и технологического развития отрасли	IT-технологии развиваются быстрыми темпами	«+» растет конкурентоспособность «-» требуются вложения в инновации	Использование информационных технологий в своей деятельности
3. Социально-культурные			
3.1. Культура формирования накоплений и кредитования в обществе	Население стремится делать накопления, берут кредиты на покупки	«+» увеличение потенциальных клиентов	Рост доходов организации
3.2. Стиль жизни, обычаи, привычки	Растут объемы жилой и промышленной застройки, необходимо электроснабжение	«+» увеличение потенциальных клиентов	Рост доходов организации

Продолжение Приложения Б

Продолжение таблицы Б.1

Фактор	Состояние фактора и тенденция развития	Характер влияния на организацию («+», «-»)	Возможная реакция организации
3.3. Отношение людей к качеству жизни	Электроснабжение является необходимой частью жизни людей	«+» увеличение потенциальных клиентов	Рост доходов организации
4. Политико-правовые			
4.1. Изменения в законодательстве	Принимаются различные законы о защите прав потребителей	«+» увеличение потенциальных клиентов «-» увеличение издержек	Методы оптимизации затрат
4.2. Государственное влияние в обществе	Меры поддержки предпринимателей в связи с экономическим кризисом	«-» уменьшается поток клиентов	Использование предоставляемых государством возможностей
4.3. Налоговая политика (тарифы и льготы)	Существуют льготные тарифы по налогам	«+» сокращение затрат	Оптимизация налогообложения
5. Экономические			
5.1. Нормы налогообложения	Возможно использование упрощенной системы налогообложения	«+» существуют льготы по уплате налогов и ведению бухгалтерского учета	Оптимизировать систему налогообложения
5.2. Темп инфляции	Значительный	«-» обесценивание денежных средств	Предусматривать индексацию платежей в договорах
5.3. Величина заработной платы	Невысокий уровень заработных плат – до 50 тыс. рублей	«-» трудности набором персонала	Предусматривать льготы / социальный пакет, создание благоприятного климата в коллективе

Приложение В

Карта стратегических групп конкурентов

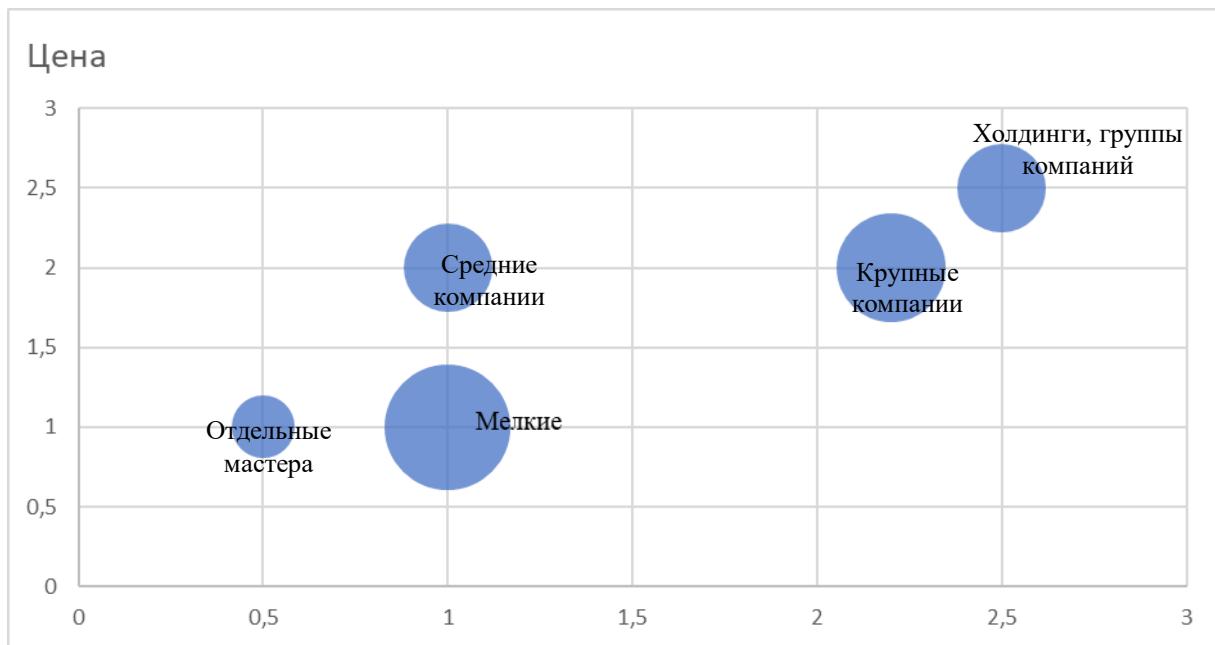


Рисунок В.1 – Карта стратегических групп конкурентов

Приложение Г

SWOT-анализ деятельности ООО ПСК «СОЮЗ»

Таблица Г.1 – SWOT-анализ деятельности ООО ПСК «СОЮЗ»

		ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
		<p>1. Выход на новые рынки и увеличение объема реализации услуг.</p> <p>2. Использование достижений научно-технического прогресса для развития продвижения услуг в соответствии с требованиями рынка.</p> <p>3. Рост спроса на качественные электромонтажные работы.</p> <p>4. Возможность занять лидирующие позиции на рынке.</p> <p>5. Расширение ассортимента услуг.</p> <p>6. Увеличение населения района в результате строительства новых жилых домов.</p>	<p>1. Сильная конкуренция – множество компаний, оказывающих электромонтажные работы.</p> <p>2. Нестабильное финансовое положение клиентов – физических и юридических лиц в связи с экономической ситуацией в стране.</p> <p>3. Увеличение цен на рынке в результате инфляции.</p> <p>4. Банкротство поставщиков.</p> <p>5. Появление новых конкурентов.</p>
СИЛНЫЕ СТОРОНЫ	<p>1. Высокое качество услуг и обслуживания.</p> <p>2. Высококвалифицированные сотрудники.</p> <p>3. Высокий уровень доверия со стороны клиентов.</p> <p>4. Широкий спектр предоставляемых услуг.</p> <p>5. Взаимовыгодные партнерские отношения с крупнейшими поставщиками.</p> <p>6. Устойчивое финансовое положение.</p> <p>7. Удобное месторасположение.</p>	<p>SO-стратегии - стратегии, которые используют силы компании, чтобы реализовать возможности внешней среды.</p> <p>Стратегия лидерства</p> <p>1. Увеличение доли рынка за счет использования сильных сторон: высокого качества, доверия со стороны потребителя.</p> <p>2. Расширение ассортимента реализуемых услуг.</p> <p>3. Поддержание лояльности клиентов (совершенствование системы поддержки постоянных клиентов, проведение тематических мероприятий).</p>	<p>WO-стратегии - стратегии, которые используют возможности среды, преодолевая внутренние слабости.</p> <p>Стратегия внутреннего развития</p> <p>1. Поиск инвесторов и кредиторов для расширения деятельности.</p> <p>2. Формирование гибкой ценовой политики.</p> <p>3. Совершенствование кадровой политики.</p> <p>4. Внедрение информационных технологий.</p> <p>5. Развитие механизмов планирования и финансового управления.</p> <p>6. Создание собственного сайта.</p>
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ	<p>1. Непроработанная маркетинговая политика.</p> <p>2. Высокая текучесть кадров.</p> <p>3. Недостаточная организация рекламной деятельности.</p> <p>4. Отсутствие собственного Интернет-сайта.</p> <p>5. Недостаточно проработанная система мотивации персонала.</p> <p>6. Слабая корпоративная культура.</p> <p>7. Отсутствие эффективной системы планирования.</p>	<p>ST-стратегии - стратегии, которые используют силы компании, чтобы избежать угроз среды.</p> <p>Стратегия борьбы</p> <p>1. Расширение доли рынка для покрытия высоких издержек.</p> <p>2. Усиление маркетинговой политики.</p> <p>3. Повышение качества и эффективности сервиса.</p> <p>4. Проведение рекламных кампаний.</p>	<p>WT-стратегии - стратегии, которые минимизируют слабости и помогают избежать угроз.</p> <p>Стратегия избегания</p> <p>1. Удержание постоянных клиентов компании.</p> <p>2. Оптимизация затрат.</p> <p>3. Исследование запросов клиентов и сокращение некоторых позиций товаров для укрепления более востребованных товаров.</p>

Приложение Д

Дерево целей для проблемы управления развитием фирмы ООО ПСК «СОЮЗ»



Приложение Е
Динамика рентабельности продаж

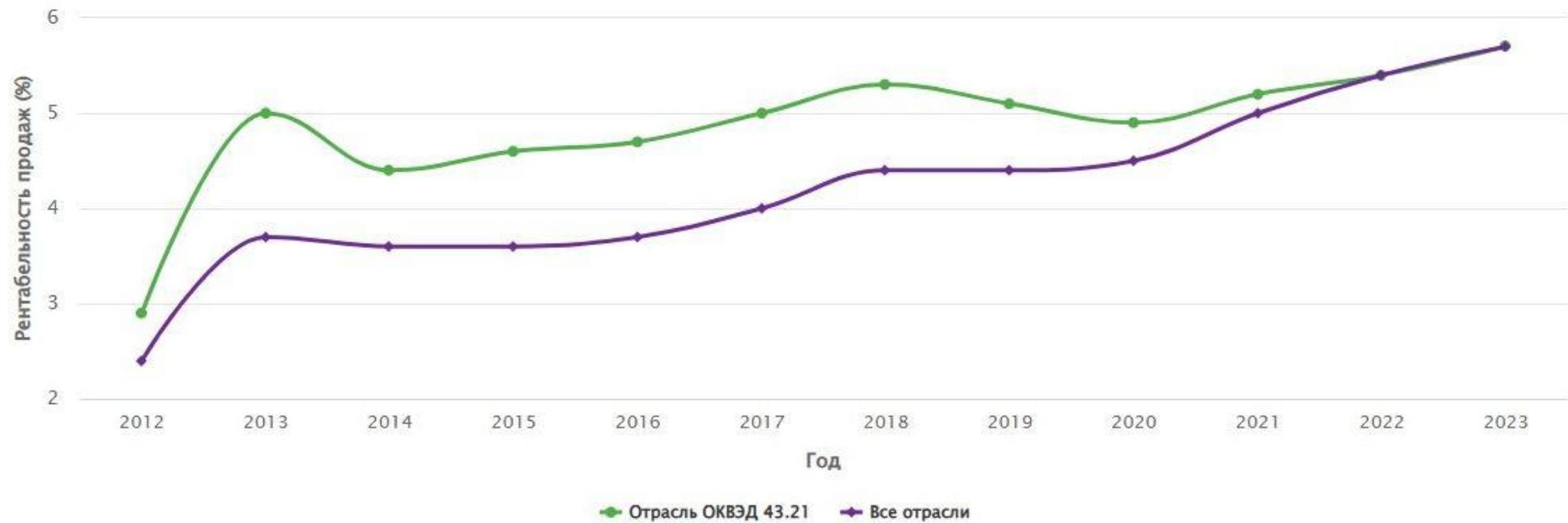


Рисунок Е – Динамика рентабельности продаж отрасли «Производство электромонтажных работ» в среднем по РФ за 2012-2023 гг., % [37]