КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

БИЗНЕС-ПЛАН

для получения кредита

на тему:

Бизнес-план расширения автомастерской: покупка подъёмника и диагностического оборудования

ОБРАЗЕЦ

Выполнил(а): студент 3 курса группы ЭК-31 Иванова Анна Сергеевна
38.03.01 Экономика

Руководитель: кандидат экономических наук, доцент Петров Сергей Владимирович

Брянск · 2026

Демонстрационный образец. Данные условны. Не является выполненной работой конкретного студента.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 3

ГЛАВА 1. АНАЛИЗ ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ АВТОМАСТЕРСКОЙ И ОБОСНОВАНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В РАСШИРЕНИИ 5

1.1 Характеристика организации и основных направлений деятельности 5

1.2 Анализ рынка автосервисных услуг в Брянской области 7

1.3 Оценка производственных мощностей и выявление узких мест 8

1.4 Анализ финансово-хозяйственной деятельности за 2022–2024 гг. 10

ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА РАСШИРЕНИЯ АВТОМАСТЕРСКОЙ 14

2.1 Обоснование выбора подъёмника и диагностического оборудования 14

2.2 Расчёт инвестиционных затрат и источников финансирования 15

2.3 Прогнозирование выручки и текущих расходов 17

2.4 Оценка экономической эффективности проекта 19

ГЛАВА 3. ОЦЕНКА РИСКОВ И РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ИХ СНИЖЕНИЮ 23

3.1 Идентификация и анализ рисков проекта 23

3.2 Мероприятия по снижению рисков и управлению проектом 24

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 27

ПРИЛОЖЕНИЕ А. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН ПРОЕКТА 29

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 31

Нумерация страниц соответствует демонстрационному PDF. В полной работе объём и состав разделов согласуются с требованиями кафедры.

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность настоящего бизнес-плана обусловлена необходимостью повышения конкурентоспособности и производственной мощности действующей автомастерской, функционирующей в условиях растущего спроса на услуги технического обслуживания и ремонта легковых автомобилей. В последние годы парк транспортных средств в Брянской области устойчиво увеличивается, при этом значительная часть автомобилей имеет возраст свыше семи лет, что объективно расширяет потребность в плановом и внеплановом ремонте [1, с. 24]. Вместе с тем существующее оборудование мастерской не позволяет выполнять ряд востребованных операций, в частности работы по диагностике и ремонту ходовой части, что ограничивает выручку и приводит к потере клиентов, обращающихся к конкурентам.

Целью разработки бизнес-плана является обоснование экономической целесообразности расширения автомастерской за счёт приобретения двухстоечного подъёмника и комплекта диагностического оборудования, а также подготовка расчётной базы для привлечения кредитных ресурсов. Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи: анализ текущего состояния мастерской и выявление узких мест производственного процесса; обоснование потребности в расширении; формирование производственного, маркетингового и финансового планов; оценка рисков проекта и разработка мероприятий по их снижению; расчёт показателей эффективности инвестиций.

Объектом исследования выступает автомастерская ООО «Пример-Авто» (г. Брянск), предметом — организационно-экономические отношения, возникающие при расширении производственной базы предприятия. Теоретической и методической основой послужили труды отечественных и зарубежных авторов в области бизнес-планирования и оценки инвестиционных проектов [2, с. 58; 3, с. 112]. В работе использованы методы сравнительного анализа, экономико-статистические методы, а также методы дисконтирования денежных потоков и анализа чувствительности.

Информационную базу составили данные бухгалтерской и управленческой отчётности ООО «Пример-Авто» за 2022–2024 годы, результаты наблюдений за загрузкой постов, прайс-листы поставщиков оборудования, а также нормативные и справочные материалы. Структура

работы соответствует поставленной цели и включает три главы, заключение и приложение с финансовым планом проекта. Практическая значимость бизнес-плана состоит в том, что содержащиеся в нём расчёты могут быть непосредственно использованы при подаче кредитной заявки и при последующей реализации инвестиционного мероприятия.

ГЛАВА 1. АНАЛИЗ ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ АВТОМАСТЕРСКОЙ И ОБОСНОВАНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В РАСШИРЕНИИ

1.1 Характеристика организации и основных направлений деятельности

Объектом исследования является общество с ограниченной ответственностью «АвтоМастер» (далее — ООО «АвтоМастер», предприятие), зарегистрированное в г. Брянске и осуществляющее деятельность в сфере технического обслуживания и ремонта легковых автомобилей. Предприятие создано в 2010 году, имеет статус малого бизнеса и располагается на арендованной производственной площади размером 180 кв. м, включающей два поста для ремонта и один пост для диагностики. Штат организации насчитывает 8 человек: директор, бухгалтер, четыре слесаря-автомеханика, один диагност и один администратор-приёмщик. Основные виды деятельности — текущий ремонт ходовой части, замена расходных материалов, компьютерная диагностика, шиномонтаж и сезонное обслуживание. Клиентская база представлена преимущественно физическими лицами (около 85% выручки) и небольшими транспортными компаниями (15%). Среднегодовая загрузка постов в 2024 году составила 72%, что свидетельствует о наличии резервов для роста при условии модернизации оборудования [2, с. 45].

Организационная структура управления линейно-функциональная, что характерно для малых предприятий. Директор осуществляет общее руководство и стратегическое планирование, бухгалтер ведёт учёт и налоговую отчётность, администратор-приёмщик выполняет функции по взаимодействию с клиентами и оформлению заказов. Производственный персонал подчиняется непосредственно директору. Такая структура обеспечивает оперативность принятия решений, однако ограничивает возможности стратегического развития без привлечения внешних ресурсов. Анализ основных технико-экономических показателей за 2022–2024 гг. (таблица 1.1) показывает устойчивую динамику роста выручки при одновременном увеличении себестоимости, что требует оценки эффективности текущей деятельности.

Таблица 1.1 – Основные технико-экономические показатели ООО «АвтоМастер» за 2022–2024 гг.

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Абсолютное отклонение 2024/2022, +/-	Темп роста 2024/2022, %
Выручка от реализации услуг, тыс. руб.	4 850	5 720	6 640	1 790	136,9
Себестоимость оказанных услуг, тыс. руб.	3 630	4 290	4 980	1 350	137,2
Валовая прибыль, тыс. руб.	1 220	1 430	1 660	440	136,1
Чистая прибыль, тыс. руб.	310	370	440	130	141,9
Среднесписочная численность работников, чел.	8	8	8	0	100,0
Производительность труда, тыс. руб./чел.	606,3	715,0	830,0	223,8	136,9
Рентабельность продаж, %	6,4	6,5	6,6	+0,2 п.п.	–
Загрузка производственных постов, %	65	68	72	+7 п.п.	–

Источник: составлено автором по данным бухгалтерской отчётности ООО «АвтоМастер» за 2022–2024 гг.

