

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

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Предпринимательство

(направленность (профиль) / специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка бизнес-плана инвестиционного проекта

Обучающийся

А.А. Жилина

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

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

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

Тольятти 2025

Аннотация

Выпускная квалификационная работа посвящена разработке бизнес-плана инвестиционного проекта для строительно-инжиниринговой компании ООО «Фотон», занимающейся подготовкой территорий к установке и монтажом вышек сотовой связи. Объектом исследования является компания ООО «Фотон», предметом исследования – бизнес-планирование инвестиционного проекта.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка литературы и приложений.

В первом разделе представлен теоретический фундамент исследования, включающий определения бизнес-плана и инвестиционного проекта, их структуру, а также исследование понятия «бизнес-план» в области специальной литературы.

Второй раздел посвящен анализу компании ООО «Фотон». В нем представлена общая характеристика предприятия, проанализированы основные экономические показатели его деятельности, представлен комплексный анализ внешней и внутренней среды предприятия. На основе выявленных в ходе анализа проблем предложен инвестиционный проект по расширению компании, в рамках реализации которого будет предложено осуществить закупку отечественного оборудования.

В третьем разделе представлен бизнес-план предлагаемого проекта, проведена оценка его эффективности и анализ рисков проекта.

В заключении представлены выводы по проделанной работе, в которых произведена итоговая оценка эффективности разрабатываемого инвестиционного проекта.

Содержание

Введение	4
1 Теоретические основы разработки бизнес-плана инвестиционного проекта	6
1.1 Понятие и сущность бизнес-плана инвестиционного проекта	6
1.2 Структура бизнес-плана инвестиционного проекта	12
2 Анализ рынка и предпосылок реализации инвестиционного проекта	16
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Фотон»	16
2.2 Анализ отрасли и рынка ООО «Фотон»	27
3 Разработка бизнес-плана инвестиционного проекта и оценка его эффективности	34
3.1 Бизнес-план инвестиционного проекта, предлагаемого к реализации ООО «Фотон»	34
3.2 Оценка эффективности инвестиционного проекта и анализ рисков	43
Заключение	46
Список используемой литературы	47
Приложение А Бухгалтерский баланс за 2021-2024 гг.	50
Приложение Б Отчет о финансовых результатах за 2021-2024 гг.	52

Введение

Бизнес-план представляет собой формализованное описание инвестиционного проекта, предназначенное для обоснования его целесообразности и привлечения инвестиций. Он разрабатывается для достижения различных целей, включая увеличение стоимости предлагаемых услуг, модернизацию производственной базы, расширение масштабов деятельности и освоение новых рыночных ниш. В условиях динамичной экономики и усиливающейся конкуренции потребность в тщательно разработанном бизнес-плане значительно возрастает. Актуальность данной темы подтверждается обширными исследованиями и статистическими данными, указывающими на высокую долю (более 70%) закрывающихся стартапов в первые годы существования, что обусловлено недостаточной проработкой бизнес-плана и анализом рыночной ситуации.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка бизнес-плана инвестиционного проекта.

Задачи выпускной квалификационной работы:

- изучить теоретические аспекты разработки бизнес-плана инвестиционного проекта;
- дать организационно-экономическую характеристику ООО «Фотон»;
- выполнить анализ отрасли и рынка ООО «Фотон»;
- разработать бизнес-план инвестиционного проекта;
- выполнить оценку эффективности предлагаемого к реализации проекта.

Методологическую основу исследования составляют различные методы, в том числе SWOT-анализ, методы количественной и качественной оценки данных.

Информационной базой исследования являются отчеты государственных органов, научные публикации и книги по бизнес-

планированию и управлению проектами, исследования по предпринимательству и инвестициям.

Предметом исследования является бизнес-планирование инвестиционного проекта.

Объектом исследования выступает ООО «Фотон».

Практическая значимость исследования обусловлена возможностью использовать разработанный бизнес-план в деятельности ООО «Фотон». Такой план призван содействовать привлечению капитала, снижению вероятности появления рисков и гарантировать устойчивое развитие инвестиционного проекта в условиях современной рыночной конкуренции.

В первом разделе представлен теоретический фундамент исследования, включающий определения бизнес-плана и инвестиционного проекта, их структуру, а также исследование понятия «бизнес-план» в области специальной литературы.

Второй раздел посвящен анализу компании ООО «Фотон». В нем представлена общая характеристика предприятия, проанализированы основные экономические показатели его деятельности, представлен комплексный анализ внешней и внутренней среды предприятия. На основе выявленных в ходе анализа проблем предложен инвестиционный проект по расширению компании, в рамках реализации которого будет предложено осуществить закупку отечественного оборудования.

В третьем разделе представлен бизнес-план предлагаемого проекта, проведена оценка его эффективности и анализ рисков проекта.

В заключении представлены выводы по проделанной работе, в которых произведена итоговая оценка эффективности разрабатываемого инвестиционного проекта.

1 Теоретические основы разработки бизнес-плана инвестиционного проекта

1.1 Понятие и сущность бизнес-плана инвестиционного проекта

Каждый владелец бизнеса, вне зависимости от опыта, обязан четко представлять потребности в финансовых, материальных, трудовых и интеллектуальных ресурсах на ближайший период. Ему нужно иметь представления о различных вариантах и способах их получения, владеть навыками квалифицированной и точной оценки эффективности использования этих ресурсов в производственных процессах и деятельности предприятия.

Предпринимательская деятельность компании регламентируется и описывается в бизнес-плане, который формируется на этапе зарождения идеи и регулярно обновляется в процессе работы. Главная задача этого документа – спланировать экономическую деятельность организации на различные отрезки времени, учитывая рыночные обстоятельства, потребности и имеющиеся ресурсы.

Бизнес-план – ключевой стратегический документ, который формулирует задачи, способы их решения и ожидаемые финансовые показатели. Его составление предполагает тщательный анализ рынка, оценку конкурентоспособности, разработку действенной маркетинговой стратегии и построение финансовых прогнозов. Такая проработка делает его незаменимой основой для успешной реализации целей и развития бизнеса.

Основная функция бизнес-плана – обосновать инвестиционную привлекательность проекта и служить инструментом для взаимодействия с потенциальными инвесторами и деловыми партнерами. Качественно созданный бизнес-план отражает не только текущую ситуацию, но и риски, возможности и стратегии по их минимизации. Он становится базой для

взвешенных решений, принимаемых как предпринимателями, так и инвесторами.

В рамках исследования был выполнен литературный обзор понятий «бизнес-планирование».

А. М. Рыбников считает бизнес-план важным документом и определяет бизнес-планирование как методику создания и последующего применения. План подробно описывает основные этапы организации и управления бизнесом. Он определяет роль бизнес-плана как основного инструмента для предпринимателей, вне зависимости от стадии развития их предприятия [1].

В своих исследованиях автор акцентирует внимание на двух основных функциях бизнес-плана. Во-первых, это контроль последовательности деятельности компании и помощь в её развитии. Во-вторых, привлечение инвестиций и установление партнерских отношений.

Р.С. Касимов рассматривает бизнес-планирование как базовый метод управления бизнесом, способный уменьшить неопределенность при принятии важных решений. Он подчеркивает значение стратегии для достижения целей. Актуальность данного аспекта, по мнению автора, особенно велика в условиях экономической нестабильности и повышенной вероятности возникновения риска.

В своей работе автор неоднократно фокусирует внимание на ценности детально продуманного бизнес-плана для демонстрации потенциала вложений. При этом автор отмечает, что нет единого «золотого стандарта», и что требования к содержанию плана могут меняться в зависимости от интересов и предпочтений как предпринимателя, так и потенциальных инвесторов будущего проекта [5].

В.Е. Дударь и А.С. Петренко отмечают, что внедрение бизнес-планирования является необходимым шагом, дающим возможность сформировать бизнес-концепцию, установить цели и заниматься стратегическим планированием [3].

Изучение профильной литературы показывает разнообразие подходов к пониманию и трактовке терминов «бизнес-планирование» и «бизнес-план». Так, большинство авторов сходятся во мнении, что понятие «бизнес-планирование» меняется в зависимости от исследовательских интересов. Бизнес-планирование является неотъемлемой частью управления компанией, поскольку в нестабильных рыночных условиях бизнес-стратегия выступает в качестве механизма корректировки компании, что гарантирует оперативные ответы на изменения в бизнес-среде.

Отдельно авторы некоторых работ отмечают задачи, которые бизнес-план помогает решить. Например, Д.Д. Хаблиева заостряет внимание на ключевых задачах, которые решает бизнес-план, среди которых:

- экономическая обоснованность,
- расчет предполагаемых финансовых результатов,
- определение источников финансирования,
- подбор персонала и др.

Каждая отдельная задача значима, но для их успешного выполнения необходима слаженная работа многих подразделений [26].

Рассматривая историческую сторону вопроса, следует сказать, что прародительницей идеи бизнес-планов является США. Разработка бизнес-планов начала активно изучаться с момента возникновения предпринимательской деятельности. В XX веке с развитием малых и средних предприятий бизнес-планы стали неотъемлемой частью ведения бизнеса. За десятилетия методы их разработки пережили значительные перемены, приспосабливаясь к новой экономической действительности. Например, в 70-80 гг. прошлого века развитие высокотехнологичных компаний потребовало крупных финансовых ресурсов. Предприниматели во всем мире стали получать обеспечение от инвестиционных и венчурных фондов, что позволило создавать такие компании, как Intel и Microsoft. Тем не менее, эффективность бизнес-планирования в России отстает от других стран. Глобальные

корпорации обладают более высокими стратегиями собственности и эффективно реализуют их в администрировании.

