

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

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Предпринимательство

(направленность (профиль) / специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка бизнес-плана коммерческого предприятия

Обучающийся

Н.А. Шеняпин

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук Е.А. Потапова

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

Тольятти 2025

Аннотация

Тема бакалаврской работы: «Разработка бизнес-плана коммерческого предприятия».

Цель исследования – исследовать теоретические и практические аспекты разработки бизнес-плана коммерческого предприятия на примере АО «АВТОВАЗ».

Задачи исследования:

- раскрыть теоретические аспекты разработки бизнес-плана коммерческого предприятия, включая его понятие и структуру;
- провести анализ деятельности АО «АВТОВАЗ» и предпосылок реализации проекта на основе организационно-экономической характеристики и оценки российского рынка автомобильной промышленности;
- разработать бизнес-план предлагаемого к реализации проекта АО «АВТОВАЗ», включающий маркетинговый, организационный, производственный и финансовый планы, а также оценку рисков.

Объект исследования – АО «АВТОВАЗ».

Предмет исследования – организационно-экономические отношения, возникающие в процессе развития предприятия посредством реализации предлагаемого проекта.

Структура работы – введение, три главы, заключение и списка используемой литературы. Первая глава посвящена теоретическим аспектам разработки бизнес-плана, включая его понятие и структуру. Вторая глава включает анализ деятельности АО «АВТОВАЗ» и российского автомобильного рынка. Третья глава представляет бизнес-план проекта цифровой платформы, охватывающий маркетинговый, организационный, производственный и финансовый планы, а также оценку рисков.

Оглавление

Введение.....	4
Глава 1 Теоретические аспекты разработки бизнес-плана коммерческого предприятия	7
1.1 Понятие бизнес-плана коммерческого предприятия	7
1.2 Структура и содержание разделов бизнес-плана коммерческого предприятия.....	10
Глава 2 Анализ деятельности АО «АВТОВАЗ» и предпосылок реализации проекта.....	16
2.1 Организационно-экономическая характеристика АО «АВТОВАЗ»	16
2.2 Анализ российского рынка автомобильной промышленности.....	25
Глава 3 Разработка бизнес-плана предлагаемого к реализации проекта АО «АВТОВАЗ».....	34
3.1 Маркетинговый, организационный, производственный планы предлагаемого к реализации проекта.....	34
3.2 Финансовый план проекта и оценка рисков	39
Заключение	50
Список используемой литературы	52

Введение

Разработка бизнес-плана коммерческого предприятия является ключевым инструментом управления, обеспечивающим системное планирование, экономическое обоснование и реализацию проектов в условиях рыночной конкуренции. Актуальность исследования обусловлена необходимостью повышения конкурентоспособности российских предприятий в условиях экономической нестабильности, усиления конкуренции со стороны иностранных производителей и изменения потребительских предпочтений. В частности, автомобильная промышленность России, представленная такими предприятиями, как АО «АВТОВАЗ», сталкивается с вызовами, связанными с санкционными ограничениями, ростом цен на комплектующие и необходимостью цифровизации процессов. Разработка эффективного бизнес-плана позволяет предприятиям не только привлекать инвестиции, но и оптимизировать внутренние процессы, адаптироваться к рыночным условиям и обеспечивать устойчивое развитие.

Современные экономические реалии подчеркивают значимость бизнес-планирования для стратегического управления. В условиях высокой инфляции (9,7% в 2024 г.), роста ключевой ставки ЦБ РФ до 21% и прогнозируемого спада автомобильного рынка на 10% в 2025 г., предприятия вынуждены искать новые пути повышения эффективности. Для АО «АВТОВАЗ», лидера российского автопрома с долей рынка 27,8%, актуальность разработки бизнес-плана обусловлена необходимостью укрепления конкурентных позиций на фоне доминирования китайских брендов (57% рынка в 2024 г.) и решения внутренних проблем, таких как высокая долговая нагрузка (100 млрд р.) и низкое качество продукции. Бизнес-план выступает инструментом, позволяющим систематизировать маркетинговые, производственные и финансовые аспекты, минимизировать риски и повысить лояльность клиентов через инновационные решения, такие как цифровизация послепродажного обслуживания.

Кроме того, актуальность исследования усиливается необходимостью соответствия международным стандартам, таким как UNIDO, которые обеспечивают достоверность прогнозов и привлекательность для инвесторов. В условиях глобализации и технологических изменений, включая цифровизацию и экологические требования, бизнес-план становится не только внутренним документом управления, но и средством коммуникации с внешними стейкхолдерами. Для АО «АВТОВАЗ» разработка бизнес-плана проекта цифровой платформы послепродажного обслуживания отвечает текущим рыночным трендам, усиливает конкурентные преимущества и способствует устойчивому развитию предприятия в условиях экономической турбулентности.

Цель исследования – исследовать теоретические и практические аспекты разработки бизнес-плана коммерческого предприятия на примере АО «АВТОВАЗ».

Задачи исследования:

- раскрыть теоретические аспекты разработки бизнес-плана коммерческого предприятия, включая его понятие и структуру;
- провести анализ деятельности АО «АВТОВАЗ» и предпосылок реализации проекта на основе организационно-экономической характеристики и оценки российского рынка автомобильной промышленности;
- разработать бизнес-план предлагаемого к реализации проекта АО «АВТОВАЗ», включающий маркетинговый, организационный, производственный и финансовый планы, а также оценку рисков.

Объект исследования – АО «АВТОВАЗ».

Предмет исследования – организационно-экономические отношения, возникающие в процессе развития предприятия посредством реализации предлагаемого проекта.

Теоретическая и методологическая база исследования сформирована на основе работ отечественных и зарубежных ученых, внесших значительный вклад в изучение бизнес-планирования. Среди них Т.С. Бронникова, О.Н. Бекетова,

В.И. Найденков, Л.В. Марабаева, В.В. Шальнева, О.Г. Блажевич, В.М. Тумин, П.П. Лабзунов, П.А. Костромин, А.Б. Коробчук, Х.А. Фасхиев, Ш.А. Шагулыев, О. Арашева, С.И. Головань, О.В. Колесникова, Л.И. Троицкая, Т.С. Кремлев.

Информационная база включает бухгалтерскую (финансовую) отчетность АО «АВТОВАЗ», аналитические отчеты агентств Autostat, Reuters, MarkLines, Sberbank и других источников, а также статьи и публикации на специализированных ресурсах, таких как auto.rambler.ru, drive2.ru, bestsellingcarsblog.com, focus2move.com, отражающие состояние российского автомобильного рынка и деятельность АО «АВТОВАЗ».

Методы исследования – системный анализ, анализ динамики, SWOT-анализ, сценарный анализ, финансовое моделирование, методы прогнозирования и т. д.

Практическая значимость исследования заключается в разработке бизнес-плана цифровой платформы послепродажного обслуживания для АО «АВТОВАЗ», который может быть использован для повышения лояльности клиентов, увеличения доходов от сервиса на 15% (до 28,75 млрд р. в год) и укрепления конкурентных позиций в условиях спада рынка и конкуренции с китайскими брендами. Результаты исследования могут быть применены другими предприятиями автопрома для разработки аналогичных проектов цифровизации.

Структура работы состоит из введения, трех глав, заключения и списка используемой литературы. Первая глава посвящена теоретическим аспектам разработки бизнес-плана, включая его понятие и структуру. Вторая глава включает анализ деятельности АО «АВТОВАЗ» и российского автомобильного рынка. Третья глава представляет бизнес-план проекта цифровой платформы, охватывающий маркетинговый, организационный, производственный и финансовый планы, а также оценку рисков.

Глава 1 Теоретические аспекты разработки бизнес-плана коммерческого предприятия

1.1 Понятие бизнес-плана коммерческого предприятия

Бизнес-план коммерческого предприятия является ключевым инструментом управления, обеспечивающим системное планирование и экономическое обоснование деятельности в условиях рыночной конкуренции. В научной литературе он рассматривается как многофункциональный документ, выполняющий стратегические, инвестиционные и аналитические функции.

Т.С. Бронникова определяет бизнес-план как «общепринятую в мировой хозяйственной практике форму представления деловых предложений и проектов, содержащую развернутую информацию о производственной, сбытовой и финансовой деятельности предприятия и оценку перспектив, условий и форм сотрудничества на основе баланса собственного экономического интереса инициатора проекта и интересов партнеров, инвесторов, потребителей и конкурентов» [4, с. 19]. Эта позиция подчеркивает комплексный характер бизнес-плана, объединяющего внутренние процессы предприятия с интересами внешних стейкхолдеров. Представленное определение акцентирует универсальность документа, однако требует уточнения в части его адаптивности к динамично меняющимся экономическим условиям, включая цифровизацию и экологические требования.

О.Н. Бекетова и В.И. Найденков рассматривают бизнес-план как «документ, который систематизирует все аспекты деятельности предприятия, позволяя оценить его конкурентные позиции, финансовые возможности и рыночные перспективы» [3, с. 102]. Их подход подчеркивает системный характер бизнес-плана, что особенно важно для комплексной оценки инвестиционных проектов в условиях ограниченных ресурсов.

Л.В. Марабаева дополняет, что бизнес-план может быть как стратегическим планом развития, так и разовым документом для обоснования

нового направления, подчеркивая его роль в эффективном распределении ресурсов и контроле результатов [11, с. 222]. Полагаем, что эта позиция справедливо выделяет гибкость бизнес-плана, но недооценивает его значимость как инструмента долгосрочного планирования в условиях экономической нестабильности.

В.В. Шальнева и О.Г. Блажевич акцентируют внимание на рыночной ориентации бизнес-плана, отмечая, что он служит «объективной оценкой собственной предпринимательской деятельности фирмы и необходимым инструментом проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка» [21, с. 82]. Их подход подчеркивает важность бизнес-плана для коммерческих предприятий, стремящихся к конкурентоспособности.

В.М. Тумин, П.П. Лабзунов и П.А. Костромин подчеркивают инвестиционную роль бизнес-плана, утверждая, что «качественно составленный и обоснованный бизнес-план становится серьезным аргументом в переговорном процессе» с кредиторами, объединяя планы производства, маркетинга и финансов [16, с. 26]. Данная позиция подчеркивает значимость бизнес-плана для привлечения финансирования, но требует дополнения в части учета методологических стандартов для обеспечения достоверности прогнозов.

А.Б. Коробчук акцентирует внимание на стандартах UNIDO, которые обеспечивают системный подход к обоснованию экономического потенциала проектов, подчеркивая, что «подготовка бизнес-плана по стандартам UNIDO является приоритетом» [10, с. 801]. Его позиция подчеркивает важность международных стандартов для повышения инвестиционной привлекательности.

Х.А. Фасхиев рассматривает бизнес-план как «аналитический технико-экономический документ, который содержит все этапы проекта, будущий сценарий функционирования бизнеса, показывает перспективы планируемого проекта» [17, с. 20]. Соглашаясь с исследователем, стоит отметить, что его подход акцентирует практическую направленность бизнес-плана, что особенно актуально для малых и средних предприятий.

Ш.А. Шагулыев и О. Арашева подчеркивают динамический характер бизнес-плана, отмечая, что «бизнес-план не является постоянным документом, он систематически обновляется» [20, с. 129]. Эта позиция справедливо выделяет необходимость актуализации бизнес-плана в условиях экономической турбулентности.

