

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы Менеджмент
организации

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой
_____ А.В. Васильева
« _____ » _____ 2021 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Инвестиционный проект по совершенствованию бизнеса ООО «Ти-форс»

Исполнитель
студент группы 772-об _____

И.К. Путенков

Руководитель
зав. каф., канд. экон. наук _____

А.В. Васильева

Консультант
по экономической части
зав. каф., канд. экон. наук _____

А.В. Васильева

Нормоконтроль _____

Н.А. Николаева

Благовещенск 2021

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

- Факультет Экономический
- Кафедра Экономики и менеджмента организации
- Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент
- Профиль: Менеджмент организации

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой

_____ А.В. Васильева

« _____ » _____ 2021 г.

- ЗАДАНИЕ

- К бакалаврской работе студента Путенков Иван Константинович.

Тема бакалаврской работы: Инвестиционный проект по совершенствованию бизнеса ООО «Тифорс».

(утверждена приказом от 05.04.2021 № 658-уч)

- Срок сдачи студентом законченной работы 15.06.2021

Исходные данные к бакалаврской работе: учебные пособия, материалы периодических изданий, локальные нормативные акты, данные бухгалтерской отчетности, Федеральные законы РФ.

Содержание бакалаврской работы (перечень подлежащих разработке вопросов): теоретические основы формирования инвестиционного проекта, анализ внешней и внутренней среды ООО «Тифорс», инвестиционный проект по совершенствованию бизнеса ООО «Тифорс».

Перечень материалов приложения: Матрица PEST-анализ ООО «Тифорс», бухгалтерская отчетность ООО «Тифорс» за период 2019-2020гг, сетевой график реализации инвестиционного проекта.

Консультанты по бакалаврской работе (с указанием относящихся к ним разделов) по экономической части Васильева Анжелика Валерьевна

Дата выдачи задания 07.04.2021

Руководитель бакалаврской работы: Васильева Анжелика Валерьевна, зав. кафедрой, доцент, кандидат эконом. наук (фамилия, имя, отчество, должность, ученая степень, ученое звание)

Задание принял к исполнению (дата) 07.04.2021

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 70 с., 27 таблиц, 5 рисунков, 3 приложения.

ИНВЕСТИЦИИ, ПРОЕКТ, БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ, SWOT-АНАЛИЗ, РИСКИ, ПРОЕКТНЫЕ РЕШЕНИЯ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка инвестиционного проекта по совершенствованию бизнеса ООО Тифорс.

Объектом исследования является ООО Тифорс.

Предмет исследования – процесс разработки инвестиционного проекта по совершенствованию бизнеса ООО Тифорс.

В первой главе работы рассмотрены теоретические основы инвестиционного планирования, этапы их разработки и реализации, методы оценки эффективности.

Во второй главе работы произведен анализ инвестиционной деятельности предприятия ООО Тифорс. Исследованы экономические показатели в динамике за три года. Проанализирована внешняя и внутренняя среда компании, ее инвестиционный потенциал.

В третьей главе работы, представлен инвестиционный проект по внедрению в деятельность ООО Тифорс глобальной интернет-платформы. Рассчитаны сроки реализации проекта, риски, представлен финансовый план проекта. Рассчитана планируемая экономическая эффективность предложенных мероприятий.

Период исследования 2018 – 2020 гг.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы формирования инвестиционного проекта	7
1.1 Понятие и классификация инвестиционных проектов	7
1.2 Этапы разработки и реализации инвестиционных проектов	13
1.3 Показатели эффективности инвестиционных проектов	19
2 Анализ внешней и внутренней среды ООО Тифорс	26
2.1 Краткая характеристика предприятия	26
2.2 Анализ внешней и внутренней среды функционирования	28
2.3 Анализ практики управления проектами	37
3 Инвестиционный проект по совершенствованию бизнеса ООО Тифорс	41
3.1 Обоснование выбора наиболее приемлемого варианта инвестиционного решения	41
3.2 Разработка инвестиционного проекта по совершенствованию бизнеса	45
3.3 Оценка экономической эффективности инвестиционного проекта по совершенствованию бизнеса	51
Заключение	60
Библиографический список	62
Приложение А Матрица PEST-анализ ООО Тифорс	67
Приложение Б Бухгалтерская отчетность ООО Тифорс за период 2019 – 2020 гг.	69
Приложение В Сетевой график реализации инвестиционного проекта	70

ВВЕДЕНИЕ

Управление проектом (проектное управление) – особый вид управленческой деятельности, базирующийся на предварительной коллегиальной разработке комплексно-системной модели действий по достижению оригинальной цели и направленной на реализацию этой модели. Современное управление проектом – это особый вид управления, который, так или иначе, может применяться к управлению любыми объектами, а не только объектами, имеющими явные характеристики проекта.

Это подтверждается результатами практического использования проектного управления в самых разнообразных областях современного российского менеджмента. На сегодняшний день сложился стереотип о том, что наука управления проектами сформировалась относительно недавно, но на самом деле это так. Начало управлению проектами было положено еще в конце XIX века. С тех пор на науку управления проектами влияли как социальные методы, научные подходы, так и бизнес – подходы.

К сожалению, на сегодняшний день проектное управление пока не имеет широкого распространения в РФ в силу того, что является принципиально новой организационной и профессиональной рыночной культурой для российских руководителей, управленцев и менеджеров. Однако, интерес к применению проектных методов управления в последние годы имеет актуальность, причем во всех отраслях экономики.

В настоящее время в сети Интернет представлено множество интернет-сайтов, целью которых является продажа различных товаров. На сегодня количество пользователей Интернета в России достигло 15 миллионов, причем наиболее активными являются жители крупных городов, молодежь, люди с высоким доходом. Исходя из такого положения вещей, было бы крайне неразумно оставлять без внимания потребительские запросы этой аудитории, не попытавшись удовлетворить хотя бы часть таких запросов прямо в Интернете.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка инвестиционного проекта по совершенствованию бизнеса ООО Тифорс.

В ходе реализации поставленной цели в данной работе были поставлены и решены следующие задачи:

- изучить теоретические основы разработки и реализации инвестиционных проектов;
- проанализировать инвестиционный потенциал ООО Тифорс;
- разработать и оценить экономическую эффективность проекта по совершенствованию бизнеса ООО Тифорс.

Объектом исследования является ООО Тифорс.

Предмет исследования – процесс разработки инвестиционного проекта по совершенствованию бизнеса ООО Тифорс.

Информационная база исследования: пособия и монографии, периодика, материалы сети интернет, внутренняя документация объекта исследования.

Методы исследования: анализ, наблюдение, изучение документов, метод «древо» решений, метод «древо» целей, аналитический, графический методы, сетевое моделирование, календарное планирование, методы оценки рисков проекта.

Основой для анализа стили формы бухгалтерской отчетности ООО Тифорс.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что предложенные мероприятия могут быть использованы не только организацией ООО Тифорс, но и любой организацией, имеющей сходные слабые стороны и возможности с целью совершенствования бизнеса на базе интернет-торговли.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА

1.1 Понятие и классификация инвестиционных проектов

Реализация инвестиционных проектов напрямую связана с капиталовложением и другими аспектами, связанными с принятиями решений об инвестировании.

Инвестиции представляют собой вложения средств, которые используются для интенсивного и экстенсивного развития производства. Таким образом, цена активов увеличивается, и предприятие получает прибыль. Примером инвестиций являются приобретение недвижимого имущества для дальнейшей продажи по увеличенной стоимости, вложение финансовых ресурсов в основание бизнеса или в уже существующий проект с целью получения прибыли¹.

Самоцель инвестирования – увеличение дохода и преодоление негативных последствий инфляций. Инвестиционное вложение невозможно без риска, так как оно с равной долей вероятности может принести прибыль или прогореть.

Опираясь на различные признаки (такие как цель, эффективность вложений и др.), можно разделить инвестиции на типы.

На данный момент на практике выделяют ряд индикаторов, по которым производится типология инвестиций. Перечислим самые главные²:

- по характеру продолжительности (долгосрочные, краткосрочные, среднесрочные);
- объективизация вложений (портфельные, реальные);
- относительно формы собственности (государственные, частные, смешанные, совместные или иностранные);
- по характеру инвестиционной территории (внутренние и внешние);
- по характеру учёта денежных средств (чистые или валовые) и др.

Успех инвестирования зависит от анализа источника прибыли, вкладов в

¹ Бланк, И.А. Инвестиционный менеджмент. К.: Ника Центр; Эльга Н, 2018. 448 с.

² Валдайцев, С.В. Управление исследованиями, разработками и инновационными проектами : учеб. пособие. СПб. : Изд-во СПбГУ, 2019. 207 с.

легко реализуемые активы и заблаговременного формирования диверсифицированного портфеля. В диверсифицированный портфель входят все инвестируемые проекты, проранжированные в зависимости от уровня доходности и рисков. Этот подход направлен на минимализацию риска потери прибыли в целом. Таким образом, в случае, если один или несколько проектов окажутся нерентабельными, организация будет продолжать свою деятельность, используя доходы от оставшихся проектов. В свою очередь инвестиционный проект обладает всеми признаками настоящего проекта, а именно: наличие цели, задач, времени реализации, наличие сметы расходов и проектов документации и др.

Выполняя следующие функции, инвестиции, занимают свою нишу в финансовой системе³:

- инновационная функция заключается в реализации основных или совершенствующих новаций, направленных на многократное увеличение конкурентного преимущества за счёт использования высокоэффективных технологий;

- суть социально-экологической функции состоит в создании и реновации объектов, имеющих социальное и экологическое значение. Под социальными объектами подразумеваются различные образовательные, культурные, медицинские учреждения, а под экологическими – очистные и иные сооружения, работа которых направлена на нормализацию окружающей среды.

- конъюнктурная функция реализуется в мониторинге состояния экономического рынка, ситуации на микро- и макро-рынке.

- Внешнеэкономическая функция прослеживается в процессе аутсорсинга, привлечения иностранных инвестиций, создании и реновации экономических объектов за границей;

- функция воспроизведения как процесс смены старых фондов и формирования новых ради более эффективного создания услуг и товаров;

- оборонная функция, включающая в себя переоборудования, либо создание различных построек, имеющих оборонительную функцию, в т.ч. компании

³ Крюков, В., Петров, Н. Государственное регулирование инвестиционных процессов. М: Экономист, 2018. № 5. С.75.

промышленно-оборонного комплекса.

Процесс инвестирования является важнейшей ролью в построении экономической системы. Сдвиги уровней инвестирования в количественном эквиваленте, как правило, становятся причиной изменения объёмов занятости населения, производства общественных благ, товаров и услуг. Изменения в уровне инвестиций также влияют на совершенствование хозяйственных отраслей и на экономические перемены в целом.

Инвестиционные активы пребывают в постоянной зависимости от роста экономики, и наоборот. Чтобы оценить эту зависимость, имеет смысл зафиксировать понятие «чистые инвестиции» и «валовые инвестиции»⁴.

Понятие валовых инвестиций представляет собой амортизационные затраты, которые были понесены на замену старого оборудования новым, в сумме с инвестиционным приростом, идущим на расширение производства⁵.

Чистые инвестиции же - это амортизационная сумма основного капитала плюс валовые инвестиции.

Суть проекта инвестиций кроется в создании и продвижении новаторской идеи, которая была уже реализована в форме оборудования или в рамках созданных технологий. Инвестиционное проектирование базируется на плане, при условии, что ресурсы ограничены, реализация лежит на исполнителе. Перечислим главные виды проектов инвестиционного характера, а также дадим определение понятию «инвестиционный проект».

Инвестиционный проект – идея, воплощённая в форме коммерческого предложения (с сопутствующей оценкой эффективности), или бизнес-плана работы, руководства к реализации. Понятие часто связывают также и с рекламой этой самой идеи. Проект представляет собой систему мер, которая была спланирована участниками проекта и направлена на достижение определённой цели.

⁴ Вартапов, А.С. Экономическая диагностика деятельности предприятия: организация и методология: Учеб. пособие. М.: Финансы и статистика, 2014. 326 с.

⁵ Ендовицкий, Д.А. Комплексный анализ и контроль инвестиционной деятельности. М: Финансы и статистика, - 2017. С. 49.

Цель инвестиционного проекта с точки зрения инвестора, очевидно, кроется в получении максимального объема прибыли, коммерческого эффекта от вложений. Эта цель преследуется в любом инвестиционном проекте, включая работу с социальными объектами. Так, например, если инвестор поддерживает объекты социального значения, то он предполагает в будущем увеличение прибыли как следствие повышения условий работающих людей в место, куда были инвестированы средства.

Перечислим основные критерии классификации инвестиционных проектов⁶:

- цели проекта;
- масштабность проектов;
- жизненный цикл проекта;
- сфера реализации проекта.

Кроме глобальной цели проекта, связанного с инвестированием и получением в дальнейшем «выхлопа» от вложений, выделяют и дополнительные цели. Ими могут выступать:

- решение экономической, социальной или экологической задачи;
- расширение объема производства продукции или увеличение количества услуг;
- производство новой продукции.

По критерию масштабирования проектов, они разделяются в зависимости от размера инвестиций, которые планируется вложить в проект. Их делят на⁷:

- мега проекты;
- крупные;
- средние;
- малые.

Мега крупными проектами можно назвать те, в которых инвестиционные вложения достигают сотни миллиардов рублей. Такими проектами могут быть,

⁶ Бузова, И.А. Коммерческая оценка инвестиции: [Учебн. для экон. спец.]. СПб. : Питер, 2019. 432 с.

⁷ Виленский, П.Я. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов : методическое пособие. М. : Экономика, 2018. 422 с.

например, строительство больших объектов промышленного назначения. В свою очередь, просто крупные проекты – проекты с инвестициями в десятки миллиардов рублей (например, реконструкция здания организации по работе с пластмассами на базе химического комбината). Усреднённым проектом можно считать проект с вложениями в 1-2 млрд. руб. Такие проекты связаны с постройкой небольших объектов, или реконструкцией уже имеющихся предприятий. Малыми же проектами принято называть проекты с инвестированием в них до одного миллиарда рублей.

Масштабность по воздействию проекта разделяют на⁸:

- народнохозяйственные;
- региональные;
- отраслевые;
- местные;
- на один объект.

Выделяют также такой вид проекта как народно-хозяйственный. Он, как правило, связан с деятельностью сферы экономики в стране. Например, таким проектом может считаться разработка платежной системы, созданной на базе пластиковых носителей. Проекты регионального уровня затрагивают деятельность внутри конкретных регионов. Примером такого проекта может выступать строительство Крымского моста. Проекты отраслевого уровня базируются внутри определённой отрасли (например, проект добычи морской соли). Местное проектирование завязано на создание благ в небольшом городе или населённом пункте. Примером местного проекта можно назвать строительство деревообрабатывающего завода в посёлке городского типа⁹.

Стоит упомянуть, что наибольший объем проектов, связанных с инвестированием, находится на базе отдельно взятых объектов (на предприятиях, заводах, цехах и др.). Чтобы классифицировать инвестиционные проекты, выделяют

⁸ Бетанова, И. Роль HR в управлении проектами // Справочник по управлению персоналом. 2019. N 4. С. 47-52.

⁹ Буров, В.П., Галь, В.В., Казаков, А.П., Морошкин В.А. Бизнес-план инновационного проекта. Методика составления. М.: УИПККАП, 2019. 106 с.

критерий срока реализации. Под данным критерием понимают время от дачи денежных средств до дня начала функционирования созданного объекта.