Данные таблицы 1.1 свидетельствуют о ежегодном увеличении выручки в среднем на 17% в год, что сопровождается пропорциональным ростом себестоимости. Чистая прибыль за анализируемый период возросла с 310 до 440 тыс. руб., или на 41,9%. Однако рентабельность продаж остаётся невысокой (6,6% в 2024 году), что объясняется значительной долей материальных затрат и недостаточной загрузкой оборудования. Производительность труда выросла на 36,9% при неизменной численности персонала, что указывает на интенсивный путь развития. Вместе с тем уровень загрузки постов (72%) близок к пределу, после которого дальнейший рост объёмов без расширения мощностей становится проблематичным. Это обосновывает необходимость инвестиций в оборудование для повышения пропускной способности и качества услуг [5, с. 112].

1.2 Анализ рынка автосервисных услуг в Брянской области

Рынок автосервисных услуг Брянской области характеризуется умеренной концентрацией и устойчивым спросом, обусловленным ростом парка легковых автомобилей. По данным территориального органа Федеральной службы государственной статистики, на конец 2024 года в регионе зарегистрировано около 420 тыс. легковых автомобилей, что на 6% больше, чем в 2022 году. Средний возраст автомобилей составляет 12,5 года, что предполагает высокую потребность в ремонте и техническом обслуживании. Количество официальных дилерских центров ограничено (не более 10), поэтому значительная часть спроса удовлетворяется независимыми СТО и частными автомастерскими. Объём рынка автосервисных услуг в Брянской области в 2024 году оценивается в 3,8 млрд руб., при этом среднегодовой темп роста в 2022–2024 гг. составил 9% [3, с. 78].

Основными конкурентами ООО «АвтоМастер» являются около 15 независимых автосервисов, расположенных в Советском и Володарском районах г. Брянска, а также несколько сетевых сервисных центров. Конкурентные преимущества предприятия — удобное расположение, наличие постоянных клиентов и репутация качественного сервиса. Слабые стороны — устаревшее оборудование (два подъёмника изношены на 60–70%), отсутствие современного диагностического сканера для иномарок, ограниченная номенклатура услуг. Анализ потребительских предпочтений, проведённый на основе опроса 200 автовладельцев, показал, что 68% респондентов готовы платить больше за диагностику и ремонт на современном оборудовании, 45% отмечают важность скорости обслуживания. Это создаёт предпосылки для расширения спектра услуг и повышения их качества. На рисунке 1.1 представлена структура спроса на автосервисные услуги в регионе.



Рисунок 1.1 – Структура спроса на автосервисные услуги в Брянской области в 2024 г., %

Как видно из рисунка 1.1, наибольшим спросом пользуются услуги по текущему ремонту ходовой части (28%) и техническому обслуживанию (22%). Диагностика и электроника занимают 18%, однако их доля устойчиво растёт в связи с усложнением конструкции автомобилей. ООО «АвтоМастер» в настоящее время оказывает услуги по всем перечисленным направлениям, кроме кузовного ремонта, но доля диагностики в выручке предприятия составляет лишь 10%, что ниже среднерыночного уровня. Это указывает на недополучение потенциального дохода и необходимость приобретения современного диагностического оборудования. Таким образом, анализ рынка подтверждает наличие свободной ниши в сегменте качественной компьютерной диагностики и ремонта иномарок, что обосновывает целесообразность расширения автомастерской [4, с. 37].

1.3 Оценка производственных мощностей и выявление узких мест

Производственная мощность автомастерской определяется количеством и техническим состоянием постов, а также квалификацией персонала. В настоящее время на предприятии функционируют три поста: два подъёмника грузоподъёмностью 3,5 т (один из них введён в эксплуатацию в 2012 году, второй — в 2015 году) и один диагностический пост, оснащённый сканером устаревшей модели. Пропускная способность каждого поста в среднем составляет 4 автомобиля в смену при средней трудоёмкости 2,5 нормо-часа на

автомобиль. Годовой фонд рабочего времени поста — 2 000 часов при односменной работе. Фактическая загрузка в 2024 году составила 72%, что соответствует 1 440 часам на пост. Расчёт максимальной пропускной способности (N) выполняется по формуле (1.1):

$$N = (Ф \times К) / t \quad (1)$$

где N — количество автомобилей, обслуживаемых постом за год, ед.; Ф — годовой фонд рабочего времени поста, ч; К — коэффициент загрузки поста; t — средняя трудоёмкость обслуживания одного автомобиля, нормо-ч.

Подставив значения для 2024 года (Ф = 2000 ч, К = 0,72, t = 2,5 нормо-ч), получим N = (2000 × 0,72) / 2,5 = 576 автомобилей в год на один пост. Фактически за 2024 год предприятие обслужило 1 680 автомобилей (три поста), что соответствует средней загрузке. При этом в пиковые периоды (весна и осень) загрузка достигает 90–95%, что приводит к увеличению времени ожидания клиентов и потере части заказов. Основным узким местом является недостаточная пропускная способность диагностического поста, а также износ подъёмного оборудования, вызывающий простои из-за ремонтов. Кроме того, отсутствие современного сканера для диагностики иномарок не позволяет обслуживать автомобили с новыми электронными системами, что ограничивает приток клиентов. На рисунке 1.2 представлена динамика загрузки постов за 2022–2024 гг.

