

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

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки)

Предпринимательство

(направленность (профиль))

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка модели управления рисками при масштабировании бизнеса

Обучающийся

Н. Е. Тихонов

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, Е. А. Потапова

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

Руководитель

канд. пед. наук, доцент С.А. Гудкова

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

Тольятти 2024

Аннотация

«Разработка модели управления рисками при масштабировании бизнеса».

Бакалаврская работа исследует методы управления рисками в процессе расширения бизнеса и создания эффективной модели роста для действующего предприятия. Разработка такой модели играет значительную роль в развитии предприятия и увеличении занимаемой им доли на рынке. Преимущества такой модели заключаются в увеличении конкурентоспособности организации, в привлечении сторонних инвестиций, а также в расширении рынков сбыта продукции. Формирование модели управления рисками способствует повышению безопасности и стабильности бизнеса, а также сокращает финансовые потери, возникающие из-за появлений рисков.

Ключевые слова: экономическая сфера, бизнес-риски, масштабирование предприятия, компания, оценка рисков, прогнозирование рисков, стратегия масштабирования, риск-менеджмент, виды рисков, финансы, модель управления рисками, методы управления рисками, инвестиции, проект, бизнес-план, бизнес-планирование, риски при масштабировании, эффективность управления рисками.

Руководитель выпускной квалификационной работы – канд. экон. наук, Е. А. Потапова.

Актуальность выбранной темы для выпускной квалификационной работы заключается в том, что, несмотря на прогрессивную экономическую среду и развития финансовых инструментов, в процессе масштабирования бизнеса возникают риски.

Основная цель исследования в бакалаврской работе заключается в разработке модели управления рисками, способствующей успешному масштабированию предприятия СХАО «Овощевод».

Для исследования в выпускной квалификационной работе выбрана организация СХАО «Овощевод» в качестве объекта изучения. Основным видом деятельности, которого является «Выращивание овощей» (01.13.1 по коду ОКВЭД).

В рамках исследования в выпускной квалификационной работе проведён анализ теоретических аспектов формирования модели управления рисками при масштабировании бизнеса. Приведены результаты по деятельности компании СХАО «Овощевод». Разработан проект по масштабированию бизнеса с дальнейшим внедрением в бизнес-план организации. Разработаны стратегические документы предприятия. Разработана модель управления рисками для масштабирования предприятия СХАО «Овощевод».

Практическая значимость исследования заключается в том, что руководство предприятия СХАО «Овощевод» имеет возможность использовать некоторые аспекты данной работы для повышения эффективности деятельности, а также для повышения финансовых результатов предприятия в будущем.

В структуру выпускной квалификационной работы входят такие части, как: введение, три раздела основной части, заключение, список используемой литературы и приложения.

Abstract

The topic of the given diploma paper is devoted to the development of a risk management model for enterprise scaling".

This diploma paper is devoted to the research of risk management methods in the process of business expansion and creation of an effective growth model for an existing enterprise. The development of such a model plays a significant role in the development of an enterprise and increasing its market share. The advantages of such a model are in increasing the competitiveness of the organization, in attracting outside investment, as well as in expanding markets for products. The formation of a risk management model contributes to the safety and stability of the business, as well as reduces financial losses arising from the occurrence of risks.

Keywords: economic sphere, business risks, enterprise scaling, company, risk assessment, risk forecasting, scaling strategy, risk management, types of risks, finance, risk management model, risk management methods, investment, project, business plan, business planning, scaling risks, risk management efficiency.

Head of the graduate qualification work - Candidate of Economic Sciences, E. A. Potapova.

The relevance of the topic of bachelor's work is that, despite the progressive economic environment and the development of financial instruments, in the process of scaling the business risks arise.

The aim of the research in the bachelor's thesis is to develop a risk management model to facilitate the successful scaling of the enterprise SJAO "Ovoshchevod".

For the research in the final qualification work the organization SAO "Ovoshchevod" is chosen as the object of study. The main activity of which is «Vegetable growing» (01.13.1 according to OKVED code).

Within the framework of the research in the final qualification work the theoretical aspects of the formation of risk management model in the scaling of

business are analyzed. The results on the activities of the company SAO "Ovoshchevod" are given. The project on business scaling with further implementation in the business plan of the organization is developed. Strategic documents of the enterprise are developed. The model of risk management for scaling the enterprise SAO "Ovoshchevod" is developed.

Practical significance of the study is that the management of the enterprise SJCAO "Ovoschevod" has the opportunity to use some aspects of this work to improve the efficiency of the activity, as well as to improve the financial results of the enterprise in the future.

The structure of the graduate qualification work includes such parts as: introduction, three sections of the main part, conclusion, list of references and appendices.

Содержание

Введение.....	8
1 Теоретические основы разработки модели управления рисками при масштабировании бизнеса (на примере компании СХАО «Овощевод»).....	12
1.1 Основы и особенности формирования бизнес-плана при масштабировании бизнеса.....	12
1.2 Сущность, виды и методы управления рисками при масштабировании бизнеса.....	24
1.3 Теоретические аспекты разработки модели управления рисками и внедрения её в бизнес-план проекта по масштабированию бизнеса.....	32
2 Анализ деятельности СХАО «Овощевод» и условий реализации проекта по масштабированию бизнеса	37
2.1 Анализ деятельности СХАО «Овощевод» и описание предлагаемого к реализации проекта по масштабированию бизнеса.....	37
2.2 Анализ рынка и разработка маркетингового плана проекта по масштабированию бизнеса СХАО «Овощевод»	51
3 Планирование проекта по масштабированию бизнеса СХАО «Овощевод» и разработка модели управления рисками.....	64
3.1 Разработка производственного и организационного плана проекта по масштабированию компании СХАО «Овощевод»	64
3.2 Разработка финансового плана и оценка экономической эффективности проекта	75
3.3 Разработка модели по управлению рисками на предприятии СХАО «Овощевод».....	79
Заключение	86
Список используемой литературы	90

Приложение А Организационная структура компании СХАО «Овощевод»	94
Приложение Б Бухгалтерский баланс на 31.12.2023 и отчёт о финансовых результатах за 2023 год СХАО «Овощевод»	95
Приложение В Бухгалтерский баланс на 31.12.2022 и отчёт о финансовых результатах за 2022 год СХАО «Овощевод»	99
Приложение Г Бухгалтерский баланс на 31.12.2021 и отчёт о финансовых результатах за 2021 год СХАО «Овощевод»	103
Приложение Д Прайс-лист предприятия СХАО «Овощевод»	107
Приложение Е Коммерческое предложение от организации «ProАГРО»	109
Приложение Ж Анализ движения денежных средств проекта масштабирования СХАО «Овощевод»	119

Введение

В современном мире предпринимательская деятельность играет ключевую роль в развитии экономической сферы государства.

Предпринимательская деятельность – это деятельность, направленная на получение прибыли от продажи товаров или предоставления услуг, связанная с постоянно растущими рисками. В связи с появлением конкуренции на рынке, предприятию необходимо масштабироваться для повышения своей значимости на рынке.

Под масштабированием бизнеса понимают комплекс мер, направленных на расширение сферы влияния предприятия. Как правило, масштабирование бизнеса несет в себе как положительные стороны в виде огромных перспектив для дальнейшего развития, так и отрицательные стороны – увеличение количества рисков. Неумение контролировать и управлять рисками приводит к негативным последствиям на предприятии – потеря прибыли, кадров, рыночной доли, а также потеря влияния на рынке, что может привести к банкротству бизнеса.

Чтобы избежать влияния рисков при масштабировании бизнеса, необходима модель управления. Модель управления рисками позволяет своевременно обнаруживать какие-либо риски и принимать комплекс мер минимизации последствий. Помимо этого, она позволяет улучшить некоторые аспекты бизнеса, например, стратегическое планирование предприятия, а также увеличить эффективность управления ресурсами.

Выбор темы для выпускной квалификационной работы обоснован необходимостью изучения проблематики, связанной с тем, что при масштабировании любого бизнеса возникают разнообразные риски, связанные с негативными последствиями. Риски предпринимательской деятельности сложны в своем понимании, они требуют более тщательного изучения самой природы их происхождения. Можно сделать вывод, что

существует острая необходимость углубленного изучения методов по управлению рисками предприятия для выбора оптимальной стратегии управления рисками при расширении бизнеса. В своё время, исследованием проблем, связанных с риск-менеджментом при масштабировании бизнеса, занимались выдающиеся учёные – Г. Д. Антонов, С. М. Васин и многие другие.

Основной целью выпускной квалификационной работы является формирование модели управления рисками при масштабировании действующего предприятия СХАО «Овощевод».

Опираясь на главную цель бакалаврской работы, можно выделить ряд следующих логических задач, требующие решения:

- рассмотреть и изучить общетеоретические основы и аспекты при создании модели управления рисками при расширении компании;
- проанализировать деятельность предприятия СХАО «Овощевод» и предложить проект по масштабированию бизнеса;
- разработать маркетинговый, производственный, организационный планы предлагаемого к реализации проекта для предприятия СХАО «Овощевод»;
- осуществить финансовое планирование для проекта по масштабированию бизнеса СХАО «Овощевод»;
- сформировать модель управления рисками при масштабировании бизнеса.

Объектом исследования в данной работе является действующее предприятие – СХАО «Овощевод». Предметом исследования выступают риски, возникающие при масштабировании бизнеса.

Для достижения поставленной цели в рамках выпускной квалификационной работы использовались общенаучные методы, такие как теоретические методы, методы моделирования и прогнозирования, статистические методы, дедуктивные методы, а также сравнительный анализ.

В написании выпускной квалификационной работы в качестве информационных данных для исследования были задействованы современные научные исследования в области риск-менеджмента при масштабировании организации, публикации в научных журналах, учебные пособия в области риск-менеджмента, а также материалы сети «Интернет» по выбранной тематике. За основу исследования выступили фактические данные предприятия – отчёт о финансовых результатах предприятия СХАО «Овощевод», бухгалтерский баланс компании, а также организационная структура выбранного предприятия.

Практическое применение исследования в выпускной квалификационной работе заключается в том, что разработанная модель управления рисками при масштабировании бизнеса позволит административно-управленческому персоналу организации СХАО «Овощевод» использовать данную модель для повышения стабильности и конкурентоспособности компании, а также для повышения финансовых результатов предприятия в будущем.

Структура выпускной квалификационной работы определяется её актуальностью, целями, задачами, объектом и предметом исследования. Бакалаврская работа состоит из введения, трёх разделов основной части, заключения, списка используемой литературы и приложений.

Во введении работы описывается важность выбранной темы, формируются цели и задачи исследования. Также в этой части работы определяется объект и предмет исследования.

В первой главе основной части раскрыты основные теоретические понятия, используемые в области разработки модели управления рисками, изучены основы и особенности формирования бизнес-плана, раскрыта сущность, виды и методы управления рисками, а также раскрыты теоретические аспекты разработки модели управления рисками и внедрение её в бизнес-план проекта масштабирования.

Во втором разделе исследования бакалаврской работы приведена характеристика предприятий СХАО «Овощевод», представлено краткое описание деятельности предприятия СХАО «Овощевод», представлен анализ рынка возможных конкурентов, также разработаны документы – маркетингового, производственного и организационного планирования. А также представлено финансовое планирование для проекта масштабирования, проведён анализ и оценка экономической эффективности проекта.

В третьей главе основной части проведен анализ рисков проекта масштабирования СХАО «Овощевод», а также достигнута основная цель исследовательской работы – разработана модель управления рисками при масштабировании бизнеса для предприятия СХАО «Овощевод».

В заключительной части отражены результаты проведенного исследования, приведены выводы о проделанной исследовательской работе.

1 Теоретические основы разработки модели управления рисками при масштабировании бизнеса

1.1 Основы и особенности формирования бизнес-плана при масштабировании бизнеса

В настоящее время важными являются проекты, имеющие инвестиционную значимость и способствующие решению экономических и социальных проблем России, учитывая экономическое состояние страны. Инвестирование различного рода в высоко значимые социальные или экономические проектные инициативы позволит расширить сферу экспорта предприятий, что в дальнейшем будет иметь благоприятные последствия для экономики страны в целом.

Инвестиционный проект и масштабирование бизнеса тесно связаны друг с другом.

Инвестиции могут быть использованы для расширения компании, внедрения различных новых технологий, а также в увеличении производственных мощностей. Масштабирование бизнеса позволяет увеличить прибыль из-за повышения объёмов производства, расширить ассортимент организации, нарастить клиентскую базу. По мнению авторов Жабина А.П., Кандрашиной Е.А., «масштабирование бизнеса – это расширение фирмы или увеличение объёмов бизнеса, в связи с некоторыми обстоятельствами» [6].

В свою очередь, автор Смирнова Е.А. считает, что «масштабирование бизнеса и есть процесс расширения и роста компании. Масштабирование представляет собой увеличение физического присутствия предприятия на рынке» [28].

Важность и значимость масштабирования предприятия можно подчеркнуть на реальных примерах. Так, например, компания Вайлдбериз

(Wildberries) в 2004 году стартовала как интернет-магазин одежды для беременных, но уже в 2022 году оборот лидера российского рынка электронной коммерции увеличился на 98% по сравнению с 2021-м годом и составил 1,669 трлн. рублей [17].

Еще один известный пример, компания Амазон (Amazon). Когда в 1994 году создавался книжный онлайн-магазин, вряд ли его владельцы могли предположить будущее: свыше 380 миллиардов выручки в 2020 году и более 300 миллионов активных пользователей [24].

Компания Кока-Кола (Coca-Cola) изначально производила только напиток Колу. Руководство решило реализовать проект по масштабированию бизнеса, добавив такие напитки, как Спрайт (Sprite), (Фанта) Fanta, а также другую продукцию. Кроме того, Кока-Кола (Coca-Cola) активно расширяют глобальное присутствие на рынке [30].

Это три истории — о том, как масштабирование может сказаться на деятельности компании.

Любой проект по масштабированию бизнеса содержит множество потенциальных угроз и нуждается в мудрых управленческих решениях, что подчеркивает важность продуманного подхода к бизнесу. Для предотвращения негативных последствий при масштабировании бизнеса в виде возникновения рисков, предпринимателю необходимо заранее правильно распланировать деятельность своей компании. «Бизнес-планирование – один из самых важных процессов в бизнесе, определяющий истинные цели и пути их достижений, требующий особого внимания и тщательного подхода к нему для достижения намеченных результатов» [3]. Важным шагом в бизнес-планировании организации является разработка бизнес-плана. Бизнес-план позволяет оценить всевозможные будущие риски, связанный с открытием нового бизнеса или расширением старого. Исходя из этого, в современной предпринимательской среде данный этап является ключевым и актуальным. Известные учёные и авторы многих научных работ

высказывают своё мнение на определение бизнес-плана и значение бизнес-планирования в структуре предприятия.

Так, авторы Любанова Т.П., Мясоедова Л.В., Грамотенка Т.А., Олейникова Ю.А. считают, что «бизнес-план – краткое, точное и доступное описание предполагаемого бизнеса, важнейший инструмент при рассмотрении большого количества различных ситуаций, позволяющий выбрать наиболее перспективные решения и определить средства для их достижения» [13].

«Бизнес-план – это основной документ инвестиционного проекта, предоставляемый инвестору, в котором в краткой форме и общепринятой последовательности излагаются суть, основные характеристики, финансовые результаты и экономическая эффективность проекта» - утверждают авторы Петрушевская В.В. и Шарый А.Н. в научной работе [21].

В своих исследованиях авторы Попадюк Т.Г. и Горфинкель В.Я. утверждают, что «разработка бизнес-плана, т.е. бизнес-планирование, при формировании нового предприятия – важнейшее условие его успешного функционирования и развития. Разработка бизнес-плана состоит из нескольких этапов и включает в себя определение целей проекта и разработку бизнес-идеи. Далее формируется организационная структура предприятия, проводится исследование рынков, разработка производственного плана, расчет финансовых показателей и другие разделы бизнес-плана. Таким образом, создается достаточно логичная структура бизнес-плана проекта - от замысла, средств его реализации до способа создания продукции и финансовых результатов бизнес-проекта» [22].

Опираясь на вышеизложенные понятия бизнес-плана, можно сделать вывод о том, что бизнес-план – это своеобразный стратегический документ, который включает в себя, планы и цели компании, методы достижения их, а также ресурсы и инструменты, необходимые для развития предприятия.

При составлении бизнес-плана выделяют основные цели, основные функции, признаки и требования для его написания, а также другие характеристики.

Цели бизнес-плана варьируются в зависимости от стратегии развития предприятия. Цели могут быть поставлены как для создания нового коммерческого предприятия, так и для действующей организации. В большинстве случаев цели бизнес-плана включают следующие пункты, приведенные ниже на рисунке 1 [19].

