



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра Экономики и управления

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(бакалаврская работа)

На тему Анализ бизнес-среды предприятия при осуществлении
проектной деятельности

Исполнитель Антипин Виктор Сергеевич
(фамилия, имя, отчество)

Руководитель кандидат экономических наук, доцент
(ученая степень, ученое звание)

Бикезина Татьяна Васильевна
(фамилия, имя, отчество)

«К защите допускаю»
Заведующий кафедрой 
(подпись)

кандидат экономических наук, доцент
(ученая степень, ученое звание)

Семенова Юлия Евгеньевна
(фамилия, имя, отчество)

« » 2025 г.

Санкт-Петербург
2025

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	2
1 Теоретические основы анализа бизнес-среды предприятия при осуществлении проектной деятельности	7
1.1 Понятие бизнес-среды предприятия	7
1.2 Особенности управления проектной деятельностью предприятия	15
2 Организационно-экономическая характеристика деятельности предприятия ООО «Вятичь» и анализ бизнес-среды	25
2.1 Анализ хозяйственной деятельности ООО «Вятичь»	25
2.2 Анализ существующей бизнес-среды и возможностей осуществления проектной деятельности в ООО «Вятичь»	30
3 Оценка эффективности предпринимательского проекта с учетом рисков влияния бизнес-среды.....	54
3.1 Финансовое обоснование и оценка эффективности предпринимательского проекта.....	54
3.2 Анализ рисков предлагаемого предпринимательского проекта	59
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	64
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ Error! Bookmark not defined.	

ВВЕДЕНИЕ

Управление хозяйствующим субъектом представляет собой многоаспектный процесс, интегрирующий теоретические основы и прикладные инструменты из различных областей, в числе которых финансовый менеджмент, управление человеческими ресурсами и информационными системами. Успешность и устойчивость компании на рынке напрямую детерминированы адекватностью выбранной стратегии и методов для достижения корпоративных целей. В этой связи ключевой компетенцией руководства становится способность проводить глубокую диагностику и объективную оценку факторов внешней и внутренней среды, определяющих операционную деятельность, а также четкое разграничение зон корпоративной ответственности.

Современные экономические реалии, характеризующиеся высокой интенсивностью конкурентной борьбы, активной экспансией крупных торговых сетей и перманентными кризисными явлениями, формируют агрессивную бизнес-среду. В таких условиях для любой организации, независимо от её отраслевой принадлежности (включая, например, строительную сферу), стратегическим приоритетом становится системный анализ воздействия внешнего окружения на процессы управления, а также основную деятельность.

Развитие методологических подходов к анализу бизнес-среды позволяет оптимизировать количественные и качественные показатели деятельности, служит фундаментальной основой повышения конкурентоспособности, а также эффективности рыночного функционирования. При этом в условиях современной динамики, особенно при реализации проектной деятельности, от предприятия требуется высокий адаптивный потенциал – это подразумевает готовность оперативной перестройки бизнес-процессов, активное внедрение инноваций и технологий, а также наличие релевантной информационной базы своевременного реагирования на разного рода конъюнктурные изменения.

Актуальность данного исследования усиливается объективной необходимостью, продиктованной рыночными отношениями, в постоянном совершенствовании систем корпоративного управления, формировании функциональных подсистем, отвечающих вызовам времени.

Реализация предпринимательских проектов сопряжена с высокой степенью неопределенности, междисциплинарным характером решаемых задач, постоянным противоречием между стратегическими амбициями, ресурсными ограничениями. Данные обстоятельства придают процессу осуществления таких проектов выраженный творческий и инновационный характер.

Таким образом, успешная реализация предпринимательского проекта немислима без предварительного комплексного анализа бизнес-среды. Результативность инвестиционных вложений, обеспечение приемлемого уровня рентабельности, а также достижение оптимальных сроков окупаемости непосредственно зависят от точности, полноты анализа факторов, влияющих непосредственно на проект. Следовательно, комплексная проработка теоретических и практических вопросов, раскрывающих механизмы влияния бизнес-среды на проектную деятельность, представляет собой значимую научно-практическую задачу. Управление хозяйствующим субъектом представляет собой многоаспектный процесс, интегрирующий теоретические основы и прикладные инструменты из различных областей, включая финансовый менеджмент, управление человеческими ресурсами и информационными системами. Успешность и устойчивость компании на рынке напрямую детерминированы адекватностью выбранной стратегии и методов (для достижения корпоративных целей). В этой связи ключевой компетенцией руководства становится способность проводить глубокую диагностику, объективную оценку факторов внешней, внутренней среды, определяющих операционную деятельность, а также четко разграничивать зоны корпоративной ответственности.

Современные экономические реалии, характеризующиеся высокой интенсивностью конкурентной борьбы, активной экспансией крупных торговых сетей и перманентными кризисными явлениями, формируют агрессивную бизнес-среду. В таких условиях для любой организации, независимо от отраслевой принадлежности (включая строительную сферу), стратегическим приоритетом становится системный анализ воздействия внешнего окружения на процессы управления и основную деятельность.

Развитие методологических подходов к анализу бизнес-среды позволяет оптимизировать количественные и качественные показатели деятельности, служит фундаментальной основой повышения конкурентоспособности и эффективности рыночного функционирования. При этом в условиях современной динамики, особенно при реализации проектной деятельности, от предприятия требуется высокий адаптивный потенциал, подразумевающий готовность к оперативной перестройке бизнес-процессов, активное внедрение инноваций и технологий, а также наличие релевантной информационной базы своевременного реагирования на разного рода конъюнктурные изменения. Актуальность данного исследования усиливается объективной необходимостью, продиктованной рыночными отношениями, в постоянном совершенствовании систем корпоративного управления, формировании функциональных подсистем, отвечающих вызовам времени.

Реализация предпринимательских проектов сопряжена с высокой степенью неопределенности, междисциплинарным характером решаемых задач, постоянным противоречием между стратегическими амбициями, ресурсными ограничениями. Данные обстоятельства придают процессу осуществления таких проектов выраженный творческий и инновационный характер.

Таким образом, успешная реализация предпринимательского проекта немислима без предварительного комплексного анализа бизнес-среды. Результативность инвестиционных вложений, обеспечение приемлемого уровня рентабельности, а также достижение оптимальных сроков окупаемости

непосредственно зависят от точности, полноты анализа факторов, влияющих непосредственно на проект. Следовательно, комплексная проработка теоретических и практических вопросов, раскрывающих механизмы влияния бизнес-среды на проектную деятельность, представляет собой значимую научно-практическую задачу для современной российской экономики.

Цель выпускной квалификационной работы – провести комплексный анализ бизнес-среды предприятия (в контексте осуществления проектной деятельности), а также разработать и экономически обосновать комплекс практических рекомендаций по совершенствованию продуктовой линейки ООО «Вятичь».

Достижение поставленной цели предполагает решение следующих задач:

- раскрыть сущность, структуру понятия «бизнес-среда предприятия»;
- выявить специфику управления проектной деятельностью непосредственно на современном предприятии;
- провести диагностику внешних и внутренних факторов, влияющих на реализацию предпринимательского проекта ООО «Вятичь»;
- представить комплексную характеристику деятельности ООО «Вятичь» и определить предпосылки реализации нового проекта;
- выполнить финансово-экономическое обоснование целесообразности и эффективности предлагаемого проекта;
- идентифицировать и оценить ключевые риски, сопряженные с реализацией проекта.

Объект исследования – общество с ограниченной ответственностью «Вятичь», специализирующееся на производстве и реализации межкомнатных дверей.

Предмет исследования – совокупность управленческих механизмов, бизнес-процессов и взаимосвязей, формирующих систему проектной деятельности предприятия при обосновании и реализации предпринимательского проекта.

Методы исследования. В ходе работы применялся комплекс общенаучных и специальных методов: теоретический анализ и синтез, сравнительно-сопоставительный метод (для разграничения понятий «проект» и «предпринимательский проект»), метод систематизации (для определения сущностных характеристик проектной деятельности), анализ внутренней документации предприятия, а также методы экспертных оценок и обобщения данных.

Теоретико-методологическую основу исследования составили труды отечественных и зарубежных авторов в области стратегического менеджмента, управления проектами и бизнес-процессами, а также материалы профильных периодических изданий.

Практическая значимость работы заключается в формировании прикладного предпринимательского проекта по выводу на рынок новой линейки межкомнатных дверей для ООО «Вятичь». Предполагается, что его успешная реализация в период 2025–2026 гг. позволит компании укрепить свои позиции и увеличить долю на рынке Ленинградской области.

1 Теоретические основы анализа бизнес-среды предприятия при осуществлении проектной деятельности

1.1 Понятие бизнес-среды предприятия

Современная глобальная экономика характеризуется беспрецедентной турбулентностью и высоким уровнем неопределенности. Эпоха стабильных рынков и предсказуемых циклов развития уступила место периоду перманентных изменений, где скорость технологических инноваций, волатильность финансовых систем и динамика геополитических сдвигов формируют новую бизнес-реальность. В таких условиях ключевая проблема, стоящая перед менеджментом любого уровня, – это фундаментальная невозможность долгосрочного и точного прогнозирования успеха предприятия без применения системного, глубокого и непрерывного анализа окружающей его среды. Стратегическое планирование, основанное на экстраполяции прошлых успехов, становится не просто неэффективным, но и губительным.

Центральный тезис настоящего анализа заключается в следующем: финансовая успешность, устойчивость и конкурентоспособность предприятия в долгосрочной перспективе напрямую детерминированы качеством и адекватностью принимаемых управленческих решений. В свою очередь, эти решения могут быть признаны эффективными лишь тогда, когда они базируются на глубоком, всестороннем понимании рыночных условий, трезвой оценке внутренних возможностей и постоянном мониторинге результатов реализуемых бизнес-шагов. Иными словами, интуиция и опыт руководителя должны быть подкреплены объективными данными, полученными в ходе структурированного анализа.

Актуальность данного подхода многократно возрастает в контексте усиливающейся фрагментации рынков и кастомизации потребительского спроса. Сегодня с целью сохранения лидерских позиций недостаточно

производить качественный продукт; необходимо постоянно адаптировать свои стратегии под узкоспециализированные сегменты рынка – это требует от компаний гибкости, способности к быстрым трансформациям и готовности пересматривать устоявшиеся бизнес-модели. Только через непрерывный аналитический процесс предприятие может своевременно выявлять новые ниши, предвосхищать изменения в предпочтениях потребителей, проактивно формировать рыночные тренды, а не пассивно следовать за ними.

Для выработки эффективной стратегии необходимо четко понимать поле, на котором действует организация. Эффективность функционирования любого предприятия зависит от сложной совокупности внешних и внутренних факторов, которые в своей целостности формируют его бизнес-среду [8]. Данную среду можно представить как многоуровневую систему, где каждый элемент оказывает прямое или косвенное влияние непосредственно на способность компании достигать поставленных целей. Понимание этой структуры является отправной точкой любого стратегического анализа.

Внешняя среда представляет собой совокупность условий и факторов, возникающих непосредственно в окружении предприятия и находящихся, как правило, вне прямого контроля его руководства – эти факторы носят объективный характер и создают как возможности для роста, так и угрозы существования бизнеса. Ключевыми характеристиками внешней среды являются ее сложность, динамизм и неопределенность. Среди наиболее значимых ее компонентов можно выделить:

- волатильность валютных курсов, напрямую влияющая на стоимость импортного сырья, комплектующих. конкурентоспособность экспортной продукции;

- новые рыночные тенденции, обусловленные технологическими прорывами, изменением законодательства или глобальными событиями, способные кардинально изменить правила игры в отрасли;

– изменения потребительского спроса, связанные с демографическими сдвигами, трансформацией ценностей, появлением новых моделей потребления.

Внутренняя среда, напротив, определяется совокупностью внутренних ресурсов, процессов и компетенций, которые находятся под непосредственным контролем руководства предприятия – это его сильные и слабые стороны, его уникальный потенциал. К элементам внутренней среды относятся производственные мощности, финансовые ресурсы, квалификация персонала, организационная структура, корпоративная культура, технологии и патенты.

Отсюда вытекает ключевой императив адаптации: высшее руководство обязано анализировать, активно адаптировать операционную, стратегическую деятельность предприятия к динамичным требованиям внешней среды. Данная адаптация является залогом выживания, процветания – она позволяет эффективно использовать открывающиеся возможности, нейтрализовать потенциальные угрозы, тем самым обеспечивая удержание рыночных позиций, преумножение активов. В практическом смысле упомянутое может потребовать принятия сложных стратегических решений (непосредственно на уровне совета директоров): полная реструктуризация производства (для повышения его гибкости), запуск принципиально новых продуктовых линеек непосредственно с целью освоения перспективных ниш или даже открытие дочерних предприятий, подразумевающих удовлетворение актуального локального спроса [12].

Анализ внешней среды является одним из этапов планирования, фундаментальным элементом. От результатов его и формируется миссия компании, определяются стратегические её цели, разрабатываются обоснованные альтернативные бизнес-стратегии. Попытка построить долгосрочную стратегию без глубокого понимания внешнего контекста – это фатальная управленческая ошибка, практически неизбежно ведущая к потере конкурентных преимуществ, финансовым убыткам и, в конечном счете, риску полной ликвидации предприятия.

Для систематизации, повышения эффективности анализа принято проводить его структурную дифференциацию, разделяя внешнее воздействие непосредственно на два уровня: макроокружение и микроокружение.

Макроокружение (или среда косвенного воздействия) включает в себя глобальные факторы, влияющие непосредственно на все без исключения предприятия в регионе или отрасли, однако на которые отдельная компания повлиять практически не может. Его диагностика лежит непосредственно в основе разработки любого качественного бизнес-плана, являясь отправной точкой формирования стратегических альтернатив [5].

