

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 инвестиционного предложения при масштабировании бизнеса

Обучающийся

С.А. Ягудин

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

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

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

Консультант

М.В. Дайнеко

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

Тольятти 2023

## Аннотация

Тема бакалаврской работы: «Разработка инвестиционного предложения при масштабировании бизнеса».

Бакалаврскую работу выполнил Ягудин

Научный руководитель: Потапова Е.А.

Целью работы является разработка инвестиционного предложения по масштабированию бизнеса.

Объектом исследования работы является предприятие ООО «Инжгеология».

Предметом исследования является разработка инвестиционного предложения по масштабированию бизнеса.

В первой главе работы рассматривается понятие и сущность разработки инвестиционного предложения, с учетом особенностей масштабирования бизнеса. А также рассмотрено понятие, виды и стратегии, возможности масштабирования бизнеса.

Во второй главе дается организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «Инжгеология» на предмет выявления возможности масштабирования бизнеса по расширению производства игрушек из пластика. Проводится анализ рынка и разрабатывается маркетинговый план развития данного проекта. Описываются производственные и организационные планы, а также составляется бюджет затрат на реализацию данного проекта.

В третьей главе работы разрабатывается финансовая модель проекта с описанием показателей эффективности его реализации, а также проводится анализ и оценка рисков данного проекта.

Структура работы включает в себя введение, три главы, заключение, список используемой литературы из 35 источников, 12 таблиц и 17 рисунков.

## **Abstract**

The topic of the bachelor's thesis: "Development of an investment proposal for business scaling".

The bachelor 's work was performed by Yagudin

Scientific supervisor: Potapova E.A.

The purpose of the work is to develop an investment proposal for business scaling. The object of the research is the enterprise OOO "Inggeologiya".

The subject of the study is the development of an investment proposal for business scaling.

The first chapter of the paper discusses the concept and essence of the development of an investment proposal, taking into account the specifics of business scaling. And also the concept, types and strategies, business scaling opportunities are considered.

In the second chapter, the organizational and economic characteristics of the enterprise LLC "Inggeologiya" are given in order to identify the possibility of scaling up the business to expand the production of plastic toys. A market analysis is being conducted and a marketing plan for the development of this project is being developed. Production and organizational plans are described, as well as the cost budget for the implementation of this project is compiled.

In the third chapter of the work, a financial model of the project is developed with a description of the performance indicators of its implementation, as well as an analysis and assessment of the risks of this project.

The structure of the work includes an introduction, three chapters, a conclusion, a list of used literature 35, tables 12, figures 17.

## Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические аспекты разработки инвестиционного предложения при масштабировании бизнеса.....	7
1.1 Понятие и сущность разработки инвестиционных предложений.....	7
1.2 Особенности масштабирования бизнеса и разработки инвестиционных предложений.....	14
2 Разработка маркетингового, производственного, организационного планов проекта по масштабированию бизнеса.....	17
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «ИнжГеология».....	17
2.2 Анализ рынка и разработка маркетингового плана по проекту масштабирования бизнеса.....	22
2.3 Производственный план и организационный план проекта по масштабированию бизнеса.....	33
3 Финансовая модель проекта.....	42
3.1 Финансовая модель инвестиционного проекта по масштабированию бизнеса.....	42
3.2 Оценка рисков: анализ вероятности рисков и чувствительности к рискам.....	47
Заключение.....	50
Список используемой литературы.....	52
Приложение А Годовой объем детских товаров в России по категориям, млрд. руб. ....	57
Приложение Б Оценка рисков.....	58

## Введение

Актуальность выбранной темы бакалаврской работы, заключается в том, что в настоящее время все большую популярность приобретает развитие бизнеса с помощью масштабирования. При масштабировании бизнеса возможно улучшить деятельность предприятия за счет увеличения производственных мощностей выпуска новой продукции, продажи бизнес-модели по франчайзингу, открытие дополнительных точек продаж, а также развитие интернет маркетинга. Масштабирование бизнеса позволяет увеличить конкурентоспособность компании и повысить ее экономическую эффективность.

Для развития бизнеса необходимы дополнительные финансовые вложения. Для того чтобы привлечь дополнительные инвестиции необходимо создать продаваемое инвестиционное предложение. Разрабатываемое инвестиционное предложение включает в себя описание сути проекта, ресурсов необходимых для его реализации (материалы, оборудование, персонал и.т.д), расчет финансовой модели проекта по масштабированию бизнеса.

Целью работы является разработка инвестиционного предложения по масштабированию бизнеса.

Для решения поставленной цели необходимо реализовать следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты формирования инвестиционного предложения при масштабировании бизнеса;
- оценить организационно-экономическую характеристику предприятия ООО «Инжгеология» за 2020-2022 г.г;
- провести анализ рынка и разработать маркетинговый план по масштабированию бизнеса;
- разработать производственный и организационный план проекта по масштабированию бизнеса;

- разработать финансовую модель проекта;
- провести оценку рисков проекта по масштабированию бизнеса.

Объектом исследования работы является предприятие ООО «Инжгеология».

Предметом исследования является разработка инвестиционного предложения по масштабированию бизнеса.

Методы исследования, применяемые при разработке данного проекта: аналитические, статистические, маркетинговый, системный и процессный.

В первой разделе работы рассматривается понятие и сущность разработки инвестиционного предложения, с учетом особенностей масштабирования бизнеса. А также рассмотрено понятие, виды и стратегии, возможности масштабирования бизнеса.

Во втором разделе дается организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «Инжгеология» на предмет выявления возможности масштабирования бизнеса по расширению производства игрушек из пластика. Проводится анализ рынка и разрабатывается маркетинговый план развития данного проекта. Описываются производственные и организационные планы, а также составляется бюджет затрат на реализацию данного проекта.

В третьем разделе работы разрабатывается финансовая модель проекта с описанием показателей эффективности его реализации, а также проводится анализ и оценка рисков данного проекта.

Структура работы включает в себя: введение, три главы, заключение, список используемой литературы из 35 источников, 12 таблиц, 17 рисунков.

# **1 Теоретические аспекты разработки инвестиционного предложения при масштабировании бизнеса**

## **1.1 Понятие и сущность разработки инвестиционных предложений**

Инвестиционное предложение включает в себя ряд объектов инвестирования, а именно: вновь построенные, либо реконструированные основные фонды, материально-технические средства, различные ценные бумаги, научно-исследовательский и опытно-конструкторские разработки и объекты интеллектуальной собственности [2].

При формировании инвестиционного предложения необходимо учитывать ряд особенностей. Если инвестиционное предложение заключается в предложении товара, то его основными факторами является, цена, затраты, используемые технологии, налоговая политика, а также уровень конкуренции. Если инвестиционное предложение выступает как товарное предложение имеющее специфику, то оно определяет качественную особенность такого фактора, как составление цены на инвестиционные товары, которые должны складываться в зависимости от нормы доходности [5].

Рынок инвестиционных товаров заключается в процессе обмене объектов инвестиционной деятельности. Инвестиционные товары - это особые товары, которые представляют элементы капитального имущества и их основной отличительной чертой от потребительских товаров является возможность использования в различных сферах экономической деятельности, целью которой является получение прибыли в будущем [3].

Так же следует отметить особенность, которая заключается в том, что определенные виды инвестиций и инвестиционных товаров не могут обращаться на одном инвестиционном рынке в силу их связанности производственной формой [11]. В странах с развитой экономикой они как правило замещаются на рынке долговыми обязательствами или

свидетельствами о вложении капитала, дающими им право на присвоение дохода. Обращаясь на инвестиционных рынках, финансовые инструменты приобретают самостоятельное значение и собственные формы, а также закономерности функционирования [35].

Инвестиционное предложение составляется на основе разработанного бизнес-плана, с целью предоставления его потенциальному инвестору для принятия решения финансирования проекта. Инвестиционное предложение, так же, как и бизнес-план, должно составляться с участием менеджеров, которые реализуют данный инвестиционный проект [34].

Инвестиционное предложение, представляет собой документ, предназначенный для передачи идеи, развития бизнеса предприятия его потенциальным инвесторам [29]. Это документ, который направлен на обеспечение возможности профессионального взаимодействия предпринимателей и инвесторов [33].

Главной задачей инвестиционного предложения является сфокусировать внимания инвестора на суть предлагаемого инвестиционного проекта [3]. Инвестиционное предложение должно включать в себя достоверную информацию необходимого объема с определенной степенью детализации основных моментов. Так же необходимо обратить внимание на знание, квалификацию специалистов предприятия, которые будут реализовывать данный проект [32].

Грамотно составленное инвестиционное предложение полностью зависит от способности специалистов подготавливать подобные документы, аргументировать и подтверждать данные описанные в бизнес-плане [28].

Стоит отметить особенность, которая заключается в том, что бизнес-план в первую очередь разрабатывается для руководства предприятия, а инвестиционное предложение для потенциальных инвесторов [27].

Основной задачей инвестиционного предложения является организация вложений инвестиций. Следует отметить, что бизнес-план не всегда включает в себя инвестиционное предложение [25].



Ниже рассмотрим особенности разработки инвестиционного предложения [31]:

- ориентация на инвестора, заключается в знании требований и критериев принятия инвестиционных решений, на основе которых и формируется необходимая информация, а также степень ее детализации в инвестиционном предложении [24];
- краткость и достоверность инвестиционного предложения согласно критериям оценки, обеспечит привлечение внимания инвестора;
- убедительность, заключается в приведении четких аргументов и доводов по представленной информации в инвестиционном предложении, которая не вызовет сомнения у инвестора [23];
- оформление документа, должно быть на высоком уровне с представлением табличных и графических иллюстраций.

Далее разберем основные разделы данных для привлечения инвестиций в бизнес проект. Инвестиционное предложение дает минимальный процент вероятности финансирования, при отсутствии любого из этих разделов [30]:

Резюме. Краткая суть инвестиционного предложения для фонда по инвестициям, краудлендинговой платформы, другого инвестора [17].

Сведения, указываемые в резюме: чем привлекательно финансирование, тем, что возникает возможность предоставления доли в уставном капитале компании в обмен на денежные средства, участники инвестиционного предложения и их контакты для отправки ответа (номер телефона, почтовый адрес, e-mail).

Важно четко обозначить юридическую форму финансирования — заём или инвестиции в обмен на долю акции. А также тип выгоды — право покупки продукции по проекту по себестоимости на протяжении определенного срока, процент от дохода компании, доля в бизнесе.

Следующим аспектом выступают данные о функционировании компании с момента открытия. Даты важных достижений на рынке, разработки

новой продукции. Реструктуризация, слияние, приватизация, изменения организационно-правовой формы.

Если ранняя история бизнеса не важна для будущего компании (допустим, запланирован переход в новую отрасль), то это не указывается.

Услуги и/или продукция. Полный список производимой и/или продаваемой продукции, оказываемых услуг. Для выпускающих компаний — с перечислением ключевых стадий производственного процесса (от закупки сырья до отправки готового товара). Для обслуживающих предприятий — с описанием получателей, их потребности в предоставляемых услугах.

Далее идет описание управленческого и производственного персонала. Организационно-структурная схема компании, демонстрирующая главные рабочие функции, области ответственности руководителей, менеджеров, сотрудников.

Максимум лаконичных данных о руководящем составе, ТОП менеджменте – опыт, образование, мотивация. Кратко — численность, зарплата других категорий персонала. Системы поощрения и стимулирования. Если для этого привлекается стороннее финансирование, указывается потребность в расширении штата профильных специалистов, повышении квалификации сотрудников [13].

Далее рассмотрим обзор отрасли, конкуренции.

Текущее положение дел на рынке и прогнозы на их изменение. Плюсы и минусы в работе конкурирующих предприятий. Причины возрастающей конкуренции, успеха «соперников по бизнесу» (механизм продажи продукции, качество обслуживания, выбор сопутствующих услуг, ценовая политика).

Важно: отсутствие объективной точки зрения на конкуренцию или отказ от предоставления соответствующей информации воспринимается негативно. Инвесторы хотят понимать вероятность роста и развития потенциально финансируемого бизнеса. А также риски снижения доходности (в список рисков входит и увеличение конкуренции).

Обзор действий компаний — производства продукции, оказания услуг, продажи и доставки товаров, заключения коммерческих сделок. Процессы лицензирования, патентования. Работа сети дистрибьюторов, системы транспортной логистики [26].

Свойства расходных материалов, снимки оборудования и другие детальные данные нужно внести в категорию Приложения.