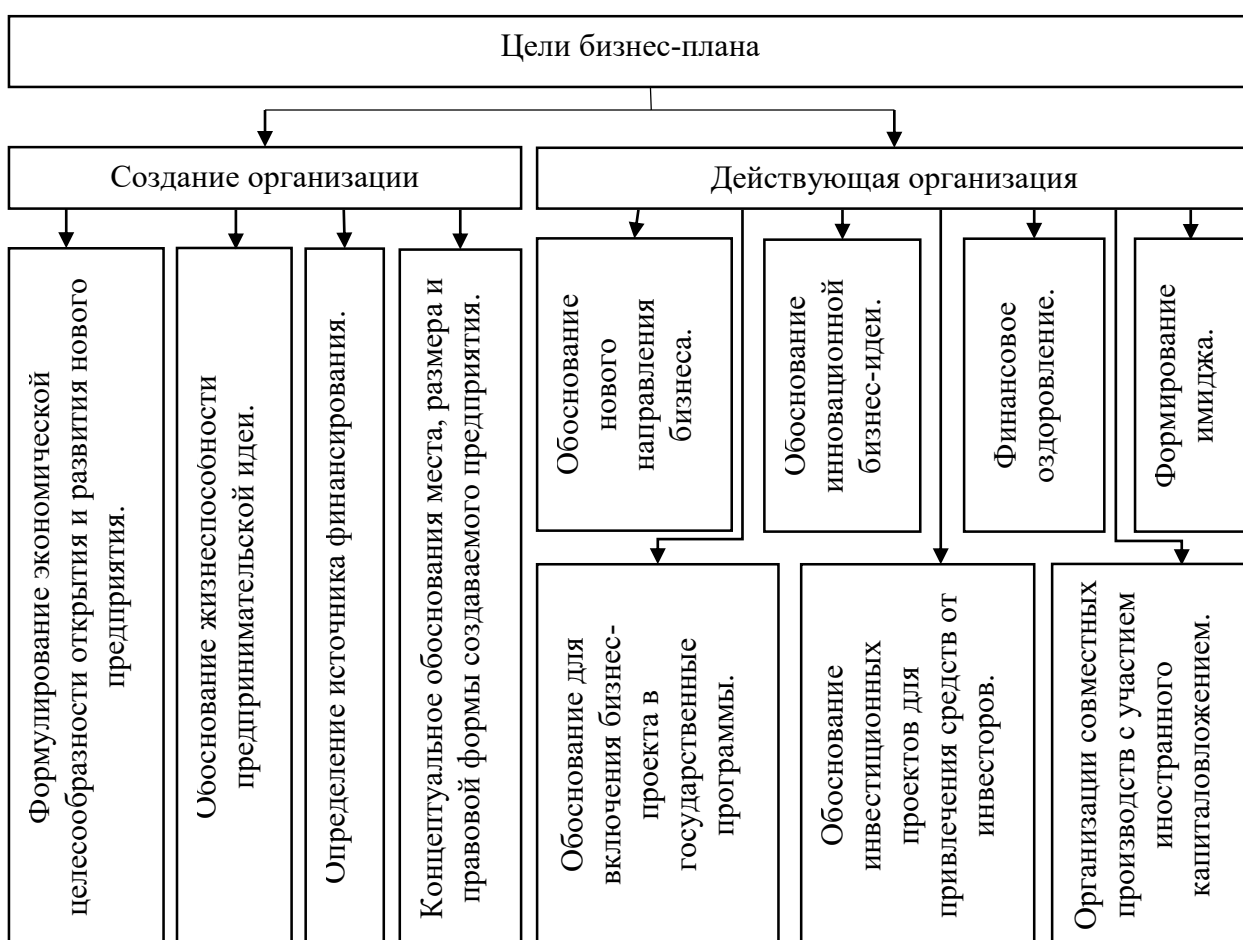


Рисунок 1 – Цели бизнес-плана

Цели бизнес-плана – это конкретные и измеримые результаты, которые компания стремится достичь через определенный период времени. Цели

бизнес-плана играют важную роль в успешном развитии и управлении бизнесом. Основные функции бизнес-плана имеют целевое назначение, направленное на помощь компании в определении стратегии развития, планировании деятельности, привлечении инвестиций, оценке эффективности и управлении рисками. Основные функции, которые выполняет бизнес-план в процессе масштабирования компании, представлены на рисунке 2.

Основные функции бизнес-плана	Оценка рисков	Выявление потенциальных рисков и проблем организации. Разработка мероприятий по снижению их воздействия или полное предотвращения риска.
	Финансовое планирование	Прогнозирование доходов, расходов, прибыли, выручки, а также потребности в инвестициях для определения финансовой и экономической устойчивости и эффективности предприятия на рынке.
	Управление ресурсами	Определение недостатков в кадровых, материальных или финансовых ресурсах для успешного функционирования предприятия.
	Инвестиционное привлечение	Привлечение инвестиций для реализации новых проектов на привлекательных для бизнеса условиях.
	Контроль и анализ	Инструмент для контроля и анализа выполнения поставленных целей, задач для дальнейшей корректировки стратегии развития компании в случае необходимости.
	Маркетинговый план и продажи	Выявление целевой аудитории, конкурентного преимущества на рынке, а также стратегию продвижения товаров или услуг предприятия.
	Стратегическое планирование	Обоснование стратегической цели и задач компании на долгосрочную перспективу, разработка плана по достижению цели и задач.

Рисунок 2 – Основные функции бизнес-плана

Основные функции бизнес-плана направлены на обеспечение успешного старта и развития бизнеса, привлечение инвестиций, управление рисками, обеспечение эффективного управления и достижение поставленных целей. Основные функции бизнес-плана делают его универсальным инструментом оперативного контроля за различными бизнес-процессами внутри предприятия.

Наличие конкретной цели, новизна продукта, ограниченность ресурсов и времени, изменчивость – всё это признаки бизнес-проекта [25].

Как и любой другой формальный документ, при составлении бизнес-плана требуется учитывать особенности его написания, т. е. у бизнес-плана присутствуют требования при его составлении, представленные на рисунке 3.



Рисунок 3 – Основные требования при составлении бизнес-плана

Важно отметить, что бизнес-план должен содержать обоснованные, реалистичные данные и прогнозы, которые помогут в дальнейшем оценить потенциал и успешность организации.

Бизнес-план, как формализованный документ, должен иметь четкую структуру, состоящую из определённых составных элементов. Как правило, бизнес-план содержит основные разделы, приведённые в таблице 1, каждый из которых описывает составной элемент организации.

Таблица 1 – Основные разделы бизнес-плана и их описание

Название раздела	Описание раздела
Краткое изложение (резюме)	Описание общей информации об предприятии, краткое описание будущей бизнес-идеи.
Описание идеи	Характеристика экономического состояния предприятия и его дел в данный момент времени.
Производственный план	Определение необходимых ресурсов на предприятии.
Маркетинговый план	Характеристика и сегментация рынка сбыта.
Организационный план	Сроки реализации проекта, структура управления, состав и квалификация руководства.
Финансовый план	Финансовые расчёты, прогноз доходов и расходов, анализ себестоимости реализации товара или услуги.
Оценка эффективности проекта	Описание рентабельности, указания о сроках окупаемости, о чистом доходе, а также о точке безубыточности.
Гарантия и риски	Информация о том, как предприятия будет возвращать привлечённое финансирование, подробное описание рисков.
Приложения	Информация, которая не вошла в другие разделы; графики, таблицы, схемы, диаграммы и т.п.

Стоит отметить, что каждый элемент бизнес-плана играет важную роль в его формировании. Любой новый проект стоит начинать с бизнес-плана, тогда вероятность провала будет гораздо ниже. Составление бизнес-плана помогает предпринимателю или организации лучше понять свои внутренние

бизнес-процессы и его перспективы для развития. Отдельные элементы в структуре бизнес-плана могут быть представлены частично.

Процесс создания бизнес-плана для расширения уже существующего бизнеса имеет ряд отличий от разработки базового бизнес-плана для нового стартапа. Ключевые этапы и уникальные аспекты, которые следует учесть при подготовке бизнес-плана при масштабировании бизнеса показаны ниже на рисунке 4.

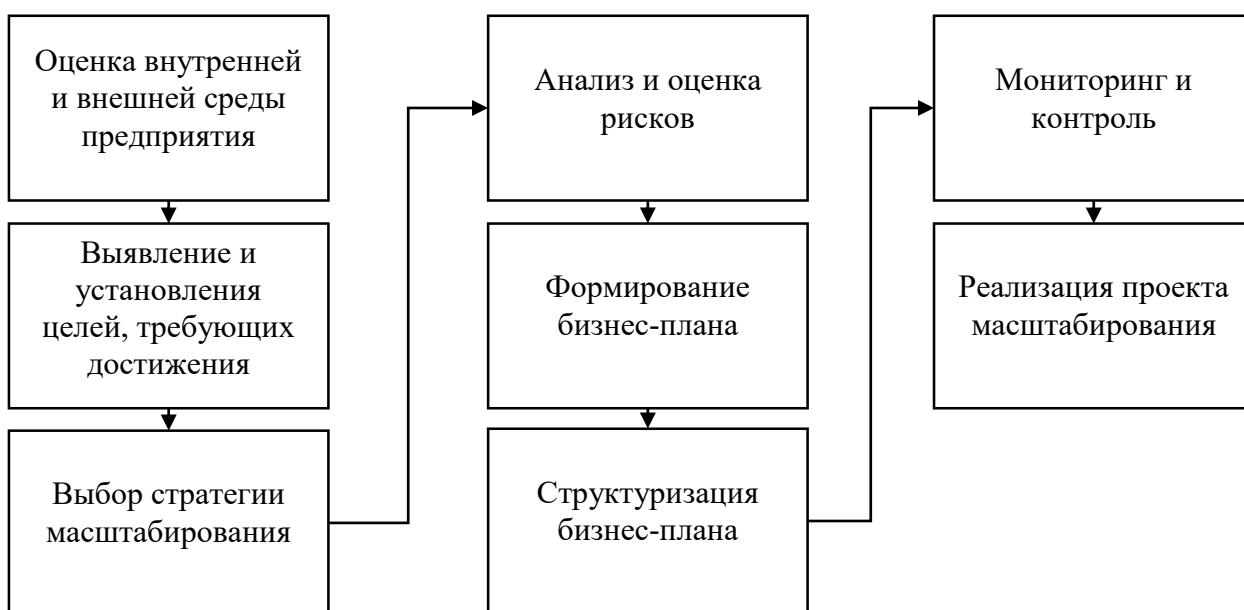


Рисунок 4 – Процесс формирования бизнес-плана при масштабировании бизнеса

Первый этап – оценка внутренней и внешней среды рассматриваемого предприятия. Данный этап играет ключевую и важную роль в стратегическом планировании предприятия. Оценка внутренней и внешней среды помогает организации подчеркнуть свои сильные стороны и выявить слабые стороны, а также оценить возможности компании и угрозы внешней среды, с которыми оно сталкивается.

Далее при составлении бизнес-плана для масштабируемого предприятия следует установить четкие и логичные цели, которые хочет

достигнуть организация. Цели бизнес-плана для масштабируемого предприятия могут быть связаны с различными аспектами развития и роста компании. Они также должны быть амбициозными, но в то же время реалистичными и достижимыми, чтобы обеспечить успешное развитие компании

Третьим этапом выделяют определение стратегии масштабирования. Стратегию масштабированию выбирают ту, которая наиболее эффективна для конкретной организации. Общепринято выделять три основные стратегии масштабирования: горизонтальная стратегия, вертикальная интеграция и изменение параметра бизнес-модели. Более подробно каждая стратегия представлена ниже на рисунке 5.



Рисунок 5 – Основные стратегии масштабирования бизнеса

Следующим этапом является анализ и оценка рисков. При данном этапе необходимо проанализировать всевозможные будущие риски, которые могут возникнуть в процессе масштабирования предприятия, а также

разработать план по управлению рисками с мерами по их снижению или ограничению.

Далее разрабатывается структурированный бизнес-план, который содержит основные составные элементы бизнес-плана, указанные в таблице 1. Важно отметить, что финансовый план при масштабировании бизнеса обязательно должен содержать указания об инвестициях, необходимых для масштабирования предприятия, а также оценку о прогнозируемых доходах после процесса масштабирования.

После формирования подробного документа, необходимо внедрить систему мониторинга и управления, которая поможет отслеживать ход выполнения плана-процесса по расширению компании и, при необходимости, позволит быстро вносить изменения.

Последним шагом является выполнение намеченного плана по расширению, включая интеграцию новых систем, технологий управления, процессов и т.д.

Итогом подробно написанного бизнес-плана для будущего проекта выступает тот или иной потенциальный результат, который может быть представлен в различных формах. Стоит отметить, что чаще всего, результатом выступает доход. Некоторые из наиболее распространённых источников дохода, которые могут быть описаны в бизнес-плане, включают в себя:

- продажи товара или услуги,
- абонентская плата или услуга,
- реклама и спонсорство,
- лицензирование и франчайзинг,
- комиссионные платежи.

Каждый проект имеет свои уникальные форм-факторы и способы генерации дохода, которые должны быть адаптированы под ситуацию и цели организации.

При создании бизнес-плана одним из ключевых моментов является определение жизненного цикла всего проекта, который проходит через определенные стадии, аналогичные стадиям развития компании. Важно понимать, что каждый проект имеет свой уникальный жизненный цикл, но есть и общепринятые стандарты. По утверждению автора Берг Д.Б., «жизненный цикл проекта – это обособленные этапы, через которые проходит каждый проект. Каждый этап определяет задачи и формы деятельности руководящих должностей организации, используемые методы и средства» [1].

По мнению автора Чакш В.Ю., «одной из важных частей разработки проекта является выявление необходимого для реализации объёма средств, максимизации сроков поступления этих средств» [29].

Инвестиционные проекты могут получать финансирование из различных источников, представленных ниже на рисунке 6.

«Наличие бизнес-плана является обязательным документом как для начинающего предпринимателя, так и для опытных бизнесменов. Для организации любой деятельности предприятия необходимы не только рыночные взаимодействия, но и производственные исследования. Помимо вышесказанного, документ необходим для проведения экспертной оценки бизнес-идеи по различным критериям» [31].

Основная цель при планировании деятельности бизнеса заключается в создании стратегического плана действий, который поможет компании достичь своих целей и успешно конкурировать на рынке. Также можно сказать, что данный документ играет огромную роль в:

- стратегическом и финансовом планировании,
- маркетинге и продажах,
- управлении рисками и привлечении инвестиций,
- управлении проектами и оценке результата [32].

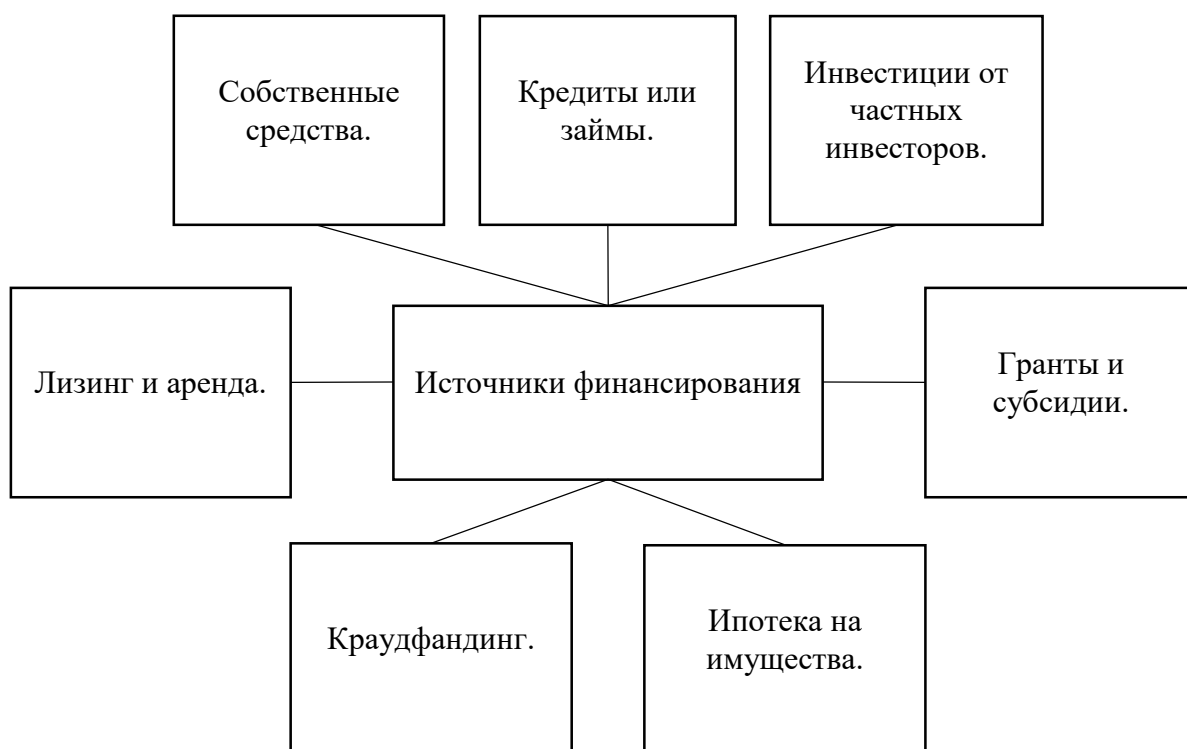


Рисунок 6 – Основные источники финансирования [8]

Таким образом, бизнес-план играет важную роль в различных аспектах бизнеса, помогая компании эффективно управлять своей деятельностью. В бизнес-планировании необходимо постоянно корректировать бизнес-план, вносить в него изменения в соответствии с изменяющимися экономическими условиями на рынке. Бизнес-план позволяет оперативно реагировать на изменения факторов предпринимательской среды, снижать уровень риска или полностью ограничивать его, а также повышать эффективность компании на рынке как на государственном уровне, так и на мировом.

