

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 проекта по созданию нового направления бизнеса

Обучающийся

А. Д. Покарев

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

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

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

Тольятти 2025

## **Аннотация**

Бакалаврская работа выполнена студентом А.Д. Покаревым под руководством канд. экон. наук, доцента А.В. Моряковой на тему «Разработка проекта по созданию нового направления бизнеса».

Цель – разработка проекта по созданию нового направления бизнеса для ООО «Волна», что включает в себя оценку текущего состояния предприятия, анализ рыночной среды, а также разработку и обоснование стратегии внедрения нового направления, с учетом специфики предприятия и внешней рыночной ситуации.

Объект исследования: деятельность ООО «Волна». Предмет исследования – процесс разработки нового направления бизнеса в условиях динамичной и конкурентной рыночной среды.

Практическая значимость исследования заключается в применении теоретических знаний для разработки конкретного бизнес-проекта, ориентированного на реализацию нового направления в реальных условиях функционирования ООО «Волна».

Работа предоставляет рекомендации по внедрению стратегии диверсификации, что может существенно повысить конкурентоспособность предприятия и обеспечить устойчивость на рынке.

Структура бакалаврской работы: введение, три раздела, заключение, список используемых источников, приложения. Работа включает в себя 62 страницы машинописного текста, 6 таблиц и 4 рисунка.

## **Содержание**

|                                                                                                         |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Введение.....                                                                                           | 4  |
| 1 Теоретические основы разработки проекта по созданию нового направления бизнеса.....                   | 6  |
| 1.1 Сущность и этапы разработки проекта по созданию нового направления бизнеса.....                     | 6  |
| 1.2 Методы анализа и оценки эффективности бизнес-проекта.....                                           | 15 |
| 2 Анализ деятельности ООО «Волна», рыночной среды и разработка концепции нового бизнес-направления..... | 22 |
| 2.1 Общая характеристика деятельности ООО «Волна» .....                                                 | 22 |
| 2.2 Анализ рынка и характеристика нового бизнес-направления.....                                        | 30 |
| 3 Бизнес-план и оценка рисков нового бизнес-направления<br>ООО «Волна» .....                            | 40 |
| 3.1 Маркетинговый и организационный план.....                                                           | 40 |
| 3.2 Финансовый план и оценка рисков .....                                                               | 48 |
| Заключение .....                                                                                        | 55 |
| Список используемых источников .....                                                                    | 57 |
| Приложение А_Бухгалтерская отчетность ООО «Волна» .....                                                 | 60 |

## **Введение**

Актуальность темы бакалаврской работы обусловлена необходимостью адаптации бизнеса к современным экономическим условиям, характеризующимся высокой степенью неопределенности, изменчивостью внешней среды и усиливающейся конкуренцией. В современных условиях стремительной трансформации рыночной конъюнктуры хозяйствующие субъекты сталкиваются с объективной необходимостью формирования и реализации инновационных стратегических подходов для усиления и наращивания своих конкурентных преимуществ. Среди результативных механизмов достижения обозначенной задачи особое место занимает освоение дополнительных сфер хозяйственной активности. Данный аспект приобретает значимость для субъектов малого и среднего предпринимательства, в частности для ООО «Волна». Формирование нового бизнес-направления может выступить ключевым элементом в обеспечении диверсификационных процессов и укреплении финансово-экономической устойчивости экономического субъекта.

Целью бакалаврской работы является разработка проекта по созданию нового направления бизнеса для ООО «Волна», что включает в себя оценку текущего состояния предприятия, анализ рыночной среды, а также разработку и обоснование стратегии внедрения нового направления, с учетом специфики предприятия и внешней рыночной ситуации.

Задачи бакалаврской работы заключаются в:

- исследовании теоретических основ и методических подходов к разработке бизнес-проектов;
- анализе текущей деятельности ООО «Волна» и характеристике внешней рыночной среды;
- разработке концепции нового бизнес-направления для предприятия с учетом анализа рыночных возможностей и составлении бизнес-плана для реализации нового направления, включая оценку рисков и финансовых показателей.

Объектом исследования является деятельность ООО «Волна», а предметом – процесс разработки нового направления бизнеса в условиях динамичной и конкурентной рыночной среды. Практическая значимость исследования заключается в применении теоретических знаний для разработки конкретного бизнес-проекта, ориентированного на реализацию нового направления в реальных условиях функционирования ООО «Волна». Бакалаврская работа содержит рекомендации по внедрению стратегии диверсификации, что может существенно повысить конкурентоспособность предприятия и обеспечить устойчивость на рынке.

Методической основой исследования является сочетание теоретических и практических методов, включая анализ финансово-экономической деятельности предприятия, методы проектного менеджмента, а также инструментов оценки эффективности и рисков бизнес-проектов. Для достижения поставленных целей использованы методы системного подхода, анализа данных, группировки и обобщения информации. Источниками информации для бакалаврской работы являются научные публикации, работы российских авторов в области проектного управления и стратегического менеджмента, а также бухгалтерская финансовая отчетность ООО «Волна» за 2021-2023 гг. Среди ученых, занимавшихся исследованием теории проектного управления и создания новых направлений бизнеса, можно выделить работы таких авторов, как Е.А. Акопян, В.Г. Егоров, Ж.Н. Моисеенко, С.А. Полевой, а также других специалистов в области управления проектами и бизнес-стратегий.

Структура бакалаврской работы включает введение, три раздела, заключение и список используемых источников. В первом разделе исследуются теоретические основы разработки проектов создания новых направлений бизнеса. Во втором разделе рассматриваются результаты анализа деятельности ООО «Волна» и разработки концепции нового бизнес-направления. В третьем разделе представлен разработанный бизнес-план, а также проведена оценка рисков нового направления.

# **1 Теоретические основы разработки проекта по созданию нового направления бизнеса**

## **1.1 Сущность и этапы разработки проекта по созданию нового направления бизнеса**

Разработка проекта по созданию нового направления бизнеса – это сложный процесс трансформации первоначальной идеи в детальный план действий. Такой подход помогает организациям существенно снизить риски и рационально использовать имеющиеся ресурсы. В современном мире, где рыночные условия постоянно меняются, а конкуренция только усиливается, качественное планирование становится ключевым фактором успеха. Именно поэтому так важно уделить особое внимание проработке каждого аспекта будущего бизнеса: начиная с формирования концепции и заканчивая её практическим воплощением. Грамотно выстроенный проектный подход позволяет руководителям чётко видеть цели, понимать задачи и заранее выявлять возможные препятствия, что в конечном итоге ведёт к созданию работающей стратегии развития нового направления.

Для начала необходимо определиться с пониманием сути категории «проект» и установить его ключевые характеристики.

Е.А. Акопян в своей работе подробно описывает проект как серию задач, необходимых для достижения конкретного результата, с ясным разделением ответственности и задач. Это определение имеет важное значение для понимания того, как проект может быть управляем и структурирован на разных уровнях, начиная с крупных и заканчивая мелкими задачами [1, с. 24]. Е.А. Акопян акцентирует внимание на принципах управления проектами, таких как планирование и контроль, что подтверждает важность проектного подхода в бизнесе. Данный подход представляется верным, так как для успешного завершения проектов важно разбиение на мелкие задачи и контроль за их выполнением.

О.А. Тринадцко в своей статье рассматривает проект как многозначное явление, подчеркивая разнообразие подходов к определению проекта. Автор проводит в своей работе анализ ключевых представлений ведущих специалистов в области управления проектами в отношении сущности данного понятия [19, с. 60]. О.А. Тринадцко выделяет методологические, педагогические и прикладные аспекты проектирования, что позволяет более гибко подходить к пониманию сути проекта в зависимости от контекста. О.А. Тринадцко приводит примеры из различных сфер, что делает ее подход универсальным. В современной научной литературе представлены различные подходы к пониманию сущности проектной деятельности, существенно расширяющие традиционные представления об этом феномене. Особую значимость приобретает рассмотрение проектирования через призму его образовательного и научного потенциала, что позволяет осмыслить его как комплексный, многоаспектный процесс.

Значительный вклад в развитие теории проектирования внесли В.И. Загвязинский и А.Ф. Закирова, предложившие рассматривать проект как механизм формирования будущего состояния объекта [9, с. 142]. В их концепции особое внимание уделяется триаде «прогнозирование-моделирование-разработка», что создает методологическую основу для стратегического планирования организационных изменений.

Существенное значение имеет прагматический подход В.В. Глущенко, определяющий проект как временную структуру, ориентированную на создание конкретного продукта или услуги [4, с. 64]. Данная трактовка особенно релевантна в контексте предпринимательской деятельности, где ключевое значение имеет материализация проектных замыслов.

3.3. Кирикова и О.В. Тарасюк обогатили теорию проектирования концепцией идеального образа как основы проектной деятельности [10, с. 118]. Их подход акцентирует внимание на важности предварительной визуализации результатов и целеполагания в проектном процессе.

Особого внимания заслуживает позиция Н.М. Полевой и В.В. Ситниковой, рассматривающих проект через призму временной определенности и целевой

направленности [15, с. 96]. Их исследования подчеркивают критическую важность временных ограничений и четкой постановки целей как фундаментальных условий успешной реализации проектных инициатив.

Ж.Н. Моисеенко акцентирует внимание на проектировании как на целенаправленной, ограниченной во времени деятельности, направленной на достижение конкретных целей [12, с. 64]. Этот подход представляет проект как уникальную задачу, которая имеет начало и конец, что важно для практического управления проектами. Ж.Н. Моисеенко также отмечает, что проект не является циклической деятельностью, в отличие от производственной системы, что подтверждает характер временности и ограниченности проекта. Данное определение точно отражает суть проектной деятельности, в которой результат достигается в строго ограниченные сроки.

Эти различные подходы подчеркивают, что проект – это не просто набор задач, а интегрированная деятельность, имеющая четкие цели и временные ограничения, что имеет значение как для научного, так и для практического подхода в бизнесе. Проектная методология предоставляет структуру для эффективного планирования, организации и контроля, что необходимо для достижения успеха в современном бизнесе. Данная методология осуществляется в рамках процесса управления проектами.

Ж. Н. Моисеенко отмечает, что «управление проектами - методология организации, планирования, руководства, координации трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов на протяжении проектного цикла, направленная на эффективное достижение его целей путем применения современных методов, техники и технологии управления для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству и удовлетворению участников проекта» [12, с. 65].

Как указывает Е.А. Акопян, «целью управления проектом является планирование, организация и управление всеми действиями так, чтобы в итоге проект довести до завершения независимо от всех сложностей. Этот процесс начинается со выделения средств и продолжается до конца» [1, с. 25].

Она подчеркивает, что «современное профессиональное управление проектами базируется на следующих основных принципах:

- четкое определение целей, результатов и работ проекта с учетом возможных приемлемых рисков;
- определение центров ответственности за проект в целом и отдельные его части;
- создание системы комплексного и прогнозирующего планирования работ и параметров проекта;
- создание системы контроля и регулирования хода выполнения проекта;
- создание команды проекта и управление ею с целью объединения и координации усилий всех исполнителей, вовлеченных в проект» [1, с. 25].

Ученые выделяют различную типологию и классификацию проектов. Так, С.А. Полевой выделяет следующие признаки классификации:

- «объект преобразований: объект промышленной, энергетической, городской, транспортной и другой инфраструктуры, появление которого в слабой или определяющей степени изменяет окружающую его среду; производственный, технологический, бизнес-процесс, способ производства; потребительский продукт и услуга; общественные институты и общественное устройство, стратификация общества, потребительское поведение, общественная мораль; территориальное образование: курорт, город, регион; индивид: политик, спортсмен, чиновник, обычный целеустремленный человек;
- предмет преобразования – создание нового или полная реконструкция, коренные преобразования, модернизация, усовершенствование, репозиционирование;
- характер целей и желаемых эффектов: экономический, технико-технологический, социальный, экологический, научный. Чем крупнее

проект, тем большее количество эффектов, а, следовательно, и целей имеет проект;

- причина инициации проекта: открывшаяся возможность или потребность, вызванная ситуацией во внешней и (или) внутренней среде;
- сложность проекта, определяемая сочетанием масштаба, новизны и компетентности управляющего субъекта: высокая, умеренная, низкая» [16, с. 20].

В рамках данной бакалаврской работы особое внимание уделено разработке проекта по созданию нового направления бизнеса. Поэтому необходимо раскрыть основные этапы реализации проекта при создании нового направления бизнеса.