По данному критерию проекты подразделяются на¹⁰:

- долгосрочные – более 15 лет;
- среднесрочные – от 5 до 15 лет;
- краткосрочные – до 5 лет.

По сфере реализации инвестиционных проектов их разделяют на:

- производственные;
- социальные;
- экологические;
- научно-технические;
- финансовые;
- организационные.

Инвестиции производственного характера объединяют все проекты, главной целью которых выступает разработка и внедрение объектов экономической инфраструктуры страны. Социальные проекты требуют социальных инвестиций, которые идут в сферу образования, здравоохранения. Инвестиции экологического характера идут на защиту окружающей среды, разработку инновационных систем защиты планеты от человеческих отходов в виде пластика и прочих вредоносных губительных для Земли выбросов. Инвестиции научно-технического характера, как видно из названия, требуются для поддержки фундаментальных и прикладных научных дисциплин и открытий в них¹¹.

Зачастую понятие инвестиции финансовой системы путают с финансовыми инвестициями. Однако эти понятия разграничиваются: инвестиции в финансовую систему задействованы в целях создания новой методологии менеджмента сектором банков, совершенствованием процессов фондового рынка и

¹⁰ Виноградова, З.И. Стратегический менеджмент : учеб. пособие для студентов высших учебных заведений. М. : Фонд «Мир», 2020. 304 с.

¹¹ Белых, Л.П. Основы финансового рынка : учебник. М. : ЮНИТИ, 2019. 253 с.

бирж и др. Инвестиции организационного характера идут на развитие методологии и структуры управления компаниями, регулированием количества и качества выпускаемых товаров, регламентированием отдыха и труда персонала.

Проект инвестиционного характера изменяется по ходу времени. Есть вероятность, что в ближайшее время инвестиционные проекты изменятся до неузнаваемости, поскольку создаются всё новые отрасли, требующие вложений. У каждого инвестиционного проекта есть жизненный цикл, этапы которого должны быть максимально детализированы, насыщены новаторскими идеями, иметь сильный методологический фундамент и эффективный инструментарий.

1.2 Этапы разработки и реализации инвестиционных проектов

Любой проект характеризуют¹²:

- временные ограничения;
- стоимость проекта;
- уникальный результат;
- алгоритм реализации по этапам и во времени.

Данные описания инвестиционного проекта присущи ему в полном объёме. Однако новаторский проект не может представлять себя просто набор документов. Несмотря на это, ряд авторов именно так и представляют специфику данного понятия.

Не стоит забывать, что разработка каждого проекта инвестиционного характера обусловлен духом времени, прошёл свой индивидуальный путь от появления идеи, первыми шагами в разработке документов, планирование и реализацию, до конечного закрытия и оценки эффективности.

Каждый инвестор с трепетом подходит к инвестиционному проектированию, поскольку его цель – получение прибыли, представляется в рамках данного понятия достаточно сложной и всегда несёт в себе определённые риски. Учёный

¹² Басовский, Е.Н., Басовская, Л.Е. Экономическая оценка инвестиций учеб. пособие. ИНФРА-М. 2019. 412 с.

Подшиваленко Г.П. утверждает, что деления проекта инвестиционного характера на конкретные циклы быть не может¹³. Несмотря на это, в среде многих учёных и проектировщиков выделяют определённые фазы цикла проекта. Перечислим их.

Первой фазой выделяю «преинвестиционные» процессы. В этой фазе создаются наброски проекта, оцениваются возможности получения прибыли, согласуется с участниками, проводятся предварительные оценки, производится поиск оборудования, поставщиков, транспортных компаний и т.д. Помимо этого, на данном этапе производится поиск и подбор инвесторов, которые, по мнению организаторов, могут быть потенциальны¹⁴.

В случае, если организаторы проекта инвестиционного характера решили, что будут привлекаться кредитные технологии, то в первой фазе проекта прорабатывается и этот вопрос, заключается договор на получение кредита, подготавливаются необходимые сопутствующие документы. Уровень затрат, который может быть совершен на этой стадии, если всё идёт успешно и по плану, могут быть капитализированы. В дальнейшем они могут перейти к типу производственных затрат, либо отнестись к амортизационным механизмам, пойти на себестоимость необходимых для приобретения товаров¹⁵.

Второй фазой принято называть инвестиционную фазу, где непосредственно происходит вложение активов в проект, либо сама реализация разработанного проекта. Эта фаза выступает самой главной и основной, поскольку здесь совершаются конкретные спланированные действия, от которых зависит исход проекта. На этом же этапе создаётся вся сметная документация, происходит покупка оборудования, подготавливается сама основа для реализации задуманного. Кроме того, на этом этапе зачастую начинается и рекламная кампания. На второй фазе утверждаются основные категории и активы. Активная работа ведётся и с

¹⁴ Баев, Л.А. К вопросу о категорийной системе оценки и управления инновационным развитием // Менеджмент в России и за рубежом. 2018. № 3. С. 20-27.

¹⁵ Давыдянц, Д.Е. Показатели эффективности основных и оборотных производственных фондов. Ставрополь: ЦНТИ, 2020. 36 с.

затратами, которые, в основном, выступают в этой фазе как сопутствующие. Однако, в будущем они могут быть перенесены в категорию затрат на себестоимость продукции, либо капитализированы.

Третью фазу принято называть производственной, или эксплуатационной. С неё начинается первая проба функционирования всех созданных результатов проекта. Начинается само производство продукции, ведётся работа над автоматизацией и налаживанием процессов, по ходу первой работы исправляются ошибки. В этой же фазе, как правило, происходят процессы, связанные с выполнением кредитных и банковских обязательств. Третья фаза – фаза первых поступлений и издержек. Её эффективность и продолжительность действия играет решающую роль в эффективности всего проекта в целом. Чем дольше она будет протекать, тем большие доходные показатели будут в итоге¹⁶.

Крайне необходимо на данном этапе зафиксировать инвестиционный предел. Инвестиционный предел – момент, при достижении которого заработанные активы и блага (товары, знания и др.) уже не связываются с инвестициями, которые были введены в проект изначально, в первой фазе.

Проектирование инвестиционного характера имеет своё начало с момента разработки плана проекта, своеобразного сценария. В нём обязательно должны быть отражены основные цели и задачи проекта, планируемые результаты, необходимые средства для его осуществления. Перечислим элементы такого сценария¹⁷:

- резюме проекта;
- характеристика инициатора проекта;
- основная идея и сущность проекта;
- анализ рынка производства продукции или услуг по выбранной теме;
- анализ рынка сбыта продукции или услуг, рынка сырья и материалов, рынка рабочей силы;

¹⁶ Войтоловский, Н.В., Экономический анализ: Основы теории. Комплексный анализ хозяйственной деятельности организации: Учебник. М.: Высшее образование, 2020. 450 с.

¹⁷ Емельянов, Ю. Управление инновационными проектами в компании // Проблемы теории и практики управления / Ю. Емельянов. 2018. №2. 39 с.

- план реализации проекта;
- финансовый план проекта;
- оценка рисков проекта.

Резюме выступает неким изложением проекта инвестиционного характера.

Суть и идея такого проекта позволяет предоставить точное описание механизмов, путей реализации проекта. Процесс исследования рынка позволит отразить текущее состояние сферы производства планируемой к выпуску продукции, а также оценить планируемую для занятия долю рынка.

Исследование рынка сбыта также выступает необходимым условием выполнения инвестиционного проекта. Это позволит раскрыть все возможности реализации товаров на своём рынке по максимуму.

На прединвестиционном этапе должны происходить следующие процедуры¹⁸:

- описание продукции;
- оценки рынка;
- ценовой анализ;
- конкурентный анализ;
- обоснование сбыта;
- потенциальные потребители продукции проекта и их лпр;
- маркетинговая стратегия на прогнозный период проекта.

План реализации отражает этапы проекта, в нём содержится перечень всех мероприятий, которые нужно выполнить. Разрабатывается макет проекта.

Предпроектная проработка, концепт-проект – это первый, практически изначальный этап реализации проекта, идущий после самой задумки о проекте. На этой стадии решаются самые главные вопросы, от которых зависит исход конечного результата проекта. На этом этапе решаются следующие задачи:

- оформление перечня четких требований к дальнейшей разработке проекта;

¹⁸ Дзахмишева, И.Ш. Методика оценки конкурентоспособности услуги в розничной торговой сети // Маркетинг в России и за рубежом, 2018. № 3 (41). С.15.

- оценка возможности строительства/реконструкции объекта в конкретном случае;
- выявление потенциальных проблем и определение вариантов их решения;
- анализ планируемого бюджета проекта и принятие решения о целесообразности реализации проекта;
- разработка предварительной концепции объекта и прилегающей территории.

Главенствующим шагом разработки проекта выступает решение проблемы выбора технологии производства. Именно выбор технологии может предопределить характер производимой продукции, позиционирование его на соответствующем рынке, идентификация конкурентов.

Помимо этого, выбор технологии обуславливается степенью обеспеченности местности, на которой реализуется проект, её инфраструктурной насыщенностью (инженерные сети, транспортная развязка, расстояние до рынка сбыта).

Перечислим обязанности специалистов при работе над проектом. Они¹⁹:

- анализируют технологии и проводят их подбор, сравнивают различные коммерческие предложения от поставщиков;
- по отношению к сельхозпроектам разрабатывают различные схемы (севооборот, движение животных и прочее), производят расчёты;
- ищут и анализируют предложения от поставщиков ресурсов;
- ищут подрядчиков, анализируют их предложения по созданию объектов строительства и устройству сетей технического и инженерного обеспечения;
- консультируются со специалистами, привлекают консалтинговые агентства, беседуют с аналогичными компаниями, имеющими успешный опыт, экспертами в этой сфере и др.

Важнейшим шагом выступает оценивание количества инвестиций, которые будут производиться непосредственно в строительство. Для этого создаётся

¹⁹ Боровских, О.Н. Особенности построения системы управления проектами в проектных организациях // Российское предпринимательство, М.: Библиограф. 2019. № 1. С. 14-22.

финансовый план проекта. Благодаря ему можно идентифицировать объём необходимых финансовых вложений, оценить сроки и эффективность этих вложений.

Анализ рисков проекта позволит выстроить траекторию проекта (оптимистическую и (или) пессимистическую).

Перечислим стадии развития и реализации проекта инвестиционного характера²⁰:

- прединвестиционную;
- инвестиционную;
- эксплуатационную;
- ликвидационную.

На рисунке 5 представлен жизненный цикл проекта.

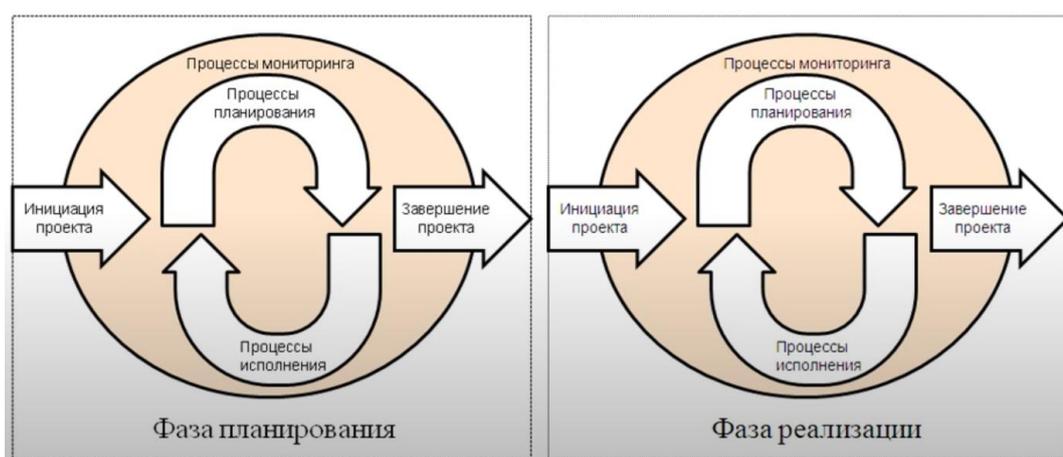


Рисунок 5 – Жизненный цикл проекта

Стадия прединвестиционная, как уже было отмечено, содержит ряд работ, которые прописываются в сценарии. На данном этапе инвестиции в проект составляют порядка одного-полутора процентов от общего количества планируемых вложений.

Вторая стадия – инвестиционная, подразумевает непосредственную работу

²⁰ Лачинина, Т.А. Проектные команды в управлении проектами // Менеджмент в России и за рубежом. 2019. № 2. С. 118.

с инвесторами. На данном этапе должны быть зафиксированы конкретные планируемые объемы финансирования. Это означает, что досконально нужно определить и расписать поставщиков оборудования и условия поставки, количество персонала, определить уровень заработной платы для каждого, заключить договоры с поставщиками, рассчитать расходы на воду, электричество, прочие ресурсы. На данном этапе инвестирование составляет 70-90 % от общего объёма.

Следующая стадия – эксплуатационная, это стадия, на которой фиксируются инвестиции в оборотные средства.

Инвесторы должны учитывать, что в первое время (а то и в первые годы) функционирования предприятия как результата проекта, оно может не нести прибыли. Опираясь на это, они должны быть готовы и к дополнительному вливанию денежных средств для поддержания проекта, чтобы он прошёл фазу «выживания»²¹.

Эксплуатационная – последняя, фаза, может длиться, как правило, несколько лет, в зависимости от специфики инвестиционного проекта, срока износа оборудования и др.

В этом периоде должны быть достигнуты все цели и задачи, инвестиционный бюджет должен быть реализован полностью.

Стадия ликвидации проекта может наступить после того, как возможности проекта будут исчерпаны. Эта стадия характеризуется тотальным падением финансовых показателей предприятия, превышением расходов над доходами. На данной стадии разработчики должны проанализировать ситуацию, провести «работу над ошибками». Несмотря на негативный исход, этот этап позволит сделать нужные выводы, чтобы начать новый проект или этот же проект заново уже более подготовленными, и тогда шансы на успех существенно возрастут.

1.3 Показатели эффективности инвестиционных проекта

В зависимости от стратегических целей развития предприятия в инвести-

²¹ Забродин, Ю.Н. Пособие по управлению проектами. М., Омега-Л. 2021. 414 с.

ционную программу могут вводиться различные виды проектов, предназначенные для решения отдельных задач²².

Определение привлекательности проекта по сравнению с другими проектами требует использования общих правил их оценки и сравнения. В проектном анализе эти правила называются критериями оценки решений. Их использование помогает аналитику принять единственно правильное решение – принять проект к реализации или отклонить проект. Выбор конкретного критерия для принятия решения о финансировании проекта зависит от различных факторов: существующие ограничения по ресурсам проекта, колебания потоков финансовых средств. При рассмотрении конкретных критериев необходимо обязательно брать во внимание согласованность расчетов во времени, т.к. потоки денежных средств в разные периоды имеют разную ценность²³.