Микроокружение (или среда непосредственного взаимодействия) состоит непосредственно из факторов, с которыми предприятие контактирует напрямую в процессе своей деятельности. К ним относятся потребители, конкуренты, поставщики, контактные аудитории и посредники. Динамика упомянутых факторов, в отличие от макросреды, может частично корректироваться и направляться продуманной стратегией самого предприятия (например, через ценовую политику, маркетинговые кампании или выстраивание партнерских отношений).

Для комплексного и структурированного анализа факторов макросреды широкое применение нашла методика PEST-анализа и ее расширенные вариации, такие как T.E.M.P.L.E.S. (или STEEPLE). Назначение этого инструмента – выявление и оценка наиболее значимых внешних тенденций, которые могут представлять собой потенциальные угрозы или, наоборот, открывать новые возможности бизнеса в среднесрочной, долгосрочной перспективе. Результаты такого анализа служат информационной базой для разработки адекватных превентивных и адаптивных стратегий [4].

Компоненты анализа T.E.M.P.L.E.S.:

1) Технологические факторы (Technology):

– Влияние новых информационных технологий: развитие облачных вычислений, искусственного интеллекта, анализа больших данных (Big Data)

и Интернета вещей (IoT) трансформирует бизнес-процессы, оптимизирует управление ресурсами и открывает новые каналы коммуникации с клиентами.

– Появление отраслевых стандартов, оборудования: внедрение новых стандартов качества или безопасности, а также появление более производительного оборудования может потребовать от предприятия значительных инвестиций в модернизацию.

– Срок жизни технологий, потенциал инноваций: скорость устаревания технологий в отрасли определяет необходимость постоянных инвестиций в R&D (научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы) с целью поддержания конкурентоспособности.

– Развитие логистики: инновации в транспортной и складской логистике (например, автоматизированные склады, системы GPS-трекинга) позволяют сократить издержки, ускорить доставку товаров.

– Трансформация моделей занятости: распространение технологий для удаленной работы меняет подходы к организации труда, управлению персоналом, требования к офисной инфраструктуре.

2) Экономические факторы (Economics):

– Макроэкономические показатели: темпы роста/падения ВВП, уровень инфляции, динамика безработицы напрямую влияют на покупательную способность населения, деловую активность в стране.

– Монетарная политика: ключевая процентная ставка центрального банка определяет стоимость кредитных ресурсов для бизнеса. Динамика курсов валют критически важна непосредственно импортеров, а также экспортеров.

– Фискальная политика: изменения налоговой базы (ставки НДС, налога на прибыль, социальные отчисления) напрямую влияют на показатель рентабельности бизнеса. Государственные инвестиционные программы могут создавать новые возможности.

– Уровень доходов населения: структура потребительских расходов и уровень располагаемых доходов определяют емкость и премиальность рынка.

– Состояние отраслевого рынка: темпы роста отрасли, степень ее насыщенности, наличие и высота внешнеторговых барьеров (пошлины, квоты) формируют общую картину конкурентной борьбы.

3) Политические факторы (Politics):

– Политическая стабильность: уровень стабильности в стране, предсказуемость государственной политики являются ключевыми факторами долгосрочного инвестиционного планирования.

– Государственный протекционизм: меры по защите отечественных производителей (субсидии, льготы, ограничения на импорт) могут быть как возможностью, так и угрозой зависимо от положения компании.

– Влияние правительственных программ: отраслевые программы поддержки, национальные проекты или государственные закупки могут стать значимым источником роста.

– Геополитические риски: введение торговых санкций, эмбарго, разрыв международных экономических связей могут полностью разрушить выстроенные логистические, сбытовые цепочки.

4) Правовые факторы (Laws/Законодательство):

– Изменения в ключевых кодексах: нововведения в трудовом, налоговом, гражданском, антимонопольном законодательстве требуют от бизнеса своевременной адаптации внутренних процессов и процедур.

– Нормативно-правовая база отрасли: специализированные законы, регулирующие конкретную отрасль (например, фармацевтику, строительство, финансы), устанавливают жесткие рамки для деятельности.

– Степень правовой защиты: эффективность судебной системы и уровень защиты прав собственности определяют степень безопасности ведения бизнеса и риски недобросовестной конкуренции.

5) Экологические факторы (Ecology/Окружающая среда):

– Экологические нормы и требования: ужесточение экологического законодательства, введение новых требований к утилизации отходов и нормативам выбросов требуют модернизации производственных процессов.

– Использование вторичного сырья: тренд на экономику замкнутого цикла (circular economy) и использование ресурсосберегающих технологий может стать конкурентным преимуществом.

– Социальный запрос на экологическую ответственность: растущее внимание потребителей и инвесторов к ESG-повестке (Environmental, Social, Governance) заставляет компании демонстрировать свою экологическую и социальную ответственность.

б) Социально-демографические факторы (Society):

– Демографические тенденции: изменение численности населения, его возрастной и гендерной структуры, уровня образования напрямую влияет на рынок труда и структуру потребительского спроса.

– Миграционные процессы: приток или отток населения в регионе влияет на доступность и стоимость рабочей силы.

– Социальные ценности и стиль жизни: изменение отношения к здоровью, работе, семье, досугу формирует новые потребительские предпочтения и модели поведения.

– Роль предприятия в социуме: для градообразующих предприятий социальная стабильность в регионе и взаимоотношения с местным сообществом являются критически важным фактором.

Анализ внутренней среды предприятия. Параллельно с изучением внешних условий, не менее важной задачей является глубокий и объективный анализ внутренней среды. Этот процесс представляет собой оценку внутренних, полностью или частично контролируемых факторов, которые в совокупности характеризуют реальный потенциал, операционную эффективность и конкурентные возможности предприятия. Если внешний анализ отвечает на вопрос «Что мы можем сделать?», то внутренний – на вопрос «Что мы способны сделать?».

Ключевые области для проведения анализа внутренней среды включают:

1) Производственно-сбытовой потенциал: это оценка не только номинальных объемов производства и реализации продукции, но и реальной

загрузки мощностей, уровня издержек, гибкости производственных линий, качества продукции и эффективности системы контроля качества. Анализируется также эффективность сбытовой сети, ее охват и результативность работы торгового персонала.

2) Инфраструктура и логистика: Здесь оценивается количество и стратегическое расположение производственных и торговых площадок, эффективность всей цепи поставок. Анализу подлежат системы управления запасами, надежность поставщиков, стоимость и скорость транспортировки, состояние складского хозяйства. Оптимизированная логистика является мощным источником конкурентного преимущества (за счет снижения издержек и повышения скорости реакции на запросы клиентов).

3) Человеческие ресурсы и корпоративная культура: данный аспект является одним из самых сложных в плане оценки, но и одним из самых важных. Анализ включает:

– Уровень квалификации, укомплектованность кадрового состава: Соответствие компетенций персонала текущим, будущим задачам компании, наличие кадрового резерва, уровень текучести кадров.

– Система мотивации и удовлетворенность: Эффективность системы материального и нематериального стимулирования, уровень лояльности персонала, его вовлеченность и общая удовлетворенность условиями труда.

– Корпоративная культура: Характер взаимоотношений в коллективе, уровень взаимного доверия, степень ответственности персонала за конечный результат, открытость к инновациям и изменениям. Сильная, адаптивная культура способна многократно усилить потенциал компании.

4) Управленческая компетентность и финансовое состояние: Оценивается профессионализм и стратегическое видение топ-менеджмента, его способность принимать взвешенные решения в условиях неопределенности. Финансовое состояние анализируется через показатели ликвидности, рентабельности, финансовой устойчивости, структуры капитала и доступа к внешним источникам финансирования – это «кровеносная система» бизнеса,

определяющая его способность к инвестициям, развитию, преодолению кризисных ситуаций.

Проведенный анализ убедительно доказывает: между факторами внешней и внутренней среды предприятия существует неразрывная, устойчивая, взаимодополняющая связь. Игнорирование одной из упомянутых компонент неизбежно приводит к искаженному восприятию реальности и, как следствие, к принятию ошибочных стратегических решений. Внешние возможности без наличия соответствующих внутренних ресурсов и компетенций не могут быть реализованы; внутренние в свою очередь сильные стороны могут оказаться бесполезными, если внешняя среда не предоставляет для них поля (применения). Именно поэтому комплексный и, что крайне важно, непрерывный анализ обеих сред является абсолютной необходимостью современного менеджмента.

Итоговая цель всей этой масштабной диагностической работы – использование полученных результатов формирования гибкой, динамичной, адаптивной бизнес-стратегии. Стратегия, разработанная на базе такого синтеза, становится инструментом управления и позволяет компании реагировать непосредственно на те или иные уже свершившиеся изменения, проактивно использовать возникающие «окна возможностей», предвидеть угрозы, заблаговременно выстраивать защитные механизмы. Такой подход обеспечивает долгосрочную конкурентоспособность, устойчивый рост, успешное достижение стратегических целей в постоянно меняющемся мире.

1.2 Особенности управления проектной деятельностью предприятия

В условиях современной экономики, характеризующейся высокой степенью неопределенности и постоянно ускоряющимися рыночными циклами, традиционные модели управления бизнесом демонстрируют свою недостаточную эффективность. На смену жестким иерархическим структурам,

стандартизированным операционным процессам приходит новая управленческая парадигма. Происходит фундаментальный сдвиг от эпизодического управления отдельными, изолированными проектами к формированию комплексной системы, где проектная деятельность становится вспомогательным инструментом, стержнем всей бизнес-модели. Данный переход подразумевает, что компания начинает рассматривать всю свою активность через призму проектов. Упомянутое позволяет достичь необходимого уровня гибкости, адаптивности и инновационности.

Термин «проектный бизнес» используется с целью обозначения такой модели деловой активности, которая систематически и в своей основе опирается на методологию проектного управления – это компания, время от времени выполняющая проекты, для коей проект является основной формой создания ценности, ключевой единицей финансового и управленческого учета; в отличие от операционного бизнеса, ориентиром которого является непрерывное воспроизводство стандартных продуктов или услуг, проектный бизнес сфокусирован непосредственно на реализации уникальных, ограниченных во времени, ресурсах инициатив, каждая из которых подразумевает достижение конкретных, измеримых целей.

Наблюдаемый сегодня глобальный тренд, который можно охарактеризовать как «проективизация» бизнеса, представляет собой закономерное явление – процесс неуклонного увеличения доли, стратегической важности проектной деятельности непосредственно в общей структуре функционирования компаний. Согласно аналитическим данным, данный тренд обусловлен несколькими ключевыми макроэкономическими, управленческими факторами [21]:

- 1) Переход управленческих моделей от централизованного регулирования (к распределенной координации). Современные организации отказываются от громоздких, медленных иерархий в пользу более плоских, сетевых структур. В такой среде проектные команды, обладающие высокой степенью автономии,

ответственности, становятся наиболее эффективными единицами решения сложных задач.

2) Сокращение жизненного цикла продуктов, услуг. В особенности упомянутое касается ускорения фаз разработки, вывода новых продуктов на рынок (time-to-market). Конкурентная борьба требует от компаний способности быстро генерировать, тестировать и коммерциализировать новые идеи – это по своей природе является проектной задачей.

3) Персонализация спроса и предложения. Массовое производство уступает место кастомизации. Каждый индивидуальный заказ клиента, требующий уникальной конфигурации продукта или услуги, по сути, превращается так скажем в отдельный микропроект со своими сроками, бюджетом, требованиями к качеству.

Следствием «проективизации» становится радикальная смена базовой модели ведения бизнеса. Компания перестает быть статичным набором функциональных отделов, а также начинает рассматриваться как динамичный портфель (или совокупность) взаимосвязанных, а иногда конкурирующих друг с другом проектов. Ключевое преимущество такого подхода заключается в обеспечении беспрецедентной гибкости, адаптивности (в условиях высокой волатильности, непредсказуемости внешней бизнес-среды) – это позволяет организации оперативно перераспределять ресурсы, запускать новые инициативы, своевременно закрывать неперспективные направления, избегая ригидности, инерционности, свойственных традиционным организационным структурам.

Переход на проектно-ориентированную модель управления неизбежно вступает в конфликт с устоявшимися информационными и управленческими системами. Классические системы планирования ресурсов предприятия (ERP), созданные с целью осуществления поддержки стабильных, повторяющихся производственных, а также бизнес-процессов, оказываются неспособными адекватно отражать специфику проектной деятельности; а их архитектура, логика работы не приспособлены управлять уникальными задачами, динамично

распределять ресурсы между проектами, учета затрат в разрезе проектных кодов (а не функциональных подразделений).

Рассмотрим характерные особенности проектного бизнеса, обостряющие проблему [22]

Сложность управления проектным бизнесом усугубляется целым рядом его характерных особенностей, группируемых непосредственно по нескольким направлениям.

1) Ресурсная специфика:

– Преобладание интеллектуального капитала: основным активом, одновременно главным источником затрат являются знания, компетенции сотрудников, а не материальные активы.

– Критическая зависимость от квалификации: успех проекта зависит непосредственно от уникальных навыков, опыта команды, – это делает человеческие ресурсы дорогостоящим и труднозаменяемым фактором.

– Неравномерность заказов: поступление новых проектов часто носит непредсказуемый, пульсирующий характер, создающее серьезные проблемы в управлении кадровым пулом – от простоя ценных специалистов до необходимости экстренного найма.

2) Операционная специфика:

– Уникальность задач: высока вероятность столкновения с задачами, не имеющими аналогов (в прошлом опыте компании), – это требует разработки методологии и подходов к решению буквально «на лету».

– Географическая распределенность: проектные команды часто состоят из сотрудников, находящихся непосредственно в разных городах, странах, это предъявляет повышенные требования к средствам коммуникации, координации.

– Множество соисполнителей: в крупных проектах участвует большое количество подрядчиков, партнеров, управление которыми становится отдельной сложной задачей.