Создание нового направления бизнеса как проекта представляет собой процесс воплощения оригинальной идеи, продукта или услуги, который требует систематического планирования, реализации и мониторинга для достижения поставленных целей. В условиях современной рыночной среды, характеризующейся высокой динамикой, запуск новых направлений деятельности предполагает комплексный подход. Этот процесс включает тщательную подготовку ресурсной базы, разработку инновационных бизнес-моделей и внедрение стратегических решений, направленных на формирование устойчивых конкурентных преимуществ в условиях изменчивого рынка.

Осуществление проекта по развитию нового направления бизнеса является многосторонним процессом, который требует согласованного решения разнообразных задач: от глубокого анализа рыночных условий до практической реализации операционных механизмов. Такой подход обеспечивает не только успешное внедрение инициативы, но и ее долгосрочную устойчивость в конкурентной среде.

Особую значимость приобретают такие аспекты, как финансовый риск-менеджмент, формирование эффективной команды, имплементация технологических решений и выстраивание дистрибуторской сети.

Существенной характеристикой нового бизнес-направления выступает его ориентация на нестандартные решения и высокая адаптивность к трансформации внешней среды. Это может проявляться в имплементации передовых технологий, создании инновационных продуктов или экспансии на новые рынки. При этом успешная реализация проекта требует не только запуска новой деятельности, но и эффективной интеграции разнообразных ресурсов для достижения синергетического эффекта.

Жизненный цикл такого проекта традиционно включает следующие стадии: инициирование, планирование, реализацию, мониторинг, завершение и эксплуатацию. В таблице 1 представлено описание данных стадий.

Таблица 1 – Стадии проекта

| Стадия проекта | Описание                                                                                                                                                                      |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Инициация      | Концептуализация идеи, маркетинговый анализ, разработка бизнес-плана. Определение целевых показателей, оценка рисков и формирование проектной команды.                        |
| Планирование   | Детальная проработка всех аспектов проекта: техническое задание, организационная структура, бюджетирование. Формирование системы риск-менеджмента и согласование планов.      |
| Реализация     | Практическое воплощение планов: формирование кадрового состава, материально-техническое обеспечение, организация производственных процессов. Координация и контроль качества. |
| Завершение     | Передача активов в эксплуатацию, документальное оформление результатов, получение разрешений. Оценка эффективности и итоговая отчетность.                                     |

Исходя из информации, представленной в таблице 1, структурированный подход к реализации проекта создает основу для эффективного запуска нового направления бизнеса и его дальнейшего устойчивого развития.

Важнейшим этапом реализации нового бизнес-направления является формирование бизнес-плана. Как отмечает Е.С. Гавриш, «бизнес-план – это

письменный документ, который представляет собой стратегический план создания или развития бизнеса компании. Он отражает текущее состояние, цели и стратегию их достижения, предполагаемые потребности и ожидаемые результаты развития бизнеса компании.

Чаще всего необходимость написания бизнес-плана появляется при открытии нового дела и определении профиля будущего предприятия.

Запуск нового предприятия предполагает прогнозы его дальнейшего развития. Необходимо выявить сильные и слабые стороны бизнеса, рассчитать финансовые показатели, приемлемый объем денег и в целом направление развития» [2, с. 27].

В. Г. Егоров, исследуя особенности проектов по реализации нового направления бизнеса, выделяет «основные элементы, которые составляют полноценный бизнес-план. К ним относятся:

- описание нового направления бизнеса,
- маркетинговый анализ рынка,
- производственный план операционного цикла,
- финансовый план, бюджетный план и т.д.,
- расчет эффективности нового направления, начиная от срока окупаемости заканчивая ожидаемой доходностью» [8, с. 110].

Проводя исследование в рамках данной бакалаврской работы, следует отметить, что для разработки проекта реализации нового направления бизнеса будут использованы следующие разделы бизнес-плана:

- анализ рынка и характеристика нового бизнес-направления,
- маркетинговый и организационный план,
- финансовый план и оценка рисков.

Их более подробное описание представлено на рисунке 1.

## 1. Анализ рынка и характеристика нового бизнес-направления

- Проводится подробный анализ рыночной ситуации, включая оценку текущих тенденций, спроса и предложения, а также характеристику конкурентов.
- Оценивается потенциал нового направления, его возможности и преимущества, анализируются ключевые факторы успеха и риски. Также описываются цели и задачи нового направления, а также его связь с общей стратегией предприятия.

## 2. Маркетинговый и организационный план

- Описываются стратегии продвижения и продаж, которые помогут привлечь клиентов и занять свою нишу на рынке.
- Приводятся маркетинговые инструменты, каналы продвижения, ценообразование и рекламные кампании.
- Организационный план охватывает внутреннюю структуру предприятия, распределение ролей и обязанностей среди сотрудников, а также процесс реализации проекта, включая управление и контроль на всех этапах.

## 3. Финансовый план и оценка рисков

- Представлены прогнозы доходов и расходов, расчет капитальных затрат и источников финансирования, а также анализ финансовых показателей, таких как рентабельность, ликвидность и прибыльность.
- Проводится оценка возможных рисков, включая финансовые, рыночные и операционные, а также разрабатываются меры для их минимизации и управления.

Рисунок 1 – Разделы бизнес плана по созданию нового направления бизнеса

Данные таблицы 1 демонстрируют, что разработка проекта нового направления бизнеса требует системного подхода к нескольким критически важным направлениям. Для успешного запуска нового направления бизнеса необходима тщательная подготовка, включающая глубокое изучение рыночной среды, формирование целенаправленной маркетинговой стратегии, разработку эффективной организационной структуры и детальное финансовое планирование с учетом потенциальных рисков. Интеграция этих элементов создает прочную основу для устойчивой стратегии реализации проекта,

минимизируя вероятность неудач и способствуя долгосрочному укреплению конкурентных позиций компаний.

Анализ теоретических основ проектирования новых направлений бизнеса позволяет выделить ряд ключевых закономерностей. Современная концепция проекта выходит за рамки традиционного набора задач и планов, представляя собой сложную систему, ориентированную на достижение уникального результата в ограниченные сроки.

Отличительной чертой такого проекта является его целенаправленность и фокус на конкретные, измеримые цели. Проект по созданию нового направления бизнеса характеризуется необходимостью всестороннего анализа рыночных возможностей, разработки детализированных бизнес-процессов, а также особого внимания к оценке рисков, подбору квалифицированного персонала, выбору подходящих технологических решений и формированию устойчивых конкурентных преимуществ.

Жизненный цикл проекта по запуску нового направления бизнеса включает последовательные этапы: инициирование, разработка плана, выполнение, мониторинг и контроль, завершение и дальнейшая эксплуатация.

Каждый этап требует применения специализированных управленческих инструментов, адаптированных к уникальным особенностям проекта, что обеспечивает его эффективную реализацию и достижение поставленных целей.

Особое значение приобретает этап планирования, в рамках которого разрабатывается бизнес-план – ключевой документ, определяющий стратегию развития нового направления.

Понимание теоретических основ проектного управления и специфики создания новых направлений бизнеса позволяет руководителям эффективно организовывать процесс развития компании, минимизировать риски и максимизировать вероятность успешного достижения поставленных целей.

## **1.2 Методы анализа и оценки эффективности бизнес-проекта**

В условиях современной экономической системы, характеризующейся высокой динамикой трансформационных процессов, первостепенное значение приобретает комплексный анализ и оценка эффективности бизнес-проектов. Данная область научного познания представляет собой многоаспектный инструментарий, позволяющий не только детерминировать потенциальную результативность предпринимательских инициатив, но и осуществлять превентивное управление рисками на этапе стратегического планирования.

Методический базис оценки эффективности бизнес-проектов находится в процессе перманентной эволюции, интегрируя классические подходы финансового анализа с инновационными методиками, отражающими современные рыночные реалии и технологические возможности.

В научной литературе представлен широкий спектр подходов к методологии оценки эффективности бизнес-проектов. Фундаментальный вклад в развитие данного направления внесла Е.А. Пивоварова, концептуализировавшая эффективность бизнеса как корреляцию между достигнутыми результатами и затраченными ресурсами [14, с. 39]. Данный подход демонстрирует высокую степень универсальности и создает методологическую основу для объективной оценки эффективности предпринимательской деятельности. Однако следует отметить, что в современных условиях, характеризующихся возрастающей ролью устойчивого развития и социальной ответственности бизнеса, возникает необходимость дополнения количественных показателей качественными характеристиками, включающими уровень удовлетворенности клиентов и степень вовлеченности персонала.

А.В. Сурин и О.П. Молчанова в своих исследованиях представили дифференцированный подход к оценке эффективности инновационно-инвестиционных проектов, осуществив их классификацию на учетные и дисконтированные методы [18, с. 163]. К учетным методам авторы относят

период окупаемости (PP) и коэффициент окупаемости инвестиций (ROI), применение которых целесообразно для краткосрочных проектов с низкой степенью неопределенности. Дисконтированные методы, включающие чистую приведенную стоимость (NPV) и внутреннюю норму доходности (IRR), предназначены для оценки долгосрочных проектов со сложной финансовой структурой.

Существенный вклад в развитие методологии внесла И.В. Галанцева, сфокусировавшая внимание на применении дисконтированных методов в оценке эффективности инновационных проектов [3, с. 68]. Автор акцентирует внимание на таких показателях, как NPV, PI (индекс рентабельности инвестиций) и IRR, подчеркивая их особую значимость для анализа долгосрочных проектов с высокой степенью риска. Данный подход представляется методологически обоснованным, поскольку позволяет учитывать временную стоимость денег и риски, ассоциированные с проектом. Однако следует отметить, что применение указанных методов сопряжено с определенными трудностями в прогнозировании денежных потоков и определении адекватной ставки дисконтирования.

А.Н. Дедков представил комплексную методологию оценки эффективности инновационных проектов, базирующуюся на модели ЮНИДО [7, с. 39]. Автор подчеркивает необходимость всестороннего анализа проектной информации для прогнозирования движения денежных потоков и последующей количественной оценки. Методологический подход А.Н. Дедкова демонстрирует высокую степень системности, однако требует адаптации к современным условиям ведения бизнеса, в частности, в аспекте оценки нематериальных активов и управлеченческой гибкости.

Значительный научный интерес представляют исследования К.М. Свиридова и Е.Е. Свиридовской, посвященные анализу методов оценки экономической эффективности инновационно-инвестиционных проектов [17, с. 588]. Авторы акцентируют внимание на необходимости адаптации методологии оценки к специфическим характеристикам проекта, его временным

параметрам и уровню риска. Предложенный исследователями алгоритм выбора оптимального метода оценки представляет практическую ценность, однако требует дополнения современными аналитическими инструментами, такими как метод реальных опционов и сценарный анализ.

Проведенный анализ подходов к оценке эффективности бизнес-проектов позволяет сформулировать ряд ключевых выводов, которые представлены на рисунке 2.

1. Существует объективная необходимость применения комплексного подхода к оценке эффективности проектов, интегрирующего различные методы анализа
2. Методика оценки должна демонстрировать высокую степень адаптивности к специфическим характеристикам проекта, учитывая его временной горизонт и уровень риска
3. Использование множественных методов оценки позволяет минимизировать погрешности и повысить достоверность полученных результатов
4. Особую значимость приобретает учет факторов нестабильности и неопределенности внешней среды, что обуславливает целесообразность применения методов реальных опционов

Рисунок 2 – Выводы по результатам анализа методологических подходов к оценке эффективности бизнес-проектов

В контексте практической имплементации рассмотренных методологических подходов представляется целесообразным использование комплекса методов оценки эффективности бизнес-проектов, учитывающих их специфические характеристики, преимущества и ограничения. Первостепенное значение приобретает расчет показателя чистой приведенной стоимости (NPV), основанного на дисконтировании будущих денежных потоков и позволяющего оценить текущую стоимость проекта.

Методика расчета NPV предполагает определение совокупности денежных потоков за каждый период реализации проекта с последующим применением ставки дисконтирования, учитывающей временную стоимость денег. Финальным этапом является вычитание первоначальных инвестиционных затрат из суммы дисконтированных доходов (формула 1).

$$NPV = \sum \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0, \quad (1)$$

где  $CF_t$  – денежный поток в момент времени  $t$ ;

$r$  – ставка дисконтирования,

$t$  – временной период,

$I_0$  – первоначальные инвестиции.

Если полученное значения NPV более 0, то целесообразен, так как он генерирует больше дохода, чем затрат. Если значение менее нуля, то проект нецелесообразен, так как он не покрывает затраты. Если значение приравнивается к нулю, проект в точке безубыточности: не приносит прибыли, но и не вызывает убытков. Следующий показатель – индекс рентабельности (PI). Индекс рентабельности (Profitability Index, PI) оценивает соотношение будущих дисконтированных денежных потоков к первоначальным инвестициям. Он удобен для выбора между несколькими альтернативными проектами, особенно когда проекты имеют схожие NPV. Расчет представлен в формуле 2.

$$PI = \frac{\sum \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{I_0} \quad (2)$$

Если полученное значение более или равно 1, проект будет принят, так как его доходы покрывают затраты. Если же значение менее 1, проект отклоняется.