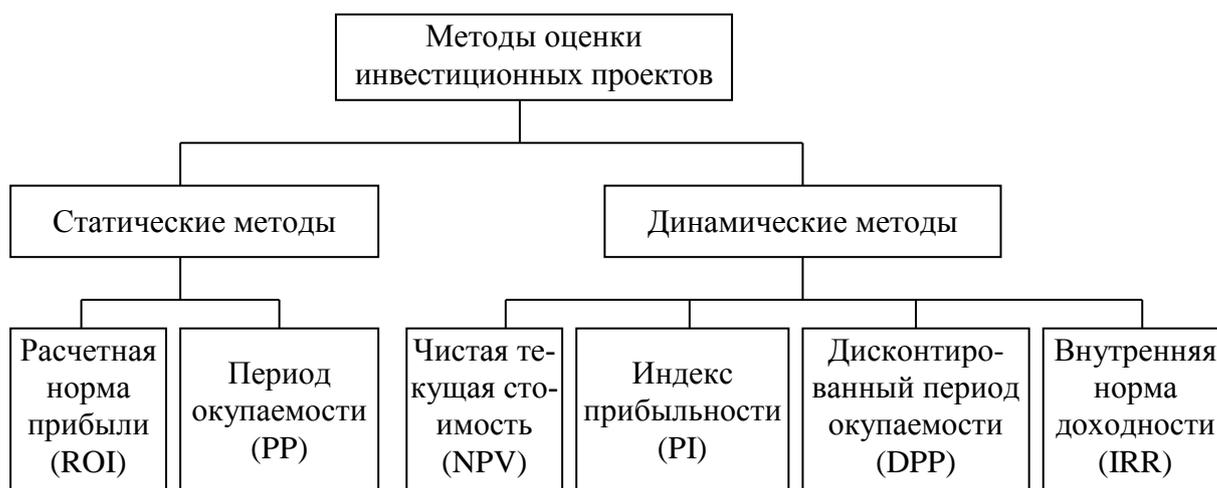


Рисунок 2 – Методы оценки инвестиционных проектов

Инвестиции считаются целесообразными, если денежный поток от реализации проекта достаточен для возврата начальной суммы капиталовложений и обеспечена необходимая отдача на вложенный капитал.

Для оценки каждого проекта обязательна информация: интервал планирования, основные технические характеристики проекта, размер и вид вложений,

²² Калинина А.П. Анализ затрат, финансовых результатов и деловой активности коммерческих организаций: Учебное пособие. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2020. 360 с.

²³ Блог Тимура Асланова. Управление продажами, управление компанией, маркетинг, PR [сайт] URL: <http://supersales.ru/terminy-i-opredeleniya/zhiznennyj-cikl-magazina.html> (дата обращения 15.05.2021).

прогнозируемый процент инфляции по официальной информации, график поступления инвестиций, длительность инвестиционного процесса, срок его эксплуатации, уровень производственных затрат, ожидаемый уровень объемов производства, условия кредитования, условия налогообложения, источники финансирования проекта. На основании исходных данных и описания разделов бизнес-планов формируется представление о проекте. В качестве наиболее распространенных являются интегральные показатели, основанные на концепции дисконтирования. К ним относят²⁴:

- чистый денежный поток;
- чистый приведенный доход;
- коэффициент выгоды-затраты;
- внутренняя норма доходности (рентабельности);
- период окупаемости;
- индекс доходности (рентабельности).

Кроме того, существует несколько подходов к оценке эффективности инвестиционных проектов. Рассмотрим некоторые из них.

Бухгалтерский подход предполагает, что долгосрочный финансовый успех определяется доходностью, в то время как при оценке краткосрочного успеха больше внимания уделяется ликвидности.

Период окупаемости инвестиций (РР).

Срок окупаемости инвестиций связан с ликвидностью. Этот метод, ориентированный на краткосрочную оценку, рассматривает, как скоро инвестиционный проект окупит себя. Согласно анализу РР, чем быстрее проект может окупить первоначальные затраты, тем лучше. РР заостряет внимание на поступлениях от осуществления проекта и на скорости этих поступлений, а не на уровне доходности или общей прибыли.

Используя данный критерий, надо определить приемлемый срок окупаемости, как меру оценки капитальных вложений. Чем выше ликвидность нужна инве-

²⁴ Пересада, А.А. Основы инвестиционной деятельности. К.: Либра, 2020. 344 с.

сторю, тем короче должен быть РР. Ясно, что выбор конечного РР является произвольным.

Расчетная норма прибыли (AROR)²⁵.

Вторым методом анализа капитальных вложений, основанным на бухгалтерском учете, является расчетная норма прибыли (AROR), еще известная под названием «прибыль на капитал» (ROI). Как видно из названия, этот метод сравнивает доходность проекта и вложенный капитал. Один из недостатков этого метода заключается в том, что существует много способов определения понятия «доход» и «вложенный капитал». Различные оценки дохода могут включать или не включать в себя финансовые издержки, амортизацию и налоги. Однако наиболее общим определением понятия «доход» при расчете AROR являются «поступления до уплаты процентов и налогов», которые включают в себя и амортизацию²⁶.

Учетная методика ориентирована на административно-плановую экономику и не дает достаточно объективной оценки по инвестиционным проектам, так как не учитывает наличие временного лага между затратами и результатом.

Расчетная норма прибыли рассчитывается как отношение чистой среднегодовой прибыли предприятия к средней величине инвестиций²⁷:

$$ROI = \frac{P_{net}}{(C_1 + C_2) : 2} \times 100 \%, \quad (1)$$

где P_{net} – чистая среднегодовая прибыль предприятия после выплаты налогов и процентных платежей;

C_1, C_2 – стоимость оборудования соответственно на начало и на конец реализации инвестиционного проекта.

²⁵ Герасимов, Б.И. Комплексный экономический анализ финансово-хозяйственной деятельности организации: учебное пособие. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2018. 160 с.

²⁶ Завлин, П.Н. Оценка эффективности инвестиционной деятельности. СПб.: Бизнес-пресса, 2019. 216 с.

²⁷ Ковалев, В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры. М.: Финансы и статистика, 2020. 316 с.

Проект считается экономически выгодным, если значение показателя превосходит норму прибыли, принятую инвестором.

Первоначальный вложенный капитал состоит из затрат на покупку и установку основных средств и увеличение оборотного капитала, требуемого на начальном этапе инвестиций. Однако на последнем этапе осуществления проекта вложенный капитал сокращается до остаточной стоимости оборудования плюс оставшиеся компоненты оборотного капитала.

Формула может быть представлена в виде²⁸:

$$AROR = \frac{\text{Средняя балансовая прибыль в год}}{\text{Первоначальный вложенный капитал}}, \quad (2)$$

то есть:

$$AROR = \frac{(\sum \text{годовых доходов}) : n}{\text{первоначальные затраты}} \quad (3)$$

$$AROR = \frac{(\sum \text{годовых доходов}) : n}{(\text{первоначальные затраты} + \text{остаточная стоимость}) : 2}, \quad (4)$$

Полученные результаты заметно отличаются друг от друга. Однако, если и установление критериев приемлемости, и финансовый анализ производятся по одному и тому же методу, инвестиционные решения, принятые на их основе, различаться не будут.

На практике AROR очень часто используется для обоснования инвестиционных решений. Это может быть из-за того, что те, кто принимает решения, часто предпочитают анализировать инвестиции через прибыль, поскольку деятельность самих менеджеров часто оценивается именно по этому критерию. Вне всяких сомнений, что применение данного показателя для оценки проектов ведет в некоторых организациях к принятию ошибочных инвестиционных решений.

²⁸ Савицкая, Г.В. Методика комплексного анализа хозяйственной деятельности: Краткий курс. М.: ИНФРА-М, 2019. 340 с.

Расчет индекса доходности осуществляется по формуле²⁹:

$$\text{ИД} = \frac{\text{ДП}}{\text{ИС}}, \quad (5)$$

где ИД – индекс доходности по инвестиционному проекту;

ДП – сумма денежного потока в настоящей стоимости;

ИС – сумма инвестиционных средств, направляемых на реализацию инвестиционного проекта (при разновременности вложений также приведенная к настоящей стоимости).

Показатель «индекс доходности» также может быть использован не только для сравнительной оценки, но и в качестве критериального при принятии инвестиционного проекта к реализации.

Если значение индекса доходности меньше или равно единице, то проект должен быть отвергнут в связи с тем, что он не принесет дополнительного дохода инвестору. Следовательно, к реализации могут быть приняты инвестиционные проекты только со значением показателя индекса доходности выше единицы.

Сравнивая показатели «индекс доходности» и «чистый приведенный доход», обратим внимание на то, что результаты оценки эффективности инвестиций находятся в прямой зависимости: с ростом абсолютного значения чистого приведенного дохода возрастает и значение индекса доходности и наоборот. Кроме того, при нулевом значении чистого приведенного дохода индекс доходности всегда будет равен единице. Это означает, что как критериальный показатель целесообразности реализации инвестиционного проекта может быть использован только один (любой) из них. Но если проводится сравнительная оценка, то в этом случае следует рассматривать оба показателя: чистый приведенный доход и индекс доходности, так как они позволяют инвестору с разных сторон оценить эффективность инвестиций.

Период окупаемости – это период, в течении которого сумма полученных

²⁹ Проектный анализ: учебное пособие для самостоятельного изучения дисциплины (для студентов специальности 7.050107 «Экономика предприятия» всех форм обучения). Краматорск: ДГМА, 2019. 144 с.

доходов окажется равной величине произведенных инвестиций.

Расчет этого показателя осуществляется по формуле³⁰:

$$ПО = \frac{ИС}{ДП_n}, \quad (6)$$

где ПО – период окупаемости вложенных средств по инвестиционному проекту;

ИС – сумма инвестиционных средств, направляемых на реализацию инвестиционного проекта (при одновременности вложений приведения к настоящей стоимости);

ДП_n – средняя сумма денежного потока (в настоящей стоимости) в периоде. При краткосрочных вложениях этот период принимается за один месяц, а при долгосрочных – за один год;

n – количество периодов.

Характеризуя показатель «период окупаемости», следует обратить внимание на то, что он может быть использован для оценки не только эффективности инвестиций, но и уровня инвестиционных рисков, связанных с ликвидностью (чем продолжительнее период реализации проекта до полной его окупаемости, тем выше уровень инвестиционных рисков). Недостатком этого показателя является то, что он не учитывает те денежные потоки, которые формируются после периода окупаемости инвестиций. Так, по инвестиционным проектам с длительным сроком эксплуатации после периода их окупаемости может быть получена гораздо большая сумма чистого приведенного дохода, чем по инвестиционным проектам с коротким сроком эксплуатации (при аналогичном и даже более быстром периоде окупаемости).

Внутренняя норма доходности (IRR) является наиболее сложным из всех показателей с позиции механизма его расчета. Этот показатель характеризует

³⁰ Савицкая, Г.В. Анализ эффективности предприятия. Методические аспектам. Новое знание, 2021. 225 с.

уровень доходности конкретного инвестиционного проекта, выражаемый дисконтной ставкой, по которой будущая стоимость денежного потока от инвестиций приводится к настоящей стоимости инвестируемых средств. Внутреннюю норму доходности можно охарактеризовать как дисконтную ставку, при которой чистый приведенный доход в процессе дисконтирования будет приведен к нулю³¹.

³¹ Чурилов, А.А. Понятие, роль и актуальность проектного управления в России // Молодой ученый. 2020. №3. С. 299-301. URL <https://moluch.ru/archive/50/6423/> (дата обращения: 06.05.2021).

2 АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ООО ТИФОРС

2.1 Краткая характеристика предприятия

Головное руководство ООО Тифорс находится по адресу: 676610, Амурская область, г. Благовещенск, шоссе Игнатъевское, д. 24 офис 312. Наибольшую прибыль предприятие получает от реализации запасных частей и деталей автомобилей зарубежных марок.

Организационно-правовая форма ООО Тифорс – общество с ограниченной ответственностью. Полное наименование юридического лица: Общество с ограниченной ответственностью Тифорс, краткое наименование ООО Тифорс, ИНН 2801257192 / ОГРН 1202800003450.

Предприятие создано на основе ООО «Мост-Курьер». В 2020 году в связи с эпидемиологической обстановкой в России и зарубежных странах, реализация товаров стала целесообразна через сеть Интернет с использованием бесконтактной доставке. Спрос на запасные части и комплектующие оставался высоким, и, в целях извлечения максимальной выгоды, предприятие произвело ребрендинг на основании имеющейся интернет-платформы. Генеральным директором нового предприятия является Ахметгараев Денис Геннадьевич. ООО Тифорс предоставило населению новые виды услуг, расширило ассортиментный перечень предлагаемых товаров. Каталог товаров можно найти на сайте: https://baza.drom.ru/vladivostok/sell_spare_parts/haby-avm-usilennye-delica-pajero.

Основной вид деятельности по ОКВЭД: 47.91 Торговля розничная по почте или по информационно-коммуникационной сети Интернет.

Менеджер по продажам занимается приемом и оформлением заказов от покупателей. Доставка запасных частей производится силами отдела доставки сохранившимся от компании «Мост-Курьер», которая в настоящее время номинально продолжает свою деятельность на рынке доставки, планируется ее ликвидация как самостоятельного юридического лица.

Фактически организационная структура компании – линейно-функциональная (рисунок 3).



Рисунок 3 – Структура управления ООО Тифорс

В настоящее время, анализ предприятия целесообразно производить используя показатели деятельности ООО «Мост-Курьер» за 2018 и 2019 гг., т.к. регистрация ООО Тифорс произведена в 2020 году (таблица 1).

Таблица 1 – Динамика доходов и расходов ООО Тифорс за 2018 – 2020 гг.

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.			Изменение показателя			
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	абсолютное 2019/2018, тыс. руб.	абсолютное 2020/2018, тыс. руб.	относительное 2019/2018, %	относительное 2020/2019, %
Выручка	24009	26319	4482	2310	-21837	109,6	17,0
Расходы по обычным видам деятельности	25861	24786	1625	-1075	-23161	95,8	6,6
Прибыль (убыток) от продаж	-1852	1533	2857	3385	1324	-82,8	186,4
Прочие доходы	7813	3044	0	-4769	-3044	39,0	0,0
Прочие расходы, кроме процентов к уплате	3142	3219	6	77	-3213	102,5	0,2
ЕВИТ (прибыль до уплаты процентов и налогов)	2819	1358	2851	-1461	1493	48,2	209,9
Налоги на прибыль	268	294	235	26	-59	109,7	79,9
Чистая прибыль (убыток)	2551	1064	2616	-1487	1552	41,7	245,9

Как можно видеть, из представленных данных, в 2019 году у предприятия было повышение выручки на 9,6 %, при этом расходы по обычным видам деятельности снизились на 4,2 %. Чистая прибыль организации за период 2018 – 2019 года снизилась на 1487 тыс. руб.

В 2020 году в следствии ребрендинга компании доходы предприятия снизились на 83 %. Кризис 2020 года, связанный со сложной эпидемиологической обстановкой в регионе, не позволил компании получить высокие доходы.

В целом снижение прибыли от прочих доходов составило 3044 тыс. руб., Прибыль до уплаты налогов составила 2851 тыс. руб. Несмотря на это решение о ребрендинге было верным, т.е. рост чистой прибыли составил 245,9 % (в 2,5 раза).

Для стабилизации экономического положения компании требовался выход на новые рынки, чем и воспользовалась компания в 2020 году открыв для населения возможность покупки товаров через Интернет-ресурс.

2.2 Анализ внешней и внутренней среды функционирования ООО Тифорс

ООО Тифорс основную прибыль в данный момент получает от реализации и транспортировки товаров. В процессе оказания услуг компания:

- организует хранение груза на охраняемой территории (с учетом необходимых условий для хранения - температурный режим, влажность);
- осматривает груз в месте получения, в случае повреждения составляет претензии к перевозчику и отправляет весь отчет клиенту;
- заключает договор;
- быстро возвращает денежные средства от клиента (для интернет-магазинов);
- работает как с физическими, так и с юридическими лицами;
- индивидуальный подход;
- мониторинг груза по системе глонасс /gps;
- подбирает решение для любой задачи.