В современной российской практике управления весь потенциал механизма бизнес-планирования зачастую недооценивается. Такое положение дел может быть обусловлено тем, что технологии, применяемые в практике управления за границей, недостаточно адаптированы к отечественным методикам. В настоящее время долгосрочное планирование является трудной задачей в связи с неустойчивостью и нестабильностью мировой экономики. Тем не менее, в России малый и средний бизнес демонстрирует рост, увеличив свою долю в экономике до 21,7 % по показателям за 2023 год. Число предпринимателей также показывает рост на 8,5% за то же время [10].

В современное время, несмотря на большое распространение бизнес-планов, существует множество подходов и методик их разработки. Каждая из них обладает своими плюсами и минусами, что делает проблему выбора подходящей актуальной. Каждая компания адаптирует предпринимательские стратегии под свои уникальные условия. Это позволяет находить наиболее полезные решения для каждой ситуации.

Инвестиционный проект, прямая задача которого состоит в реализации инвестирования, предполагает формирование особой структуры и наличия определенных целей.

По мнению В.Д. Базилевича, инвестиционный проект предстает как замысел создания материальных активов, сопряженный с технологическими процессами и разработкой общей технической и организационной документации. Данный подход рассматривает разработку проекта как комплексную методологию, охватывающую проектирование, строительство или модернизацию производства. Эта методология требует точного расчета физических, экономических, трудовых и прочих ресурсов, а также учета административных аспектов, необходимых для достижения поставленной цели – создания материальных объектов [6].

Определение В.П. Савчука звучит следующим образом: «Инвестиционный проект – это специально оформленное предложение об изменениях деятельности предприятия, преследующее определенную цель» [7].

Согласно А. И. Зимину, инвестиционный проект – это структурированный план, определяющий процесс инвестирования. Он включает в себя обоснование финансовой рациональности, параметры масштаба и сроки осуществления инвестиций, полный комплект проектной документации и описание планируемых мероприятий, направленных на реализацию бизнес-плана [4]. Проект предполагает определение объекта инвестирования. Он определяет объем и порядок инвестирования, способы контроля и пути использования средств. После оценки разработанного проекта принимают решение о рациональности его реализации.

Изучение представленных ранее определений позволяет выделить два важных аспекта проекта: ориентация на конкретный, измеримый результат и необходимость его достижения, даже при ограниченных ресурсах.

В законодательстве дано такое определение инвестиционного проекта: «Инвестиционный проект – обоснование экономической целесообразности, объема и сроков осуществления капитальных вложений, в том числе необходимая проектно-сметная документация, разработанная в соответствии с законодательством Российской Федерации и утвержденными в установленном порядке стандартами (нормами и правилами), а также описание практических действий по осуществлению инвестиций (бизнес-план)» [9].

В данном контексте инвестиционный проект – это план действий, объединенных общей целью, ради которой привлекаются инвестиции в компанию или целую отрасль. Качественно подготовленный проект помогает инвесторам быстрее понять, стоит ли вкладывать деньги в конкретное предприятие.

Цели инвестиционного проекта могут быть различны. В соответствии с основной, наиболее распространенной классификацией, организация, реализующая инвестиционную программу, может преследовать следующие цели:

- решение экономических и социальных задач,
- увеличение объемов производства и повышение качества продукции,
- выпуск нового ассортимента продукции.

Каждая из перечисленных целей программы инвестиций может быть достигнута различными способами. В связи с этим, программы вложений капитала очень часто носят конфликтующий характер.

Реальный инвестиционный проект представляет собой экономическую программу, выполняемую посредством капитальных финансовых вложений. Реальные программы инвестиций принято классифицировать по нескольким основаниям. Например, в зависимости от уровня доходности, срока реализации, вида организации и т.д.

Выбор инвестиционного проекта предполагает глубокое погружение в реалии современной экономики и рыночной ситуации. На выбор реальной программы инвестиций оказывает влияние ее доходность, срочность и организация.

Инвестиционный проект производства обладает своими индивидуальными чертами и характеристиками. Так, задачи вложений в производственную сферу часто сводятся к увеличению ассортимента выпускаемой продукции, повышению его качества. Кроме того, производственные мощности могут нуждаться в модернизации, например, в рамках аккредитации и стандартизации.

Эти виды деятельности требуют существенных временных ресурсов. При этом возврат вложенных средств может занять длительный период. В такой ситуации субъекту экономической деятельности может помочь кредитование инвестиционных проектов. Получение кредита способно существенно облегчить поиск капитала, необходимого для осуществления

инвестиций. При разработке инвестиционного проекта следует тщательно проанализировать его рентабельность и период окупаемости.

В то же время кредитование инвестиционных проектов широко применяется не только в производственном секторе. Строительная индустрия, как и многие добывающие предприятия, активно прибегают к кредитованию в своей работе. Используя этот метод привлечения капитала, рекомендуется тщательно оценить прибыльность инвестиционного плана и время его окупаемости. Это поможет избежать нежелательных финансовых рисков.

1.2 Структура бизнес-плана инвестиционного проекта

Разработка бизнес-плана, как правило, состоит из нескольких этапов, выстроенных в определенной последовательности [8]:

- формулировка целей и задач (на данном этапе важно досконально выяснить, для кого предназначен бизнес-план, какую информацию о проекте или организации необходимо предоставить, какие аспекты стоит акцентировать в кратком изложении и какие особые требования предъявляются к документу);
- организация рабочего процесса (создается группа экспертов, отвечающих за составление бизнес-плана, определяются дедлайны и план выполнения работы);
- накопление данных и создание (осуществляется поиск информации из разных источников, включая консультации специалистов, изучение рынка, продукта и компании. Необходимо задокументировать все предположения и допущения, на которых основывается бизнес-план. Завершается этап написанием резюме);
- редактирование и оформление (бизнес-план дорабатывается, оформляется в окончательном виде, проходит рецензирование и утверждается);

- оценка реализации (этот этап предполагает регулярный пересмотр и обновление данных бизнес-плана с учетом текущих изменений. Анализ степени достижения запланированных показателей и выявление причин отклонений позволяет поддерживать актуальность бизнес-плана как инструмента управления проектом и извлекать уроки из допущенных ошибок).

В условиях рыночной экономики бизнес-планы могут значительно отличаться друг от друга по форме, содержанию, структуре и другим параметрам. Эти различия обусловлены прежде всего целями, для которых создается бизнес-план.

В рамках одной организации могут разрабатываться как генеральные стратегические бизнес-планы, охватывающие все цели компании, так и узкоспециализированные планы, соответствующие конкретным задачам.

На объем, структуру, содержание и степень детализации бизнес-плана влияют следующие факторы:

- специфика деятельности компании,
- размер предприятия,
- цель разработки бизнес-плана,
- общая стратегия развития компании,
- перспективы роста бизнеса,
- размер целевого рынка,
- наличие конкурентов.

Чем крупнее компания и сложнее ее деятельность, тем более детальным и проработанным должен быть бизнес-план. Для небольших предприятий бизнес-план, как правило, имеет более простую структуру, состав и объем информации.

Согласно рекомендациям UNIDO, структура бизнес-плана должна включать следующие ключевые разделы [11]:

- резюме (краткое изложение сути бизнес-плана, содержащее ключевую информацию о проекте, необходимую для привлечения инвесторов. В резюме должны быть четко указаны требуемый объем инвестиций, условия финансирования, гарантии возврата средств, а также размер собственных вложений. Резюме формирует первое впечатление о проекте, поэтому должно быть лаконичным, понятным и убедительным);
- описание отрасли и компании (общая информация о предприятии, включая описание отрасли, перспектив ее развития, ключевых финансовых показателей, структуры управления и кадрового состава, направления деятельности, выпускаемой продукции или оказываемых услуг, а также партнерских связей);
- описание товаров/услуг (подробное представление продукции компании, включая визуальные материалы (фотографии, рисунки, образцы). Для каждого вида продукции необходимо предоставить отдельное описание);
- продажи и маркетинг (анализ рынка сбыта продукции, описание целевой аудитории (конечные потребители и оптовые покупатели) с указанием их характеристик (местоположение, отрасль, социально-демографические данные). Также необходимо описать потребительские свойства товаров, такие как цена, срок службы, внешний вид и т.д.);
- план производства (расчет затрат на производство (постоянных и переменных), объемов производства и сбыта, себестоимости продукции, а также общая информация о производственных возможностях предприятия);
- организационный план (описание структуры управления компанией, ключевых специалистов, сроков реализации проекта и системы мотивации руководящего состава);

- финансовый план (прогнозы доходов и расходов, оценка потребности в финансировании, расчет точки безубыточности и анализ рентабельности проекта);
- оценка эффективности проекта (анализ значимости, эффективности и направленности проекта, а также оценка его чувствительности к внешним факторам);
- гарантии и риски компании (описание гарантий по окупаемости проекта и возврату заемных средств, а также анализ возможных рисков и форс-мажорных обстоятельств);
- приложения (дополнительные материалы, которые не вошли в основные разделы, такие как таблицы, графики и другие детализированные данные).

Такая структура позволяет не только систематизировать информацию о проекте, но и обеспечить прозрачность для всех заинтересованных сторон. Применение данной структуры бизнес-плана способствует его эффективной презентации и помогает легко находить нужную информацию, что особенно важно при переговорах с инвесторами и партнерами.