С.И. Головань акцентирует внимание на экономическом обосновании, подчеркивая, что «бизнес-план должен содержать подробное экономическое обоснование, включая анализ рентабельности, прогнозируемые денежные потоки и возможные риски» [5, с. 183]. Его подход подчеркивает финансовую основу документа, что является ключевым для принятия управленческих решений.

О.В. Колесникова отмечает, что «бизнес-план становится основным документом, который позволяет дать целостную, системную оценку вводимых инвестиционных проектов» [8, с. 73]. Позиция исследователя подчеркивает значимость комплексного анализа, но требует дополнения в части учета экологических и социальных аспектов.

Л.И. Троицкая и Т.С. Кремлев подчеркивают, что бизнес-план должен учитывать различные методологические подходы для адаптации к рыночным условиям [14, с. 128]. Соглашаясь с исследователями, стоит отметить, что их позиция акцентирует необходимость гибкости в выборе методологии.

Таким образом, бизнес-план коммерческого предприятия — это комплексный документ, который систематизирует производственные, маркетинговые, финансовые и организационные аспекты деятельности, обеспечивая стратегическое планирование, привлечение инвестиций и управление рисками.

Его цели включают обоснование экономической целесообразности проектов, повышение конкурентоспособности и координацию усилий персонала. Задачи бизнес-плана охватывают анализ рыночной среды, прогнозирование финансовых результатов, определение ресурсных потребностей и разработку мер по минимизации рисков.

Бизнес-план применяется на этапах запуска новых проектов, привлечения финансирования, диверсификации деятельности или модернизации предприятия, а также при необходимости регулярного контроля и корректировки стратегии. Он используется как внутренний документ для управления и как внешний – для коммуникации с инвесторами, кредиторами и партнерами, обеспечивая баланс между краткосрочными и долгосрочными целями.

1.2 Структура и содержание разделов бизнес-плана коммерческого предприятия

Структура бизнес-плана коммерческого предприятия варьируется в зависимости от целей проекта, отраслевых особенностей и требований заинтересованных сторон, что подтверждается многообразием подходов в научной литературе. Т.С. Бронникова описывает структуру бизнес-плана по методике UNIDO, включающую 11 разделов: резюме, кратко излагающее выводы всех разделов; предыстория и основная идея проекта, описывающая учредителей и стратегию; анализ рынка и стратегия маркетинга, включающая прогнозы спроса и продаж; сырье и материалы, оценивающие ресурсные потребности; место осуществления и экологическая оценка, анализирующие локацию и воздействие на среду; инженерное проектирование и технология, описывающие производственные мощности; организация производства и накладные расходы, определяющие управленческую структуру; людские ресурсы, оценивающие кадровые потребности; планирование и сметная стоимость работ, устанавливающие сроки реализации; финансовая оценка, включающая инвестиционные затраты и показатели окупаемости; экономический анализ издержек и прибыли, оценивающий национальную выгоду [4, с. 22–23]. Эта структура ориентирована на детальное обоснование всех аспектов проекта, включая экологические и технологические факторы, что делает ее подходящей для крупных международных инициатив. На наш взгляд, данная структура обеспечивает универсальность и полноту, но может быть

избыточной для небольших предприятий, где упрощенные подходы более эффективны.

Х.А. Фасхиев предлагает адаптированную для российских условий структуру, включающую титульный лист с контактными данными; резюме, обобщающее ключевые аспекты; описание отрасли и предприятия, характеризующее рыночный контекст и историю компании; описание товара или услуги, подчеркивающее их конкурентные преимущества; рыночные исследования, анализирующие спрос и конкуренцию; план маркетинга, определяющий стратегию продвижения и ценообразование; производственный план, описывающий технологии и ресурсы; организационный план, устанавливающий структуру управления; финансовый план, прогнозирующий доходы и расходы; оценку рисков, идентифицирующую угрозы и меры реагирования; социальный и иной эффект, оценивающий рабочие места и налоги; приложения с расчетами и документами [17, с. 21]. Он подчеркивает, что «структура бизнес-плана должна быть четкой и логичной, а ключевые разделы должны раскрывать цели, анализ отрасли, продукты и услуги, операционную деятельность, маркетинг, финансы и риски» [17, с. 21]. Полагаем, что этот подход ориентирован на практическую реализацию, учитывающую российские реалии, такие как высокая стоимость кредитов и ограниченная прозрачность компаний.

Ш.А. Шагулыев и О. Арашева выделяют 12 разделов, акцентируя внимание на анализе рыночной среды, включая спрос, предложение и конкуренцию, и финансовом планировании, прогнозирующем продажи на три года, подчеркивая, что «грамотно составленный бизнес-план помогает предприятию развиваться и занимать лидирующие позиции на рынке» [20, с. 129]. Соглашаясь с исследователями, стоит отметить, что их подход подчеркивает значимость адаптации структуры к динамичным рыночным условиям, включая изменения потребительских предпочтений. В.М. Тумин, П.П. Лабзунов и П.А. Костромин акцентируют внимание на отраслевых особенностях, отмечая, что «бизнес-план в ритейле будет отличаться от бизнес-

плана в нефтегазохимической отрасли не только по количеству обосновываемых показателей, но и по глубине доказательной и расчетной базы» [16, с. 27]. Их позиция подчеркивает необходимость учета технико-экономических особенностей, что особенно актуально для крупных проектов, требующих детального анализа технологий и ресурсов.

Л.И. Троицкая и Т.С. Кремлев в сравнительном анализе методик подчеркивают, что различия между стандартами UNIDO, ЕБРР и отечественными подходами связаны с акцентами на универсальность, финансовую ориентацию или соответствие локальным требованиям [14, с. 128]. На наш взгляд, их анализ подчеркивает важность выбора методологии в зависимости от целей проекта и рыночного контекста, что позволяет сбалансировать глобальные и локальные требования. А.Б. Коробчук акцентирует внимание на структуре UNIDO, включающей резюме, историю проекта, анализ рынка, оценку материальных ресурсов, организационно-управленческий план, финансовый план и анализ рисков, подчеркивая, что «рекомендации UNIDO содержат методологию, позволяющую получить максимально достоверные результаты» [10, с. 802]. Соглашаясь с исследователем, стоит отметить, что его подход подчеркивает значимость стандартизации для повышения инвестиционной привлекательности, особенно для международных инвесторов.

О.Н. Бекетова и В.И. Найденков подчеркивают, что структура бизнес-плана должна включать разделы, обеспечивающие оценку конкурентных позиций и финансовых возможностей, включая анализ рынка и организационные аспекты, что делает документ основой для стратегического управления [3, с. 102]. Полагаем, что эта позиция акцентирует важность комплексного подхода, однако требует дополнения в части учета экологических и социальных аспектов, которые становятся все более значимыми. С.И. Головань акцентирует внимание на финансовой части бизнес-плана, подчеркивая, что она должна включать «анализ рентабельности, прогнозируемые денежные потоки и возможные риски» для обеспечения достоверности прогнозов [5, с. 183]. Его подход подчеркивает

критическую роль финансового планирования в структуре документа, что является ключевым для принятия обоснованных решений.

О.В. Колесникова добавляет, что структура бизнес-плана должна обеспечивать системную оценку инвестиционных проектов, включая анализ эффективности, рисков и ресурсных потребностей, что позволяет принимать стратегические решения [8, с. 73]. На наш взгляд, ее позиция подчеркивает значимость интеграции всех разделов для достижения целей предприятия, особенно в условиях ограниченных ресурсов. В.В. Шальнева и О.Г. Блажевич акцентируют внимание на необходимости включения в структуру разделов, связанных с рыночным анализом, оценивающим спрос и конкуренцию, и инвестиционным планированием, определяющим затраты и окупаемость, чтобы обеспечить соответствие потребностям рынка [21, с. 82]. Соглашаясь с исследователями, стоит отметить, что их подход подчеркивает рыночную ориентацию структуры бизнес-плана, что критически важно для коммерческих предприятий. Л.В. Марабаева указывает, что структура должна быть адаптирована к специфике предприятия и включать ответы на ключевые вопросы: кто, что, когда и как будет осуществлять бизнес, обеспечивая гибкость и практичность документа [11, с. 222]. Полагаем, что эта позиция подчеркивает важность адаптивности структуры для различных типов проектов, от стартапов до крупных корпораций.

Таким образом, структура бизнес-плана коммерческого предприятия представляет собой логически связанную систему разделов, обеспечивающих комплексное обоснование проекта. Она должна быть гибкой, чтобы учитывать отраслевые особенности, цели проекта и требования стейкхолдеров, включая инвесторов и регуляторов. Универсальные стандарты, такие как UNIDO, обеспечивают достоверность и привлекательность для международных партнеров, тогда как адаптированные структуры, предложенные отечественными исследователями, лучше соответствуют локальным экономическим условиям. Финансовый план и анализ рисков являются ключевыми для обеспечения реалистичности прогнозов, в то время как разделы,

связанные с рынком и социальными эффектами, подчеркивают конкурентоспособность и устойчивость проекта. Регулярное обновление структуры в соответствии с рыночной динамикой и технологическими трендами, такими как цифровизация, позволяет бизнес-плану оставаться актуальным инструментом управления.

Типовая структура бизнес-плана систематизирована в таблице 1.

Таблица 1 – Типовая структура бизнес-плана

Раздел	Описание
Титульный лист	Содержит название проекта, данные инициатора и разработчика, контактную информацию.
Резюме	Краткое изложение сути проекта, выводов и рекомендаций всех разделов, включая цели и ключевые показатели.
Описание отрасли и предприятия	Характеристика отрасли, история предприятия, его цели, конкурентные позиции, структура управления и достижения.
Описание товара/услуги	Особенности продукции, ее достоинства, целевые потребители, конкурентоспособность, качество, патенты и стандарты.
Анализ рынка	Оценка целевого рынка, спроса, конкуренции, рыночных тенденций, перспектив развития и потребительских предпочтений.
План маркетинга	Стратегия продвижения, ценообразование, реклама, каналы сбыта, методы привлечения и удержания клиентов.
Производственный план	Описание технологий, местоположения, ресурсов, инвестиций, производственных процессов и экологических аспектов.
Организационный план	Структура управления, состав команды, распределение функций, мотивация персонала, кадровое обеспечение.
Финансовый план	Прогноз доходов и расходов, анализ безубыточности, оценка окупаемости, рентабельности и денежных потоков.
Оценка рисков	Идентификация рисков, их оценка, разработка мер по минимизации и управлению рисками.
Приложения	Вспомогательные материалы, расчеты, нормативные документы, подтверждающие обоснования и прогнозы.

Проведённый в первой главе теоретический анализ позволяет сделать вывод о том, что бизнес-план коммерческого предприятия представляет собой комплексный инструмент стратегического и операционного управления, обеспечивающий системное планирование, экономическое обоснование и координацию деятельности в условиях рыночной конкуренции. Он объединяет анализ производственных, маркетинговых, финансовых и организационных аспектов, способствуя достижению целей предприятия, привлечению инвестиций и минимизации рисков.

Гибкость структуры бизнес-плана позволяет адаптировать его к отраслевым особенностям, локальным экономическим условиям и международным стандартам, таким как UNIDO, обеспечивая достоверность прогнозов и инвестиционную привлекательность. Регулярное обновление документа в соответствии с рыночными трендами, включая цифровизацию и экологические требования, подчеркивает его динамический характер и значимость для устойчивого развития бизнеса.