Следующий показатель в оценке эффективности бизнес-проекта – внутренняя норма доходности (Internal Rate of Return, IRR) – это ставка дисконтирования, при которой NPV проекта равна нулю. IRR показывает

максимальный уровень ставки дисконтирования, при котором проект остается прибыльным. Расчет данного показателя представлен в формуле 3.

$$NPV = \sum \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} - I_0 = 0, \quad (3)$$

где IRR – внутренняя норма доходности.

Если значение IRR больше  $r$  (стоимость капитала), проект приемлем, так как он приносит прибыль. Если меньше, проект нецелесообразен.

Далее рассмотрен показатель «Дисконтированный срок окупаемости» (Discounted Payback Period, DPP) – он измеряет время, необходимое для того, чтобы накопленные дисконтированные денежные потоки покрыли инвестиционные затраты. Для того, чтобы рассчитать данный показатель. Необходимо дисконтировать денежные потоки на каждый период, далее накопленные денежные потоки суммируются до тех пор, пока сумма не станет равной или больше первоначальных инвестиций. Если срок окупаемости меньше или равен заданному периоду, проект считается целесообразным.

Следующий показатель – период окупаемости (PP) – это простой метод, который рассчитывает время, необходимое для возвращения инвестиций. Расчет представлен в формуле 4.

$$PP = \frac{I_0}{CF_{год}}, \quad (4)$$

где PP – период окупаемости;

CF<sub>год</sub> – годовой денежный поток.

Наибольшую точность при оценке эффективности бизнес-проектов обеспечивает комбинирование различных методических подходов с учетом конкретных особенностей каждого проекта. Дисконтированные методы показывают лучшие результаты при работе с долгосрочными проектами, характеризующимися повышенными рисками, тогда как учетные методы

демонстрируют большую применимость для краткосрочных инициатив с относительно низким уровнем неопределенности.

Создание проекта нового бизнес-направления представляет собой сложный многоэтапный процесс, охватывающий весь путь от зарождения первоначальной идеи до ее воплощения на практике. В современных условиях динамично развивающейся экономики и постоянно трансформирующейся рыночной конъюнктуры значение системного подхода к планированию и организации бизнес-проектов трудно переоценить. Изученные теоретические основы и методологические подходы к проектированию дают возможность более глубоко осмыслить природу проектной деятельности и закономерности ее развития, что способствует обоснованному выбору наиболее подходящих методов и инструментов для достижения намеченных результатов.

В начальной части раздела основное внимание уделено анализу различных концептуальных подходов к пониманию сущности проекта, включая точки зрения Е.А. Акопяна, О.А. Тринадцко и ряда других исследователей. Общим для всех рассмотренных определений является понимание проекта как целенаправленной деятельности, имеющей четкие временные границы и ориентированной на достижение определенных результатов, а не просто как совокупности отдельных задач. Такое понимание позволяет более точно определить роль и место проекта в структуре организации, что имеет принципиальное значение для эффективного управления проектной деятельностью.

Разработка нового направления бизнеса в рамках проекта требует не только применения технических подходов, но и высокой степени адаптивности, поскольку проект подвержен изменениям под влиянием внешних и внутренних факторов. Адаптивность, результативное риск-менеджмент и принятие во внимание нестабильности рыночных условий выступают основополагающими компонентами, акцентируемыми в теоретической части исследования.

Значительную роль играет исследование стадий жизненного цикла проекта, охватывающих фазы инициации, планирования, осуществления,

мониторинга и завершения с последующим вхождением в эксплуатационный период.

Данная методика подчеркивает значимость систематизированной организации проектной активности, где каждая фаза требует детальной проработки и рационального распределения имеющихся ресурсов. Использование специальных методик управления проектами и бизнес-планирования на всех этапах жизненного цикла способствует снижению рисковых факторов и обеспечивает стабильность бизнеса в длительной перспективе. Следовательно, теоретический базис разработки проекта нового бизнес-направления создает устойчивую основу для успешной имплементации проектных инициатив.

Грамотно выстроенное и согласованное планирование создает условия не только для учета всех потенциальных рисков, но и для выявления возможностей роста и развития бизнеса в изменяющихся рыночных условиях.

## **2 Анализ деятельности ООО «Волна», рыночной среды и разработка концепции нового бизнес-направления**

### **2.1 Общая характеристика деятельности ООО «Волна»**

Объектом исследования является ООО «Волна» – общество с ограниченной ответственностью, зарегистрировано 20 июля 2009 г. в городе Тольятти, Самарская область.

Основным видом деятельности является аренда и управление собственным или арендованным нежилым недвижимым имуществом (код ОКВЭД 68.20.2). ООО «Волна» также осуществляет предоставление посреднических услуг по аренде недвижимости, а также консультационные услуги по купле-продаже и аренде недвижимого имущества, что расширяет её возможности и охват рынка. В числе дополнительных видов деятельности указаны розничная торговля в неспециализированных магазинах и управление недвижимым имуществом за вознаграждение. В своей деятельности ООО «Волна» руководствуется положениями Конституции РФ [11], Гражданского кодекса [5], [6], Налогового кодекса [13], Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью» [22], Федерального закона «О бухгалтерском учете» и другими нормативными правовыми актами [21].

Используя положения ст. 346.11 Налогового кодекса РФ (часть 2), организация работает в рамках упрощенной системы налогообложения. Согласно положениям ст. 346.11, «применение упрощенной системы налогообложения организациями предусматривает их освобождение от обязанности по уплате налога на прибыль организаций (за исключением налога, уплачиваемого с доходов, облагаемых по налоговым ставкам, предусмотренным пунктами 1.6, 3 и 4 статьи 284 Налогового Кодекса), налога на имущество организаций (за исключением налога, уплачиваемого в отношении объектов недвижимого имущества, налоговая база по которым определяется как их кадастровая стоимость в соответствии с Налоговым Кодексом)» [13]. В

отношении ООО «Волна» следует отметить, что, применяя упрощенную систему налогообложения, не уплачивается НДС, налог на прибыль, тогда как налог на имущество уплачивается от кадастровой стоимости такого имущества и существенным образом увеличивает налоговую нагрузку предприятия.

В 2024 году ООО «Волна» получило выручку в размере 2,2 млн р., что указывает на устойчивое положение компании в занимаемой рыночной нише. Несмотря на сравнительно небольшие масштабы функционирования, организация демонстрирует финансовую устойчивость и уверенно сохраняет свои позиции на рынке недвижимости. Применение упрощенной налоговой системы предоставляет компании возможность эффективного управления финансовыми потоками и надзора за операционными издержками. Руководство организацией осуществляет ее единственный учредитель – физическое лицо, который одновременно занимает должность директора. Основной сферой деятельности ООО «Волна» является сдача в аренду нежилых помещений, при этом компания также оказывает клиентам комплексные услуги по управлению недвижимостью и консультационную поддержку в данной области.

В последние годы организация продолжала стablyно функционировать, несмотря на некоторые колебания финансовых показателей, таких как снижение прибыли и выручки в 2024 г. Одной из ключевых характеристик организации является её статус микропредприятия, что свидетельствует о небольшом масштабе бизнеса. Согласно Федеральному закону «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 N 209-ФЗ, для того, чтобы общество было отнесено к микропредприятию, «среднесписочная численность работников за предшествующий календарный год не должна превышать» 15 человек, доход хозяйственных обществ полученный от осуществления предпринимательской деятельности за предшествующий календарный год, который определяется в порядке, установленном законодательством Российской Федерации о налогах и сборах, суммируется по всем осуществляемым видам деятельности и применяется по всем налоговым режимам, не должен превышать предельные значения,

установленные Правительством Российской Федерации для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства» (для микропредприятий – 120 млн р.) [20].

Среднесписочная численность сотрудников на 2024 г. составляет лишь один человек, что также подтверждает малый масштаб операционной деятельности. Тем не менее, такой статус позволяет ООО «Волна» эффективно управлять внутренними процессами, минимизировать административные расходы и фокусироваться на основном виде деятельности – управлении недвижимостью. Основные результаты деятельности ООО «Волна» представлены в годовой бухгалтерской отчетности, которая составляется данным микропредприятием в упрощенном формате. Организация составляет и ежегодно представляет в ФНС бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах (Приложение А). На основании этих сведений следует провести анализ основных показателей, характеризующих финансовое и имущественное положение организации (таблица 1 и 2).

Таблица 1 – Анализ динамики статей бухгалтерского ООО «Волна»

| Наименование показателя                                                             | 2022 г. | 2023 г. | 2024 г. | Абс. изм. 2024 г. - 2022 г. | Абс. изм. 2024 г. - 2023 г. | Темп прироста 2024 г. / 2022 г. | Темп прироста 2024 г. / 2023 г. |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|-----------------------------|-----------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| Материальные внеоборотные активы, тыс. руб.                                         | 536     | 482     | 427     | -109                        | -55                         | -20,34                          | -11,41                          |
| Запасы, тыс. руб.                                                                   | 150     | 6       | 21      | -129                        | 15                          | -86,00                          | 250,00                          |
| Денежные средства и денежные эквиваленты, тыс. руб.                                 | 217     | 745     | 809     | 592                         | 64                          | 272,81                          | 8,59                            |
| Финансовые и другие оборотные активы (включая дебиторскую задолженность), тыс. руб. | 81      | 140     | 150     | 69                          | 10                          | 85,19                           | 7,14                            |

## Продолжение таблицы 1

| Наименование показателя               | 2022 г. | 2023 г. | 2024 г. | Абс. изм. 2024 г. - 2022 г. | Абс. изм. 2024 г. - 2023 г. | Темп прироста 2024 г. / 2022 г. | Темп прироста 2024 г. / 2023 г. |
|---------------------------------------|---------|---------|---------|-----------------------------|-----------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| Капитал и резервы, тыс. руб.          | 778     | 1053    | 1075    | 297                         | 22                          | 38,17                           | 2,09                            |
| Кредиторская задолженность, тыс. руб. | 206     | 320     | 332     | 126                         | 12                          | 61,17                           | 3,75                            |
| Баланс, тыс. руб.                     | 984     | 1373    | 1407    | 423                         | 34                          | 42,99                           | 2,48                            |

Анализ динамики показателей бухгалтерского учета ООО «Волна» за период с 2022 г. по 2024 г. выявляет несколько ключевых тенденций, которые характеризуют финансовое состояние предприятия. В частности, материальные внеоборотные активы предприятия снизились на 109 т. р. с 2022 г. по 2024 г., что отражает уменьшение долгосрочных инвестиций и возможную амортизацию имущества. Однако снижение материальных активов в целом не столь критично, учитывая, что это может быть частью нормальной амортизационной политики предприятия.

Запасы предприятия показали резкое снижение с 150 т. р. в 2022 г. до 6 т. р. в 2023 г., а затем небольшой рост до 21 т. р. в 2024 г. Это значительное падение запасов в 2023 г. может быть вызвано списанием устаревших товаров или материалов, но последующий рост запасов на 250% в 2024 г. может свидетельствовать о закупке новых материалов, товаров или компонентов для обеспечения производственной деятельности. Данный процесс также может отражать улучшение планирования запасов и адаптацию предприятия к новым потребностям рынка. Денежные средства и денежные эквиваленты предприятия значительно возросли на 592 т. р. с 2022 по 2024 гг., что указывает на улучшение ликвидности и финансовых потоков. Такой рост денежных средств на 272,81% в сравнении с 2022 г. и на 8,59% в сравнении с 2023 г. связан с улучшением управления денежными потоками, что, безусловно, является позитивным фактором для дальнейшего развития бизнеса.

Что касается финансовых и других оборотных активов, включая дебиторскую задолженность, то их рост на 69 т. р. с 2022 г. по 2024 г. указывает на увеличение объема средств, подлежащих взысканию или оборотных активов. Возрастание данных активов на 85,19% с 2022 г. также может указывать на временное повышение дебиторской задолженности, что требует пристального контроля.

Увеличение объема капитала и резервных фондов предприятия на 297 тыс. руб. в интервале с 2022 г. по 2024 г., а также на 22 тыс. руб. с 2023 г. по 2024 г., отражает положительную тенденцию в финансовой стабильности. Это может свидетельствовать о накоплении нераспределенной прибыли и, вероятно, расширении уставного капитала. Такие изменения свидетельствуют об успешной хозяйственной деятельности предприятия и укреплении его способности противодействовать потенциальным финансовым потерям и рискам.