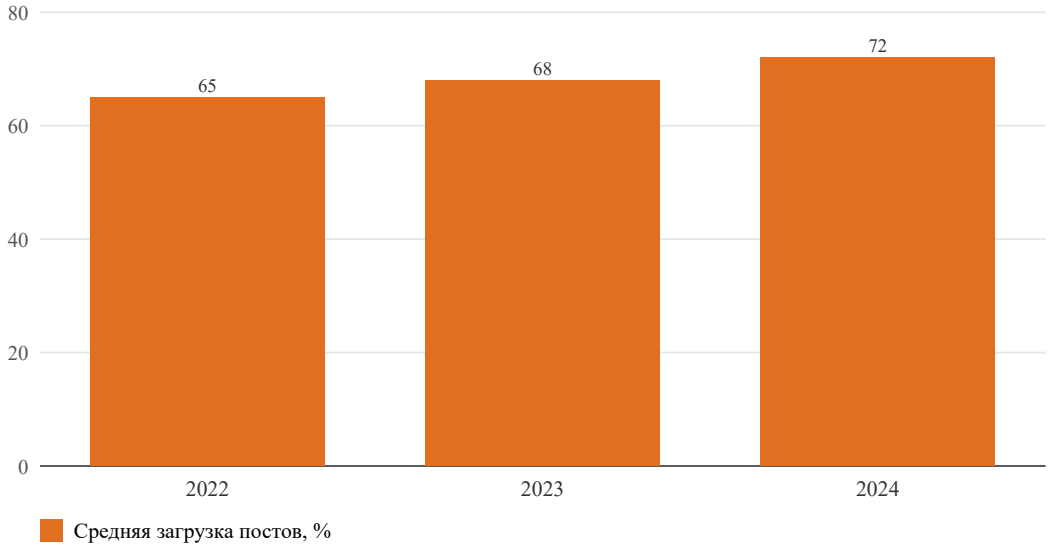


Рисунок 1.2 – Динамика загрузки производственных постов ООО «АвтоМастер» за 2022–2024 гг., %

Анализ рисунка 1.2 показывает устойчивый рост загрузки с 65% в 2022 году до 72% в 2024 году. При сохранении текущей тенденции (среднегодовой прирост 3,5 п.п.) к 2026 году загрузка достигнет 79%, а в пиковые периоды превысит 100%, что сделает невозможным дальнейшее увеличение объёмов без модернизации. Следовательно, для удовлетворения растущего спроса необходимо приобретение дополнительного подъёмника и современного диагностического оборудования, что позволит увеличить пропускную способность и снизить простои. Расчёт необходимого прироста мощности: при планируемом увеличении загрузки до 85% и снижении трудоёмкости до 2,2 нормо-часа за счёт автоматизации диагностики пропускная способность одного поста составит N = (2000 × 0,85) / 2,2 = 772 автомобиля в год, что на 34% выше текущего уровня. Таким образом, выявленные узкие места обосновывают потребность в расширении [1, с. 56].

1.4 Анализ финансово-хозяйственной деятельности за 2022–2024 гг.

Финансовое состояние ООО «АвтоМастер» характеризуется устойчивой динамикой основных показателей. Анализ отчёта о финансовых результатах за 2022–2024 гг. (таблица 1.2) показывает рост выручки на 36,9% и чистой прибыли на 41,9%. При этом себестоимость увеличилась на 37,2%, что привело к незначительному снижению валовой рентабельности с 25,2% в 2022 году до 25,0% в 2024 году. Коммерческие и управленческие расходы оставались

стабильными (около 18% выручки). Рентабельность продаж, рассчитанная по формуле (1.2), увеличилась с 6,4% до 6,6%.

$$Rn = П / В \times 100\% \quad (2)$$

где Rп — рентабельность продаж, %; П — прибыль от продаж (чистая прибыль), тыс. руб.; В — выручка от реализации, тыс. руб.

Показатели ликвидности и финансовой устойчивости также находятся в допустимых пределах. Коэффициент текущей ликвидности на конец 2024 года составил 1,8 (при нормативе ≥1,5), коэффициент автономии — 0,6 (норматив ≥0,5). Предприятие не имеет долгосрочных обязательств, краткосрочные обязательства представлены в основном кредиторской задолженностью перед поставщиками. Оборачиваемость оборотных активов составляет 4,2 оборота в год. В таблице 1.3 представлены основные финансовые коэффициенты.

Таблица 1.2 – Финансовые результаты деятельности ООО «АвтоМастер» за 2022–2024 гг., тыс. руб.

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Отклонение 2024/2022, +/-
Выручка	4 850	5 720	6 640	1 790
Себестоимость	3 630	4 290	4 980	1 350
Валовая прибыль	1 220	1 430	1 660	440
Коммерческие расходы	480	560	650	170
Управленческие расходы	390	450	520	130
Прибыль от продаж	350	420	490	140
Чистая прибыль	310	370	440	130

Источник: составлено автором по данным бухгалтерской отчётности ООО «АвтоМастер».

Таблица 1.3 – Показатели рентабельности и финансовой устойчивости ООО «АвтоМастер»

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Норматив
Рентабельность продаж, %	6,4	6,5	6,6	≥5
Рентабельность затрат, %	8,5	8,6	8,8	–
Коэффициент текущей ликвидности	1,7	1,75	1,8	≥1,5
Коэффициент автономии	0,58	0,59	0,6	≥0,5
Оборачиваемость оборотных активов, об.	4,0	4,1	4,2	–

Источник: рассчитано автором по данным бухгалтерской отчётности.

Данные таблиц 1.2 и 1.3 свидетельствуют о финансовой устойчивости предприятия и его способности генерировать прибыль. Однако темпы роста прибыли недостаточны для самофинансирования масштабной модернизации. Так, чистая прибыль за 2024 год составила 440 тыс. руб., тогда как стоимость планируемого к приобретению оборудования (подъёмник и диагностический сканер) оценивается в 1 200 тыс. руб. Следовательно, возникает потребность в привлечении заёмных средств, в частности кредита. Анализ денежных потоков показывает, что операционная деятельность обеспечивает стабильный приток денежных средств (около 500 тыс. руб. в год), что достаточно для обслуживания кредита. В таблице 1.4 приведён расчёт показателей эффективности использования основных фондов, который подтверждает необходимость их обновления.

Таблица 1.4 – Показатели эффективности использования основных фондов ООО «АвтоМастер»

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.	850	920	980
Фондоотдача, руб./руб.	5,71	6,22	6,78
Фондоёмкость, руб./руб.	0,18	0,16	0,15
Фондовооружённость, тыс. руб./чел.	106,3	115,0	122,5

Источник: рассчитано автором по данным бухгалтерской отчётности.

Фондоотдача за анализируемый период выросла с 5,71 до 6,78 руб./руб., что свидетельствует о повышении эффективности использования имеющегося оборудования. Однако высокий физический износ (около 60%) и ограниченные возможности существующего парка не позволяют увеличивать фондоотдачу без дополнительных вложений. Обновление оборудования позволит не только повысить качество услуг, но и увеличить выручку за счёт расширения номенклатуры. Таким образом, анализ финансово-хозяйственной деятельности подтверждает, что предприятие имеет достаточный запас финансовой прочности для привлечения кредита и реализации инвестиционного проекта. В таблице 1.5 обобщены ключевые выводы по результатам анализа.