Глава 2 Анализ деятельности АО «АВТОВАЗ» и предпосылок реализации проекта

2.1 Организационно-экономическая характеристика АО «АВТОВАЗ»

Акционерное общество «АВТОВАЗ» (АО «АВТОВАЗ») является крупнейшим предприятием отечественного автомобилестроения.

Юридический адрес – 445024, обл. Самарская, г. Тольятти, ш. Южное, д. 36. Фактическое местонахождение предприятия совпадает с юридическим адресом.

Миссией АО «АВТОВАЗ» является выпуск современных надежных и качественных автомобилей для максимального удовлетворения требований потребителей, сохранения их полного доверия, обеспечение динамичного развития организации и повышение ее имиджа на рынке автомобилестроения. Стратегической целью предприятия выступает производство доступных и качественных автомобилей, адаптированных к российским условиям эксплуатации, при обеспечении работников достойной оплатой за эффективный труд.

Основной вид деятельности АО «АВТОВАЗ» - «Производство легковых автомобилей» (код по ОКВЭД 29.10.2).

Основными направлениями деятельности АО «АВТОВАЗ» являются производство и реализация автомобилей, производство и реализация автомобильных сборочных комплектов, а также работы по сборке автомобилей и шасси в рамках договоров подряда. Данные виды деятельности признаны приоритетными на основании положений Устава АО «АВТОВАЗ» и основных учредительных документов.

Производственная деятельность АО «АВТОВАЗ» осуществляется на территории Российской Федерации. Вся выручка от реализации продукции, включая продажи на экспорт, генерируется внутри страны. Поставка продукции осуществляется как на внутренний рынок по округам и регионам Российской

Федерации (Центральный федеральный округ, Приволжский федеральный округ, Южный федеральный округ, Северо-Кавказский федеральный округ), так и на внешние рынки стран СНГ, Африки, Ближнего Востока, Латинской Америки и Европы.

История предприятия началась 20 июля 1966 года, когда было принято Постановление правительства СССР о строительстве в городе Тольятти завода по выпуску 600 тысяч легковых автомобилей в год. Создание предприятия было тесно связано с итальянским концерном FIAT, с которым министерство автомобильной промышленности СССР подписало протокол о научно-техническом сотрудничестве. Строительство завода началось в 1967 году, а уже в 1970 году с конвейера сошли первые автомобили ВАЗ-2101, положившие начало широко известной и популярной марке LADA.

Важным этапом в истории предприятия стало подписание в 2008 году соглашения о стратегическом партнерстве с Renault, что способствовало технологическому развитию и совершенствованию производства.

За многолетнюю историю на предприятии было реализовано множество крупных проектов по разработке и выпуску новых моделей автомобилей. Среди ключевых вех можно отметить начало выпуска ВАЗ-2101 в 1970 году, выпуск первого автомобиля LADA 4×4 (ВАЗ-2121 «Нива») в 1977 году, запуск производства автомобилей семейства LADA Samara в 1984 году, старт серийного производства LADA 110 в 1996 году, выпуск автомобилей семейства LADA Kalina в 2004 году, LADA Priora в 2007 году, LADA Granta в 2011 году и LADA Largus в 2012 году. В 2015 году стартовали продажи автомобиля LADA нового поколения – LADA Vesta, в 2016 году – компактного городского кроссовера LADA XRAY, а в 2017 году был наложен серийный выпуск битопливного автомобиля LADA Vesta CNG и начаты продажи новых автомобилей LADA Vesta SW и LADA Vesta SW Cross [13].

Организационно-правовая форма предприятия – акционерное общество. К преимуществам данной формы относятся возможность привлечения дополнительного капитала путем выпуска акций, ограниченная ответственность

акционеров в пределах принадлежащих им акций, а также возможность функционирования при смене состава участников. Среди недостатков можно выделить сложность организации и управления, двойное налогообложение (налог на прибыль предприятия и налог на дивиденды акционеров), необходимость публичного представления отчетности, а также более жесткие требования к финансовой отчетности.

Основной продукцией АО «АВТОВАЗ» являются легковые автомобили марки LADA различных моделей и комплектаций. Ключевыми продуктами предприятия выступают LADA Granta, LADA Largus, LADA Kalina и другие модели. Автомобили LADA характеризуются доступной ценой, надежностью и адаптированностью к российским дорожным условиям. Важным конкурентным преимуществом является развитая сеть сервисного обслуживания по всей стране, доступность запасных частей и относительно низкая стоимость владения по сравнению с иностранными аналогами.

В своей деятельности АО «АВТОВАЗ» руководствуется следующими нормативно-правовыми документами: Конституция Российской Федерации [9]; Гражданский кодекс Российской Федерации [7]; Налоговый кодекс Российской Федерации [12]; Трудовой кодекс Российской Федерации [15]; Федеральный закон «Об акционерных обществах» от 26.12.1995 N 208-ФЗ [19]; Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» [18]; ГОСТ Р ИСО 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования» [6]; Технический регламент Таможенного союза «О безопасности колесных транспортных средств» (ТР ТС 018/2011); Устав АО «АВТОВАЗ»; внутренние нормативные документы (положения, регламенты, стандарты предприятия, инструкции).

Кроме того, предприятие активно применяет международные стандарты, касающиеся системы менеджмента качества, проходит ежегодный инспекционный контроль органа по сертификации интегрированных систем менеджмента «ОС ИСМ САМАРА», а также осуществляет добровольную сертификацию продукции в системе сертификации ГОСТ Р.

Организационная структура АО «АВТОВАЗ» представляет собой сложную линейно-функциональную систему с элементами матричной организации. Верхний уровень управления представлен советом директоров и президентом Максимом Соколовым, которому подчиняются функциональные директора. Следующий уровень составляют руководители производственных подразделений и функциональных служб, за которыми следуют начальники цехов, отделов и участков.

Преимуществами действующей организационной структуры являются четкое разделение управленческих функций между руководителями различных уровней, возможность привлечения к руководству квалифицированных специалистов, высокая степень специализации управленческих кадров. Такая структура позволяет эффективно координировать работу крупных производственных подразделений и обеспечивать контроль качества выпускаемой продукции.

К недостаткам структуры можно отнести чрезмерную вертикальную интеграцию, которая может приводить к замедлению принятия решений; наличие множества согласований, что увеличивает бюрократическую нагрузку; снижение гибкости реагирования на изменения внешней среды.

В АО «АВТОВАЗ» ключевыми должностными обязанностями управленческого персонала являются:

- президент (Максим Соколов) осуществляет общее руководство деятельностью предприятия, определяет стратегию развития, представляет предприятие во взаимоотношениях с внешними контрагентами;
- директор по производству организует и контролирует производственные процессы, обеспечивает выполнение производственных планов, отвечает за модернизацию производственных мощностей;
- директор по качеству и удовлетворенности потребителей отвечает за функционирование системы менеджмента качества, контроль

- соответствия продукции техническим требованиям, анализ удовлетворенности потребителей;
- директор по стандартизации и сертификации возглавляет работу по соблюдению стандартов качества и сертификации выпускаемой продукции;
 - финансовый директор руководит финансовой деятельностью предприятия, обеспечивает формирование финансовой отчетности, управляет денежными потоками;
 - директор по персоналу отвечает за подбор, развитие и мотивацию кадров, формирование корпоративной культуры.

Кадровая политика АО «АВТОВАЗ» направлена на формирование стабильного коллектива высококвалифицированных сотрудников. Предприятие уделяет значительное внимание профессиональному развитию персонала, созданию благоприятных условий труда и социальной защищенности работников. На предприятии внедрена система наставничества и программы адаптации молодых специалистов. Успешное развитие АО «АВТОВАЗ» было бы невозможно без сотрудников, которые являются главной ценностью предприятия.

На предприятии применяется смешанный стиль руководства с преобладанием директивно-демократических методов. Топ-менеджмент использует элементы авторитарного стиля при принятии стратегических решений, в то время как на уровне подразделений руководители часто применяют демократические методы, вовлекая сотрудников в процесс принятия решений. В области развития инновационных проектов практикуется либеральный подход, позволяющий специалистам проявлять творческий потенциал, что отражается в разработке новых моделей, таких как Lada Iskra, Niva Sport и Aura.

Информационная система управления АО «АВТОВАЗ» представляет собой интегрированный комплекс программных и технических средств,

обеспечивающих сбор, обработку, хранение и передачу информации для поддержки управленческих решений.

Внутрифирменный коммуникационный процесс построен на принципах иерархичности и регламентированности. Информация передается по вертикали и по горизонтали. На предприятии используются различные каналы коммуникации: регулярные совещания руководителей, информационные встречи с коллективами, корпоративная электронная почта, внутренний портал, информационные стенды, электронный документооборот.

Коммуникации между предприятием и внешней средой осуществляются через официальный сайт, пресс-релизы, участие в выставках и отраслевых мероприятиях, взаимодействие с дилерской сетью. Особое внимание уделяется обратной связи от потребителей, которая собирается через дилерские центры, горячую линию и социальные сети.

Основные экономические показатели деятельности АО «АВТОВАЗ» за 2022-2024 гг. представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Основные экономические показатели деятельности АО «АВТОВАЗ» за 2022-2024 гг.

Показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Абс. изменение 2024 г./2023 г.	Темп прироста 2024 г./2023 г., %	Абс. изменение 2024 г./2022 г.	Темп прироста 2024 г./2022 г., %
Выручка, млн руб.	169574,0	296821,7	386741,3	89919,6	30,3%	217167,3	128,1%
Себестоимость продаж, млн руб.	162334,2	279654,2	362934,8	83280,6	29,8%	200600,6	123,6%
Валовая прибыль (убыток), млн руб.	7239,8	17167,5	23806,5	6639,0	38,7%	16566,7	228,8%
Управленческие расходы, млн руб.	6132,3	6487,3	6721,9	234,6	3,6%	589,6	9,6%
Коммерческие расходы, млн руб.	5233,6	5674,1	6123,8	449,7	7,9%	890,2	17,0%
Прибыль (убыток) от продаж, млн руб.	-4126,1	5006,1	10960,8	5954,7	118,9%	15086,9	X
Чистая прибыль, млн руб.	206,6	1843,9	3127,4	1283,5	69,6%	2920,8	1413,7 %

Продолжение таблицы 2

Показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Абс. изменение 2024 г./2023 г.	Темп прироста 2024 г./2023 г., %	Абс. изменение 2024 г./2022 г.	Темп прироста 2024 г./2022 г., %
Основные средства, млн руб.	93284,9	130872,4	136541,8	5669,4	4,3%	43256,9	46,4%
Оборотные активы, млн руб.	80945,3	98763,2	115432,9	16669,7	16,9%	34487,6	42,6%
Среднесписочная численность ППП, чел.	32527	34320	37054	2734,0	8,0%	4527,0	13,9%
Фонд оплаты труда ППП, млн руб.	26807,1	30147,6	43662,4	13514,8	44,8%	16855,3	62,9%
Среднегодовая выработка рабочего, тыс. руб.	5213,3	8648,7	10437,2	1788,6	20,7%	5223,9	100,2%
Среднегодовая зарплата рабочего, тыс. руб.	824,1	878,4	1178,3	299,9	34,1%	354,2	43,0%
Фондоотдача, руб./руб.	1,8	2,3	2,8	0,6	24,9%	1,0	55,8%
Оборачиваемость оборотных активов, раз	2,1	3,0	3,4	0,3	11,5%	1,3	59,9%
Рентабельность продаж, %	-2,4%	1,7%	2,8%	1,1%	68,0%	5,3%	- 216,5%
Рентабельность производства, %	-2,4%	1,7%	2,9%	1,2%	70,0%	5,3%	- 222,8%
Затраты на рубль выручки, коп.	102	98	97	-1,1	-1,2%	-5,3	-5,1%

Анализ экономических показателей деятельности АО «АВТОВАЗ» за 2022-2024 гг. демонстрирует существенное улучшение финансово-экономического положения предприятия, что отражает его адаптацию к сложным рыночным условиям, включая санкционные ограничения, рост конкуренции со стороны китайских автопроизводителей и необходимость обслуживания значительной долговой нагрузки.