Отчеты о денежных результатах деятельности на разных этапах работы организации — о денежных потоках, убыточности и доходности, бухгалтерском балансе. Общепринятый формат представления сведений — IAS. Данные нужно брать из внешней финансовой отчетности.

Стратегия продвижения и методы достижения целей. Описание конкретных мероприятий для реализации стратегического плана. Обзор ожидаемого результата — положительного эффекта на производство, персонал, затраты, объемы продаж.

Ниже рассмотрим риски и факторы их снижения.

Отраслевые риски — опасность продуктозамещения, зависимость от других отраслей, причины роста и снижения объемов продаж. Для каждого природного, социального, политического, коммерческого риска — возможность полного нивелирования или уменьшения негативного воздействия.

Суммы и период возврата инвестиций. Необходимо провести расчет среднего годового значения доходности в процентах и конкретных цифрах. Финансовые прогнозы нужно давать, исходя из того, что стратегия развития компании успешно реализуется.

Важно четко иметь представление о периоде возврата денежных средств — наступления момента безубыточности инвестиций, со сроком окупаемости проекта. Первый должен быть четким, последний может быть только предполагаемым.

Суммы и назначение инвестиций в течение всего периода участия инвестора в бизнесе профинансированной компании. Особенности

использования привлеченных денежных средств — оборотный капитал, издержки подготовительного периода и т.д.

Роль государства в лицензировании, регулировании вашей отрасли. Возможность участия в федеральных или региональных госпрограммах поддержки, получения грантов и налоговых льгот. При наличии, предполагаемый экологический, технологический, социальный вклад проекта в будущее России.

План сделки и цена компании. Сведения позволят определить реалистичную стоимость акций, и изначально исключить инвесторов, не согласных с оценкой ценности бизнеса [8].

Следует помнить, что на фондовой бирже нет акций абсолютного большинства отечественных компаний. Поэтому быстро определить рыночную цену их бизнеса невозможно. Финансовое предложение с оценкой стоимости предприятия сэкономит время инвесторов, поэтому будет воспринято положительно.

Необходимо отразить, что на случай возникновения рисков по проекту, предлагает компания для защиты капитала инвесторов. Варианты обеспечения — имущество, залоги долей, ликвидное оборудование. Гарантией могут выступить личные поручительства руководителей бизнеса. При выборе обеспечения, учитывайте баланс «риска и доходности».

Важные уточняющие или дополнительные данные. Выжимки из нормативно-правовых актов, аудиторские оценки, авансовые отчеты, независимые экспертные заключения по продукции или услугам.

Рассмотрим правила создания инвестиционного предложения.

Чтобы инвестиционное предложение смогло привлечь денежные средства в бизнес, формировать его нужно, придерживаясь следующих условий:

Как уже говорилось ранее, необходимо знать критерии принятия решений по инвестициям у выбранных потенциальных инвесторов. Понимание

требований позволит правильно определить нужный уровень детализации и общий объем информации.

Любые данные, входящие в инвестиционное предложение — от стоимости акций до возможности продажи компании с выгодой через несколько лет, должны быть актуальными и верными. Если нет возможности подтверждения сведений, например, об оценке текущего состояния производственного оборудования, не включайте их в инвестиционное предложение.

Данные должны быть доказаны фактами — документально. Крайне важно это в отношении финансовых показателей — предполагаемый рост объема продаж продукции, денежного потока и т.д.

Важно отметить, что рекомендуемый вариант — подтверждение сведений независимым аудитором. Услуги аудиторской компании полностью окупят себя.

Инвестиционное предложение, имеющее грамматические и пунктуационные ошибки, скомпрометировано изначально. Перед тем, как начать процесс привлечения стороннего финансирования, передайте бумаги на оценку опытному редактору.

Инвестиционное предложение не должно рассказывать о планах по развитию бизнеса на ближайшие десятилетия. Рекомендуемый срок — 5 лет. Будьте лаконичны и объективны. Планы должны быть возможными для исполнения. Факт возможности реализации должен подтверждаться доводами и аргументами, а не пространственными рассуждениями.

До того, как инвестиционное предложение будет передано потенциальным инвесторам, направьте его на оценку квалифицированным инвестиционным советникам. Эксперты расскажут, что нужно добавить, что — убрать.

Подготавливайте пакет документации в текстовых редакторах. Для наглядности, добавляйте изображения, схемы, таблицы. Графическая информация, например, о долях держателей акций или суммах текущего

капитала компании, может восприниматься лучше. Но не превращайте инвестиционное предложение в развлекательный проект.

Таким образом, список информации, которую нужно предоставить инвесторам для привлечения денежных средств, достаточно объемный. Без полноценного инвестиционного предложения, невозможно найти инвестора для развития своего бизнеса.

## **1.2 Особенности масштабирования бизнеса и разработки инвестиционных предложений**

Масштабирование бизнеса заключается в увеличении производственных мощностей предприятия, площади, открытии дополнительных точек продаж, увеличении числа сотрудников [4].

При масштабировании компания растёт, одновременно с этим решая разного рода задачи — привлечь и обучить дополнительный персонал, сократить затраты, оптимизировать систему продаж, укрепить бренд, увеличить рентабельность и т. д. [6]

Разберем способы масштабирования бизнеса более подробно.

Открытие собственных филиалов позволяет расширить точки продаж. Открывая самостоятельно свои филиалы в рамках одного города, или даже в других городах, предпринимателю необходимо рассчитывать на собственные силы. При этом особое внимание следует уделить выстраиванию всех процессов работы предприятия, обеспечить контроль качества выполняемых услуг, либо производимой продукции [7].

Система удаленных продаж. Это менее затратный способ, но он подходит далеко не каждому бизнесу. Особенностью удаленной системы продаж является создание качественного сайта, настройки таргетированной рекламы и выстраивание логистики доставки продукции до потребителей.

Франчайзинг как способ масштабирования бизнеса стал очень популярным в последние годы. Затраты будут не такими большими как при

создании собственного филиала, но здесь важно обеспечить контроль за франчайзи, работающими в других городах [9].

Преимуществом франчайзинга является то, что продавая свою бизнес-модель и торговую марку, происходит быстрое расширение географии собственного бизнеса. Бренд вашей компании становится более популярным и известным даже в небольших провинциальных городах, клиентов становится больше. Но здесь также важно предоставить очень высокий уровень сервиса, чтобы повысить удовлетворенность и лояльность клиентов.

Можно выделить 8 основных точек роста бизнеса, за счет которых постепенно возможно прийти к расширению малого бизнеса [10].

- увеличение среднего чека. Увеличивать средний чек с помощью продаж сопутствующих товаров или небольшого повышения цены;
- расширение ассортимента, начинается с сотрудничества с разными поставщиками и закупкой нового оборудования для расширения производственных мощностей предприятия [1];
- уменьшение себестоимости бизнеса, за счет оптимизации затрат на производство, запасы, распределительную сеть;
- открытие дополнительных точек продаж в регионах;
- партнерства со смежными областями бизнеса;
- абсолютно новый уровень развития предприятия;
- аутсорсинг маркетинговых мероприятий и реализации продукции.

Ниже разберем существующие стратегии масштабирования бизнеса.

Горизонтальная стратегия - это количественное увеличение, или копирование бизнес-модели. Сюда относится, открытие филиалов, разработка франшизы, приобретение бизнеса из смежных ниш. Копировать свой бизнес имеет смысл, если он успешный и приносит прибыль. Рост не решает проблемы, а только усугубляет их. Применение горизонтальной стратегии невозможна в следующих случаях: например, если предприниматель шьет сумки ручной работы и продает их под личным

брендом, делегировать эту работу не получится — уникальность товара заключается в авторстве.

Вертикальная интеграция, она может идти по двум направлениям: по направлению к клиенту и по направлению к поставщику.

Двигаться «к поставщику» — производить комплектующие полуфабрикаты для своего производства. Более простым способом является приобретение товаров без участия посредников, что позволит сократить затраты [12].

Направление «к покупателю» — делать то, что делает потребитель. Изменение параметра бизнес-модели заключается в увеличении продуктовой линейки: новый товар или услуга. Сначала нужно проанализировать боли и потребности клиента, чтобы удовлетворить их лучше, быстрее или по более приемлемым ценам, чем у конкурентов.

Привлечение инвестора в масштабирование бизнеса заключается в выборе инвестора, которому будет интересна идея развития вашего бизнеса. Понимая мотивацию партнера, в том, что он хочет получить от вложений своих средств, появляется возможность представить ему выгодное инвестиционное предложение [14].

Дальнейшее сотрудничество зависит от управленческих решений предпринимателя. Если предприятие выполняет планы, эффективно использует денежные средства и достигает целей, появляется возможность дополнительных вложений инвестора в развитие бизнеса. В результате сформируется база лояльных инвесторов, на которых можно будет рассчитывать при запуске следующих проектов.



## 2 Разработка маркетингового, производственного, организационного планов проекта по масштабированию бизнеса

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «ИнжГеология»

Компания ООО «ИнжГеология» осуществляет свою деятельность на территории г.о Тольятти с 2018 года, основным видом деятельности данной компании является производство игрушек из пластика. Ассортимент предприятия насчитывает более 800 наименований продукции.

Основные виды продукции: настольные игры, песочный летний ассортимент, транспортный ассортимент, развивающие игрушки, спортивный инвентарь.

Организационная структура предприятия имеет линейную форму, т.е. подчинение идет напрямую руководителям организации (рисунок 1).

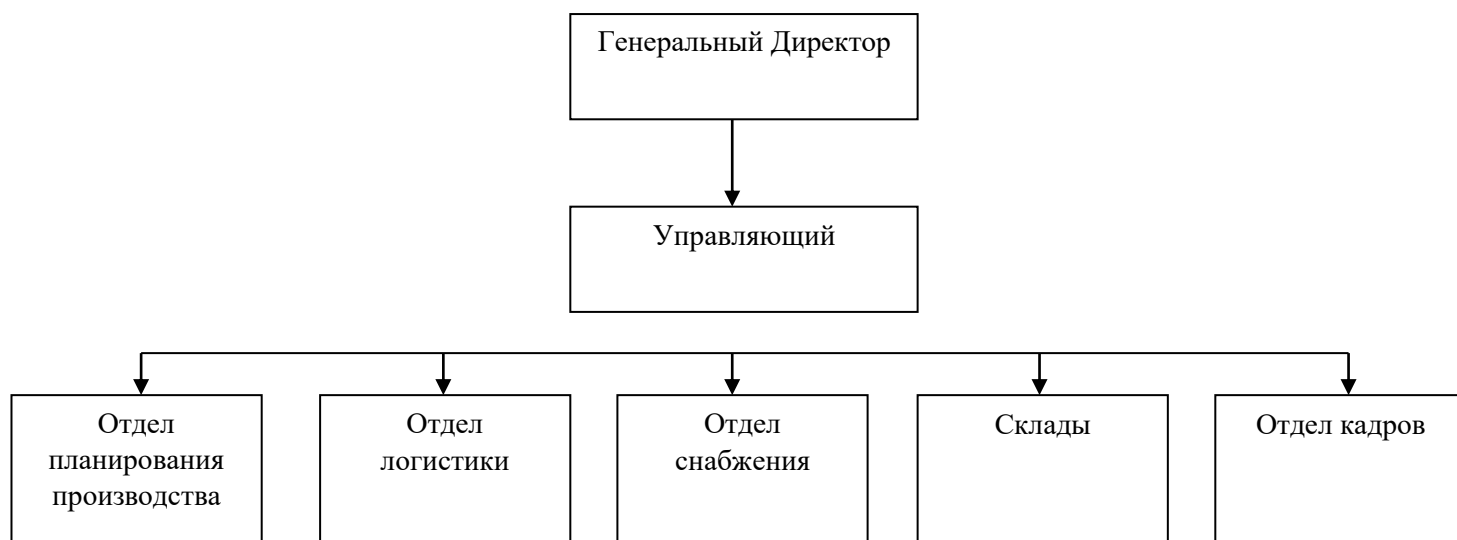


Рисунок 1 - Организационная структура предприятия ООО «ИнжГеология»

Управление предприятием осуществляет генеральный директор и управляющий. Управляющему подчиняются руководитель отдела

планирования производства, руководитель отдела логистики, руководитель отдела снабжения, заведующий складом и начальник отдела кадров [15].

Таблица 1 – Технико-экономические показатели деятельности предприятия ООО «ИНЖГеология» за 2020-2022гг.