В распоряжении компании имеются собственные автомобили грузоподъемностью до 450 кг, мотобайки и микроавтобусы. Полный цикл организации работ представлен в таблице 2.

Для оформления заявки покупатель может воспользоваться формой на сайте. Поступающие заявки обрабатываются менеджером. Для расчета стоимости услуги необходимо учесть стоимость услуг по погрузке, разгрузке товара, расход топлива и т.д.).

Таблица 2 – Полный цикл организации работ в ООО Тифорс

1 этап	2 этап	3 этап	4 этап	5 этап
Клиент звонит или оставляет заявку через форму на сайте	ООО «Тифорс» связывается с клиентом и уточняет детали	Заключается договор и выставляется счет	Клиент оплачивает покупку	ООО «Тифорс» доставляет товар до клиента

Обработка заказов и формирование отчетности происходит с использованием программы «1С: «Предприятие».

В таблице 3 представлены данные об объемах используемых материалов и представлен перечень основных поставщиков ООО Тифорс.

Таблица 3 – Объемы используемых материалов и перечень их поставщиков ООО Тифорс

Виды материальных ресурсов	ед. изм.	Объем поставок в год	Основные поставщики
Бланки строгой отчетности	уп. (100 шт.)	36	ООО «Буквица»
Упаковочные материалы	тыс.руб.	1 002	ООО «Амурская тара»
Горюче-смазочные материалы	т	220 - 250	ОАО «Лукойл-Интер-карт»»

Клиентами компании являются как частные, так и юридическими лица. Структура доходов по видам деятельности представлена в таблица 4.

Таблица 4 – Объемы реализации услуг ООО Тифорс за период 2018 – 2020 гг.

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.			Изменение показателя			
				2019/2018		2020/2019	
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Абсолютный рост (+;-)	Темп роста, %	Абсолютный рост (+;-)	Темп роста, %
Реализация запасных частей через интернет-ресурс	7813	3044	3452	-4769	38,9	408	113,4
Доставка грузов	24009	26319	1030	2310	109,6	-25289	3,91
Итого	31822	29363	4482	-2459	92,3	-24881	15,3

Наибольшую часть грузов компания доставляет под выполнение заказа интернет-магазина. Объем продаж этого сегмента растет год от года. Компании, реализующие запасные части и комплектующие, такие как «Атик-Моторс».

Можно констатировать, что общество с ограниченной ответственностью Тифорс – мало предприятие, включающее в себя интернет-площадку по реализации запасных частей и доставке их по городу Благовещенску. Уровень цен на

предоставляемые товары/услуги высок и оправдан качеством предоставляемого обслуживания, надежностью предприятия, наличием долгосрочных контрактов. Спад 2019 года обусловлен повышенной конкуренцией на рынке транспортных услуг. В 2020 году предприятие произвело ребрендинг.

Для принятия качественного управленческого решения генеральный директор ООО Тифорс имеет возможность использовать следующие источники информации:

- бухгалтерскую отчетность организации (баланс, расходные ведомости).

Данная информация используется для определения материальных ресурсов компании. Бухгалтерская отчетность компании подготавливается с использованием программы «1С: предприятие»;

- текущие планы организации на отчетный год, которые используются для анализа потребности организации в финансовых и технических ресурсах;

- internet, для анализа рынка сбыта, прогнозирования цен на товар, поиска поставщиков.

- специальные информационные технологии для разработки, анализа и принятия управленческих решений.

Методы управления в ООО Тифорс осуществляются, в основном, путем создания экономических условий, побуждающих работников действовать в нужном направлении. Материальное стимулирование является одним из важнейших средств воздействия на работника.

Коллектив предприятия по численному составу, уровню квалификации не является постоянной величиной, он все время изменяется: увольняются одни работники, принимаются другие. Динамика трудовых ресурсов приведена в таблице 5.

Таблица 5 – Динамика трудовых ресурсов ООО Тифорс 2018 – 2020 гг.

Показатели	Значение показателя, чел.	Изменение показателя
------------	---------------------------	----------------------

	2018	2019	2020	2019 г. к 2018 г.		2020 г. к 2019 г.	
				Абсолютный рост, ±	Темп ро- ста, %	Абсолютный рост, ±	Темп ро- ста, %
Руководящий состав	4	4	4	-	100	-	100
ИТР и специалисты	2	2	2	-	100	-	100
Основные рабочие	12	10	16	-2	83,33	6	160
Вспомогательные работ- ники	3	3	5	-	100	2	166,67
Итого	21	19	27	-2	90,48	8	142,11

Как можно видеть из приведенных данных численность руководящего персонала и ИТР за 3 года не изменилась. В 2020 году снизилось число основных работников (уволились 1 водитель, 1 грузчик), в 2020 году количество вспомогательных работников увеличивается на 6 человека (приняты 4 водителя и 2 грузчика).

Оплата труда зависит от полученного результат (количества реализованной, доставленной продукции, выполнения сроков доставки, удовлетворенности потребителей). Применяется натуральное премирование, при выполнении плановых заданий. Предприятие самостоятельно определяет структуру управления и затраты на ее содержание.

По данным Федеральной службы государственной статистики (Росстат), в 2020 году на онлайн-продажи пришлось 3,9 % оборота розничной торговли в РФ против 2 % в 2019. Таким образом, доля электронной коммерции за год почти удвоилась, чему во многом способствовала пандемия коронавируса COVID-19 – из-за нее люди стали больше времени проводить дома и заказывать товары в Сети.

Наибольшая доля онлайн-канала продаж зарегистрирована в Москве – 9,3 % по итогам 2020 года, тогда как годом ранее показатель измерялся 9,3 %. На втором месте расположился Новосибирск (8 % и 5,3 % соответственно), на третьем – Севастополь (7,8 % и 2,9 % соответственно). В Петербурге годовые интернет-продажи достигли 7,3 % от суммарных в рознице против 4,5 % в 2019 году.

В апреле 2021 года исследовательское агентство Data Insight обнародовало обновленный рейтинг крупнейших интернет-магазинов в России. Первое место

по итогам 2020 года сохранила компания Wildberries с выручкой в 413,2 млрд. рублей, что на 96 % больше показателя годичной давности (таблица 6).

Таблица 6 – Топ 10 крупнейших интернет-магазинов

Магазин	категория	Онлайн-продажи, 2020		Средний чек, 2020		Заказы, 2020	
		Млн. руб.	Темп роста, %	Руб.	Темп роста, %	Тыс. ед.	Темп роста, %
Wildberries	Универсальный	413 200	96	1350	-2	305000	100
Ozon	Универсальный	197 000	144	2670	5	73800	133
Citilink	Электротехника и электроника	132 730	47	10710	19	12390	23
Dns-shop	Электротехника и электроника	116 760	117	9440	20	12370	82
M-video	Электротехника и электроника	113 200	100	12720	17	8900	71
eldorado	Электротехника и электроника	53 760	95	8400	8	6400	80
Lamoda	Одежда, обувь	52 970	32	3640	4	14550	28
Аpteka.ru	Здоровье	50 070	46	1550	-2	32240	48
Alixpress	Универсальный	49 000	171	2570	-15	19060	218
Pokupki.market.yandex.ru	Универсальный	44 090	136	2850	-9	15490	159

Ozon опередил «Ситилинк» и занял второе место в списке, зарегистрировав выручку в 197 млрд. руб. В сравнении с 2019 годом она увеличились на 144 %. У «Ситилинка» доходы поднялись на 47 %, до 132,7 млрд. руб. Конкуренция среди действующих на рынке города Благовещенск компаний:

Основными конкурентами ООО Тифорс являются следующие интернет-площадки запасных частей и комплектующих для автомобилей:

- объединенная интернет-площадка Тюнинг-Дромм;
- «Форвард 28rus», магазин автозапчастей с интернет-страничкой;
- «TUNING MANIA» интернет-магазин.

Главным конкурентом в Благовещенске для ООО Тифорс является объединенная интернет-площадка Тюнинг-Дромм. Преимуществами конкурента является большой ассортимент, охватывающий все возможные марки автомобилей. Несомненно, еще одним преимуществом является большая огласка и узнаваемость бренда магазина, который представлен не только в г. Благовещенск, но и за его пределами.

Сеть магазинов «Форвард 28rus», магазин автозапчастей с интернет-страничкой так же является серьезным конкурентом для ООО Тифорс. Но данный магазин основную торговлю продолжает производить в торговых залах, что затрудняет его деятельность в период нестабильной эпидемиологической обстановки. Так же предприятие не имеет собственной доставки приобретенных товаров.

Еще один конкурент – интернет-магазин «TUNING MANIA». Он составляет конкуренцию для ООО Тифорс объемом продаж, но ассортимент площадки уступает ассортименту ООО Тифорс.

Компания пользуется следующими каналами распределения при реализации своих товаров и услуг – доставка товаров, заключение договоров непосредственно с заказчиком. Данный канал распределения I уровня для компании является прямым.

Итоги оценки внешних опасностей и возможностей можно выразить через силу воздействия групп факторов (таблица 7).

Таблица 7 – Сила воздействия групп факторов

Факторы	Опасности	Возможности
1 Потребители	- 8	+ 20
2 Поставщики	- 18	+ 9
3 Профсоюзы	0	+ 1
4 Законы и государственные органы	- 4	+ 8
5 Конкуренты	- 14	0
6 НТП	- 6	+ 18
7 Состояние экономики	- 28	0
8 Социокультурные факторы	- 10	+ 8
9 Политические факторы	- 18	+ 3
10 Международное окружение	0	0

Для выявления слабых и сильных сторон ООО Тифорс необходимо провести качественный системный анализ. Анализ внешней среды PEST-анализ проводится с целью выявления возможностей и угроз для организации (Приложение А). Для данного рынка характерна разборчивость покупателей по отношению к цене и качеству услуг.

В данный момент у интернет-магазина в техническом плане больше недостатков, чем достоинств. Предприятие продолжает работать благодаря хорошей репутации надежного партнера. Продажи растут и в итоге, компании неизбежно придется развиваться для сокращения времени на обслуживание покупателей и сосредоточение работы центра сборки заказов и формированию логистических связей с поставщиками.

Компания осуществляет свою деятельность в сфере продвижения и реализации товаров через интернет, а так-же их доставку по городу Благовещенску. Таким образом, компания работает на стыке двух отраслей – интернет-торговли и рынка автозапчастей отрасли машиностроения. Для оценки движущих сил на отраслевом рынке хорошо подходят SWOT-анализ, PEST-анализ которые были произведены выше. Для завершения выводов произведем анализ 5 сил М. Портера. Для оценки конкурентной среды можно использовать модель конкурентных сил М. Портера, представленную на рисунке 4.

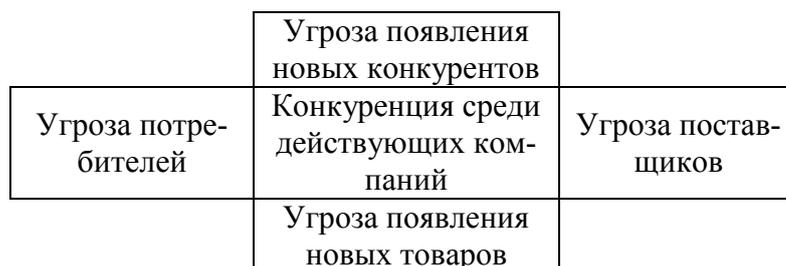


Рисунок 4 – Модель конкурентных сил М. Портера

Угроза появления новых конкурентов:

Нельзя недооценивать угрозу появления новых конкурентов. Обычно новые игроки привносят на рынок новые производственные мощности, новые технологии, новые ресурсы, что может являться потрясением для отрасли, изменять поведения потребителей.

Входные барьеры на рынок интернет-торговли. Существует несколько крупных конкурентов, которые пользуются спросом у потребителей. Поэтому, изучив и проанализировав их, можно составить развития собственного бизнеса.

Угроза потребителей:

Потребителя данного рынка очень мобильны. Компания вынуждена постоянно идти на уступки покупателям для обеспечения гарантированного дохода и прибыли. Товары, реализуемые на рынке, не обладают уникальностью; и покупатель может свободно переключаться между ними, не неся дополнительных рисков.

Потребители широко информированы о товаре, они требуют высокого качества товара, а так же лучшего обслуживания. Если эти факторы будут отсутствовать в интернет-магазине, несмотря на низкие цены, потребитель предпочтет товар конкурента.

Угроза появления новых товаров:

Угрозу для ООО «Тифорс» представляют аналогичные товары магазина конкурентов. У запасных частей нет товаров-заменителей. Есть только дифференцирование по качеству.

Угроза поставщиков:

Объем ресурсов, который производят поставщики, ограничен в объеме и во времени. Если магазину необходима дополнительная единица продукции, ее не всегда могут предоставить немедленно.

Одни и те же производители поставляют продукцию огромному количеству интернет-площадок, поэтому необходимо вовремя и заранее делать заказы, во избежание данной угрозы.

Количество качественных поставщиков в отрасли незначительно. Зачастую потребители выбирают определенные марки, которые невозможно заменить другими.

Выявив сильные и слабые стороны ООО Тифорс, а также наиболее вероятные угрозы и возможности, можно построить таблицу SWOT-анализа для данного предприятия (таблица 8).

Таблица 8 – SWOT-анализ для ООО Тифорс

Сильные стороны	Слабые стороны
-----------------	----------------

<ol style="list-style-type: none"> 1. Предприятие является участником быстроразвивающегося рынка интернет-торговли. 2. Предприятие функционирует на рынке города Благоевченска более 10 лет и зарекомендовало себя как надежный поставщик товаров и услуг; 3. Интернет-торговля имеет низкую себестоимость бизнеса, отсутствие необходимости в помещениях, продавцах и т.д. 4. Широкий спектр программных инноваций в отрасли; 5. Возможность работы Online-24. 6. Наличие у предприятия собственной доставки; 7. Наличие материальных ресурсов для дальнейшего развития 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низкая узнаваемость бренда в связи с ребрендингом; 2. Ограниченный выбор товаров на портале; 3. Отсутствие четкой стратегии развития интернет-ресурса; 4. Отсутствие четкой рекламной компании; 5. Низкий уровень инновационности предприятия; 6. Примитивное оформление сайта; 7. Отсутствие аналитики.
Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокий потенциал компании на развивающихся рынках интернет-товаров. 2. Возможно повышение узнаваемости бренда за счет рекламной деятельности; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Конкуренция со стороны развитых брендов с более низкими ценами. 2. Экономическая и политическая турбулентность в большинстве стран.
<ol style="list-style-type: none"> 3. Цифровая революция и лучшее использование технологий – организация глобальной интернет-площадки 4. Выход на рынки других регионов. 5. Расширение ассортимента; 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Повышение цен на нефтепродукт приведет к отказу от собственной доставки. 4. Эпидемиологическая ситуация может развернуться и сообщение с поставщиками и заказчиками может быть прекращено.

Наибольшие возможности для предприятия – это потребители и использование научно-технического прогресса (организация глобальной интернет-площадки), расширение ассортимента путем формирования интернет-связей с большим количеством поставщиков, предлагающих запасные части. ООО Тифорс необходимо использовать возможности научно-технического прогресса на всех стадиях производственного цикла: продвижения товаров/услуг к покупателю, удобство пользования сайтом, удобство постродажного обслуживания, быстрая доставка, интернет-логистика, развитие новых методов управления рекламной компанией.