Таким образом, первый раздел, посвященный теоретическим основам разработки бизнес-плана инвестиционного проекта, закладывает основу для дальнейшего исследования. Он охватывает ключевые понятия, исторический контекст и современное состояние проблемы, а также методики, используемые в рамках исследования. В следующих разделах будет рассмотрена практическая сторона разработки инвестиционного бизнес-плана, так как особенно важно, чтобы создаваемый бизнес-план не только соответствовал теоретическим аспектам, но и был адаптирован к реальным условиям рынка. Это обеспечит его успешную реализацию и достижение поставленных целей.

2 Анализ рынка и предпосылок реализация инвестиционного проекта

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Фотон»

Общество с ограниченной ответственностью «Фотон» [24] – строительно-инжиниринговая компания, занимающаяся подготовкой территорий к установке, а также монтажом вышек сотовой связи.

Отрасль по установке вышек для телекоммуникаций представляет собой актуальное направление деятельности. Постоянно растущая потребность в быстром интернете и сотовой связи, в особенности с приходом 5G, вызывает высокий спрос. Общий объем вложений в телекоммуникационную инфраструктуру возрастает в связи с возрастающим количеством запросов пользователей. В таблице 1 представлена карточка ООО «Фотон».

Таблица 1 – Карточка предприятия ООО «Фотон»

Показатель	Характеристика
Наименование	Общество с ограниченной ответственностью "Фотон"
Адрес	356240, Ставропольский край, Шпаковский р-н, Михайловск г, Полеводческая ул, дом № 12, д.оф. 17.18
Основной вид деятельности по ОКВЭД2	43.12 Подготовка строительной площадки
ОКПО	90932820

Продолжение таблицы 1

Показатель	Характеристика
Организационно-правовая форма по ОКОПФ	12300 Общества с ограниченной ответственностью
Форма собственности по ОКФС	16 Частная собственность
ИНН	2635804657
КПП	262301001

Клиентская база ООО «Фотон» охватывает крупных участников телекоммуникационного рынка и небольшие организации, нуждающиеся в базовых станциях. Клиенты ожидают надёжное обслуживание и оперативную обработку заказов, придерживаются строгих стандартов качества и безопасности, активно используют цифровые каналы для выбора поставщиков. Это требует от предприятия активной работы и поддержания положительной репутации.

Так как компания специализируется на подготовке территорий для установки и монтажа вышек сотовой связи, это требует соблюдения нормативно-правовых требований и стандартов. ООО «Фотон» строго следует нормам российского строительного законодательства, в том числе федеральным законам, СанПиНам, Градостроительному кодексу РФ, а также земельному законодательству. Такой подход обеспечивает юридическую чистоту при реализации проектов по возведению сотовой инфраструктуры. Также «Фотон» уделяет внимание экологической безопасности, проводя экспертизы и внедряя природоохранные мероприятия. Внутренняя же

деятельность компании регламентируется учредительными документами, в частности, уставом, который определяет миссию, обязанности и регламент работы.

Организационная структура ООО «Фотон» построена по принципу линейно-функционального управления, что обеспечивает эффективное управление всеми процессами и взаимодействием внутри компании.

Руководство организацией осуществляет генеральный директор, которому подотчетна работа всех структурных единиц организации и разработка стратегических планов.

Главная его функция – формулирование перспективных целей и определение путей их реализации.

Под началом генерального директора находятся ключевые менеджеры: директор по продажам, руководитель производства и руководитель отдела, занимающегося обслуживанием ключевых заказчиков. Каждый из них отвечает за управление своим направлением и вносит значительный вклад в общекорпоративные цели.

Взаимосвязанность всех подразделений позволяет оптимизировать использование ресурсов, упорядочить процессы и наладить сотрудничество между различными функциональными зонами.

Заместитель генерального директора контролирует деятельность пяти важных направлений:

- юридического отдела,
- службы безопасности,
- отдела управления персоналом,
- отдела логистики,
- сервисной поддержки клиентов.

Приоритет заместителя генерального директора – организация продуктивного взаимодействия между этими подразделениями для достижения общих задач.

Юридический отдел, в составе которого два квалифицированных специалиста, гарантирует правовую защиту компании. В деятельность отдела входит контроль за соответствием документации требованиям законодательства и оказание юридической поддержки в трудовых вопросах, включая проверку договоров и консультации.

Логистикой компании занимается один сотрудник, отвечающий за приобретение и доставку необходимых материалов. В его деятельность входит контроль наличия запасов и обеспечение непрерывности процессов поставок.

Кадровая служба компании представлена двумя сотрудниками: специалистом по найму и супервайзером, который проводит личные встречи и отбирает кандидатов. Отдел занимается поиском, адаптацией и обучением персонала. В деятельность кадрового отдела также входит контроль соблюдения трудового законодательства и поддержание корпоративных ценностей. Кадровая политика компании «Фотон» направлена на оптимизацию работы персонала и реализацию программ, поддерживающих комфорт сотрудника на рабочем месте. Анализ кадровой политики компании показал, что акцент на привлечении и сохранении опытных профессионалов, приводит к успешной реализации проектов в рамках линейно-функциональной системы управления.

В стиле управления компанией прослеживается четкая структурная иерархия. Линейные руководители обладают определенными правами и ответственностью, что способствует оперативности и гибкости в принятии решений. Однако недостаток связей между отделами приводит к лишней бюрократии и задержкам некоторых внутренних процессов. Развитие командной работы может повысить результативность и снизить напряженность среди сотрудников.

Для более глубокого анализа внутренней среды предприятия нужно учитывать различные факторы. Одним из важных аспектов анализа является информационная система управления предприятием.

Анализ выявил, что коммуникационные процессы внутри предприятия нуждаются в улучшении, что четко отражает анализ кадровой политики компании. В настоящее время коммуникация между различными уровнями управления не всегда эффективна и может приводить к непониманию задач и целей предприятия. Система делопроизводства также нуждается в оптимизации, поскольку существующие процессы управления документами избыточны и отнимают много времени.

Компании рекомендовано оптимизировать документооборот путем внедрения электронных систем и автоматизировать некоторые внутренние процессы – это может значительно повысить производительность и снизить риск ошибок.

Практика управления проектами внутри компании указывает на то, насколько эффективно компания может справляться с текущими задачами. Анализ данного аспекта внутренней среды предприятия ООО «Фотон» выявил значительное несоответствие имеющихся систем современным требованиям.

На данный момент при реализации некоторых процессов деятельности компании продолжают использоваться устаревшие практики, которые не учитывают изменения на рынке и постоянно меняющиеся запросы клиентов. Несмотря на то, что базовые инструменты и подходы всегда остаются актуальными, их применение часто нецелесообразно для изменчивого потребительского сегмента. Использование только базовых основ практики управления проектами приводит к срыву сроков и превышению бюджетов проектов, что увеличивает расходы, ухудшает качество и вызывает недовольство как заказчиков, так и сотрудников. Все это негативно сказывается на репутации компании и ее конкурентоспособности.

Для решения данной проблемы рекомендовано изменить подход к управлению проектами на более гибкий, но при этом не уходить далеко от привычных основ. Такой подход будет подразумевать использование современных методологий, таких как Agile и Scrum, которые ориентированы

на адаптивность и гибкость, но при этом учитывают все необходимые основы управления.

Так, Agile предполагает гибкую разработку, позволяющую оперативно реагировать на изменения и учитывать отзывы клиентов на каждом этапе. Scrum же будет обеспечивать структурированный процесс, который поспособствует эффективному взаимодействию команды и повысит производительность компании и сотрудников. Переход к современным методам управления проектами не только улучшит работу команд, но и повысит качество результатов, снизит риски и обеспечит более высокий уровень конечного продукта. Внедрение этих подходов требует изменения корпоративной культуры и вовлеченности всех заинтересованных сторон, но инвестиции в это безусловно оправдаются.

Немаловажным фактором для анализа внутренней среды предприятия является оценка способности компании выполнять долгосрочные обязательства. Для этого необходимо анализировать ее финансовую устойчивость, а для оценки текущей платежеспособности – ликвидность. Состояние счетов организации позволяет судить о стабильности превышения доходов над расходами. Ключевая задача анализа финансовой устойчивости – определить, насколько компания полагается на заемные средства для финансирования своей деятельности.

Первым шагом в анализе платежеспособности является оценка ликвидности компании [13]. При анализе были использованы основные технико-экономические показатели деятельности предприятия за 2021-2024 гг., представленные в таблице 2, и формула коэффициента текущей ликвидности [25].

Исходными данными стала бухгалтерская отчетность ООО «Фотон», которая представлена в Приложении А и Приложении Б.