Одновременно с этим, обязательства перед кредиторами возросли на 126 тыс. руб. за период с 2022 г. по 2024 г., что составляет 61,17% роста относительно 2022 г. и 3,75% по сравнению с 2023 г. Данное увеличение может быть обусловлено задержками в исполнении платежных обязательств, что требует интенсификации контроля над управлением задолженностью во избежание возможных разногласий с контрагентами.

Совокупный баланс предприятия увеличился на 423 тыс. руб. в период с 2022 г. по 2024 г., что отображает рост финансовых активов и укрепление стабильности в финансовой сфере. Повышение баланса на 42,99% с 2022 г. и на 2,48% с 2023 г. акцентирует позитивные изменения в финансовом положении ООО «Волна» и его способность эффективно распоряжаться имеющимися активами.

Можно заключить, что ООО «Волна» показывает положительные результаты деятельности, несмотря на некоторые отклонения отдельных показателей. Увеличение денежных средств, капитала и оборотных активов свидетельствует о растущей финансовой устойчивости предприятия.

Однако стоит обратить внимание на снижение материальных внеоборотных активов, высокую динамику кредиторской задолженности и увеличение дебиторской задолженности, что требует дополнительного контроля для предотвращения возможных финансовых рисков в будущем.

В таблице 2 представлен анализ информации, которая содержится в отчете о финансовых результатах деятельности ООО «Волна».

Таблица 2 – Анализ динамики финансовых результатов ООО «Волна»

| Наименование показателя                    | 2022 г. | 2023 г. | 2024 г. | Абс. изм. 2024 г. - 2022 г. | Абс. изм. 2024 г. - 2023 г. | Темп прироста 2024 г. / 2022 г. | Темп прироста 2024 г. / 2023 г. |
|--------------------------------------------|---------|---------|---------|-----------------------------|-----------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| Выручка, тыс. руб.                         | 3 184   | 3 222   | 2 249   | -935                        | -973                        | -29,37                          | -30,20                          |
| Расходы по обычной деятельности, тыс. руб. | 3 206   | 2 793   | 2 106   | -1100                       | -687                        | -34,31                          | -24,60                          |
| Прочие доходы, тыс. руб.                   | 21      | 11      | 0       | -21                         | -11                         | -100,00                         | -100,00                         |
| Прочие расходы, тыс. руб.                  | 66      | 29      | 33      | -33                         | 4                           | -50,00                          | 13,79                           |
| Налоги на прибыль (доходы), тыс. руб.      | 94      | 136     | 87      | -7                          | -49                         | -7,45                           | -36,03                          |
| Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.         | 161     | 275     | 23      | -138                        | -252                        | -85,71                          | -91,64                          |

Анализ динамики финансовых результатов ООО «Волна» за период с 2022 г. по 2024 г. показывает несколько ключевых изменений в показателях. В частности, выручка предприятия снизилась на 935 т. р. с 2022 г. по 2024 г. и на 973 т. р. с 2023 г. по 2024 г. Темп прироста выручки составил -29,37% с 2022 г. и -30,20% с 2023 г., что указывает на значительное сокращение объемов продаж. Это может быть связано с ухудшением рыночной ситуации, снижением спроса на услуги предприятия, а также с возможными конкурентными факторами.

Расходы по обычной деятельности предприятия также уменьшились на 100 т. р. с 2022 г. по 2024 г. и на 687 т. р. с 2023 г. по 2024 г. Темп прироста расходов составил -34,31% с 2022 г. и -24,60% с 2023 г., что говорит о снижении

затрат. Это может быть результатом оптимизации операционных расходов, сокращения излишних затрат или улучшения эффективности управления затратами.

Прочие доходы предприятия сократились на 21 т. р. с 2022 г. по 2024 г. и на 11 т. р. с 2023 г. по 2024 г., при этом в 2024 г. эти доходы полностью исчезли. Это может быть связано с прекращением определенных источников дохода.

Прочие расходы предприятия снизились на 33 т. р. с 2022 г. по 2024 г., но увеличились на 4 т. р. с 2023 г. по 2024 г. Темп прироста этих расходов составил -50,00% с 2022 г. и 13,79% с 2023 г., что говорит о значительном сокращении дополнительных расходов, но с небольшим ростом в 2024 г., что может быть вызвано изменениями в планах предприятия или новыми обязательствами.

Налоги на прибыль предприятия сократились на 7 т. р. с 2022 г. по 2024 г. и на 49 т. р. с 2023 г. по 2024 г. Темп прироста составил -7,45% с 2022 г. и -36,03% с 2023 г., что может свидетельствовать о снижении налогооблагаемой базы, из-за падения уровня доходов.

Чистая прибыль (убыток) предприятия значительно уменьшилась на 138 т. р. с 2022 по 2024 гг. и на 252 т. р. с 2023 по 2024 гг. Темп прироста чистой прибыли составил -85,71% с 2022 г. и -91,64% с 2023 г., что указывает на резкое сокращение прибыли, а в 2024 г. предприятие фактически испытало убыток. Подобная динамика обычно обусловлена снижением объемов реализации, увеличением производственных издержек или ухудшением показателей по прочим доходным статьям. Анализ финансовых результатов показывает, что предприятие переживает период сокращения основных экономических показателей – выручки, прибыли и дополнительных доходов. Данная тенденция свидетельствует о заметном ухудшении финансового состояния организации. Вместе с тем, руководству удалось добиться снижения расходной части, что можно рассматривать как меры по оптимизации затрат, однако принятых мер оказалось недостаточно для полной компенсации потерь по доходным статьям.

Однако ситуация не является критической – предприятие сохраняет определенные возможности для стабилизации своего положения. Тот факт, что

организация продолжает демонстрировать положительные финансовые результаты даже на фоне сокращения выручки, указывает на существование резервов устойчивости. В то же время, для обеспечения перспективного развития управленческому составу следует приоритетно работать над восстановлением продаж, модернизацией производственной базы и оптимизацией управления оборотными средствами. Особое значение приобретает разработка сбалансированной стратегии повышения рентабельности, которая позволит укрепить конкурентные позиции предприятия на рынке.

Развитие нового направления деятельности может стать эффективным инструментом финансового оздоровления ООО «Волна» и укрепления его имущественного положения. На основании проведенного анализа видно, что организация обладает определенным потенциалом для диверсификации бизнеса, о чем свидетельствует наличие свободных оборотных активов, которые выросли на 98,88% в 2023 г. и продолжили рост в 2024 г. Внедрение нового направления деятельности позволит организации решить несколько ключевых проблем. Во-первых, это даст возможность компенсировать падение выручки, которое составило 30,2% в 2024 г., за счет формирования дополнительного денежного потока от новых видов продукции или услуг. Во-вторых, более эффективное использование имеющихся оборотных активов приведет к улучшению показателя их оборачиваемости, который снизился до 2,29 оборотов в 2024 г.

Особое значение имеет тот факт, что развитие нового направления может создать синергетический эффект с существующим бизнесом. Это позволит оптимизировать затраты на рубль выручки, которые в 2024 г. составили 93,64 копейки, за счет распределения постоянных издержек на больший объем производства. Такой подход может способствовать восстановлению рентабельности продаж до уровня 2023 г., когда она достигала 13,31%.

При выборе нового направления деятельности руководству ООО «Волна» целесообразно ориентироваться на проекты, требующие относительно небольших капитальных вложений на начальном этапе, учитывая текущее снижение стоимости основных средств. По мере роста доходности появится

возможность реинвестировать прибыль в модернизацию производственной базы, что необходимо для долгосрочного устойчивого развития организации.

Важным аспектом успешной реализации стратегии диверсификации является тщательный анализ рыночной конъюнктуры и выбор такого направления, которое будет обладать определенной устойчивостью к негативным внешним факторам. Это особенно актуально, учитывая, что существующий бизнес организации демонстрирует высокую чувствительность к изменениям рыночной ситуации, что подтверждается значительным снижением финансовых показателей в 2024 г.

Грамотно спланированное и реализованное развитие нового направления деятельности может стать ключевым фактором улучшения финансового положения ООО «Волна», способствуя не только восстановлению утраченных позиций, но и создавая основу для дальнейшего устойчивого роста организации в долгосрочной перспективе.

## **2.2 Анализ рынка и характеристика нового бизнес-направления**

В качестве нового бизнес-направления для ООО «Волна» рассматривается открытие станции технического обслуживания. Данное предложение обусловлено наличием в собственности организации гаражных помещений, расположенных за зданием, предоставляемым в аренду. В настоящее время часть этих помещений сдается в аренду, а часть не используется. Существенным преимуществом является наличие широкого и просторного внутреннего двора, позволяющего разместить достаточное количество автомобилей.

Анализ рынка услуг технического обслуживания автомобилей в России демонстрирует устойчивую тенденцию к развитию, что обусловлено увеличением количества автомобилей на дорогах. Российский рынок станций технического обслуживания легковых автомобилей демонстрирует устойчивый рост в период 2023-2024 гг., несмотря на сложную экономическую конъюнктуру. Общая емкость рынка автосервисов в России в 2024 г. составила 1 трлн руб., что

превышает показатель 2023 г. на 11%. На территории страны функционирует порядка 78-80 тыс. точек обслуживания автомобилей по состоянию на 2024 г. Структура рынка сервисного обслуживания автомобилей неоднородна. Структура автосервисов в России выглядит следующим образом: 36,8% составляют независимые предприятия, 59,3% – узкоспециализированные сервисы, а 3,9% – официальные дилеры. Сетевые автосервисы, демонстрирующие тенденцию к консолидации, занимают 10-15% общего объема рынка услуг по ремонту легковых автомобилей.

Рынок технического обслуживания и ремонта автомобилей делится на несколько сегментов. Официальные дилеры обеспечивают 47,3 млрд р. (8% от объема рынка), независимые станции технического обслуживания (СТО) – 225,3 млрд р. (38%), а рынок самостоятельных ремонтов (где автомобилисты проводят работы без привлечения специалистов) имеет потенциал на 321,6 млрд р. (54%). По данным агентства «Автостат», на данный момент в России функционирует 117,5 тыс. автосервисов, а с января 2022 г. по июнь 2023 г. количество автосервисов выросло с 101,3 тыс. до 108,4 тыс.

Значимой тенденцией 2023-2024 гг. стало увеличение среднего возраста автомобилей в эксплуатации до 14,5 лет, что представляет собой рост на 1,2 г. только за 2023 г. Это, в свою очередь, привело к увеличению спроса на услуги ремонта на 15-20% в сегменте автомобилей старше 7 лет. Произошли существенные изменения и в структуре используемых запчастей: доля оригинальных комплектующих сократилась с 35% до 20%, тогда как доля аналогов выросла с 65% до 80%. Параллельный импорт в настоящее время обеспечивает около 60% всех поставок запчастей на российский рынок.

Ценовая политика в различных сегментах СТО имеет выраженную дифференциацию. Средний чек в независимых СТО в 2024 г. составляет 6 200-7 500 р., в сетевых автосервисах этот показатель достигает 8 000-10 000 р., а в дилерских центрах фиксируется на уровне 15 000-17 000 р. В целом по отрасли наблюдается увеличение стоимости услуг на 15-25% за период 2023-2024 гг.

Анализ потребительских предпочтений показывает, что наиболее востребованными услугами являются замена масла и фильтров (27% всех обращений), диагностика и ремонт ходовой части (23%), шиномонтаж (18%), ремонт двигателя (12%) и кузовной ремонт (8%). Географическое распределение рынка СТО характеризуется высокой концентрацией в крупных городах. На Москву и Санкт-Петербург приходится 32% общего объема рынка услуг, города-миллионники обеспечивают еще 28%, а оставшиеся 40% распределяются среди остальных регионов России. Макроэкономические факторы оказали существенное влияние на функционирование отрасли. Общее снижение импорта новых автомобилей на 40-45% в 2023 г., рост цен на запчасти в среднем на 30-35% за 2023-2024 гг. и удлинение цепочек поставок (средний срок увеличился с 7-10 до 20-30 дней) – все эти факторы потребовали от участников рынка пересмотра своих операционных моделей. Цифровая трансформация также затронула сферу автосервисов: около 45% СТО внедрили системы онлайн-записи, что представляет собой рост на 15% за год. Обновление парка диагностического оборудования произошло в 25-30% станций технического обслуживания, что повысило качество и эффективность оказываемых услуг.