В данный момент у интернет-магазина в техническом плане больше недостатков, чем достоинств. Предприятие продолжает работать благодаря хорошей репутации надежного партнера. Продажи растут и в итоге, компании неизбежно придется развиваться для сокращения времени на обслуживание покупателей и сосредоточение работы центра сборки заказов и формированию логистических связей с поставщиками.

Как известно, отрасль машиностроения наименее охотно самостоятельно занимается продажами. Авто-разборы и мастерские также минимально задействованы в процессе продажи. Таким образом, поиск, составление каталогов и подготовка запасных частей к реализации целиком и полностью лежит на продавце, что целесообразно и принуждает интернет-площадки автоматизировать реализационные процессы для сокращения времени между выбором и покупкой.

2.3 Анализ практики управления проектами в ООО Тифорс

В ООО Тифорс при организации деятельности приходится решать ряд вопросов, связанных с производственными процессами:

- направления укрепления производственно-технической базы;
- с какими поставщиками сотрудничать;
- как привлечь дополнительную клиентскую базу;
- выбор поставщиков запасных частей и транспортных единиц;
- выбор каналов реализации услуг;
- выбор стратегии ценообразования (кому и по какой цене реализовать услуги).

Компания выбрала направления инвестирования в новые технологии. В 2019 году принято решение о ребрендинге и инвестировании доходов компании в интернет-продажи. Инвестирование в интернет-продажи.

Информационные и коммуникационные технологии (ИКТ) являются в настоящее время главными инструментами, с помощью которых осуществляется модернизация как в Интернет-торговле, так и в транспортной сфере. Современные информационные системы характеризуются созданием единого информационного пространства для всех участников взаимодействий. В виду обширности российской территории и охвата транспортными услугами самых отдаленных регионов и точек страны, именно транспорт является самой территориально-распределенной отраслью. По этой причине главной особенностью транспортной инфраструктуры является ее высокая технологическая зависимость.

Специфика интернет-торговли – необходимость постоянного обмена информацией между очень удаленными друг от друга пунктами. Это обуславливает

необходимость использования новейшего сетевого оборудования, технологий передачи данных. В данный момент обмен данными происходит между центрами обработки данных, использующих различное серверное оборудование (серверы x86 архитектуры), различные операционные системы (Microsoft Windows Server), протоколы обмена данными (InfiniBand).

Для оптимизации загрузки транспортных единиц компании и маршрутов перевозки, внедрены системы отслеживания грузов в онлайн-режиме на протяжении всего пути. Такие задачи требуют скорости обработки, высокой точности и согласованности в логистических цепях.

При этом формирование конфигурации сайта компании, как интернет-площадки – примитивно. Отсутствует возможность формирования полного цикла заказа без участия человека, хотя такие системы уже разработаны.

В идеале, интернет-площадка должна быть напрямую связана со складом и при получении сформированного заказа сокращать цепочку операций. На сайте также отсутствует возможность оплаты заказа онлайн. Не указан срок доставки конкретных деталей. Часть работы по аналитике выполняет менеджер по продажам.

Как уже указывалось выше, в 2020 году компания произвела ребрендинг и успешно реализовала проект внедрения в деятельность интернет-торговли. Из анализа внутренней и внешней среды ООО Тифорс следует, что не смотря на ребрендинг доходы компании снизились. В рамках проектной деятельности рассмотрим алгоритм определения главной проблемы в деятельности компании, которая привела к снижению прибыли³².

Для того чтобы, выявить основную проблему ООО Тифорс, был использован метод экспертных оценок. Экспертам было предложено проранжировать данные проблемы по степени важности. При этом 1 ранг получает наиболее значимая проблема, 2 ранг - вторая по значимости и так далее, 5 ранг получает менее значимая проблема. Результаты опроса представлены в таблице 8.

1) Рассчитаем фактическую сумму по каждому фактору ($S_{\text{фактор}}$)

³² Фатхутдинов, Р.А. Управленческие решения. Москва, 2018. С. 237.

2) Рассчитаем среднюю расчетную сумму по следующей формуле³³:

$$S_{\text{ср.расч.}} = 0,5 \times m \times (n+1), \quad (7)$$

где m - число экспертов;

n - число факторов

$$S_{\text{ср.расч.}} = 0,5 \times 4 \times (5 + 1) = 12.$$

Таблица 9 – Метод экспертных оценок

Эксперты	Проблемы					Сумма рангов
	Высокая конкуренция на рынке транспортных услуг	Снижение прибыли	Примитивная конфигурация интер-	Ограниченный выбор товаров	Снижение спроса на услуги доставки	
Генеральный директор	4	3	5	1	2	15
Исполнительный директор	5	4	1	2	3	15
Финансовый директор	5	2	4	1	3	15
Менеджер по продажам	3	4	5	2	1	15
$S_{\text{факт.}}$	17	13	15	6	9	-
$S_{\text{ср.расч.}}$	$S_{\text{ср.расч.}} = 0,5 \times 4 \times (5 + 1) = 12$					-
Δ	5	1	3	-6	-3	-
Δ^2	25	1	9	36	9	-
$\Sigma \Delta^2$	80					-

3) Найдем алгебраическую разность между суммой 1 фактора и средним значением по формуле (рассчитываем в отдельности по каждому фактору):

$$\Delta = S_{\text{факт.}} - S_{\text{ср.расч.}} \quad (8)$$

4) Далее рассчитаем сумму квадратов алгебраических разностей по формуле (рассчитываем в отдельности по каждому фактору):

$$\Delta^2 = (S_{\text{факт.}} - S_{\text{ср.расч.}})^2, \quad (9)$$

³³ Вартамян, А. А. Управление командой и организацией в бизнес-среде. М.: Доброе слово, 2019. 211 с.

5) Далее посчитаем сумму квадратов разностей, которая оказалась равна:

$$\sum \Delta^2 = 25 + 1 + 9 + 36 + 9 = 80.$$

6) Рассчитаем максимальный квадрат отклонения алгебраических разностей по следующей формуле:

$$K_{max} = \frac{1}{12} \times m^2 \times (n^3 - n), \quad (10)$$

$$K_{max} = \frac{1}{12} \times 16 \times (125 - 5) = 160.$$

7) Рассчитаем коэффициент конкордации по формуле³⁴:

$$K = \frac{\sum \Delta^2}{K_{max}}, \quad (11)$$

$$K = \frac{80}{160} = 0,5 = 50 \%$$

Эксперты работали слаженно, одной командой, т.к. $K_{конкорд} > 40 \%$.

По итогам метода экспертных оценок делаем вывод: эксперты сошлись во мнении, что определяющей проблемой ООО Тифорс является ограниченный выбор товаров.

³⁴ Забродин, Ю.Н. Пособие по управлению проектами. М., Омега-Л. 2016. 414 с.

3 ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПРОЕКТ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ БИЗНЕСА ООО ТИФОРС

3.1 Базовые варианты и выбор наиболее приемлемого варианта инвестиционного проекта

Для разработки инвестиционного проекта была выявлена ключевая проблема это – ограниченный выбор товаров³⁵. Эксперты, принимавшие участие в выборе наиболее приемлемого решения для разработки инвестиционного проекта:

- генеральный директор;
- исполнительный директор;
- финансовый директор;
- менеджер по продажам.

Для выявления возможных причин поставленной проблемы проведен причинно-следственный анализ (рисунок 5).

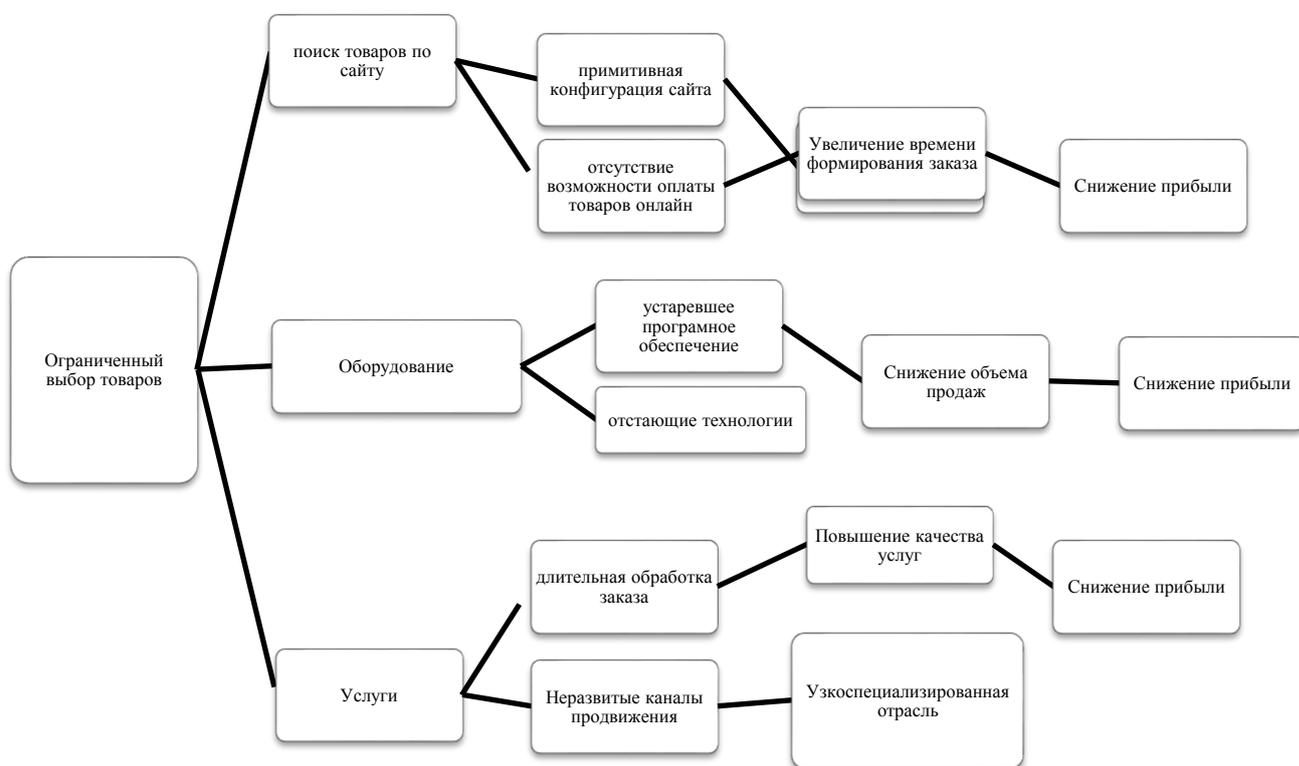


Рисунок 5 – Причинно-следственный анализ

³⁵ Валдайцев, С.В. Управление исследованиями, разработками и инновационными проектами : учеб. пособие. СПб. : Изд-во СПбГУ, 2017. 207 с.

По его результатам определена причинно-следственная формулировка: увеличения времени формирования заказа, снижения объема продаж, узконаправленности отрасли³⁶.

Таким образом, из-за примитивной конфигурации сайта снижается время формирования заказа, покупателю не удобно осуществлять поиск товаров. В связи с затрудненным поиском товаров потенциальный покупатель либо выбирает более быстрый и удобный сайт, либо обращается за помощью к менеджеру, что также увеличивает время оформления заказа.

Другой проблемой сайта является не полный список предлагаемых товаров, в этом случае, покупатель, потратив время на поиск нужной детали уходит к конкурентам, и больше не обращается в ООО Тифорс.

Следует заметить, что 30 % покупателей ищут не контрактные детали, а более дешёвые аналоги или б/у детали для транспорта, год выпуска которого более ранний. Поиск таких деталей затруднен тем, что их можно найти только в организациях занимающихся разбором старых автомобилей на запасные части «авторазборы». Но рыночная ниша велика и может принести дополнительную прибыль компании. Следовательно, в варианты решения проблемы следует включить и сотрудничество с «авторазборами».

Для целей данной проблемы предложены следующие альтернативы:

А – обновление программного обеспечения;

В – поиск новых поставщиков;

С – расширение информационного поля, глобализация интернет-платформы;

Д – расширение ассортимента за счет реализации деталей б/у (скупка-продажа);

Для выявления наиболее эффективного из предложенных вариантов, был применен метод дерева решений, который представлен на рисунке 3. Так же для оценки эффективности в дерево решений был занесен вариант оставить все «как

³⁶ Емельянов, Ю. Управление инновационными проектами в компании // Проблемы теории и практики управления. 2018. №2. 39 с.

есть».

На рисунке 6 представлена схема, составляющими элементами которой являются:

П - Проблема – ограниченный выбор товаров;

А - Альтернатива А – обновление программного обеспечения;

В - Альтернатива В – расширение информационного поля – глобализация платформы;

С - Альтернатива С – расширение круга поставщиков;

Д – Альтернатива D – расширение ассортимента за счет реализации деталей б/у (скупка-продажа);

Е – Альтернатива Е – оставить все как есть;

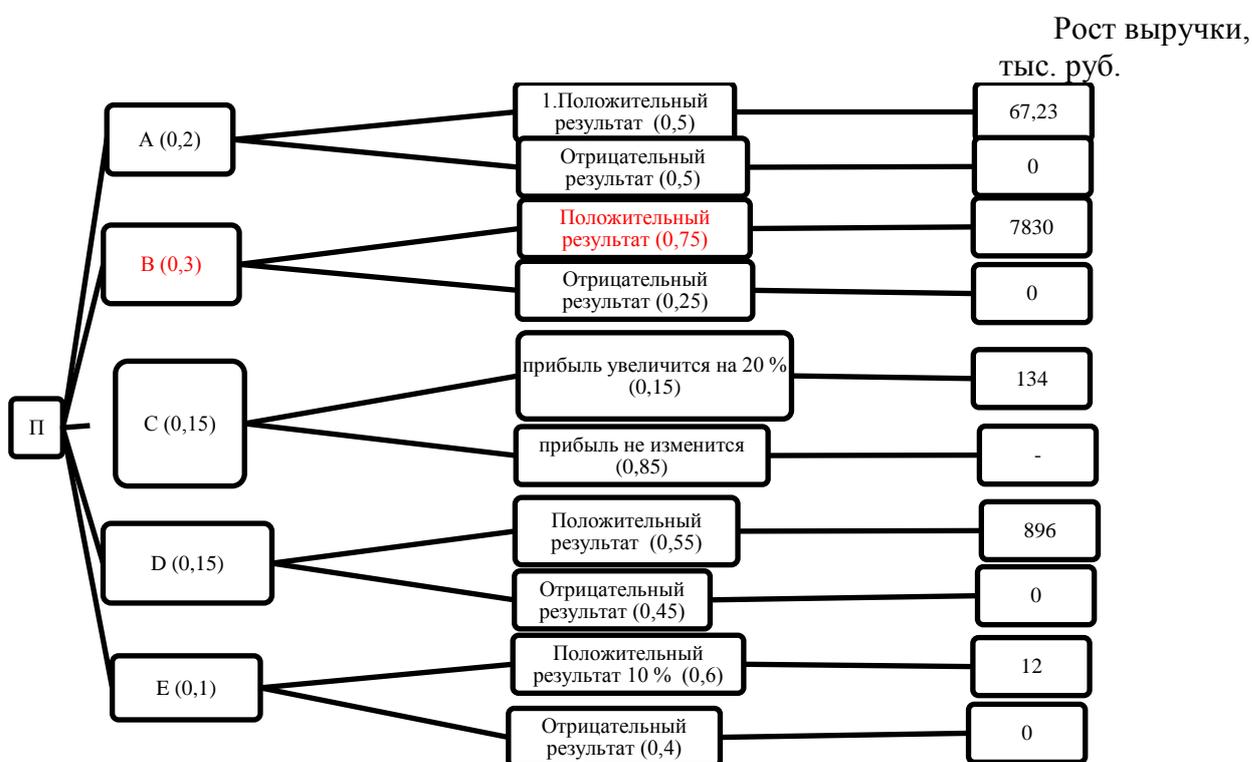


Рисунок 6 – «Древо» целей

Логика расчета альтернатив, следующая:

А – обновление программного обеспечения приведет к увеличению скорости обработки заказов и будет более удобной для покупателей. Но при недостаточном ассортименте приведет к увеличению продаж только в 20 % случаев. При

этом есть вероятность 50 % что продажи увеличатся на 15 % от существующей прибыли и 50 % вероятности, что продажи останутся на текущем уровне. Обновление программного обеспечения требует 100 тыс. руб. затрат.

$$M_0(A) = 4482 \times 0,15 = 672,3 \text{ тыс. руб. (в случае 100 \% успеха).}$$

$$672,3 \times 0,2 \times 0,5 = 67,23 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, при реализации первой альтернативы предприятие затратит 100 тыс. руб. и получит прибыль в размере 67,23 тыс. руб.