Показатели	2020	2021	2022	Абс.откл 2021/2020	Абс.откл 2022/2021	темп прироста 2021/2020	темп прироста 2022/2021
Выручка <sup>1</sup> , тыс.руб.	128 292	225 762	281 717	97 470	55 955	75,98	24,78
Расходы по обычной деятельности	97117	199 729	223 643	102 612	23 914	105,66	11,97
Валовая прибыль <sup>1</sup> (убыток), тыс.руб.	31 175	26 033	58 074	-5 142	32 041	-16,49	123,08
Управленческие расходы <sup>1</sup> , тыс.руб.	6275	21 516	22 675	15 241	1 159	242,88	5,39
Коммерческие расходы <sup>1</sup> , тыс. руб.	0	0	0	0	0	0,00	0,00
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	24 900	4 517	42 265	-20 383	37 748	-81,86	835,69
Чистая прибыль <sup>1</sup> , тыс. руб.	20 182	27 759	33 612	7 577	5 853	37,54	21,09
Основные средства, тыс. руб.	32042	34291	36 300	2 249	2 009	7,02	5,86
Оборотные активы <sup>2</sup> , тыс. руб.	20764	27784	52 431	7 020	24 647	33,81	88,71
Численность ППП, чел.	115	120	135	5	15	4,35	12,50
Фонд оплаты труда ППП <sup>3</sup> , тыс. руб.	27600	28800	40 500	1 200	11 700	4,35	40,63
Производительность труда работающего, тыс.руб.	956,46	1530,9	1 628,3	574	97	60,06	6,36

Продолжение таблицы 1

Показатели	2020	2021	2022	Абс.откл 2021/2020	Абс.откл 2022/2021	темп прироста 2021/2020	темп прироста 2022/2021
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	240	240	240	0	0	0,00	0,00
Фондоотдача (стр1/стр8)	3,43	5,36	7,76	2	2	56,27	44,79
Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	5,3	6,61	5,37	1	-1	24,72	-18,71
Рентабельность продаж, % (стр7/стр1) ×100%	18,5	12,3	20,06	-6	8	0,00	0,00
Рентабельность производства, %	47,15	7,28	47,63	-40	40	0,00	0,00
Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/ стр1*100 коп.)	94,00	89,05	87,43	-5	-2	-5,27	-1,81

На основе представленных данных в таблице 1 и на рисунках 2,3,4, можно сделать вывод, что в целом за исследуемый период предприятие ООО «Инжгеология» в целом отработала эффективно. Так в 2021 году по сравнению с 2020 годом выручка предприятия возросла на 75,98%, а в 2022 году еще на 24,78%.

Расходы по обычной деятельности за исследуемый период так же имеют тенденцию к увеличению, которая составляет в 2021 году 105,66%, а в 2022 году 11,97%.

В связи с тем, что происходит резкий рост расходов по обычной деятельности в 2021 году, валовая прибыль предприятия уменьшается на 16,49%, а в 2022 году увеличивается на 123,08% (рисунок 2, 3, 4).

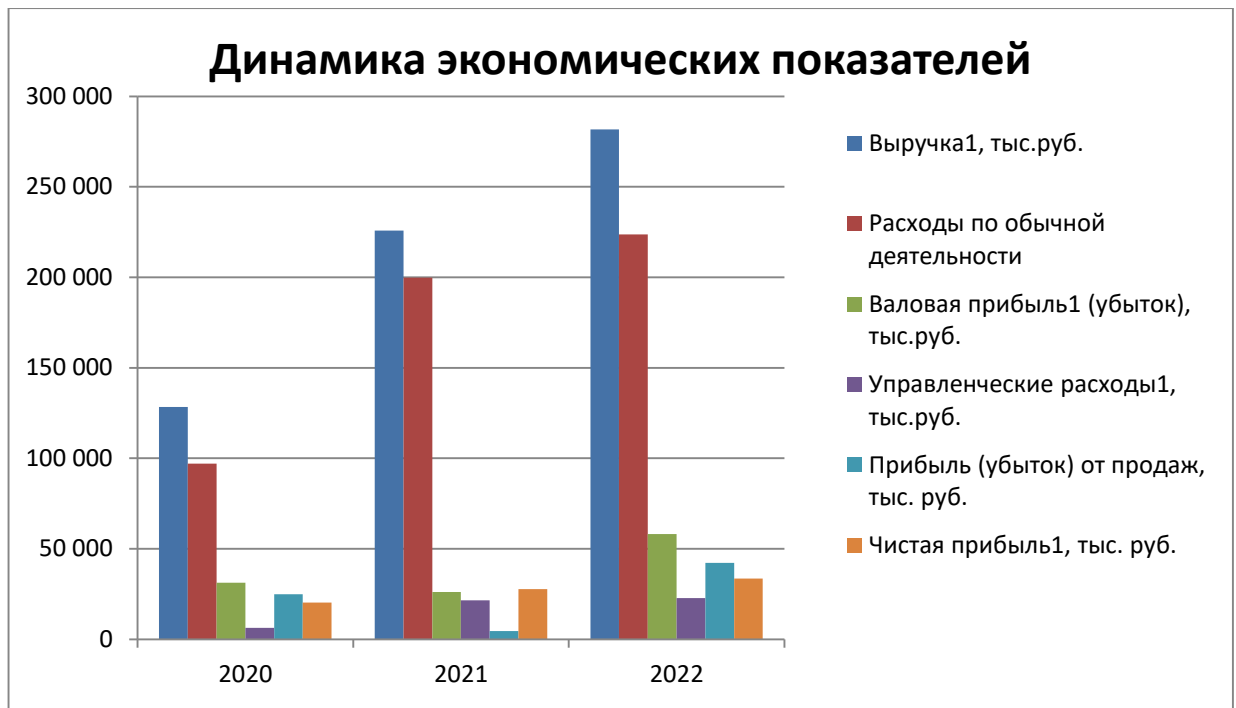


Рисунок 2 – Динамика экономических показателей деятельности предприятия т.р. [16]

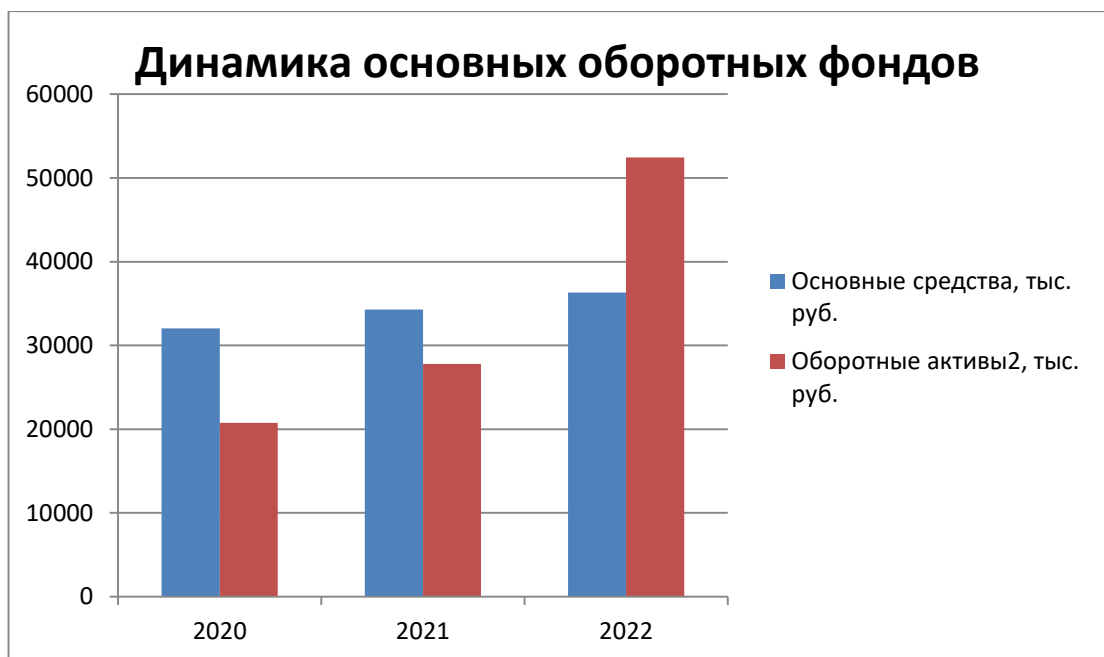


Рисунок 3 – Динамика основных и оборотных фондов предприятия, т.р.

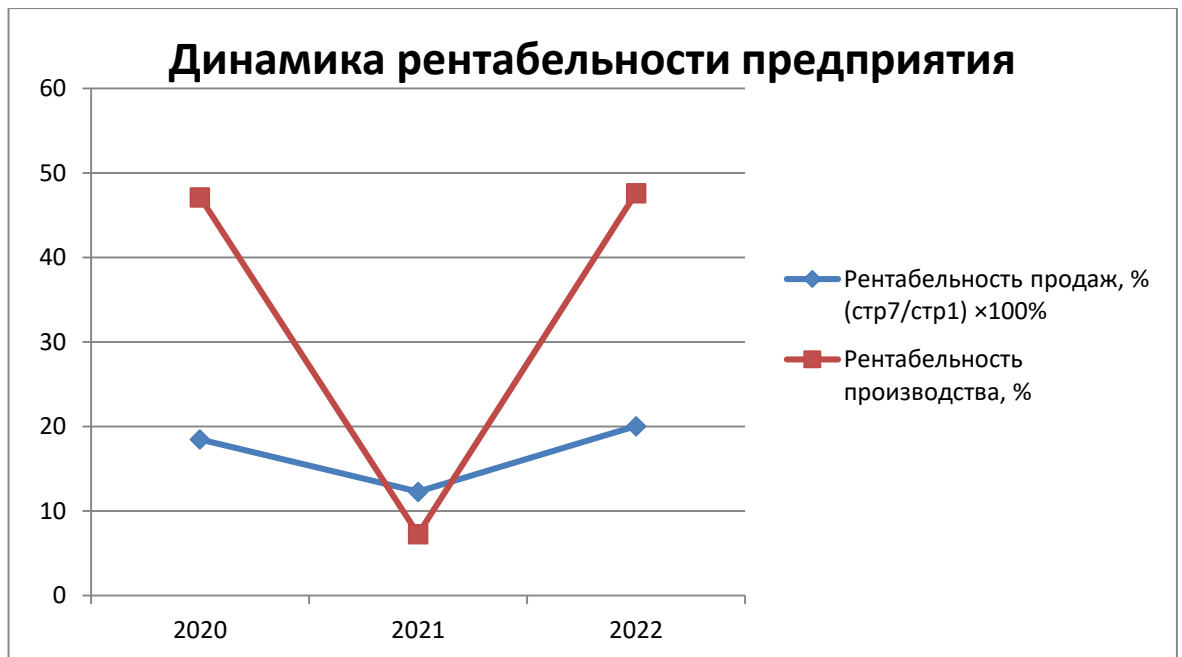


Рисунок 4 – Динамика рентабельности предприятия %

Управленческие расходы так же возрастают в 2021 году на 15241 т.р., а в 2022 году еще на 1159 т.р., это связано с внедрением информационной системы по управлению оборотными средствами, за счет приобретения дополнительного программного оборудования и обучение персонала. За счет внедренных информационных технологий растет чистая прибыль предприятия в 2022 году и составляет 33,612 т.р. Численность персонала ежегодно увеличивается. Внедрение новых информационных технологий по оптимизации учета оборотных средств увеличивает производительность труда за исследуемый период на 6%. Рентабельность производства ООО «Инжгеология» в 2021 году по сравнению с 2020 уменьшается на 40%, а в 2022 возрастает так же на 40%.

## **2.2 Анализ рынка и разработка маркетингового плана по проекту масштабирования бизнеса**

Рассмотрим состояние рынка игрушек в России в настоящее время. По данным «Анализа рынка детских игрушек в России», подготовленного BusinesStat в 2021 г, в 2016-2020 гг. их продажи в стране снизились на 9,6% – до 1,81 млрд. шт. Снижение рождаемости, а также сокращение реальных доходов населения стали основными негативными трендами на рынке. Кроме того, снизился и максимальный возраст, в котором дети играют в игрушки: ранее он достигал 12 лет, сейчас же в среднем дети играют с игрушками до 10 лет. Продажи сокращались ежегодно, начиная с 2018 г, максимальное падение продаж за пятилетие пришлось на 2020 г (-7,2%), что стало следствием кризисных явлений в экономике страны [22], [18].