Выручка АО «АВТОВАЗ» выросла с 169 574 млн р. в 2022 г. до 296 821,7 млн р. в 2023 г. и достигла 386 741,3 млн р. в 2024 г., что составляет абсолютный прирост на 217 167,3 млн р. за два года или 128,1%. Этот рост обусловлен восстановлением производственных мощностей после кризисного 2022 г., когда санкции и уход иностранных партнеров, включая Renault, привели к временной

приостановке выпуска ряда моделей. В 2023 г. предприятие нарастило объемы производства за счет локализации комплектующих и перезапуска ключевых моделей, таких как LADA Granta и Vesta, что позволило увеличить продажи на 30,2% в 2024 г. (458933 автомобиля). Рост цен на автомобили в условиях инфляции и ослабления рубля также способствовал увеличению выручки. Запуск новых моделей, таких как LADA Aura, и расширение экспорта в 20 стран (рост поставок в четыре раза) дополнительно поддержали этот тренд.

Себестоимость продаж также увеличилась, с 162334,2 млн р. в 2022 г. до 279654,2 млн р. в 2023 г. и 362934,8 млн р. в 2024 г., что соответствует приросту на 123,6% за два года. Основной причиной роста стало удорожание комплектующих из-за санкционных ограничений, переход на альтернативных поставщиков и логистические издержки. Несмотря на это, темпы роста себестоимости (29,8% в 2024 г. относительно 2023 г.) оказались ниже темпов роста выручки (30,3%), что позволило улучшить маржинальность. Валовая прибыль выросла с 7239,8 млн р. в 2022 г. до 23806,5 млн р. в 2024 г. (прирост 228,8%), что свидетельствует об оптимизации производственных процессов и увеличении объемов выпуска.

Управленческие расходы демонстрируют умеренный рост: с 6132,3 млн р. в 2022 г. до 6721,9 млн р. в 2024 г. (прирост 9,6%). Это связано с инфляцией, увеличением масштаба бизнеса, включая приобретение завода в Санкт-Петербурге, и инвестициями в управленческие системы. Коммерческие расходы выросли с 5233,6 млн р. до 6123,8 млн р. (прирост 17%), что объясняется расширением маркетинговых кампаний, развитием дилерской сети (с 307 до 338 автосалонов) и поддержкой экспортных программ. Эти затраты способствовали росту продаж, что оправдывает их увеличение.

Прибыль от продаж демонстрирует значительный прогресс: в 2022 г. зафиксирован убыток в 4126,1 млн р., но уже в 2023 г. предприятием получена прибыль от продаж в 5006,1 млн р., а в 2024 г. этот показатель достиг 10960,8 млн р. (рост на 118,9% за год). Переход от убытков к прибыли связан с увеличением объемов производства (рост на 40% до 525525 автомобилей в

2024 г.), оптимизацией затрат и повышением цен на продукцию. Чистая прибыль выросла с 206,6 млн р. в 2022 г. до 3127,4 млн р. в 2024 г. (прирост 1413,7%), что отражает улучшение финансовой дисциплины, несмотря на существенную долговую нагрузку в 100 млрд р.

Основные средства увеличились с 93284,9 млн р. в 2022 г. до 136541,8 млн р. в 2024 г. (прирост 46,4%), что связано с переоценкой активов, инвестициями в модернизацию производства и приобретением новых производственных мощностей. Оборотные активы выросли с 80945,3 млн р. до 115432,9 млн р. (прирост 42,6%), что обусловлено увеличением запасов и дебиторской задолженности на фоне роста продаж. Эти изменения поддерживают масштабирование бизнеса, но требуют эффективного управления для минимизации рисков ликвидности.

Среднесписочная численность персонала увеличилась с 32527 человек в 2022 г. до 37054 человек в 2024 г. (прирост 13,9%), что связано с расширением производства и запуском новых проектов, таких как LADA Iskra. Фонд оплаты труда вырос с 26807,1 млн р. до 43662,4 млн р. (прирост 62,9%), а среднегодовая зарплата рабочего увеличилась с 824,1 т. р. до 1178,3 т. р. (прирост 43%). Это отражает социальную политику предприятия, направленную на повышение заработной платы (рост на 34% в 2024 г.) и инвестиции в социальные инициативы (4 млрд р.), включая поддержку сотрудников, участвующих в СВО.

Среднегодовая выработка рабочего выросла с 5213,3 т. р. в 2022 г. до 10437,2 т. р. в 2024 г. (прирост 100,2%), что обусловлено увеличением выручки и оптимизацией производственных процессов. Фондоотдача увеличилась с 1,8 до 2,8 (прирост 55,8%), что указывает на более эффективное использование основных средств. Оборачиваемость оборотных активов выросла с 2,1 раза до 3,4 раза (прирост 59,9%), что связано с ускорением оборачиваемости запасов и дебиторской задолженности на фоне роста продаж.

Рентабельность продаж улучшилась с отрицательного значения в 2022 г. до 2,8% в 2024 г., рентабельность производства – до 2,9%. Это отражает переход от убыточной деятельности к прибыльной за счет роста маржинальности и

оптимизации затрат. Затраты на рубль выручки снизились с 102 коп. до 97 коп. (снижение на 5,1%), что свидетельствует об улучшении эффективности управления затратами.

Основные факторы, повлиявшие на изменения показателей, включают восстановление производства после санкционного кризиса, локализацию комплектующих (до 95% для некоторых моделей), рост внутреннего спроса на автомобили LADA, расширение экспорта и запуск новых моделей.

Итак, экономические показатели АО «АВТОВАЗ» за 2022-2024 гг. демонстрируют устойчивый рост и восстановление после сложного периода, связанного с санкциями и уходом иностранных партнеров. Значительное увеличение выручки, прибыли, производительности труда и эффективности использования ресурсов отражает успешную адаптацию предприятия к новым условиям. Однако сохраняются вызовы, такие как высокая долговая нагрузка, конкуренция и необходимость дальнейшего повышения качества продукции, которые требуют стратегического внимания для обеспечения долгосрочной конкурентоспособности.

2.2 Анализ российского рынка автомобильной промышленности

Российский рынок автомобильной промышленности в 2024 г. продемонстрировал значительное восстановление после кризисного 2022 г., вызванного санкциями и уходом западных автопроизводителей. Продажи новых легковых автомобилей выросли на 48,4% до 1,571 млн единиц, что стало лучшим результатом за последние пять лет, превзойдя показатели 2019 г. (1,59 млн единиц) [29]. Этот рост был обусловлен восстановлением цепочек поставок, локализацией производства, увеличением спроса на фоне отложенного потребления и государственной поддержкой, включая субсидии на автокредитование. Однако в первом квартале 2025 г. рынок начал замедляться, показав снижение продаж на 1,6% до 240689 единиц, с резким спадом в марте на 46% до 92285 единиц [30]. Прогнозы на 2025 г. указывают на дальнейшее

снижение продаж до 1,43 млн единиц (-10%), что связано с высокими процентными ставками, инфляцией и увеличением утилизационных сборов [29]. Анализ рынка за 2024 г., дополненный данными за начало 2025 г., позволяет оценить ключевые тренды, конкурентную среду и факторы, влияющие на развитие отрасли.

АО «АВТОВАЗ», выпускающее автомобили марки LADA, сохранило лидерство на рынке, несмотря на снижение доли с 31% в 2023 г. до 27% в 2024 г. [26]. Продажи LADA выросли на 34,4% до 436155 единиц, что составило 28% рынка [23]. Основной продукцией предприятия являются модели LADA Granta (201500 единиц), Vesta (123200 единиц), Niva (110997 единиц) и Largus (35883 единиц), отличающиеся доступной ценой, надежностью и адаптированностью к российским условиям [2]. Ключевым конкурентным преимуществом LADA остается развитая сеть сервисного обслуживания, доступность запасных частей и низкая стоимость владения по сравнению с иностранными аналогами. В 2024 г. предприятие увеличило производство на 40% до 525525 автомобилей, достигнув рекордного уровня за десятилетие, во многом благодаря высокой локализации (до 95% для моделей Niva Legend и Niva Travel) [1]. Однако в марте 2025 г. продажи LADA упали на 37,7% до 25199 единиц, что отражает общий спад спроса из-за макроэкономических факторов [24].

Конкуренция на рынке значительно изменилась после ухода западных брендов в 2022 г. Китайские автопроизводители, включая Haval, Chery, Geely и Changan, заняли более половины рынка, увеличив продажи с менее чем 10% до 57% в 2024 г. [26]. Haval стал лидером среди иностранных брендов с продажами 190600 единиц (+60%), за ним следуют Chery (157558 единиц, -2,2%) и Geely (120208 единиц, +43,1%) [28]. Модель Haval Jolion (83800 единиц) вошла в число бестселлеров, уступая только LADA Granta и Vesta [26]. Китайские бренды активно используют инфраструктуру, оставленную западными предприятиями, и предлагают конкурентные цены, что усиливает давление на отечественных производителей. В первом квартале 2025 г. китайские марки продолжили наращивать долю, несмотря на общий спад: Haval продал 31185 единиц (-16.8%),

Chery – 27199 единиц (–33.1%), а Changan показал рост, достигнув 13292 единиц [24] – таблица 3.

Таблица 3 – Продажи автомобилей на российском рынке [24], [25]

Бренд	Продажи 2024 г. (ед.)	Доля рынка 2024 г. (%)	Продажи Q1 2025 г. (ед.)
LADA	436155	27,8	77278
Haval	190600	12,1	31185
Chery	157558	10,0	27199
Geely	120208	7,7	16452
Changan	67474	4,3	13292

Экономические факторы сыграли решающую роль в динамике рынка. В 2024 г. рынок поддерживали восстановление цепочек поставок, рост потребительской активности и государственные программы, такие как льготное автокредитование [29]. Однако высокая инфляция (9,7% в октябре 2024 г.), ослабление рубля и повышение ключевой ставки ЦБ РФ до 21% начали ограничивать спрос к концу года [27]. Увеличение утилизационных сборов на 70–85% с октября 2024 г. повысило стоимость автомобилей, что особенно ощутимо для импортных моделей [31]. По словам Максима Соколова, президента АО «АВТОВАЗ», сохранение высоких ставок может привести к падению спроса на 21–30% в 2025 г. [22]. Геополитические санкции, связанные с конфликтом на Украине, продолжают нарушать поставки комплектующих, вынуждая производителей, включая АО «АВТОВАЗ», переходить на альтернативных поставщиков, преимущественно из Китая, что увеличивает себестоимость производства [25].