Таблица 2 – Основные технико-экономические показатели деятельности предприятия за 2021-2024 гг.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение					
					2022-2021гг.		2023-2022гг.		2024-2023гг.	
					абсолютные изменения (+/-)	темп прироста, %	абсолютные изменения (+/-)	темп прироста %	абсолютные изменения (+/-)	темп прироста, %
Выручка, тыс. руб.	8213 3	1092 84	6165 0	4715 9	27151	66, 94	- 47634	143, 59	-14491	123,51
Себестоимость продаж, тыс. руб.	2344 8	3667 2	1261 5	1592 5	13224	43, 60	- 24057	165, 60	3310	73,77
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	5868 5	7261 2	4903 5	3123 4	13927	76, 27	- 23577	132, 47	-17801	136,3 1
Управленческие расходы, тыс. руб.	4833 0	6159 8	3654 5	3086 8	13268	72, 55	- 25053	140, 67	-5677	115,5 4
Коммерческие расходы, тыс. руб.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	1035 5	1101 4	1249 0	366	659	93, 64	1476	86, 60	-12124	197,0 7
Чистая прибыль, тыс. руб.	8198	9798	1083 1	1126	1600	80, 48	1033	89, 46	-9705	189,6 1
Внеоборотные активы, тыс. руб.	7308	7980	8911	8486	672	90, 80	931	88, 33	-425	104,7 7
Оборотные активы, тыс. руб.	3555 3	3812 1	4054 1	3247 5	2568	92, 78	2420	93, 66	-8066	119,9
Капитал и резервы, тыс. руб.	3465 6	3645 4	4728 5	3818 7	1798	94, 81	10831	70, 29	-9098	119,2 5
Долгосрочные обязательства, тыс. руб.	3000	1680	0	0	-1320	144, 00	-1680	200 ,00	0	0
Краткосрочные обязательства, тыс. руб.	5205	7967	2167	2774	2762	46, 94	-5800	- 27, 19	607	71,9 9
Среднесписочная численность, чел.	16	16	15	15	0	100, 00	-1	106, 25	0	0
Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	12.6	10	20,2	0,77	-2,6	120, 63	10,2	- 2,0 0	-19,43	196,1 9

Коэффициент текущей ликвидности был рассчитан по формуле 1:

$$K_{\text{тл}} = \frac{OA}{KO} \quad (1)$$

где $K_{\text{тл}}$ – коэффициент текущей ликвидности;

OA – оборотные активы, руб.;

KO – краткосрочные обязательства, руб.

Для ООО «Фотон» были рассчитаны показатели текущей ликвидности за 4 года.

$K_{\text{тл}}$ за 2021 год = $35553/5205 = 6,8$.

$K_{\text{тл}}$ за 2022 год = $38121/7967 = 4,7$.

$K_{\text{тл}}$ за 2023 год = $40541/2167 = 18,7$.

$K_{\text{тл}}$ за 2024 год = $32475/2774 = 11,7$.

Динамика коэффициента текущей ликвидности ООО «Фотон» представлена на рисунке 1.

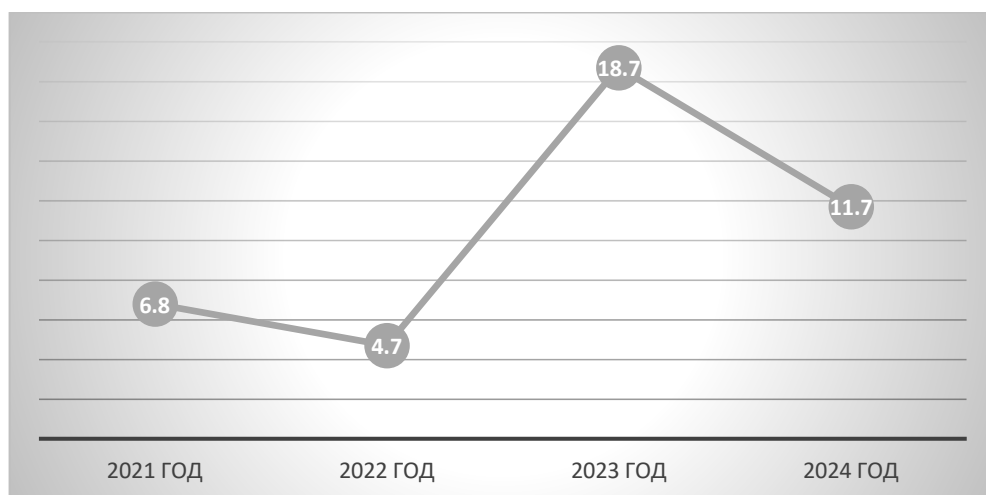


Рисунок 1 – Динамика коэффициента ликвидности ООО «Фотон»

Исходя из рисунка 1, можно сделать вывод об устойчивой положительной ликвидности ООО «Фотон». Это свидетельствует о наличии достаточного количества ликвидных активов для покрытия текущих обязательств компании. Данный аспект имеет большое значение для строительно-инжиниринговых организаций, поскольку такие предприятия часто сталкиваются с непредвиденными расходами и корректировками в ходе реализации текущих проектов.

Поскольку высокая ликвидность не всегда свидетельствует о прочном финансовом положении, следующим шагом требуется оценить финансовую стабильность предприятия. Для проведения оценки необходимо учитывать структурные компоненты капитала: соотношение собственных и заемных средств, а также динамику доходов и расходов.

Для компаний, ведущих деятельность в данной отрасли, эти факторы особенно важны, ведь специфика отрасли характеризуется длительными сроками реализации проектов и значительными капитальными вложениями. Анализ показателей финансовой устойчивости, таких как коэффициент независимости и доля заемного капитала в общей структуре, позволяет определить уровень финансового риска и способность организации противостоять долгосрочным финансовым трудностям.

Для расчета финансовой устойчивости предприятия была использована формула 2 по расчету коэффициента финансовой устойчивости.

Коэффициент финансовой устойчивости:

$$K_{\text{фу}} = \frac{(K_{\text{соб}} + O_{\text{бдс}})}{P_{\text{общ}}} \quad (2)$$

где $K_{\text{фу}}$ – коэффициент финансовой устойчивости;

$K_{\text{соб}}$ – собственный капитал, включающий имеющиеся резервы, руб.;

$O_{\text{бдс}}$ – долгосрочные займы и кредиты (обязательства), руб.;

$P_{\text{общ}}$ – итого по пассивам, руб.

Для ООО «Фотон» были рассчитаны показатели финансовой устойчивости за 4 года.

Кфину за 2021 год = $(34656 + 3000) / 42861 = 0,87$.

Кфину за 2022 год = $(36454 + 1680) / 46101 = 0,82$.

Кфину за 2023 год = $(47285 + 0) / 49452 = 0,95$.

Кфину за 2024 год = $(38187 + 0) / 40961 = 0,93$.

Динамика финансовой устойчивости ООО «Фотон» отражена на рисунке 2.

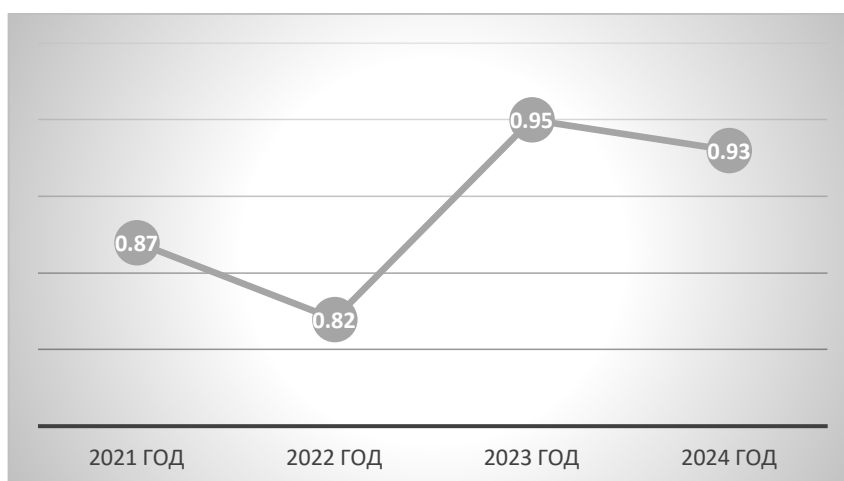


Рисунок 2 – Динамика финансовой устойчивости ООО «Фотон»

Динамика финансовой устойчивости демонстрирует, в какой степени компания избегает привлечения долгосрочных кредитов в течение рассматриваемого периода. Это позволяет сделать вывод о её финансовой устойчивости.

Еще одним ключевым фактором, влияющим на внутреннюю среду предприятия, являются потенциальные риски, возникающие в процессе его деятельности. Для строительно-инжиниринговых компаний риски являются неотъемлемой частью финансовой оценки. К ним относятся:

- внутренние причины, например, неэффективное управление проектами;
- внешние факторы, такие как экономические колебания, изменения в законодательстве и рыночная ситуация.

Необходим комплексный анализ факторов внешней и внутренней среды, в том числе с использованием SWOT-анализа, который помогает выявить сильные и слабые стороны, возможности и угрозы, с которыми сталкивается компания. Это не только дает представление о текущей ситуации, но и способствует разработке стратегии управления рисками.

В таблице 3 представлен SWOT-анализ ООО «Фотон».

Таблица 3 – SWOT-анализ ООО «Фотон»

Преимущества	Слабости
Высококвалифицированный персонал Большой опыт работы Стабильный пул заказчиков	Ограниченные ресурсы Зависимость от колебаний рынка Постоянные инвестиции в обновление технологий
Возможности	Угрозы
Участие в государственных тендерах Рост спроса на услуги	Конкуренция со стороны похожих предприятий Изменения в законодательстве

Анализ и оценка рисков платежеспособности и финансовой устойчивости не только дают четкое представление о текущем состоянии строительных и инжиниринговых компаний, но и позволяют сформулировать рекомендации по улучшению финансовых показателей и повышению устойчивости к внешним потрясениям. Понимание выявленных слабых сторон создает основу для разработки эффективных стратегий, направленных на укрепление финансового положения компании и обеспечение ее долгосрочной конкурентоспособности.