В – расширение информационного поля – глобализация платформы:

Затраты на реализацию альтернативы составят 438,4 тыс. руб.

Максимальное получение прибыли составит 0,03 % от общего объема рынка запасных частей города Благовещенска - 34 800 тыс. руб.

$M_0(B) = 34\,800 \times 0,3 \times 0,75 = 7\,830$ тыс. руб. Таким образом, при вложениях в 438,4 тыс. руб. Предприятие получит минимальную прибыль в размере 7 830 тыс. руб. с вероятностью 79 %.

Вероятность того, что при расширении круга поставщиков прибыль увеличится на 20 % составит:

$$M_0(C) = (10 \times 0,15 + 5 \times 0,85) \times 0,15 = 0,86 \text{ или } 86 \text{ \%}.$$

Затраты на реализацию альтернативы Б составят 150 тыс. руб. (поиск поставщиков, подписание контрактов, увеличение запасов, складские и логистические операции), при этом ожидаемая прибыль:

$$4482 \times 0,2 \times 0,15 = 134,46 \text{ тыс. руб.}$$

Д – расширение ассортимента за счет реализации деталей б/у (скупка-продажа) может принести прибыль в размере 20 % от базовой прибыли с вероятностью в 55 %, но затраты на поиск, приобретение пользующихся спросом б/у деталей составят как и в альтернативе С – 150 тыс. руб. Это логистические издержки (аренда склада, заработная плата работникам, складские и транспортные издержки).

$$M_0(D) = (10 \times 0,55 + 0 \times 0,45) \times 0,15 = 0,83.$$

При этом прибыль в 20 % - 896,48 тыс. руб. Следовательно чистая прибыль составит: $896 - 150 = 746,48$ тыс. руб.

Вероятность того, что вариант бездействия будет успешен составит:

$$M_0(E) = (4482,4 \times 0,6 + 0 \times 0,4) \times 0,1 = 268,4 \text{ тыс. руб.}$$

Т.е. в 5 % случаев предприятие повысит свою прибыль на 10 % не прилагая усилий – 268,4 тыс. руб. в год.

Исходя из расчетов математического ожидания выбираем наиболее рациональную и предпочтительную альтернативу В – глобализация интернет-платформы. Альтернатива Е – оставить все «как есть» является неэффективной³⁷.

С помощью метода «Дерево решений» была разработана и выбрана основная альтернатива разработки инвестиционного проекта по совершенствованию бизнеса ООО Тифорс – глобализация интернет-платформы ООО Тифорс.

Данный инвестиционный проект во многом положительно скажется на деятельности предприятия. Благодаря ему предприятие привлечет большее число покупателей и тем самым повысит выручку и прибыль.

3.2 Разработка инвестиционного проекта по совершенствованию бизнеса ООО Тифорс

Руководитель инвестиционного проекта – Генеральный директор ООО Тифорс.

Участники проекта: руководитель инвестиционного проекта, команда проекта, новые пользователи электронных рабочих мест.

Чтобы распределение ответственности в процессе реализации инвестиционного проекта было эффективным, построена матрица распределения административных задач между участниками команды инвестиционного проекта. Матрица РАЗУ приведена в таблице 10.

Условные обозначения:

Я – ответственность за единолично принятое решение;

! – персональная ответственность за решение, принятое коллективно;

Р – участие в коллективном принятии решения;

± – выполнение расчетов;

³⁷ Боровских, О.Н. Особенности построения системы управления проектами в проектных организациях. Российское предпринимательство, М.: Библиограф. 2017. - № 1. С. 14-22.

П – планирование;

К – контроль;

И – исполнение.

Таблица 10 – Матрица распределения административных задач между участниками команды инвестиционного проекта в процессе реализации проекта

Работы участников проекта	Команда проекта			
	Генеральный директор	Исполнительный директор	Финансовый директор	Менеджер по продажам
Принятие управленческого решения по решению проблемы;	Я И			
Анализ хозяйственной деятельности ООО Тифорс;			Я И	
Создание команды проекта;		Я И		
Определение состава и последовательности выполнения работ проекта;		Я ±		К
Определение потребности в ресурсах;		К	Я П И	
Составление сметы затрат;	Я ±		П	К
Определение бюджета;			П ±	К
Выявление рисков и их оценка;		Я		
Закупка оборудования и оргтехники;		К		И
Покупка и подключение программного обеспечения		И	К	
Заключение договора об оказании банковских услуг «Тинькофф»;	И	К	Р	
Подключение рабочих мест поставщиков запасных частей;	И		Р	
Обучение персонала;		! И		К
Тестовый запуск;			И ±	К
Оценка результатов проекта;	ЯИ			
Закрытие проекта.	ЯИ			

На данный момент в сети много сайтов, которые предоставляют услуги электронной коммерции в различных отраслях, в том числе при реализации запасных частей, но ни у одной нет того преимущества, которое есть у Тифорс – близость к потребителю, что сокращает сроки доставки грузов, стоимость доставки. Используем их. Таким образом, рыночная ниша обозначена: «Реализация запасных частей с доставкой на дом по городу Благовещенску в течении трех рабочих дней!»

Это достаточно громкое заявление, и оно под силу для компании. Что бы его реализовать, не надо заранее заказывать максимальное количество запасных

частей. Необходимо сосредоточиться на составлении каталогов предлагаемых авто разборами региона. Алгоритм действий других подобных компаний прост:

Заказ -> Поиск - > Доставка

В данном случае предлагается этот алгоритм изменить:

Поиск -> Каталогизация -> Продажа

Вариант № 1. В данном случае компания рекламирует уже имеющийся товар, предлагает акции и скидки, большие объемы. При этом расширяется пользовательская база.

Вариант № 2: формирование площадки в рамках портала для обмена запасными частями авто-разбора в пределах региона. В данном случае компания берет на себя только обязательства по доставке, о стоимости и других условиях обмена/ покупки автосалоны – авто-разборы договариваются сами, а также получает комиссионный символический сбор за сделку.

Расчет стоимости закупки мебели, оборудования и оргтехники представлен в таблице 11.

Таблица 11 – Расчет стоимости проекта

Название статей расходов	Затраты, рублей	
	месяц	год
Установка ФИ в месяц	10 000	120 000
Дизайн платформы повышенной сложности «ZahTrade» единовременно	25 000	25 000
Установка программы «Безопасная сделка»	-	105 000
Оплата домена на 30 пользователей в месяц	5 700	68 400
Таргетированная реклама Яндекс	10 000	120 000
Итого затрат	50 700	438 400
- из них переменные	25 000	25 000
- постоянные	25 700	413 400

Таким образом, можно обозначить бюджет инвестиционного проекта – 438,4 тыс. руб. в первый год реализации проекта. Потребность инвестиционного проекта в ресурсах представлена в таблице 12.

Таблица 12 – Потребность инвестиционного проекта в ресурсах

Фаза	Код работы	Ресурсы				
		материалы	персонал	техника	информация	финансы
Фаза инициации	Принятие управленческого решения по проблеме	бумага, картридж	1 человек	ПК, принтер	-	-
	Анализ хозяйственной деятельности ООО Тифорс	бумага, картридж	1 человек	ПК, принтер	бухгалтерская отчетность	-
	Создание команды проекта	бумага, картридж	2 человека	ПК, принтер	-	-
Фаза планирования	Определение состава и последовательности выполнения работ проекта	бумага, картридж	3 человека	ПК, принтер	информация о финансовых и временных затратах и рисках	-
	Определение потребности в ресурсах	бумага, картридж	1 человек	ПК, принтер	номенклатура с перечнем необходимых ресурсов	
	Составление сметы затрат	бумага, картридж	1 человек	ПК, принтер	-	
	Определение бюджета	бумага, картридж	1 человек	ПК, принтер	смета затрат	
	Выявление рисков и их оценка	бумага, картридж	1 человек	ПК, принтер	-	
Фаза реализации	Закупка оборудования и оргтехники	ТС	2 человека	-	-	25 тыс. руб.
	Покупка и подключение программного обеспечения	ТС	2 человека	-	-	120 тыс. руб.
	Заключение договора об оказании банковских услуг «Тинькофф»	интернет	1 человек	-	-	105 тыс. руб.
	Подключение рабочих мест поставщиков запасных частей	интернет	1 человек	-	-	68,4 тыс. руб.
	Обучение персонала	интернет	1 человек	-	-	-
Фаза завершения	Тестовый запуск	интернет	1 человек	-	-	-
	Оценка результатов проекта	бумага, картридж	1 человек	ПК, принтер	проектная документация	-
	Закрытие проекта	бумага, картридж	1 человек	ПК, принтер	проектная документация	-

Согласно дереву ресурсов, основными ресурсами являются:

- материальные ресурсы: канцелярские товары, инструменты;
- человеческие ресурсы: команда проекта;
- временные ресурсы: сроки проекта составляют 16.07.2021 – 18.09.2021 г.;

- техническая база: ПК, принтер.

Таким образом, инвестиционный проект требует привлечения финансовых ресурсов – 438,4 тыс. руб.

В таблице 13 указаны данные, необходимые для построения сетевой модели.

Таблица 13 – Вспомогательная таблица для построения сетевой модели

Наименование работы	Обозначение операции	Предшествующие операции	Время на выполнение работ, дней
Принятие управленческого решения по проблеме;	A	-	1
Анализ хозяйственной деятельности ООО Тифорс;	B	A	5
Создание команды проекта;	C	B	3
Определение состава и последовательности выполнения работ проекта;	D	C	6
Определение потребности в ресурсах;	E	D	4
Составление сметы затрат;	F	E	2
Определение бюджета;	G	F	3
Выявление рисков и их оценка;	H	G	3
Закупка оборудования и оргтехники;	I	H	5
Покупка и подключение программного обеспечения	J	I	9
Заключение договора об оказании банковских услуг «Тинькофф»;	K	J	7
Подключение рабочих мест поставщиков запасных частей;	L	K	2
Обучение персонала;	M	L	7
Тестовый запуск;	N	M	3
Оценка результатов проекта;	O	N	2
Закрытие проекта.	P	O	1

На основе данной таблицы построена сетевая модель с расчетом продолжительности, она представлена в Приложении В.

Согласно сетевой модели, общая продолжительность проекта составит 64 рабочих дня. Наибольшее время займет процесс подключения программного обеспечения.

В процессе реализации проекта установлены 9 контрольных точек, график которых показан в таблице 14. В указанные временные периоды следует производить дополнительный контроль хода реализации проекта, вносить дополнительные временные и финансовые корректировки при необходимости.

Таблица 14 – График контрольных точек инвестиционного проекта

Наименование контрольной точки	Дата
Определены состав и последовательность выполнения работ проекта	24.07.2021
Определены потребности в ресурсах	03.08.2021
Определен бюджет	08.08.2021
Выявлены риски и завершена их оценка	11.08.2021
Подключение рабочих мест поставщиков запасных частей	04.09.2021
Обучение персонала завершено	11.09.2021
Тестовый запуск	16.09.2021
Произведена оценка результатов проекта	17.09.2021
Проект закрыт	18.09.2021



Рисунок 7 – Диаграмма Ганта

Стратегический план инвестиционного проекта определяет в укрупненном виде целевые этапы и основные вехи, характеризующиеся сроками выполнения работ (таблица 15).

Таблица 15 – Стратегический план инвестиционного проекта по совершенствованию бизнеса ООО Тифорс

Наименование работы	Начальная дата	Конечная дата	Продолжительность	Месяцы		
				07	08	09
1-я стадия проекта	16.07.2021	24.07.2021	9			
Принятие управленческого решения по проблеме;	16.07.2021	16.07.2021	1			
Анализ хозяйственной деятельности ООО Тифорс;	17.07.2021	21.07.2021	5			
Создание команды проекта;	22.07.2021	24.07.2021	3			
2-я стадия проекта	25.07.2021	11.08.2021	18			
Определение состава и последовательности выполнения работ проекта;	25.07.2021	30.07.2021	6			
Определение потребности в ресурсах;	31.07.2021	03.08.2021	4			
Составление сметы затрат;	04.08.2021	05.08.2021	2			
Определение бюджета;	06.08.2021	08.08.2021	3			
Выявление рисков и их оценка;	09.08.2021	11.08.2021	3			
3-я стадия проекта	12.08.2021	14.09.2021	33			
Закупка оборудования и оргтехники	12.08.2021	16.08.2021	5			
Покупка и подключение программного обеспечения	17.08.2021	25.08.2021	9			
Заключение договора об оказании банковских услуг «Гинькофф»	26.08.2021	02.09.2021	7			
Подключение рабочих мест поставщиков запасных частей	03.09.2021	04.09.2021	2			
Обучение персонала	05.09.2021	11.09.2021	7			
4-я стадия проекта	15.09.2021	18.09.2021	4			
Тестовый запуск	15.09.2021	16.09.2021	2			
Оценка результатов проекта	17.09.2021	17.09.2021	1			
Закрытие проекта	18.09.2021	18.09.2021	1			

Из таблицы 15 видно, что третья стадия инвестиционного проекта начинается 12 августа 2021 г. и завершается 11 сентября 2021 г., а продолжительность всей стадии составляет 30 дней.

3.3 Оценка экономической эффективности инвестиционного проекта по совершенствованию бизнеса ООО Тифорс

По данным таблицы 16 в первый год общая потребность в инвестициях составляет 438,4 тыс. руб. Источником финансирования является собственный капитал ООО Тифорс, на конец 2020 года компания имеет необходимый капитал для инвестирования в данный проект. Проект является краткосрочным, дальнейшие расходы на рекламу и заработную плату новых работников являются текущими.

Отразим объем продаж в натуральном и стоимостном выражении (таблица

16).

Таблица 16 – Прогноз продаж

Показатели	2021 год, месяца						2 год
	7	8	9	10	11	12	
Объем продаж от запланированного объема			1/3	1/2	1	1	-
Объем продаж в % от доли рынка	-	-	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
Объем рынка в месяц в среднем тыс. руб.	-	-	9666,7	9666,7	9666,67	9666,67	116000
Выручка от реализации, тыс. руб.	-	-	96,7	145,0	290	290	3480

Начало продаж – сентябрь 2021 г., запланированный объем продаж, т.е. запуск, состоится в середине месяца – 1/3 от плановых показателей. Далее в октябре планируется набрать 1/2 от планового объема, и уже в ноябре выручка составит – 0,03 % от всего рынка запасных частей города Благовещенска.