По прогнозам, в 2021 г продажи детских игрушек в стране снизятся еще на 4,1%. В 2022-2025 гг. ожидается рост продаж на 1,3-2,1% в год до 1,86 млрд. шт. к концу периода. При этом дальнейшее снижение рождаемости и сокращение доходов населения не позволят рынку расти более существенными темпами Приложение А [19].

В стоимостном выражении годовой объем рынка игрушек в России составил 94 млрд. рублей. При сокращении объемов продаж в натуральном выражении стоимость продаж в 2020 году несколько возросла по сравнению с 2018-2019 года. Это связано с тем, что средняя цена продаваемой игрушки увеличилась.

Среди покупаемых игрушек наибольшую долю составляют мягкие игрушки (33%) и игрушки из пластмассы (29%). Электронные игрушки занимают 14% рынка игрушек, деревянные 11% и кожаные 3%. Да прочие материалы приходится еще 10% игрушечного рынка. На рисунке 5 представлена структура рынка игрушек [21].



Рисунок 5 - Структура рынка игрушек по видам основного материала

В 2020 г Россия являлась чистым импортером детских игрушек, то есть в страну больше ввозили продукции, чем вывозили с ее территории. По итогам года объем чистого импорта составил 1612,5 млн. шт. детских игрушек [20].

В 2020 г лидером среди поставщиков детских игрушек на российский рынок был Китай, откуда было импортировано 1099,9 млн. шт. продукции, или 65,7% совокупного импорта. На втором и третьем месте, с большим отрывом от лидера, находились Италия (117,9 млн. шт. продукции, или 7,0% совокупного импорта) и Беларусь (109,3 млн. шт., или 6,5% от суммарного показателя) [20].

Ниже рассмотрим основных конкурентов компании.

Компания «АБРИКО» (Московская обл., г. Подольск) существует с 1992 года и специализируется на производстве детских игрушек из пластмасс. Выпускаемая продукция под торговой маркой «МОЯ ИГРУШКА сделана в России» включает большой ассортимент игрушек (более 150 наименований) для детей младшего и среднего возраста. Производятся

следующие группы изделий: пирамиды, конструктора, кубики, наборы детской посуды, игрушки для игры на воде, предметно - развивающие игрушки, транспортные игрушки, каталки, игрушки для игры в песке и снегу.

«Весна» – под этой маркой представлен огромный выбор кукол для девочек. Они отлично подходят для методической работы логопедов, воспитателей, детских специалистов разного профиля. Причем многие куклы – говорящие, что непременно понравится девочкам.

«Голубая стрела» – это бренд, выпускающий игрушечные железные дороги разной модификации, рассчитанные для разного возраста. «Город мастеров» – это российский бренд конструкторов, не уступающий зарубежным аналогам. Их отличает множество сюжетов, яркие краски, модели как для мальчиков, так и для девочек.

«Нордпласт» – это «северные» игрушки из пластмассы. Компания изготавливает их на собственном производстве в Санкт-Петербурге. Машинки, пирамидки, посудка, формочки для песка, парковки, мозаики.

Фирма «Стеллар». Эта компания производит несколько сотен различных наименований. Среди основных выделяют. мозаики, настольные игры, погремушки, каталки, машинки, кубики, домино и многое другое.

Компания «УМКА» специализируется на развивающих игрушках. В ее ассортименте много говорящих книжек с песенками, плакатов и детских компьютеров. Для малышей производятся простые, но очень увлекательные игрушки с кнопками, окошками, движущимися деталями, песенками. Все игрушки имеют яркий, но не кричащий дизайн и очень нравятся деткам.

Среди всех перечисленных основных производителей игрушек основные конкуренты ООО «Инжгеология», производящие игрушки из пластмассы, следующие:

- Компания «Абрико» (Московская обл., г. Подольск);
- «Нордпласт» (г. Санкт-Петербург);
- «Совтехстром»
- ООО "Стеллар" (г. Ростов-на-Дону);



- ООО «Спектр» (г.Уфа»);
- ООО «Десятое королевство» (г.Москва);
- Компания «Сима-ленд» (г. Екатеринбург);
- ООО «Пластмастер» (г. Санкт-Петербурге);
- ОАО «Московский комбинат игрушек» ( г. Москва);
- ЗАО ПКФ «Игрушки» (г. Воронеж);
- ООО«ЛАСОМИ» (г. Москва);
- «Омская фабрика игрушек» (г.Омск»);
- «Новокузнецкий завод пластмасс» (г.Новокузнецк);
- ООО «Каролина» (г.Ростов на Дону).

Региональные компании – производители игрушек

В самарской области ведут свою деятельность следующие компании:

Компания Игрушки Пеструшки - производитель эко-игрушек для детей в Самарской области.

ООО «ЮНИВУД» История предприятия: Основано в 2017 году, первые модели - деревянные конструкторы стадионов чемпионата мира (далее, ЧМ), которые заявили о себе по всему миру. Успешный запуск проекта во время ЧМ позволил развить региональный бизнес и вывести его на федеральный уровень.

Фабрика «Бока» - российский производитель детских игрушек, костюмов, игровой и бескаркасной мебели и детских аксессуаров с 1999 года. Продукция производится в цехах фабрики в Самаре, проходит полный контроль качества и сертификации в соответствии с нормами ГОСТа.

Фабрика мягкой игрушки «Божья коровка», Самара. В 2001 году открылась компания «Божья коровка» (г. Самара). Специализация — пошив мягкой игрушки, маскарадных костюмов и подушек-игрушек. Начинала «Божья коровка» с бюджетной, недорогой продукции. Со временем спрос и ассортимент увеличивались (более 300 моделей) это позволило наладить

выпуск дорогой коллекционной игрушки. Однако оба класса сегодня одинаково востребованы на рынке.

ИП Шевелев Сергей Владимирович Мастерская "Барельеф" осуществляет фрезерную и лазерную обработку дерева на станках с числовым программным управлением с 2017 года. Серийно выпускает игровой набор балансиров из бука "Кошки в лукошке" Собственные производственные мощности. Три фрезерных, один лазерный и парк вспомогательных станков. Особенность предприятия заключается в том, что один сотрудник управляет всеми станками.

Среди региональных производителей игрушек ООО «ИнжГеология» не имеет конкурентов в своем сегменте рынка, поскольку другие региональные компании производят игрушки других видов, из других материалов. Таким образом, можно сделать вывод, что компания ООО «ИнжГеология» является основным производителем пластмассовых игрушек на территории Самарской области.

Место ООО «ИнжГеология» на рынке игрушек.

Основными покупателями игрушек являются родители, имеющие детей от 0 до 6 лет. В несколько меньшей степени родители младших школьников 7-9 лет. Подростков игрушки интересуют меньше всего. Поэтому многочисленный сегмент подростков является для производителей игрушек менее перспективным, чем понемногу растущий по численности сегмент детей младшего возраста.

ООО «ИнжГеология» производит продукцию, которая преимущественно предназначена для детей до 6 лет, то есть для основного сегмента потребителей.

ООО «ИнжГеология» для производства игрушек использует качественное сырье и материалы. Компания имеет сертификаты соответствия Гост 25779-90 «Игрушки. Общие требования безопасности и методы контроля», выданный Евразийским экономическим союзом, что несомненно является конкурентным преимуществом компании на рынке игрушек.

На рынке игрушек, как и в целом на рынке товаров для детей растет доля онлайн-продажи. В 2020 году детские товары заняли 8,2% в объеме российского e-commerce. При этом темп роста сегмента по сравнению с предыдущим годом заметно ускорился. Оборот рынка по итогам 2020 года увеличился на 55,8%, составив 300 млрд, в то время как в 2019 году темп прироста онлайн- продаж детских товаров находился на уровне 15,7%. Мощным импульсом для роста интернет - канала стала пандемия, спровоцировавшая массовый переход покупателей из офлайна в онлайн. Так, на фоне закрытия физических магазинов весной 2020 года, число интернет-покупателей детских товаров увеличилось на 32% по сравнению с 2019 годом и достигло 9 млн. человек [20].

Почти половина продаж детских товаров через интернет приходится на детскую одежду, подгузники и игрушки. В 2020 году эти категории показали рост от 34% до 64% к предыдущему году. На рисунке 6 представлена динамика объема Российского рынка интернет-торговли детскими товарами.

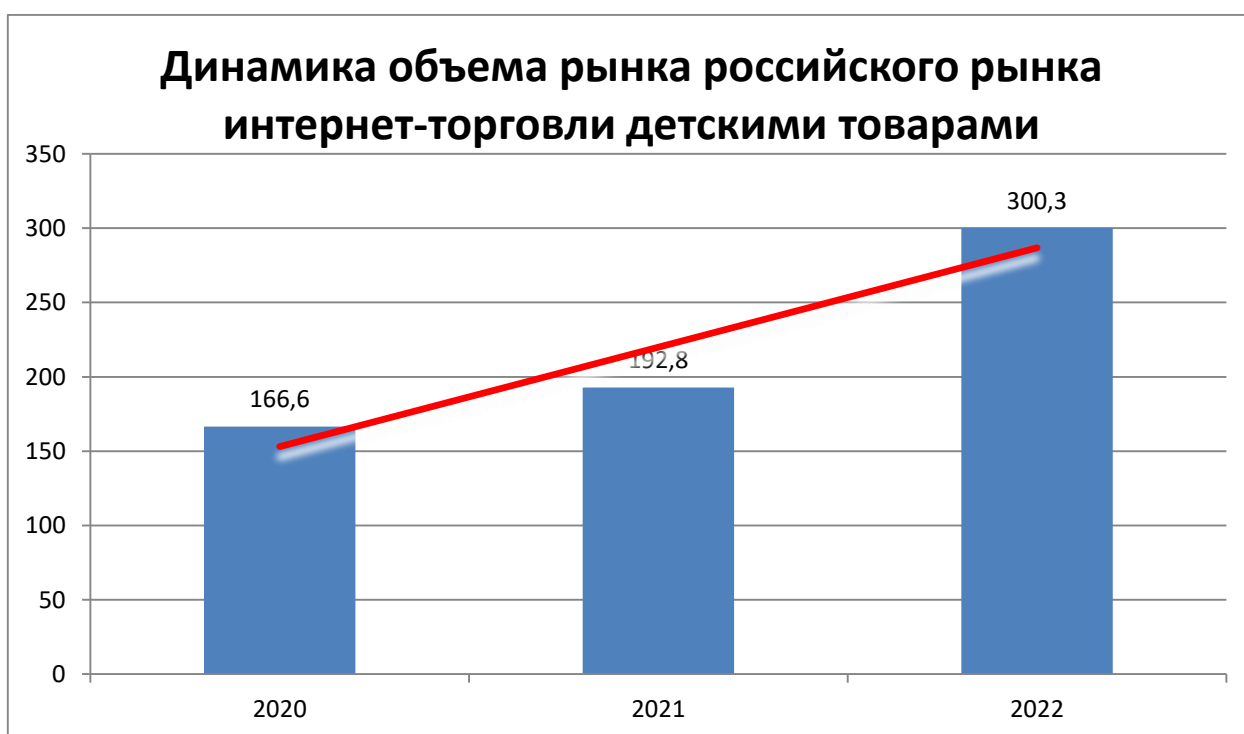


Рисунок 6 - Динамика объема российского рынка интернет-торговли детскими товарами в 2018-2019, млрд (с НДС),%

Несмотря на активный рост онлайн-продаж детских товаров в 2020 году, дальнейшие перспективы сегмента выглядят не столь позитивными. Действительно, за время пандемии покупки через интернет стали привычными для потребителей (рисунок 7, 8).