В заключении данного пункта можно сделать вывод о том, что бизнес-план стратегический документ, который должен формироваться у любого бизнес-проекта. При составлении бизнес-плана в процессе расширения компании требуется тщательный и глубокий анализ текущей бизнес-среды, определения и установления целей, разработки стратегии расширения,

моделирования системы управления рисками, а также создания системы контроля и наблюдения за реализацией бизнес-идеи.

1.2 Сущность, виды и методы управления рисками при масштабировании бизнеса

Ключевую цель, которую преследует предприниматель при создании новых организации или расширении старых, — это получение прибыли. Интерес предпринимателя заключается в том, чтобы получать прибыль при наименьших капитальных вложениях в конкурирующей предпринимательской среде.

Автор Каледин С. считает, что «предпринимательская среда – это совокупность внешних и внутренних факторов, оказывающих влияние на функционирование бизнеса и требующих принятия ключевых решений, ей характерна постоянная изменчивость, следовательно, процесс открытия или масштабирования бизнеса напрямую связан с появлением огромных рисков» [9]. Процесс принятия объективных управленческих решений, направленных на минимизацию уровня воздействия рисков на бизнес, а также снижению возможных потерь из-за ошибочно принятых решений руководства, называется процессом управления рисками.

В явлении «риск» выделяются основные элементы, взаимосвязь которых составляет его сущность, представлены на рисунке 7.

Процесс управления рисками обязательно сопровождается формированием и созданием модели управления рисками. Разработка модели управления рисками является эффективным решением при контроле и минимизации возникающих рисков. Процесс формирования стратегии управления рисками в современное время является актуальным при масштабировании бизнеса.

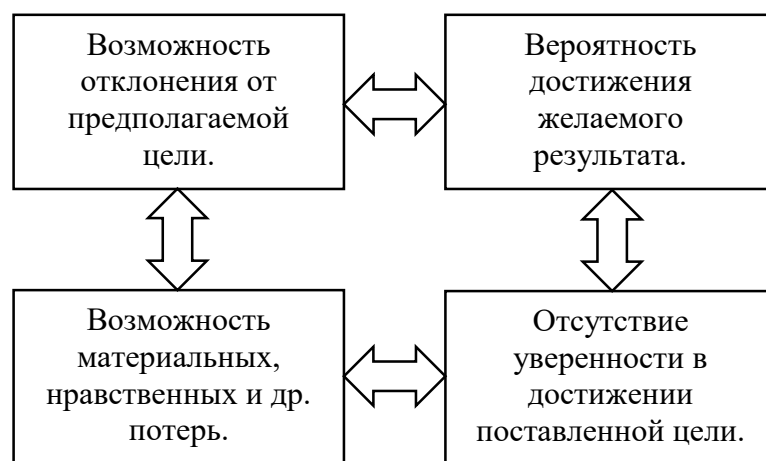


Рисунок 7 – Элементы явления «риск», составляющие его сущность [12]

Разработка модели управления рисками при масштабировании бизнеса является неотъемлемой частью бизнес-планирования. Модель позволяет улучшить деятельность предприятия, связанную с контролем и минимизацией рисков, а также обеспечить устойчивый процесс масштабирования предприятия с учётом возникающих рисков. Процесс масштабирования постоянно связан с возникающими в ходе реализации рисками.

В научных публикациях и работах многие авторы приводят своё определение понятию «риск». Авторы Круи М., Гэлаи Д., Минасян В.Б., Марк Р. утверждают, что «риск – абстрактное понятие, преследуемое за собой какой-то непредвидимый и значительный расход всех основных средств бюджета, заложенных на ожидаемые траты» [14].

В научной работе по основам риск-менеджмента авторы утверждают, что «риск может быть представлен как финансовая категория, следовательно, на риск можно воздействовать через финансовый механизм» [18]. Согласно исследованиям, проводимых в своих научных работах Петровой Е.Д., «риск – та или иная вероятность возникновения неблагоприятного исхода в результате какой-либо деятельности» [20].

Подводя итог вышесказанному, можно отметить, что риск – это вероятность возникновения того или иного события. Рассматривая предпринимательскую среду, то следует, что риск в предпринимательство связан с убытками или потери прибыли. Важно уделять внимание анализу внутренней и внешней среды [33]. Для эффективного управления рисками требуется тщательный анализ бизнес-планирование и принятия необходимых мер для минимизации негативных последствий рисков.

В частности, при масштабировании организации существует ряд возможных рисков, которые могут возникнуть в процессе реализации программы масштабирования, а также повлиять на конечный результат масштабирования. Виды рисков, выделяемых при масштабировании бизнеса, представлены ниже в таблице 2.

Таблица 2 – Виды рисков при масштабировании бизнеса

Виды рисков					
Финансовые риски	Операционные риски	Риски репутации	Технологические риски	Риски конкуренции	Юридические риски
Нехватка капитала для масштабирования бизнеса, увеличение расходов, неэффективное управления финансами	Сложности в управлении увеличенными операциями, нехватка сотрудников	Изменение качество товара или услуги, что влияет на репутацию компании	Потенциальные угрозы, которые могут возникнуть в результате использования или внедрения новых технологий в бизнес-процессы компании	Различные действия конкуренции на рынке, что может привести к потере доли на рынке	Нарушение законодательства или правовых норм при масштабировании бизнеса, возможные судебные иски, нарушение прав потребителей

В свою очередь, финансовые риски при масштабировании бизнеса можно классифицировать на различные группы такие, как: кредитные, валютные и инвестиционные. При масштабировании бизнеса важно тщательно анализировать финансовые риски, т. к. зачастую ими

сопровождается каждый процесс расширения бизнеса и увеличения занимаемой им доли на рынке.

«Кредитный риск – риск возникновения у банка убытков вследствие неисполнения заёмщиком финансовых обязательств перед инвесторами или кредитной организацией в соответствии с условиями договора» [10]. Кредитный риск взаимосвязан с получением денежных средств с внешней среды, например, внешний заём, а точнее с неисполнением своих обязательств перед инвесторами. В целом, неисполнения финансовых договоренностей перед заёмщиком для предпринимателя может иметь серьёзные экономические и юридические последствия.

Валютный риск напрямую взаимосвязан с изменением курса валют. Валютный риск имеет как положительный характер в виде заработка на разнице изменения курса валют, так и отрицательный характер в связи с обесцениванием денежных средств, т. е. инфляцией.

Рассматривая инвестиционный риск, можно сделать вывод о том, что он связан с вложением основных денежных средств в инвестиционные проекты. В современной экономике выделяют несколько видов инвестиционного риска, например, процентный риск, законодательный риск, селективный риск и риск ликвидности.

По источникам возникновения различают внешние и внутренние риски. На возникновение внешних рисков предприятие повлиять никак не может; они не зависят от деятельности организации. В свою очередь, внутренние риски напрямую зависят от деятельности предприятия. Среди них различают риски, связанные с неэффективным управлением капиталовложения, с недостаточной квалификацией сотрудников и ряд других отрицательных характеристик деятельности предприятия [35].

Большая группа рисков, не включенных в таблицу 2, - проектные риски. По утверждению автора Грачева М.В., «проектный риск – это потенциальные угрозы или возможности, которые могут возникнуть в

процессе реализации проекта и повлиять на его успешное завершение. Проектные риски могут быть разнообразными и включать в себя различные аспекты, такие как финансовые, технические, организационные, временные и другие» [26]. Проектные риски можно классифицировать по уровню экономических потерь – допустимый, критический и катастрофический уровень. Также можно выделить, что проектные риски бывают прогнозируемые и непрогнозируемые, страхуемые и не страхуемые [34].

В сложившейся экономической среде выделяют обособленное множество разнообразия методов анализа и оценки риска при масштабировании бизнеса. Современная методология позволяет эффективно оценивать реальные угрозы в виде возникающих рисков. При масштабировании компании управление рисками становится особенно важным процессом, т. к. с увеличением занимаемой доли предприятия на рынке возрастает сложность и масштаб рисков. Приведены несколько актуальных методов управления рисками при масштабировании бизнеса.

Исследование предпринимательских рисков предполагает систематический анализ рисков в процессе расширения бизнеса. Выявление потенциальных рисков и возможностей, которые могут возникнуть в процессе масштабирования организации.

Основные задачи метода анализа предпринимательских рисков, представлены ниже на рисунке 8.

Диверсификационный метод представляет из себя распределение инвестиций или активов организации по различными классам или секторам с целью снижения общего уровня риска. Диверсификация позволяет сократить потенциальные потери, связанные с колебаниями цен на рынке или другими факторами, за счет того, что убытки в одном активе или секторе могут быть компенсированы прибылью в других.

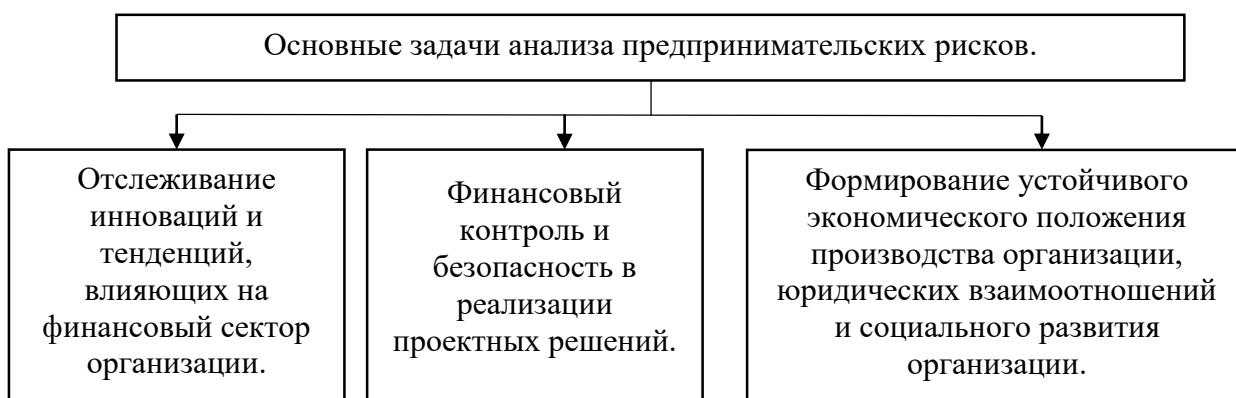


Рисунок 8 – Основные задачи, преследуемые при анализе предпринимательских рисков

Страхование различных материальных и человеческих ресурсов предприятия от различного рода угроз и событий, которые могут возникнуть случайно, например, от несчастных природных случаев, неплатежей по финансовым обязательствам и другое.

Еще один метод – это финансовый аудит и контроль.

Определение на предприятии строго экономически-финансового контроля над бизнес-процессами, а также установление финансового мониторинга за показателями компании на рынке для быстрого выявления финансовых рисков. Финансовый аудит представляет собой процесс оценки и проверки финансовой отчетности и операций компании с целью выявления ошибок.

Следующий метод – управление адаптивными изменениями предприятия.

Своевременный процесс планирования, внедрения и управления изменениями в организации с целью обеспечения ее гибкости, способности к адаптации к переменам и эффективного реагирования на внешние и внутренние угрозы. В условиях быстро меняющегося бизнес-окружения и технологических инноваций умение адаптироваться и быстро реагировать на изменения становится ключевым для успешного функционирования предприятия.

Создание риск-культуры в компании – процесс формирования и развития осознанного и эффективного подхода к управлению рисками на всех уровнях организации. Риск-культура предполагает, что все сотрудники компании понимают важность управления рисками.

Следующим методом является формирование модели управления рисками.

На начальном этапе следует анализировать риски, учитывая результаты анализа при формировании внутренней политики компании в области управления рисками. В дальнейшем результаты оценки рисков помогут принимать более обоснованные управленческие решения.

Для эффективного риск-менеджмента компании, система управления рисками основывается на общих принципах, представленных на рисунке 9.



Рисунок 9 – Принципы системы управления рисками

Часто используемым методом в риск-менеджменте является формирование модели управления рисками. «Процесс разработки стратегии управления рисками – это комплекс мер по разработке и реализации

мероприятий по минимизации уровня возникновения рисков. Формирование подходов к оценке рисков является важным фактором для прогнозирования возможных отклонений в процессе реализации проекта» [16].

Авторы экономической литературы подразделяют риски на позитивные и негативные. Для каждой группы рисков авторы формируют модели управления такими рисками. Модели управления позитивными рисками приведены в таблице 3.

Таблица 3 – Стратегии управления позитивными рисками

Название	Особенности
Стратегия усиление риска	Подход, при котором организация осознанно принимает на себя большие риски в надежде на получение высоких доходов или других выгод.
Совместное использование риска	Стратегия, при которой организация делится рисками с другими компаниями, инвесторами или страховщиками с целью снижения общего уровня риска.
Стратегия использование риска	Ситуативное использование, когда есть необходимость в гарантированной реализации положительного результата.

В свою очередь, стратегии управления негативными рисками представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Стратегии управления негативными рисками

Название	Особенности
Стратегия уклонения от риска	Формирование мероприятий по полному ограничению возникновения риска.
Стратегия снижения уровня риска	Разработка мер по снижению уровню последствий риска.
Стратегия передачи риска	Процесс определения, какие риски компания готова передать сторонним страховым организациям или другим сторонам, чтобы снизить свою финансовую ответственность в случае наступления убытков или несчастных случаев
Стратегия принятия риска	Процесс определения, какие риски компания готова принять на себя и управлять ими внутри своей организации

Можно сделать вывод, что разработка модели управления рисками – трудоёмкий и сложный процесс, требующий тщательного подхода.

Одним из ключевых моментов в стратегии расширения бизнеса является создание системы управления рисками.

В процессе разработки системы управления рисками для бизнеса следует использовать различные методы комплексно, каждый из которых имеет свои плюсы и минусы.

В итоге, выбранная система управления рисками должна иметь экономическое обоснование, соответствовать целям и задачам компании.

1.3 Теоретические аспекты разработки модели управления рисками и внедрения её в бизнес-план проекта по масштабированию бизнеса

Разработка модели управления рисками при масштабировании бизнеса и внедрение его в бизнес-план проекта является ключевым этапом для успешной реализации бизнес-проекта.

У модели управления рисками есть свои определенные цели, приведенные на рисунке 10.

Цели модели управления рисками и внедрение её в бизнес-план проекта при масштабировании бизнеса направлены на обеспечение устойчивости и успешного развития предприятия в условиях современной экономической среды.

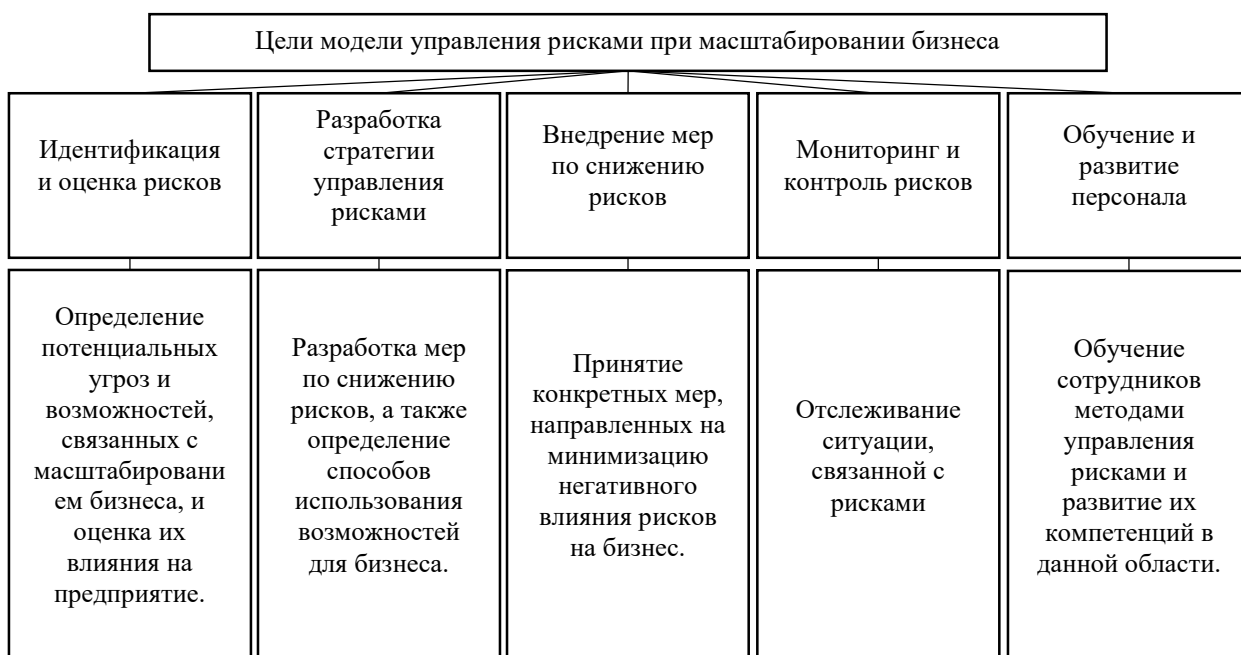


Рисунок 10 – Цели модели управления рисками при масштабировании бизнеса [11]

Ниже на рисунке 11 приведены основные шаги для формирования модели управления рисками при масштабировании бизнеса.

Первым и важным шагом является идентификация, определение рисков. Ключевая роль в данном процессе является анализ всех аспектов проектов, а также определение возможных рисков и благоприятных обстоятельств, способных отразиться на успешности проекта.

Риски могут быть различными, включая финансовые, операционные, риски репутации, технологические, риски конкуренции, а также юридические; подробное описание каждого вида риска приведены в таблице 2.