Общий объем рынка запасных частей в Благовещенске на данный момент составляет 116 млрд. руб. в год. Следовательно, в месяц в среднем 9 666,7 тыс. руб. В первый год прибыль рассчитана с нарастающим итогом 821,7 тыс. руб. Планируемый охват рынка принесет компании на втором году внедрения проекта 3 480 тыс. рублей. Проект окупиться в первый год реализации. Составим смету затрат (таблица 17).

Таблица 17 – Смета затрат

Показатели	Порядок расчета	Период
		1 год
1. Затраты на з/п, тыс. руб.		0
2. Начисления на з/п, тыс. руб.		0
3. Амортизация, тыс. руб.		0
4. Расходы по инвестиционному проекту, тыс. руб.		438,4
5. Полная себестоимость, тыс. руб.	∑ (стр.1-4)	438,4
6. Функционально – административные издержки, тыс. руб.	стр. 5 – стр. 3	438,4
7. Финансовые издержки, тыс. руб.		0
8. Общие текущие издержки, тыс. руб..	стр. 5 + стр. 7	438,4

Инвестиционный проект финансируется за счет собственных средств, следовательно, в смете затрат финансовые издержки отсутствуют.

По данным таблиц 16 и 17 составим бюджет прибылей/убытков (таблица 18).

Таблица 18 – Бюджет прибылей/убытков

Показатели	Порядок расчета	Период
		1 год
1. Общие поступления, руб.	Прогноз продаж	821666,7
2. НДС, руб.		164333,3
3. Общие текущие затраты, руб.	Смета затрат	438400,0
4. Прибыль от реализации (убыток), руб.	стр. 1 – стр. 2 – стр. 3	218933,3
5. Платежи в бюджет (налоги), руб.		43786,7
6. Чистая прибыль, руб.	стр. 4 – стр. 5	175146,7
7. Чистая прибыль нарастающим итогом, руб.		175146,7

Таким образом, расчет бюджета прибылей/убытков показал, что в первый год реализации проекта компания получит 175,1 тыс. руб. чистой прибыли с учетом всех издержек и бюджетных платежей.

В соответствии с налоговым законодательство РФ уплата налога на общей системе налогообложения производится после каждого квартала (таблица 19).

Таблица 19 – Налоговые отчисления предприятия

Налог	Ставка, %	База налогообложения	Периодичность уплаты	Период
				1 год
Налог на прибыль, руб.	20	прибыль	раз в квартал	43786,7
Итого				43786,7

В первый год планируется инвестирование собственных средств на сумму 43,7 тыс. руб., прибыль в течении первого года внедрения составит 175,1 тыс. руб.

Решение о реализации или не реализации любого инвестиционного проекта основывается на показателях его эффективности. В общем понимании эффективностью называют степень достижения наилучших результатов при наименьших затратах. Эффективность инвестиционного проекта – категория, которая отображает соответствие затрат и результатов инвестирования интересам и целям участников.

Таблица 20 – Бюджет движения денежных средств

Показатели	Порядок расчета	Период
		1 год
ПРИТОК		
1. Источники финансирования	Источники финансирования	438400

2. Общие поступления	Прогноз продаж	821666,7
3. Итого приток	стр. 1 + стр. 2	1260066,7
ОТТОК		
4. Инвестиции в проект	Общая потребность в инвестициях	438400
5. Функционально – административные издержки	Смета затрат	438400
6. Платежи в бюджет (налоги)	Платежи в бюджет	208120,0
7. Итого отток	∑ (стр. 4 + стр. 7)	1084920,0
8. Превышение / дефицит денежных средств	стр.3 – стр. 8	175146,7
9. Кумулятивный денежный поток		175146,7

Показатели эффективности выражаются такими критериями как NPV, IRR, DPB, SRR. Прежде чем принять проект к реализации, данные критерии рассчитываются на основе наиболее вероятных, ожидаемых факторов. В качестве подобных факторов могут выступать: объем продаж, постоянные издержки, переменные издержки, стоимость капитала, объем инвестиций, прибыль и т.д. Но на практике, реализация инвестиционного проекта, как правило, происходит в ситуации отличной от запланированной, т.е. проект планировался к реализации в одних условиях, а в итоге реализуется в других. Чтобы определить пределы допустимого изменения фактора, при которых реализовывать проект еще имеет смысл, применяется метод анализа чувствительности проекта.

В таблице 21 представлен расчет эффективности проекта по совершенствованию бизнеса ООО Тифорс.

Показатель IRR в данном случае не рассчитывается. Ставка дисконтирования равна 1 (единице), т.к. проект краткосрочный и прибыль от проекта будет получена уже в первый год его внедрения. В результате расчетов $NPV = NV = 175,1$ тыс. руб. > 0 , поэтому с финансовой точки зрения инвестиционный проект следует принять.

Таблица 21 – Расчет эффективности инвестиционного проекта

Показатели	Порядок расчета	Период (месяцы), в тыс. руб.					
		7	8	9	10	11	12
ПРИТОК							
1. Общие поступления	Прогноз продаж	0	0	96,7	145	290	290

2. Ликвидационная стоимость							
3. Итого приток	Σ стр.1+стр.2	0	0	96,7	145,0	290	290
ОТТОК							
4. Инвестиции в проект	Общая потребность в инвестициях	310	25,7	25,7	25,7	25,7	25,7
5. Функционально-административные издержки	Смета затрат	0	0	0	0	0	0
6. Финансовые издержки	Смета затрат	0	0	0	0	0	0
7. Платежи в бюджет (налоги)	Платежи в бюджет	0	0	0	0	0	208,12
8. Итого отток	Σ (стр.4 по стр.8)	310	26	26	26	26	234
9 Чистый денежный поток	стр.3-стр.8	-310	-26	71	119	264	56
10. Кумулятивный чистый денежный поток		-310	-336	-265	-145	119	175
11. Ставка (норма) дисконта, доли, %	1	1	1	1	1	1	1
12. Коэффициент дисконтирования	$1/(1+\text{стр.11})^t$	1	1	1	1	1	1
13. Дисконтированный денежный поток	стр.9*стр.12	-309,9	-335,6	-264,6	-145,3	119,0	175,1
14. Кумулятивный дисконтированный денежный поток		-309,9	-335,6	-264,6	-145,3	119,0	175,1

Показатели эффективности представлены в таблице 22.

Таблица 22 – Показатели эффективности проекта

Показатель	Значение
NPV (чистый дисконтированный денежный поток), тыс. руб.	175,1
Период окупаемости (DPB), месяц	4,8
Внутренняя норма прибыльности (IRR), %	-
Рентабельность, %	39,9

Дисконтированный период окупаемости равен 4,8 месяцев, свидетельствует о том, что инвестиции окупятся на пятом месяце реализации данного инвестиционного проекта по совершенствованию бизнеса.

Для оценки экономической эффективности следует учесть, что разработка и реализация инвестиционного проекта происходит в условиях риска. Риски проектной деятельности могут быть временными и финансовыми. Временные риски могут привести к задержке получения прибыли, либо к ее полной утрате. Рассчитаем риски компании в ходе реализации инвестиционного проекта (таблица 23).

Таблица 23 – Расчет величины простых рисков

Наименование рисков	Приоритеты		Веса	Оценки экспертов, в процентах			Средняя оценка экспертов	Величина риска
	Места	Ранги		I	II	III		
Рост цен на программный продукт	2	2,5	0,177	60	50	70	60	10,62
Задержка установки	4	5	0,091	50	35	30	38,33	3,48
Некачественное выполнение работ	2	2,5	0,177	20	15	20	18,33	3,24
Сложность обучения персонала	3	4	0,111	10	15	10	11,67	1,29
Трудности выбора it-решения	1	1	0,444	20	15	15	16,67	7,40

Наибольший вес риска составляет 10,62 – рост цен на программной продукт. Данный риск наиболее вероятен в следствии высокой востребованности новых it-решений, быстрой обновляемости программных продуктов.

Разработчики несут большие затраты на регистрацию права и защиту этих прав. В таблицах 24, 25 отображены возможные стоимостной и временной ущербы от риска. Возможный стоимостной ущерб от роста цен на программный продукт – 12 744 тыс. руб. Возможный временной ущерб – 0,47 дней.

Таблица 24 – Возможный ущерб в стоимостном выражении

Наименование риска	Стоимость объекта риска, руб.	Величина риска	Возможный ущерб, руб.
Рост цен на программный продукт	120 000	10,62	12 744

Затраты предприятия будут составлять 438,4 тыс. рублей, включая стоимость it-решений, программных продуктов и оргтехники, затрат на их установку. А также ежемесячные выплаты разработчиком и банку за использование интеллектуальной собственности. Источники финансирования: собственные и приравненные к ним средства.

Таблица 25 – Возможный ущерб во временном выражении

Наименование риска	Продолжительность стадии закупки оборудования и оргтехники	Величина риска	Возможный ущерб, дней
Рост цен на программный продукт	5	10,62	0,531
Покупка и подключение программного обеспечения	9	10,62	0,9558
Итого	14	10,62	1,4868

Далее составлена смета затрат. Результаты представлены в таблице 26.

Таблица 26 – Смета затрат

Название статей расходов	Затраты, рублей
Установка ФИ	120 000
Дизайн платформы повышенной сложности «ZahTrade» одновременно	25 000
Установка программы «Безопасная сделка»	105 000
Оплата домена на 30 пользователей	68 400
Таргетированная реклама Яндекс	120 000
Ущерб от роста цен на программное обеспечение	12 744
Итого затрат с учетом ущерба	451 144

В соответствии с таблицей 26, затраты на реализацию проекта составят 451,1 тыс. руб. с учетом рисков.

Существенным риском является рост цен на программное обеспечение. Возможный стоимостной ущерб от роста цен на программное обеспечение – 12 744 рублей. Возможный временной ущерб – 1,5 дня.

Одним из методов уменьшения риска является трансферт (передача риска). Очень часто передача риска осуществляется на основе договора купли-продажи. Во многих из них трансферт выгоден обоим участникам сделки. Если коммерческая компания передает риски, которые, с ее точки зрения, значительные, то сторона, принимающая эти риски, может оценить их как малозначительные. Как правило, лицо, принимающее на себя риски, обладает лучшими возможностями для сокращения потерь. Способы передачи риска:

1) Заключение контрактов обезопасит компанию от изменения стоимости программного обеспечения и других составляющих проектной деятельности.

2) Организационная форма бизнеса – Общество с ограниченной ответственностью в случае банкротства отвечает только уставным капиталом.

3) Хеджирование – страхование рисков.

Заклучив договор купли-продажи, контракт с разработчиками программного обеспечения, указав его стоимость, ООО Тифорс сокращает риск потери денежных средств из-за резких скачков цен.

Таким образом, стратегическим решением является, что генеральному директору в период с 16.07.2021 по 18.09.2021 гг. (в течении 63 дней) обеспечить

повышение прибыльности компании за счет глобализации интернет-магазина, увеличив численность подключенных рабочих мест и расширив, и модернизировав площадку. С учетом оплаты ежемесячной комиссии за обслуживание и обновление, пользование интеллектуальной собственности затраты составят 451,1 тыс. руб.

Для определения экономической, бюджетной и социальной эффективности сделаны прогнозы на 2021 год без учета реализации проекта и с учетом реализации.

Таблица 27 – Сравнение прогнозируемых показателей

Показатель	2021 г. Прогноз без реализации проекта	2021 г. Прогноз с реализацией проекта	2022 год	Абсолютный рост		Темп роста 2021 с проектом / без проекта, %	
Выручка, тыс. руб.	4482	5 303,67	7962	821,7	2 658,3	118,3	150,1
Себестоимость продаж	1625	2 076,10	1 933	451,1	-142,7	127,8	93,1
Дополнительные расходы проекта	0	451,1	308	451,1	-142,7	-	-
Прочие расходы	6	6	6	0,0	0,0	100,0	100,0
Налоги на прибыль (доходы)	235	645,51	1205,72	410,5	560,2	274,7	186,8
Чистая прибыль, тыс. руб.	2 616	2 582	4 823	-33,9	2 240,8	98,7	186,8

Таким образом, в год реализации проекта выручка компании увеличится на 821,7 тыс. руб., с учетом затрат совокупный доход снизится на 33,9 тыс. руб.

В последующие годы прибыль компании возрастет на 2 240,8 тыс. руб. Представим оптимистичный прогноз продаж на 2022 год:

Оборот портала рассчитан как общий оборот на рынке запасных частей города Благовещенска - 116 млн. руб.³⁸ (по данным АмурСтат). Из расчета 0,03 % от сделки:

$$116\,000\,000 \times 0,03 = 3\,480 \text{ тыс. руб. в год – комиссия сайта.}$$

³⁸ Об утверждении Стратегии социально-экономического развития муниципального образования города Благовещенска на период до 2025 года (с изменениями на 24 декабря 2019 года) URL: <http://docs.cntd.ru/document/550328543>

Таким образом, ожидаемый доход от инвестиционного проекта в 2022 году состоит в увеличении выручки на 3 480 тыс. рублей и увеличении чистой прибыли на 2 240,8 тыс. руб.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной выпускной квалификационной работе были поставлены и решены основные задачи:

- изучены теоретические основы разработки и реализации инвестиционных проектов;
- проанализирован инвестиционный потенциал ООО Тифорс;
- разработана и рассчитана экономическая эффективность проекта по совершенствованию бизнеса ООО Тифорс.

Установлено, что инвестиции призваны увеличить доход и помочь обогнать инфляцию. Они предполагают риск, так как могут принести огромную прибыль или прогореть полностью (или частично).

В практике проектной деятельности существует несколько типов инвестиций по разным признакам – доходности, риску, целям и другим. Любой проект имеет четко переделённые стадии жизненного цикла, которые необходимо проработать, рассчитать и закрепить документально. Экономическая эффективность проектной деятельности определяется рядом специфических показателей.

Предприятие ООО Тифорс создано на основе ООО «Мост-Курьер». В 2020 году в связи с эпидемиологической обстановкой в России и зарубежных странах, реализация товаров стала целесообразна через сеть Интернет с использованием бесконтактной доставке. Спрос на запасные части и комплектующие оставался высоким, и, в целях извлечения максимальной выгоды, предприятие произвело ребрендинг на основании имеющейся интернет-платформы. Генеральным директором нового предприятия является Ахметгараев Денис Геннадьевич. ООО Тифорс предоставило населению новые виды услуг, расширило ассортиментный перечень предлагаемых товаров. Каталог товаров можно найти на сайте: https://baza.drom.ru/vladivostok/sell_spare_parts/haby-avm-usilennye-delica-pajero.

Основной вид деятельности по ОКВЭД: 47.91 Торговля розничная по почте или по информационно-коммуникационной сети Интернет.

Экономические показатели выручки и доходов ООО Тифирс за анализируемый период резко снизились. Для стабилизации экономического состояния исследуемой организации в работе предложены ряд альтернатив, выбрана наиболее эффективная – глобализация интернет-платформы запасных частей ООО Тифорс.

Для реализации данного инвестиционного проекта были рассчитаны затраты финансовые и экономические, составлен план выполнения работ, рассчитаны риски проекта, продолжены пути минимизации рисков.

Таким образом, в год реализации проекта выручка компании увеличится на 821,7 тыс. руб., с учетом затрат совокупный доход снизится на 33,9 тыс. руб.

В последующие годы прибыль компании возрастет на 2 240,8 тыс. руб. Представим оптимистичный прогноз продаж на 2022 год:

Оборот портала рассчитан как общий оборот на рынке запасных частей города Благовещенска - 116 млн. руб. (по данным АмурСтат). Из расчета 0,03 % от сделки 3 480 тыс. руб. в год – комиссия сайта.