Таким образом, в процессе анализа внутренней среды компании, было выявлено несколько слабых сторон в текущей деятельности:

- необходимость совершенствования кадровой политики (существующая система внутренних коммуникаций между подразделениями неэффективна, что отрицательно сказывается на производительности и мотивации сотрудников);
- необходимость оптимизации процессов управления проектами (в современных условиях использование устаревших методов управления приводит к большим потерям времени и ресурсов. Компания сталкивается с трудностями в координации действий по проектам, что обуславливает неэффективное распределение задач);
- необходимость постоянной модернизации оборудования в условиях современного, быстро растущего рынка телекоммуникаций, а также в связи с обязательным импортозамещением иностранного программного обеспечения и запретом использования средств защиты информации на значимых объектах критической информационной инфраструктуры отечественного производства без лицензии ФСТЭК.

Для решения третьей проблемы необходимо внедрить современное отечественное оборудование, которое будет отвечать требованиям нормативных и правовых актов.

2.2 Анализ отрасли и рынка ООО «Фотон»

Для осуществления разработки инвестиционного проекта и составления для него бизнес-плана необходимо не только изучить организационно-экономические характеристики организации, но и выполнить анализ рынка и отрасли, где она функционирует.

Сфера установки телекоммуникационных вышек в последние годы становится все более актуальной из-за быстрого роста спроса на высокоскоростной интернет и мобильную связь.

Внедрение и развитие сетей 5G оказывает мощное влияние на рынок. Активное развертывание сетей 5G телекоммуникационными компаниями ведет к росту потребности в новых вышках сотовой связи. Технология 5G требует более плотной сети небольших базовых станций и вышек, что влечет за собой значительные инвестиции в инфраструктуру [22].

Объемы инвестиций в строительство и модернизацию телекоммуникационной инфраструктуры продолжают увеличиваться, что обусловлено как растущими потребностями пользователей, так и появлением новых технологий. Увеличение количества вышек улучшает качество покрытия сети и повышает ее надежность, открывая новые перспективы для компаний, занимающихся их установкой.

Анализ отрасли показывает, что на рынке действуют как крупные международные корпорации, так и местные компании, предоставляющие специализированные услуги. К местным компаниям, представляющим свои интересы в данной отрасли на изучаемом рынке, можно выделить 4 ключевые, это:

- ООО «Зузми-Ставрополь» [17],
- ООО «СпецМонтажСтрой» [15],
- ООО «Арис» [12],
- ООО «Индустрия сварки» [16].

В рамках исследования был проведен сравнительный анализ ключевых характеристик каждой компании, выявлены их сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы.

Результаты сравнительного анализа конкурентов представлены в таблице 4.

Рассматривая отрасль в призме мирового рынка, можно отметить, что объем мирового рынка телекоммуникационных вышек оценивался в 47,67 млрд долларов США в 2023 году и, по прогнозам, вырастет с 50,10 млрд долларов США в 2024 году до 78,37 млрд долларов США к 2031 году,

демонстрируя среднегодовой темп роста 6,60% в течение прогнозируемого периода [27].

Таблица 4 – Сравнительный анализ конкурентов

Конкурент	Преимущества	Слабости	Возможности	Угрозы
Зузми-Ставрополь	Процесс включает производство	Широкий разброс деятельности	Расширение на новые рынки	Конкуренция со стороны похожих производств
СпецМонтажСтрой	Низкие цены, быстрое выполнение	Низкое качество услуг	Внедрение новых технологий	Увеличение требований со стороны клиентов
Арис	Широкая сеть партнеров	Ограниченные ресурсы	Разработка совместных проектов	Экономическая нестабильность
Индустрия сварки	Инновационные решения	Нехватка опыта в крупных проектах	Участие в государственных тендерах	Ужесточение правил регулирования

Азиатско-Тихоокеанский регион доминирует на рынке благодаря быстрой урбанизации и обширной базе мобильных абонентов в таких странах, как Китай и Индия. Северная Америка и Европа предоставляют значительные возможности для роста, чему способствуют внедрение передовых технологий и модернизация инфраструктуры.

Аналитическое агентство «ТМТ Консалтинг» отмечает, что в 2024 году объем российского телекоммуникационного рынка составил 2,04 трлн рублей, продемонстрировав рост на 6,2% по сравнению с 2022 годом. Рост рынка ускорился: после увеличения на 1,2% в 2022 году и на 5% в 2023 году, 2024 год показал более значительный подъем. Локомотивом роста стала мобильная связь, принесшая 1,24 трлн рублей (61% от общей выручки) и увеличившаяся на 7,1%. Интернет-доступ и платное телевидение также внесли свой вклад, показав рост на 6,1% и 1,9% соответственно. Единственным сегментом, продемонстрировавшим отрицательную динамику, стала фиксированная телефония, сократившаяся на 3%.

В конце 2024 года количество активных SIM-карт в России повысилось на 1,9%, достигнув 263 миллионов, в то время как уровень проникновения мобильных услуг составил 180%. Таким образом, прирост абонентской базы составил более 4 миллионов. Основные факторы роста включают активное развитие банковских виртуальных операторов (MVNO) и продолжающееся расширение сегмента межмашинного взаимодействия (M2M). В конце 2024 года операторы активизировались в проведении маркетинговых кампаний, что способствовало привлечению новых клиентов, в том числе из числа абонентов конкурентов. Мобильный сектор продолжает развиваться благодаря увеличению интернет-трафика (он вырос почти на 15% за год), тарифной политике участников рынка для юридических и физических лиц, а также предложению дополнительных услуг, мультимедийных сервисов и конвергентных пакетов.

В области широкополосного доступа к интернету количество абонентов также увеличилось на 1,9% в 2024 году, а уровень проникновения приблизился к 56%. Рост обеспечен продолжающейся экспансией в пригородные районы и частный сектор. Основным двигателем увеличения выручки стали повышенные тарифы на услуги интернет-доступа для домашних пользователей и компаний.

Платное ТВ в России переживает отток пользователей. В 2024 году количество подписчиков сократилось на 0,2%, что соответствует потере более 100 тысяч абонентов. Главным фактором снижения популярности платного ТВ является усиление конкуренции со стороны онлайн-кинотеатров (OTT-сервисов). Несмотря на это, выручка в сегменте платного ТВ выросла благодаря повышению цен, которое произошло осенью 2024 года. Это повышение стало возможным после почти двух лет стабильных тарифов и активных маркетинговых усилий, в частности, со стороны спутниковых операторов, направленных на удержание клиентов во время перебоев в вещании.

Фиксированная телефонная связь продолжает терять популярность. В 2024 году число абонентов сократилось на 7,9%, что составляет 1,3 миллиона пользователей. Доходы от частных клиентов (B2C) падают особенно быстро, поскольку люди отказываются от домашних телефонов. Проникновение фиксированной телефонной связи снизилось на 2% в течение года и достигло 15% [28].

В Северо-Кавказском федеральном округе, следует отметить, уровень развития рынка связи ниже среднероссийских значений. Показатель объемов услуг связи в расчете на 1 человека более чем в 3 раза ниже, чем в Центральном федеральном округе, и в 2 раза ниже среднего показателя по Российской Федерации.

Потенциал роста телекоммуникационной отрасли в Северо-Кавказском федеральном округе достаточно высокий. Показатель объемов услуг связи в расчете на 1 человека составляет от 2,5 до 4,2 тыс. рублей [2].

Стоит отметить, что в 2025 году ситуация в данной отрасли несколько усложнилась ввиду политической обстановки. В контексте последних событий на Украине и последующего введения санкций со стороны Европейского союза и Соединенных Штатов Америки, российское правительство отмечает важность импортозамещения. Министерство промышленности и торговли (Минпромторг) 25 февраля 2022 года обнародовало заявление о готовности России к переходу на отечественное производство, с отказом от импортной продукции. В течение 2022 года задача организации импортозамещения стала актуальной для множества отраслей с целью достижения целевых показателей, установленных Минпромторгом. В частности, особое внимание уделяется электронной промышленности, включающей производство отечественного программного обеспечения и оборудования, учитывая высокую зависимость от импорта (70-80%).

После начала военной операции России на Украине США ввели запрет на экспорт высокотехнологичной продукции в различные отрасли, а также ограничили поставки телекоммуникационного оборудования,

полупроводников, компьютерной техники и других товаров, требуя специальные лицензии. В начале апреля Европейский Союз ввел запрет на поставки в Россию технологий, предназначенных для гражданских сетей связи, принадлежащих государственным организациям (доля государства 50% и более). На фоне этих мер ведущие поставщики телекоммуникационного оборудования объявили о приостановке своей деятельности в России или о полном уходе с российского рынка [23].

Развитие телекоммуникационной отрасли и создание телекоммуникационного оборудования (ТКО) в Российской Федерации до 2030 года обусловлено активной государственной промышленной политикой. До недавнего времени отечественная телекоммуникационная инфраструктура, являющаяся элементом государственной безопасности, была преимущественно под контролем зарубежных компаний, производящих и поставляющих ТКО.

Согласно последним стратегическим решениям, развитие российского ТКО будет ключевым приоритетом государства как минимум до 2030 года. Импортозамещение продукции определено в качестве одного из главных способов достижения поставленных задач. Развитие рынка телекоммуникаций и производство телекоммуникационного оборудования (ТКО) в России в перспективе до 2030 года неразрывно связано с проведением государственной промышленной политики. До недавнего времени национальная телекоммуникационная инфраструктура, являющаяся одной из стратегически важных компонент системы обеспечения государственной безопасности, была фактически монополизирована зарубежными производителями и поставщиками телекоммуникационного оборудования.