Важно отметить, что необходимо провести тщательный и глубокий анализ внутренней и внешней среды организации.

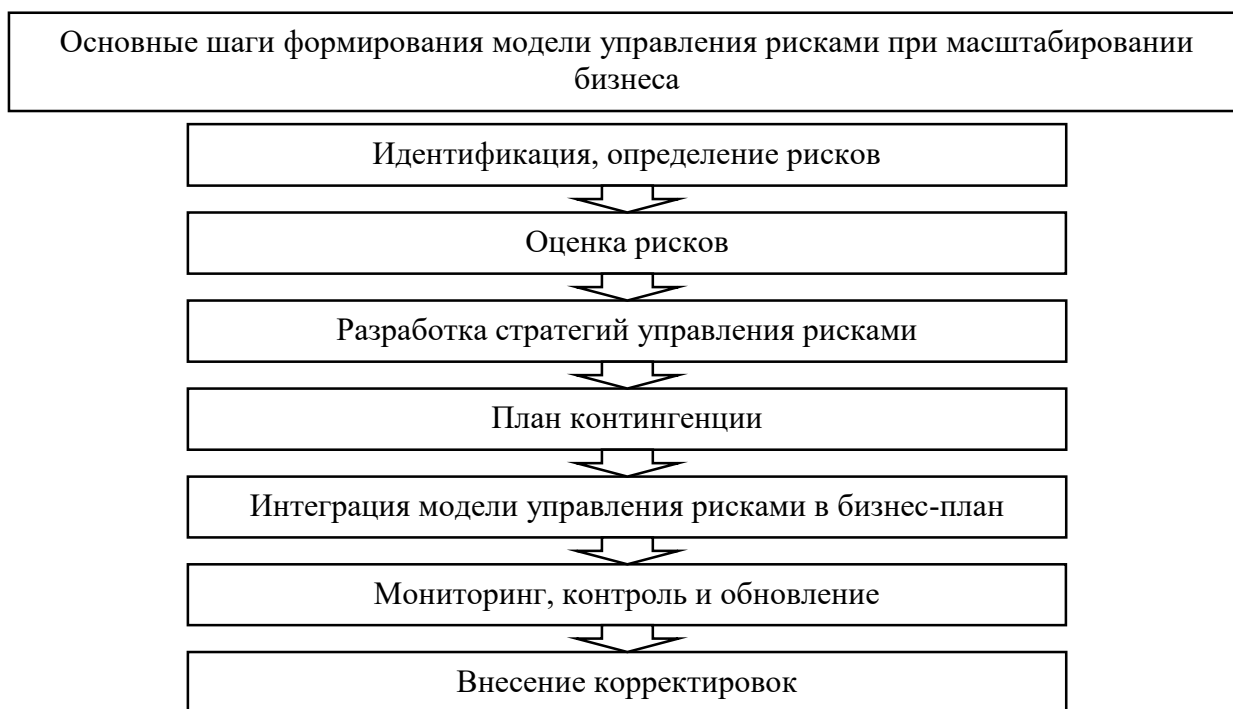


Рисунок 11 – Основные шаги формирования модели управления рисками при масштабировании бизнеса

После этапа, связанного с идентификацией и определением рисков, следует провести оценку определённых рисков. Оценка включает в себя определение вероятности возникновения и возможного воздействия рисков на предприятие. Она может включать в себя различные методы оценки рисков как количественный, так и качественный анализ. Главная цель оценки рисков заключается в определении и понимании потенциальных угроз и возможностей, которые могут повлиять на достижение целей организации.

На основе полученной информации с предыдущего этапа для каждого определённого риска разрабатывается уникальная стратегия управления риском, которая поможет снизить его воздействие на проект. Стратегия управления рисками включает в себя формирование конкретных мер, которые позволят управлять рисками. Существует большое количество разнообразных механизмов снижения рисков, среди которых, можно выделить:

- избежание рисков,

- диверсификация рисков,
- самострахование рисков,
- хеджирование рисков и другие.

Вышеперечисленные механизмы нейтрализации рисков позволяют минимизировать последствия возникающих рисков в проекте, принимая верные управленческие решения [5].

Следующим этапом выступает разработка плана контингенции.

Планы контингенции в модели управления рисками представляют собой набор мероприятий и действий, которые разрабатываются и реализуются организацией для минимизации негативных последствий возможных рисков. Они являются частью стратегии управления рисками и направлены на обеспечение бизнеса готовностью к различным неблагоприятным событиям.

Важным шагом в формировании модели управления рисками является её интеграция в бизнес-план проекта по масштабированию. «Модель управления рисками должна быть чётко и ясно описана в бизнес-плане, включая каждый выявленный риск, иметь соответствующую стратегию по нейтрализации рисков, а также план контингенции» [4].

Модель управления рисками требует непрерывного мониторинга и контроля, поскольку в ходе реализации проекта по расширению бизнеса могут возникнуть новые угрозы. Отсюда следует, что необходимо постоянно контролировать риски, а также эффективно оценивать предпринятые меры и обновлять модель управления рисками в соответствии с оценкой.

Внесение корректировок – немало важная часть формирования модели. Если какие-либо риски произошли, то необходимо внести корректировки в стратегии управления рисками и принимать дополнительные меры по их минимизации.

В целом, разработка модели управления рисками должна быть гибкой и адаптивной для того, чтобы обеспечить эффективное управление различными ситуативными событиями в процессе масштабирования бизнеса.

В заключении первого раздела выпускной квалификационной работы сформулирован вывод о том, что бизнес-план является важным документом и занимает ключевую роль в процессе масштабирования предприятия; он представляет собой детальное и подробное описание всех бизнес-процессов, а также план, задачи, действия и стратегии, которые необходимы для достижения поставленных целей. Стоит отметить, что любой процесс масштабирования связан с огромными рисками. Ключевым и важным этапом в процессе масштабирования выступает разработка модели управления рисками. Существует огромное количество различных методов управления рисками, каждая из которых имеет свои преимущества и недостатки. При разработке модели управления рисками рекомендуется использовать методы управления рисками комплексно.

2 Анализ деятельности СХАО «Овощевод» и условий реализации проекта по масштабированию бизнеса

2.1 Анализ деятельности СХАО «Овощевод» и описание предлагаемого к реализации проекта по масштабированию бизнеса

Компания – сельскохозяйственное акционерное общество «Овощевод» (СХАО «Овощевод») является коммерческим предприятием, находящимся в городе Тольятти, основным видом деятельности которого выступает «Выращивание и реализация овощей (01.13.1). Также предприятие по коду ОКВЭД занимается дополнительными 14 видами деятельности. Организация СХАО «Овощевод» – динамично развивающаяся компания сельскохозяйственной отрасли. При выращивании овощей применяются самые передовые технологии, позволяющие производить экологически чистую продукцию. В 1971 году Приказом Министерства сельского хозяйства РСФСР №28 на базе строящегося тепличного комбината был организован совхоз «Овощевод». В декабре 1992 года совхоз «Овощевод» был реорганизован в открытое акционерное общество. Организация зарегистрирована в ЕГРЮЛ с 21 марта 1997 года. Компания зарегистрирована 27 лет назад, что говорит о стабильной деятельности и поднадзорности государственным органам. ИНН 6382000385.

Юридический адрес организации СХАО «Овощевод» в настоящее время: 445143, Самарская область, Ставропольский район, с. Подстепки, тер. Комплекс Лужки-1 Массив Южный, участок №22. Уставный капитал компании – 3 438 264 рублей, что является одним из признаков повышенной надёжности предприятия.

Руководителем организации (лицом, имеющим право без доверенности действовать от имени юридического лица) с 18 апреля 2017 г. является

генеральный директор Туманов Николай Александрович (ИНН: 632126300153).

Предприятие действует по системе налогообложения в виде единого сельскохозяйственного налога (на 31.12.2021).

Телефоны: +7 848 275-89-74; +7 848 275-89-44; +7 848 275-89-76.

Электронная почта предприятия: ovoschevod@mail.ru.

Официальный сайт компании: www.ovoschevod63.ru.

Компания СХАО «Овощевод» осуществляет свою деятельность также по следующим направлениям:

- выращивание грибов и трюфелей (01.13.6);
- производство гофрированной бумаги и картона, бумажной и картонной тары (17.21);
- производство электрического и электронного оборудования для автотранспортных средств (29.31);
- передача электроэнергии и технологическое присоединение к распределительным электросетям (35.12);
- обеспечение работоспособности тепловых сетей (35.30.5);
- торговля оптовая прочими свежими овощами (46.31.12);
- торговля розничная фруктами и овощами в специализированных магазинах (47.21);
- деятельность вспомогательная прочая, связанная с перевозками (52.29) и другие.

В 2018 году генеральным директором была утверждена организационная структура предприятия. Она представляет собой линейно-функциональную структуру управления. На рисунке 12 представлена организационная структура СХАО «Овощевод», но в ней отмечены только высшие и средние органы управления. В Приложении А размещена полная организационная структура, в которой также отмечены исполнительные органы.

Высший орган управления СХАО «Овощевод – общее собрание акционеров. Собрание акционеров, в свою очередь, назначает наблюдательный совет. Руководство текущей деятельностью предприятия осуществляется через исполнительный орган, назначенный советом акционеров, в лице генерального директора Туманова Н. А. В прямом контакте с ним находятся три начальника отделов: заместитель генерального директора по охране собственности, исполнительный директор, менеджер по персоналу. В подчинении исполнительного директора находится 11 различных отделов, каждый из отделов которых имеет своих руководителей и своих сотрудников, исполняющие поручения начальника отдела.



Рисунок 12 – Организационная структура СХАО «Овощевод»

Динамика роста среднесписочной численности сотрудников компании СХАО «Овощевод» представлена ниже на рисунке 13. На конец 2023 года в

СХАО «Овощевод» числится 180 человек. На 15 человек меньше в сравнении с предыдущим годом. На предприятии наблюдается отрицательная динамика снижения количества работников. В свою очередь, для сотрудников есть свой ряд преимуществ, которые им предлагает предприятие:

- полный социальный пакет,
- санаторные путёвки,
- доставка работников к месту работы и обратно,
- ежегодная индексация заработной платы,
- организация праздничных, спортивных и досуговых мероприятий,
- материальная поддержка.

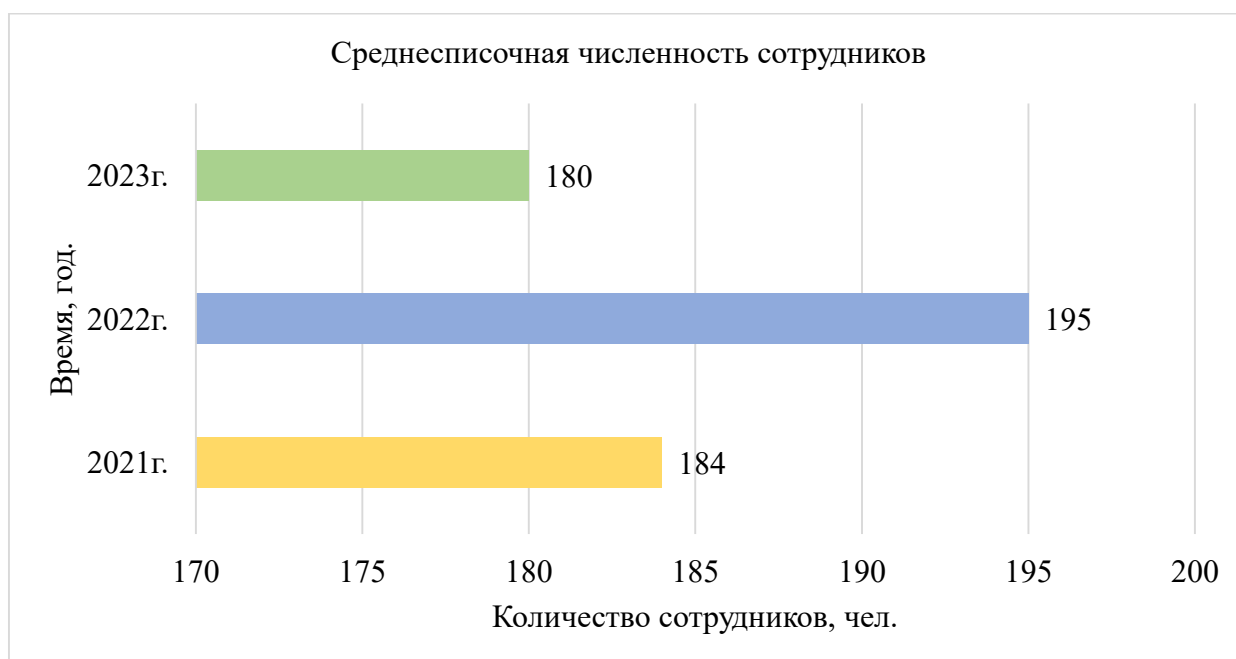


Рисунок 13 – Динамика среднесписочной численности сотрудников за 2021-2023 гг.

На предприятии выращиваются и продаются 3 вида овощной продукции: огурец F1 «Атлет» - самый популярный гибрид в России, огурец F1 «Кураж», томат F1 «Митридат», баклажан F1 «Орион», а также

реализуется кокосовый субстрат. Прайс-лист предприятия СХАО «Овощевод» представлен в Приложении Д.

В таблице 5 представлена информация об урожайности огурца и томатов СХАО «Овощевод» за 2021-2023 гг.

В 2021 году урожайность по всем культурам составила 40,64 кг/м², что составляет 33,9% от общего числа урожайности за период 2021-2023 гг. В сравнении с 2021 годом, урожайность в 2022 году повысилась, но незначительно, до 41.11 кг/м² или 34,3% от общего числа урожайности в течение 2021-2023 гг. Подводя итоги 2023 года, можно сказать о том, что урожайность по культурам снизилась из-за уменьшения посевной площади до 38,09 кг/м², что составило всего 31,8%.

Таблица 5 – Урожайность огурца и томатов СХАО «Овощевод» за 2021-2023 гг.

Год	Производство овощей в год, ВАЛОВОЙ СБОР тонн	Среднегодовая площадь теплиц, на которой выращивались овощи, м ²	Урожайность (кг/м ²)					
			1-й оборот		2-й оборот		ИТОГО	
			огурец	томат	огурец	томат	огурец	томат
2021	4 876,6	120 000,0	30,75	25,94	8,90	9,99	39,65	35,93
2022	4 932,8	120 000,0	32,39	26,13	8,89	9,88	41,28	36,01
2023	4 513,3	118 500,0	28,67	25,14	9,66	10,16	38,34	35,30

Далее в таблице 6 представлены основные организационно-экономические показатели деятельности компании СХАО «Овощевод» в период с 2021 по 2023 гг., показывающие экономическое состояние организации. Организационно-экономические показатели – это совокупность показателей функционирования организации с экономической точки зрения. Для анализа использовались данные отчётов о бухгалтерском балансе и финансовых результатов за исследуемый период. (Приложения Б, В, Г).

Таблица 6 – Основные организационно-экономические показатели деятельности компании СХАО «Овощевод» в период с 2021 по 2023 гг.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение показателя			
				2022/2021 гг.		2023/2022 гг.	
				Абс. изм.	Темп роста, %	Абс. изм.	Темп роста, %
Выручка, тыс. р.	356 258	339 968	406 183	-16290,0	-4,6	66215,0	19,5
Себестоимость продаж, тыс. р.	262 589	268 613	309 833	6024,0	2,3	41220,0	15,3
Валовая прибыль, тыс. р.	93 669	71 355	96 350	-22314,0	-23,8	24995,0	35,0
Управленческие расходы, тыс. р.	29 952	32 666	33 556	2714,0	9,1	890,0	2,7
Коммерческие расходы, тыс. р.	14 673	16 910	12 994	2237,0	15,2	-3916,0	-23,2
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. р.	49 044	21 779	49 800	-27265,0	-55,6	28021,0	128,7
Чистая прибыль, тыс. р.	55 487	34 581	68 904	-20906,0	-37,7	34323,0	99,3
Валовой сбор, всего, тонн.	4 876,58	4 932,80	4 513,30	56,2	1,2	-419,5	-8,50
Реализация овощей, тонн.	4 735,65	4 240,20	4 473,90	-495,5	-10,5	233,7	5,51
Средняя цена на овощи защищенного грунта с НДС, руб/кг.	82,35	76,38	97,87	-6,0	-7,2	21,5	28,14
Основные средства (среднегодовая стоимость), тыс. р.	69 758,5	98 901,5	93 562,5	29143,0	41,8	-5339,0	-5,40
Оборотный активы (среднегодовая стоимость), тыс. р.	65 703,5	95 158,5	120 815,0	29455,0	44,8	25656,5	26,96
Среднесписочная численность, чел.	184	195	180	11,0	6,0	-15,0	-7,69
Фонд оплаты труда, тыс. р.	91 433	105 015	117 926	13582,0	14,9	12911,0	12,29

Продолжение таблицы 6

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение показателя			
				2022/2021 гг.		2023/2022 гг.	
				Абс. изм.	Темп роста, %	Абс. изм.	Темп роста, %
Среднегодовая выработка на 1 работника, (валовой сбор овощей на 1 работника за год), тонн	26,5	25,3	25,1	-1,2	-4,6	-0,2	-0,88
Среднемесячная заработная плата на 1 работника, р.	41 409,9	44 878,2	54 595,4	3468,3	8,4	9717,2	21,65
Темп роста среднемесячной заработной платы по сравнению с предшествующим годом, %.	-	108,38	121,65	108,4	-	13,3	12,25
Фондоотдача, тыс. р.	5,1	3,4	4,3	-1,7	-32,7	0,9	26,29
Оборачиваемость оборотных активов за год, раз.	5,4	3,6	3,4	-1,8	-34,1	-0,2	-5,90
Рентабельность продаж по валовой прибыли, %.	13,77	6,41	12,26	-7,4	-53,5	5,9	91,38
Рентабельность продаж по чистой прибыли, %.	15,57	10,17	16,96	-5,4	-34,7	6,8	66,77
Рентабельность производства продукции (Валовая прибыль / Производственная себестоимость), %.	35,67	26,56	31,10	-9,1	-25,5	4,5	17,06
Затраты на 1 рубль выручки, коп.	86,23	93,59	87,74	7,4	8,5	-5,9	-6,25

По данным таблицы 6, можно сделать вывод, что в течение исследуемого периода выручка предприятия СХАО «Овощевод» показала динамический рост. В сравнении с 2021 годом, выручка в 2022 году показала незначительный спад на 4,6% с 356258 тыс. р. до 339968 тыс. р. соответственно, но, сравнивая период с 2022 года по 2023 год, выручка выросла на 19,5% с 339968 тыс. р. до 406183 тыс. р. соответственно. Рассматривая анализируемый период в целом, можно увидеть, что выручка выросла с 356258 тыс. р. в 2021 году до 406183 тыс. р. в 2023 году, что составило рост выручки в 14%. Изменение показателя выручки с 2021 по 2023 гг. наглядно представлено на рисунке 14.