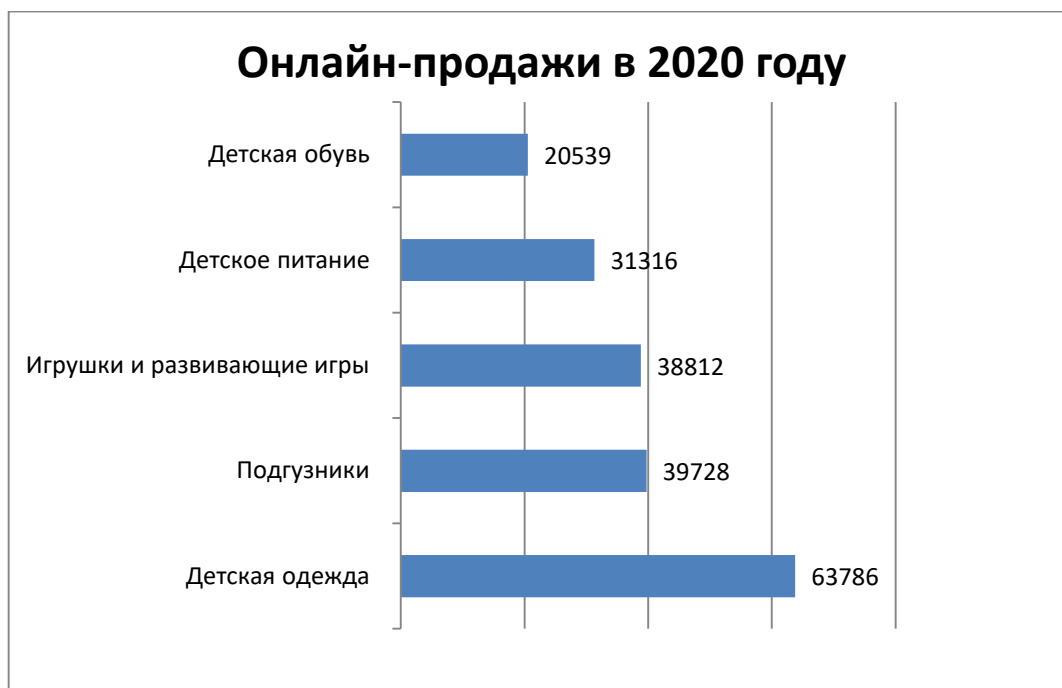


Рисунок 7 – Онлайн-продажи в 2020 году

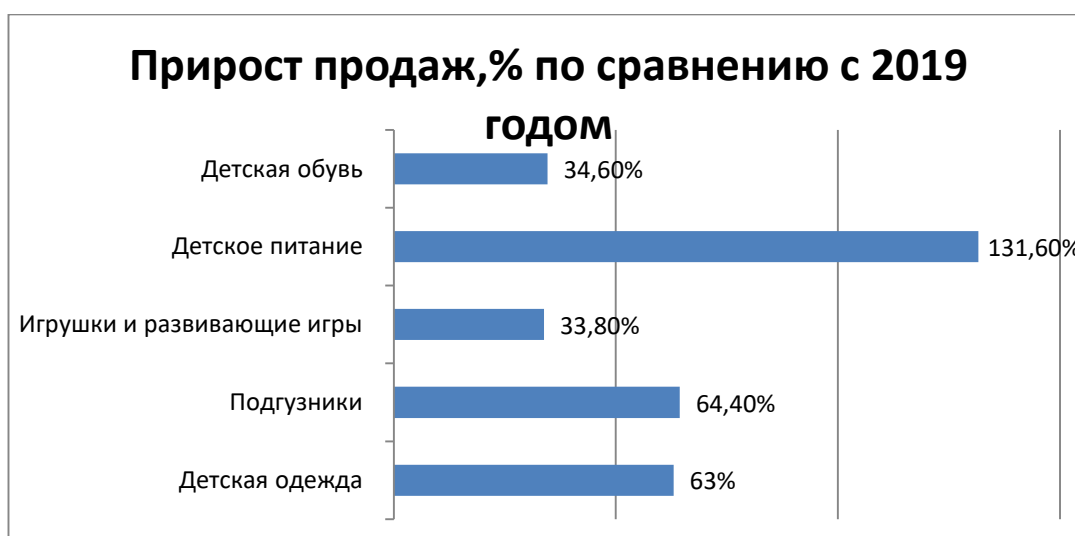


Рисунок 8 - Топ-5 наиболее популярных детских товаров, приобретаемых в интернете за 2020 г.

Продукция ООО «ИнжГеология» представлена на самых популярных Маркетплейсах: Озон (с 04.12.2017г.), Бери (с 01.10.2018г.). Вайлдберриз (с 17.10.2018г.). Это является существенным конкурентным преимуществом компании на рынке игрушек.

Основные потребители компании указаны на рисунке 9.

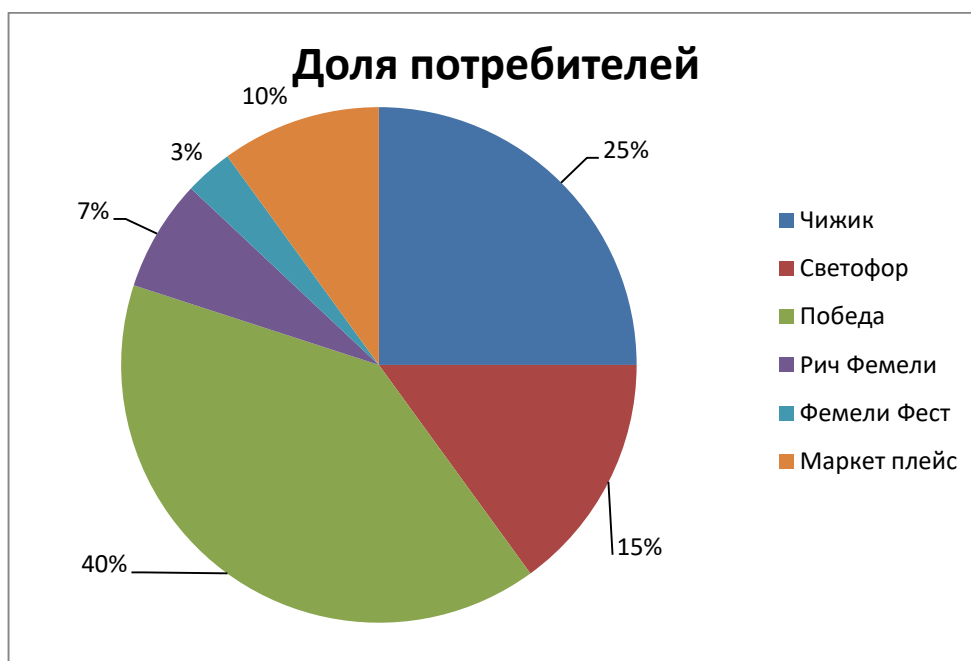


Рисунок 9 – Доля потребителей, %

Далее в таблице 2 рассмотрим SWOT-анализ предприятия ООО «Инжгеология».

#### Продукт проекта

В результате реализации проекта будет расширено производство 2 видов продукции:

- шарик для сухого бассейна 50 шт;
- боулинг 6 кеглей и шар в сетке;
- самосвал 37,5 см;
- корзина.

Таблица 2 - SWOT –анализ

-	Сильные стороны	Слабые стороны
-	1)Положительные отзывы о качестве товара 2)Качественная продукция 3)Индивидуальный подход к клиенту 4)Накопленный опыт продаж 5)Единственный крупный производитель в Самарском регионе 6)Широкий ассортимент	1)Отсутствие рекламы и продвижения бренда на рынок 2)Не сформировавшийся имидж 3)Недостаточный управленческий опыт
<b>Возможности</b>		
1)Увеличение объемов производства 2)Расширение ассортимента 3)Ведение дополнительных услуг 4)Расширение доли рынка	Возможность увеличения доли рынка, за счет выпуска качественной продукции и широкого ассортимента. За счет индивидуального подхода к клиентам, возможность введения дополнительных услуг.	Возможность расширения доли рынка за счет разработки рекламной компании и повышение имиджа
<b>Угрозы</b>		
1)Снижение уровня покупательской способности 2)Увеличение инфляции 3)Экономическая не стабильность на рынке	За счет преимущества в производстве игрушек в самарском регионе повысить экономическую стабильность на рынке	

Таблица 3 - Объем производства и реализации продукции проекта

Наименование	Ед. изм.	2022	2023	2024	2025	2026
Шарик для сухого бассейна 50 шт.	шт.	6 000	24 000	24 000	24 000	24 000
Боулинг 6 кеглей и 1 шар	шт.	4 000	16 000	16 000	16 000	16 000
Самосвал 37,5 см	шт.	2 500	10 000	10 000	10 000	10 000
Корзина	шт.	25 000	100 000	100 000	100 000	100 000

Основным материалом для производства комплекта шариков для сухого бассейна (50 шт.) является полиэтилен высокого давления 15813-020.

Затраты сырья и материалов для производства единицы продукции составят 86,84 руб.

Каналы реализации продукции

Продукция ООО «ИнжГеология» представлена во всех регионах России и в странах ближнего зарубежья. Ключевой рынок: b-to-b. Целевая группа потребителей: крупные сетевые ретейлеры на рынке детских товаров.

Компания реализует свою продукцию таким покупателям, как:

- Светофор (с 01.03.2018г.);
- Фикс Прайс (с 05.03.2018г.);
- X5 ритейл групп (с 18.10.2018г.);
- Детский Мир.

А так же через Маркетплейсы:

- Озон (с 04.12.2017г.);
- Беру (с 01.10.2018г.);
- Вайлдберриз (с 17.10.2018г.);
- Яндекс.Маркет.

Ценовая политика предприятия на новые виды продукции представлена на рисунке 9 по месяцам 2023 года (рисунок 10).

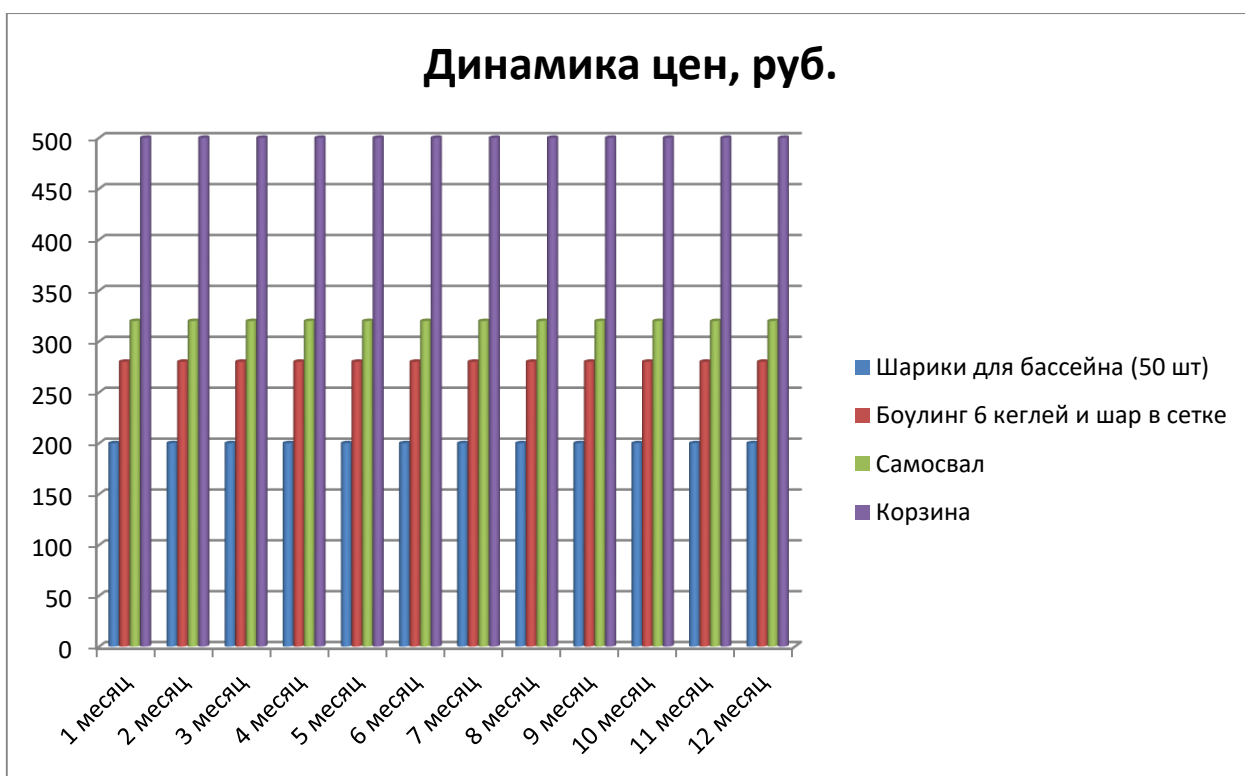


Рисунок 10 – Динамика цен, руб.

В рамках продвижения проекта на рынке целесообразно использовать следующие виды рекламы:

- продвижение через социальные сети (Вконтакте и др.);
- размещение в торговых точках шоубоксов

Бюджет маркетинга на продвижение данной автозаправочной станции представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Бюджет маркетинга

Вид продвижения	Сумма в мес., р.	Сумма в год, р.
Социальные сети	5 000	60 000
Шоубокс	700 руб./шт. * 800=560 000	
Итого	-	620 000



Затраты на маркетинг складываются из разовых затрат на приобретение шоубоксов в количестве 800 штук общей стоимостью 560000 р. И ежегодных затрат на продвижение продукции в социальных сетях в размере 60000 р.