Анализируя структуру расходов на основные автосервисные услуги, следует отметить значительный объем затрат на автомойку (177,7 млрд р.), кузовной ремонт (190,8 млрд р.) и шиномонтаж (39,7 млрд р.). Современное развитие рынка автосервисных услуг определяется несколькими ключевыми тенденциями. Прежде всего, активно осуществляется технологическая модернизация, включающая внедрение передового диагностического оборудования и специализированного программного обеспечения для оптимизации управления сервисными процессами. Кроме того, отмечается трансформация потребительских ожиданий, выражаясь в повышенных требованиях к качеству услуг и прозрачности их предоставления. Важным фактором является развитие цифровых платформ, которые обеспечивают удобную запись на обслуживание и своевременное информирование клиентов о необходимых регламентных процедурах. Особое внимание, особенно в Москве,

привлекает стремительный рост сегмента обслуживания электромобилей и гибридных транспортных средств. Для поддержания конкурентоспособности в данном секторе компаниям необходимо разрабатывать уникальные торговые предложения, повышать стандарты клиентского сервиса, внедрять эффективные программы лояльности, оперативно адаптироваться к изменяющимся предпочтениям потребителей и интегрировать инновационные экологически устойчивые решения.

Российский рынок автосервисов демонстрирует стабильный рост, обусловленный трансформацией структуры автомобильного парка, внедрением новых технологий и эволюцией потребительских предпочтений. Согласно экспертным прогнозам, в 2025 г. ожидается дальнейший рост рынка услуг станций технического обслуживания на 8-10%. Процесс консолидации рынка продолжится с ежегодным увеличением доли сетевых игроков на 3-5%. Также прогнозируется значительное увеличение спроса на услуги по обслуживанию китайских автомобилей (на 25-30%), что непосредственно связано с изменением структуры автомобильного парка страны.

Рынок технического обслуживания и ремонта легковых автомобилей в Российской Федерации в 2023-2024 гг. находится в состоянии интенсивной трансформации, обусловленной структурными изменениями автомобильного парка, логистических связей и предпочтений потребителей. Несмотря на существующие вызовы, сектор проявляет устойчивый рост и способность адаптироваться к изменяющимся рыночным условиям.

Спрос на услуги технического обслуживания характеризуется стабильными показателями, поскольку фиксируется увеличение числа обращений за профессиональной технической поддержкой в сфере диагностики и восстановления автомобилей. Существенно отметить, что услуги технического обслуживания востребованы не только среди собственников легковых транспортных средств, но и среди владельцев коммерческого автотранспорта, что значительно расширяет рыночный потенциал. Рынок станций технического обслуживания в городе Тольятти характеризуется высоким уровнем динамизма

и конкурентной борьбы, что связано с повышенным показателем автомобилизации населения, обусловленным присутствием крупных производителей автомобилей, в частности АО «АвтоВАЗ».

Рисунок 3 иллюстрирует концепцию развития нового бизнес-направления ООО «Волна».

#### Описание бизнес-направления

- Открытие станции технического обслуживания (СТО) в гаражных помещениях, принадлежащих ООО «Волна».
- Наличие широкого двора для размещения автомобилей.

#### Анализ рынка

- Устойчивый рост числа автомобилей на дорогах России, особенно в Тольятти
- Спрос на услуги СТО стабилен и растет за счет увеличения обращений по диагностике и ремонту
- Динамичный и конкурентный рынок СТО в Тольятти с большим количеством игроков

#### Конкуренция

- Официальные дилеры и независимые автосервисы
- Высокий уровень конкуренции, необходимость уникальных предложений (специализация на марках автомобилей, выгодные цены и гарантии)

#### Риски и проблемы

- Экономическая нестабильность может повлиять на платежеспособность клиентов
- Высокая конкуренция требует активного маркетинга и привлечения клиентов

#### Конкурентные преимущества ООО «Волна»

- Высокое качество обслуживания и гибкая ценовая политика
- Широкий спектр услуг и дополнительные гарантии на работы и запчасти.
- Учет потребностей различных групп автовладельцев.

#### Этапы реализации бизнес-направления

- Подготовка гаражей и установка необходимого оборудования (автоподъемники, диагностическое оборудование, сварочные и малярные установки).
- Набор квалифицированного персонала (механики, диагностисты, маляры).
- Маркетинг и привлечение клиентов через сайт, рекламу в СМИ и социальных сетях, программы лояльности.

Рисунок 3 – Характеристика нового бизнес-направления ООО «Волна»

В течение последних лет в городе фиксируется стабильное увеличение количества автотранспорта, что закономерно приводит к росту потребности в услугах автосервисов. Сфера технического обслуживания автомобилей активно расширяется, открывая перспективные ниши для входа новых компаний на рынок. Автосервисы Тольятти охватывают обширный перечень работ: от стандартного технического обслуживания и компьютерной диагностики до кузовного ремонта, шиномонтажных работ и узкоспециализированного ремонта отдельных автомобильных узлов и агрегатов. Практически каждый год на рынке появляются новые предприятия, которые стремятся дифференцировать свои услуги и найти собственную нишу.

Важно подчеркнуть, что рынок автосервисных услуг Тольятти характеризуется высоким уровнем конкуренции, особенно между независимыми станциями технического обслуживания и официальными дилерскими центрами, что создает существенные барьеры входа для новых участников. Наличие более 1000 действующих автосервисов в городе свидетельствует о значительной насыщенности данного сегмента рынка.

Успешная интеграция нового предприятия в эту конкурентную среду требует разработки дифференциированного предложения – либо через узкоспециализированное обслуживание конкретных автомобильных марок, либо посредством формирования более привлекательных клиентских условий, включая доступную ценовую политику или расширенные гарантийные обязательства на проведенные работы. При этом, несмотря на стабильно высокий спрос, существуют определенные рыночные риски.

С одной стороны, макроэкономическая нестабильность может негативно отразиться на платежеспособности потребителей и совокупном спросе на автосервисные услуги. С другой стороны, интенсивная конкуренция требует от новых станций технического обслуживания значительных маркетинговых инвестиций и разработки привлекательных ценностных предложений для целевых клиентских сегментов.

Исследование ведущих конкурентов на тольяттинском рынке СТО демонстрирует высокую степень насыщенности и конкурентной напряженности. Доминирующие позиции занимают официальные дилерские центры, аффилированные с автопроизводителями.

В Тольятти подобные сервисные центры преимущественно специализируются на обслуживании автомобилей LADA, что обусловлено высоким уровнем потребительского доверия. Конкурентные преимущества данных сервисов включают использование оригинальных комплектующих, предоставление гарантийных обязательств на выполненные работы и наличие сертифицированного персонала.

Однако существенным ограничивающим фактором выступает высокая стоимость услуг и специализация на ограниченном спектре автомобильных марок, что снижает доступность этих сервисных центров для массового потребителя.

Конкурентную среду также формируют независимые автосервисы, включая такие сети как «ТехАвто» и «Тольятти-Авто», предлагающие комплексные решения по ремонту и обслуживанию широкого спектра автомобильных марок по более доступным ценам.

Независимые СТО демонстрируют большую гибкость в выборе запасных частей и расходных материалов, что позволяет оптимизировать стоимость обслуживания. В то же время, они сталкиваются с проблемой потребительского доверия, особенно в случаях использования неоригинальных комплектующих или отклонения от технологических стандартов обслуживания.

Кроме того, на рынке представлены небольшие специализированные СТО, предлагающие узконаправленные услуги, такие как шиномонтаж, диагностика или установка дополнительного оборудования. Эти автосервисы привлекают клиентов низкими ценами и оперативностью, однако ограничены в возможностях предоставления полного спектра услуг.

В таблице 3 представлен конкуренция, близких по территориальному расположению к СТО ООО «Волна».

Таблица 3 – Сравнительная таблица конкурентов

| Критерии               | Центральная СТО                                                         | СТО Стора                                          | Dinamicar                                                                  | Стрелец                                | Car Service                                               | ООО «Волна»                                                  |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Специализация          | Официальный дилер LADA                                                  | Обслуживание отечественных и импортных автомобилей | Тюнинг и автосервис                                                        | Обслуживание легковых автомобилей      | Обслуживание автомобилей разных марок                     | Ремонт автомобилей                                           |
| Ключевые услуги        | Ремонт, диагностика, рихтовка, окраска, развал-схождение                | Базовое обслуживание, шиномонтаж                   | Чип-тюнинг, ремонт автоэлектроники, компьютерная диагностика               | Базовое обслуживание, развал-схождение | Шиномонтаж, развал-схождение, ремонт подушек безопасности | Диагностика, шиномонтаж, кузовной ремонт                     |
| Ценовой сегмент        | Средний                                                                 | Низкий                                             | Средний                                                                    | Низкий                                 | Средний                                                   | Низкий                                                       |
| Уникальное предложение | Высококачественные оригинальные запчасти, квалифицированные специалисты | Доступные цены, оплата картой                      | Широкий спектр услуг, включая чип-тюнинг и работы с грузовыми автомобилями | Оперативность и доступные цены         | Дисконтная система, скидки, акции                         | Гибкая ценовая политика, наличие свободных помещений для СТО |

Для успешной конкуренции с существующими сервисами ООО «Волна» необходимо предложить существенные конкурентные преимущества, включающие высокое качество обслуживания, гибкую ценовую политику и широкий спектр услуг. Особое внимание следует уделить формированию доверительных отношений с клиентами, предоставлению дополнительных гарантий на работы и запчасти, а также учету потребностей различных групп автовладельцев.

На рисунке 4 представлен SWOT-анализ для нового направления бизнеса ООО «Волна» – СТО, по результатам которого можно выявить внутренние ресурсы и потенциальные риски для планирования будущего развития.

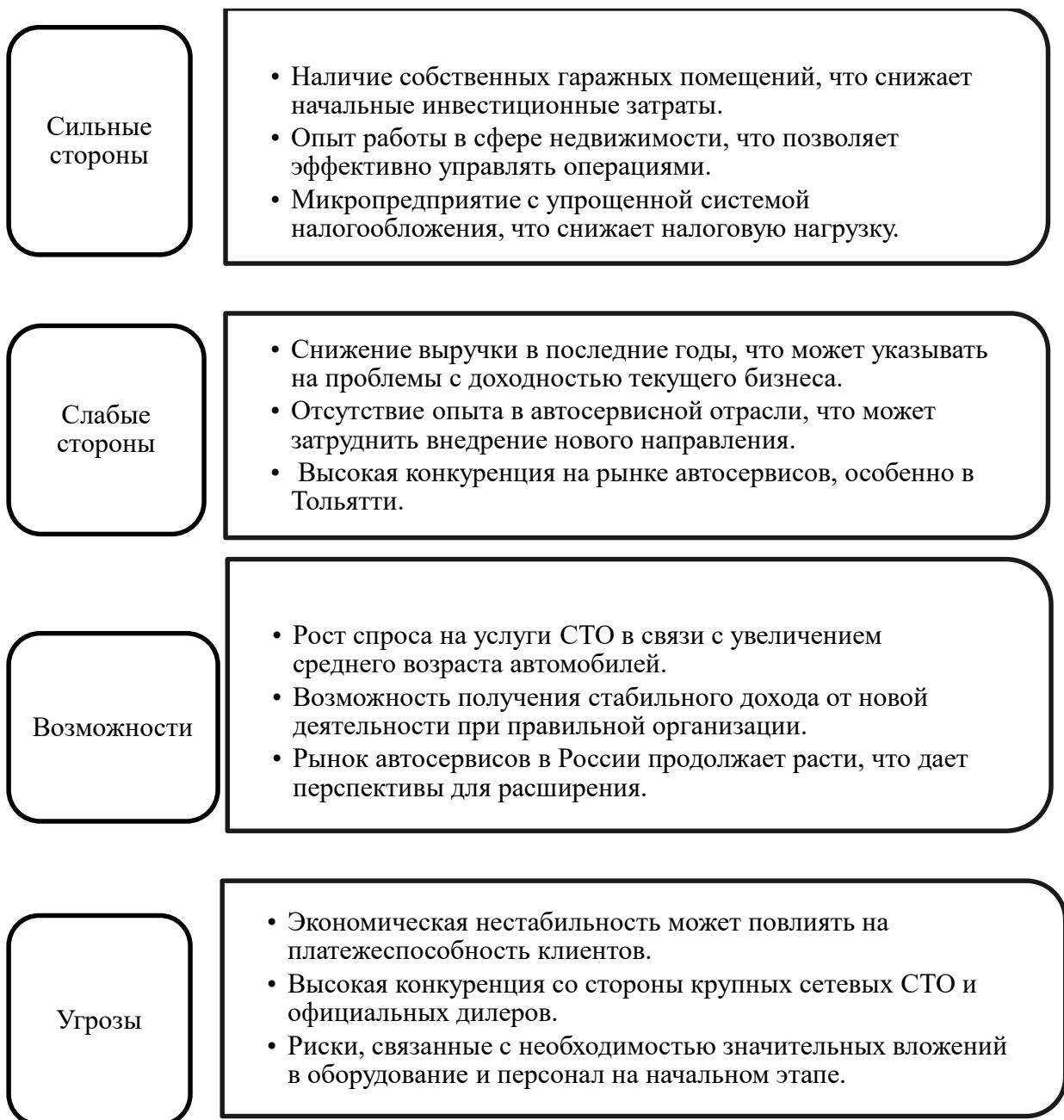


Рисунок 4 – SWOT-анализ нового направления бизнеса ООО «Волна»

SWOT-анализ выявляет как значительные преимущества для предприятия, так и потенциальные риски, которые требуют тщательной проработки стратегии

вхождения в рынок автосервисных услуг. Применение системного подхода, эффективное использование имеющихся ресурсов и грамотная маркетинговая стратегия смогут минимизировать угрозы и привести к успешной реализации нового бизнес-направления.