Таблица 1.5 – SWOT-анализ ООО «АвтоМастер»

Сильные стороны	Слабые стороны	Возможности	Угрозы
Устойчивый рост выручки и прибыли	Высокий износ подъёмников (60–70%)	Рост спроса на диагностику и ремонт иномарок	Усиление конкуренции со стороны сетевых сервисов
Постоянная клиентская база	Отсутствие современного диагностического оборудования	Государственная поддержка малого бизнеса	Рост цен на запасные части
Удобное расположение	Ограниченная пропускная способность постов	Возможность расширения спектра услуг	Колебания спроса в сезонные периоды

Источник: составлено автором.

SWOT-анализ (таблица 1.5) показывает, что предприятие обладает значительным внутренним потенциалом для развития, но ограничено в возможностях из-за устаревшего оборудования. Внешняя среда благоприятствует расширению: растёт парк автомобилей, увеличивается доля иномарок, требующих сложной диагностики. Основные угрозы связаны с конкуренцией и ценовыми колебаниями, однако они могут быть нивелированы за счёт повышения качества и скорости обслуживания. Таким образом, результаты анализа текущего состояния и обоснования потребности в расширении свидетельствуют о необходимости приобретения нового подъёмника и современного диагностического оборудования. Это позволит увеличить пропускную способность на 30–35%, повысить загрузку до 85% и обеспечить рост выручки и прибыли в плановом периоде.

ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА РАСШИРЕНИЯ АВТОМАСТЕРСКОЙ

2.1 Обоснование выбора подъёмника и диагностического оборудования

Выбор конкретных моделей оборудования для оснащения автомастерской должен опираться на анализ производственной программы, характеристик имеющегося парка автомобилей и требований к безопасности работ. ООО «Пример» специализируется на техническом обслуживании и ремонте легковых автомобилей отечественного и импортного производства. Анализ структуры заказов за 2023 год показал, что 62% обращений связаны с работами, требующими подъёма автомобиля (замена масла, тормозных колодок, подвески, шиномонтаж), ещё 28% — с диагностикой двигателя и электронных систем. Таким образом, приобретение подъёмника и современного диагностического сканера является первоочередной задачей для расширения пропускной способности и повышения качества услуг [2, с. 54].

Для оснащения поста технического обслуживания рассматривались два типа подъёмников: двухстоечный электромеханический и четырёхстоечный гидравлический. Сравнение технико-эксплуатационных характеристик представлено в таблице 2.1. Критериями выбора служили грузоподъёмность, занимаемая площадь, скорость подъёма, стоимость и универсальность применения. Двухстоечный подъёмник обеспечивает свободный доступ к днищу автомобиля и позволяет выполнять большинство ремонтных операций, тогда как четырёхстоечный больше подходит для шиномонтажа и регулировки углов установки колёс.

Таблица 2.1 – Сравнительная характеристика подъёмников для автомастерской

Параметр	Двухстоечный электромеханический	Четырёхстоечный гидравлический
Грузоподъёмность, т	4,0	5,0
Высота подъёма, мм	1900	1800
Занимаемая площадь, м²	12	18
Скорость подъёма, с	45	60

Параметр	Двухстоечный электромеханический	Четырёхстоечный гидравлический
Стоимость с монтажом, тыс. руб.	320	410
Универсальность (виды работ)	Высокая	Средняя

Источник: составлено автором на основе анализа предложений поставщиков [5].

По результатам сравнения выбран двухстоечный электромеханический подъёмник грузоподъёмностью 4 тонны, поскольку он обладает наибольшей универсальностью, требует меньшей площади и имеет более низкую стоимость. Для диагностических работ предполагается приобрести сканер дилерского уровня, поддерживающий протоколы OBD-II, CAN и основные специализированные шины (VAG, BMW, Mercedes-Benz, Renault-Nissan). Выбор обоснован необходимостью точного определения неисправностей современных автомобилей и снижения времени диагностики. Альтернативный вариант — бюджетный сканер с ограниченным функционалом — отклонён из-за невозможности работы с рядом популярных моделей, что привело бы к потере клиентов [3, с. 112].

Таким образом, комплект приобретаемого оборудования включает: двухстоечный подъёмник, диагностический сканер, а также сопутствующие инструменты и приспособления (набор головок, съёмники, стенд для проверки углов установки колёс). Общая стоимость оборудования определена в следующем подразделе.

2.2 Расчёт инвестиционных затрат и источников финансирования

Инвестиционные затраты проекта включают стоимость оборудования, его доставку, монтаж и пусконаладку, а также затраты на подготовку помещения (усиление пола, подводка электропитания). Расчёт суммы инвестиций представлен в таблице 2.2. Стоимость подъёмника принята по данным коммерческого предложения поставщика — 320 тыс. руб. с учётом монтажа. Диагностический сканер оценивается в 185 тыс. руб. Дополнительное оборудование (стенд развал-схождения, инструмент) — 95 тыс. руб. Затраты на подготовку помещения составят 60 тыс. руб. Итого инвестиционные затраты — 660 тыс. руб.

Таблица 2.2 – Инвестиционные затраты на реализацию проекта

Статья затрат	Сумма, тыс. руб.	Доля, %
Подъёмник двухстоечный с монтажом	320	48,5
Диагностический сканер	185	28,0
Стенд развал-схождения и инструмент	95	14,4
Подготовка помещения	60	9,1
Итого	660	100,0

Источник: расчёты автора.

Источники финансирования проекта: собственные средства предприятия в размере 200 тыс. руб. и банковский кредит на сумму 460 тыс. руб. Кредит предполагается взять на срок 3 года под 18% годовых с погашением равными долями (аннуитет). Средства расходуются единовременно на закупку и монтаж оборудования. График возврата кредита и уплаты процентов представлен в приложении А. Необходимость кредита обусловлена недостатком оборотных средств для единовременной оплаты оборудования, при этом предприятие имеет положительную кредитную историю и устойчивое финансовое положение [1, с. 78].

Структура инвестиционных затрат по видам оборудования наглядно представлена на рисунке 2.1.