### **2.3 Производственный план и организационный план проекта по масштабированию бизнеса**

Технология производства игрушки «Самосвал 37,5 см» и «Корзина»

Для изготовления самосвала и корзины будет использоваться технология литья пластмасс под давлением - технологический процесс по впрыскиванию расплавленного пластика под высоким давлением в подготовленную литьевую форму, изготовленную из металла. Жидкая масса равномерно заполняет объем и кристаллизуется, приобретая требуемую форму.

Подготовленные полимерные компоненты загружаются в бункер литьевой машины, в котором они плавятся и гомогенизируются. Далее масса на скорости, благодаря создаваемому давлению, впрыскивается через специальные каналы в подготовленную форму. Происходит быстрое заполнение полости. После застывания образуется отливка.

Плюсы использования метода литья под давлением при производстве пластмассовых игрушек выражаются в следующих пунктах:

- высокая точность. Пластик равномерно распределяется по емкости, повторяя ее контуры и заполняя мельчайшие отверстия;
- получение деталей любой сложности. Конструкция учитывает все нюансы изделия, поэтому возможно изготовление нестандартных предметов с тонкими стенками и различными изгибами;
- неограниченный тираж. Пресс-формы служат длительный срок и рассчитаны на изготовление многочисленных партий;
- низкая цена. Крупносерийный выпуск удешевляет стоимость одной единицы в несколько раз, так как сокращаются расходы на

подготовительные работы, которые проводятся лишь раз перед началом процесса.

Процесс, организованный по технологии литья под давлением, выполняется поэтапно. Комплексные работы состоят из подготовительных операций и формирования изделия.

Подготовительные работы предусматривают 3D моделирование будущих изделий. С целью создания модели специалистами анализируются и изучаются чертежи, фотографии и описания продукции. После создания с помощью специального программного обеспечения и утверждения трехмерной модели выполняются следующие операции:

- изготавливается прототип, который представляет собой образец производимой детали;
- проектируются пресс-формы;
- изготавливаются формы для заполнения расплавленной массой. С этой целью трехмерная модель разбивается на части. Каждый полученный элемент изготавливается отдельно. На последнем этапе из частей собирается форма;
- отливка первого экземпляра из пластика. Он тщательно проверяется и тестируется. При обнаружении неточностей дорабатывается литьевая форма.

Пресс-формы планируется приобрести у компании TAIZHOU KANGSITANJIN IMPORT AND EXPORT CO.,LTD (заключен контракт №0522 от 16.05.2022) и у компании ZHEJIANG ECO IMPORT AND EXPORT CO., LTD.

Для производства деталей самосвала и корзины у ООО «Инжегеология» имеются термопластавтоматы.

Для производства шариков для бассейнов и кеглей для игры боулинг будет применяться технология выдувного формования. Производство изделий этим методом осуществляется в две стадии: сначала получают трубную заготовку с температурой несколько ниже температуры плавления,

которую затем раздувают сжатым воздухом. В основе этой технологии лежит использование не только пластической, но и преимущественно высокоэластической деформации.

Технологический процесс получения изделий методом экструзионно-выдувного формования складывается из следующих операций:

- гомогенизация расплава и выдавливание рукавной заготовки;
- раздув заготовки в форме и формование изделия;
- охлаждения изделия и его удаление из формы;
- окончательная обработка готовых изделий.

Расплавленный и гомогенизированный в экструдере материал выдавливается из головки вниз в виде трубчатой заготовки, которая попадает в открытую к этому моменту форму. После того, как длина заготовки достигнет необходимой величины, полуформы смыкаются, зажимая нижний и верхний края заготовки своими бортами. При этом происходит сварка периметра заготовки. После смыкания формы в нее через ниппель подается воздух под давлением, под действием которого расплавленный материал рукава принимает конфигурацию внутренней полости формы.

Формование заготовки является важнейшей операцией, которая во многом определяет свойства и качества готового изделия. Поступающий в фильеру расплав должен быть однородным, иметь постоянную температуру по всему периметру заготовки и выдавливаться равномерно (без пульсации).

Планируется приобрести два Выдувных станка YJH70-5LII с комплектом пресс-форм у компании Zhangjiagang Yijiu machinery Co., Ltd (Китай) Основные характеристики оборудования указаны в Таблице 5.

Таблица 5 - Основные характеристики закупаемого оборудования

Наименование оборудования	Основные характеристики	Кол-во	Сумма в валюте затрат (Китайские юани), тыс. в т.ч. НДС
Выдувной станок YJH70-5LII/3	количество станций 2 шт., количество голов в комплекте: 1 шт. на 1 рукав расплава, 1шт. на 3 рукава расплава, поток расплава непрерывный, паризон контроль, сервопривод. Линия подачи облоя и сырья, пресс-форма на шары диаметром 7 см 9 мест с авто-удалением облоя, дробилка, загрузчик, смеситель для смешения дробленого сырья и первичной гранулы	1	637,1
Выдувная машина YJH70-5LII/3	две станции, 5 литр, три ручей голова с паризоном контроля с сервоприводом гидравлической системы с авто-системой централизованной смазки, конвейеры для передачи шариков и облоя, загрузчик для передачи нового сырья и дробленки, смеситель, бак	1	490,5

#### Производственные ресурсы организации

Производственную деятельность ООО «ИнжГеология» ведет на площадке площадью 2 500 квадратных метров, помещение принадлежит ООО ПКФ «Металл-Кабельная продукция», компания имеет договор аренды.

Площадка имеет удобные подъездные пути, территория оборудована погрузочно-разгрузочной площадкой, подключены электричество и вода.

Располагаемые мощности:

Отопление – 2 Гкал.

Водоснабжение – 15 куб.м/сут.

Электрическая энергия – 300 кВт.

Компания располагает следующим оборудованием:

Линия по разливу мыльных пузырей (Модуль автоматического соединения крышки и аппликатора, Автоматический упаковочный

модуль, модуль сбора готовой продукции, автоматический подачек бутылок, Направляющий модуль, Модуль автоматической вставки крышки, Автоматический модуль для наклеивания этикетки).

- конвейер ленточный Л17700/1100-48-250 VIN: инв №КЛ-000009;
- конвейер ленточный Л8000/500-48-250 VIN: инв №КЛ-000025;
- выдувная машина YJB60 - 2ЛП/2 VIN:13704-2 инв №БП-000015;
- выдувная машина YJB70 - 5ЛП/2 VIN:13704-3 инв №БП-000017;
- выдувная машина YJB70 - 5ЛП/2 VIN:13704-4 инв №БП-000018;
- выдувная машина с двухручьевой горловкой YJ60 VIN: инв №БП-000011;
- выдувная машина с двухручьевой горловкой YJB60-2ЛП/2 VIN:1251 инв №БП-000013;
- двухстанционная выдувная машина YK65D VIN:90355 инв №БП-000010;
- двухкомпонентный термопластавтомат ТМ 1300/350+210L Unilog B4 VIN:90355 инв №БП-000023;
- машина инжекционно-литьевая СН 1200F 1 VIN:2200222 инв №БП-000055;
- машина инжекционно-литьевая СН 1200F 2 VIN:2200223 инв №БП-000056;
- машина инжекционно-литьевая, 2200Т серия СН4500F VIN:2800137 инв №БП-000086;
- термопластавтомат (BLAZE1800-II) VIN:2300233 инв №БП-000078;
- термопластавтомат Leadway Blaze 1000 II (2100186) VIN:2100186 инв №БП-044986;
- термопластавтомат UJ/180 VIN:20102317845692 инв №БП-0000082
- ТПА Haitian MARS Golden Classic - VF250/1000G VIN:201807025053298 инв №БП-045068;
- термопластавтомат СН 1800 F VIN:E01A600069 инв №БП-00002756;

- термопластавтомат CH 2500 F VIN:E01A600070 инв №БП-00002757;
- самоходный электроштабелер JAC CDD 16-60 VIN:190499088 инв №КА-000030;
- электрический самоходный штабелер JAC CDD 16-60 VIN:201025961 инв №ЭШ-000087.

По состоянию на 30 сентября 2021 г. Остаточная стоимость основных средств на балансе ООО «ИнжГеология» составляла 34,7 млн. рублей.

Бюджет, источники финансирования, смета проекта

Для реализации проекта необходимо 18,75 млн. р., из которых 15,0 млн.р. – заем некоммерческой организации – фонда «Государственный фонд развития промышленности Самарской области», предоставляемый на срок 5 лет под 3% годовых (далее – Фонд) и 3,75 млн.рублей – собственные средства организации, полученные от текущей деятельности.

Для обеспечения займа ГФРП СО планируется предоставить банковскую гарантию и гарантию Акционерного Общества «Федеральная корпорация по развитию малого и среднего предпринимательства» (Корпорация МСП) и промышленное оборудование.

Таблица 6 - Источники финансирования проекта

Наименование	Ед. изм.	Итого	Доля, %	Ранее привлечено	Планируется
Собственные средства организации	тыс. руб.	3 750,00	20,00%	0	3 750,00
Средства аффилированных лиц, бенефициаров	тыс. руб.	0	0,00%	0	0
Банковское кредитование	тыс. руб.	0	0,00%	0	0
Средства ФРП	тыс. руб.	15 000,00	80,00%	0	15 000,00
Итого бюджет	тыс. руб.	18 750,00	100,00%	0	18 750,00

Таблица 7 - Капитальные вложения по проекту

Наименование	Валюта затрат	Сумма в валюте затрат, тыс.	Сумма, тыс. руб.
Выдувная машина YJH70-5LP/3	CNY	490,50	4 905,0
Выдувная машина YJH70-5LP	CNY	637,10	6 371,0
Пресс-формы для грузовика 37,5 см	CNY	212,54	2 125,4
Пресс-формы корзины	CNY	70,20	702,0
Всего капитальных затрат		1410,34	14 103,4

Таблица 8 - Прочие затраты по проекту

Наименование	Сумма, тыс. руб.
Приобретение полипропилена и красителей	3 750,0
Всего затрат:	3 750,0

Другие затраты, связанные с реализацией проекта (материалов для упаковки, оплаты труда сотрудников и другие общепроизводственные и коммерческие расходы) будут осуществляться за счет текущей деятельности.

Таблица 9 - Затраты на производство игрушки «Шарик для сухого бассейна 50 шт.»

Наименование сырья и материалов	Ед. изм.	Кол-во на комплект	Кол-во с учётом процента отходов	Цена за ед. изм. с НДС, руб.	Сумма на комплект без НДС, руб.
Полиэтилен ПВД 15813-020	кг.	0,4443	0,444	176,40	78,38
Концентрат "Баско" П 1306/01-ПЭ желтый	кг.	0,0018	0,002	430,80	0,76
Концентрат "Баско" П	кг.	0,0011	0,001	470,88	0,51
Концентрат "Баско" П 1507/08-	кг.	0,0011	0,001	330,00	0,36
Концентрат "Баско" П	кг.	0,0018	0,002	515,75	0,91

Продолжение таблицы 9

Наименование сырья и материалов	Ед. изм.	Кол-во на комплект	Кол-во с учётом процента отходов	Цена за ед. изм. с НДС, руб.	Сумма на комплект без НДС, руб.
Сетка O208 50 см ( 400м/рул)	м	0,7500	0,750	2,16	1,62
Клипы КПУ	шт.	2,0000	2,000	0,22	0,43
Держатель кольцевой	шт.	1,0000	1,000	0,10	0,10
Бирка Шарик для бассейна 50 шт.	шт.	1,0000	1,000	1,37	1,37
Термоэтикетка 100*50	шт.	0,1250	0,125	0,45	0,06
Мешок-вкладыш п/э 0,080 х 950 х 1100	шт.	0,1250	0,125	18,84	2,35
Итого	-	-	-	-	86,84
Электроэнергия (производственное оборудование)	кВт/час	0,6944	0,694	8,40	5,83
Трудоемкость изготовления деталей изделия	чел./час	0,0694	0,069	164,22	11,40
Трудоемкость сборки изделия	чел./час	0,0836	0,084	133,81	11,18

Основным материалом для производства комплекта Боулинг 6 кеглей и шар в сетке является полиэтилен низкого давления ПЭНТ 76-17. Затраты сырья и материалов для производства единицы продукции составят 67,13 руб.