Организация нового бизнес-направления предполагает реализацию нескольких этапов:

- первый этап включает подготовку гаражей и установку необходимого оборудования, включая автомобильные подъёмники, диагностическое оборудование, сварочные и малярные установки;
- второй этап предусматривает набор квалифицированного персонала, включая механиков, диагностов и маляров;
- третий этап направлен на маркетинг и привлечение клиентов через создание сайта, рекламу в местных СМИ и социальных сетях, а также запуск программ лояльности.

Финансовые показатели демонстрируют, что средняя рентабельность нового автосервиса составляет около 25% с потенциалом роста до 40-60% по мере стабилизации бизнеса и расширения клиентской базы. Например, выручка ООО «НАВИГАТОР-АВТОСЕРВИС» в Тольятти за 2024 г. составила 102 млн р., что свидетельствует о значительном потенциале данного сегмента рынка.

В заключение следует отметить, что открытие СТО представляет собой перспективное направление развития бизнеса для ООО «Волна», однако требует тщательного планирования и учета всех рисков. При правильной организации работы и эффективном управлении данное направление может стать стабильным источником дохода для организации.

### **3 Бизнес-план и оценка рисков нового бизнес-направления ООО «Волна»**

#### **3.1 Маркетинговый и организационный план**

В рамках данного исследования рассматривается практическое применение комплексной маркетинговой модели 7Р для разработки стратегического плана открытия новой станции технического обслуживания (СТО) компании ООО «Волна». Методология 7Р, являющаяся расширенной версией классической концепции маркетинг-микса, представляет собой структурированный подход к анализу ключевых компонентов маркетинговой стратегии. В отличие от базовой модели 4Р, данный метод включает дополнительные элементы, что позволяет провести более глубокий анализ специфики сервисного бизнеса.

Исследуемые компоненты включают:

- product (продуктовое предложение),
- price (ценовая политика),
- place (территориальное размещение),
- promotion (маркетинговые коммуникации),
- people (человеческий капитал),
- process (бизнес-процессы),
- physical evidence (материальные свидетельства качества услуг).

В последующих разделах будет представлен детальный анализ каждого из вышеперечисленных элементов применительно к планируемой СТО, что позволит сформировать целостное представление о потенциале развития данного направления бизнеса.

Важнейшей составляющей данного проекта является создание уникального предложения на рынке автосервисов в Тольятти, что будет способствовать привлечению и удержанию клиентов.

Прежде всего, продукт, который будет предложен на рынке, включает в себя полный спектр услуг технического обслуживания автомобилей. Станция технического обслуживания предложит комплексный спектр услуг, включающий диагностику автомобиля, замену масла, ремонт трансмиссий, подвесок, тормозных систем и других ключевых компонентов транспортного средства. Дополнительно в ассортимент войдут такие востребованные услуги, как автомойка, химчистка салона, монтаж дополнительного оборудования и сезонная подготовка автомобилей. Мультибрендовая специализация СТО обеспечит привлекательность предприятия для владельцев как новых, так и эксплуатируемых длительное время автомобилей.

Существенными конкурентными преимуществами станут предоставление гарантийных обязательств на выполненные работы и использование современного диагностического и ремонтного оборудования, что будет гарантировать качество обслуживания. Ценовая политика разрабатываемого СТО ориентирована на формирование устойчивых конкурентных преимуществ. Предложение услуг по более доступным, чем у официальных дилеров, ценам позволит сформировать широкую клиентскую базу. С этой целью планируется внедрение гибкой системы ценообразования, включающей сезонные скидки и комплексные пакеты услуг, такие как «Полный осмотр автомобиля» или «Сезонная подготовка». Разработка и реализация программ лояльности с системой бонусов для постоянных клиентов и поощрений за рекомендации обеспечит стабильный приток новых клиентов и эффективное удержание существующих.

Территориальное расположение СТО является стратегически важным фактором клиентского удобства. Предприятие будет размещено в доступной локации г. Тольятти с оптимальной транспортной инфраструктурой. В дополнение к физическому местоположению будет разработан корпоративный веб-сайт, обеспечивающий функциональность онлайн-записи на обслуживание, представляющий информацию о местонахождении и контактных данных, а также интегрирующий систему клиентских отзывов. В среднесрочной

перспективе для корпоративного сегмента планируется внедрение мобильного сервисного обслуживания, что существенно расширит клиентскую базу.

Маркетинговое продвижение СТО будет реализовано через интегрированные каналы коммуникации. Первостепенное значение придается разработке и продвижению корпоративного сайта с детальным представлением услуг и контактной информации. Веб-ресурс будет оптимизирован согласно требованиям поисковых систем для обеспечения высокой видимости и привлечения клиентов через органический поиск. Активное присутствие в социальных сетях, включающее публикацию фотоматериалов выполненных работ, клиентских отзывов и информации о специальных предложениях, станет важным элементом цифрового маркетинга. Традиционные рекламные каналы – местные радиостанции, телевидение и наружная реклама – также будут интегрированы в маркетинговую стратегию. Специальные инициативы, такие как бесплатная диагностика для новых клиентов и сезонные скидки, позволят сформировать ядро лояльной клиентуры.

Персонал СТО является ключевым фактором реализации маркетинговой стратегии. Привлечение высококвалифицированных специалистов, прошедших специализированное обучение и регулярно повышающих профессиональную квалификацию, обеспечит высокий стандарт клиентского сервиса. Сотрудники должны сочетать технические компетенции с клиентоориентированным подходом к обслуживанию. Формирование комфортной атмосферы, в которой клиент ощущает уверенность в профессионализме персонала, станет важной составляющей корпоративной культуры.

Система обслуживания клиентов будет структурирована для достижения максимальной эффективности и оперативности. Рабочие процессы на СТО будут оптимизированы для минимизации времени ожидания. Важным элементом станет возможность предварительной записи через интернет и обеспечение полной информационной прозрачности о ходе выполнения работ. Внедрение многоступенчатой системы контроля качества на всех этапах обслуживания позволит поддерживать высокие стандарты и минимизировать вероятность

технических ошибок. Материальным подтверждением профессионализма СТО будет выступать современное диагностическое и ремонтное оборудование, а также функциональное и эстетичное оформление производственной территории.

Клиенты смогут убедиться в профессионализме, увидев чистоту и порядок на рабочем месте, а также оценив качество выполненных услуг через предоставление документов, подтверждающих выполненные работы и предоставляемые гарантии. Важно также будет акцентировать внимание на положительных отзывах клиентов и на наличии сертификатов, подтверждающих качество и компетентность СТО. Наглядно структурные элементы маркетингового плана для нового направления бизнеса ООО «Волна» - открытия СТО, представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Маркетинговый план для открытия СТО ООО «Волна»

| Элемент 7Р | Описание                                                                                                                    | Стратегия                                                           | Действия                                                                                                                                                                                                    |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Продукт    | Полный спектр услуг технического обслуживания автомобилей, включая диагностику, замену масла, ремонт различных компонентов. | Предоставить уникальное предложение на рынке Тольятти.              | Внедрение дополнительных услуг: мойка, химчистка салона, установка оборудования. Специализация на автомобилях различных марок. Использование современного оборудования и предоставление гарантий на работы. |
| Цена       | Конкурентные цены, ниже, чем у официальных дилеров.                                                                         | Создание гибкой ценовой политики для привлечения широкой аудитории. | Введение сезонных скидок, специальных пакетов услуг (например, «Полный осмотр автомобиля»). Реализация программ лояльности с бонусами для постоянных клиентов и скидками за рекомендации.                   |
| Место      | Удобное расположение в Тольятти с хорошей транспортной доступностью.                                                        | Обеспечить удобство для клиентов.                                   | Размещение СТО в удобной локации. Создание сайта с онлайн-записью, информацией о расположении и контактах. Внедрение выездного обслуживания для корпоративных клиентов.                                     |

## Продолжение таблицы 4

| Элемент 7Р                | Описание                                                                              | Стратегия                                         | Действия                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Продвижение               | Реклама через различные каналы для повышения узнаваемости.                            | Использование нескольких каналов для продвижения. | SEO-оптимизация сайта, активное использование социальных сетей. Реклама в местных СМИ (радио, телевидение, наружная реклама). Проведение акций, таких как бесплатная диагностика для новых клиентов.                             |
| Персонал                  | Квалифицированные специалисты с клиентоориентированным подходом.                      | Обеспечение высокого уровня обслуживания.         | Привлечение квалифицированных специалистов. Создание комфортной атмосферы для клиентов.                                                                                                                                          |
| Процессы                  | Организация работы для максимального удобства и оперативности.                        | Обеспечение эффективности и качества процессов.   | Внедрение онлайн-записи на услуги. Сокращение времени ожидания ремонта. Создание системы контроля качества на всех этапах обслуживания.                                                                                          |
| Физические доказательства | Современное оборудование, чистота и порядок на рабочем месте, гарантии и сертификаты. | Подтверждение качества услуг.                     | Использование современного оборудования для диагностики и ремонта. Поддержание чистоты и порядка на территории СТО. Предоставление документов, подтверждающих выполненные работы и гарантии. Сбор и публикация отзывов клиентов. |

Данная таблица представляет собой структурированный маркетинговый план, основанный на модели 7Р, что обеспечивает комплексный подход к созданию конкурентоспособного бизнеса СТО ООО «Волна» в Тольятти.

Маркетинговый план для открытия станции технического обслуживания ООО «Волна» ориентирован на создание конкурентоспособного и востребованного бизнеса в Тольятти. Использование модели 7Р позволяет комплексно подойти к каждому аспекту деятельности, обеспечивая успешное привлечение и удержание клиентов.

Далее раскрыты основные аспекты организационного плана. Открытие нового направления деятельности – станции технического обслуживания (СТО)

– потребует тщательной организации всех процессов, включая подготовку помещения, закупку оборудования, подбор и обучение персонала, а также внедрение эффективной системы управления. Организационный план охватывает ключевые этапы реализации проекта и обеспечит бесперебойную работу СТО с первого дня запуска.

Станция технического обслуживания будет расположена на территории, находящейся в собственности ООО «Волна» по адресу г. Тольятти, ул. Громовой, 2а. Часть помещений уже используется для аренды, однако определённая площадь будет освобождена и подготовлена для организации нового направления. Доступность помещения, удобные подъездные пути и наличие достаточного пространства для размещения автомобилей клиентов обеспечат высокий уровень комфорта и эффективности работы.

Для оснащения СТО потребуется реконструкция здания, включая:

- ремонт и адаптация помещений: обновление инженерных коммуникаций, организация вентиляции, отопления, электричества;
- разделение пространства: выделение зон для ремонта, диагностики, мойки, ожидания клиентов;
- обустройство клиентской зоны: создание комфортного помещения с зоной ожидания, доступом к Wi-Fi, возможностью просмотра ремонта через стеклянную перегородку или камеры наблюдения.

Для обеспечения высокого качества услуг станция технического обслуживания будет оснащена современным оборудованием, необходимым для диагностики и ремонта автомобилей. Закупка включает:

- диагностическое оборудование: мультимарочные сканеры для выявления неисправностей;
- автомобильные подъёмники: четырёхстоечные подъемники для ремонта подвески, трансмиссии и других узлов;
- оборудование для шиномонтажа и балансировки колес: автоматизированные стенды и станки;

- маслозаправочные и маслосливные системы: оборудование для замены моторного масла и трансмиссионных жидкостей;
- кузовное оборудование: сварочные аппараты, гидравлические стенды, стапели для рихтовки кузова;
- покрасочная камера: система для покраски автомобилей с пылеулавливанием и термосушкой.