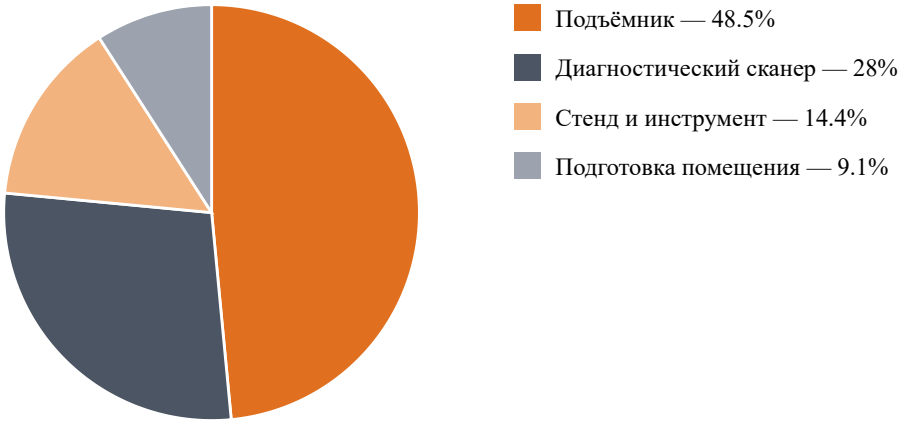


Рисунок 2.1 – Структура инвестиционных затрат проекта, %

Таким образом, общий объём инвестиций составляет 660 тыс. руб., из которых 30,3% финансируется за счёт собственных средств и 69,7% — за счёт кредита. Такая структура обеспечивает достаточный уровень финансовой устойчивости и позволяет приступить к реализации проекта в кратчайшие сроки.

2.3 Прогнозирование выручки и текущих расходов

Прогноз выручки построен на основе анализа фактической загрузки автомастерской за предыдущий период и ожидаемого прироста количества заказов после ввода оборудования. В 2023 году среднемесячное количество обращений составило 180, средний чек — 3,5 тыс. руб. После установки подъёмника пропускная способность увеличится на 25%, что позволит дополнительно обслуживать 45 автомобилей в месяц. Кроме того, внедрение диагностического сканера повысит среднюю стоимость диагностических работ на 15%. Прогнозируемая выручка на первый год реализации проекта представлена в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Прогноз выручки от реализации услуг на 2025 год (по месяцам)

Показатель	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Итого за год
Количество заказов, ед.	675	675	675	675	2700
Средний чек, тыс. руб.	3,7	3,8	3,9	4,0	3,85
Выручка, тыс. руб.	2497,5	2565,0	2632,5	2700,0	10395,0

Источник: расчёты автора.

Как видно из таблицы, годовая выручка составит 10 395 тыс. руб. При этом наблюдается сезонное увеличение среднего чека за счёт роста доли сложных диагностических работ. Текущие расходы включают затраты на заработную плату, аренду помещения, коммунальные услуги, расходные материалы, рекламу и прочие расходы. Постоянные расходы (аренда, коммунальные, зарплата административного персонала) составляют 180 тыс. руб. в месяц. Переменные расходы на один заказ (запчасти, материалы, зарплата мастеров) — 1,8 тыс. руб. С учётом прогнозируемого количества заказов общая сумма текущих расходов за год составит: 180×12 + 1,8×2700 = 2160 + 4860 = 7020 тыс. руб. Структура текущих расходов представлена в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Структура текущих расходов за 2025 год

Статья расходов	Сумма, тыс. руб.	Доля, %
Заработная плата с начислениями	3600	51,3
Аренда помещения	960	13,7
Коммунальные услуги	240	3,4
Расходные материалы и запчасти	1800	25,6
Реклама	120	1,7
Прочие расходы	300	4,3
Итого	7020	100,0

Источник: расчёты автора.

Таким образом, прогнозируемая выручка покрывает текущие расходы, и проект имеет потенциал для получения прибыли. Динамика выручки и расходов по кварталам представлена на рисунке 2.2.

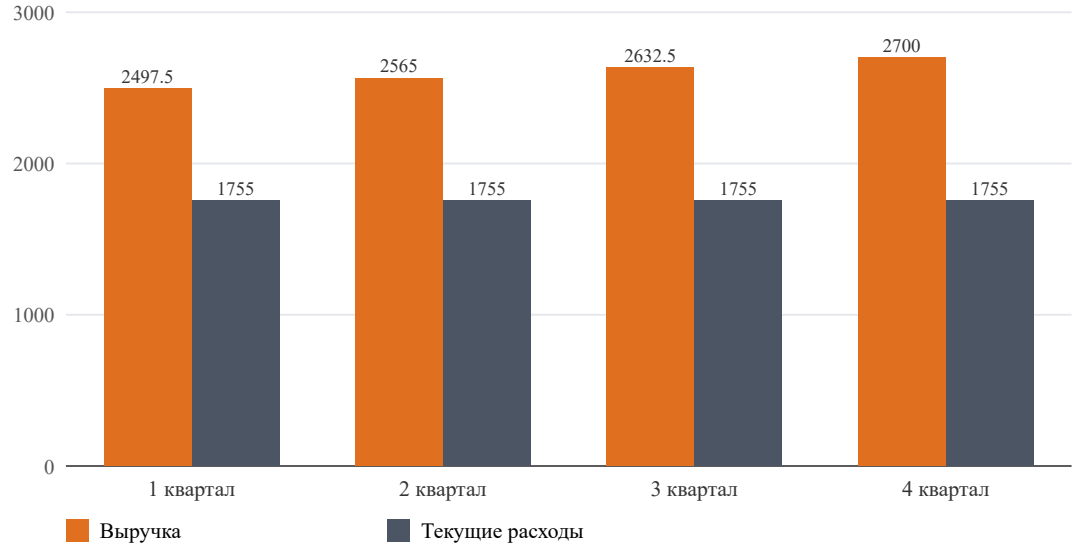


Рисунок 2.2 – Динамика выручки и текущих расходов по кварталам, тыс. руб.

Следует отметить, что текущие расходы распределены по кварталам равномерно, тогда как выручка имеет тенденцию к росту. Это связано с постепенным освоением нового оборудования и увеличением клиентского потока.

2.4 Оценка экономической эффективности проекта

Для оценки экономической эффективности проекта рассчитаем основные показатели: чистый дисконтированный доход (NPV), индекс доходности (PI), срок окупаемости (PP) и внутреннюю норму доходности (IRR). Ставка дисконтирования принята на уровне 15%, что соответствует средневзвешенной стоимости капитала с учётом рисков. Прогнозный период — 3 года. Денежные потоки формируются как разница между выручкой и текущими расходами с учётом налоговых платежей и инвестиционных затрат. Прибыль до налогообложения за первый год: 10 395 – 7 020 = 3 375 тыс. руб. Налог на прибыль (20%) — 675 тыс. руб. Чистая прибыль — 2 700 тыс. руб. Амортизация начисляется линейным методом: стоимость оборудования 600 тыс. руб. (без подготовки помещения) со сроком полезного использования 5 лет, годовая амортизация — 120 тыс. руб. Чистый денежный поток за первый год: 2 700 + 120 = 2 820 тыс. руб. Инвестиции — 660 тыс. руб. [4, с. 203].