Основным материалом для производства игрушки «Самосвал 37,5 см» является полипропилен 01030. Затраты сырья и материалов для производства единицы продукции составят 101,94 руб.

Основным материалом для производства игрушки Корзина является полипропилен 01030. Затраты сырья и материалов для производства единицы продукции составят 20,09 руб.

Человеческие ресурсы компании рассмотрим далее.

В компании, в настоящее время трудятся 119 сотрудников, из которых 19 сотрудников администрации и 100 сотрудников основного производства.



В состав сотрудников производства входят: 49 укладчиков-упаковщиков, 23 обработчиков изделий из пластмассы, 4 наладчика машин и автоматических линий по производству изделий из пластмассы, 2 наладчика ТПА, 7 бригадиров участков, 4 грузчика, а так же слесари, кладовщики и другие.

В рамках первого проекта ООО «ИнжГеология» приобрело дополнительные единицы оборудования (2 выдувных станка и 8 пресс-форм), в течение срока реализации проекта дополнительно будет создано 16 рабочих мест, за период 2021-2022г. создано 3 рабочих места. Компания увеличивает производство «шариков для сухого бассейна» 7 см 50 шт., наборов для игры «Боулинг» (6 кеглей и 1 шар), «Самосвал» 37,5 см и «Корзина».

Таким образом, в результате проведенного анализа в компании ООО «Инжгеология», можно сделать вывод о том, что в настоящее время предприятие работает эффективно. В данной главе представлен анализ рынка изготовления детских игрушек, разработан план маркетинга по масштабированию бизнеса. Представлен производственный план и организационный план реализации проекта по расширению производства детских игрушек.

### 3 Финансовая модель проекта

#### 3.1 Финансовая модель инвестиционного проекта по масштабированию бизнеса

Общая стоимость проекта составляет 18 750 тыс. рублей. Для финансирования проекта используется заем Государственного Фонда развития промышленности Самарской области (ГФРП СО) в сумме 15 000 тыс. рублей.

##### Эффективность реализации проекта

Основные показатели экономической эффективности и социальной значимости проекта представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Показатели экономической эффективности проекта

Показатель	Ед. изм.	За период займа
NPV	тыс. руб.	4 878,11
IRR	%	28,5%
PBP	лет	3,02
DPBP	лет	3,83
Создание дополнительных рабочих мест	Ед.	16
Объем налоговых поступлений	Тыс.руб.	14 492

На рисунке 11 представлена динамика показателя проекта, из которого видно, что в первый год работы проекта, несмотря на положительную выручку, показатели валовой прибыли, чистой прибыли и EBITDA имеют отрицательные значения. Со второго года реализации проекта все показатели имеют положительную динамику.

## Финансовая модель проекта.

В таблице 11 и на рисунке 11 представлена динамика показателей проекта по годам с 2023 по 2028 г.г.

Таблица 11-Динамика показателей проекта, т.р.

Показатель	Ед. изм.	Итого	в т.ч. за период займа	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Выручка	тыс. руб.	179 181,82	126 090,91	6 636,36	26 545,45	26 545,45	26 545,45	26 545,45	26 545,45
Валовая прибыль	тыс. руб.	52 660,55	32 028,38	-255,14	7 704,28	6 873,14	7 003,79	7 095,64	8 764,71
Валовая рентабельность	%	29,40%	25,40%	-3,80%	29,00%	25,90%	26,40%	26,70%	33,00%
ЕБИТДА	тыс. руб.	45 774,29	31 542,12	-303,77	7 607,03	6 775,89	6 906,54	6 998,39	7 116,08
Рентабельность по ЕБИТДА	%	25,50%	25,00%	-4,60%	28,70%	25,50%	26,00%	26,40%	26,80%
Чистая прибыль	тыс. руб.	25 876,31	13 352,00	-2 192,00	4 033,11	3 293,84	3 122,09	3 337,77	4 888,27
Рентабельность по чистой прибыли	%	14,40%	10,60%	-33,00%	15,20%	12,40%	11,80%	12,60%	18,40%



Рисунок 11 – Динамика основных показателей проекта

На рисунке 12 представлена рентабельность проекта, из которого видно, что все виды рентабельности в первый год реализации проекта имеют

отрицательные значения. Наибольший рост рентабельности по проекту к 2028 году имеет валовая рентабельность в объеме 31%.

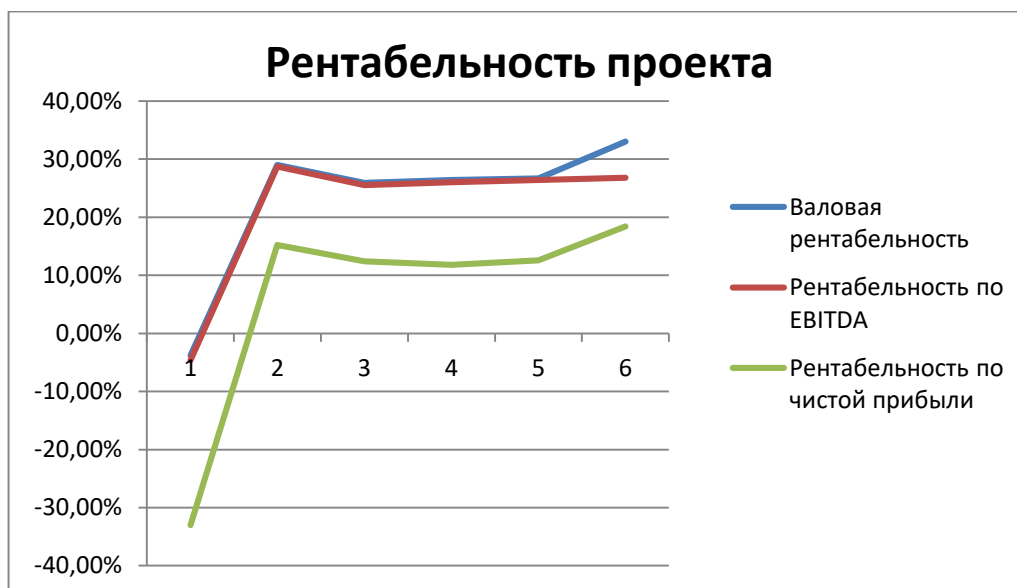


Рисунок 12 – Рентабельность проекта

На рисунках, 13 и 14 представлена динамика денежных потоков, операционного и свободного, при этом из рисунка 13 видно, что операционный денежный поток имеет положительное значение, а финансовый отрицательное.



Рисунок 13 – Динамика денежного потока

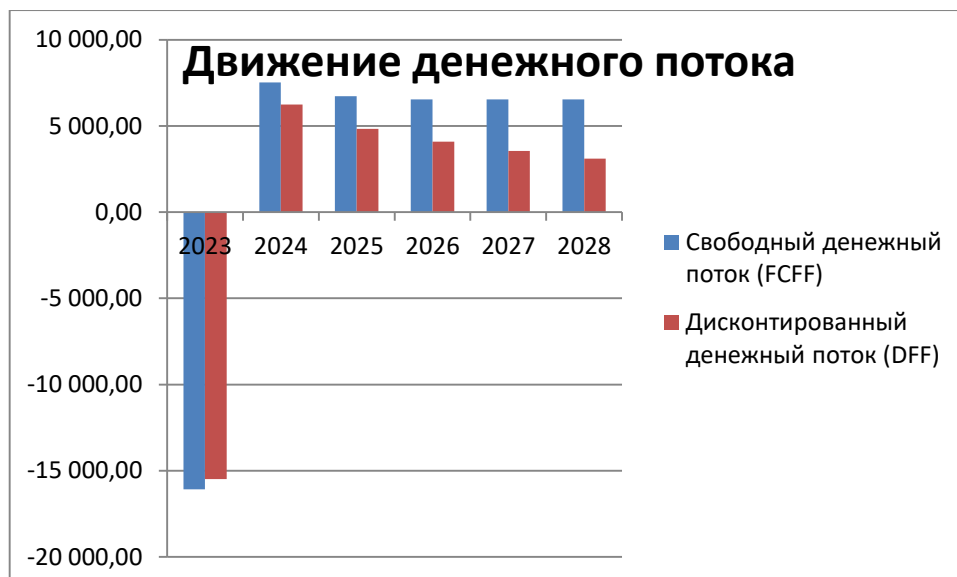


Рисунок 14 – Движение денежного потока

Как видно из данных рисунка 13 свободный денежный поток и дисконтированный в первый год реализации проекта имеют значения отрицательные, а со второго года свободный денежный поток растет.

Далее на рисунках 15, 16, 17 представлена динамика показателей предприятия ООО «Инжгеология» после масштабирования бизнеса. Все показатели деятельности имеют положительное значение. Внеоборотные активы ежегодно уменьшаются, а оборотные активы ежегодно увеличиваются в процессе реализации проекта.



Рисунок 15 - Динамика показателей предприятия после внедрения проекта



Рисунок 16 - Динамика денежных потоков предприятия после внедрения мероприятия



Рисунок 17 - Динамика изменения активов предприятия

Таким образом, в результате проведенного расчета финансовой модели по проекту связанные с масштабированием бизнеса, предприятие ООО «Инжгеология» можно сделать вывод о том, что проект является эффективным.

Основные показатели проекта составляют:

NPV - 4 878,11 т.р.; IRR - 28,5%; PBP - 3,02 лет; DPBP -3,83 лет;  
Создание дополнительных рабочих мест – 16 чел.; Объем налоговых поступлений -14 492 т.р.

### **3.2 Оценка рисков: анализ вероятности рисков и чувствительности к рискам**

Риски инвестиционного проекта выражаются в вероятности наступления таких событий, которые будут способствовать снижению эффективности данного проекта. Далее представим группы рисков, которые

могут возникнуть в результате реализации проекта по масштабированию бизнеса, расширение производства по изготовлению игрушек из пластика.

- производственные риски;
- финансовые риски;
- иные риски.

Таблица 12 – Виды рисков проекта и направления направленные на минимизацию их воздействия

Вид риска	Последствия	Меры преодоления рисков
<b>1. Производственные риски</b>	-	-
Поставка не качественного сырья от поставщика	Несоблюдение технологического процесса, который может быть вызван сбоем работы оборудования	Планирование резерва на непредвиденные расходы
Технологический риск	Сбой в работе оборудования производства	Инструктаж персонала на рабочем месте по использованию оборудования
<b>2. Финансовые риски</b>	-	-
Ценовой риск	Нехватка денежных средств для финансирования деятельности автозаправочной станции. Трудность ведения бизнес	Планирование финансового резерва на непредвиденные расходы, связанные с реализацией бизнеса
Риск финансирования	Необходимость привлечения дополнительных источников финансирования, что в следствии может увеличить стоимость проекта	Планирование резерва на непредвиденные расходы
<b>3. Внешние риски</b>	-	-
Экономические, политические, форс-мажорные.	Снижение эффективности проекта. Снижение спроса на реализуемую продукцию. Нехватка денежных средств на финансирование проекта	Мониторинг общей экономической и политической обстановки в стране
<b>4. Иные риски</b>	-	-
Маркетинговый риск	Снижение эффективности проекта	Эффективная рекламная компания. Грамотно составленная маркетинговая стратегия



## Продолжение таблицы 12

Вид риска	Последствия	Меры преодоления рисков
Риск персонала	Снижение эффективности работы проекта.	Проведение подробного инструктажа на рабочем месте.

Оценка рисков представлена в приложении Б.

Исходя из построенной финансовой модели в третьей разделе бакалаврской работы, можно сделать выводы о том, что проект по расширению производства является эффективным.

В результате оценки вероятности возникновения риска и степени его влияния можно сделать следующие выводы, самыми опасными рисками для изготовления пластиковых игрушек является риск поставки не качественного сырья. Вероятность возникновения данного риска умеренная, степень влияния значительная. Риск связанный со сбоем работы оборудования имеет высокую вероятность возникновения и разрушительную степень воздействия. Ценовой риск, вероятность возникновения существенная, данный риск связан с повышением цен на сырье и материалы, степень воздействия умеренная. Наличие возникновения политических, экономических и форс мажорных обстоятельствах вероятность возникновения, умеренная, степень воздействия существенная, так как, отсутствие дополнительного финансирования не позволит развивать данный проект. Риск по работе персонала имеет высокую степень возникновения и разрушительную степень воздействия.

В результате разработанной финансовой модели, по проекту масштабирования бизнеса по увеличению производства пластиковых игрушек, можно сделать вывод о том, что данный проект является эффективным.