Таким образом, ожидаемый доход от инвестиционного проекта в 2022 году состоит в увеличении выручки на 3 480 тыс. рублей и увеличении чистой прибыли на 2 240,8 тыс. руб.

В данной выпускной квалификационной работе предложен проект по совершенствованию бизнеса ООО Тифорс. Цели, заявленные в работе достигнуты и задачи решены. Предложенный проект является простым и элегантным решением ряда сложных вопросов, связанных с недостаточным ассортиментом компании, т.к. простое наращивание товаров ведет только к большим складским издержкам и замораживанию капитала в запасах, которые могут быть реализованы не сразу. Благодаря глобализации интернет-платформы компания не только разнообразит присутствующий на сайте ассортимент, но и избавится от складских издержек.

Приведенные в третьей главе работы расчеты подтверждают экономическую эффективность проекта. Также, благодаря повышению инвестиционной активности ООО Тифорс, будет повышена инвестиционная привлекательность компании.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Акулич, И.Л. Маркетинг: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп.- М.: Высшая школа, – 2019. – 447 с.
- 2 Баев, Л.А. К вопросу о категорийной системе оценки и управления инновационным развитием / Л.А. Баев, М.Г. Литке // Менеджмент в России и за рубежом. – 2018. – № 3. – С. 20-27.
- 3 Балашов, А.И. Управление проектами: учебник для бакалавров / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко; под ред. Е. М. Роговой. – М.: Издательство Юрайт, – 2016. – 383 с.
- 4 Басовский, Е.Н., Басовская, Л.Е. Экономическая оценка инвестиций / учеб. Пособие / Л.Е. Басовский, Е.Н. Басовская. ИНФРА-М. – 2019. – 412 с.
- 5 Белых, Л.П. Основы финансового рынка : учебник / Л.П. Белых – М. : ЮНИТИ, – 2019. – 253 с.
- 6 Бетанова, И. Роль HR в управлении проектами // Справочник по управлению персоналом. – 2019. – N 4. – С. 47-52.
- 7 Бланк, И.А. Инвестиционный менеджмент. – К.: Ника – Центр; Эльга - Н, – 2018. – 448 с.
- 8 Блог Тимура Асланова. Управление продажами, управление компанией, маркетинг, PR [сайт] URL: <http://supersales.ru/terminy-i-opredeleniya/zhiznennyj-sikl-magazina.html> (дата обращения 15.05.2021).
- 9 Боровских, О.Н. Особенности построения системы управления проектами в проектных организациях / О. Н. Боровских // Российское предпринимательство, – М.: Библиогр. – 2019. – № 1. – С. 14-22.
- 10 Бузова, И.А. Коммерческая оценка инвестиции: [Учебы. для экон. спец.] / И. А. Бузова, Г. А. Маховикова, В. В. Терехова. - СПб. : Питер, – 2019. – 432 с.
- 11 Буров, В.П., Галь, В.В., Казаков, А.П., Морошкин В.А. Бизнес-план инновационного проекта. Методика составления. – М.: УИПККАП, – 2019. – 106 с.

12 Валдайцев, С.В. Управление исследованиями, разработками и инновационными проектами : учеб. пособие / С.В. Валдайцев, О.В. Молотилова. – СПб. : Изд-во СПбГУ, – 2019. – 207 с.

13 Вартанов, А.С. Экономическая диагностика деятельности предприятия: организация и методология: Учеб. пособие / А. С. Вартанов. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 326 с.

14 Вартамян, А.А. Управление командой и организацией в бизнес-среде / А.А, Вартамян. – М.: Доброе слово, – 2019. – 211 с.

15 Виленский, П.Я. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов : методическое пособие / П.Я. Виленский, В.Н. Лившиц, Е.Р. Орлова. – М. : Экономика, – 2018. – 422 с.

16 Виноградова, З.И. Стратегический менеджмент : учеб. пособие для студентов высших учебных заведений / З.И. Виноградовой. – М. : Фонд «Мир», – 2020. – 304 с.

17 Войтоловский, Н.В., Экономический анализ: Основы теории. Комплексный анализ хозяйственной деятельности организации: Учебник / Н.В. Войтоловский, А.П. Калинина, И.И. Мазуров. – М.: Высшее образование, – 2020. – 450 с.

18 Герасимов, Б.И. Комплексный экономический анализ финансово-хозяйственной деятельности организации: учебное пособие / Б.И. Герасимов, Т.М. Коновалова, С.П. Спиридонов, Н.И. Саталкина. - Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, – 2018. - 160 с.

19 Давыдянец, Д.Е. Показатели эффективности основных и оборотных производственных фондов / Д.Е. Давыдянец. – Ставрополь: ЦНТИ, – 2020. – 36 с.

20 Дзахмишева, И.Ш. Методика оценки конкурентоспособности услуги в розничной торговой сети / И.Ш. Дзахмишева // Маркетинг в России и за рубежом, – 2018. - № 3 (41). – С.15.

21 Емельянов, Ю. Управление инновационными проектами в компании // Проблемы теории и практики управления / Ю. Емельянов. – 2018. – №2. – 39 с.

22 Ефимова, О.В. Анализ финансовой отчетности: Учебное пособие / О.В.

Ефимова, М.В. Мельник. – М.: ОМЕГА, – 2020. – 450 с.

23 Забродин, Ю.Н. Пособие по управлению проектами / Ю.Н. Забродин, А.М. Саруханов и др. – М., Омега-Л. – 2021. – 414 с.

24 Завлин, П.Н. Оценка эффективности инвестиционной деятельности / П.Н. Завлин, А.В. Васильев. - СПб.: Бизнес-пресса, – 2019. - 216 с.

25 Калинина А.П. Анализ затрат, финансовых результатов и деловой активности коммерческих организаций: Учебное пособие / А.П. Калинина, В.П. Курносова. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, – 2020. – 360 с.

26 Ковалев, В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры / В.В. Ковалев. – М.: Финансы и статистика, – 2020. – 316 с.

27 Команда проекта [Электронный ресурс] URL: <http://infomanagement.ru/referat/80/6> (дата обращения 05.05.2021).

28 Лапыгин, Ю. Н. Оценка эффективности проектного управления // Экономический анализ: теория и практика / Ю.Н. Лапыгин. – 2018. – № 15. – С. 50-53.

29 Лачинина, Т.А. Проектные команды в управлении проектами / Т. А. Лачинина // Менеджмент в России и за рубежом. – 2019. – № 2. – С. 118-130.

30 Лимитовский, Михаил Александрович. Инвестиция на рынках, которые развиваются / М. А. Лимитовский. - М.: ДЕКА, – 2020. - 464 с.

31 Логинов В.С., Кудина Л.А. Инновационная политика: меры по активизации // Экономист. – 2020. – № 9. – С.24-30.

32 Мазур, И.И. Управление проектами: учебное пособие / Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге И.Г. – М.: 2-е издание – 2019. – 3 с.

33 Маркарьян, Э.А. Экономический анализ финансовой деятельности / Э.А. Маркарьян, Г.П. Герасименко, С.Э. Маркарьян. – Ростов н/Д: Феникс, – 2020. – 397 с.

34 Мотивация проектной команды [Электронный ресурс] URL: режим доступа: <http://www.e-executive.ru/career/hr-management/1092013-motivatsiya-proektnoi-komandy> (дата обращения 05.05.2021).

35 Пересада, А.А. Основы инвестиционной деятельности. – К.: Либра, –

2020. – 344 с.

36 Персод Н.Л. Проектное управление как элемент эффективной корпоративной системы / Н.Л. Персод // Стратегический менеджмент. – 2020. - № 3. – С. 194 – 202.

37 Подбираем сотрудников в проект, учитывая их роли в команде [Электронный ресурс] режим доступа: <http://www.hr-director.ru/article/63119> (дата обращения 10.05.2021).

38 Попов, Ю.И. Управление инвестиционными проектами / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко – М.: ИНФРА, – 2020. – 340 с.

39 Проектный анализ: учебное пособие для самостоятельного изучения дисциплины (для студентов специальности 7.050107 «Экономика предприятия» всех форм обучения) / Сост. Ю. В. Дегтярёва – Краматорск: ДГМА, – 2019. – 144 с.

40 Раицкий, К.А. Экономика организации (предприятия): Учебник / К.А. Раицкий. – М.: Дашков и Ко, – 2020. – 1012 с.

41 Савицкая, Г.В. Анализ эффективности предприятия. Методические аспекты / Г.В. Савицкая. – М.: Новое знание, – 2021. – 225 с.

42 Савицкая, Г.В. Методика комплексного анализа хозяйственной деятельности: Краткий курс / Г.В. Савицкая. – М.: ИНФРА-М, – 2019. – 340 с.

43 Туккель, И.Л. Разработка и принятие решения в управлении инновациями / И.Л. Туккель. – СПб. : БХВ-Петербург, – 2019. – 342 с.

44 Управление организацией / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА - М, – 2018. – 669 с.

45 Уэбстер, Г. Планирование и управление проектами для менеджеров: пер. с англ. / Г.Уэбстер. М.: Дело и Сервис, – 2018. – 272 с.

46 Фоппель, К. Создание команды. Психологические игры и упражнения / К. Фоппель. – М.: Генезис, – 2019. – 189 с.

47 Черненко, А.Ф. Анализ финансовой отчетности: Учебное пособие / А.Ф. Черненко, А.В. Башарина. – Ростов н/Д: Феникс, – 2020. – 230 с.

48 Чурилов, А.А. Понятие, роль и актуальность проектного управления в

России // Молодой ученый. – 2020. - №3. – С. 299-301. – URL <https://moluch.ru/archive/50/6423/> (дата обращения: 06.05.2021).

49 Шеремет, А.Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности: Учебное пособие / А.Д. Шеремет. –М.: РИОР, – 2020. – 360 с.

50 Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа / А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин. – М.: ИНФРА-М, – 2020. – 336 с.

51 Экономика предприятия. Практикум: учеб. пособие для академического бакалавриата / С. П. Кирильчук [и др.]; под общ. ред. С. П. Кирильчук. – М.: Издательство Юрайт, – 2019. 406 с.

52 Ярош О.Б., Теоретические основы маркетинга территорий, его роль и место в современной экономике / О. Б. Ярош, Э. А. Митина // Маркетинг в России и за рубежом. – 2019. – №2.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Матрица PEST-анализ ООО Тифорс

Группы факторов i	Значимость	Факторы (ij)	Оценка факторов			Сила действия	
			- 5	Pij	+ 5	опасности	возможности
Потребители	4	1.1 Общественные потребности	уменьш.	+ 1	увелич.		+ 4
		1.2 Доходы различных социальных групп	уменьш.	- 2	увелич.	- 8	
		1.3. Динамика спроса и предложения	уменьш.	+ 2	увелич.		+ 8
		1.4 Жизненный цикл спроса	уменьш.	+ 2	увелич.		+ 8
Поставщики	3	2.1 Цены на факторы производства	повыс.	- 2	сниж.	- 6	
		2.2 Уровень предложения на рынке рабочей силы	уменьш.	+ 3	увелич.		+ 9
		2.3. Тарифы на энергоресурсы	повыс.	- 4	сниж.	- 12	
Профсоюзы	1	3.1 Активность профсоюзов в защите прав трудящихся	выс.	+ 1	низк.		+ 1
Законы и государственные органы	4	4.1 Разделение полномочий федеральных и региональных органов власти	ухудш.	- 1	улучш.	- 4	
		4.2 Способ действия и организации предприятия	ухудш.	+ 1	улучш.		+ 4
		4.3 Правоотношения в хозяйственной деятельности	ухудш.	+ 1	улучш.		+ 4
Конкуренты	2	5.1 Формы рынка в заинтересованной сфере деятельности	ухудш.	- 2	улучш.	- 4	
		5.2 Интенсивность конкуренции	увелич.	- 2	уменьш.	- 2	
		5.3. Вероятные шаги конкурента и возможные изменения стратегии	ухудш.	- 2	улучш.	- 4	
		5.4 Уязвимость конкурентов	ухудш.	- 1	улучш.	- 2	
		5.5 Ответные меры со стороны конкурентов	ухудш.	- 1	улучш.	- 2	
НТП	3	6.1 Возможности новых технологических разработок	уменьш.	+ 2	увелич.		+ 6
		6.2 Темпы обновления технологии	уменьш.	+ 2	увелич.		+ 6
		6.3 Уровень технологии конкурентов	увелич.	- 2	уменьш.	- 6	
		6.4 Состояние системы развития	уменьш.	+ 2	увелич.		+ 6
Состояние экономики	4	7.1 Темпы инфляции и деинфляции	увелич.	- 1	уменьш.	- 4	
		7.2 Уровень занятости населения	уменьш.	- 2	увелич.	- 8	
		7.3 Бюджетный баланс	уменьш.	- 2	увелич.	- 8	
		7.4 Курса рубля	уменьш.	- 2	увелич.	- 8	

Продолжение приложения А

Социокультурные факторы	2	8.1 Условия жизни различных социальных групп	увелич.	- 3	уменьш.	- 6	
		8.2 Имидж организации в обществе					
		8.3 Социальная напряженность в обществе					
		8.4. Движение в защиту прав потребителей	уменьш. увелич.	+ 4 - 1	Увелич. уменьш.	- 4	+ 8
Политические факторы	3	9.1. Жесткость государственного регулирования экономики	уменьш.	+ 1	увелич.		+ 3
		9.2. Льготы и свободные экономические зоны	уменьш.	- 1	увелич.	- 3	
		9.3. Антимонопольная политика	уменьш.	- 1	увелич.	- 3	
		9.4. Таможенная политика	уменьш.	- 1	увелич.	- 3	
		9.5. Инвестиционная политика	уменьш.	- 2	увелич.	- 6	
		9.6. Политика приватизации	уменьш.	- 1	увелич.	- 3	
Международное окружение	1	10.1. Возможности и ограничения, вызванные деятельностью международных и региональных организаций	уменьш.	0	увелич.		
		10.2. Изменение валютного курса и политических решений в странах, выступающих в роли инвестиционных объектов или рынков	увелич.	0	уменьш.		
		10.3. Зарубежные стратегии защиты или расширения предприятия или отраслей	увелич.	0	уменьш.		

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Бухгалтерская отчетность ООО Тифорс за период 2018 – 2020 гг.

Показатель	2018	2019	2020
Материальные внеоборотные активы	0	372	64
Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы	0	0	0
Запасы	6889	7543	845
Денежные средства и денежные эквиваленты	2156	802	3240
Финансовые и другие оборотные активы	1217	339	199
задолженность учредителей по взносам в уставный капитал	0	0	0
БАЛАНС	10262	9056	4348
Пассив, Капитал и резервы	2540	1476	2656
уставный капитал	10	10	10
Долгосрочные заемные средства	0	0	0
Другие долгосрочные обязательства	0	0	0
Краткосрочные заемные средства	569	0	0
Кредиторская задолженность	12233	10532	1692
Другие краткосрочные обязательства	0	0	0
доходы будущих периодов, возникшие в связи с невозможным получением имущества и государственной помощи	0	0	0
БАЛАНС	10262	9056	4348
Выручка	24009	26319	4482
Расходы по обычной деятельности	25861	24786	1625
Проценты к уплате	0	0	0
Прочие доходы	7813	3044	0
Прочие расходы	3142	3219	6
Налоги на прибыль (доходы)	268	294	235
Чистая прибыль (убыток)	2551	1064	2616

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Сетевая модель проекта