Принятые недавно стратегические документы показывают, что развитие отечественного ТКО будет являться приоритетной задачей государства как минимум до 2030 года. Импортозамещение рассматривается как один из основных инструментов для достижения запланированных результатов [20].

Процесс импортозамещения в Российской Федерации стартовал в 2014 году. Первоначально акцент программы был направлен на программное обеспечение. С целью поддержки отрасли Минцифры России с 2016 года создан и ведется Реестр российского программного обеспечения. Разработчики, чьи продукты внесены в Реестр, освобождаются от уплаты НДС в размере 20%, а при приобретении отечественного ПО компаниям предоставляется компенсация государством в размере 50% понесенных финансовых затрат. Такие меры поддержки подчеркивают актуальность и выгоду разработки данного проекта. После принятия правительственных постановлений № 2013 и № 2014 в 2020 году импортозамещение напрямую коснулось сетевого оборудования [21].

Можно сделать вывод о том, что отечественному рынку предстоит стремительный рост, что несомненно благоприятно скажется на компаниях, занимающихся разработкой отечественного ПО, и компаниях, использующих данные технологии в своей работе.

Таким образом, исходя из проведенного анализа отрасли и рынка, а также комплексного анализа внутренней среды предприятия, перспективным направлением развития для ООО «Фотон» является реализация проекта по расширению бизнеса для получения конкурентного преимущества компании. Это преимущество будет достигнуто за счет выхода на государственные рынки сбыта и расширения ассортимента предоставляемых услуг. В рамках проекта предлагается осуществить закупку компанией ООО «Фотон» отечественного оборудования, что поможет реализовать одну из возможностей ООО «Фотон», выявленную в ходе SWOT-анализа, а именно позволит принимать участие в крупных государственных тендерах и работать напрямую с государственными органами. Также инвестиционный проект позволит модернизировать систему, будет отвечать указанным рамкам постановления Правительства РФ и поможет в дальнейшем развивать рынок отечественного оборудования.

3 Разработка бизнес-плана инвестиционного проекта и оценка его эффективности

3.1 Бизнес-план инвестиционного проекта, предлагаемого к реализации ООО «Фотон»

По итогам анализа деятельности ООО «Фотон» и рынка, на котором организация работает, был сделан вывод о том, что деятельность компании хорошо структурирована, отрасль актуальна, а потенциал к расширению достаточно высок. Предложенный к реализации инвестиционный проект поможет не только получить развитие на внешнем рынке, но и улучшить внутреннюю среду предприятия.

Для определения влияния предлагаемого проекта на компанию ООО «Фотон» была разработана бизнес-модель предприятия после закупки отечественного оборудования в рамках модели А. Остервальда. Данная бизнес-модель представляет собой эффективный инструмент для анализа и детального описания как существующих, так и новых предприятий [18].

Таблица 5 – Бизнес-модель ООО «Фотон»

Блок бизнес-модели	Описание
Ценностное предложение	Высокое качество услуг по монтажу вышек сотовой связи, современное отечественное оборудование связи.
Клиентские сегменты	Операторы связи, предприятия с потребностью в мобильной связи, государственные органы.
Каналы	Прямые продажи, интернет-маркетинг, участие в государственных тендерах.
Отношения с клиентами	Индивидуальный подход, поддержка на всех этапах проекта, доверие со стороны гос. заказчиков.
Ключевые виды деятельности	Подготовка территорий, монтаж вышек, техническое обслуживание.
Ключевые партнеры	Поставщики оборудования, подрядчики, государственные органы.

Продолжение таблицы 5

Блок бизнес-модели	Описание
Структура затрат	Затраты на оборудование, в том числе отечественное, зарплаты сотрудников, маркетинг.
Ключевые ресурсы	Ключевые ресурсы: Профессиональная команда, современное отечественное оборудование.
Потоки доходов	Оплата за выполненные услуги, долгосрочные контракты, государственные тендеры.

Как можно наблюдать из модели, закупка отечественного оборудования прямо повлияет на большую часть ключевых сегментов, что сыграет значительную положительную роль в деятельности компании.

Развитие рынка обеспечивает высокий спрос на более высокую скорость передачи данных, минимальную задержку и возможность подключения большого количества устройств одновременно. Кроме того, 5G играет ключевую роль в развитии таких инновационных технологий, как беспилотные автомобили, умные города и передовые приложения интернета вещей (IoT), которые критически зависят от надежного и широкого покрытия сети, что, в свою очередь, увеличивает мировой спрос на телекоммуникационные вышки [14].

Однако существенным препятствием для развития рынка телекоммуникационных вышек являются нормативные ограничения и правила зонирования, которые усложняют строительство новых объектов. Эти правила различаются в зависимости от региона и часто включают длительные процедуры согласования и строгие требования. Для решения этой проблемы телекоммуникационные компании применяют инновационные подходы, такие как совместное использование вышек и их маскировка, чтобы они гармонично вписывались в окружающую среду, снижая визуальное воздействие и упрощая получение разрешений от местных властей.

Взаимодействие с государственными органами для оптимизации нормативно-правовой базы и стимулирования инвестиций в инфраструктуру помогает преодолеть эти барьеры, способствуя более эффективному и

быстрому развертыванию необходимой телекоммуникационной инфраструктуры. Добиться этого поможет предлагаемый проект по расширению компании, в рамках которого будет осуществлена закупка отечественного оборудования для работы с государственными органами.

Для предлагаемого к реализации инвестиционного проекта был разработан маркетинговый план, способствующий продвижению и привлечению внимания к факту приобретения отечественного оборудования (таблица 6).

Таблица 6 – Маркетинговый план

Ресурс	Затраты	Периодичность вложений
Создание официального сайта компании	100000 руб.	Единоразово
Контекст Яндекс	40000 руб.	Ежемесячно
SEO продвижение	80000 руб.	Ежемесячно
Ведение новостного блога компании, на официальном сайте	30000 руб.	Ежемесячно
PR продвижение на отраслевых порталах, участие в тематических конференциях и выставках, публикации в авторитетных отраслевых СМИ (интернет)	50000 руб.	Ежемесячно
Итого	Единоразово	100000 руб.
	Ежемесячно	200000 руб.

Первым этапом в реализации разрабатываемого проекта станет шаг по закупке оборудования. В рамках проекта по расширению компании закупка специализированного оборудования требует определенных финансовых затрат, таких как логистика, хранение, обучение персонала, приобретение лицензий.

Закупленное оборудование будет размещено в помещениях, находящихся в собственности компании. Таким образом, затраты на хранение сводятся к минимуму. Затраты на логистику, ввиду наличия собственного водительского состава с автомобилями, также минимизированы.

План закупок представлен в таблице 7.

Таблица 7 – План закупки оборудования

Статья затрат	Кол-во, шт.	Цена, руб.
Коммутаторы Eltex кластер	2	70000
Передатчики Планар кластер	2	70000
IP KVM	4	56000
Программное обеспечение ELTEX	1	400000
Межсетевой экран Континент 4	1	450000
Центр управления сетью Континент 3.9	1	400000
Континент 3.9 кластер	3	1800000
ПО Код Безопасности Континент	1	1500000

После доставки оборудования потребуется провести обучение задействованного персонала по работе с новым оборудованием и наладить его работу.

Также для реализации проекта потребуется привлечение как штатного персонала, так и наемного. Потребность в наемном персонале представлена в таблице 8.

Таблица 8 – План персонала

Персонал	Численность, чел.	Зарплата, руб.
Администратор безопасности	1	70 000
Системный администратор	1	55 000
Менеджер проекта	1	60 000
Надбавка штатному персоналу за дополнительную работу	5	5000

Организационно-управленческая структура при реализации плана останется неизменной.

Таким образом, представленные выше производственный и организационный планы производства отражают потребность в ресурсах для реализации данного шага проекта.

Следующим шагом стала разработка финансового плана проекта. Его целью будет определение необходимых инвестиционных затрат и оценка эффективности реализации самого проекта.

В таблице 9 представлены инвестиционные затраты по проекту.

Таблица 9 – Инвестиционные затраты

Наименование	Количество, шт.	Стоимость, руб.
Закупка оборудования		
Коммутаторы Eltex кластер	2	140000
Передатчики Планар кластер	2	140000
IP KVM	4	224000
Программное обеспечение ELTEX	1	400000
Межсетевой экран Континент 4	1	450000
Центр управления сетью Континент 3.9	1	400000
Континент 3.9 кластер	3	5400000
ПО Код Безопасности Континент	1	1500000
Итого по разделу: 8654000 руб.		
Установка и настройка оборудования		
Услуги подрядчиков	-	150000
Необходимые инструменты и расходные материалы	-	70000
Итого по разделу: 220000 руб.		
Обучение персонала		
Тренинги и семинары	-	200000
Материалы и пособия	-	300000
Итого по разделу: 500000 руб.		

Текущие затраты приведены в таблице 10.

Таблица 10 – Финансовый план. Текущие затраты

Наименование	Количество, шт.	Стоимость, руб.
Операционные расходы		
Зарплата новых сотрудников за год	-	2520000
Надбавка штатному персоналу за год	-	300000
Итого по разделу: 2820000 руб.		
Прочие расходы		
Затраты на маркетинг в течении года	-	2500000
Непредвиденные расходы	-	200000
Взносы в страховые фонды	-	851640
Транспортные расходы	-	30000
Амортизация	-	240388
Итого по разделу: 3822028 руб.		