## Заключение

В первой главе работы рассматривается понятие и сущность разработки инвестиционного предложения, с учетом особенностей масштабирования бизнеса. А также рассмотрено понятие, виды и стратегии, возможности масштабирования бизнеса.

Во второй главе дается организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «Инжгеология» на предмет выявления возможности масштабирования бизнеса по расширению производства игрушек из пластика.

На основе представленных данных в таблице 1 и на рисунках 2,3,4, можно сделать вывод, что в целом за исследуемый период предприятие ООО «Инжгеология» в целом отработала эффективно. Так в 2021 году по сравнению с 2020 годом выручка предприятия возросла на 75,98%, а в 2022 году еще на 24,78%.

Расходы по обычной деятельности за исследуемый период так же имеют тенденцию к увеличению, которая составляет в 2021 году 105,66%, а в 2022 году 11,97%. В связи с тем, что происходит резкий рост расходов по обычной деятельности в 2021 году, валовая прибыль предприятия уменьшается на 16,49%, а в 2022 году увеличивается на 123,08%.

Управленческие расходы так же возрастают в 2021 году на 15 241 т.р, а в 2022 году еще на 1159 т.р, это связано с внедрением информационной системы по управлению оборотными средствами, за счет приобретения дополнительного программного оборудования и обучение персонала. За счет внедренных информационных технологий растет чистая прибыль предприятия в 2022 году и составляет 33,612 т.р. Численность персонала ежегодно увеличивается. Внедрение новых информационных технологий по оптимизации учета оборотных средств увеличивает производительность труда за исследуемый период на 6%. Рентабельность производства ООО

«Инжгеология» в 2021 году по сравнению с 2020 уменьшается на 40%, а в 2022 возрастает так же на 40%.

Таким образом, в результате проведенного анализа в компании ООО «Инжгеология», можно сделать вывод о том, что в настоящее время предприятие работает эффективно.

Так же во втором разделе представлен анализ рынка изготовления детских игрушек, разработан план маркетинга по масштабированию бизнеса. Представлен производственный план и организационный план реализации проекта по расширению производства детских игрушек.

В третьем разделе работы разрабатывается финансовая модель проекта с описанием показателей эффективности его реализации, а так же проводится анализ и оценка рисков данного проекта.

В результате разработанной финансовой модели, по проекту масштабирования бизнеса по увеличению производства пластиковых игрушек, можно сделать вывод о том, что данный проект является эффективным.

## Список используемой литературы

1. Аббосов, М. И. Теоретические аспекты бизнес-планирования деятельности организации / М. И. Аббосов // Вестник науки. – 2021. – Т. 3. – № 1(34). – С. 55-60. – EDN LTYSTU.
2. Альгинова, Т. Ф. Бизнес-план предприятия: содержание и роль в финансовой политике / Т. Ф. Альгинова // Тенденции развития науки и образования. – 2022. – № 81-3. – С. 5-8. – DOI 10.18411/trnio-01-2022-77. – EDN VWCWTQ.
3. Анисимов, А. Ю. Бизнес-планирование : Учебник для группы специальностей и профессий "Экономика и управление" / А. Ю. Анисимов, О. А. Пятаева. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью "Издательство "КноРус", 2022. – 168 с. – (Бакалавриат и магистратура). – ISBN 978-5-406-08424-3. – EDN JBERZS.
4. Ведмедь, И. Ю. Понятие и сущность финансового моделирования / И. Ю. Ведмедь // Современные научные исследования и инновации. – 2021. – № 10(126). – EDN HNGGEZ.
5. Вербенская, А. В. Современная модель бизнес-плана как инструмент комплексного стратегического планирования организации / А. В. Вербенская // Наука через призму времени. – 2021. – № 2(47). – С. 18-22. – EDN JUDBVE.
6. Воронин, Д. А. Разработка финансовой модели технологического проекта / Д. А. Воронин, А. Б. Жданова // Вестник науки и образования. – 2022. – № 1-1(121). – С. 49-52. – EDN FBTKAL.
7. Гарипова, А. М. Алгоритм и общие принципы построения финансовой модели / А. М. Гарипова // Концепции устойчивого развития науки в современных условиях : сборник статей Всероссийской научно-практической конференции, Оренбург, 13 июня 2021 года. – Оренбург:

Общество с ограниченной ответственностью "Аэтерна", 2021. – С. 47-50. – EDN RYNESO.

8. Жайжанова, М. Ж. Бизнес-планирование как финансовая модель развития бизнеса / М. Ж. Жайжанова // Интернаука. – 2021. – № 20-4(196). – С. 48-50. – EDN GNYWXQ.

9. Захлевная, К. И. Роль и значение бизнес-плана в инвестиционной деятельности / К. И. Захлевная // Вестник Института мировых цивилизаций. – 2016. - №12. – С. 20-24.

10. Зароченцева, Е. А. Финансовое моделирование как современное построение бюджета / Е. А. Зароченцева, Л. Л. Орехова // Развитие экономики и менеджмента в условиях перехода к цифровой экономике : Сборник научных трудов / Под общей редакцией К.А. Бармуты. – Ростов-на-Дону : Донской государственный технический университет, 2021. – С. 94-97. – EDN XFBIII.

11. Исхакова, Г. М. Бизнес-планирование: теория и практика: учебно-методическое пособие / Г. М. Исхакова. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2022. – 138 с. – ISBN 978-5-4365-9167-4. – EDN FCCKTG.

12. Исхакова, Ю. А. Сущность и структура бизнес-плана / Ю. А. Исхакова // Научно-исследовательский центр "Вектор развития". – 2021. – № 4. – С. 13-17. – EDN ZEXBRI.

13. Каратаева, О. Г. Бизнес-планирование: Учебное пособие для СПО / О. Г. Каратаева, О. В. Чеха. – Саратов: Профобразование, 2020. – 68 с. – ISBN 978-5-4488-0883-8. – EDN HWZMZV.

14. Колесникова, О. В. Методология разработки бизнес-плана предприятия / О. В. Колесникова // Известия Международной академии аграрного образования. – 2021. – № 56. – С. 73-77. – EDN GMARFU.

15. Кучеренко, К. В. Назначение финансовой модели в бизнесе / К. В. Кучеренко // Экономические науки: актуальные вопросы теории и практики: сборник статей V Международной научно-практической конференции,

Пенза, 15 мая 2022 года. – Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2022. – С. 80-82. – EDN BINXZL.

16. Литвинова, Д. В. Построение финансовой модели при проектном финансировании / Д. В. Литвинова // Новые импульсы развития: вопросы научных исследований : Материалы VII Международной научно-практической конференции, Саратов, 30 декабря 2020 года / Под редакций Н.В. Емельянова. – Москва: "КДУ", "Добросвет", 2021. – С. 127-136. – EDN ZZMGRT.

17. Макарецкая, Т. Д. Требования и принципы финансового моделирования / Т. Д. Макарецкая // Управление информационными ресурсами : материалы XVIII Международной научно-практической конференции, Минск, 10 марта 2022 года. – Минск: Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2022. – С. 299-301. – EDN QIOBMB.

18. Олькова, А. Е. Финансовое моделирование инвестиционных проектов : учебно-методическое пособие / А. Е. Олькова. - Москва : Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2020. - 80 с. - ISBN 978-5-85006-237-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1405788> (дата обращения: 28.05.2022). – Режим доступа: по подписке.

19. Официальный сайт агентства РИА Новости [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://ria.ru/20220517/inflyatsiya-1789121144.html/> (дата обращения 25.05.2022 г.).

20. Официальный сайт РБК Магазин исследований (rbc.ru [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://marketing.rbc.ru/> (дата обращения 10.05.2022 г.).

21. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения 25.05.2023 г.).

22. Официальный сайт Фонда развития промышленности [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://frprf.ru/> (дата обращения 22.05.2022 г.).

23. Передереев, М. С. Анализ показателей эффективности современного инвестиционного проекта / М. С. Передереев // Интеграция науки, общества, производства и промышленности : сборник статей Международной научно-практической конференции, Тюмень, 17 мая 2019 года. – Тюмень: Общество с ограниченной ответственностью "ОМЕГА САЙНС", 2019. – С. 122-128. – EDN ZHUFJZ.

24. Сафонов, А. А. Разработка бизнес-плана инвестиционного проекта / А. А. Сафонов // Вестник современных исследований. – 2019. – № 1.10(28). – С. 259-262. – EDN YWUAPB.

25. Ситдикова, З. Ш. Разработка бюджета проекта / З. Ш. Ситдикова // Аллея науки. – 2018. – Т. 2. – № 2(18). – С. 497-502. – EDN YSXDRP.

26. Соловьева, Ю. В. Внутрифирменное планирование : Учебное пособие для бакалавров / Ю. В. Соловьева, М. В. Черняев. – 4-е изд.. – Москва : Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2022. – 210 с. – ISBN 978-5-394-04680-3. – EDN DKUJAI.

27. Трусова, Н.Е. Разработка модели анализа финансовых факторов создания стоимости компании / Н. Е. Трусова // Научные записки молодых исследователей, 2014. – № 3. – С. 47-50.

28. Тухтаева, Х. Ю. Прогнозирование основных финансовых показателей как элемент системы бизнес-планирования на предприятии / Х. Ю. Тухтаева // Молодой ученый. – 2022. – № 2(397). – С. 132-137. – EDN MZRRXM.

29. Шальнева, В. В. Бизнес-план реализации инвестиционного проекта / В. В. Шальнева, О. Г. Блажевич // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. – 2019. – № 3(48). – С. 82-93. – EDN HHSNQQ.

30. Шиндина, Ю. А. Экономическое обоснование расходов на организацию бизнеса: методический аспект / Ю. А. Шиндина // Инновации. Наука. Образование. – 2022. – № 50. – С. 982-989. – EDN IKCZLE.

31. Repiský, J. Risk consideration in the investment plan of creating a vineyard / J. Repiský // Agribusiness Economics and Management. – 2019. – Vol.

1. – No 148. – P. 100-111. – DOI 10.33245/2310-9262-2019-148-1-100-110. – EDN TBNNWZ.

32. Afzal, F., Shehzad, A., Rehman, H. M., Afzal, F., & Mukit, M. M. H. M. H. (2022). Risk perception and cost of capital in emerging market projects using dynamic conditional correlation model. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, doi:10.1108/IMEFM-07-2021-0257

33. Chishti Susanne, Barberis Janos. *The FINTECH Book: The Financial Technology Handbook for Investors, Entrepreneurs and Visionaries*. – Wiley, 2016. — 312 p.

34. Hayajneh O. S. *The Impact of Working Capital Efficiency on Profitability an Empirical Analysis on Jordanian Manufacturing Firms [Text]* / O. S. Hayajneh, F. L. A.Yassine // *International Research Journal of Finance and Economics*. – 2011. – T. 66. – №. 2011. – P. 67-69.

35. Kaur H. V. *Managing efficiency and profitability through working capital: An empirical analysis of BSE 200 companies [Text]* / H. V. Kaur, S. Singh // *Asian Journal of Business Management*. – 2013. – T. 5. – №. 2. – P. 197-207.



## Приложение А

### Годовой объем детских товаров в России по категориям, млрд. Руб.



Источник: Russian Target Group Index, Ipsos Comcon  
Инфографика: И.Анешева

Рисунок А.1 - Годовой объем детских товаров в России по категориям, млрд. рублей

## Приложение Б

### Описание риска

Таблица Б.1 - Оценка рисков

Риски	Причины	Вероятность возникновения				Степень воздействия			
		Минимальное	Умеренное	Существенное	Значительное	Минимальное	Умеренное	Существенное	Значительное
Поставка не качественного сырья от поставщика	Несоблюдение технологического процесса, который может быть вызван сбоем работы оборудования		4						5
Технологический риск	Сбой в работе оборудования производства				5				5
Ценовой риск	Рост цен на сырье			3			2		
Риск финансирования	Общий рост цен или ошибка уровня затрат на развитие проекта		4			3			
Экономические, политические, форс-мажорные.	Трудно прогнозируемый рост инфляции. Негативное изменение налоговой политики. Напряженная политическая обстановка		4					3	
Маркетинговый риск	Недостаточность информации о спросе продукции. Неправильно составленный маркетинговый план продаж	3				2			
Риск персонала	Ошибочные действия сотрудников, неэффективная система мотивации и стимулирования сотрудников				5				5
Сумма показателей		3	12	3	10	5	2	3	15