3) Рыночная и клиентская специфика:

– Зависимость от внешних факторов: успех проекта (в значительной степени) зависит от поведения, решений заказчика, а также от других внешних стейкхолдеров.

– Высокая кастомизация: продукты и услуги создаются под конкретные требования клиента. Упомянутое требует постоянного, плотного взаимодействия на всех этапах проекта. Организация контактной работы приобретает первостепенное значение.

4) Риски и контроль:

– Повышенные риски: проектная деятельность по определению сопряжена с высокими рисками срыва сроков, превышения бюджета, приостановки/полного прекращения проекта по инициативе заказчика.

– Объективный характер требований: требования к качеству конечного продукта, как правило, носят конструктивный, объективно измеримый характер (например, технические спецификации, стандарты производительности).

– Особые требования к управлению: необходимы специфические процессы бюджетирования, календарного планирования и контроля, ориентированные на жизненный цикл проекта, а не на стандартные финансовые периоды.

В контексте перечисленных вызовов критически важную роль начинает играть корпоративная информационно-коммуникационная среда. Эффективная офисная система, обеспечивающая бесперебойные коммуникации, совместную работу с документами, управление корпоративной базой знаний, становится не просто элементом инфраструктуры, а фундаментальным условием жизнеспособности проектно-ориентированного бизнеса.

Для успешного функционирования в проектной парадигме организации необходима специализированная система управления проектной деятельностью (СУПД). Такая система должна выходить далеко за рамки простого

инструмента с целью построения диаграмм Ганта, отвечать целому комплексу стратегических и операционных требований.

1) Стратегическая ориентация: СУПД должна быть инструментом поддержки принятия решений на высшем уровне, особенно в вопросах формирования, балансировки портфеля проектов, распределения ограниченных ресурсов между ними, оценки перспективности освоения новых продуктов или рыночных ниш.

2) Управление ресурсами: система должна включать мощный модуль управления человеческими ресурсами, позволяющий планировать загрузку специалистов, вести учет их компетенций, стоимости, доступности, истории участия в проектах.

3) Гибкость планирования: СУПД обязана поддерживать возможность оперативной, регулярной реструктуризации планов проектов в ответ непосредственно на изменение внешних условий, получение новых данных или достижение промежуточных результатов. Жесткое, раз и навсегда утвержденное планирование неприемлемо.

4) Интегрированная среда:

– Система должна быть тесно интегрирована с развитой офисной средой (электронная почта, календари, корпоративные порталы, базы знаний), бэк-офисными приложениями (финансы, кадровый учет).

– Необходимо наличие эффективной технологической поддержки с целью организации работы географически распределенных команд (средства видеоконференцсвязи, общие рабочие пространства, системы контроля версий).

5) Внешние связи: СУПД должна обладать функционалом мониторинга, поддержки взаимоотношений с внешними стейкхолдерами – в первую очередь, с клиентами и партнерами по проектам, интегрируя элементы CRM-систем.

Проектный подход сам по себе также эволюционирует. Классическое стратегическое планирование, основа которого долгосрочные прогнозы, переживает кризис из-за своей неспособности учитывать высокую изменчивость внешней среды. Современные стратегии отказываются

от «инвентаризационного» подхода (составление исчерпывающего списка проектов на годы вперед) в пользу адаптивных механизмов стратегического уровня, где портфель проектов постоянно пересматривается. Появляются проекты, адаптивные по своей природе, например, проекты по внедрению ERP-систем или развитию e-business, где точный состав и объем работ не могут быть определены непосредственно на начальном этапе и уточняются итерационно по мере реализации.

Для построения эффективной СУПД необходимо понимать: сам термин «проект» может трактоваться в нескольких различных, но взаимодополняющих аспектах:

1) Проект как инструмент создания отчуждаемого продукта: наиболее традиционное понимание, где в центре внимания находятся технологии проектирования (CASE, CAD/CAM) с целью создания конкретного продукта – программного обеспечения, здания, инженерного сооружения.

2) Проект как самостоятельный рыночный продукт: В консалтинговом, инжиниринговом или интеграторском бизнесе сам проект (разработка, внедрение комплексного организационно-технологического решения для заказчика) является товаром.

3) Проект как инструмент ведения бизнеса: Любая сложная сделка или заказ могут быть оформлены как внутренний проект для обеспечения адекватного управления и учета. Например, для крупного дистрибьютора, работающего с ассортиментом в 300 тыс. наименований товаров от более чем 3500 производителей, каждая крупная поставка клиенту – это проект со своей логистикой, бюджетом, командой.

4) Проект как концептуальная единица знания: Структура проекта (постановка задачи, методы решения, полученный результат, извлеченные уроки) является идеальным форматом для систематизации и накопления корпоративного опыта, формируя базу знаний компании.

5) Проект как инструмент обеспечения качества: Фундаментальная цель проекта – достижение требуемого результата при заданных ограничениях

по времени и ресурсам. Управление качеством становится неотъемлемой частью управления проектом, затраты непосредственно на соответствующие мероприятия могут составлять, по некоторым оценкам, 15-30% от общего бюджета проекта.

Интеграция методологий, стандартизация [28]: в условиях одновременной «проективизации» и «электронизации» бизнеса возникает острая необходимость интеграции различных специализированных управленческих методологий. Подходы CALS (непрерывная информационная поддержка жизненного цикла продукта), TQM (всеобщее управление качеством) и workflow (управление бизнес-процессами), должны быть гармонично встроены непосредственно в общую систему проектного управления для создания «новой компетенции» – способности компании эффективно функционировать в сложной цифровой и проектно-ориентированной среде.

На стратегическом уровне отдельные проекты часто объединяются в программы. Программа представляет собой совокупность взаимосвязанных проектов, управление которой координируется для достижения общих стратегических целей, недостижимых (при управлении проектами по отдельности). Яркими примерами служат федеральные целевые программы в США, направленные на решение масштабных национальных задач [31], или программы реструктуризации целых отраслей экономики, реализуемые в России.

Переход к проектной модели – это в первую очередь серьезная организационная трансформация. Возникает проблема перехода от доминирующей функциональной структуры (отделы маркетинга, производства, финансов) к проектно-ориентированной или матричной структуре. Этот процесс затрагивает и финансово-учетную модель: основной единицей планирования и контроля становятся проекты, а не традиционные бизнес-единицы или центры затрат.

Проектная экономика трансформирует классические отношения «заказчик-исполнитель» в сложную, многоуровневую сеть партнеров. В крупных и инновационных проектах исполнители часто выступают не просто подрядчиками, а со-инвесторами, вкладывая собственные ресурсы и претендуя на долю в будущих доходах и участие в управлении проектом. Примером может служить создание крупной электронной торговой площадки, куда в качестве партнеров и инвесторов привлекаются десятки компаний из разных секторов (Таблица 1.1) [22].

Таблица 1.1 – Примерный состав участников создания торговой площадки в Интернете

Вид деятельности	Функции в проекте
Консультационная фирма	Разработка стратегии развития электронного бизнеса
Информационно-маркетинговое агентство	Разработка маркетинговой программы
Консультационная фирма	Разработка технологий торговли
Софтверная фирма	Выбор/разработка программного обеспечения
Провайдер Интернет-услуг	Хостинг сайта
Кадровое агентство	Подбор команды менеджеров
Системный интегратор	Разработка технической архитектуры, поставка и развертывание оборудования
Учебный центр	Обучение пользователей (брокеров) и внедрение программного обеспечения доступа к торговой системе
Коммерческий банк	Ведение счетов участников торговли и кредитование сделок
Процессинговый центр	Проведение расчетов по сделкам
Страховая компания	Страхование коммерческих рисков
Транспортно-экспедиционная компания	Реализация поставок по заключенным сделкам
Инвестиционно-брокерская компания	Подготовка проспекта и проведение эмиссии акций управляющей компании

Центральной фигурой в проектной деятельности является руководитель проекта (РП). Он должен быть не просто администратором, а сильным, автономным менеджером – «двигателем» проекта, обладающим реальными полномочиями по управлению бюджетом, командой и взаимодействию с заказчиком. Однако часто наблюдается противоречие на практике: РП назначается номинально, без передачи ему необходимых рычагов управления, что сводит на нет саму идею проектного менеджмента и является одной из главных причин неудач.

Технологической основой проектного бизнеса должны стать корпоративные информационные системы нового поколения. Необходимо отойти от «ERP-центризма», при котором проектный модуль является лишь второстепенной надстройкой, к архитектуре КИС, где поддержка проектной деятельности является центральным, системообразующим элементом. На рынке уже появляются мощные системы, изначально спроектированные под нужды проектного бизнеса (например, Masonomy [30]). Такие решения, как правило, реализованы в современной веб-архитектуре, обладают расширенным функционалом (встроенные средства управления знаниями, гибкая ролевая модель доступа), легко интегрируются с другими приложениями. Особую актуальность новые проектно-ориентированные ИС приобретают для бизнеса, тесно связанного с Интернетом и электронной коммерцией [17], где скорость, гибкость и способность управлять множеством одновременных инициатив являются критическими факторами успеха.

Глубокая электронизация бизнеса и коммерции, охватившая мировую экономику, выступает мощным катализатором, который делает переход к проектно-ориентированным моделям управления не просто желательным, а жизненно необходимым. Данный процесс требует от компаний фундаментальной перестройки – перехода от тактического, ситуативного управления отдельными проектами формирования стратегической поддержки проектной деятельности как ключевой компетенции организации. В новом деловом мире способность эффективно инициировать, планировать, исполнять, завершать проекты, рассматривая их как основу бизнес-модели, становится главным источником конкурентного преимущества, залогом долгосрочного устойчивого развития.

2 Организационно-экономическая характеристика деятельности предприятия ООО «Вятичь» и анализ бизнес-среды

2.1 Анализ хозяйственной деятельности ООО «Вятичь»»

Производство межкомнатных дверей сохраняет свою востребованность благодаря динамичному росту строительной сферы в Ленинградской области и в целом по России, а также повышению спроса непосредственно на улучшение жилищных условий среди населения. Потребители, как правило, отдают предпочтение качественным изделиям, способным сохранять эксплуатационные характеристики и эстетический вид в течение длительного срока. Важным критерием выбора является использование экологически безопасной древесины, обеспечивающей соответствие продукции современным требованиям комфорта и экологичности. Следует отметить, что на российском рынке представлено свыше пятисот производителей межкомнатных дверей, среди которых малые предприятия, крупные промышленные холдинги [2]. Общество с ограниченной ответственностью «Вятичь» прошло регистрацию в Гатчинском районе Ленинградской области в 2021 г. Сокращенное наименование – ООО «Вятичь». Уставный капитал ООО «Вятичь» составляет всего 10 тысяч рублей. ООО «Вятичь» является микропредприятием. ООО «Вятичь» не применяет специальных режимов налогообложения (находится на общем режиме). Основным видом деятельности ООО «Вятичь» является производство деревянных строительных конструкций и столярных изделий (код по ОКВЭД 16.23.1). ООО «Вятичь» выполняет дополнительно 10 видов деятельности, среди которых, например:

- производство мебели для офисов и предприятий торговли;
- работы столярные и плотничные;
- торговля бытовыми деревянными изделиями и другие.

Основная деятельность ООО «Вятить» связана с производством/продажей дверей (межкомнатных). Производственные мощности предприятия рассчитаны непосредственно на выпуск 25 тыс. межкомнатных дверей в месяц; в год предприятие выпускает более 60 тыс. дверей. Процесс производства дверей представлен непосредственно на рисунке 2.1 [2].

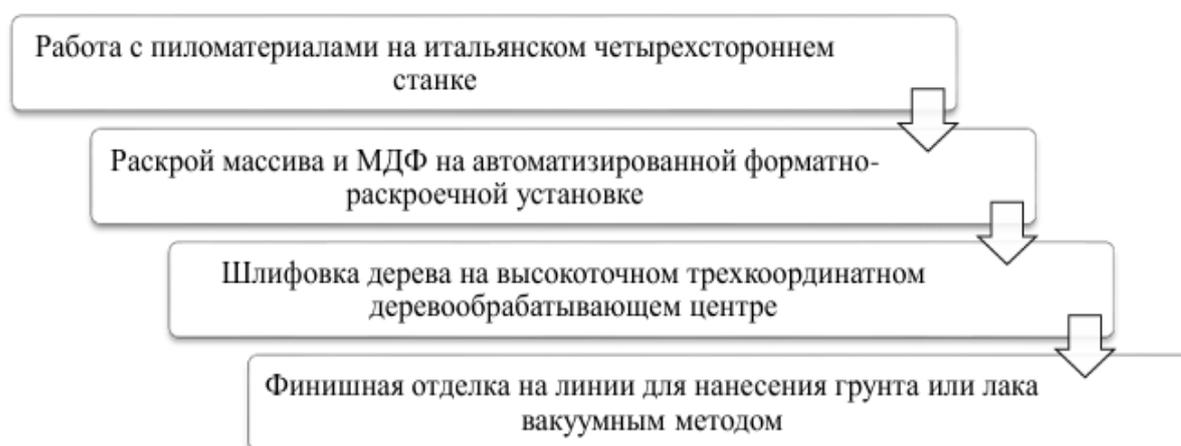


Рисунок 2.1 – Процесс производства дверей на предприятии

В процессе производства предусматривается решение следующих задач:

- производство дверей «под ключ» для дилеров и торговых организаций;
- организация отдела продаж для физических и юридических лиц;
- оказание услуг по установке дверей.

Деятельность ООО «Вятить» направлена непосредственно на производство качественных межкомнатных дверей для населения с соблюдением коротких сроков; для удовлетворения нужд заказчиков предприятие стремится расширять ассортимент производимой продукции. В настоящее время предприятие работает над расширением выпуска дверей, сопутствующих товаров, таких как: плинтус, наличники, дверные ручки, замки, петли и многое другое.