За основу расчета амортизационных отчислений был принят срок эксплуатации оборудования в 2 года, исходя из постановления «О Классификации основных средств, включаемых в амортизационные группы» [19]. Также был учтен срок гарантийного обслуживания – 1 год. Так как данное обслуживание продлевает срок полезного использования оборудования, был произведен расчет амортизационных отчислений на 3 года.

Ликвидационную стоимость была принята равной 0, поскольку по истечении срока полезного использования оборудование подлежит утилизации.

Размер амортизационных отчислений составил 240 388 р.

Суммарные затраты на реализацию проекта отражены в таблице 11.

Таблица 11 – Суммарные затраты на реализацию проекта

Наименование	Сумма, руб.
Инвестиционные затраты	
Закупка оборудования	8654000
Установка и настройка оборудования	220000
Обучение персонала	500000
Текущие затраты	
Операционные расходы	2820000
Прочие расходы	3822028
Суммарные затраты на реализацию проекта 16016028 руб.	

При планировании проекта был разработан прогноз доходов (таблица 12).

Таблица 12 – Прогнозируемые доходы

Наименование показателя	Значение
Текущая база, человек	50
Ожидаемое увеличение на 20%, человек	10
Средний доход от клиента, руб.	500000
Прогнозируемый доход от новых клиентов за год, руб.	60000000

В рамках планирования инвестиционного проекта было осуществлено прогнозирование финансовых результатов. На основе полученных данных, была составлена таблица прогноза финансовых результатов. Было сделано предположение, что сумма затрат останется на уровне 2025 года, однако, была

учтена небольшая индексация дохода в 5%, а также индексация заработной платы сотрудников на 2%.

Таблица 13 – Прогноз финансовых результатов

Показатель	2025 год	2026 год	2027 год
Доход, руб.	60000000	63000000	66150000
Затраты инвестиционные, руб.	9374000	0	0
Закупка оборудования, руб.	8654000	0	0
Установка и настройка, руб.	220000	0	0
Обучение персонала, руб.	500000	0	0
Текущие расходы, руб.	6642028	6715461	6790362
Операционные расходы, руб.	2820000	2876400	2933928
Прочие расходы, руб.	3822028	3839061	3856434
Маркетинговые расходы, руб.	2500000	2500000	2500000
Непредвиденные расходы, руб.	200000	200000	200000
Взносы в страховые фонды, руб.	851640	868673	886046
Транспортные расходы, руб.	30000	30000	30000
Амортизационные расходы, руб.	240388	240388	240388
Итого расходы, руб	16016028	6715461	6790362
Чистая прибыль, руб.	43983972	56284539	59359638
Рентабельность инвестиций, %	274%	838%	874%

В таблице 14 отражен прогноз ключевых показателей по проекту.

Таблица 14 – Прогноз ключевых показателей по проекту

Показатель	2025 год	2026 год	2027 год
Выручка, тыс. руб.	60000	63000	66150
Средний доход от клиента, тыс. руб.	500	525	551
Операционные расходы, тыс. руб.	2820	2876	2933
Прочие текущие расходы, тыс. руб.	1322	1839	1856
Коммерческие расходы, тыс. руб.	2500	2500	2500
Чистая прибыль, тыс. руб.	43983	56284	59359
Капитал и резервы (с учетом накопленного капитала от реализации проекта), тыс. руб.	38187	79396	138454
Долгосрочные обязательства, тыс. руб.	9374	-	-
Краткосрочные обязательства, тыс. руб.	2774	-	-
Среднесписочная численность, чел.	15	18	18
Рентабельность продаж, %	274%	838%	874%

Анализируя представленный прогноз ключевых показателей по проекту, может быть сделан вывод о том, что инвестиционный проект приведет к положительным результатам: росту чистой прибыли компании, сокращению краткосрочных обязательств, увеличению среднего дохода от клиента. Прогнозируемое увеличение выручки поможет к 2026 году не только полностью покрыть требуемые инвестиционные затраты, но и закрыть все краткосрочные обязательства. Из таблицы можно наблюдать прогнозируемое увеличение рентабельности продаж в 2026 году, что будет способствовать приросту накопительного капитала от реализации проекта. Данные средства позволят приступить к следующим этапам проекта по расширению компании на рынке – открытию филиалов в Ставропольском крае. Полученное преимущество в виде работы с государственными компаниями благодаря

закупке отечественного оборудования поможет также получить конкурентное преимущество при дальнейшем расширении.

3.2 Оценка эффективности инвестиционного проекта и анализ рисков

На основании выполненных прогнозов был осуществлен расчет показателей эффективности по проекту.

Расчет ставки дисконтирования был произведен по формуле 3:

$$d = E_{min} + I + r \quad (3)$$

где d – ставка дисконтирования (номинальная), %;

E_{min} – минимальная реальная ставка дисконтирования, %;

I – темп инфляции, %;

r – коэффициент, учитывающий уровень инвестиционного риска (премия за риск), %.

При расчете E_{min} была принята равной 15 (минимальная реальная ставка дисконтирования на конец 2024 года), I равной 8 (прогнозируемый темп инфляции в 2025 году), r – равным 14% (взят из методики, изложенной в «Положении об оценке эффективности инвестиционных проектов при размещении бюджета развития Российской Федерации»). Ставка дисконтирования составила 37%.

На рисунке 3 представлен расчет внутренней нормы доходности (IRR), выполненный при помощи формулы ВНД в таблицах Google.

Дисконтированный срок окупаемости по проекту составил около 4 месяцев.

Проект 1		
Инвестиции -16 016 028 руб.	Поток 1 год 60 000 000 руб.	IRR 275%

Рисунок 3 – Расчет IRR

Показатели эффективности проекта отражены в таблице 15.

Таблица 15 – Показатели эффективности проекта

Наименование показателя	Результат
Чистая прибыль	43 983 972 руб.
ROI	274%
PP	3 месяца
NPV	27779592 руб.
IRR	233%
PI	2,7
DPP	4 месяца

На основании приведенных данных можно сделать вывод о том, что проект является эффективным и рекомендуется к реализации.

Заключительным шагом планирования проекта по расширению бизнеса стал анализ рисков проекта. Реализация проекта так или иначе всегда сопряжена с определёнными видами рисков. В таблице 16 представлены те, с которыми может столкнуться компания при реализации данного проекта, и пути их минимизации.

Таблица 16 – Качественный анализ возможных рисков проекта

Вид риска	Путь его минимизации
Коммерческие риски	
Конкуренция. Существует высокая конкуренция среди телекоммуникационных компаний в регионе, что может привести к снижению цен на услуги и уменьшению доли рынка	Проведение маркетинговых исследований для выявления уникальных предложений, улучшение качества услуг, внедрение программ лояльности для клиентов.
Изменение потребительского спроса. Изменения в предпочтениях потребителей могут снизить спрос на традиционные услуги связи.	Анализ рынка и адаптация услуг к изменяющимся потребностям, внедрение новых технологий и сервисов (например, услуги 5G).
Операционные риски	
Задержки в поставках оборудования. Возможны задержки в доставке оборудования от поставщиков, что может отложить реализацию проекта.	Заключение контрактов с несколькими надежными поставщиками, создание запасов ключевых компонентов.
Технические неполадки. Установка нового оборудования может столкнуться с техническими неисправностями или несовместимостью с существующей инфраструктурой.	Проведение тестирования оборудования до его внедрения, обучение персонала для быстрого реагирования на проблемы.
Финансовые риски	
Недостаток финансовых ресурсов. Необходимость в дополнительных финансах для завершения проекта или непредвиденные расходы могут создать финансовые трудности.	Создание резервного бюджета и привлечение инвестиций, а также рассмотрение различных источников финансирования.
Риски в области регулирующих органов	
Изменение законодательства. Введение новых регуляторных норм в области телекоммуникаций может потребовать дополнительных инвестиций.	Мониторинг изменений в законодательстве и активное сотрудничество с профессиональными ассоциациями.
Лицензирование и разрешения. Процесс получения лицензий и разрешений может занять больше времени, чем планировалось.	Составление четкого плана по получению всех необходимых документов заранее.

Анализ рисков, связанных с проектом закупки отечественного телекоммуникационного оборудования, выявляет широкий спектр факторов, которые могут повлиять на его итоговый результат. Однако благодаря разработке и применению продуманных мер по управлению рисками можно существенно снизить вероятность их возникновения и смягчить возможные негативные последствия.

Заключение

В рамках выполнения выпускной квалификационной работы было осуществлено исследование теоретических и практических аспектов бизнес-планирования инвестиционных проектов.

Объектом исследования стало ООО «Фотон», по итогам анализа рынка и текущего состояния которого были определены ключевые тенденции и обозначены перспективы развития отрасли. На основании полученных данных был предложен инвестиционный проект, разработан бизнес-план проекта.

Главная цель данного проекта – расширение компании и модернизация ее инфраструктуры. Была определена стратегическая инициатива, направленная на приобретение отечественного телекоммуникационного оборудования. Это позволит получить конкурентное преимущество на рынке, значительно улучшить качество связи, увеличить пропускную способность и гарантировать надежность предоставляемых услуг нашим клиентам.

Привлечение квалифицированных специалистов и слаженная организация управления проектом помогут снизить риски, связанные с задержками поставок или техническими сбоями.