Динамика продаж автомобилей LADA представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Динамика продаж автомобилей LADA [30], [26]

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Q1 2025 г.
Продажи (ед.)	686497	937081	1571000	240689
Доля LADA (%)	25,7	31,0	27,8	32,1
Доля китайских брендов (%)	<10	37,0	57,0	>50

Ключевые проблемы рынка включают высокую конкуренцию со стороны китайских брендов, рост производственных затрат и снижение покупательской способности. Для АО «АВТОВАЗ» дополнительными вызовами являются долговая нагрузка (100 млрд р.), отсутствие планов по выпуску среднеразмерных кроссоверов с полным приводом в ближайшие пять лет и необходимость повышения качества продукции для конкуренции с китайскими аналогами. Рынок электромобилей остается слабым: продажи в первом квартале 2025 г. упали на 45,5% из-за высоких ставок по кредитам и роста пошлин. Локальный производитель Evolute лидирует в сегменте, но доля электромобилей остается менее 1% от общего объема продаж [30].

Исторически рынок достигал пика в 2014 г. (2,49 млн единиц), но санкции 2014 г. и 2022 г. вызвали резкие спады. Восстановление в 2024 г. стало возможным благодаря локализации производства и государственной поддержке, но спад в 2025 г. указывает на уязвимость отрасли [30]. Для стабилизации рынка необходимы меры, такие как субсидии на кредиты, снижение утилизационных сборов и развитие локального производства комплектующих. АО «АВТОВАЗ» планирует запуск LADA Iskra в 2025 г. и расширение экспорта, что может укрепить позиции предприятия на рынке, но успех будет зависеть от

способности противостоять китайской конкуренции и управлять финансовыми рисками [29].

Ключевые проблемы рынка автомобильной промышленности и их влияние на АО «АВТОВАЗ» представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Ключевые проблемы рынка автомобильной промышленности и их влияние на АО «АВТОВАЗ» [25]

Проблема	Влияние на рынок и АО «АВТОВАЗ»
Конкуренция китайских брендов	Снижение доли LADA, ценовое давление
Долговая нагрузка (100 млрд р.)	Ограничение инвестиций в новые модели и технологии
Высокая себестоимость	Увеличение цен, снижение маржинальности
Санкции и логистические издержки	Рост затрат, зависимость от китайских поставщиков
Низкий спрос на электромобили	Ограниченный рост в перспективном сегменте

Российский автомобильный рынок в 2024 г. показал устойчивый рост, но в 2025 г. сталкивается с рисками спада из-за экономических ограничений и усиления конкуренции. АО «АВТОВАЗ» остается лидером, но требует стратегических мер для сохранения позиций, включая повышение качества, оптимизацию затрат и расширение модельного ряда. Долгосрочная устойчивость рынка будет зависеть от государственной поддержки и способности отрасли адаптироваться к новым вызовам.

Для определения стратегических направлений развития АО «АВТОВАЗ» проведен SWOT-анализ, учитывающий внутренние и внешние факторы на основе организационно-экономической характеристики и анализа российского автомобильного рынка. Далее представлена таблица SWOT, матрица SWOT для

выработки стратегий и предложения инвестиционных проектов, направленных на укрепление позиций предприятия.

Итак, SWOT-анализ АО «АВТОВАЗ» представлен в таблице 6.

Таблица 6 – SWOT-анализ АО «АВТОВАЗ»

Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
<ol style="list-style-type: none"> Лидерство на российском рынке (27,8% доли, 436155 автомобилей в 2024 г.). Высокая локализация производства (до 95% для некоторых моделей). Развитая дилерская сеть (338 автосалонов) и доступный сервис. Доступная цена и адаптация автомобилей LADA к российским условиям. Рост выручки (128,1% за 2022-2024 гг.) и чистой прибыли. Экспорт в 20 стран. 	<ol style="list-style-type: none"> Высокая долговая нагрузка (100 млрд р.). Отсутствие среднеразмерных кроссоверов в модельном ряду. Высокая себестоимость из-за санкций и зависимости от китайских поставщиков. Низкое качество продукции по сравнению с китайскими аналогами. Низкая рентабельность продаж (2,8% в 2024 г.). Бюрократическая структура, замедляющая решения.
Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)
<ol style="list-style-type: none"> Рост спроса на компактные кроссоверы. Государственная поддержка автопрома (льготное автокредитование, субсидии). Потенциал расширения экспорта в СНГ, Африку и Ближний Восток. Развитие цифровых технологий для сервиса и продаж. Спрос на экологичные решения (битопливные автомобили). Запуск LADA Iskra в 2025 г. 	<ol style="list-style-type: none"> Усиление конкуренции со стороны китайских брендов (57% рынка в 2024 г.). Спад рынка на 10% в 2025 г. из-за инфляции и ключевой ставки (21%). Рост утилизационных сборов (70–85%). Санкции и логистические ограничения, повышающие затраты. Слабая инфраструктура для битопливных автомобилей и электромобилей.

Матрица SWOT помогает выработать стратегии, комбинируя сильные и слабые стороны с возможностями и угрозами – таблица 7.

Таблица 7 – Матрица SWOT

Стратегии	SO (Сильные стороны + Возможности)	WO (Слабые стороны + Возможности)	ST (Сильные стороны + Угрозы)	WT (Слабые стороны + Угрозы)
Описание	Использовать сильные стороны для реализации возможностей.	Преодолеть слабые стороны, используя возможности.	Использовать сильные стороны для минимизации угроз.	Минимизировать слабые стороны и угрозы.
Примеры	Использовать дилерскую сеть и локализацию для вывода компактных кроссоверов (O1, S3, S2). Развивать цифровую платформу сервиса для повышения лояльности (O4, S3). Увеличить экспорт LADA Iskra, опираясь на опыт экспорта (O3, O6, S6).	Инвестировать в качество продукции с помощью господдержки (O2, W4). Разработать кроссоверы, используя субсидии (O1, O2, W2). Внедрить цифровые технологии для оптимизации процессов и снижения бюрократии (O4, W6).	Использовать лидерство и дилерскую сеть для конкуренции с китайскими брендами (S1, S3, T1). Поддерживать доступные цены за счет локализации, несмотря на утилизационные сборы (S2, S4, T3). Адаптировать производство к санкциям, опираясь на локализацию (S2, T4).	Снизить долговую нагрузку, оптимизируя затраты, чтобы противостоять спаду рынка (W1, T2). Улучшить качество, чтобы минимизировать отток клиентов к китайским брендам (W4, T1). Ограничить инвестиции в битопливные автомобили из-за слабой инфраструктуры (W3, T5).

На основе SWOT-анализа и матрицы SWOT разработаны три инвестиционных проекта, ориентированных на локальные улучшения, чтобы минимизировать риски и использовать сильные стороны АО «АВТОВАЗ» (лидерство, сервисная сеть, локализация) в условиях вызовов (долг, конкуренция, себестоимость) – таблица 8.

Таблица 8 – Варианты развития и выбор проекта

Показатель	Проект 1: Модульная платформа для кроссоверов	Проект 2: Цифровая платформа послепродажного обслуживания	Проект 3: Линия для битопливных автомобилей
Описание	Разработка модульной платформы для компактных кроссоверов (например, LADA Iskra Cross) с 80% локализацией комплектующих.	Создание цифровой платформы (мобильное приложение, CRM) для записи на ТО, заказа запчастей и обратной связи с клиентами.	Запуск линии для выпуска битопливных LADA Granta CNG и Iskra CNG с локализованными газовыми системами.
Инвестиционные затраты (млрд руб.)	5,5 (2,5 НИОКР, 1,8 линия, 1,2 маркетинг)	2,8 (1,5 ПО, 0,8 обучение, 0,5 маркетинг)	4,2 (2,7 оборудование, 0,8 сертификация, 0,7 маркетинг)
Срок реализации (мес.)	24 (запуск в середине 2027 г.)	18 (запуск в начале 2027 г.)	20 (запуск в конце 2026 г.)
Риски	Высокая конкуренция с китайскими кроссоверами, задержки в разработке	Сложности интеграции, низкая цифровизация клиентов	Ограниченный спрос, слабая инфраструктура газовых заправок

Среди трёх предлагаемых проектов более перспективным видится проект «цифровая платформа послепродажного обслуживания». Данный требует минимальных инвестиций (2,8 млрд р.) и усиливает ключевое преимущество предприятия – развитую сервисную сеть (338 автосалонов), повышая лояльность клиентов и снижая отток к китайским брендам, которые активно наращивают долю. Проект менее рискован, чем разработка кроссоверов (высокая конкуренция с Haval и Chery) или битопливных автомобилей (ограниченная инфраструктура заправок), и поддерживает тренд цифровизации, что повысит операционную эффективность. Подробный бизнес-план цифровой платформы будет представлен в третьей главе.

Проведённый во второй главе анализ деятельности АО «АВТОВАЗ» и российского автомобильного рынка выявил устойчивый рост предприятия в 2022-2024 гг. (выручка +128,1%, чистая прибыль 3127,4 млн р.) на фоне восстановления производства и локализации (до 95%), несмотря на долговую нагрузку (100 млрд р.) и бюрократические ограничения. Рынок в 2024 г. вырос на 48,4% (1571 млн автомобилей), но в 2025 г. ожидается спад на 10% из-за инфляции, ключевой ставки 21% и конкуренции с китайскими брендами (57% рынка). Лидерство АО «АВТОВАЗ» (доля 27,8%, 436155 автомобилей) поддерживается развитой дилерской сетью (338 автосалонов) и доступностью сервиса, однако низкое качество продукции и высокая себестоимость требуют стратегических решений. SWOT-анализ определил цифровую платформу послепродажного обслуживания как приоритетный проект, минимизирующий риски и использующий сильные стороны предприятия (сервисная сеть, локализация) для повышения лояльности клиентов и конкурентоспособности в условиях усиления китайских брендов и экономических ограничений.

Глава 3 Разработка бизнес-плана предлагаемого к реализации проекта АО «АВТОВАЗ»

3.1 Маркетинговый, организационный, производственный планы предлагаемого к реализации проекта

Разработка цифровой платформы послепродажного обслуживания для АО «АВТОВАЗ» требует продуманного маркетингового плана, который обеспечит привлечение клиентов и укрепление их лояльности. Для этого используется модель 7Р (Product, Price, Place, Promotion, People, Process, Physical Evidence), позволяющая комплексно подойти к продвижению услуги.

Маркетинговый план по 7Р представлен в таблице 9.