Расходы предприятия СХАО «Овощевод» на производство товара растут. В 2021 году себестоимость составила 262589 тыс. р., что на 2,3% меньше, чем в 2022 году. В свою очередь, расходы в 2022 году составили 268613 тыс. р. В 2023 году себестоимость производства выросла на 15,3% и составила 309833 тыс. р. Несмотря на растущие расходы, предприятие эффективно ведет свою деятельность, что сказывается на динамическом росте выручки за анализируемый период в целом.

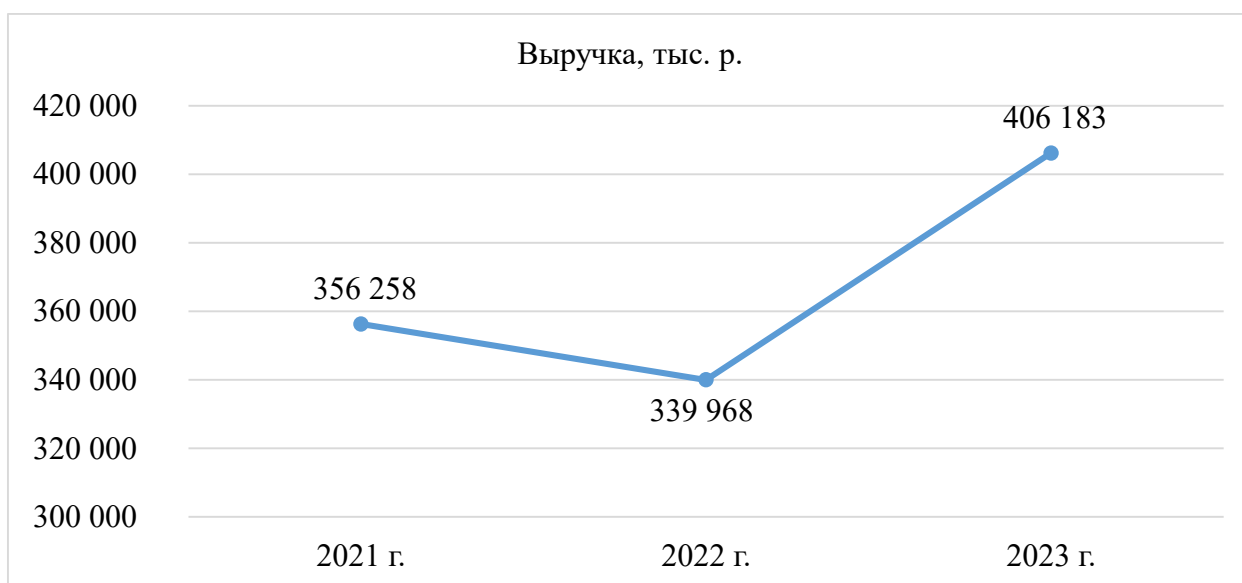


Рисунок 14 – Динамика изменение показателя выручки

Министерство сельского хозяйства и продовольствия Самарской области активно поддерживает предприятие СХАО «Овощевод» в виде предоставления различных субсидий и грантов. За 2021 год в прочих доходах организация СХАО «Овощевод» получила 19510 тыс. р., в 2022 году – 24249 тыс. р., в 2023 году финансовая поддержка составила 56580 тыс. р.

Динамика изменения показателя чистой прибыли в исследуемый период представлена на рисунке 15.



Рисунок 15 – Динамика изменения показателя чистой прибыли

На рисунке 15 видно, что чистая прибыль предприятия СХАО «Овощевод» выросла на 24,2% за анализируемый период. Чистая прибыль организации в 2021 году составила 55487 тыс. р, в 2022 году – 34581 тыс. р., в 2023 году – 68904 тыс. р.

На предприятии СХАО «Овощевод» присутствует незначительное изменения численности сотрудников предприятия. В 2021 году численность сотрудников предприятия составила 184 человек, в свою очередь, в 2022 году численность увеличилась до 195 человек, но в 2023 году в компании числилось 180 человек. При этом наблюдается динамический рост показателя среднемесячной заработной платы на 1 работника. Показатель вырос с 41409,9 р. в 2021 году до 54595,4 р. в 2023 году, что составило рост в 31,8%.

По данным таблицы 6 ниже проанализированы показатели рентабельности организации СХАО «Овощевод».

В 2021 году рентабельность продаж по чистой прибыли составило 15,57%, в свою очередь, показатель рентабельности в 2022 году снизился на 34,7% и составил 10,17%, но уже в 2023 году наблюдается повышение данного показателя на 66,77% и составляет 16,96%.

Показатель рентабельности производства продукции в 2021 году демонстрирует значение в 35,67%, что на 25,5% выше, чем в 2022 году с показателем 26,56%. В 2023 году наблюдается рост показателя рентабельности на 17,06% в сравнении с 2022 годом.

Для наглядности на рисунке 16 продемонстрированы основные показатели рентабельности – рентабельность продаж по валовой прибыли, рентабельность по чистой прибыли, а также рентабельность производства продукции – на конец 2023 года.

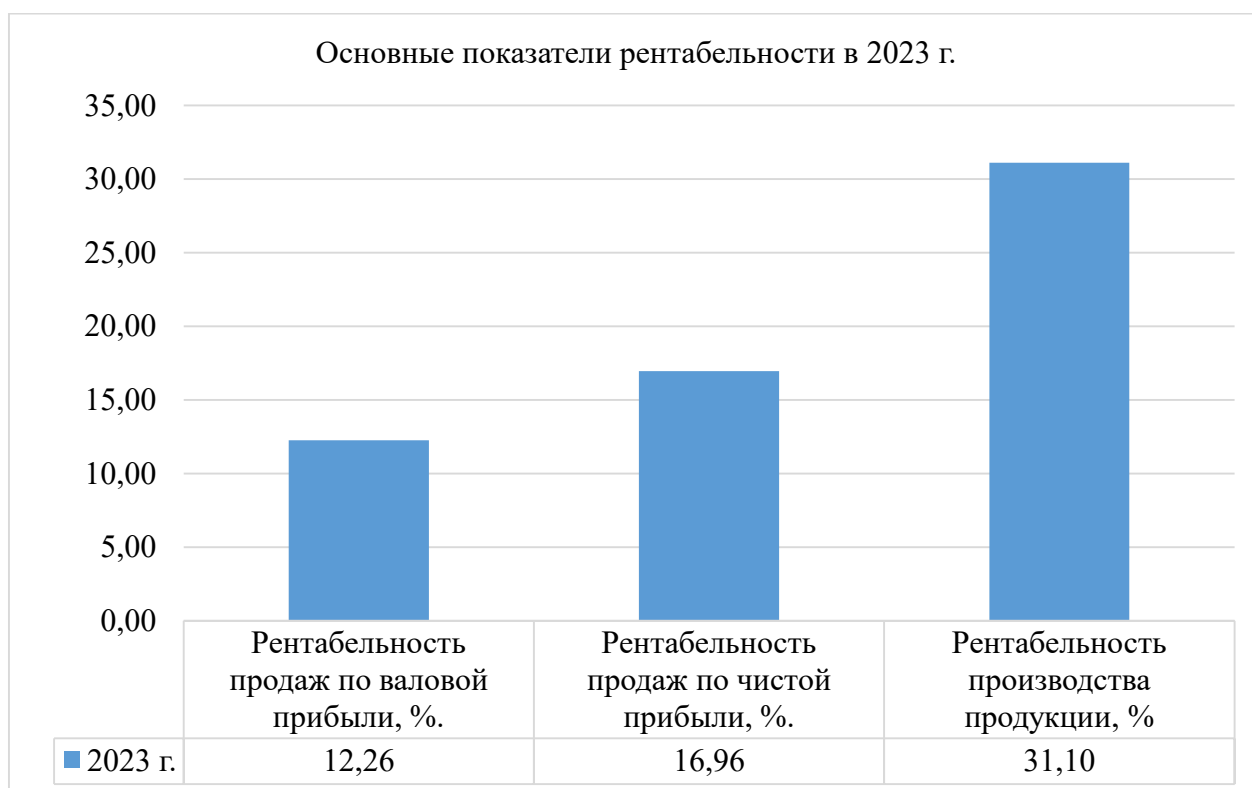


Рисунок 16 – Основные показатели рентабельности в 2023 году

На рисунке 17 продемонстрированы значения экономического показателя затрат денежных средств на 1 рубль выручки и его динамика в анализируемый период.

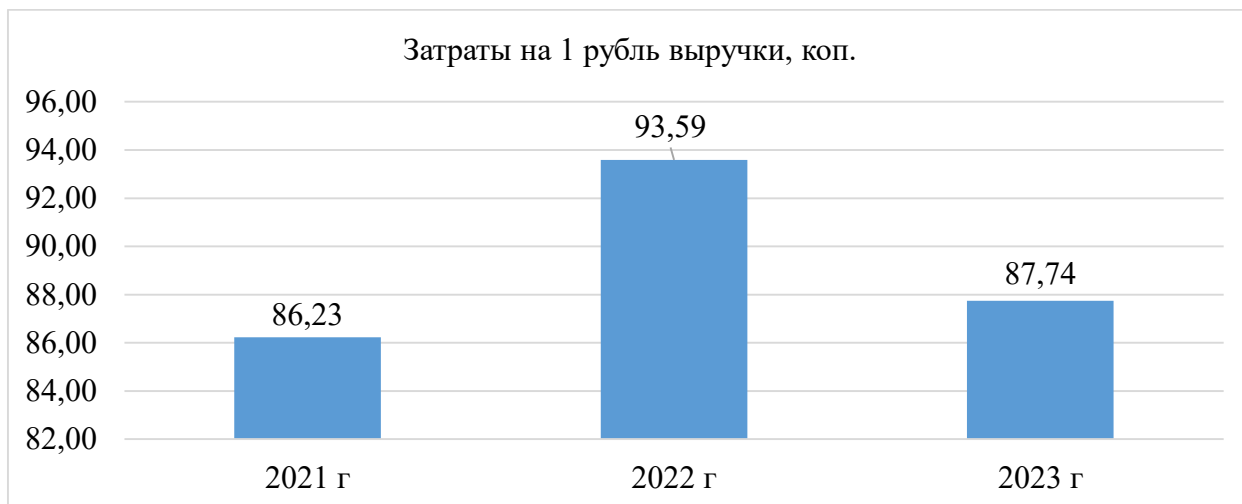


Рисунок 17 – Затраты на 1 рубль выручки и его динамика в 2021-2023 гг.

В 2021 году на 1 рубль выручки было затрачено 86,23 коп. на 8,5% меньше, чем в 2022 году. В 2022 году данный показатель составил 93,59 коп., что на 6,25% больше в сравнении с 2023 годом с значением показателя в 87,74 коп. Рассматривая динамику в целом с 2021 года по 2023 году, можно сказать, что затраты на 1 рубль выручки увеличились 1,51 коп., или на 1,8%.

Собственный капитал предприятия СХАО «Овощевод» на конец 2023 года составляет 166831 тыс. р. Собственный капитал организации представлен по большей части капиталом и резервом. Компания СХАО «Овощевод» имеет краткосрочные и долгосрочные обязательства.

В таблице 7 проанализированы основные показатели структуры капитала организации СХАО «Овощевод» - собственный капитал и резервы, краткосрочные обязательства и долгосрочные обязательства на конец 2023 года. Показатели структуры капитала отражают соотношение собственных и заемных средств в источниках финансирования компании.

Таблица 7 – Основные показатели структуры капитала организации СХАО «Овощевод» на конец 2023 года

Показатели	на 31.12.2023	
	Сумма, тыс. р	% к валюте баланса
Капитал и резервы (Итого раздел III бух. баланса)	166 831	76,60%
Долгосрочные обязательства (Итого раздел IV бух. баланса)	5 000	2,30%
Краткосрочные обязательства (Итого раздел V бух. баланса)	45 970	21,11%
БАЛАНС	217 801	100,00%

На рисунке 18 представлены основные элементы структуры капитала компании СХАО «Овощевод» в процентном соотношении к валюте баланса. Анализируя рисунок, видно, что у компании присутствует доля заёмных средств в 23,41%.

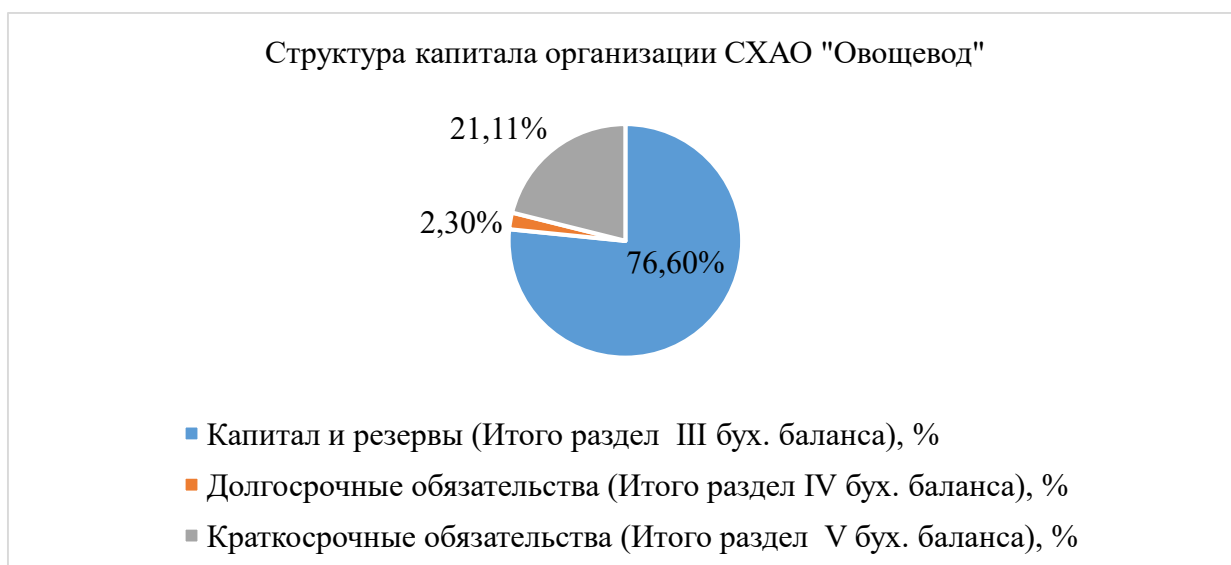


Рисунок 18 – Основные элементы структуры капитала компании СХАО «Овощевод» в процентном соотношении к валюте баланса

На основе данных с таблицы 6 и 7 можно рассчитать коэффициент автономии. Для данного предприятия на конец 2023 года коэффициент

автономии составляет 0,78, что показывает финансовую устойчивость организации СХАО «Овощевод».

Далее в таблице 8 представлены показатели коэффициентов ликвидности предприятия СХАО «Овощевод» на 31.12.2023 г.

Таблица 8 – Показатели коэффициентов ликвидности СХАО «Овощевод»

Показатели	Значения показателя
	2023 г.
Коэффициент текущей ликвидности	2,8
Коэффициент быстрой ликвидности	1,6
Коэффициент абсолютной ликвидности	1

Значение показателя текущей ликвидности на конец 2023 года составил 2,8 при норме не ниже 1,5. Коэффициент быстрой ликвидности демонстрирует показатель в 1,6, в свою очередь коэффициент абсолютной ликвидности имеет значение 1. Такие показатели ликвидности связаны с большой долей денежных средств в активах организации и относительно низкой долей краткосрочных обязательств.

Организация СХАО «Овощевод» демонстрирует положительные показатели организационно-экономической деятельности. Несмотря на увеличения ключевых экономических показателей к 2023 году затраты на 1 рубль выручки остаются на одном уровне, что говорит о том, что предприятия ведёт эффективную деятельность. Положительные результаты как организационно-экономических показателей, так и коэффициентов ликвидности дают возможность для рассмотрения различных вариантов масштабирования компании СХАО «Овощевод» для её расширения.