В условиях быстрого развития телекоммуникационного сектора внедрение отечественного оборудования становится важнейшим фактором для поддержания и расширения конкурентных преимуществ на российском рынке. Приобретение отечественного оборудования не только повысит качество текущих услуг, но и создаст прочный фундамент для дальнейшего роста и развития компании, что обеспечит возможность оперативно адаптироваться к изменениям рынка и позволит своевременно внедрять передовые технологии.

Предлагаемый инвестиционный проект может стать частью масштабного проекта по развитию и расширению компании, что в будущем поможет ООО «Фотон» достичь успеха как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе ее деятельности.

Список используемой литературы

1. Базилевич В. Д. Рыночная экономика: основные понятия и категории / В. Д. Базилевич, К. С. Базилевич. – К.: Знание, 2012. – 263 с. 7. Бланк И.А. Основы инвестиционного менеджмента. В 2-х т./ И.А. Бланк – М.: Омега-Л, 2014. – Т.1. – 662 с.
2. Данные о рынке Северо-Кавказского федерального округа [Электронный ресурс] <http://skfo.gov.ru/district/soc/sed/>
3. Дударь В.Е., Петренко А.С. Преимущества бизнес-планирования на предприятии // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2023. №6 (72). С. 20-25.
4. Зимин А.И. Инвестиции: вопросы и ответы. – М.: ИД «Юриспруденция», 2014. – 256 с
5. Касимов Р.С. Роль бизнес-планирования в современных условиях / Р.С. Касимов, Е.Ю. Лемешко // в сборнике: «проблемы и перспективы социально-экономического развития России в XXI веке». 2020. С.112-117.
6. Рыбников А.М. Бизнес-планирование в сфере поддержки малого бизнеса: российский и зарубежный опыт // Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Экономика и управление. 2020. Т. 6, № 4. С. 69-75.
7. Савчук В.П. Практическая энциклопедия. Финансовый менеджмент: 3-е изд. – К.: Companion Group, 2015. – 880 с.
8. Сайт (Электронный ресурс) URL: https://ru.wikibooks.org/wiki/Бизнес-планирование/Структура_бизнес-плана._Описание_бизнеса
9. Сайт (Электронный ресурс) URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_22142/, дата обращения (12.02.2025 г.)
10. Сайт (Электронный ресурс) URL: https://www.economy.gov.ru/material/news/vklad_msp_v_ekonomiku_rossii_prevysil_345_trln_rublej.html дата обращения, (15.03.2025 г.)

11. Сайт (Электронный ресурс) URL: <https://xn----dtbhaacat8bfloi8h.xn--plai/unido>, дата обращения (12.02.2025 г.)

12. Сайт [Электронный ресурс] URL: <https://aris66.ru/uslugi-promyshlennykh-alpinistov/promyshlennye-raboty/stroitelstvo-i-obsluzhivanie-stanczij-sotovoj-svyazi/> дата обращения, (12.02.2025 г.)

13. Сайт [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-likvidnosti-i-finansovoy-ustoychivosti-organizatsii>, дата обращения (12.02.2025 г.)

14. Сайт [Электронный ресурс] URL: <https://json.tv/analytic/rynok-kommutatorov-i-marshrutizatorov-v-rossii-i-v-mire-2019-2030-gg-itogi-2023-g/>, дата обращения (15.04.2025 г.)

15. Сайт [Электронный ресурс] URL: <https://smssaransk.ru/>, дата обращения (12.02.2025 г.)

16. Сайт [Электронный ресурс] URL: <https://stavropol.svarkaperm.ru/bashni-machty-sotovoj-svyazi.html>, дата обращения (12.04.2025 г.)

17. Сайт [Электронный ресурс] URL: <https://stavropol.zuzmi.ru/535-proizvodstvo-i-montazh-vyshki-sotovoy-svyazi.html>, дата обращения (12.02.2025 г.)

18. Сайт [Электронный ресурс] URL: <https://uprav.ru/blog/biznes-model-ostervaldera/> дата обращения (20.03.2025 г.)

19. Сайт [Электронный ресурс] URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34710/7e879cdafdec5fe451154562bdd080000b3e6214/, дата обращения (12.03.2025 г.)

20. Сайт [Электронный ресурс] URL: <https://www.garant.ru/news/1807783/>, дата обращения (02.02.2025 г.)

21. Сайт [Электронный ресурс] URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Льготы_и_меры_поддержки_для_ИТ-компаний_в_России, дата обращения (05.03.2025 г.)

22. Сайт [Электронный ресурс] URL:
https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Оборудование_связи_%28рынок_России%29, дата обращения (10.04.2025 г.)

23. Сайт [Электронный ресурс] URL:
https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Санкции_и_ограничения_в_области_высоких_технологий_против_России, дата обращения (20.03.2025 г.)

24. Сайт ЕГРЮЛ [Электронный ресурс] URL:
https://zachestnyibiznes.ru/company/ul/1112651012869_2635804657_OOO-FOTON, дата обращения (12.02.2025 г.)

25. Финансовый портал – ГИР БФО [Электронный ресурс] – Режим доступа, URL: <https://bo.nalog.ru/organizations-card/4655023>, дата обращения (06.02.2025 г.)

26. Хабдиева Д.Д. Бизнес-планирование в малом и среднем бизнесе // Научный альманах. 2019. № 5-1(55). С. 106-108.

27. Числовые данные о международном рынке [Электронный ресурс] URL: <https://www.kingsresearch.com/ru/telecom-tower-market-878>, дата обращения (12.02.2025 г.)

28. Числовые данные о Российском рынке [Электронный ресурс] URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Связь_\(рынок_России\)](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Связь_(рынок_России)), дата обращения (20.03.2025 г.)

Приложение А

Бухгалтерский баланс за 2021-2024 гг.

Таблица А.1 – Бухгалтерский баланс за 2021-2024 гг.

Пояснения	Бухгалтерский баланс					
	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2024 г.	На 31 декабря 2023 г.	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.
1	2	3	4	5	6	7
Актив						
I. Внеоборотные активы						
	Нематериальные активы	1110	218	246	236	334
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-	-
	Основные средства	1150	8 268	8 665	7 744	6 974
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	-	-	-	-
	Отложенные налоговые активы	1180	-	-	-	-
	Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-	-
	Итого по разделу I	1100	8 486	8 911	7 980	7 308
II. Оборотные активы						
	Запасы	1210	14 371	13 413	8 945	20 102
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	595	12	142	2 146
	Дебиторская задолженность	1230	8 225	7 170	13 427	10 207
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	9 100	19 700	15 000	1 200
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	184	246	607	1 898
	Прочие оборотные активы	1260	-	-	-	-
	Итого по разделу II	1200	32 475	40 541	38 121	35 553
	БАЛАНС	1600	40 961	49 452	46 101	42 861

Продолжение Приложения А

Продолжение таблицы А.1

1	2	3	4	5	6	7
Пассив						
III. Капитал и резервы						
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10	10	10	10
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(-) ²	(-)	(-)	(-) ²
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-	-
	Резервный капитал	1360	8 000	8 000	8 000	-
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	30 177	39 275	28 444	34 646
	Итого по разделу III	1300	38 187	47 285	36 454	34 656
IV. Долгосрочные обязательства						
	Заемные средства	1410	-	-	-	3 000
	Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-	-	-
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	0	-	1 680	-
	Итого по разделу IV	1400	0	0	1 680	3 000
V. Краткосрочные обязательства						
	Заемные средства	1510	-	-	-	-
	Кредиторская задолженность	1520	2 774	2 167	7 967	5 205
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-	-
	Оценочные обязательства	1540	-	-	-	-
	Прочие обязательства	1550	-	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	2 774	2 167	7 967	5 205
	БАЛАНС	1700	40 961	49 452	46 101	42 861

Приложение Б

Отчет о финансовых результатах за 2021-2024 гг.

Таблица Б.1 – Отчет о финансовых результатах за 2021-2024 гг.

Пояснения	Отчет о финансовых результатах					
	Наименование показателя	Код строки	За 2024 г.	За 2023 г.	За 2022 г.	За 2021 г.
1	2	3	4	5	4	5
	Выручка ⁴	2110	47 159	61 650	109 284	82 133
	Себестоимость продаж	2120	(15 925)	(12 615)	(36 672)	(23 448)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	31 234	49 035	72 612	58 685
	Коммерческие расходы	2210	(-)	(-)	(-)	(-)
	Управленческие расходы	2220	(30 868)	(36 545)	(61 598)	(48 330)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	366	12 490	11 014	10 355
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-	-	-
	Проценты к получению	2320	1 750	1 231	1 084	43
	Проценты к уплате	2330	(-)	(-)	(117)	(-)
	Прочие доходы	2340	96	848	1 391	50
	Прочие расходы	2350	(805)	(1 030)	(1 124)	(201)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	1 407	13 539	12 248	10 247
	Налог на прибыль ⁵	2410	(281)	(2 708)	(2 450)	(2 049)
	в т.ч.: текущий налог на прибыль	2411	(281)	(2 708)	(2 450)	(2 049)
	отложенный налог на прибыль ⁶	2412	-	-	-	-
	Прочее	2460	-	-	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	2400	1 126	10 831	9 798	8 198
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-	-	-

Продолжение Приложения Б

Продолжение таблицы Б.1

1	2	3	4	5	4	5
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-	-	-
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода ⁵	2530	-	-	-	-
	Совокупный финансовый результат периода ⁷	2500	1 126	10 831	9 798	8 198
СПРАВОЧНО						
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-	-	-