После закупки оборудования проводится его установка и настройка, тестирование рабочих процессов и обучение персонала по технике безопасности и использованию новых технологий.

Формирование команды высококвалифицированных специалистов станет основой успешного функционирования СТО. Планируется набор следующих специалистов:

- автомеханики (3 человека) – проведение диагностики и ремонта основных узлов автомобилей;
- автоэлектрики (1 человек, работа по внешнему совместительству) – диагностика и ремонт электроники и электрооборудования;
- шиномонтажники (1 человек) – замена шин, балансировка колес;
- кузовщики и маляры (1 человек) – восстановление геометрии кузова, покраска автомобилей;
- мастер-приемщик (1 человек) – встреча клиентов, оценка состояния автомобиля, ведение клиентской базы;
- менеджер по работе с клиентами (1 человек, он же совмещает работу по основному виду деятельности ООО «Волна») – работа с заявками, ведение записи, обратная связь с клиентами.

Персонал будет проходить обязательное обучение по следующим направлениям:

- использование нового диагностического оборудования;
- правила работы с клиентами, клиентоориентированный сервис;
- соблюдение стандартов безопасности и экологических норм;

- управление складом запчастей и логистика.

Для обеспечения успешного открытия станции технического обслуживания (СТО) разработан структурированный план мероприятий, включающий следующие этапы. Первый этап (1-2 месяц) включает в себя подготовку помещения и приобретение необходимого оборудования. Второй этап (3–4 месяц) включает в себя установку и тестирование оборудования, подбор квалифицированного персонала и проведение его обучения. На третьем этапе (5 месяц) происходит запуск маркетинговой кампании и начало обслуживания первых клиентов. На последнем, четвертом этапе (6 месяц) проводится анализ эффективности функционирования СТО и корректировка бизнес-процессов. По завершении запуска будут изучены ключевые показатели деятельности, уровень удовлетворенности клиентов и перспективы расширения ассортимента услуг.

Создание маркетингового и организационного плана для нового направления деятельности ООО «Волна» представляет собой многоаспектный процесс, направленный на формирование конкурентоспособной и эффективной модели работы СТО. Особое внимание уделено гибкой политике ценообразования, разнообразию предоставляемых услуг и внедрению инновационных технологий обслуживания, что позволит организации сформировать устойчивые конкурентные преимущества на рынке.

Существенным элементом успеха является акцент на качестве клиентского обслуживания, что предполагает наличие высококвалифицированного персонала и эффективно организованных бизнес-процессов. Разработка комплекса маркетинговых коммуникаций через интернет-платформы и классические каналы обеспечит результативное привлечение и удержание клиентской базы.

Организационное структурирование предприятия и грамотная логистическая система, направленная на минимизацию времени обслуживания, окажут определяющее влияние на обеспечение высокого качества сервиса и оптимизацию внутренних процессов ООО «Волна».

### **3.1 Финансовый план и оценка рисков**

Финансовая модель предусматривает расчет затрат и прогноз окупаемости СТО. Основные статьи расходов для реализации нового направления бизнеса ООО «Волна» представляют собой следующие данные, отраженные в таблице 5. При этом следует отметить, что к капитальным вложениям (инвестиционные затраты) относятся расходы на закупку необходимого оборудования, которые составляют 6 млн р., а также расходы на ремонтные работы по адаптации и оснащению гаражных помещений для СТО, они составляют 3 млн р. Итого инвестиционные затраты составляют 9 млн р. Остальные расходы являются текущими расходами периода (год).

Таблица 5 – Статьи расходов по новому бизнес-направлению ООО «Волна»

| Статья расходов                         | Сумма, руб. | Описание                                                                                             |
|-----------------------------------------|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Заработка плата                         | 4 040 000   | Затраты на оплату труда сотрудников в первый год работы станции                                      |
| Страховые взносы                        | 1 212 000   | Страховые взносы с заработной платы сотрудников СТО                                                  |
| Маркетинговые расходы                   | 250 000     | Реклама, создание сайта, продвижение в социальных сетях и местных СМИ.                               |
| Прочие расходы (юридическое оформление) | 50 000      | Расходы на юридическое оформление нового направления деятельности и прочие административные расходы. |
| Итого                                   | 2 528 000   | Общая сумма расходов на реализацию нового направления бизнеса                                        |

Прогнозируемая выручка и другие финансовые показатели должны исходить из предположений о доходах на базе объема клиентов и загрузки СТО. Из расчета, что СТО будет загружена на 60-70%, можно предположить доходы за месяц и выручку за год:

- следует установить размер прогнозируемой выручки: учитывая рыночные реалии и цены на услуги, средний доход при загрузке на 60-70% может составлять около 800 000 рублей в месяц;
- далее следует рассчитать выручку за год:  $800\ 000 \text{ рублей} \cdot 12 \text{ месяцев} = 9\ 600\ 000 \text{ рублей}$  за год.

Выручка за год за вычетом текущих затрат составит  $9\ 600\ 000 \text{ руб.} - 2\ 528\ 000 \text{ руб.} = 7\ 072\ 000 \text{ руб.}$

Сумма накопленной амортизации по новому оборудованию за год эксплуатации составит 1 200 000 руб., поэтому сумма прибыли до налогообложения рассчитывается как  $7\ 072\ 000 \text{ руб.} - 1\ 200\ 000 \text{ руб.} = 5\ 872\ 000 \text{ руб.}$  Налог на прибыль в размере 20% составит 1 174 400 руб.

Следовательно, чистая прибыль составит  $5\ 872\ 000 \text{ руб.} - 1\ 174\ 400 \text{ руб.} = 4\ 697\ 600 \text{ руб.}$

Инвестиционные затраты будут обеспечиваться использованием личных средств собственника ООО «Волна», без привлечения заемного финансирования.

Разработанная финансовая модель демонстрирует потенциальную эффективность проекта, но его практическая реализуемость во многом определяется качеством исполнения маркетинговой стратегии, грамотным контролем затрат и готовностью компании оперативно реагировать на внешние угрозы - от колебаний экономической ситуации до усиления конкурентного давления в сфере автосервисных услуг.

Выявленные риски обуславливают необходимость систематического отслеживания рыночной динамики, эффективного управления оборотным капиталом и неукоснительного соблюдения высоких стандартов клиентского сервиса, что позволит укрепить репутацию предприятия и усилить ее позиции в условиях насыщенного рынка. Особого внимания заслуживает детальное рассмотрение специфических рисков, связанных с запуском нового направления деятельности ООО «Волна» - созданием станции технического обслуживания автомобилей.

При анализе возможностей создания автосервисного предприятия в Тольятти выявлен ряд значимых факторов риска, требующих тщательного изучения и формирования соответствующих мер противодействия.

Анализ рыночной ситуации продемонстрировал высокую степень насыщенности: в городе функционирует более тысячи автосервисных предприятий различного масштаба, включая официальные сервисные центры ведущих автопроизводителей. В таких обстоятельствах принципиально важно сформировать уникальное торговое предложение, которое может включать специализированное обслуживание определенных автомобильных марок, привлекательную ценовую политику и продуманную программу лояльности клиентов. Текущая экономическая обстановка формирует дополнительные трудности для развития бизнеса. Изменения платежеспособности населения непосредственно влияют на периодичность обращений в автосервисные центры. Для адаптации к подобным условиям необходимо внедрить адаптивную систему ценообразования и разработать антикризисные методы привлечения клиентской аудитории.

Отдельное внимание следует сконцентрировать на операционной эффективности. Современный автосервисный центр должен обеспечивать стабильное качество предоставляемых услуг при минимальных простоях. Достижение данной цели возможно через систематическое повышение профессионального уровня сотрудников и своевременное техническое обслуживание используемого оборудования. Нельзя упускать из поля зрения и юридические аспекты ведения бизнеса. Трансформации в законодательной сфере могут существенно повлиять на операционные процессы и потребовать дополнительных капиталовложений. Рекомендуется организовать систему мониторинга нормативно-правовой базы для своевременной адаптации бизнес-процессов к изменяющимся требованиям.

Для оценки рисков при открытии нового направления бизнеса ООО «Волна» (открытие СТО), можно использовать экспертную оценку. Все

возможные риски можно разделить на несколько типов: экономический, операционный, рыночный и т.д. Следует оценить их по вероятности возникновения и воздействию на бизнес, а затем рассчитать общий уровень риска с использованием экспертной шкалы. Таблица 6 отражает оценку рисков для нового бизнес-направления ООО «Волна».

Таблица 6 – Оценка рисков нового бизнес-направления ООО «Волна»

| Тип риска          | Описание                                                                             | Вероятность<br>(1-5) | Влияние<br>(1-5) | Оценка риска<br>(вероятность ·<br>влияние) |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|------------------|--------------------------------------------|
| Конкурентный риск  | Высокая конкуренция на рынке СТО в Тольятти, более 1000 СТО.                         | 4                    | 5                | 20                                         |
| Экономический риск | Возможное снижение платежеспособности клиентов и общая экономическая нестабильность. | 4                    | 4                | 16                                         |
| Операционный риск  | Неэффективность работы внутренних бизнес-процессов и проблемы с персоналом.          | 3                    | 4                | 12                                         |
| Технический риск   | Нарушения в работе оборудования, поломки.                                            | 3                    | 4                | 12                                         |
| Правовой риск      | Нарушение законодательства или необходимость соблюдения новых нормативных актов.     | 2                    | 3                | 6                                          |
| Риск сбыта услуг   | Недостаточное количество клиентов или снижение спроса.                               | 3                    | 4                | 12                                         |
| Риск ликвидности   | Проблемы с денежными потоками из-за высоких стартовых затрат.                        | 3                    | 5                | 15                                         |
| Риск безопасности  | Проблемы с безопасностью обслуживания и возможные несчастные случаи.                 | 2                    | 3                | 6                                          |

На основании анализа данных таблицы 6 можно рассчитать значение интегрального показателя рисков, которое исчисляется путем деления суммы оценок каждого вида риска на количество рисков. Интегральный показатель общего риска для нового направления бизнеса ООО «Волна» составляет 12,375. Это значение указывает на средний уровень риска, который включает как высокие, так и умеренные риски.

Наибольшее внимание следует уделить конкурентным, экономическим и ликвидным рискам, которые имеют высокое влияние на деятельность предприятия, а также операционным и техническим рискам, связанным с качеством бизнес-процессов и оборудованием. Снижение этих рисков будет ключевым фактором для успешного старта и развития нового направления бизнеса.

Далее следует остановиться на вариантах минимизации основных видов рисков. Конкурентный риск в данной ситуации является одним из наиболее значимых. Рынок СТО в Тольятти характеризуется высокой конкуренцией, с числом автосервисов, превышающим 1000. Это создаёт серьёзные трудности для нового игрока, который должен предложить уникальные условия обслуживания, чтобы привлечь клиентов.

Снижение данного риска возможно через расширение спектра специализированных услуг, включая сервисное обслуживание конкретных автомобильных брендов, а также внедрение дополнительных сервисов – установки вспомогательного оборудования и автомойки.

Экономические риски представляют серьезную угрозу для стабильности бизнеса. В периоды экономической турбулентности снижение доходов населения неизбежно отражается на востребованности услуг автосервиса. Противодействие этому фактору планируется через внедрение адаптивной системы ценообразования, включающей сезонные акции и разработку пакетных предложений для различных клиентских сегментов.

Операционные угрозы возникают при нарушениях в организации производственных процессов станции технического обслуживания.

Недостаточный профессиональный уровень сотрудников или слабо отлаженные рабочие процедуры могут серьезно подорвать качество предоставляемых услуг. Предотвращение подобных проблем предусматривает создание детализированных регламентов обслуживания клиентов и привлечение опытных мастеров с соответствующей профессиональной подготовкой.

Технические сбои оборудования также входят в перечень значимых рисков, способных парализовать работу предприятия. Профилактика таких ситуаций требует систематического технического обслуживания и своевременной модернизации производственного оборудования, что обеспечивается сотрудничеством с надежными поставщиками на договорной основе.

Правовые (юридические) риски связаны с императивом строгого соблюдения действующих нормативных актов и законодательных требований. Для их минимизации целесообразно осуществлять мониторинг изменений в законодательстве и оперативно корректировать внутренние процессы предприятия.

Риски, ассоциированные с реализацией услуг, включают потенциальное снижение интенсивности клиентского потока, что может негативно отразиться на финансовых показателях станции технического обслуживания. Для сокращения данных рисков рекомендуется активно применять цифровые каналы продвижения, такие как создание корпоративного интернет-портала, активность в социальных медиа и организация целевых рекламных мероприятий.