В будущем планируется запуск новых производственных линий, которые позволят расширить ассортимент выпускаемой продукции. Миссия ООО «Вятить» звучит следующим образом: «Наш принцип – понять задачи заказчика и сделать все возможное, чтобы выполнить их!»

На рисунке 2.2 представлены основные конкурентные преимущества ООО «Вятить».

гарантия качества (строго регламентированный цикл производства, продукция соответствует нормам ГОСТ)
гарантия на двери составляет 12 месяцев
возможность изготовления срочных заказов в короткие сроки
индивидуальный подход (клиенты могут заказать дверь нестандартных размеров)
большое количество моделей межкомнатных дверей
постоянное увеличение производственных мощностей
квалифицированный персонал
установка дверей «под ключ»

Рисунок 2.2 – Конкурентные преимущества ООО «Вятить»

Реализуемая продукция ООО «Вятить» обладает всеми необходимыми сертификатами соответствия. Производственные мощности дают возможность изготавливать различные дверные полотна. Предприятие имеет сеть дилеров в Ленинградской области, поэтому всегда может обеспечить поставку качественного материала на объект заказчика. Ассортимент включает все виды межкомнатных дверей. В настоящее время ООО «Вятить» занимается производством и реализацией продукции собственного дизайна. При этом для создания дизайнерских изделий используются современные технологии обработки стекла, металла и деревообработки, что позволяет получать продукцию высокого качества с использованием современных технологий.

В таблице 2.1 представлены основные виды продукции, модели дверей и цены на них (за одно полотно). При заказе комплекта (наличник, коробка, добор телескопический) цена будет, соответственно, больше.

Таблица 2.1 – Номенклатура продукции ООО «Вятить»

Серия	Модель	Цена, руб.
Классика	k-1_closed	10 000
	k-2_closed	10 000
	k-1_open	10 000
	k-2_open	10 000
Серия L	L-1	3 850
	L-1-5	3 850
	L-2	5 200
	L-3-5	10 000
	L-4	4 180
	L-5	4 180
	L-8-3	4 620
	L-10	4 070
	L-12	4 400
	L-14	4 620
Серия LX	LX-1	4 180
	LX-3	4 180
	LX-5	10 000
	LX-7	10 000
	LX-8-2	10 000
	LX-10	4 180
	LX-13-2	4 180
	Серия S	S-1
S-2-1		4 840
S-3		4 840
S-3-4		4 840
S-7-2		4 840
S-1		4 840
S-15		4 840

Безусловно, ООО «Вятить» стремится к увеличению прибыли; расширению влияния на рынке розничной и оптовой торговли дверьми в Ленинградской области (основные покупатели продукции ООО «Вятить» сосредоточены в Гатчинском, Лужском, Тосненском и Всеволожском районах Ленинградской области), а также к расширению производства и совершенствованию применяемых технологий.

В таблице 2.2 приведен анализ технико-экономических показателей ООО «Вятичь» за 2022-2024 гг. на основе отчетности предприятия.

Таблица 2.2 – Основные экономические показатели деятельности ООО «Вятичь» за 2022-2024 гг.

Показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение (+/-)		Темп прироста, %	
				2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Выручка от продажи, тыс. руб.	249521,00	413471,00	452532,00	163950,00	39061,00	65,70	9,40
Себестоимость продаж, тыс. руб.	234763,00	398652,00	449521,00	163889,00	50869,00	69,80	12,80
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	14758,00	14819,00	3011,00	61,00	-11808,00	0,40	-79,70
Прочие доходы, тыс. руб.	884,00	839,00	23838,00	-45,00	22999,00	-5,10	2741,20
Прочие расходы, тыс. руб.	1261,00	530,00	14088,00	-731,00	13558,00	-58,00	2558,10
Прибыль (убыток) от продажи, тыс. руб.	14381,00	15128,00	12761,00	747,00	-2367,00	5,20	-15,60
Чистая прибыль, тыс. руб.	13611,00	11499,00	10209,00	-2112,00	-1290,00	-15,50	-11,20
Стоимость основных средств, тыс. руб.	3496,00	4945,00	3445,00	1449,00	-1500,00	41,40	-30,30
Численность сотрудников, чел.	18	27	33	9	6	50,00	22,20
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	10870,00	17821,00	21952,00	6951,00	4131,00	63,90	23,20
Производительность труда сотрудников, тыс. руб.	13862,30	15313,70	13713,10	1451,40	-1600,60	10,50	-10,50
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	603,90	660,00	665,20	56,10	5,20	9,30	0,80
Рентабельность продаж, %	5,80	3,70	2,80	-2,10	-0,90	-36,50	-23,80

Исходя из данных таблицы 4, видно, что выручка ООО «Вятичь» растет в течение исследуемого периода: на 65,7% в 2023 г, на 9,4% в 2024 г. Однако вместе с тем сильно возрастают и расходы организации, об этом свидетельствует показатель рентабельности продаж, который сокращается год от года: на 36,5% в 2023 г., на 23,8% в 2024 г. Негативным фактором в 2023 году являлся высокий показатель налоговой нагрузки – 24%, связанный с доначислением налогов за 2022 г. В 2024 году негативными факторами являются рост себестоимости продаж (+12,8%), превышающий рост выручки (+9,4%), продолжающийся рост численности сотрудников и фонда оплаты

труда, при этом показатель производительности труда сократился до уровня 2022г. Модернизация производства в 2023 г. также негативно отразилась на экономических показателях организации: новое оборудование принесло финансовые потери из-за неправильной настройки оборудования и возросшего процента брака, что отразилось на себестоимости продукции, при этом также понадобились дополнительные сотрудники для налаживания процесса производства и обеспечения бесперебойной работы.

2.2 Анализ существующей бизнес-среды и возможностей осуществления проектной деятельности в ООО «Вятичь»

Следует отметить, что цель рассмотрения предпринимательского проекта ООО «Вятичь» заключается непосредственно в формировании соответствующих направлений (стратегических и тактических) работы организации, проекта (предпринимателя), определении показателей (количественных и качественных), направленных на достижение данных целей.

Ключевое значение имеет оценка влияния бизнес-среды. Данный анализ предоставляет руководству компании и потенциальным инвесторам инструментарий для:

- 1) Оценки перспективности бизнес-идеи.
- 2) Прогнозирования уровня спроса на продукцию данной компании.
- 3) Расчета потребности компании в производственных, финансовых, трудовых ресурсах.
- 4) Определения планируемых объемов производства и сбыта.
- 5) Анализа экономической эффективности деятельности ООО «Вятичь».
- 6) Выявления и оценки потенциальных рисков.
- 7) Определения источников и механизмов финансирования.

Таким образом, анализ осуществимости проекта рассматриваемой компании ООО «Вятичь» с учетом факторов внешней среды необходим для:

– Обоснования его целесообразности, а также разработки стратегии развития в текущих экономических условиях.

– Проведения точной оценки и осуществления контроля развития основной деятельности компании.

– Привлечения инвестиций, обеспечения эффективного распределения капиталовложений из различных источников.

В контексте данного исследования, предпринимательский проект понимается как структурированное обоснование системы реализации, ключевые элементы которого демонстрируют инвестору или партнеру выгоду, необходимость участия [25]. Можно выделить следующие базовые принципы реализации предпринимательского проекта (рисунок 2.3): необходимость; единство (системность) планов; стабильность; непрерывность планирования; гибкость (эластичность); рациональная детализация; мотивационность; оптимальность; эффективность; социальная ориентация [21].

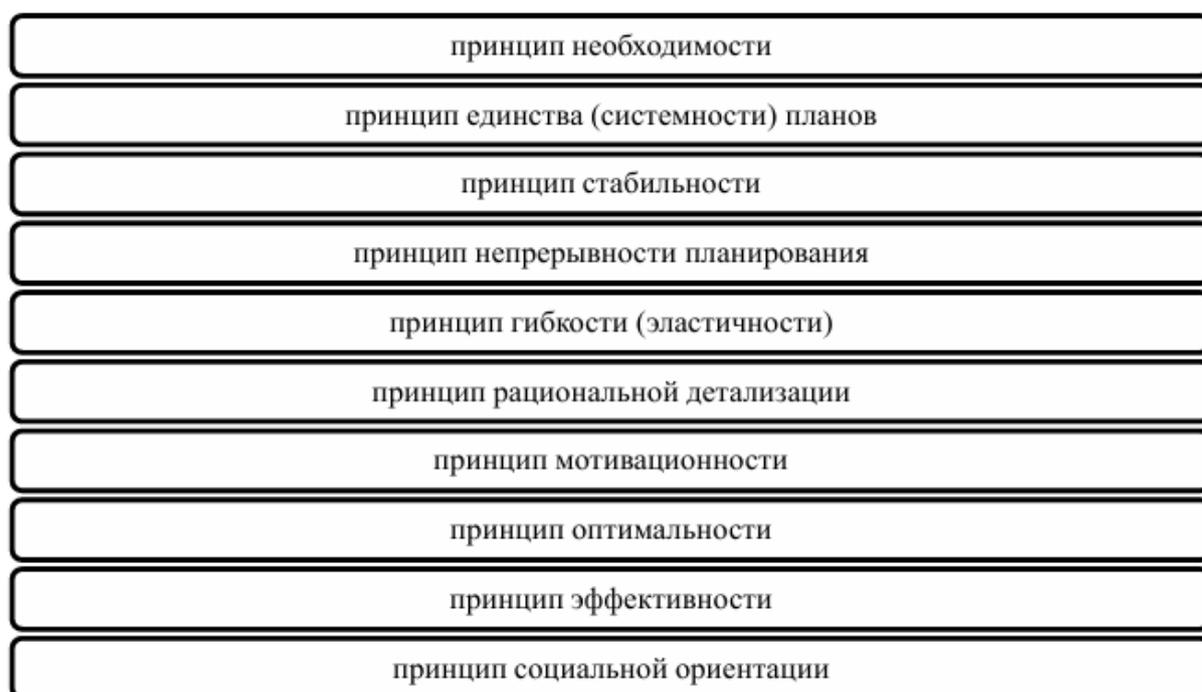


Рисунок 2.3 – Принципы реализации предпринимательского проекта

Современная парадигма предпринимательской деятельности предполагает обязательный учет факторов (внутренней, внешней бизнес-среды при разработке любого проекта). В организационно-управленческом контексте предпринимательский проект представляет собой комплексный инструмент стратегического менеджмента, посредством которого руководящий состав осуществляет: системное планирование бизнес-процессов; оптимизацию организационной структуры; мониторинг и контроль выполнения ключевых этапов реализации. Параллельно предпринимательский проект выполняет важнейшую коммуникативную функцию, выступая в качестве: информационного посредника во взаимодействии с внешними стейкхолдерами (инвесторами, стратегическими партнерами, кредитными организациями); инструмента привлечения инвестиционных ресурсов; механизма формирования деловой репутации и укрепления рыночных позиций. На рисунке 2.4 представлена детализированная схема функционального назначения предпринимательского проекта в условиях современной бизнес-практики, отражающая его полифункциональную роль (в системе корпоративного управления) [17].



Рисунок 2.4 – Функции предпринимательского проекта

Следует подчеркнуть: международная бизнес-практика демонстрирует множественность методологических подходов к реализации предпринимательских проектов, – это обуславливает существование различных

типологий. В частности, классификация предпринимательских проектов может осуществляться по следующим ключевым основаниям:

1) По степени соответствия основной деятельности:

– проекты, интегрированные непосредственно в текущую операционную деятельность;

– проекты по диверсификации (развитие новых направлений бизнеса);

– проекты по наращиванию производственного потенциала.

2) По временному горизонту, а также уровню управления:

– оперативные (краткосрочные, решающие текущие задачи);

– тактические (среднесрочные, направленные на улучшение показателей);

– стратегические (долгосрочные, трансформирующие бизнес-модель).

На рисунке 2.5 представлена комплексная система критериев классификации предпринимательских проектов, отражающая современные подходы к их типологизации [13].

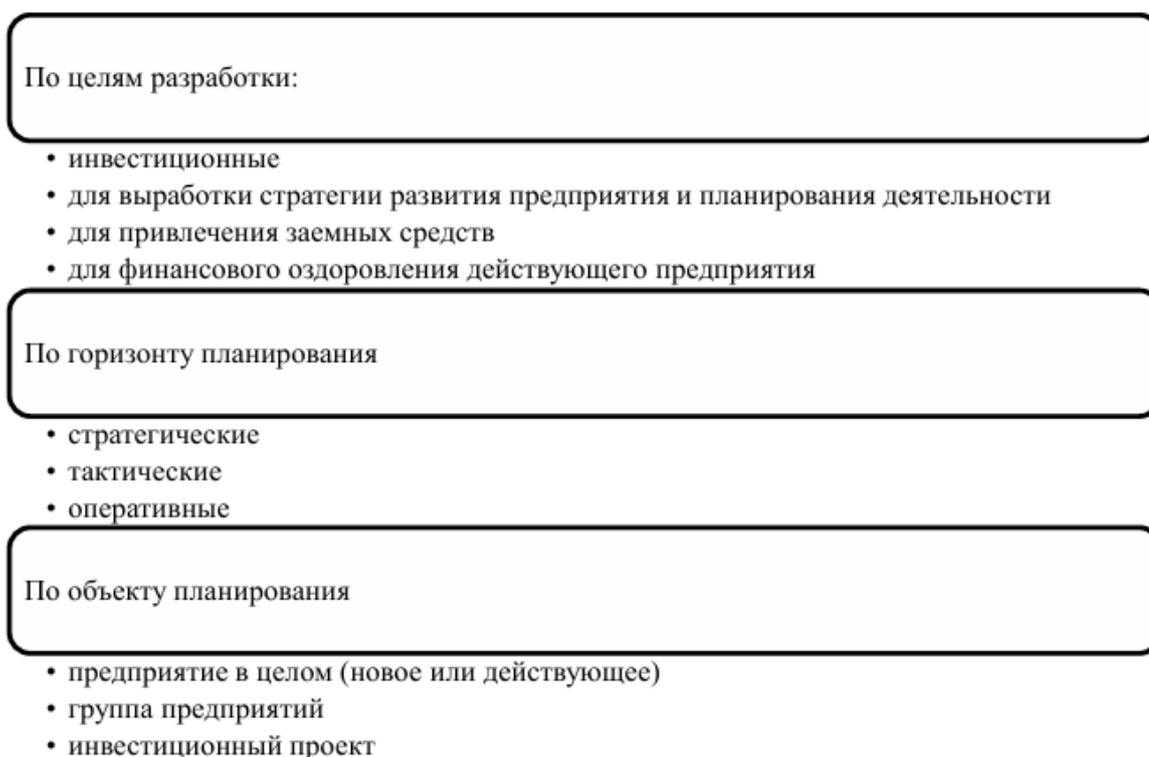


Рисунок 2.5 – Критерии классификации предпринимательского проекта

Основная цель разработки и реализации предпринимательского проекта состоит в тщательном анализе и определении наиболее эффективных путей для создания новых бизнес-структур или модернизации действующих предприятий. К числу ключевых направлений таких проектов относятся:

- 1) Создание новых организаций (предприятий, компаний).
- 2) Развитие существующего бизнеса (внедрение инновационных технологий, продуктов; выход на новые рынки).
- 3) Реорганизация предприятий, включая смену формы собственности и/или системы управления.
- 4) Антикризисное управление и финансовое оздоровление компаний, находящихся в состоянии банкротства.
- 5) Инновационные проекты, направленные на развитие.