Таблица 9 – Маркетинговый план проекта по 7Р

Элемент 7Р	Описание	Ключевые действия	Бюджет (млн руб.)
Product	Цифровая платформа (мобильное приложение, веб-портал) для записи на ТО, заказа запчастей, отслеживания ремонта.	Разработка ПО, интеграция с CRM и ERP.	1500
Price	Freemium: базовые функции бесплатно, премиум-подписка 500 р./мес.	Анализ цен конкурентов, тестирование модели.	-
Place	App Store, Google Play, RuStore, сайт АО «АВТОВАЗ», 338 дилерских центров.	Размещение приложения, обучение дилеров.	50
Promotion	Соцсети, таргетированная реклама, онлайн-акции в салонах.	Запуск кампаний, производство материалов.	500
People	Обученные сотрудники дилеров и службы поддержки.	Проведение тренингов, разработка инструкций.	800
Process	Интеграция с ERP и CRM, ускорение записи на ТО.	Настройка процессов, тестирование.	100
Physical Evidence	Брендированный дизайн приложения, уведомления, материалы в салонах.	Разработка дизайна, производство баннеров.	50

Продукт – цифровая платформа, включающая мобильное приложение и веб-портал, интегрированные с CRM-системой дилеров и ERP АО «АВТОВАЗ». Платформа предоставляет клиентам возможность записи на техническое обслуживание (ТО), заказа запчастей, отслеживания статуса ремонта и обратной связи. Функционал ориентирован на владельцев автомобилей LADA, которых в 2024 г. насчитывалось более 436155 (по объемам продаж) [23]. Основная ценность продукта заключается в удобстве, прозрачности и ускорении сервисных процессов, что особенно важно в условиях конкуренции с китайскими брендами, активно развивающими сервисные сети.

Ценообразование платформы строится на модели freemium: базовые функции (запись на ТО, отслеживание ремонта) предоставляются бесплатно, а премиум-услуги (приоритетное обслуживание, скидки на запчасти) доступны по подписке за 500 р. в месяц. Это соответствует среднему чеку на ТО (около 10000 р.) и доступно для целевой аудитории – владельцев LADA, преимущественно среднего и нижнего ценового сегмента [25].

Каналы дистрибуции (Place) сосредоточены на цифровых платформах: приложение будет доступно в App Store, Google Play и RuStore, а веб-портал – через сайт АО «АВТОВАЗ». Дилерская сеть из 338 автосалонов станет ключевым каналом продвижения, где менеджеры будут предлагать клиентам установить приложение при покупке автомобиля или ТО.

Продвижение (Promotion) будет включать многоканальную кампанию: рекламу в социальных сетях (ВКонтакте, Telegram), таргетированную рекламу для владельцев LADA, рассылки через CRM и офлайн-акции в дилерских центрах. Бюджет на маркетинг составит 0,5 млрд р., из которых 60% пойдет на цифровую рекламу, 30% – на офлайн-материалы (листовки, баннеры в салонах), 10% – на PR-кампании. Кампания подчеркнет удобство платформы и ее роль в снижении стоимости владения, что соответствует конкурентному преимуществу LADA.

Люди (People) – это сотрудники дилерских центров и службы поддержки, которые пройдут обучение для работы с платформой (бюджет 0,8 млрд р.).

Качество их работы напрямую влияет на восприятие услуги, поэтому обучение будет включать навыки цифрового взаимодействия и клиентаориентированности.

Процессы (Process) оптимизируются за счет интеграции платформы с ERP и CRM, что сократит время записи на ТО с 1-2 дней до 10 минут и обеспечит прозрачность статуса ремонта.

Физическое подтверждение (Physical Evidence) представлено дизайном приложения, брендированными материалами в дилерских центрах и push-уведомлениями, подтверждающими этапы обслуживания.

Организационный план определяет структуру управления проектом и распределение ресурсов. Реализация проекта требует создания проектной команды, подчиненной директору по цифровой трансформации АО «АВТОВАЗ», что соответствует существующей линейно-функциональной структуре предприятия. Команда будет состоять из 30 человек: 10 разработчиков ПО, 5 специалистов по интеграции систем, 5 маркетологов, 5 тренеров для дилеров и 5 сотрудников службы поддержки – таблица 10.

Таблица 10 – Организационный план

Роль	Количество человек	Обязанности
Руководитель проекта	1	Координация, отчетность
Разработчики ПО	10	Внутренняя разработка, интеграция
Специалисты по интеграции	5	Настройка CRM и ERP
Маркетологи	5	Разработка и запуск кампаний
Тренеры	5	Обучение дилеров
Служба поддержки	5	Техподдержка пользователей
Аутсорсинг (IT-подрядчик)	-	Разработка приложения и портала

Руководитель проекта, назначаемый из числа топ-менеджеров, будет координировать работу с дилерской сетью и подрядчиками. Разработка платформы будет частично передана на аутсорсинг российскому ИТ-подрядчику с опытом работы в автопроме, чтобы сократить затраты и сроки. Подрядчик займется созданием мобильного приложения и веб-портала за 1 млрд р., а интеграция с CRM и ERP будет выполнена внутренней ИТ-службой АО «АВТОВАЗ». Обучение сотрудников дилерских центров (около 2000 человек) пройдет в формате онлайн-курсов и очных семинаров в Тольятти, что минимизирует затраты на логистику. Срок подготовки команды – 3 месяца, что позволит начать разработку в первом квартале 2026 г.

Организационная структура проекта предусматривает ежемесячные отчеты совету директоров, чтобы обеспечить контроль за бюджетом (2,8 млрд р.) и соблюдение сроков (18 месяцев). Такой подход минимизирует бюрократические задержки, которые являются слабой стороной предприятия, и соответствует стратегии цифровизации, обозначенной в SWOT-анализе.

Организационный план тесно связан с производственным, который фокусируется на технической реализации платформы и ее интеграции в существующую инфраструктуру АО «АВТОВАЗ».

Производственный процесс начинается с проектирования архитектуры платформы, которая должна быть масштабируемой, чтобы поддерживать до 500000 активных пользователей в первый год (примерно 10% от общего числа владельцев LADA).

Технические требования включают использование облачных технологий (например, Яндекс.Облако) для хранения данных и обеспечения безопасности, что снизит затраты на серверное оборудование. Разработка будет проходить в три этапа: прототип (3 месяца), бета-версия (6 месяцев) и финальная версия (9 месяцев), с запуском в начале 2027 г.

Прототип протестируют на 10 дилерских центрах в Приволжском федеральном округе, где сосредоточено 30% продаж LADA. Бета-версия будет внедрена в 50 автосалонах, а финальная – во всех 338 центрах. Интеграция с

CRM позволит дилерам автоматически обновлять данные о клиентах, а с ERP – отслеживать складские запасы запчастей, что сократит время доставки с 3-5 дней до 1-2 дней.

Производственный план учитывает высокую локализацию, поэтому все серверные мощности и ПО будут российскими, чтобы минимизировать санкционные риски. Для поддержки платформы создается центр компетенций в Тольятти с 10 сотрудниками, которые будут обновлять ПО и анализировать обратную связь.

Общая стоимость производственного процесса, включая разработку, тестирование и внедрение, составит 1,6 млрд р., что соответствует бюджету проекта – таблица 11.

Таблица 11 – Производственный план проекта

Этап	Срок (мес.)	Задачи	Затраты (млн руб.)
Прототип	3	Разработка архитектуры, тестирование на 10 дилерских центрах	300
Бета-версия	6	Внедрение в 50 автосалонов, интеграция с CRM и ERP	600
Финальная версия	9	Запуск во всех 338 центрах, настройка техподдержки	700

Итак, реализация проекта опирается на сильные стороны АО «АВТОВАЗ» – развитую дилерскую сеть и лидерство на рынке. Маркетинговый план по модели 7Р обеспечивает привлечение клиентов, организационный план минимизирует бюрократические задержки, а производственный план гарантирует техническую надежность платформы.

Согласно экспертной оценке, эти меры позволят повысить доходы от послепродажного обслуживания на 15% (с 25 млрд р. до 28,75 млрд р. в год) и

укрепить позиции предприятия в условиях конкуренции и экономических ограничений.

3.2 Финансовый план проекта и оценка рисков

Финансовый план проекта цифровой платформы послепродажного обслуживания для АО «АВТОВАЗ» начинается с детальной оценки инвестиционных затрат, которые обеспечивают разработку, внедрение и продвижение платформы.

Общий бюджет составляет 2,8 млрд р. Основная статья расходов – разработка программного обеспечения (ПО), включающая мобильное приложение, веб-портал и интеграцию с CRM и ERP-системами АО «АВТОВАЗ». На это выделяется 1,5 млрд р., из которых 1 млрд р. направляется на аутсорсинг российскому ИТ-подрядчику с опытом в автопроме, а 0,5 млрд р. – на внутреннюю разработку и интеграцию, выполняемые ИТ-службой предприятия.

Обучение 2000 сотрудников дилерских центров (338 автосалонов) оценивается в 0,8 млрд р., включая онлайн-курсы, очные семинары в Тольятти и разработку учебных материалов.

Маркетинговая кампания, охватывающая социальные сети, таргетированную рекламу и онлайн-акции, требует 0,5 млрд р. Дополнительные затраты на облачные серверы (Яндекс.Облако) и тестирование платформы составляют 0,2 млрд р.

Инвестиции распределяются на 18 месяцев (2026 г. – начало 2027 г.), а именно: 2,2 млрд р. в 2026 г. на разработку и обучение, 0,6 млрд р. в 2027 г. на тестирование и запуск (таблица 12).

Такой график минимизирует финансовую нагрузку и учитывает прогнозируемый спад автомобильного рынка на 10% в 2025 г., вызванный высокой ключевой ставкой (21%) и инфляцией [29].

Таблица 12 – Инвестиционные затраты по проекту

Статья затрат	Сумма (млн руб.)	Период	Описание
Разработка ПО	1500	2026-2027 гг.	Аутсорсинг (1000 млн. р.), внутренняя разработка и интеграция (500 млн. р.).
Обучение сотрудников	800	2026 г.	Онлайн-курсы и семинары для 2000 сотрудников дилерских центров.
Маркетинг	500	2026-2027 гг.	Соцсети, таргетированная реклама, онлайн-акции.
Серверы и тестирование	200	2026-2027 гг.	Облачные серверы, тестирование прототипа и бета-версии.
Итого	2800	-	-

Согласно экспертной оценке, платформа увеличит доходы от послепродажного обслуживания на 15%, с текущих 25 млрд р. до 28,75 млрд р. в год, за счет повышения лояльности клиентов, ускорения сервисных процессов и роста продаж запчастей.

Прогноз чистой прибыли рассчитан по структуре отчета о финансовых результатах за три года после запуска (2027-2029 гг.) – таблица 13.

Таблица 13 – Прогноз чистой прибыли

Статья	2027 (млн руб.)	2028 (млн руб.)	2029 (млн руб.)
Выручка	4050	4050	4050
Себестоимость продаж	1420	1420	1420
Валовая прибыль	2630	2630	2630
Управленческие расходы	200	200	200
Коммерческие расходы	300	300	300
Прибыль от продаж	2130	2130	2130
Налог на прибыль (20%)	426	426	426
Чистая прибыль	1704	1704	1704

Выручка формируется из двух источников: премиум-подписки (500 р./мес.) и дополнительного дохода от технического обслуживания (ТО) и запчастей. Ожидается, что 10% активных пользователей платформы (50000 из 500000, что соответствует 10% владельцев LADA) оформят подписку, принося 0,3 млрд р. в год ($50000 \times 500 \times 12$). Дополнительная выручка от ТО и запчастей составит 3,75 млрд р. (15% от 25 млрд р.), итого общая выручка – 4,05 млрд р. ежегодно.