С целью расширения деятельности предприятия и повышения финансовых результатов предлагается инвестиционный проект по масштабированию организации СХАО «Овощевод».

Одним из инвестиционных проектов по масштабированию бизнеса СХАО «Овощевод» - введение в производство нового продукта (выращивание листового салата и зелени).

Листовой салат и зелень – данный вид культуры на сегодняшний день имеет высокую коммерческую привлекательность. Продукты является источником различных белков, витаминов и минералов, полезных для людей.

Выращивание листового салата и зелени в теплице – это дело, которым можно заниматься на протяжении круглого года. Преимуществом является низкая себестоимость выращивания и высокий доход от коммерциализации.

Технологические параметры выращивания листового салата и зелени позволяют организовать производство салата на предприятии СХАО «Овощевод».

Для реализации проекта по масштабированию предприятия СХАО «Овощевод» необходимо выявить основные задачи. Основные задачи для достижения поставленной цели представлены на рисунке 19.

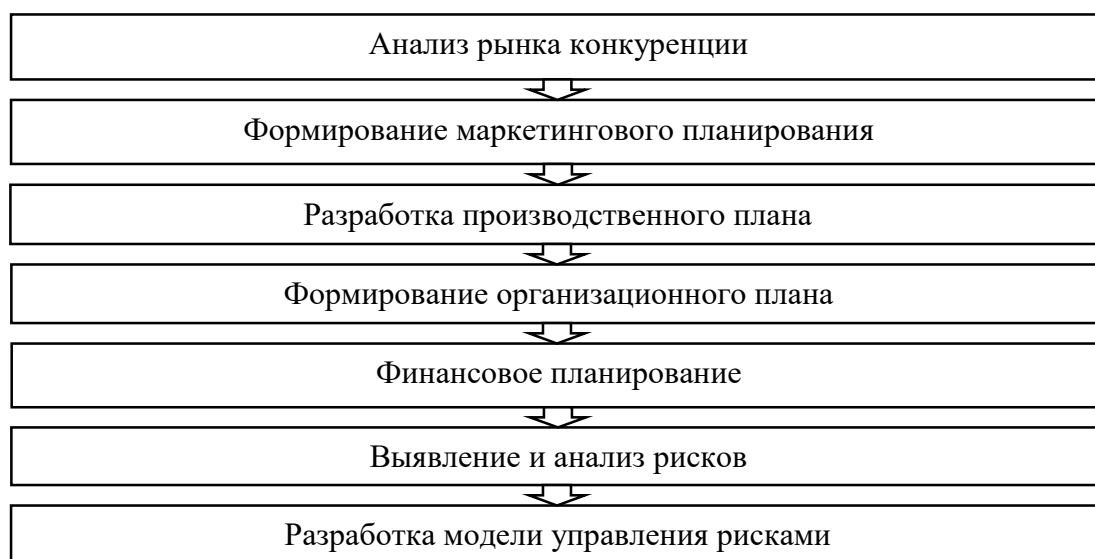


Рисунок 19 – Основные задачи для реализации проекта по масштабированию предприятия СХАО «Овощевод»

В данном пункте приведена характеристика деятельности предприятия СХАО «Овощевод», проанализированы основные организационно-экономические показатели, показывающие финансовое состояние компании, а также предложен возможный проект масштабирования компании СХАО «Овощевод». В следующем пункте приведён анализ рынка и разработан маркетинговый план проекта по масштабированию предприятия СХАО «Овощевод».

2.2 Анализ рынка и разработка маркетингового плана проекта по масштабированию бизнеса СХАО «Овощевод»

Анализ рынка выращивания листового салата и зелени в Российской Федерации является неотъемлемой частью бизнес-планирования проекта.

Рассматривая выращивание листового салата и зелени с коммерческой точки зрения, можно сделать вывод, что это перспективное направление масштабирования предприятия, популярность которого растёт с каждым днём. Данный факт объясняется тем, что у населения присутствует мотивация употреблять здоровое питание.

Аналитики Центра отраслевой экспертизы (ЦОЭ) Россельхозбанка прогнозируют, что потребление листового салата и зелени, выращиваемых в различных типах грунта, к 2030 году увеличится на 25% до 290 тыс. тонн; при этом производство будет расти в среднем на 9%. «Увеличение потребления и производства будет стимулироваться повышением интереса россиян к здоровому образу жизни», говорится в сообщении кредитной организации [27]. По словам руководителя ЦОЭ Дальнова А.В. «в абсолютных значениях потребление зелени и салатов россиянами, которые придерживаются правил здорового питания, к 2030 году повысится до 238 тыс. тонн». Таким образом, среднее потребление листового салата и зелени составит 11 кг в год, подсчитали аналитики [7].

По данным Течарт.Ресерч (Techart.Research), внутреннее производство такого нетрадиционного для России продукта, как свежий салатный лист, составляет 40 тыс. тонн в год [15].

К 2030 году российский рынок может увеличиться в четыре раза — до 40 млрд руб., оценивает ЦОЭ. Кроме того, «зеленая» продукция обладает значительным экспортным потенциалом. По мнению экспертов, в ближайшие годы доля органики в структуре экспорта отечественной сельхозпродукции может достигнуть 10-15% [27].

Генеральный директор компании «Технологии Роста» Решетникова Тамара рассказала, что в 2023 году уровень потребления салатов и зелени увеличится на 5-7% в сравнении с предыдущим годом. Она также считает, что потребление и выращивание листового салата – это новое направление в питании населения, оно начало развиваться только в 21 веке. В дальнейшем их потребление в нашей стране будет только расти [2].

По данным ФТС, «в январе-апреле 2023 года импорт салатных овощей в Россию составил 6,7 тыс. тонн (\$8,6 тыс.). Для сравнения, за аналогичный период прошлого года было ввезено 4,3 тыс. тонн (\$6,5 тыс.). Основными поставщиками являются Китай, откуда было доставлено 1,2 тыс. тонн, Египет — 930 тонн и Турция — 878 тонн». Также Россия импортирует салаты из Узбекистана, Беларуси и Сербии. По прогнозам Россельхозбанка, «к 2030 году порядка 70% употребляемого россиянами салата будет отечественного производства». Производство «зеленых» культур в 2022 году составило более 42 тыс. т, причем свыше 75% объема пришлось на листовые салаты [2].

По данным сайта продажи.рф, в Самарской области средняя цена на листовую салат и зелень с февраля 2023 года по февраль 2024 года выросла на 5,54% и составляет на данный момент 84,76 рублей. Доля региона в продажах данной категории занимает всего 0,89%, что говорит о малой конкуренции в регионе. В настоящее время средняя цена по России на

данную категорию товара составляет 99,75 рублей, что на 7,89% больше в сравнении с предыдущим годом [23].

Также можно сказать о том, что сельскохозяйственная отрасль России является отраслью продовольственного назначения. Отрасль активно поддерживается со стороны государства, ей выделяются различные субсидии и гранты. Российская Федерация с 2018 года реализует федеральный проект «Создание системы поддержки фермеров и развитие сельской кооперации» в рамках национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы». Рынок листовых салатов является растущим и входит в отрасль сельского хозяйства, что даёт рынку поддержку от государства. Отсюда следует вывод, что присутствует большая вероятность эффективности реализуемого проекта по масштабированию СХАО «Овощевод».

Важной частью при формировании маркетингового анализа является выявление целевой аудитории. У тепличного выращивания листового салата и зелени присутствует своя особенность, которая заключается в том, что целевой аудиторией является не конечный потребитель, а оптовые закупщики, которые в дальнейшем будут реализовывать продукцию. Но при этом маркетинговая стратегия должна учитывать требования конечного потребителя, чтобы спланировать производство. Портрет конечного потребителя представлен на рисунке 20.

Платежеспособная часть населения в возрасте от 20 до 60 лет.	Население, стремящиеся к правильному питанию, удобству и быстрой подготовке пищи.
Любители свежих и натуральных продуктов.	Пол и род деятельности не важны.

Рисунок 20 – Портрет конечного потребителя продукции компании

Сложной задачей в тепличном бизнесе по выращиванию листового салата является поиск рынка сбыта. Для поиска рынка сбыта необходимо провести: анализ конкурентов, ценовой анализ рынка, оценить уровень спроса. Каналами реализации новой продукции СХАО «Овощевод» могут выступать следующие точки сбыта, представленные на рисунке 21.



Рисунок 21 – Каналы реализации новой продукции СХАО «Овощевод»

Следующим и важным пунктом маркетингового анализа является анализ конкурентной среды на рынке. Конкуренция на рынке листового салата может быть представлена как крупными предприятиями агропромышленного комплекса, так и малыми фермерскими хозяйствами. Для формирования успешной стратегии развития производства новой продукции и выхода продукции на крупный российский рынок, необходимо проанализировать как локальные бренды производители данной продукции, так и крупные российские производства. Также необходимо проанализировать потенциально возможных конкурентов, в лице которых могут выступать сельскохозяйственные компании региона.

Анализируя конкурентов Самарской области, можно выявить ключевых конкурентов данного направления деятельности. Среди них

компании – ООО «Тепличный», ООО «Гринсби», ферма микрозелени «ГринФаб», а также ООО «Агрофирма «Радость»». Сравнительная характеристика предприятий приведена в таблице 9. Сравнительная характеристика составлена на основе данных сети Интернет. Анализ произведён на основе балльно-рейтинговой системы. Оценка производилась по пятибалльной системе, где 5 – организовано отлично, а, соответственно, 0 – отсутствует на производстве критерий оценивания.

Таблица 9 – Сравнительная характеристика компаний Самарской области

Показатель	«Тепличный»	«Гринсби»	«ГринФаб»	«Агрофирма «Радость»»
Дата регистрации	27.07.2021	20.07.2021	12.09.2018	18.04.2023
Размер уставного капитала, тыс. р.	477 000	10	10	17 035
Оценка надежности (по данным сайта checko.ru)	297	47	145	207
Сравнительный анализ по оценке от 0 до 5				
Ассортимент листового салата и зелени	3	4	4	2
Ценовая политика	4	4	2	3
Маркетинговые мероприятия	4	4	4	3
Дистрибуция	4	5	4	3
Финансовое состояние	4	3	5	2
Репутация и имидж	5	3	4	4
Итого	24	23	23	17

Анализ конкурентов компании СХАО «Овощевод» в Самарской области показал, что наибольшее количество баллов получила компания ООО «Тепличный». Компания ООО «Тепличный» - крупнейшее в Поволжье предприятие по выращиванию в закрытом грунте зелёных культур. Компания

имеет самую высокую оценку надежности, что показывает стабильное финансово-экономическое состояние предприятия. Основным преимуществом данного предприятия является большая посевная площадь, узнаваемость бренда, а также различные маркетинговые мероприятия, включая скидки и акции на продукцию.

Рассматривая других конкурентов агропромышленного комплекса Самарской области, можно выявить потенциально возможных конкурентов, которые имеют возможности в будущем заняться выращиванием и реализацией листового салата. Среди компаний АПК Самарского региона можно выделить такие крупные предприятия, как:

- компания ООО «БИО-ТОН» - один из крупнейших российских сельхозтоваропроизводителей в Приволжском федеральном округе. Выручка в 2023 году составила 10,9 млрд. р., а показатель рентабельности продаж составил 14,37%. По версии аналитиков BEFL корпорация занимает 7 строчку в рейтинге крупнейших владельцев сельхозземель России в 2023 году;
- агрохолдинг Василина – сельскохозяйственный холдинг, включающего 19 структурных подразделений в Самарской, Оренбургской и Саратовской областях и обрабатывающего более 100 тыс. гектаров пашенных земель. Входит в состав группы компании «Агррия». Занимается растениеводством и животноводством, производит зерно, подсолнечник и лён. Также холдинг занимает 11 место в рейтинге крупнейших сельхозземель России в 2023 году по версии аналитиков BEFL;
- группа компаний «Самарские овощи» - крупнейший производитель овощей в Поволжье. В состав группы компании входят ООО «Скорпион», прибыль которого в 2023 году составила 205 200 тыс. р., ООО «Весна» с прибылью 153 907 тыс.

р., ООО «Самарский виноград», но по итогам 2023 года организация получила убыточную прибыль на 3 550 тыс. р;

- предприятие АО «Луначарск», одна из сельскохозяйственных компаний, производящих продукцию в Самарской области. По итогам 2022 года их выручка выросла на 13% в сравнении с предыдущим до 307 500 тыс. р. Коэффициент автономии составил 0,86, что показывает независимость предприятий от кредиторов.

Выше приведён список организаций, которые в будущем могут начать выращивать листовой салат и представлять конкуренцию на рынке продукции. Данные компании имеют достаточно ресурсов для организации такого производства в будущем. В среднем на российском рынке цена на листовой салат и зелень на 23 марта 2024 года составляет 103,49 р., а индекс продаж достиг отметки 1,23 шт. Рассматривая конкуренцию на крупном российском рынке, можно выявить следующие крупные бренды, выращивающие и реализующие листовой салат и зелень:

- компания «iFarm», расположенная в г. Москве, средняя цена 11 недели 2024 на листовой салат и зелень составляет 195,56 р. У компании большой ассортимент различного салата и зелени. Российская организация «Городские теплицы» является дистрибьютором вертикальных ферм по технологиям компании «iFarm», интегратором агротехнологических решений для выращивания свежих овощей, салатов и ягод на автоматизированных вертикальных фермах. Компания сотрудничает с несколькими разработчиками, в том числе европейским iFarm». В «iFarm» трудятся 93 работника, имеется свой шоу-рум в Финляндии, офис в Нидерландах, вертикальная ферма в Иркутске, две очереди салатного завода в Москве, новая лаборатория для продукции в Новосибирске. Зелень, выращенная

- по технологиям бренда iFarm, продаётся во всех федеральных торговых сетях России. Количество технологических карт выращивания достигло отметки в 158 единиц;
- АО Агрохолдинг «Белая дача», является узнаваемым крупным поставщиком салатов и зелени в России. Средняя цена на их продукцию на 11 неделю 2024 года составляет 181,6 р. Бренд «Белая дача» сегодня – это 500 городов России, входящие в сеть дистрибуции продукции, 105 тонн готовой продукции каждый день, которая производится на 4 заводах, 1610 га полей и теплиц во владении бренда, 1655 человек, работающих на современных заводах в 4 регионах России. У компании присутствует устойчивое развитие, основанное на применении ключевых принципов ESG. По данным независимого исследовательского холдинга «Ромир» продукты бренда «Белая дача» занимают первое место в категории готовых к употреблению салатов.
 - агрохолдинг «Московский», крупнейший отечественный производитель богатого ассортимента овощей, зелени и цветов. Средняя цена товаров предприятия 152,68 р. Агрохолдинг использует «умные» технологии выращивания продукции, у компании широкая ассортиментная матрица, разработанная с учётом потребностей каналов ритейла и HoReCa. У компании присутствует собственный сервисно-распределительный центр класса «А» площадью более 15 000 м², а также собственная логистическая компания и парк специализированного автотранспорта.
 - компания микрозелени «Скажи вкусно», расположенная в г. Санкт-Петербург. Средняя цена продукции составляет 137,12 р. Выращивание зелени происходит среди соснового бора в экологически чистом месте на карельском перешейке.

Используют классическую систему выращивания, без подкормок, всегда на свежем грунте, с максимальным использованием солнечного света.

Список компаний, приведенных выше, составляют рынок российской конкуренции в области выращивания и реализации листового салата и зелени. Компании уже имеют налаженную систему производства, наработанную клиентскую базу, широкий рынок дистрибуции продукции, узнаваемый бренд компаний, а также выработанную на практике систему продвижения данного вида продукции на рынке. Для конкурентоспособности на крупном российском рынке необходимо выявить основные конкурентные преимущества проекта, рассматриваемого для масштабирования предприятия СХАО «Овощевод». Основные конкурентные преимущества проекта, позволяющие конкурировать на рынке, представлены на рисунке 22.

Основные конкурентные преимущества проекта	Высококачественная продукция	Предлагать высококачественный свежий листовый салат и зелень, выращенные без использования пестицидов и химических удобрений.
	Инновации в производстве	Внедрение новых технологий и методов выращивания, таких как гидропоника или вертикальное фермерство, что повысит производительность и качество продукции.
	Локализация производства	Выращивание листового салата и зелени на местности, близко к потребителям, - позволит сократить транспортные издержки и обеспечить более свежую продукцию.
	Ценообразование	Разработка гибкой ценовой политики, предложение конкурентных цен при сохранении высокого качества продукции.
	Брендинг и маркетинг	Улучшение существующего бренда СХАО «Овощевод», активное продвижение продукции через различные маркетинговые акции.
	Соответствие стандартам	Получение сертификатов органического происхождения и других стандартов качества, что повысит доверие потребителей.

Рисунок 22 – Основные конкурентные преимущество проекта по масштабированию предприятия СХАО «Овощевод»

Для изучения внешних факторов представлен PEST-анализ в таблице 10. PEST-анализ – один из инструментов маркетингового планирования, необходимый для стратегического анализа и оценки внешней среды, влияющую на предприятие. На основе результатов анализа можно разрабатывать стратегии развития организации, принимать ключевые управленческие решения о расширении занимаемой доли на рынке, адаптировать продукты и услуги под требования рынка и эффективно управлять рисками. В целом, PEST-анализ помогает компаниям принимать информированные стратегические решения и успешно конкурировать на рынке.