Разграничение понятий "Проект" и "Предпринимательский проект":

1) Проект (стандарт ISO 21500) – это уникальный комплекс взаимосвязанных процессов и задач, обладающий следующими характеристиками:

- Четко определенные цели, сроки (начало/завершение) и бюджет.
- Нацеленность на достижение конкретного результата.
- Ограниченность во времени.
- Уникальность результата или подхода.
- Комплексность и последовательность действий.
- Межфункциональность (вовлечение разных подразделений).
- Элемент новизны.
- Реализуемость на любом уровне организации.

2) Предпринимательский проект – это специфическая разновидность проекта, реализуемая исключительно в бизнес-среде и преследующая цели извлечения прибыли или достижения значимого социально-экономического эффекта.

Его отличительные черты:

– Целенаправленная последовательность действий в рамках предпринимательской деятельности.

– Необходимость принятия стратегических управленческих решений.

– Жизненный цикл предпринимательского проекта представляет собой последовательность фаз от инициации до завершения.

Каждая фаза жизненного цикла является отдельным этапом работ; имеет собственные цели, задачи и временные рамки; нацелена на достижение конкретных промежуточных результатов.

Реализация проекта носит циклический характер. Границы между фазами обычно соответствуют ключевым точкам принятия решений, а их структура и содержание определяются спецификой проекта и бизнес-контекста. Руководство проекта несет ответственность за определение этих точек. Типовая структура жизненного цикла (например, по методологии РМВОК [7]) представлена на рисунке 2.6.

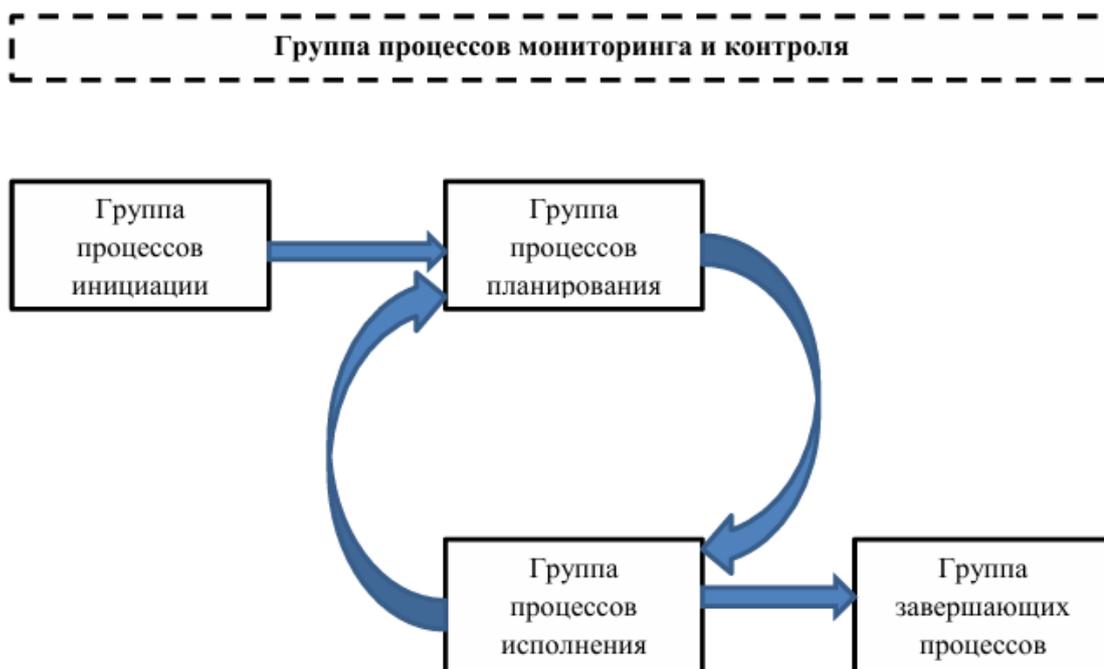


Рисунок 2.6 – Схема ЖЦ предпринимательского проекта (в соответствии с методологией РМВОК)

Каждая стадия жизненного цикла предпринимательского проекта характеризуется уникальным комплексом управленческих процессов. На этапе инициации осуществляется предварительная идентификация проекта, принимается решение о начале его реализации, устанавливаются первоначальные бюджетные ограничения и временные рамки. Эти действия базируются исключительно на доступной предпроектной информации. Параллельно происходит определение потребностей в ресурсах и инициирование процессов их обеспечения, включая сбор, обработку и аналитику данных, касающихся стоимости, объемов, условий контрактации, качества и сроков поставки необходимых ресурсных потоков.

Фаза планирования предполагает детализацию целевых параметров проекта, разработку комплекса мероприятий для достижения целевых результатов, финальное определение бюджета и календарного графика работ. Последующая стадия исполнения (реализации) охватывает непосредственное выполнение основной массы запланированных работ. В течение данной фазы осуществляется непрерывный мониторинг прогресса, направленный на своевременное выявление отклонений от плановых показателей и разработку корректирующих мероприятий. Завершающая фаза формализует процедуру приемки итогового продукта, услуги или достигнутого результата, обеспечивая обоснованное закрытие проекта или его значимой составной части [22].

Следовательно, предпринимательский проект концептуально определяется как взаимосвязанный комплекс мероприятий, интегрированных в единую систему для достижения конкретных коммерчески значимых целей. Институциональная среда, в рамках которой функционирует проект, выступает ключевым детерминантом, обуславливающим возможность реализации его базовых функций. К этим функциям относятся: стратегическое определение направлений развития предпринимательской деятельности (управленческая функция), организация процессов и планирование, маркетинговая деятельность, контроль и оперативное регулирование, а также распределение ресурсов и результатов.

При систематизации предпринимательских проектов их классификация представляет собой упорядочение по установленным критериям (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Систематизация предпринимательских проектов

Классификация	Виды проектов	Характеристика
Проектная специализация	Коммерческие	Ориентированы на рыночные операции и получение прибыли
	Управленческие	Направлены на оптимизацию систем руководства и процессов
	Тех. обслуживания и поддержки	Обеспечивают функциональность и эксплуатацию активов
	Инжиниринговые	Связаны с разработкой, внедрением и адаптацией технических решений
Примечание		Применимы во всех отраслях (образование, медицина, строительство и др.)
Локализация реализации	Внутренние	Выполняются силами предприятия в пределах его инфраструктуры с использованием собственных ресурсов
	Внешние	Осуществляются по заказу сторонних организаций или вне основной площадки инициатора
Архитектурная сложность	Монопроекты	Автономные инициативы, не связанные с другими проектами
	Мультипроекты	Комплексные решения, объединяющие несколько взаимосвязанных проектов
	Мегапроекты	Крупномасштабные программы, интегрирующие группы мультипроектов
Предметная область	Инвестиционные	Создание/модернизация основных фондов; требуют значительных капиталовложений
	Инновационные	Разработка и внедрение новых технологий, ноу-хау
	Научно-исследовательские	Проведение фундаментальных или прикладных исследований и разработок
	Учебно-образовательные	Реализация программ в сфере профессионального обучения и развития
	Смешанные	Комбинация элементов нескольких типов проектов
Ресурсный масштаб	Малые	Определяются объемом финансовых затрат и ограниченным охватом
	Средние	
	Крупные	
	Мегамасштабные	Значительные бюджеты и широкий географический/отраслевой охват
Временной горизонт	Краткосрочные	Продолжительность реализации до 1 года
	Среднесрочные	Сроки выполнения от 1 до 5 лет
	Долгосрочные	Реализация свыше 5 лет
Организационная сложность	Простые	Определяются количеством участников, длительностью и количеством взаимосвязей
	Сложные	
	Высокосложные	
Уровень новизны	Традиционные (рутинные)	Использование отработанных методик и проверенных решений
	Нетрадиционные	Реализация уникальных подходов без прецедентов

Таблица 2.3 иллюстрирует такую классификацию по ключевым основаниям, представляя разновидности проектов и их характеристики. Упомянутое позволяет распределить множество проектов по типологическим группам в соответствии с конкретными исследовательскими или практическими задачами. Следует подчеркнуть принципиальную невозможность создания абсолютно исчерпывающей классификации, обусловленную уникальной природой каждого отдельного проекта.

Проектная среда имеет двухуровневую структуру, включая, в частности, внутренние и внешние компоненты. Внешнее окружение обладает двухуровневой природой: микросреда (внутрикорпоративная экосистема проекта); макросреда (внешняя среда предприятия-исполнителя). Динамика проектного окружения определяется множеством влияющих факторов, систематизированных в графическом представлении (рис. 2.7) [26].



Рисунок 2.7 – Окружение предпринимательского проекта

В условиях современной экономики, характеризующейся высокой конкуренцией и динамичной сменой рыночных трендов, успех любого предпринимательского начинания напрямую зависит от качества его проектирования и управления. Системный подход, охватывающий все этапы от зарождения идеи до ее полноценной реализации, перестает быть конкурентным преимуществом и становится базовым требованием для обеспечения жизнеспособности и рентабельности бизнеса. Данный материал представляет собой структурированное руководство по разработке и управлению предпринимательскими проектами, основанное на современных методологиях и подкрепленное практическим кейсом.

Любой успешный проект начинается не с идеи, а с глубокого понимания контекста, в котором ему предстоит существовать. Этот фундамент закладывается через два взаимосвязанных процесса: оценку бизнес-окружения и формирование четкого бизнес-предложения.

Анализ внешней и внутренней среды является отправной точкой стратегического планирования. Внешняя среда включает макроэкономические факторы (политические, экономические, социальные, технологические – PEST-анализ), отраслевые тенденции, уровень конкуренции и потребительское поведение. Внутренняя среда охватывает ресурсы компании, ее компетенции, организационную культуру и текущие операционные процессы. Игнорирование любого из этих аспектов создает риски, способные подорвать даже самый перспективный проект на начальных стадиях.

На основе анализа окружения формируется комплексное бизнес-предложение, которое традиционно включает четыре ключевых компонента:

– Ситуационный анализ: проводится с целью оценки текущего положения компании. Классическим инструментом здесь выступает SWOT-анализ, позволяющий систематизировать сильные (Strengths) и слабые (Weaknesses) стороны организации, а также выявить внешние возможности (Opportunities) и угрозы (Threats).

– Исследование рынка: Направлено непосредственно на детальное изучение рыночной конъюнктуры, определение емкости рынка, анализ ключевых конкурентов и, что наиболее важно, формирование точного профиля целевого потребителя.

– Ресурсный аудит: представляет собой объективную оценку производственных, технологических, кадровых и финансовых мощностей, необходимых для практической реализации бизнес-идеи. Этот этап отвечает на вопрос: «Обладаем ли мы всем необходимым для достижения цели?».

– Стратегический план действий: финальный документ данного этапа, представляющий собой «дорожную карту» проекта. Он синтезирует результаты предыдущих анализов и описывает конкретные шаги, ресурсы и сроки для достижения поставленных целей.

Четко сформулированные цели служат ориентиром всей команды, являются мерилom итогового успеха. Проект может быть признан успешным только при условии полного достижения всех поставленных и задекларированных целей в рамках установленных ограничений (бюджет, сроки, качество).

Для формализации целей в современной практике управления используются проверенные методологии:

– SMART: наиболее известная и универсальная система, согласно которой цели должны быть конкретными (Specific), измеримыми (Measurable), достижимыми (Achievable), релевантными (Relevant) и ограниченными по времени (Time-bound).

– РАСТ: данная методология делает акцент на осмысленности (Purposeful), осуществимости (Achievable), непрерывности (Continuous) и отслеживаемости (Trackable) целей, что особенно актуально для долгосрочных стратегических инициатив.

– FAST: подход, ориентированный на динамичные и гибкие среды. Цели должны быть часто обсуждаемыми (Frequently discussed), амбициозными

(Ambitious), точно определенными (Specific) и прозрачными (Transparent) для всей организации.

– KPI (Key Performance Indicators): ключевые показатели эффективности не являются методологией постановки целей, но служат инструментом их квантификации. KPI позволяют оцифровать цели и отслеживать динамику их достижения в режиме реального времени.