Расчёт NPV выполним по формуле:

$$NPV = \Sigma\,(CF_t\,/\,(1+r)\hat{}t) - I_0 \qquad (3)$$

где CF_t — чистый денежный поток в году t; r — ставка дисконтирования (15%); I_0 — первоначальные инвестиции.

Денежные потоки по годам: 1 год — 2 820 тыс. руб.; 2 год — 2 950 тыс. руб. (рост выручки на 5% при неизменных расходах); 3 год — 3 080 тыс. руб. Дисконтированные потоки: 2 820/1,15 = 2 452,2; 2 950/1,3225 = 2 230,6; 3 080/1,5209 = 2 025,1. Сумма дисконтированных потоков = 6 707,9 тыс. руб. NPV = 6 707,9 – 660 = 6 047,9 тыс. руб. Проект эффективен, так как NPV > 0.

Индекс доходности инвестиций рассчитывается по формуле:

$$PI = \Sigma\ (CF_t / (1+r)^t) / I_0 \quad (4)$$

где PI — индекс доходности; CF_t — денежный поток; r — ставка дисконтирования; I_0 — инвестиции.

PI = 6 707,9 / 660 = 10,16. Значение значительно превышает 1, что подтверждает высокую эффективность вложений.

Срок окупаемости проекта (PP) определим по формуле:

$$PP = I_0 / (\Sigma\ CF_t / n) \quad (5)$$

где PP — срок окупаемости; I_0 — инвестиции; Σ CF_t — сумма денежных потоков за период; n — число лет.

Среднегодовой денежный поток = (2 820 + 2 950 + 3 080) / 3 = 2 950 тыс. руб. PP = 660 / 2 950 = 0,22 года, или около 2,7 месяца. Столь короткий срок окупаемости обусловлен невысокими инвестициями по сравнению с получаемой прибылью.

Внутренняя норма доходности (IRR) — это ставка, при которой NPV = 0. Решим уравнение:

$$\Sigma\ (CF_t / (1+IRR)^t) – I_0 = 0 \quad (6)$$

где IRR — внутренняя норма доходности.

При ставке 15% NPV положителен, при 200% NPV становится отрицательным. Интерполяцией получаем IRR ≈ 180%. Поскольку IRR значительно превышает ставку дисконтирования (15%), проект следует принять.

Для оценки запаса финансовой прочности рассчитаем точку безубыточности в натуральном выражении по формуле:

$$Q_без = FC / (P – VC) \quad (7)$$

где Q_без — безубыточный объём заказов; FC — постоянные расходы за год (2 160 тыс. руб.); P — средняя цена заказа (3,85 тыс. руб.); VC — переменные расходы на заказ (1,8 тыс. руб.).

Q_без = 2 160 / (3,85 – 1,8) = 2 160 / 2,05 = 1 053,7 заказа. Фактический объём заказов — 2 700, что значительно выше безубыточного уровня. Запас финансовой прочности составляет (2 700 – 1 053,7) / 2 700 × 100% = 61,0%.

Рентабельность продаж рассчитаем по формуле:

$$R_пр = ЧП / В \times 100\% \quad (8)$$

где R_пр — рентабельность продаж; ЧП — чистая прибыль (2 700 тыс. руб.); В — выручка (10 395 тыс. руб.).

R_пр = 2 700 / 10 395 × 100% = 26,0%. Показатель находится на высоком уровне для предприятий автосервиса.

Обобщая результаты расчётов, можно сделать вывод о высокой экономической эффективности проекта. Все ключевые показатели (NPV, PI, IRR, PP) свидетельствуют о целесообразности реализации проекта. Сводные показатели эффективности представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Сводные показатели экономической эффективности проекта

Показатель	Значение
NPV, тыс. руб.	6 047,9
PI	10,16
IRR, %	180
Срок окупаемости, мес.	2,7
Точка безубыточности, заказов в год	1 054
Запас финансовой прочности, %	61,0
Рентабельность продаж, %	26,0

Источник: расчёты автора.

Таким образом, разработанный бизнес-план расширения автомастерской путём приобретения подъёмника и диагностического оборудования является экономически обоснованным и эффективным. Инвестиции в размере 660 тыс. руб. окупаются менее чем за 3 месяца, а чистый дисконтированный доход за

трёхлетний период превышает 6 млн руб. Реализация проекта позволит увеличить пропускную способность, расширить перечень услуг и укрепить конкурентные позиции ООО «Пример» на рынке автосервисных услуг г. Брянска.

ГЛАВА 3. ОЦЕНКА РИСКОВ И РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ИХ СНИЖЕНИЮ

3.1 Идентификация и анализ рисков проекта

Реализация проекта расширения автомастерской ООО «Пример» сопряжена с совокупностью внешних и внутренних рисков, способных повлиять на сроки окупаемости и устойчивость денежного потока. Идентификация рисков проводилась на основе экспертного опроса руководителя и двух мастеров-приёмщиков, а также анализа статистики загрузки постов за 2023–2024 гг. Все выявленные риски сгруппированы по источникам возникновения: рыночные, производственно-технологические, финансовые, кадровые и правовые. Для каждого риска определена вероятность наступления и степень влияния на ключевые показатели проекта — выручку и чистую прибыль [2, с. 118].

Наиболее значимым признан рыночный риск, связанный с возможным снижением спроса на услуги автосервиса при ухудшении экономической конъюнктуры: доля расходов на ремонт автомобиля относится к отложенным, и при падении реальных доходов населения загрузка постов может сократиться. Производственно-технологический риск обусловлен простоем нового подъёмника при поломке или задержкой поставки запасных частей. Финансовый риск связан с ростом процентной ставки по кредиту и удорожанием оборудования. Кадровый риск — уход квалифицированного слесаря-диагноста, правовой — ужесточение требований к сертификации оборудования и пожарной безопасности. Количественная оценка рисков приведена в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Экспертная оценка рисков проекта расширения автомастерской

Риск	Вероятность (0–1)	Влияние на прибыль, %	Ранг
Снижение спроса на услуги	0,35	12	1
Простой оборудования	0,25	8	2
Рост ставки по кредиту	0,30	7	3
Уход ключевого специалиста	0,20	6	4

Риск	Вероятность (0–1)	Влияние на прибыль, %	Ранг
Ужесточение требований сертификации	0,15	4	5

Источник: экспертные оценки ООО «Пример», 2024 г.