Риск ликвидности обусловлен значительными первоначальными инвестициями и необходимостью поддержания устойчивого денежного потока. Для управления данным риском предлагается создать резервный финансовый фонд для компенсации непредвиденных расходов и исследовать возможности привлечения внешних источников финансирования.

Кроме того, важным аспектом является риск в сфере безопасности, связанный с процессами обслуживания клиентов и ремонта транспортных средств, требующий особого внимания к соблюдению стандартов безопасности

и качества. Для его снижения предлагается имплементировать строгие нормы безопасности на всех этапах работы, включая периодическое обучение персонала и использование сертифицированного технического оборудования.

В совокупности, применение интегрированной стратегии по управлению рисками, основанной на данных рекомендациях, позволит значительно повысить вероятность успешного запуска нового направления бизнеса и обеспечит его долгосрочную устойчивость.

В заключение следует отметить, что представленный финансовый план проведенная оценка рисков нового направления бизнеса ООО «Волна» (открытие станции технического обслуживания (СТО)) демонстрирует жизнеспособность проекта.

Проект требует значительных инвестиционных затрат, однако прогнозируемая выручка и прибыльность указывают на его потенциальную эффективность.

В случае грамотного управления рисками, эффективного использования имеющихся ресурсов и формирования доверительных отношений с клиентами, новое направление бизнеса имеет все шансы на успешное развитие и долгосрочную прибыльность.

## **Заключение**

Проведённое исследование позволило комплексно рассмотреть вопросы разработки нового направления бизнеса на примере деятельности ООО «Волна». Работа была построена на сочетании теоретического анализа, практического обследования внутренней и внешней среды организации, а также разработки конкретного проекта нового бизнес-направления – открытия станции технического обслуживания (СТО) в г. Тольятти.

В первом разделе рассмотрены теоретические основы проектного управления и методы оценки эффективности бизнес-проектов. Установлено, что создание нового направления бизнеса требует системного и многоэтапного подхода, включающего инициирование, планирование, реализацию, мониторинг и завершение проекта. Также были проанализированы современные методы оценки инвестиционной привлекательности проектов, среди которых ключевыми являются NPV, IRR, PI и срок окупаемости. Данные методы обеспечивают количественную оценку целесообразности вложений и помогают обоснованно принимать управленческие решения.

Во втором разделе проведён анализ текущей деятельности ООО «Волна» и рыночной среды. Выявлено, что несмотря на снижение финансовых показателей в 2024 г., предприятие сохраняет устойчивость и располагает потенциалом для диверсификации. Одним из таких направлений стало предложение по созданию СТО, основанное на рациональном использовании свободных помещений и благоприятной рыночной конъюнктуре. Анализ регионального рынка показал высокий уровень спроса на автосервисные услуги при наличии значительной конкуренции, что делает актуальным вопрос разработки уникального торгового предложения.

Третий раздел работы посвящён непосредственной разработке проекта нового бизнес-направления. В немформированы маркетинговый и организационный планы, рассчитаны финансовые показатели и проведена комплексная оценка рисков. Финансовая модель проекта показала, что при

загрузке СТО на уровне 60-70% годовая выручка может составить около 9,6 млн р., а чистая прибыль – порядка 4,7 млн р. Окупаемость инвестиций прогнозируется в течение двух лет. Также была выполнена экспертная оценка рисков, по результатам которой интегральный уровень риска признан средним. Основные угрозы связаны с высокой конкуренцией, изменениями в экономической ситуации и необходимостью поддержания высокого качества услуг.

Результаты работы подтверждают целесообразность открытия СТО как нового направления бизнеса для ООО «Волна». Проект обладает высокой степенью жизнеспособности при условии соблюдения разработанной стратегии и системного управления.

Его реализация позволит организации не только компенсировать снижение доходов по основному направлению, но и сформировать дополнительный источник прибыли, повысить устойчивость к внешним рискам и укрепить свои позиции на рынке.

В заключение можно отметить, что проведенное исследование демонстрирует, как на основе теоретических знаний и аналитических методов можно разрабатывать прикладные решения, имеющие реальное значение для развития малого бизнеса в современных условиях.

## **Список используемых источников**

1. Акопян Е. А. Сущность проекта и процесс управления им / Е. А. Акопян // Наука и современное общество: актуальные вопросы, достижения и инновации: Сборник статей III Международной научно-практической конференции. В 2-х частях, Пенза, 23 мая 2020 года. Том Часть 2. Пенза: «Наука и Просвещение» (ИП Гуляев Г.Ю.), 2020. С. 24-26. EDN KWPNLI;
2. Гавриш Е.С., Схаплок Р.Б., Митибаева Е.А. Назначение и особенности формирования бизнес-плана // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2021. №3 (53). С. 26-32;
3. Галанцева И.А. Влияние неопределенности на эффективность инновационного проекта // LAP Lambert Academic Publishing, 2015. 124 с.;
4. Глушченко В.В. Общая теория проектной деятельности организаций / В.В. Глушченко // Kazakhstan Science Journal. 2020. Т. 3. №10 (23). С. 63–75. EDN RIUGC;
5. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 08.08.2024) [Электронный ресурс]: URL: <http://base.consultant.ru>;
6. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 13.12.2024);
7. Дедков А. Н. Методология оценки эффективности инновационных проектов // Вестник магистратуры. 2021. №5-1 (116). С. 39-41;
8. Егоров В. Г. Роль бизнес-планирования при организации нового предприятия // Вестник науки. 2018. №9 (9). С. 109-111;
9. Загвязинский В.И. Педагогический словарь: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / В.И. Загвязинский, А.Ф. Закирова. М.: Академия, 2008. 352 с. EDN RAOSTB;
10. Кирикова 3.3. Педагогическое проектирование в контексте социального проектирования / 3.3. Кирикова, О.В. Тарасюк // Образование и наука. 2003. №3. С. 116–130. EDN PJNXPJ;

11. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) [Электронный ресурс]: URL: <http://base.consultant.ru>;
12. Моисеенко Ж. Н. Теоретические основы и сущность управления проектами // Форум молодых ученых. 2021. №3 (55). С. 63-66;
13. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 N 117-ФЗ (ред. от 28.12.2024, с изм. от 21.01.2025);
14. Пивоварова Е.А. Методы оценки эффективности бизнеса // Научный журнал. 2019. №6 (40). С. 39-41;
15. Полевая Н.М. Основы проектной деятельности: учебное пособие для студентов направления подготовки «Социальная работа» / Н.М. Полевая, В.В. Ситникова. Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2020. 150 с.;
16. Проектный менеджмент: учебник / под ред. С.А. Полевого. Москва: ИНФРА-М, 2024. 575 с. (Высшее образование). DOI 10.12737/2016339. ISBN 978-5-16-018508-8;
17. Свиридов К. М., Свиридова Е. Е. Основные методы оценки эффективности инновационно-инвестиционных проектов // Экономика и социум. 2020. №5-2 (72). С. 587-599;
18. Сурин А.В. Инновационный менеджмент: Учебник / А.В. Сурин, О.П., Молчанова. М.: ИНФРА-М, 2008. С. 254;
19. Тринадцатко О. А. Понятие и сущность проекта / О. А. Тринадцатко // Педагогика, психология, общество: от теории к практике: материалы II Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Чебоксары, 18 июля 2023 года / Чувашский республиканский институт образования Министерства образования Чувашской Республики. – Чебоксары: Общество с ограниченной ответственностью «Издательский дом «Среда», 2023. С. 59-61. EDN ORRGJP;
20. Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 N 209-ФЗ;

21. Федеральный закон от 06.12.2011 N 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» (ред. от 05.12.2022) // СПС «Консультант плюс»;

22. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ (ред. от 31.07.2020, с изм. от 24.02.2021) «Об обществах с ограниченной ответственностью» [Электронный ресурс]: Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ (ред. от 31.07.2021). URL: <http://base.consultant.ru>.

**Приложение А**  
**Бухгалтерская отчетность ООО «Волна»**

ИИН 6321231226  
 КПП 632401001

Форма по КНД 0710096  
 Форма по ОКУД 0710001

**Бухгалтерский баланс**

| <i>Пояснения<sup>1</sup></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>                       |
| <b>АКТИВ</b>                 |                                                                           |                   |                                |                               |                                |
|                              | Материальные внеоборотные активы <sup>2</sup>                             | 1150              | 427                            | 482                           | 536                            |
|                              | Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы <sup>3</sup>      | 1170              | -                              | -                             | -                              |
|                              | Запасы                                                                    | 1210              | 21                             | 6                             | 150                            |
|                              | Денежные средства и денежные эквиваленты                                  | 1250              | 809                            | 745                           | 217                            |
|                              | Финансовые и другие оборотные активы <sup>4</sup>                         | 1230              | 150                            | 140                           | 81                             |
|                              | <b>БАЛАНС</b>                                                             | <b>1600</b>       | <b>1 407</b>                   | <b>1 373</b>                  | <b>984</b>                     |
| <b>ПАССИВ</b>                |                                                                           |                   |                                |                               |                                |
|                              | Капитал и резервы <sup>5</sup>                                            | 1300              | 1 075                          | 1 053                         | 778                            |
|                              | Целевые средства                                                          | 1350              | -                              | -                             | -                              |
|                              | Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды | 1360              | -                              | -                             | -                              |
|                              | Долгосрочные заемные средства                                             | 1410              | -                              | -                             | -                              |
|                              | Другие долгосрочные обязательства                                         | 1450              | -                              | -                             | -                              |
|                              | Краткосрочные заемные средства                                            | 1510              | -                              | -                             | -                              |
|                              | Кредиторская задолженность                                                | 1520              | 332                            | 320                           | 206                            |
|                              | Другие краткосрочные обязательства                                        | 1550              | -                              | -                             | -                              |
|                              | <b>БАЛАНС</b>                                                             | <b>1700</b>       | <b>1 407</b>                   | <b>1 373</b>                  | <b>984</b>                     |

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

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

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

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

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



Рисунок А.1 – Бухгалтерский баланс

## Продолжение приложения А

ИНН 6321231226  
КПП 632401001

Форма по КИД 0710096  
Форма по ОКУД 0710002

### Отчет о финансовых результатах

| <i>Пояснения<sup>6</sup></i> | <i>Наименование показателя</i>               | <i>Код строки</i> | <i>На 31 декабря 2024 года.</i> | <i>На 31 декабря 2023 года.</i> |
|------------------------------|----------------------------------------------|-------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| <i>1</i>                     | <i>2</i>                                     | <i>3</i>          | <i>4</i>                        | <i>5</i>                        |
|                              | Выручка <sup>7</sup>                         | 2110              | 2 249                           | 3 222                           |
|                              | Расходы по обычной деятельности <sup>8</sup> | 2120              | (2 106)                         | (2 793)                         |
|                              | Проценты по уплате                           | 2330              | (-)                             | (-)                             |
|                              | Прочие доходы                                | 2340              | 0                               | 11                              |
|                              | Прочие расходы                               | 2350              | (33)                            | (29)                            |
|                              | Налоги и прибыль (доходы) <sup>9</sup>       | 2410              | (87)                            | (136)                           |
|                              | <b>Чистая прибыль (убыток)</b>               | <b>2400</b>       | <b>23</b>                       | <b>275</b>                      |

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

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

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

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



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

## Продолжение приложения А

| <p>ИНН 6321231226<br/>КПП 632401001</p> | <p>Форма по КИД<br/>Форма по ОКУД</p>        |                   |                                 |                                 |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| <b>Отчет о финансовых результатах</b>   |                                              |                   |                                 |                                 |
| <i>Пояснения<sup>6</sup></i>            | <i>Наименование показателя</i>               | <i>Код строки</i> | <i>На 31 декабря 2023 года.</i> | <i>На 31 декабря 2022 года.</i> |
| <i>1</i>                                | <i>2</i>                                     | <i>3</i>          | <i>4</i>                        | <i>5</i>                        |
|                                         | Выручка <sup>7</sup>                         | 2110              | 3 222                           | 3 184                           |
|                                         | Расходы по обычной деятельности <sup>8</sup> | 2120              | (2 793)                         | (3 206)                         |
|                                         | Проценты по уплате                           | 2330              | (-)                             | (-)                             |
|                                         | Прочие доходы                                | 2340              | 11                              | 21                              |
|                                         | Прочие расходы                               | 2350              | (29)                            | (66)                            |
|                                         | Налоги и прибыль (доходы) <sup>9</sup>       | 2410              | (136)                           | (94)                            |
|                                         | <b>Чистая прибыль (убыток)</b>               | <b>2400</b>       | <b>275</b>                      | <b>(161)</b>                    |

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

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

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

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



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