Таблица 10 – PEST-анализ проекта по масштабированию бизнеса СХАО «Овощевод»

Политические факторы	Экономические факторы
<p>Регулирование в области производства и продажи продуктов питания, включая требования к качеству и безопасности.</p> <p>Налоговая политика и стимулы для развития сельского хозяйства.</p> <p>Торговые соглашения и международные стандарты, влияющие на экспорт продукции.</p>	<p>Стоимость производства сельхоз продукции, включая затраты на труд и материалы.</p> <p>Уровень спроса на продукты питания в регионе и возможное изменение в потребительских предпочтениях.</p> <p>Инфляция, курс валюты и другие экономические факторы.</p>
Социальные факторы	Технологические факторы
<p>Тренды потребления здоровой пищи и органических продуктов.</p> <p>Демографические изменения, такие как увеличение численности людей, предпочитающих вегетарианскую пищу.</p> <p>Ожидания потребителей относительно качества продукции.</p>	<p>Новые технологии в области выращивания и обработки сельскохозяйственной продукции.</p> <p>Автоматизация производственных процессов и возможности улучшения эффективности производства.</p> <p>Конкуренция на рынке технологий для производства и продажи продуктов питания.</p>

Проведённый PEST-анализ указывает на существование возможностей и перспектив для предприятия СХАО «Овощевод» в отрасли выращивания и реализации листового салата и зелени. Этапы маркетингового плана для введения на производство листового салата и зелени, представлены в таблице 11. Следуя данным этапам маркетингового плана, можно успешно осуществить реализацию проекта по масштабированию бизнеса СХАО «Овощевод».

Таблица 11 – Маркетинговый план реализации проекта по введению на производство нового продукта – выращивание листового салата и зелени на предприятии СХАО «Овощевод»

Основной раздел	Основные действия
Исследование рынка	Анализ рынка листового салата и зелени.
	Изучение потребностей целевой аудитории.
Определение ЦА	Определение ЦА, которая будет заинтересована в новом продукте.
	Сегментация рынка и выделение ключевых сегментов, которые следует охватить.
Разработка продукта	Определение основных характеристик и преимуществ листового салата и зелени.
	Создание уникального торгового предложения продукта, которое будет отличаться от конкурентов.
Ценообразование и стратегия продаж	Определение оптимальной ценовой политики для продукта.
	Разработка стратегии продаж и распределения продукции, включая выбор каналов продаж и возможных партнёров.
Маркетинговая коммуникация	Разработка маркетинговой стратегии и плана коммуникации для продвижения продукта.
	Улучшения бренда, создание упаковки и маркетинговых материалов для привлечения внимания клиентов.
Запуск продукта на рынок	Подготовка к запуску продукта на рынок, включая производство, упаковку и логистику.
	Формирование маркетинговых кампаний для привлечения потребителей.
Оценка результатов и корректировка стратегии	Оценка эффективности маркетинговых действий и продаж продукта.
	Анализ обратной связи от потребителей и клиентов, а также корректировка стратегии на основе полученных данных.

Рекламные каналы предприятия СХАО «Овощевод» уже налажены посредством длительного существования на рынке и узнаваемость бренда овощей «Овощевод», официального сайта компании, сарафанного радио, различных новостей СМИ. В число мероприятий по продвижению новой продукции на производстве СХАО «Овощевод» будут входить: участие в различных фермерских ярмарках и рынках, разработка рекламных материалов, таких как буклеты, баннеры, рекламные ролики, сотрудничество с заведениями системы HoReCa для продвижения продукции организации, создание программы лояльности, а также проведение различных мастер-классов по приготовлению блюд из листовых салатов и зелени предприятия СХАО «Овощевод». В среднем бюджет рекламной кампании по продвижению новой продукции будет составлять 50 000 рублей в месяц.

В заключении проведён SWOT-анализ проекта по масштабированию предприятия СХАО «Овощевод», представленный в таблице 12.

Таблица 12 – SWOT-анализ проекта по масштабированию предприятия СХАО «Овощевод»

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>Качество и свежесть продукции. Собственное производство, присутствует возможность контролировать качество продукции в процессе производства. Уже установленная база клиентов – возможность предложить новую продукцию существующим покупателям. Конкурентноспособная ценовая политика. Высокая узнаваемость бренда овощей.</p>	<p>Высокие затраты на маркетинг, необходимость инвестировать в продвижение новой продукции для привлечения внимания.</p>
Возможности	Угрозы
<p>Растущий спрос на органическую и здоровую пищу, новая продукция может успешно реализовываться на основе тренда здорового питания. Партнёрство с заведения системы HoReCa и сетями продуктовых магазинов за счёт наработанной базы клиентов предприятием. Создание программы лояльности для конечных потребителей.</p>	<p>Конкуренция на рынке, возможность появления конкурентов, предлагающих аналогичную продукцию. Негативное восприятие новой продукции, возможность низкой оценки потребителями качества или цены новой продукции. Снижение платежеспособности населения. Изменение потребностей клиентов.</p>

В результате проведённого SWOT-анализа проекта по масштабированию организации СХАО «Овощевод» выделены основные сильные и слабые стороны, а также определены возможности и угрозы реализации.

Компании стоит сфокусироваться на преимуществах и возможностях для успешной реализации бизнес-проекта.

Важным фактором при реализации бизнес-проекта по масштабированию предприятия является производственное и организационное планирование компании, необходимое для рационального использования не только сил и ресурсов, но и временем реализации проекта.

В следующем пункте будут сформировано производственное планирование, а также разработан организационный план проекта.

В заключение сделаны следующие выводы:

- предприятие СХАО «Овощевод» – сельскохозяйственная компания, основным видом деятельности которого является выращивание овощей;
- основные организационно-экономические показатели предприятия за последний год выросли в сравнении с предыдущим годом;
- показатели ликвидности и рентабельности находятся в норме, что показывает финансовую устойчивость предприятия;
- в рамках масштабирования организации СХАО «Овощевод» планируется внедрение на предприятие нового продукта для выращивания;
- анализ рынка показал, что такой проект по масштабированию является перспективным;
- по итогам анализа рынка был разработан маркетинговый план проекта.

3 Планирование проекта по масштабированию бизнеса СХАО «Овощевод» и разработка модели управления рисками

3.1 Разработка производственного и организационного плана проекта по масштабированию компании СХАО «Овощевод»

В этом пункте выпускной квалификационной работы будут разработаны производственный и организационный план проекта по масштабированию предприятия СХАО «Овощевод».

Как уже было отмечено в первом разделе бакалаврской работы, производственный план – это раздел бизнес-плана проекта, включающий в себя определение необходимых ресурсов для реализации проекта масштабирования. Производственный план включает в себя описание всех процессов, связанных с производством и рабочими делами проекта.

Бизнес-проект предполагает оснащение тепличного производства салатной линией. Продукцией салатной линии является листовый салат и прочие зеленные культуры.

Зеленные культуры – это растения, урожай которых идёт в пищу в зелёном виде. Зачастую к ним относятся салат, шпинат, лук, укроп, щавель и другие виды, содержащие огромное количество ценных витаминов.

Обобщенный производственный план выращивания листового салата и зелени в тепличном предприятии СХАО «Овощевод» представлен в таблице 13.

Данный обобщенный производственный план поможет успешно запустить бизнес-проект по введению на производство выращивание листового салата и зелени на предприятии СХАО «Овощевод».

Компания СХАО «Овощевод» представляет из себя тепличный комплекс, состоящий из 12 теплиц. Площадь, занимаемая 1 теплицей, составляет, примерно, 1 га. В каждой теплице находится 44 «домика», длина

1 «домика» составляет 35 метров. Занимаемая площадь «домика» в теплице составляет 250 м².

Для реализации проекта по масштабированию предприятия СХАО «Овощевод» предлагается в 1 теплице выделить 4 «домика» общей площадью 1000 м².

Таблица 13 – Обобщенный производственный план выращивания листового салата и зелени

Раздел	Описание раздела
Анализ рынка и потребностей:	Провести исследование рынка для определения спроса на листовой салат и зелень.
	Выявить и проанализировать конкурентов на рынке.
	Определить основные требования потребителей.
Планирование производственных мощностей:	Определить необходимое количество тепличной площади, оборудования и персонала для запуска производства.
Закупка оборудования и материалов:	Приобрести необходимое оборудование для выращивания растений, системы автоматизации процессов, семена, удобрения, почву и другие.
Подготовка тепличного помещения:	Обеспечить тепличные помещения оптимальными условиями для выращивания культуры, включая системы полива, освещения и вентиляции.
Выбор сортов растений:	Определить оптимальные сорта культуры для выращивания в Самарской области с учётом климатических условий.
Посадка растений:	Произвести посадку растений в соответствии с технологическими требованиями.
Уход за растениями:	Обеспечить регулярные автоматизированный полив, удобрение, а также защиту от вредителей и болезней.
	Проводить процедуры по формированию куста и сборке урожая.
Сбор и упаковка урожая:	Организовать процесс сбора урожая, его обработку и упаковку для последующей реализации.
Маркетинг и продажи:	Разработать стратегию продвижения продукции на рынке.
	Установить благоприятные взаимоотношения с покупателями.
	Продвигать продукцию через розничные и оптовые каналы продаж.
Контроль качества и производственных процессов:	Вести на производство мониторинг качества продукции.
	Контролировать производственные процессы и вносить коррективы при необходимости.

Выращивание в теплице салатного листа и зелени предлагается по методу проточной гидропоники.

Сущность такого метода заключается в том, что в пластиковые каналы, имеющие в верхней части круглые отверстия, помещаются горшочки с растениями. В самих горшочках в донной части имеются специальные отверстия для выхода корневой части растений. Пластиковые каналы размещаются на специализированных платформах установок гидропонной системы, стеллажного типа, с уклоном. Питательный раствор через систему трубопроводов поступает в пластиковые каналы, а в дальнейшем в горшочки с растениями.

На основе изученных коммерческих предложений от различных компаний, занимающихся производством и монтажом салатных линий, можно сделать вывод о том, что с самым привлекательным предложением выступила организация ProАГРО. Для реализации проекта было принято решение сотрудничать с компанией ProАГРО. Кроме того, компания предлагает полное сопровождение проекта, а также гарантию на своё оборудование.

Срок изготовления и поставки оборудования составляет 30-40 календарных дней после оплаты.

Срок монтажа оборудования 10 рабочих дней.

Таким образом, запуск проекта можно запланировать на сентябрь 2024 года. С июля по август 2024 года будет произведено и установлено оборудование, а также произведен монтаж и наладка оборудования.

Стоимость гидропонного оборудования для тепличного хозяйства СХАО «Овощевод» на площадь 1000 м² представлена в таблице 14.

Таблица составлена на основе данных коммерческого предложения от организации ProАГРО, также более подробно можно ознакомиться с ним в Приложении Е.

Таблица 14 – Стоимость гидропонного оборудования для тепличного хозяйства СХАО «Овощевод» на площадь 1000 м²

Наименование оборудования	Элементы/описание оборудования	Кол-во, шт.	Итого, руб.
Установка гидропонная стеллажная УГС-1 (4800*1825 мм) для выращивания салата и зелени.	11 гаттеров на 1 стол; 52 отверстия.	62	1 618 750
Установка гидропонная стеллажная УГС-3 (4800*1825 мм) для выращивания рассады салата и зеленных культур.	-	8	402 609
Система сбора питательного раствора с салатных линий на площадь 1000 м ² .	-	1	100 000
Растворный узел.	Насос для подачи воды; Прокачивающие насосы; Мотор редуктор; Блок управления; Трубки, трубопроводы; Фурнитура и фитинги;	1	525 000
Система испарительного охлаждения и доувлажнения. Комплект системы туманообразования низкого давления.	Комплект форсунок 0,3 мм; Адаптеры под форсунки; Адаптеры под шланг; Трубка низкого давления; Насос низкого давления; Фильтр для воды; Блок управления насосом; Клипсы для крепления труб; Электромагнитный клапан; Дренажный клапан.	Ком-кт	690 000
Камера проращивания (9600*400 мм).	Кассеты-вкладыши 54 яч; Поддон гидропонный; Клапан прилив-отлив; Стеллаж металлический; Лампы досветки; Система полива; Система увлажнения.	1	792 400
Кассеты для рассады продукции (60*40 мм).	-	300	24 000
Тележки для перевоза растений из камеры проращивания.	-	5	120 000
Система электродосвечивания на площадь 1000 м ² .	Светодиодные лампы мощностью 320 Вт.	136	1 983 256

Продолжение таблицы 14

Наименование оборудования	Элементы/описание оборудования	Кол-во, шт.	Итого, руб.
Тележки для сбора продукции.	Тележка с г/п до 40 кг; Тележка от производителя Агротип Сервис.	2	32 000
Комплект подключения досветки на площадь 1000 м ² .	-	1	289 537
Проектные работы	-	1	100 000
ИТОГО	-	-	6 677 552

Окончательная стоимость поставки и монтажа оборудования для выращивания листового салата и зелени для предприятия СХАО «Овощевод» представлена в таблице 15. Монтаж оборудования осуществляется силами продавца – квалифицированной бригадой, состоящей из 1 инженера-агронома и 3 мастеров (слесарей-наладчиков). Бригада предоставляется компанией-производителем.

Таблица 15 – Окончательная стоимость поставки и монтажа оборудования для выращивания листового салата и зелени под проект для предприятия СХАО «Овощевод»

Наименование позиции	Описание позиции	Сумма, тыс. руб.
Стоимость гидропонной системы для проекта масштабирования СХАО «Овощевод».	-	6 678
Монтажные, включая шефмонтаж оборудования, и пусконаладочные работы.	Услуги шефмонтаж 80 000 руб., услуги монтажа 1 309 110 руб., а также проживание бригады на 10 рабочих дней 20 000 руб.	1 409
Транспортные расходы, включая расходы на оплату переезда рабочего персонала.	Доставка оборудования 480 000 руб., транспортные расходы на персонал 25 000 руб.	505
ИТОГО	-	8 592

В следующей таблице 16 указаны производственные возможности салатной линии для тепличного комплекса СХАО «Овощевод» под выделенную площадь в 1000 м².

Таблица 16 – Производственные возможности салатной линии для тепличного комплекса СХАО «Овощевод»

Вид продукции	Кол-во систем УГС, шт.	Площадь посева растений, м ²	Месячное производство продукции, шт.	Годовой выпуск продукции, шт.
Листовой салат	62	543 м ²	19 764	237 168
Рассада зеленных культур	8	70 м ²	Листового салата 2 240; Пряные культуры 3 780.	Листового салата 26 880; Пряные культуры 45 360.

В среднем «погибает» от 2% до 5% от общего сбора урожая во время обработки или хранения готовой продукции. С учётом данного фактора можно спрогнозировать объём производства листового салата. В таблице 17 показан прогноз объёма производства листового салата.

Таблица 17 – Прогноз объёма производства листового салата

Продукция	Годы проекта					2	3
	1						
	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь			
Листовой салат, шт.	19 369	19 369	19 369	19 369	232 428	232 428	

Производимая продукция должна соответствовать всем нормам и стандартам, предъявляемым к качеству, а также иметь привлекательный

товарный вид для покупателей. Готовая продукция будет упаковываться поштучно в полиэтиленовые пакеты и картонные коробки. Отсюда следует вывод, что для выращивания листового салата основными расходами является отопление, электроэнергия, водоснабжение, а также посадочный материал, субстрат, горшочки и упаковка. В таблице 18 представлен расчёт расходов на сырьё для выращивания листового салата по периодам реализации проекта.

Таблица 18 – Расчёт расходов на сырьё для выращивания листового салата по периодам реализации проекта

Показатели	Годы проекта					
	1				2	3
	Сент.	Окт.	Нояб.	Дек.		
Объём производства салата, шт.	19 369	19 369	19 369	19 369	232 428	232 428
Стоимость посадочного материала, включая доставку, руб. (по данным сайта GreenAgro)	2 934	2 934	2 934	2 934	35 208	35 208
Стоимость субстрата, руб.	2 250	2 250	2 250	2 250	27 000	27 000
Стоимость горшков для посадки, руб. (по данным сайта АгроСервер)	12 009	12 009	12 009	12 009	144 108	144 108
ИТОГО, руб.	17 193	17 193	17 193	17 193	206 316	206 316

Из таблицы 18 можно сделать вывод, что стоимость сырьевого набора 1 единицы продукции будет составлять 89 копеек.

Также можно сказать, что основная доля в себестоимости продукции отведена на отопление, водоснабжение и электроэнергию тепличного комплекса СХАО «Овощевод».

В таблице 19 приведён расчёт расходов на электроэнергию для проекта масштабирования тепличного комплекса СХАО «Овощевод». В среднем для

выращивания 1 единицы листового салата требуется 0,3 кВт/ч. Ставка тарифа на электроэнергию в городе Тольятти во втором полугодии 2024 года будет составлять 5,48 рублей за 1 кВт/ч.

Таблица 19 – Расчёт затрат на электроэнергию для проекта масштабирования тепличного комплекса СХАО «Овощевод»

Показатели	Годы проекта					
	1				2	3
	Сент.	Окт.	Нояб.	Дек.		
Объём производства салата, шт.	19 369	19 369	19 369	19 369	232 428	232 428
Затраты на электроэнергию, руб/шт.	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6
ИТОГО, руб.	30 990	30 990	30 990	30 990	371 885	371 885

Далее в таблице 20 произведён расчёт расходов на отопление для проекта масштабирования тепличного комплекса СХАО «Овощевод».