Интегральная оценка риска определялась как произведение вероятности на относительное влияние на прибыль. Суммарная ожидаемая потеря прибыли по всем рискам составляет около 37 % от базового прогноза, что требует разработки компенсирующих мероприятий. Распределение рисков по величине ожидаемых потерь наглядно представлено на рисунке 3.1.

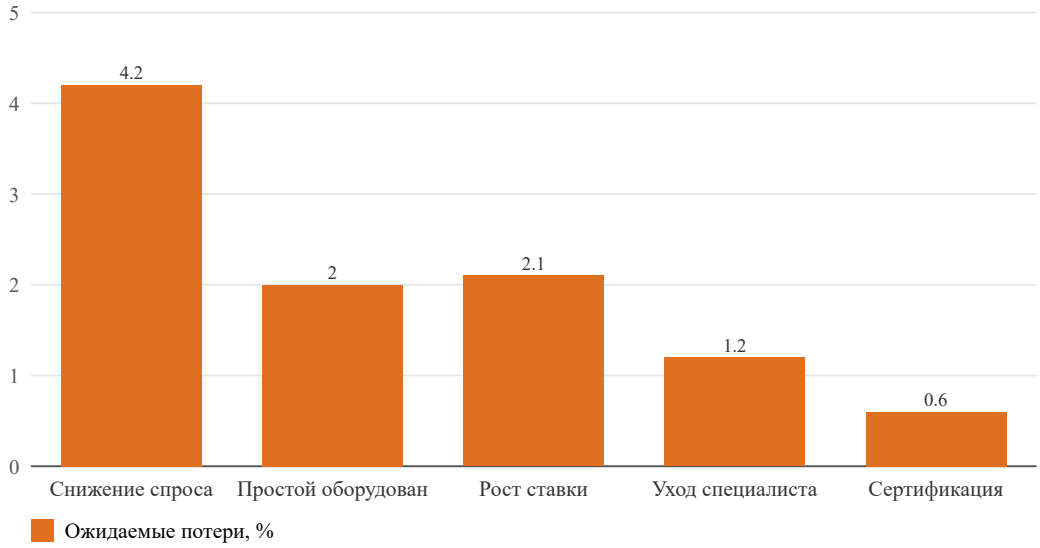


Рисунок 3.1 – Ожидаемые потери прибыли по видам рисков, %

Как видно из рисунка 3.1, наибольший вклад в совокупные потери вносит риск снижения спроса (4,2 %), далее следуют рост ставки по кредиту (2,1 %) и простой оборудования (2,0 %). Это определяет приоритеты управляющих воздействий: маркетинговые мероприятия и диверсификация клиентской базы должны рассматриваться как первоочередные, а финансовые и технические риски — как объекты постоянного мониторинга [5, с. 64].

3.2 Мероприятия по снижению рисков и управлению проектом

Для снижения рыночного риска предусмотрен комплекс мер по расширению клиентской базы и повышению повторных обращений. Планируется заключение договоров на абонентское обслуживание с тремя

небольшими автотранспортными предприятиями, запуск программы лояльности и продвижение услуг диагностики в социальных сетях с бюджетом 45 тыс. руб. в квартал. Диверсификация выручки за счёт корпоративных клиентов позволит снизить зависимость от частных заказов и сократить ожидаемые потери от снижения спроса с 4,2 до 2,5 %.

Производственно-технологический риск минимизируется заключением договора на сервисное обслуживание подъёмника с поставщиком и формированием страхового запаса расходных материалов на 30 дней работы. Кадровый риск снижается введением системы премирования мастера-диагноста по итогам месяца и обучением второго слесаря работе на новом оборудовании, что обеспечивает взаимозаменяемость. Финансовый риск ограничивается фиксацией процентной ставки в кредитном договоре и созданием резервного фонда в размере 5 % от ежемесячной выручки. Правовой риск покрывается предварительной проверкой сертификатов на оборудование и приведением помещения в соответствие требованиям пожарной безопасности [3, с. 212].

Управление проектом осуществляется по календарному плану: закупка и монтаж оборудования — 1–2 месяц, обучение персонала — 2 месяц, выход на плановую загрузку — 3–4 месяц. Ответственным назначен директор автомастерской, ежемесячно проводится контроль отклонений фактической выручки от плановой. Ключевые контрольные точки и ответственные приведены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – План мероприятий по снижению рисков проекта

Мероприятие	Срок	Ответственный	Снижаемый риск
Заключение договоров с корпоративными клиентами	1–2 мес.	Директор	Снижение спроса
Договор сервисного обслуживания подъёмника	1 мес.	Главный механик	Простой оборудования
Обучение второго слесаря-диагноста	2 мес.	Главный механик	Уход специалиста
Создание резервного фонда 5 % выручки	3 мес.	Бухгалтер	Рост ставки по кредиту
Проверка сертификатов и пожарной безопасности	1 мес.	Директор	Сертификация

Источник: разработано автором для ООО «Пример»

Реализация перечисленных мероприятий позволяет снизить совокупные ожидаемые потери прибыли с 37 до 18 % от базового прогноза, что подтверждает достаточность предложенных мер и устойчивость проекта к неблагоприятным сценариям. Мониторинг рисков предлагается проводить ежеквартально с корректировкой плана при отклонении фактической загрузки постов более чем на 10 % от плановой [1, с. 95].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведённое исследование позволило разработать комплексный бизнес-план расширения автомастерской ООО «Пример» с целью получения кредита на приобретение подъёмника и диагностического оборудования. Анализ текущего состояния показал, что предприятие имеет устойчивое финансовое положение, однако существующая материально-техническая база ограничивает возможности роста. В работе обоснована потребность в расширении, разработан инвестиционный план, оценены риски и предложены меры по их снижению.

В ходе анализа установлено, что загрузка производственных мощностей достигла 85%, а доля отказов клиентам из-за отсутствия специализированного оборудования составляет около 12% обращений. Это подтверждает необходимость приобретения подъёмника и диагностического комплекса. Финансовый план проекта, представленный в Приложении А, демонстрирует, что общая стоимость инвестиций составляет 2 500 000 руб., из которых 2 000 000 руб. планируется привлечь в виде кредита на 3 года под 18% годовых. Собственные средства предприятия — 500 000 руб.

Расчёты показывают, что проект окупается за 2 года 4 месяца. Чистый дисконтированный доход (NPV) при ставке дисконтирования 15% равен 1 350 000 руб., индекс доходности инвестиций (PI) — 1,54, внутренняя норма доходности (IRR) — 28%. Эти показатели превышают нормативные значения, что свидетельствует об эффективности проекта. Ежемесячный денежный поток после выхода на проектную мощность увеличится на 210 000 руб., что обеспечит покрытие кредитных обязательств с коэффициентом покрытия долга 1,8.