Для структурирования сложных задач применяются аналитические и креативные техники:

– «Дерево» целей: метод построения упорядоченной иерархии, где генеральная цель проекта декомпозируется на подцели различных уровней (позволяет визуализировать их соподчиненность, обеспечить логическую связность и распределить ответственность) [32].

– Морфологический анализ: техника систематического исследования всех теоретически возможных вариантов решения поставленной задачи путем комбинирования ее ключевых параметров.

– Неаналитические методы: включают креативные техники, такие как мозговой штурм, метод синектики или фокальных объектов. Они применяются с целью генерации нестандартных идей, поиска прорывных решений в условиях высокой неопределенности.

После определения целей необходимо выбрать инструментарий их достижения. Методологический аппарат современного проектного менеджмента включает широкий спектр методов анализа, моделирования и планирования.

1) Методы концептуального проектирования и предпроектного анализа: на этом этапе происходит формализованное описание предметной области, анализ существующих ограничений и выбор критериев оценки альтернативных решений. Методы предпроектного анализа, в свою очередь, направлены на прогнозирование векторов развития, оценку экономической эффективности, стратегического соответствия проекта, а также разработку альтернативных концепций.

2) Методы моделирования процессов:

– Сетевые модели: представляют собой информационное моделирование проекта, объединяющее данные о составе работ, их последовательности, стоимости и необходимых ресурсах. Такие модели позволяют проводить комплексный анализ и оценку проекта на всех этапах его жизненного цикла.

– Метод критического пути (СРМ): ключевой инструмент для оптимизации сроков. Он позволяет определить наиболее продолжительную последовательность взаимосвязанных задач, которая и определяет минимально возможный срок реализации всего проекта. Управление задачами на критическом пути является приоритетом для руководителя проекта.

– Диаграммы Ганта: классический графический метод оперативного и календарного планирования – он наглядно отображает последовательность работ, их длительность и взаимосвязи, – это делает его незаменимым инструментом контроля производственных процессов, распределения ресурсов и отслеживания прогресса [14], [31].

3) Методы экономического и рыночного анализа:

– Функционально-стоимостной анализ (ФСА): технология, позволяющая добиться оптимального соотношения между потребительскими свойствами продукта и затратами на его создание. ФСА обеспечивает реалистичную оценку расходов через детальное распределение прямых и косвенных затрат по функциям.

– Инструменты анализа рынка: для глубокого понимания рыночной среды используются инструменты SWOT и PEST-анализ, опросы и анкетирование целевой аудитории, а также факторный анализ оценки интенсивности конкурентной среды.

Успешная реализация проекта зависит от качества планирования, эффективности управления непосредственно на этапе исполнения. Ключевыми факторами здесь выступают компетентность руководителя, команды, их нацеленность на достижение целей (в установленные сроки) с минимально возможными затратами.

Основой современного подхода является принцип интегрированного управления, который предполагает достижение синергии через тесную согласованность и взаимосвязь всех процессов проекта: инициации, планирования, исполнения, мониторинга, контроля и завершения [9].

Комплексная структура современного проекта (бизнес-плана) обычно включает следующие разделы:

- Обоснование целей, миссии и стратегии проекта.
- Определение целевых сегментов рынка.
- Разработка маркетинговой политики (товарной, ценовой, сбытовой и коммуникационной).
- Проектирование логистических и производственных процессов.
- Детальное планирование работ (состав, сроки, ответственные).
- Кадровое обеспечение и организационная структура.
- Финансовое планирование (определение потребности в финансировании, источники, бюджет, прогнозные финансовые показатели).
- Оценка экономической эффективности и анализ рисков.

Важно отметить, форма и детализация проекта могут адаптироваться зависимо от источников финансирования. Проекты, реализуемые за счет собственных средств, могут иметь более гибкую структуру, тогда как проекты, претендующие на банковское кредитование или инвестиции, требуют максимально подробной и формализованной документации.

Рассмотрим применение описанных принципов на примере реального предпринимательского проекта. Инициативой проекта послужил запуск производства новой линейки межкомнатных дверей под брендом «Neon» на мощностях ООО «Вятчъ». Основная предпосылка – неполная загрузка производственных мощностей предприятия. Факт: текущий объем производства составляет 60 тыс. дверей в год, в то время как потенциал оборудования позволяет выпускать до 25,5 тыс. дверей в месяц. Компания обладает необходимыми трудовыми и материальными ресурсами расширения ассортимента и объемов выпуска.

Проект преследует следующие цели:

– Финансовая цель: Увеличение годовой прибыли предприятия не менее чем на 5,50%.

– Рыночная цель: Расширение влияния на розничном и оптовом рынках межкомнатных дверей в Ленинградской области.

Финансирование проекта планируется осуществлять за счет собственных средств предприятия. Согласно принятой классификации, проект является инвестиционным, малым, среднесрочным, монопроектным, стандартным и традиционным. Конкурентная стратегия базируется на использовании преимущества низкой цены, – это требует разработки комплексной, агрессивной стратегии продаж для донесения ценностного предложения до потребителя.

Ключевые параметры предпринимательского проекта сведены в сводную таблицу (Таблица 2.4).

Таблица 2.4 – Резюме предпринимательского проекта

Наименование проекта	Производство новой линейки межкомнатных дверей «Неон» и вывод на рынок
Цель проекта	Увеличение прибыли каждый год не менее чем на 5,5%, расширение влияния на рынке розничной и оптовой торговли дверьми в Ленинградской области
Место расположения проекта	Территория предприятия ООО «Вятичь» (Ленинградская область, Гатчинский р-н, дер. Нижняя, Второй проезд, д. 6)
Срок реализации проекта	2025-2026 гг.
Величина денежных средств, необходимых для реализации проекта	2025 г. – 159552,4 тыс. руб., 2026 г. – 169053,5 тыс. руб.
Объем продаж комплектов дверных полотен, тыс. шт. / год	60
Количество созданных рабочих мест	7

Далее, с целью понимания основного сегмента ООО «Вятичь» был выполнен анализ статистики веб-ресурсов, соцсетей производителей межкомнатных дверей, а также рассмотрены потребительские запросы непосредственно на рынке межкомнатных дверей [23].

Рис. 2.8 иллюстрирует по возрастной категории аудиторию ООО «Вятичь».



Рисунок 2.8 – Сегментация рынка по возрасту для ООО «Вятичь»

В соответствии с рис. 2.8, самые активные потребители межкомнатных дверей – это люди возрастом от тридцати шести до сорока пяти лет (37,00%). Кроме того это потребители от двадцати шести до тридцати пяти лет (24,00%). Следуют отметить, что меньше интереса к покупке межкомнатных дверей у лиц старшей категории.

Анализ гендерного распределения потребителей (Рис. 2.9) демонстрирует практически паритетное участие мужчин и женщин непосредственно в процессе принятия решения о приобретении межкомнатных дверей. Данное обстоятельство требует от самой компании разработки дифференцированной маркетинговой стратегии, комплексно учитывающей поведенческие особенности и предпочтения обеих гендерных категорий.



Рисунок 2.9 – Сегментация рынка по гендерному признаку для ООО «Вятить»

Социально-экономическая сегментация целевой аудитории ООО «Вятить» (Рис. 2.10) предполагает следующую градацию по уровню материальной обеспеченности:

- 1) Низкий доход - менее 20 тыс. рублей ежемесячно;
- 2) Доход ниже среднего - 20-50 тыс. рублей;
- 3) Средний доход - 50-80 тыс. рублей;
- 4) Доход выше среднего - 80-130 тыс. рублей;
- 5) Высокий доход - свыше 130 тыс. рублей.

Подобная стратификация потребительской базы позволяет предприятию осуществлять:

- точную кастомизацию товарного предложения;
- оптимизацию ценовой политики;
- разработку адресных маркетинговых коммуникаций с учетом платежеспособности различных социально-экономических групп.



Рисунок 2.10 – Сегментация рынка по социально-экономическому признаку (уровень доходов) для ООО «Вятичь»

Следовательно, представители среднего класса, составляющие 57% от общего числа потребителей, являются ключевой целевой аудиторией.

Диаграмма 2.11 иллюстрирует приоритетные ценности, характерные именно для конечных покупателей межкомнатных дверей.

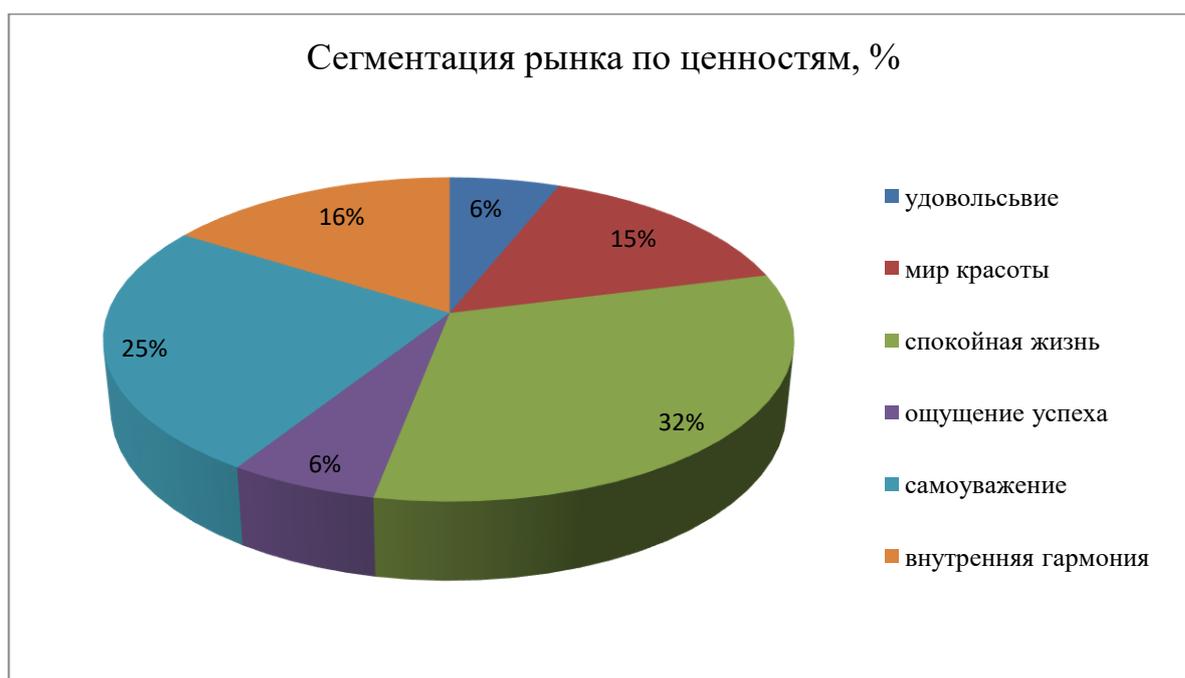


Рисунок 2.11 – Сегментация рынка по ценностям для ООО «Вятичь»

На основе анализа диаграммы 2.11 установлено, что ключевыми ценностями среди потребителей межкомнатных дверей являются: стремление к спокойствию (32%), поддержание самооценки (25%) и достижение внутреннего баланса (16%). Дополнительно исследование позволило выявить ведущие мотивационные критерии, влияющие на выбор продукции (рисунок 2.12).



Рисунок 2.12 – Мотивы потребителей межкомнатных дверей ООО «Вятичь»

Проведенное исследование позволяет заключить, что основную долю розничных покупателей продукции ООО «Вятичь» составляют жители Ленинградской области в возрасте от 26 лет и старше, независимо от пола. Данная категория потребителей обладает средним уровнем дохода и демонстрирует устойчивый интерес к вопросам эстетического оформления жилого пространства. Их мотивация к покупке межкомнатных дверей связана со стремлением к визуальной гармонии интерьера, а также с необходимостью функционального разделения жилых зон повышения комфорта всех членов семьи.

Структура потребительского спроса включает как частных лиц, так и корпоративных клиентов, среди которых: оптовые торговые компании; студии дизайна интерьеров; подрядные и строительные организации; государственные заказчики.

Однако проведенное исследование концентрируется на сегменте розничных покупателей в связи с их доминирующей долей в общем объеме продаж.

Такой фокус позволяет:

- 1) Максимально точно проанализировать ключевые потребительские предпочтения.
- 2) Разработать эффективные маркетинговые инструменты.
- 3) Оптимизировать ассортиментную политику.

Согласно имеющимся данным, частота приобретения межкомнатных дверей рядовым потребителем крайне невелика и в среднем ограничивается одним-двумя случаями в течение жизни. С учетом постепенного обновления жилого фонда, включая ветхие и аварийные строения, полный цикл замены дверных блоков в типовой квартире оценивается в 30–50 лет.

На основании этих показателей был выполнен расчет потенциальной емкости рынка в выбранных районах Ленинградской области. Численность населения Гатчинского, Лужского, Тосненского и Всеволожского районов по состоянию на начало 2025 года составляет 699 429 человек, из которых к целевой возрастной группе (26+) относится примерно 531 тысяча человек. При условии, что половина из них обладает средним уровнем дохода, а среднее количество заменяемых дверей непосредственно на одно домохозяйство равно трем, совокупный объем рынка может быть определен следующим образом:

$$265\,500 \times 25\,000 \times 3 \times 0,3 = 5\,973\,750\,000 \text{ рублей.}$$

Таким образом прогнозируемая емкость рынка (в указанных районах) достигает значения в 5,97 млрд рублей. Компания ООО «Вятичь» планирует занять не менее 10% этого сегмента, что соответствует целевому объему продаж в размере 597,4 млн рублей.

Производственные мощности предприятия позволяют выпускать до 25 500 межкомнатных дверей ежемесячно, что обеспечивает достаточную гибкость для удовлетворения потенциального спроса. Новая серия «Neon» создается из МДФ и натурального дерева. Первый материал – композитный материал, получаемый посредством сухого прессования мелкодисперсной древесной стружки под повышенным давлением и высокой температурой.