Себестоимость продаж включает операционные издержки: техническую поддержку (серверы, обновления ПО – 0,2 млрд р.), зарплату сотрудников центра компетенций (0,12 млрд р.), зарплату сотрудников дилерских центров, занятых в платформе (2000 человек, частичная занятость, 0,5 млрд р.), логистику запчастей (0,3 млрд р.) и амортизацию ПО ($1.5 \text{ млрд р.} / 5 \text{ лет} = 0,3 \text{ млрд р. в год}$). Себестоимость составляет 1,42 млрд р., или 35% от выручки.

Расчёт себестоимости представлен в таблице 14.

Таблица 14 – Расчёт себестоимости

Статья себестоимости	Сумма (млн руб.)	Обоснование
Техническая поддержка	200	Обслуживание серверов, обновления ПО.
Зарплата сотрудников центра компетенций	120	10 сотрудников, средняя зарплата 1 млн р./год.
Зарплата сотрудников дилерских центров	500	Частичная занятость 2000 сотрудников, 0,25 млн р./год на человека.
Логистика запчастей	300	Ускорение доставки запчастей для ТО.
Амортизация ПО	300	Линейная амортизация НМА ($1,5 \text{ млрд р.} / 5 \text{ лет}$).
Итого	1420	-

Валовая прибыль составляет 2,63 млрд р. Управленческие расходы (0,2 млрд р.) включают зарплату проектной команды и административные

затраты. Коммерческие расходы (0,3 млрд р.) связаны с поддержанием маркетинговой кампании. Прибыль от продаж достигает 2,13 млрд р., а чистая прибыль – 1,704 млрд р. Ежегодно.

Эти расчеты подтверждают способность проекта генерировать значительный доход, укрепляя финансовую устойчивость АО «АВТОВАЗ» в условиях конкуренции с китайскими брендами, занимающими 57% рынка [26]. Эффективность проекта оценивается через динамические показатели: чистую приведенную стоимость (NPV), внутреннюю норму доходности (IRR) и индекс доходности (PI). Ставка дисконтирования равна ключевой ставке ЦБ РФ (21%) плюс премия за риск (3%), итого 24%. Премия за риск учитывает нестабильность рынка, конкуренцию китайских брендов (57% рынка) и санкционные ограничения.

Прогноз денежных потоков представлен в таблице 15.

Таблица 15 – Прогноз денежных потоков по проекту (базовых и дисконтированных)

Статья	2026 г. (млн руб.)	2027 г. (млн руб.)	2028 г. (млн руб.)	2029 г. (млн руб.)
Чистая прибыль	0	1704	1704	1704
Амортизация ПО	0	300	300	300
Изменения в дебиторской задолженности	0	-200	0	0
Изменения в запасах	0	-100	0	0
Инвестиционные затраты	-2200	-600	0	0
Чистый денежный поток	-2200	1104	2004	2004
Кумулятивный денежный поток	-2200	-1096	908	2912
Дисконтированный чистый денежный поток	-2200	890	1303	1051
Кумулятивный дисконтированный чистый денежный поток	-2200	-1310	-6	1045

Чистая прибыль (1,704 млрд р. в год) корректируется на неденежные статьи и изменения в оборотном капитале. Амортизация ПО (0,3 млрд р. в год) добавляется как неденежная статья, увеличивая денежный поток. Изменения в оборотном капитале связаны с увеличением дебиторской задолженности (0,2 млрд р. в 2027 г. из-за роста продаж ТО) и запасов запчастей (0,1 млрд р.) для ускорения логистики. В 2028-2029 гг. эти изменения минимальны, так как бизнес стабилизируется.

Инвестиционные затраты (2,8 млрд р.) распределяются на 2026 г. (2,2 млрд р.) и 2027 г. (0,6 млрд р.).

Чистый денежный поток в 2026 г. – -2,2 млрд р., в 2027 г. – 1,104 млрд р., в 2028-2029 гг. – 2,004 млрд р. ежегодно. Кумулятивный денежный поток становится положительным в 2028 г., подтверждая период окупаемости около 2,5 лет. Такой денежный поток демонстрирует, что проект не создаст значительной нагрузки на ликвидность и быстро окупится.

Финансирование проекта осуществляется за счет собственных средств АО «АВТОВАЗ», чтобы избежать роста долговой нагрузки. Чистая прибыль в 2024 г. составила 3,127 млрд р., а свободный денежный поток оценивается в 2-3 млрд р. ежегодно. Инвестиции (2,8 млрд р.) распределяются на 2026 г. (2,2 млрд р.) и 2027 г. (0,6 млрд р.), что соответствует финансовым возможностям предприятия. Собственные средства минимизируют финансовые риски и сохраняют ликвидность для других проектов, таких как запуск LADA Iskra в 2025 г. [2].

Результаты расчёта показателей эффективности инвестиционного проекта представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Результаты расчёта показателей эффективности

Показатель	Значение	Описание
NPV (млн руб.)	1045	Чистая приведенная стоимость при ставке 24%. Значение положительное – проект эффективен.

Продолжение таблицы 16

Показатель	Значение	Описание
IRR (%)	50,72	Внутренняя норма доходности выше 24% - проект эффективен.
Период окупаемости (лет)	2,5	Время возврата инвестиций.
Дисконтированный период окупаемости (лет)	3	Время возврата инвестиций с учётом временной стоимости денег.

Положительный NPV подтверждает эффективность. IRR (50,72%) превышает ставку дисконтирования, что указывает на высокую целесообразность инвестиций. Период окупаемости (2,5 года) и дисконтированный период окупаемости (3 года) делают проект привлекательным в условиях финансовых ограничений АО «АВТОВАЗ».

Оценка рисков проекта сочетает качественный и количественный подходы, чтобы обеспечить его устойчивость.

Качественная оценка выделяет три ключевых риска: низкую цифровизацию клиентов, технические сбои при интеграции и конкуренцию с китайскими брендами. Низкая цифровизация, особенно среди владельцев LADA старшего возраста, смягчается обучением в дилерских центрах и упрощенным интерфейсом приложения, ориентированным на базовые функции, такие как запись на ТО и заказ запчастей. Технические сбои минимизируются поэтапным внедрением (прототип на 10 центрах, бета-версия на 50, запуск на 338), что позволяет выявить и устранить ошибки до масштабирования. Конкуренция с брендами, такими как Haval и Chery, которые развиваются цифровые сервисы, нейтрализуется широкой дилерской сетью АО «АВТОВАЗ» (338 автосалонов) и высокой локализацией, обеспечивающими доступность сервиса [1].

Эти риски и меры по их управлению систематизированы ниже в таблице 17.

Таблица 17 – Выявленные риски проекта

Риск	Описание	Потенциальное воздействие	Меры смягчения
Низкая цифровизация клиентов	Ограниченнное использование приложения, особенно среди старшего поколения.	Снижение числа пользователей, выручка ниже прогноза.	Обучение в дилерских центрах, упрощенный интерфейс приложения.
Технические сбои	Ошибки при интеграции с CRM и ERP, сбои в работе платформы.	Задержки запуска, недовольство клиентов.	Поэтапное тестирование (прототип на 10 центрах, бета-версия на 50).
Конкуренция	Китайские бренды развиваются свои цифровые сервисы.	Отток клиентов, снижение доходов от ТО.	Акцент на дилерской сети и локализации сервиса.

Качественная оценка рисков показывает, что проект сталкивается с управляемыми вызовами, связанными с цифровизацией клиентов, техническими сложностями и конкуренцией. Меры смягчения, включая обучение сотрудников, поэтапное тестирование и использование конкурентных преимуществ АО «АВТОВАЗ» (широкая сервисная сеть, локализация), минимизируют эти риски, обеспечивая устойчивость проекта в условиях рыночной нестабильности и санкционных ограничений.

Количественная оценка рисков проводится через сценарный анализ. Таблица 18 детализирует расчет выручки и чистой прибыли для трех сценариев: базового, пессимистичного и оптимистичного. Себестоимость (1,42 млрд р.), управленические расходы (0,2 млрд р.) и коммерческие расходы (0,3 млрд р.) фиксированы, так как затраты на техническую поддержку, зарплаты, логистику и амортизацию не зависят от объема выручки. Налог на прибыль составляет 20%. Денежные потоки и NPV рассчитаны для каждого сценария с учетом изменений в дебиторской задолженности и запасах, пропорциональных выручке.

Таблица 18 – Сценарный анализ

Показатель	Базовый сценарий (60%)	Пессимистичный сценарий (20%)	Оптимистичный сценарий (20%)
Число подписчиков	50000 (10% от 500000)	25000 (5% от 500000)	75000 (15% от 500000)
Выручка от подписки (млн руб.)	300 (50000 · 500 · 12)	150 (25000 · 500 · 12)	450 (75000 · 500 · 12)
Рост доходов от ТО/запчастей	15%	10%	20%
Выручка от ТО/запчастей (млн руб.)	3750 (25000 · 15%)	2500 (25000 · 10%)	5000 (25000 · 20%)
Общая выручка (млн руб.)	4050 (300 + 3750)	2650 (150 + 2500)	5450 (450 + 5000)
Себестоимость продаж (млн руб.)	1420	1420	1420
Валовая прибыль (млн руб.)	2630	1230	4030
Управленческие расходы (млн руб.)	200	200	200
Коммерческие расходы (млн руб.)	300	300	300
Прибыль от продаж (млн руб.)	2130	730	3530
Чистая прибыль (млн руб.)	1704	584	2824

В пессимистичном и оптимистическом сценариях при расчёте чистого денежного потока изменения в дебиторской задолженности и запасах взяты на основании базового сценария пропорционально скорректированной выручке.

Прогноз денежных потоков по трём сценариям проекта представлен в таблице 19.

Таблица 19 – Прогноз денежных потоков по проекту (базовых и дисконтированных) по трём сценариям

Статья	2026 г. (млн руб.)	2027 г. (млн руб.)	2028 г. (млн руб.)	2029 г. (млн руб.)
Базовый сценарий (60%)				
Чистая прибыль	0	1704	1704	1704
Амортизация ПО	0	300	300	300
Изменения в дебиторской задолженности	0	-200	0	0
Изменения в запасах	0	-100	0	0
Инвестиционные затраты	-2200	-600	0	0
Чистый денежный поток	-2200	1104	2004	2004
Кумулятивный денежный поток	-2200	-1096	908	2912
Дисконтированный чистый денежный поток	-2200	890	1303	1051
Кумулятивный дисконтированный чистый денежный поток	-2200	-1310	-6	1045 (NPV)
Пессимистичный сценарий (20%)				
Чистая прибыль	0	584	584	584
Амортизация ПО	0	300	300	300
Изменения в дебиторской задолженности	0	-132	0	0
Изменения в запасах	0	-68	0	0
Инвестиционные затраты	-2200	-600	0	0
Чистый денежный поток	-2200	84	884	884
Кумулятивный денежный поток	-2200	-2116	-1232	-348
Дисконтированный чистый денежный поток	-2200	68	575	464
Кумулятивный дисконтированный чистый денежный поток	-2200	-2132	-1557	-1094 (NPV)
Оптимистичный сценарий (20%)				
Чистая прибыль	0	2824	2824	2824
Амортизация ПО	0	300	300	300
Изменения в дебиторской задолженности	0	-268	0	0
Изменения в запасах	0	-132	0	0
Инвестиционные затраты	-2200	-600	0	0
Чистый денежный поток	-2200	2124	3124	3124
Кумулятивный денежный поток	-2200	-76	3048	6172
Дисконтированный чистый денежный поток	-2200	1713	2032	1638
Кумулятивный дисконтированный чистый денежный поток	-2200	-487	1545	3183 (NPV)

В таблице 20 систематизированы результаты проекта по трём сценариям, а также произведён расчёт интегрального показателя эффективности.