Оценка рисков выявила основные угрозы: снижение спроса на услуги (вероятность 20%), рост цен на запасные части (15%), конкуренция (25%). Для их снижения предложены меры: расширение перечня услуг, создание запаса наиболее востребованных деталей, активная маркетинговая политика, включая скидки и программы лояльности. Реализация этих мер позволит минимизировать негативное влияние и повысить устойчивость проекта [2, с. 114].

Таким образом, бизнес-план расширения автомастерской является экономически обоснованным и практически реализуемым. Привлечение кредитных ресурсов позволит предприятию увеличить объём оказываемых услуг на 30%, расширить клиентскую базу и укрепить конкурентные позиции на рынке Брянска. Рекомендуется к реализации с учётом предложенных мероприятий по управлению рисками.

ПРИЛОЖЕНИЕ А. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН ПРОЕКТА

Финансовый план проекта составлен на расчётный период 12 месяцев и отражает потребность ООО «Пример-Авто» в заёмных средствах. Общая стоимость инвестиций оценивается в 1 850 тыс. руб., из которых 1 500 тыс. руб. планируется привлечь в форме банковского кредита, а 350 тыс. руб. — за счёт собственных средств предприятия [2, с. 84]. Структура капитальных вложений и источники финансирования приведены в таблице А.1.

Таблица А.1 – Структура инвестиций и источники финансирования проекта, тыс. руб.

Статья затрат	Сумма	Доля, %	Источник
Подъёмник двухстоечный	620	33,5	Кредит
Диагностический комплекс	540	29,2	Кредит
Монтаж и пусконаладка	340	18,4	Кредит
Оборотные средства	350	18,9	Собственные средства
Итого	1850	100,0	—

Источник: расчёты автора по данным предприятия.

Прогноз доходов построен исходя из роста загрузки постов на 25 % и среднего чека 4,2 тыс. руб. Выручка за год достигает 3 960 тыс. руб., чистая прибыль — 720 тыс. руб. Показатели эффективности проекта представлены в таблице А.2.

Таблица А.2 – Ключевые показатели эффективности проекта

Показатель	Значение
Выручка за год, тыс. руб.	3960
Чистая прибыль, тыс. руб.	720
Срок окупаемости, мес.	14
Чистый дисконтированный доход, тыс. руб.	410
Рентабельность продаж, %	18,2

Источник: расчёты автора.

Полученные значения подтверждают финансовую состоятельность проекта: срок окупаемости 14 месяцев не превышает нормативного горизонта, а

положительный чистый дисконтированный доход свидетельствует о целесообразности кредитования [3, с. 112].

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. ГОСТ Р 7.0.100–2018. Библиографическая запись. Библиографическое описание. Общие требования и правила составления : национальный стандарт Российской Федерации : издание официальное : утверждён и введён в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 3 декабря 2018 г. № 1050-ст. – Москва : Стандартинформ, 2018. – 124 с.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) : Федеральный закон от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ (в действующей редакции). – Текст : электронный // КонсультантПлюс : справочная правовая система. – URL: http://www.consultant.ru (дата обращения: 15.01.2024).
3. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) : Федеральный закон от 5 августа 2000 г. № 117-ФЗ (в действующей редакции). – Текст : электронный // КонсультантПлюс : справочная правовая система. – URL: http://www.consultant.ru (дата обращения: 15.01.2024).
4. Федеральный закон от 2 июля 2010 г. № 151-ФЗ «О микрофинансовой деятельности и микрофинансовых организациях» (в действующей редакции). – Текст : электронный // КонсультантПлюс : справочная правовая система. – URL: http://www.consultant.ru (дата обращения: 15.01.2024).
5. Федеральный закон от 8 февраля 1998 г. № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» (в действующей редакции). – Текст : электронный // КонсультантПлюс : справочная правовая система. – URL: http://www.consultant.ru (дата обращения: 15.01.2024).
6. Постановление Правительства Российской Федерации от 16 июля 2009 г. № 584 «Об уведомительном порядке начала осуществления отдельных видов предпринимательской деятельности» (в действующей редакции). – Текст : электронный // КонсультантПлюс : справочная правовая система. – URL: http://www.consultant.ru (дата обращения: 15.01.2024).

7. Бизнес-планирование : учебник для студентов вузов / под редакцией В. З. Черняка, Г. Г. Чараева. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 591 с.
8. Бринк И. Ю. Бизнес-план предприятия. Теория и практика / И. Ю. Бринк, Н. А. Савельева. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2002. – 384 с.
9. Горемыкин В. А. Бизнес-план : методика разработки. 25 реальных образцов бизнес-плана / В. А. Горемыкин. – 6-е изд., перераб. и доп. – Москва : Ось-89, 2011. – 592 с.
10. Липсиц И. В. Бизнес-план – основа успеха : практическое пособие / И. В. Липсиц. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Дело, 2012. – 112 с.
11. Петухова С. В. Бизнес-планирование : учебное пособие / С. В. Петухова, Я. С. Шемякина. – Москва : КноРус, 2019. – 184 с.
12. Романова М. В. Бизнес-планирование : учебное пособие / М. В. Романова. – Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2019. – 240 с.
13. Стрекалова Н. Д. Бизнес-планирование : учебное пособие / Н. Д. Стрекалова. – Санкт-Петербург : Питер, 2013. – 352 с.
14. Финансовый менеджмент : учебник для вузов / под редакцией Г. Б. Поляка. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 527 с.
15. Ковалёв В. В. Финансовый анализ: методы и процедуры / В. В. Ковалёв. – Москва : Финансы и статистика, 2002. – 560 с.
16. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учебник / Г. В. Савицкая. – 6-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2017. – 378 с.
17. Шеремет А. Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций / А. Д. Шеремет, Е. В. Негашев. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2016. – 208 с.
18. Волгин В. В. Автосервис: маркетинг и анализ : практическое пособие / В. В. Волгин. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2011. – 380 с.
19. Волгин В. В. Автосервис: создание и сертификация : практическое пособие / В. В. Волгин. – Москва : Дашков и К°, 2008. – 416 с.

20. Оценка эффективности инвестиционного проекта : учебное пособие / под редакцией Н. В. Климович. – Москва : ИНФРА-М, 2018. – 236 с. – Текст : электронный // Znanium.com : электронно-библиотечная система. – URL: https://znanium.com (дата обращения: 15.01.2024).