Технические характеристики дверей серии «Neon» включают толщину полотна 36 мм и вес 23 кг. Важным конкурентным преимуществом данной линейки является возможность выбора из 12 цветовых решений, что позволяет адаптировать продукт под индивидуальные предпочтения потребителей. Изделия отличаются высокой прочностью, долговечностью и современным дизайном, что соответствует ключевым требованиям рынка.

Реализация продукции будет осуществляться как через розничные, так и через оптовые каналы сбыта. Для крупных заказчиков, приобретающих партии от 50 единиц, предусмотрена система скидок. Основными потребителями, на которых ориентирована новая серия, являются частные лица в возрасте 25–70 лет со средним и выше среднего уровнем дохода, а также профессиональные участники рынка, включая дизайнеров, строительные компании и бюджетные учреждения.

Запуск новой линейки продукции не потребует значительных инвестиций в производственное оборудование, поскольку выпуск будет организован на существующих мощностях. Сырьевой базой для производства служит МДФ, который уже интегрирован в производственные процессы предприятия. Упомянутое позволяет избежать поиска новых поставщиков, а также снизить логистические расходы. Подробные данные о себестоимости продукции серии «Neon» приведены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Калькуляция материальных затрат на единицу продукции

Наименование	Ед. изм.	Норма расхода	Цена за ед., руб	Сумма, руб	Доля, %
Телескопическая коробка	комплект	1	520.00	520.00	21.0%
МДФ-полотно	шт.	1	438.00	438.00	17.7%
Декоративный наличник	пог. м	1	85.00	85.00	3.4%
Пороговая планка	шт.	1	120.00	120.00	4.8%
ЛКМ	л	0.75	190.00	142.50	5.7%
Вертикальная царга	шт.	1	320.00	320.00	12.9%
Горизонтальная царга	шт.	1	150.00	150.00	6.0%
Комплект фурнитуры	шт.	1	420.00	420.00	16.9%
Итого материальные затраты				2 478.50	100%

Следовательно, затраты на сырьё для выпуска одной двери серии «Neon» составят 2478,50 рублей. Для реализации новой продуктовой линейки планируется привлечь семь специалистов: трёх мастеров по сборке дверей, трёх профессионалов в области деревообработки и одного инженера-конструктора. Расчёт трудозатрат и оплаты труда за месяц приведён в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Штатное расписание и расходы на персонал (месячный расчет)

Должность	Кол-во, чел.	Средний оклад, руб	ФОТ, руб	Соцотчисления, руб	Итого затрат, руб
Сборщик конструкций	3	35 000	105 000	31 500	136 500
Столяр-станочник	3	40 000	120 000	36 000	156 000
Техник-проектировщик	1	45 000	45 000	13 500	58 500
Всего	7	40 000	270 000	81 000	351 000

Следовательно, совокупные ежемесячные расходы на вознаграждение персонала составляют 351 тыс. руб. На основании штатного расписания (Таблица 2.7) требуется спрогнозировать годовой фонд оплаты труда на плановый период 2025-2026 гг. с применением индекса инфляции 6% годовых (расчет представлен в Таблице 2.8).

Таблица 2.8 – Расчет фонда заработной платы на 2025-2026 гг.

Категория сотрудника	Год			
	2025		2026	
	Затраты на заработную плату, руб.	Социальные начисления, руб.	Затраты на заработную плату, руб.	Социальные начисления, руб.
Рабочие основного производства	3240000,00	972000,00	3434400,00	1030320,00
Итого	3240000,00	972000,00	3434400,00	1030320,00

1) Расчет затрат на электроэнергию. Оборудование обладает мощностью 7,2 кВт/ч, при тарифе 4,5 руб./кВт·ч. При продолжительности смены 12 часов и годовой загрузке 4380 часов годовые расходы на электроэнергию составят:
 $7,2\text{кВт/ч} \times 4,5 \times$

2) Затраты на упаковку. Для каждого комплекта предусмотрена картонная упаковка стоимостью 95 руб./шт. При годовом выпуске 60 тыс. дверей общие расходы на упаковку составят: $95\text{ руб./шт.} \times 60\,000\text{ шт.} = 5\,700\text{ тыс. руб.}$

3) Рекламные расходы. Ежемесячный бюджет на продвижение – 19 166,7 руб., что соответствует 230 тыс. руб. в год.

4) Общецеховые расходы. Ежемесячные затраты на спецодежду, перчатки и прочие материалы – 2000 руб., или 24 тыс. руб. в год.

5) Амортизация оборудования. Годовая норма амортизации – 10% от стоимости оборудования (4 945 тыс. руб.), что составляет 494,5 тыс. руб.

6) Дизайнерские услуги. Разработка дизайна новой серии межкомнатных дверей силами стороннего агентства обойдется в 40 тыс. руб., данные затраты учитываются в первый год.

В 2025 году себестоимость единицы продукции составит 2 659,21 руб., а в 2026 году – 2 817,56 руб. Соответственно, совокупные затраты на выпуск 60 тыс. изделий достигнут 159,55 млн руб. (2025 г.) и 169,05 млн руб. (2026 г.).

В таблице 2.9 приведен детальный расчет себестоимости с учетом среднегодовой инфляции 6%; планового объема производства 60 000 тыс. дверей в год.

Таблица 2.9 – Расчет усредненного показателя себестоимости новой совокупности продуктов ООО «Вятичь»

Показатель	Год			
	2025		2026	
	Затраты на единицу продукции, руб.	Всего, руб.	Затраты на единицу продукции, руб.	Всего, руб.
Переменные издержки, в том числе:	2575,87	154551912,00	2730,42	163825026,72
- сырье и материалы	2478,50	148710000,00	2627,21	157632600,00
- упаковка	95,00	5700000,00	100,70	6042000,00
- затраты на электроэнергию	2,37	141912,00	2,51	150426,72
Постоянные издержки, в том числе:	83,34	5000500,00	87,14	5228460,00
- заработная плата рабочих	54,00	3240000,00	57,24	3434400,00
- отчисления в ФОТ	16,20	972000,00	17,17	1030320,00
- амортизация	8,24	494500,00	8,24	494500,00
- расходы на рекламу	3,83	230000,00	4,06	243800,00
- расходы на услуги дизайнерского агентства	0,67	40000,00	0,00	0,00
- общецеховые затраты	0,40	24000,00	0,42	25440,00
Итого	2659,21	159552412,00	2817,56	169053486,72

Для формирования отпускной цены на новую продукцию ООО «Вятичь» применена методика, описанная в формуле (2.1):

$$Ц = (C+П) + НДС \quad (2.1)$$

где Ц – цена, руб.;

С – себестоимость продукции, руб.;

П – планируемый размер прибыли на единицу продукции (наценка), %;

НДС – налог на добавленную стоимость единицы продукции, %.

Расчеты показывают следующее: удельная себестоимость продукции в 2025 году составит 2 659,21 руб./ед., а в 2026 году увеличится до 2 817,56 руб./ед. В пересчете на плановый объем выпуска (60 тыс. единиц) совокупные производственные затраты составят 159,55 млн руб. в 2025 году и 169,05 млн руб. в 2026 году.

3 Оценка эффективности предпринимательского проекта с учетом рисков влияния бизнес-среды

3.1 Финансовое обоснование и оценка эффективности предпринимательского проекта

Для реализации бизнес-проекта ООО «Вятичь» не предусматривает капитальных вложений, поэтому ключевое значение приобретает расчет операционных расходов на выпуск начальной партии продукции. Необходимо определить производственные издержки, связанные с изготовлением всего пяти тысяч единиц межкомнатных дверей линейки «Neon» в течение первого месяца работы (расчет представлен в таблице 3.1).

Таблица 3.1 – Расчет первоначальных вложений на производство первой партии

Показатель	1 мес. 2025 г.
	Всего, руб.
Переменные издержки, в том числе:	12879350,00
- сырье и материалы;	12392500,00
- упаковка;	475000,00
- затраты на электроэнергию.	11850,00
Постоянные издержки, в том числе:	434200,00
- заработная плата рабочих;	270000,00
- отчисления в ФОТ;	81000,00
- амортизация;	41200,00
- расходы на услуги дизайнерского агентства;	40000,00
- общецеховые затраты.	2000,00
Итого	13313550,00

Для запуска производства межкомнатных дверей «Neon» предприятию потребуется 13,31 тыс. рублей стартового финансирования. Данные средства будут полностью сформированы за счет личных инвестиций собственника ООО «Вятичь», – это исключает необходимость привлечения заемного капитала.

Ценовая политика на новую продукцию утверждена следующим образом:

– 2025 год: отпускная цена 6 063 руб./ед.

– 2026 год: запланировано повышение до 6,42 тыс. руб./ед.
(+5,96% к предыдущему периоду)

При годовом объеме производства 60 000 единиц прогнозируемая выручка составит:

2025 г. = 363780,00 тыс. руб.

2026 г. = 385440,00 тыс. руб.

В таблице 3.2 представлена детализированная финансовая модель, включающая:

- 1) Поэлементный расчет операционных затрат.
- 2) Динамику доходов с учетом ценовой корректировки.
- 3) Анализ рентабельности проекта за 2025–2026 гг.
- 4) Прогноз денежных потоков после покрытия стартовых инвестиций.

Данный подход обеспечивает прозрачность планирования и демонстрирует экономическую целесообразность проекта при сохранении финансовой устойчивости предприятия.

Таблица 3.2 – Планируемые доходы и расходы ООО «Вятичь» после реализации проекта в 2025-2026 гг.

Наименование показателя	2025 г.	2026 г.
Объемы продаж продукции, ед.	60000,00	60000,00
Цена продукции, руб. / ед.	6063,00	6424,00
Выручка от реализации новой продукции, тыс. руб.	363780,00	385440,00
Расходы на производство и реализацию, тыс. руб.	159552,40	169053,50
Валовая прибыль, тыс. руб.	204227,60	216386,50

На основании данных таблицы 3.2 можно выделить следующие ключевые параметры проекта:

1) Объем производства и реализации остается неизменным в течение всего периода, а также составляет 60 тысяч единиц продукции ежегодно.

2) В ценовой политике предусмотрено:

– В 2025 году цена единицы продукции установлена на уровне 6,06 тысяч рублей.

– В 2026 году запланировано повышение цены на 6% до 6,42 тысяч рублей за единицу.

3) Финансовые показатели:

– В 2025 году ожидается выручка в размере 363,8 миллионов рублей при себестоимости 159,6 миллионов рублей, что формирует валовую прибыль 204,2 миллиона рублей.

– В 2026 году прогнозируется рост выручки до 385,4 миллионов рублей (+5,9%) при увеличении себестоимости до 169,1 миллионов рублей, что обеспечит валовую прибыль 216,4 миллиона рублей.

4) Рентабельность продаж сохраняется стабильной на уровне 56,1% в оба отчетных периода, что свидетельствует о сбалансированном росте цен и затрат.

Полученные результаты демонстрируют устойчивость бизнес-модели и эффективность ценовой политики предприятия, позволяющей сохранять высокий уровень рентабельности при реализации запланированных объемов производства.

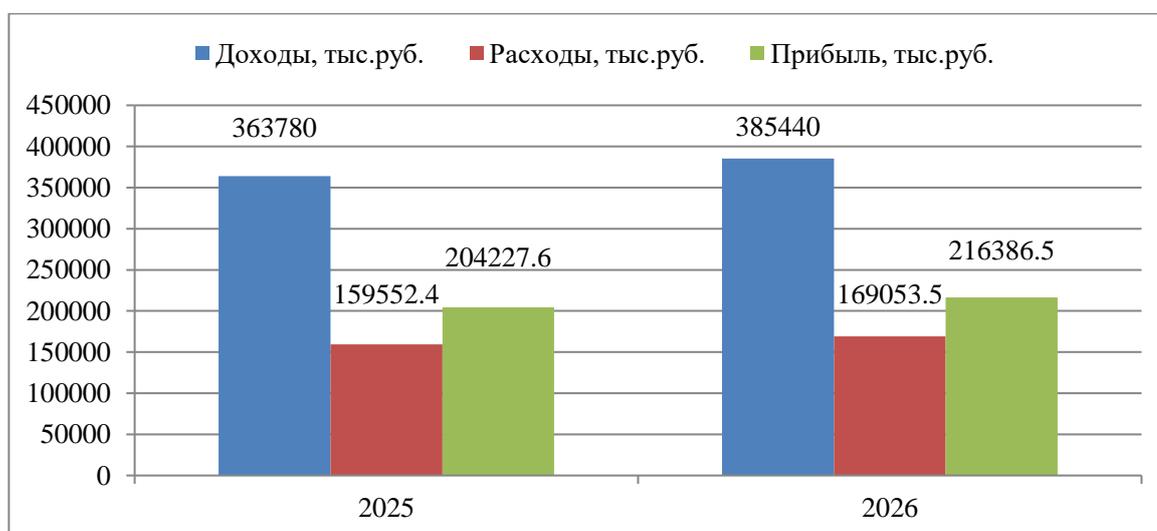


Рисунок 3.1 – Динамика планируемых показателей

На графике (рис.3.1) отражена прогнозируемая динамика ключевых финансовых показателей - выручки, издержек и прибыли на протяжении всего жизненного цикла бизнес-проекта. Визуализация данных позволяет наглядно оценить экономическую эффективность планируемой деятельности. В рамках дальнейшего финансового моделирования выполняется разработка прогнозной отчетности для ООО "Вятичь" (таблица 3.3). Данный документ интегрирует показатели нового коммерческого проекта в общую финансовую структуру предприятия, – это обеспечивает комплексную оценку его влияния непосредственно на хозяйственную деятельность компании. Составление такой отчетности является важным этапом обоснования инвестиционной привлекательности проекта.