Таблица 20 – Расчёт интегрального показателя эффективности

Сценарий	NPV (млн руб.)	Вероятность (%)	NPV (млн руб.)
Базовый	1045	60	627
Пессимистичный	-1094	20	-218,8
Оптимистичный	3183	20	636,6
Итого			1044,8

Положительное ожидаемое NPV (1044,8 млн р.) подтверждает устойчивость проекта. Высокая вероятность базового сценария и значительный NPV в оптимистичном сценарии перевешивают риски пессимистичного сценария, обеспечивая экономическую целесообразность инвестиций.

Итак, финансовый план демонстрирует, что проект цифровой платформы послепродажного обслуживания является эффективным и реализуемым решением для АО «АВТОВАЗ». Положительный NPV базового сценария проекта, а также положительный интегральный NPV при сценарном анализе указывают на эффективность проекта, IRR значительно превышает ставку дисконтирования, период окупаемости 2,5 года, дисконтированный период окупаемости 3 года.

Все показатели подтверждают экономическую целесообразность проекта. Собственное финансирование минимизирует риски, связанные с долгом, а качественная и количественная оценка рисков показывает, что проект устойчив благодаря мерам смягчения, включая обучение, поэтапное внедрение и акцент на дилерскую сеть. Платформа усилит конкурентные преимущества предприятия – лидерство на рынке и развитую сервисную сеть – и повысит лояльность клиентов, что критично в условиях спада рынка в 2025 г. и конкуренции с китайскими брендами. Реализация проекта позволит АО «АВТОВАЗ» укрепить

финансовую устойчивость, оптимизировать послепродажное обслуживание и поддержать стратегическое развитие, обеспечивая долгосрочную конкурентоспособность на российском автомобильном рынке.

Результаты третьей главы показывают, что разработка бизнес-плана цифровой платформы послепродажного обслуживания АО «АВТОВАЗ» демонстрирует высокую эффективность и реализуемость проекта. Маркетинговый план, основанный на модели 7Р, обеспечивает привлечение клиентов через freemium-модель и многоканальное продвижение, организационный план минимизирует бюрократические задержки благодаря проектной команде из 30 человек, производственный план гарантирует техническую надежность платформы с поэтапным внедрением за 18 месяцев. Финансовый план подтверждает экономическую целесообразность: инвестиции в 2,8 млрд р. окупаются за 2,5 года, NPV составляет 1045 млн р., IRR – 50,72%.

Качественная и количественная оценка рисков показывает управляемость вызовов (низкая цифровизация, технические сбои, конкуренция) за счет обучения, тестирования и использования дилерской сети. Проект повысит доходы от послепродажного обслуживания на 15% (до 28,75 млрд р. в год), укрепляя лидерство АО «АВТОВАЗ» в условиях спада рынка и конкуренции с китайскими брендами.

Заключение

Бизнес-план коммерческого предприятия представляет собой комплексный инструмент стратегического и операционного управления, обеспечивающий системное планирование, экономическое обоснование и координацию деятельности в условиях рыночной конкуренции. Он объединяет анализ производственных, маркетинговых, финансовых и организационных аспектов, способствуя достижению целей предприятия, привлечению инвестиций и минимизации рисков. Гибкость структуры бизнес-плана позволяет адаптировать его к отраслевым особенностям, локальным экономическим условиям и международным стандартам, таким как UNIDO, обеспечивая достоверность прогнозов и инвестиционную привлекательность. Регулярное обновление документа в соответствии с рыночными трендами, включая цифровизацию и экологические требования, подчеркивает его динамический характер и значимость для устойчивого развития бизнеса.

Проведённый анализ деятельности АО «АВТОВАЗ» и российского автомобильного рынка выявил устойчивый рост предприятия в 2022-2024 гг. (выручка +128,1%, чистая прибыль 3127,4 млн р.) на фоне восстановления производства и локализации (до 95%), несмотря на долговую нагрузку (100 млрд р.) и бюрократические ограничения. Рынок в 2024 г. вырос на 48,4% (1571 млн автомобилей), но в 2025 г. ожидается спад на 10% из-за инфляции, ключевой ставки 21% и конкуренции с китайскими брендами (57% рынка). Лидерство АО «АВТОВАЗ» (доля 27,8%, 436155 автомобилей) поддерживается развитой дилерской сетью (338 автосалонов) и доступностью сервиса, однако низкое качество продукции и высокая себестоимость требуют стратегических решений. SWOT-анализ определил цифровую платформу послепродажного обслуживания как приоритетный проект, минимизирующий риски и использующий сильные стороны предприятия (сервисная сеть, локализация) для повышения лояльности клиентов и конкурентоспособности в условиях усиления китайских брендов и экономических ограничений.

Разработка бизнес-плана цифровой платформы послепродажного обслуживания АО «АВТОВАЗ» демонстрирует высокую эффективность и реализуемость проекта. Маркетинговый план, основанный на модели 7Р, обеспечивает привлечение клиентов через freemium-модель и многоканальное продвижение, организационный план минимизирует бюрократические задержки благодаря проектной команде из 30 человек, производственный план гарантирует техническую надежность платформы с поэтапным внедрением за 18 месяцев. Финансовый план подтверждает экономическую целесообразность: инвестиции в 2,8 млрд р. окупаются за 2,5 года, NPV составляет 1045 млн р., IRR – 50,72%. Качественная и количественная оценка рисков показывает управляемость вызовов (низкая цифровизация, технические сбои, конкуренция) за счет обучения, тестирования и использования дилерской сети. Проект повысит доходы от послепродажного обслуживания на 15% (до 28,75 млрд р. в год), укрепляя лидерство АО «АВТОВАЗ» в условиях спада рынка и конкуренции с китайскими брендами.

Список используемой литературы

1. АВТОВАЗ объявил о рекордном производстве и продажах в 2024 году. [Электронный ресурс]. URL: <https://auto.rambler.ru/novosti/54049180-avtovaz-obyavil-o-rekordnom-proizvodstve-i-prodazhah-v-2024-godu/> (дата обращения 01.03.2025 г.).
2. АО «АВТОВАЗ» подвел итоги 2024 и озвучил планы на 2025 год. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.drive2.ru/b/695172275049090641/> (дата обращения 01.03.2025 г.).
3. Бекетова О.Н. Бизнес-план: теория и практика / О.Н. Бекетова, В.И. Найденков. М. : Приор-издат, 2007. 284 с.
4. Бронникова Т.С. Разработка бизнес-плана проекта : учебное пособие / Т.С. Бронникова. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2025. 215 с.
5. Головань С.И. Бизнес-планирование и инвестирование : учебник / С.И. Головань, М.А. Спиридовон. - Ростов-на-Дону ; Феникс, 2009 (Ростов н/Д : Книга). 363 с.
6. ГОСТ Р ИСО 9001:2015 Система менеджмента качества. Требования [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.glavsert.ru/articles/976> / (дата обращения 21.01.2025).
7. Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ) [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/10164072/> (дата обращения 25.01.2025 г.).
8. Колесникова О.В. Методология разработки бизнес-плана предприятия // Известия Международной академии аграрного образования. 2021. № 56. С. 73-77.
9. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/ (дата обращения: 29.01.2025 г.).

10. Коробчук А. Б. Стандарты подготовки бизнес – плана // Экономика и социум. 2023. №11 (114)-1. С. 801-805.
11. Марабаева Л.В. Бизнес-планирование на предприятии: содержание и основные требования к процессу его организации // Вестник ВУИТ. 2009. № 16. С. 222-230.
12. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 N 146-ФЗ // Собрание законодательства РФ. - 1998. - № 31. - Ст. 3824.
13. Официальный сайт АО «АВТОВАЗ» [Электронный ресурс]. URL: <https://info.avtovaz.ru/> (дата обращения 01.03.2025 г.).
14. Троицкая Л.И., Кремлев Т.С. Сравнение методов построения бизнес-планов // АНИ: экономика и управление. 2017. № 4 (21). С. 128-131.
15. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ // Собрание законодательства РФ. - 2002. - № 1 (ч. 1). - Ст. 3.
16. Тумин В.М., Лабзунов П.П., Костромин П.А. Бизнес-план как инструмент развития предприятий // Известия ВУЗов ЭФиУП. 2018. №3 (37). С. 26-35.
17. Фасхиев Х.А. Бизнес-план инвестиционного проекта: разработка и обоснование: монография / Х.А. Фасхиев, А.Н. Чернов. М. : ИНФРА-М, 2024. 396 с.
18. Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ (ред. от 12.12.2023) «О бухгалтерском учете» [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855/ (дата обращения 25.01.2025 г.).
19. Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ (ред. от 30.11.2024) «Об акционерных обществах» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2025) [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8743 (дата обращения 01.03.2025 г.).
20. Шагулыев Ш. А., Арашева О. Бизнес-план и его цели // Символ науки. 2023. №11-1-1. С. 129-130.

21. Шальнева В.В., Блажевич О.Г. Бизнес-план реализации инвестиционного проекта // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2019. № 3 (48). С. 82-93.
22. Carmaker forecasts 30% collapse in Russian car market by 2025 [Электронный ресурс]. URL: <https://kyivindependent.com/carmaker-forecasts-30-collapse-in-russian-car-market-by-2025/> (дата обращения: 30.04.2025 г.).
23. New car sales in Russia soars over 48% in 2024 - Autostat report [Электронный ресурс]. URL: <https://www.just-auto.com/news/new-car-sales-in-russia-soars-over-48-in-2024-autostat-report/> (дата обращения: 30.04.2025 г.).
24. Russia - Flash report, Automotive sales volume market data, 2025 [Электронный ресурс]. URL: https://www.marklines.com/en/statistics/flash_sales/automotive-sales-in-russia-by-month (дата обращения: 30.04.2025 г.).
25. Russia Automotive Market Report - Q4 2024 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.reportlinker.com> (дата обращения: 30.04.2025 г.).
26. Russia Full Year 2024: Chinese brands at estimated 62% share, Lada Granta #1 [Электронный ресурс]. URL: <https://bestsellingcarsblog.com> (дата обращения: 30.04.2025 г.).
27. Russia's 2024 Auto Sales Recovery Unlikely to Last [Электронный ресурс]. URL: <https://www.wardsauto.com/industry/russia-new-vehicle-sales-decline-sharply> (дата обращения: 30.04.2025 г.).
28. Russia's automotive market 2024: record sales, growth of Chinese brands, share of local production [Электронный ресурс]. URL: <https://sberbank.co.in> (дата обращения: 30.04.2025 г.).
29. Russia's new car sales up 48% in 2024, says Autostat [Электронный ресурс]. URL: <https://www.reuters.com/business/autos-transportation/russias-new-car-sales-up-48-2024-says-autostat-2025-01-10/> (дата обращения: 30.04.2025 г.).
30. Russian Autos Market - Facts & Data 2025 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.focus2move.com/russian-autos-market/> (дата обращения: 30.04.2025 г.).

31. Russian monthly car sales fall in February for first time in almost two years [Электронный ресурс]. URL: <https://www.reuters.com> (дата обращения: 30.04.2025 г.).