Таблица 3.3 – Основные экономические показатели деятельности ООО «Вятичь» в базовом и плановом периодах

Показатели	2024 г. (факт)	2025 г. (план)	2026 г. (план)	Изменение (+/-)		Темп прироста, %	
				2025/ 2024	2026/ 2025	2025/ 2024	2026/ 2025
Выручка от продажи, тыс. руб.	452532,00	816312,00	837972,00	363780,00	21660,00	80,39	2,65
Себестоимость продаж, тыс. руб.	449521,00	609073,40	618574,50	159552,40	9501,10	35,49	1,56
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	3011,00	207238,60	219397,50	204227,60	12158,90	6782,72	5,87
Прочие доходы, тыс. руб.	23838,00	23838,00	23838,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Прочие расходы, тыс. руб.	14088,00	14088,00	14088,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Прибыль (убыток) от продажи, тыс. руб.	12761,00	216988,60	229147,50	204227,60	12158,90	1600,40	5,60
Чистая прибыль, тыс. руб.	10209,00	173590,88	183318,00	163381,88	9727,12	1600,37	5,60
Рентабельность продаж, %	2,80	21,27	21,88	18,47	0,61	659,47	2,87

Согласно расчетам, представленным в таблице 3.3, финансовые показатели ООО «Вятичь» будут формироваться с учетом следующих условий: сохранения текущего уровня выручки по существующей продукции; добавления доходов от реализации новой линейки межкомнатных дверей;

увеличения себестоимости исключительно за счет производства нового товара; неизменности прочих доходов и расходов предприятия.

Ключевые изменения финансовых показателей:

1) Выручка: общий рост всего на 80,39% в плановом периоде; увеличение на 2,65% в 2026 г. относительно 2025 г.

2) Себестоимость: рост на 35,49% в 2025 году относительно базового периода; дополнительное увеличение на 1,56% в 2026 году.

3) Прибыль: валовая прибыль: рост на 6782,72% в 2025 году; операционная прибыль: увеличение на 1600,40%; чистая прибыль: прирост на 1600,37%; в 2026 году ожидается дальнейший рост чистой прибыли на 5,6%.

Финансовая эффективность проекта подтверждается стабильными показателями рентабельности: 2025 год: 21,27%; 2026 год: 21,88%.

Полученные результаты свидетельствуют о значительном потенциале проекта, который обеспечит компании устойчивую прибыльность даже с учетом роста производственных издержек. Для более детальной оценки экономической эффективности в таблице 3.4 представлен расчет точки безубыточности предприятия.

Таблица 3.4 – Расчет безубыточного объема продаж и запаса финансовой прочности ООО «Вятичь» на 2025-2026 гг.

Показатель	2025 г.	2026 г.
Выручка, тыс. руб.	363780,00	385440,00
Сумма переменных затрат, тыс. руб.	154551,90	163825,00
Маржинальный доход, тыс. руб.	209228,10	221615,00
Доля маржинального дохода в выручке, %	57,52	57,50
Сумма постоянных затрат, тыс. руб.	5000,50	5228,50
Прибыль, тыс. руб.	204227,60	216386,50
Критический объем продаж, тыс. руб.	8694,25	9093,58
Запас финансовой прочности, тыс. руб.	355085,75	376346,42
Запас финансовой прочности в % к объему продаж, %	97,61	97,64

Расчеты точки безубыточности (таблица 3.4) демонстрируют минимально допустимый объем реализации: 8,694 млн руб. в 2025 году и 9,094 млн руб. в 2026 году. Показатель финансовой прочности превышает 97,6%

в оба плановых периода, свидетельствуя о значительной устойчивости бизнес-модели к колебаниям рынка.

Эффективность использования капитала подтверждается расчетом нормы прибыли на инвестированные средства (формула 3.1):

$$E = \Pi \div K \quad (3.1)$$

где, E – норма чистой прибыли на вложенный капитал, %;

Π – чистая прибыль за вычетом налогов, тыс. руб.;

K – вложенный капитал, тыс. руб.

При стартовых вложениях, равных 13,313 млн руб., а также чистой прибыли после налогообложения в 2025 году (163,382 млн руб. с учетом 20% налога) рентабельность капитала достигает 12,27%, что превышает среднерыночные показатели.

Полученные результаты обосновывают высокую инвестиционную привлекательность проекта по запуску линейки "Neon". Реализация инициативы обеспечит: рост совокупной выручки компании, увеличение валовой прибыли на 6782,7% и чистой прибыли на 1600,4% к базовому периоду, повышение рентабельности продаж вплоть до 21,9%, укрепление конкурентных позиций на рынке межкомнатных дверей Ленинградской области

Проект создает условия стратегического развития предприятия при сохранении финансовой стабильности, - это подтверждается экстремально высоким запасом прочности и значительной отдачей на вложенный капитал.

3.2 Анализ рисков предлагаемого предпринимательского проекта

Реализация предпринимательской инициативы компанией ООО «Вятить» детерминирована факторами деловой среды, несущими потенциальные угрозы. Данные факторы классифицируются по источнику возникновения на внешние

и внутренние. Следует отметить, что для рассматриваемого проекта ключевыми источниками неопределенности выступают:

- увеличение ценовой нагрузки со стороны поставщиков;
- нарушение согласованных сроков поставки сырья и материалов;
- дефицит квалифицированных кадров непосредственно на рынке труда;
- возникновение непредусмотренных работ;
- недостаточность объемов финансирования;
- ужесточение налогового бремени;
- ценовой демпинг со стороны ключевых конкурентов;
- невыполнение плановых показателей по объему продаж;
- форс-мажорные обстоятельства.

Комплекс мер, которые направлены непосредственно на минимизацию данных угроз в рамках проектной деятельности, детализирован в табл. 3.5.

Таблица 3.5 – Стратегии минимизации рисков деловой среды для предпринимательской инициативы ООО «Вятичь»

Источник риска	Превентивные и компенсационные меры
Эскалация закупочных цен поставщиками	Диверсификация поставщиков через мультиконтрактинг Внедрение системы динамического управления складскими остатками
Срывы графика поставок сырья/материалов	Инкорпорирование условий о контрактных неустойках в соглашения о поставке
Дефицит квалифицированного персонала	Корректировка системы вознаграждения (повышение мотивационной составляющей) Расширение каналов рекрутинга через специализированные онлайн-платформы
Возникновение непредвиденных работ	Формирование временных и финансовых буферов Привлечение экспертного консалиума на этапе планирования
Дефицит финансирования проекта	Привлечение альтернативных источников капитала Поиск стратегических инвесторов
Усиление налоговой нагрузки	Проведение налогового due diligence Создание целевых резервных фондов
Ценовая агрессия ключевых конкурентов	Тактическое снижение торговой маржи в диапазоне 10-20%
Недостижение целевых показателей сбыта	Акцент на комплексные контракты формата "под ключ" Ревизия маркетинговой стратегии и внедрение альтернативных инструментов продвижения
Форс-мажорные обстоятельства	Разработка сценарного плана реализации проекта Готовность к стратегической адаптации концепции предприятия

Кроме того, для количественной оценки потенциальных угроз проекту был проведен экспертный анализ с участием ключевых руководителей ООО «Вятичь»: технического директора, начальника отдела продаж и заведующего производством. В ходе исследования специалисты определили:

- 1) Вероятность реализации каждого из выявленных рисков.
- 2) Потенциальную тяжесть возможных последствий.
- 3) Интегральный показатель уровня риска (рассчитанный как произведение вероятности на степень воздействия).

Результаты проведенного анализа, включая в т.ч. усредненные экспертные оценки и расчетные значения степени риска, систематизированы в сводной таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Оценка потенциальных угроз проекту (экспертный анализ)

Фактор риска	Вероятность возникновения, балл	Серьезность последствий, балл	Степень риска, %
Рост закупочных цен поставщиков	5,5	6,0	33,0
Нарушение графика поставок материалов	4,5	5,0	22,5
Трудности рекрутинга квалифицированного персонала	8,5	9,5	80,8
Появление непредусмотренных работ	2,5	5,0	12,5
Дефицит проектного финансирования	3,0	6,0	18,0
Увеличение налоговой нагрузки	2,0	5,0	10,0
Ценовая конкуренция на рынке	4,5	5,0	22,5
Невыполнение плановых показателей продаж	7,0	8,0	56,0
Форс-мажорные ситуации	4,5	7,8	35,1

На основе проведенного анализа приоритетности рисков для проекта внедрения новой продукции ООО «Вятичь» выделены четыре ключевые угрозы, способные повлиять на успешность реализации инициативы.

Первой из них стал дефицит квалифицированных кадров, который особенно остро ощущается в условиях конкурентной борьбы за специалистов и структурного дисбаланса на рынке труда. Для преодоления этой проблемы предприятие сосредоточилось на постоянном отслеживании изменений в трудовой сфере, корректировке системы оплаты труда и установлении партнерских связей с профессиональными образовательными учреждениями с целью целевой подготовки персонала.

Вторым существенным риском определено недостижение плановых объемов продаж, зависящее от слаженности сбытовых процессов, точности маркетинговых стратегий и эффективности операционного управления. Для минимизации последствий таких отклонений предусмотрено создание финансового резерва, который позволит компенсировать возможные потери и сохранить устойчивость проекта.

Третьим фактором стал риск возникновения форс-мажорных обстоятельств, что подтверждается опытом 2020–2024 годов. Эти события продемонстрировали двойственное влияние внешних шоков: с одной стороны, рост спроса на продукцию для ремонта, с другой – ограничения в доступе к импортным комплектующим и ресурсный дефицит. Для снижения уязвимости компания планирует формировать резервные производственные мощности, что обеспечит гибкость в экстремальных ситуациях.

Четвертой угрозой выступило увеличение затрат на сырьё и комплектующие, которое может подрвать рентабельность проекта. Анализ бизнес-модели показал: рентабельность инвестиций остаётся на приемлемом уровне благодаря наличию значительного операционного запаса прочности и механизмов страхования как внутренних, так и внешних рисков.

Финансовое обоснование проекта подтверждает его экономическую целесообразность. Расчёты демонстрируют устойчивость показателей даже при неблагоприятных сценариях развития событий, а комплекс мер по снижению угроз обеспечивает стабильность финансового положения предприятия.

Таким образом, реализация проекта «Неон» признана обоснованной и перспективной, способной не только укрепить позиции компании на рынке, но и повысить её устойчивость к внешним и внутренним вызовам.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Ключевой аспект успешного ведения бизнеса – это способность предпринимателя к регулярному анализу текущей ситуации, оценке эффективности ранее принятых решений, а также адекватной интерпретации рыночных тенденций. В условиях динамично меняющейся среды стратегии, которые ранее казались оптимальными, могут привести к разного рода критическим последствиям, в т.ч. снижению устойчивости крупных компаний.

Особое внимание необходимо уделить адаптации методов масштабирования бизнеса, расширения клиентской базы под специфику целевого сегмента. Гибкость в выборе подходов позволяет сохранять конкурентоспособность, обеспечивать спрос на выпускаемую продукцию среди различных групп потребителей.

Анализ внешней среды играет решающую роль (в плане определения миссии организации). Разнообразие внешних факторов, включая в т.ч. экономические, технологические и социальные аспекты, требует системного подхода к разработке стратегии. Игнорирование этих факторов или же отсутствие четко сформулированного плана действий может стать причиной кризисных ситуаций, вплоть до ликвидации предприятия.

Современные тенденции цифровизации бизнеса требуют пересмотра традиционных подходов к управлению проектами. Приоритетом становится создание условий устойчивого развития проектной деятельности, являющейся по сути своей движущей силой инноваций и роста. Предпринимательский проект представляет собой комплекс взаимосвязанных мероприятий, которые направлены непосредственно на достижение конкретных целей – от создания новых продуктов до модернизации производственных мощностей.

Объектом исследования выступает рассматриваемая нами компания ООО «Вятичь», специализирующееся на производстве межкомнатных дверей, находящаяся в Ленинградской области. Анализ финансово-экономических показателей за период с 2022 г. по 2024 г. показал колебания в деятельности

компании, обусловленные ростом налоговой нагрузки, операционных расходов, что привело к снижению рентабельности в 2024 году.

С целью обеспечения надежной стабилизации финансового положения предложен проект «Неон», предусматривающий запуск новой линейки продукции. Целью инициативы является ежегодное увеличение прибыли на 5,50% и усиление позиций компании (на региональном рынке). Реализация проекта была запланирована на 2025–2026 годы (с использованием внутренних ресурсов предприятия).

Результаты маркетингового исследования подтвердили актуальность проекта. Финансовый анализ показал, затраты на первую партию (5 тыс. единиц) составят всего 13,3 млн руб., а выручка достигнет 363,80 млн руб. в 2025 году и 385,4 млн руб. в следующем периоде. Ожидаемая валовая прибыль – 204,2 млн и 216,4 млн руб. соответственно. Рентабельность продаж прогнозируется на уровне 21,27–21,88%, – это подтверждает экономическую целесообразность проекта. Точка безубыточности (8,7–9,1 млн руб.) и высокий запас финансовой прочности (более 97%) свидетельствуют о низком уровне рисков.

В результате оценки потенциальных угроз было выявлено четыре ключевых риска: дефицит квалифицированных кадров, недостижение плановых объемов продаж, чрезвычайные ситуации и рост цен на сырье. С целью обеспечения минимизации последствий предложены меры по созданию резервных фондов, оптимизации логистики.

Таким образом, следует отметить, что реализация проекта «Неон» позволит ООО «Вятить» не только преодолеть текущие финансовые трудности, но и укрепить свои позиции на рынке, обеспечив устойчивый рост и конкурентоспособность продукции в долгосрочной перспективе. Полученные результаты подтверждают высокую эффективность инициативы, – это делает ее целесообразной для внедрения.