Для расчёта расхода теплоносителя необходимо посчитать объём отапливаемого помещения.

В случае предлагаемого проекта, посевная площадь около 600 м², следовательно, объём будет равен 1800 м³.

Отапливаемое помещение в 1 м³ потребляет 0,28 Гкал/год.

Ставка 1 Гкал/год равен 1221,7 рублей в городе Тольятти на 2024 год.

Отопление отсутствует в июне, июле и августе месяце.

Таблица 20 – Расчёт расходов на отопление для проекта масштабирования тепличного комплекса СХАО «Овощевод»

Показатели	Годы проекта					
	1				2	3
	Сент.	Окт.	Нояб.	Дек.		
Объём отапливаемого помещения, м ³ .	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800
Расход теплоносителя, Гкал.	56,5	56,5	56,5	56,5	508,8	508,8
ИТОГО, руб.	69 026	69 026	69 026	69 026	621 601	621 601

В следующей таблице 21 произведён расчёт затрат на воду для проекта масштабирования тепличного комплекса СХАО «Овощевод».

Таблица 21 – Расчёт расходов на воду для проекта масштабирования тепличного комплекса СХАО «Овощевод»

Показатели	Годы проекта					
	1				2	3
	Сент.	Окт.	Нояб.	Дек.		
Объём производства салата, шт.	19 369	19 369	19 369	19 369	232 428	232 428
Расходы на водоснабжение, руб/шт.	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9
ИТОГО (на снабжение), руб.	36 801	36 801	36 801	36 801	441 613	441 613
Расходы на водоотведение, руб/шт.	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
ИТОГО (на отведение), руб.	7 748	7 748	7 748	7 748	92 971	92 971
Общий итог, руб.	44 549	44 549	44 549	44 549	534 588	534 588

Расчёт произведён исходя из того, что 1 единица листового салата требует 2-3 литра воды в день.

По тарифам коммунальных служб г. Тольятти, цена на холодное водоснабжение за 1 м³ равна 31,87 рублей, а на водоотведение за 1 м³ – 24,22 рублей.

Водоотведение рассчитывается в соотношении, что 65% воды будет впитано растениями для роста.

Для функционирования гидропонной системы на СХАО «Овощевод» необходимо нанять специалистов: оператор-специалист по обслуживанию

салатного оборудования, работник салатной линии, коммерсант-экспедитор, а также руководитель (агроном) салатной линии.

В таблице 22 представлен расчёт фонда заработной платы на первоначальном этапе развития проекта.

Таблица 22 – Расчёт фонда заработной платы на первоначальном этапе развития проекта.

Должность	Кол-во вакантных мест, шт.	Должностные обязанности	Месячная зарплата, тыс. руб.	Отчисления во внебюджетные фонды в месяц, тыс. руб.	Всего годовая оплата труда с отчислениями, тыс. руб.
Оператор-специалист по оборудованию	2	Диагностика, техническое содержание оборудования.	40	6	1 104
Работник салатной линии	2	Посадка и уход за растениями; Сбор качественного урожая.	35	5,25	966
Коммерсант-экспедитор	1	Расширение базы покупателей; Доставка готовой продукции; Инкассация денежных средств от покупателей;	40	6	552
Руководитель (агроном) салатной линии	1	Организация деятельности работников; Планирование и контроль процессов; Управление процессами; Внедрение инноваций.	45	6,75	621
ИТОГО	5	-	235	35,25	3 243

Последним этапом расчёта затрат выступает упаковка товара. Планируется готовую продукцию упаковывать в полипропиленовую упаковку с логотипом компании, в дальнейшем упаковка происходит в картонные коробки.

В таблице 23 произведён расчёт затрат на упаковку готовой продукции.

Таблица 23 – Расчёт затрат на упаковку готовой продукции

Показатели	Годы проекта					
	1				2	3
	Сент.	Окт.	Нояб.	Дек.		
Объём производства салата, шт.	19 369	19 369	19 369	19 369	232 428	232 428
Потребность в упаковке, шт.	19 369	19 369	19 369	19 369	232 428	232 428
Цена упаковки, руб/шт.	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1
ИТОГО, руб.	21 306	21 306	21 306	21 306	255 671	255 671

В следующей таблице 24 приведены общие расходы на производство листового салата для предприятия СХАО «Овощевод».

Таблица 24 – Общие расходы на производство листового салата для предприятия СХАО «Овощевод»

Показатели	Годы проекта					
	1				2	3
	Сент.	Окт.	Нояб.	Дек.		
Переменные расходы						
Сырьё, руб.	17 193	17 193	17 193	17 193	206 316	206 316
Электроэнергия, руб.	30 990	30 990	30 990	30 990	371 885	371 885
Упаковка, руб.	21 306	21 306	21 306	21 306	255 671	255 671
Водоснабжение и водоотведение, руб.	44 549	44 549	44 549	44 549	534 588	534 588
Заработная плата, руб.	218 500	218 500	218 500	218 500	2 622 000	2 622 000
Транспортные расходы, руб.	20 000	20 000	20 000	20 000	240 000	240 000
ИТОГО, тыс. руб.	353	353	353	353	4 230	4 230
Постоянные расходы						
Заработная плата АУП, руб.	51 750	51 750	51 750	51 750	621 000	621 000
Амортизационные отчисления, руб.	55 000	55 000	55 000	55 000	660 000	660 000
Прочие производственные расходы, руб.	25 000	25 000	25 000	25 000	300 000	300 000
Общехозяйственные расходы, руб.	30 000	30 000	30 000	30 000	360 000	360 000
Отопление, руб.	69 026	69 026	69 026	69 026	621 601	621 601

Продолжение таблицы 24

Показатели	Годы проекта					
	1				2	3
	Сент.	Окт.	Нояб.	Дек.		
ИТОГО, тыс. руб.	231	231	231	231	2 563	2 563
Всего, тыс. руб.	584	584	584	584	6 793	6 793

Таким образом, постоянные затраты на производство годового объёма продукции составляют 2 563 тыс. руб., а переменные – 4 230 тыс. руб.

Затраты на реализацию будут включать в себя транспортные расходы, а также расходы на рекламу. Транспортные расходы составляют 20 000 рублей в месяц по таблице 24, затраты на рекламу будут составлять 50 000 рублей в месяц.

Сложив все расходы, можно высчитать себестоимость 1 единицы продукции. Себестоимость 1 единицы продукции в упаковке составляет 32,7 рублей.

3.2 Разработка финансового плана и оценка экономической эффективности проекта

В данном разделе основной части представлен финансовый план проекта масштабирования предприятия СХАО «Овощевод», а также оценена его экономическая эффективность.

Финансовый план – это стратегический документ, в котором отражены все приходящие и уходящие в компанию денежные средства.

Для реализации поставленных задач компании потребуется приобрести оборудование, а также обеспечить его доставку и монтажные работы, в размере – 8592 тыс. руб. Кроме того, потребуются денежные средства в размере 17 тыс. руб. на первоначальную закупку сырья.

Исходя из этого, предприятие СХАО «Овощевод» планирует привлечь 4109 тыс. руб из собственного капитала, остальные средства, в размере 4500

тыс. руб. планируется получить в кредит по льготной программе кредитования для сельскохозяйственных компаний в Совкомбанке под 5% годовых.

Закупка оборудования для выращивания нового продукта начнется в середине июля 2024 года, поставка и монтаж оборудования будут осуществлены с июля по август 2024 года. Запуск производства запланирован на сентябрь 2024 года.

Предполагаемые цены составлены на основе анализа рынка цен на аналогичную продукцию. Средняя цена на листовую салат за упаковку весом в 100 г. будет составлять 80 рублей. Для привлечения покупателей в первые месяцы цена на продукцию будет составлять 65 рублей за единицу с дальнейшим увеличением. В таблице 25 представлен расчёт выручки от реализации листового салата компании СХАО «Овощевод».

Таблица 25 – Расчёт выручки от реализации листового салата компании СХАО «Овощевод»

Показатели	Годы проекта					
	1				2	3
	Сент.	Окт.	Нояб.	Дек.		
Объём производства салата, шт.	19 369	19 369	19 369	19 369	232 428	232 428
Цена на реализации, руб/шт.	65	65	70	75	80	80
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	1 259	1 259	1 356	1 453	18 594	18 594

В таблице 26 произведены расчёты основных финансовых результатов предприятия на ближайшую перспективу.

Таблица 26 – Расчёт основных финансовых результатов предприятия на ближайшую перспективу

Показатели	Годы проекта					
	1				2	3
	Сент.	Окт.	Нояб.	Дек.		
Объём производства салата, шт.	19 369	19 369	19 369	19 369	232 428	232 428
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	1 259	1 259	1 356	1 453	18 594	18 594
Себестоимость продукции, тыс. руб.	634	634	634	634	7 393	7 393
Валовая прибыль, тыс. руб.	625	625	722	819	11 201	11 201
Единый с/х налог, тыс. руб.	38	38	43	49	672	672
Чистая прибыль, тыс. руб.	587	587	679	770	10 529	10 529
Рентабельность продукции (ROM), %.	92,6	92,6	107,1	121,5	142,4	142,4

В таблице 26 видно, что предприятие СХАО «Овощевод» будет получать прибыль уже с первого года производства. Кроме того, виден высокий уровень рентабельности производства в каждом рассматриваемом периоде.

Для определения срока окупаемости проекта масштабирования произведён анализ движения денежных средств проекта масштабирования СХАО «Овощевод» в Приложении Ж.

Для расчёта основных интегральных показателей эффективности проекта по масштабированию предприятия СХАО «Овощевод» ставка дисконтирования, определенная по модели WACC, составляет 10%. При этом требования собственников в доходности собственного капитала достигает 15%. Ставка дисконтирования рассчитана по модели средневзвешенной цены капитала, в которой учитывалась доля и стоимость заёмных средств, а также доля и требуемая доходность собственного капитала.

Далее в таблице 27 рассчитаны и представлены ключевые показатели эффективности бизнес-проекта. Показатели рассчитаны в программе Excel.

Таблица 27 – Ключевые показатели эффективности бизнес-проекта

Показатели	Значение
Чистый доход (NV), тыс. руб.	38 990
Чистый дисконтированный доход (NPV), тыс. руб.	26 219
Потребность в финансировании (ПФ), тыс. руб.	8 609
Срок окупаемости проекта (PP), мес.	10
Дисконтированный срок окупаемости проекта (DPP), лет	1,65
Индекс доходности инвестиций (PI)	4,05
Внутренняя норма рентабельности (IRR), %	80

Проведённые расчёты в таблице 27 показывают, что чистый доход за рассматриваемый период может составить 39 млн. руб. Инвестиции в размере 8 609 тыс. руб. окупятся за 10 месяцев.

Индекс доходности инвестиций составляет 4,05, в свою очередь, внутренняя норма рентабельности достигает 80%.

С учётом ставки дисконтирования сумма чистого дохода может составить 26 219 тыс. руб.

Исходя из данных таблицы 27, можно сделать вывод о том, что ключевые показатели эффективности проекта выше требуемых норм, следовательно, бизнес-проект эффективен и возможна его реализация.

Можно сделать вывод о том, что проект является эффективным и привлекательным для инвесторов.

Для компании СХАО «Овощевод» проект позволит обеспечить поступление дополнительных денежных средств и повысит рентабельность производства в целом.

3.3 Разработка модели по управлению рисками на предприятии СХАО «Овощевод»

В данном разделе бакалаврской работы разобраны риски, которые могут наступить при расширении деятельности любого предприятия, влияющие на результат проекта. Риск-менеджмент подразумевает под собой минимизацию воздействия рисков на предприятие с помощью различных мероприятий, которые, в свою очередь, устраняют, уменьшают или снижают вероятность возникновения риска. Основные риски, которые могут возникнуть в процессе реализации проекта масштабирования для предприятия СХАО «Овощевод», а также возможные последствия представлены в таблице 28.

Таблица 28 – Основные риски, которые могут возникнуть при выращивании листового салата или зелени в тепличном комплексе СХАО «Овощевод»

Название риска	Последствия риска
Конкуренция на рынке.	Снижение цен, потеря клиентов, необходимость разработки дополнительных маркетинговых мер.
Технические проблемы нового оборудования.	Задержки в производстве, потеря урожая, финансовые потери.
Халатное отношение сотрудников к работе или нехватка квалифицированного персонала.	Потеря качества продукции, уменьшение объёмов урожая, проблемы с болезнями и вредителями, финансовые потери.
Сбой в поставках посевного материала или предоставление некачественного материала.	Недостаток необходимых для выращивания ресурсов, снижение производительности, потеря клиентов, финансовые потери.
Вредители и болезни.	Уменьшения объёмов урожая, потеря качества продукции, необходимость применения химических препаратов.
Финансовые риски.	Недостаток средств для продолжения проекта, неспособность покрыть затраты.
Изменение законодательства.	Необходимость изменений в технологии выращивания, возможные дополнительные расходы на соответствие требованиям закона.

В таблице 28 перечислены основные риски, которые могут возникнуть в процессе реализации проекта масштабирования предприятия СХАО «Овощевод», а также их последствия, которые могут повлиять на результативность реализации проекта.

В следующей таблице 29 проведен качественный анализ предполагаемых рисков проекта масштабирования предприятия СХАО «Овощевод». Оценка рисков производилась по параметрам «вероятность наступления» по шкале от 0 до 1, где 0-низкая вероятность, а 1, соответственно высокая, а также по параметру «степень влияния» по шкале от 0 до 10, где 0-низкая степень влияния, а 10 – высокая степень.

Таблица 29 – Качественный анализ рисков при выращивании листового салата или зелени в тепличном комплексе СХАО «Овощевод»

Название риска	Вероятность наступления	Степень влияния	Оценка риска
Конкуренция на рынке.	0,6	7	4,2
Технические проблемы нового оборудования.	0,7	7	4,9
Халатное отношение сотрудников к работе.	0,6	7	4,2
Сбой в поставках посевного материала или предоставление некачественного материала.	0,5	8	4,0
Вредители и болезни.	0,7	9	6,3
Финансовые риски.	0,6	8	4,8
Изменение законодательства.	0,5	8	4,0

Согласно данным таблицы 29 наибольшую оценку риска имеют риски, связанные с вредителями и болезнями, с техническими проблемами нового оборудования, а также финансовые риски.

Для полного анализа рисков необходимо также провести количественный анализ основных рисков, которые могут возникнуть в процессе выращивания листового салата или зелени на предприятии СХАО «Овощевод». Количественный анализ рисков будет производиться по методу сценариев. Так, наиболее вероятного сценария NPV составит 26 219 тыс. руб. Далее осуществлён расчёт NPV для оптимистического и пессимистического сценария. Для каждого сценария выявлена вероятность его возникновения.

Три варианта развития ситуации:

- оптимистический – доход от реализации продукции увеличится на 15%, расходы на производство уменьшатся на 10% и ставка дисконтирования уменьшится на 3%;
- наиболее вероятный – соответствует исходным данным проекта масштабирования;
- пессимистический – доход от реализации продукции сократится на 20%, расходы на производство увеличатся на 15% и ставка дисконтирования увеличится на 5%.

В таблице 30 представлены исходные данные для количественного анализа рисков.

Таблица 30 – Исходные данные для количественного анализа рисков

Сценарий развития проекта	Показатель	
	NPV, тыс. руб.	Вероятность возникновения
Оптимистический	41 618	30%
Наиболее вероятный	26 219	50%
Пессимистический	8 400	20%

Показатель «Вероятность возникновения» определён для каждого сценария на основе экспертной оценки аналитиков рисков предприятия СХАО «Овощевод». Расчёт статистических показателей количественного

анализа рисков проекта масштабирования компании СХАО «Овощевод» представлен в таблице 31.

Таблица 31 – Расчёт статистических показателей количественного анализа рисков проекта масштабирования компании СХАО «Овощевод»

Сценарий развития	Показатель				
	NPV, тыс. руб.	Вероятность, P	NPV*P	$(NPV-NPV_{cp.})^2$	$(NPV-NPV_{cp.})^2*P$
Оптимистический	41 618	30%	12 485	205 721 649	61 716 495
Наиболее вероятный	26 219	50%	13 110	1 115 136	557 568
Пессимистический	8 400	20%	1 680	356 265 625	71 253 125
		Среднее ожидаемое значение	27 275	Дисперсия, D	133 527 188
				Стандартное отклонение	11 555
				Коэффициент вариации	42,4%

Таким образом, стандартное отклонение составило 11 555 тыс. руб, показатель дисперсии составляет 133 527 188 тыс. руб, а среднее ожидаемое значение – 27 275 тыс. руб. Исходя из этих данных, коэффициент вариации принимает значение в 42,4%. Коэффициент вариации 42,4% указывает на наличие нестабильных и рискованных факторов, которые следует учитывать при управлении рисками проекта масштабирования предприятия СХАО «Овощевод». Для проекта масштабирования предприятия СХАО «Овощевод» предлагается внедрить модель управления рисками COSO ERM, разработанную Комитетом организациями-спонсорами Комиссии Тредвея в 1992 году.

Модель управления рисками COSO ERM проекта по масштабированию предприятия СХАО «Овощевод» включает в себя различные этапы, детальное описание каждого этапа и орган управления этапом, представленные в таблице 32.

Таблица 32 – Предлагаемая модель управления рисками COSO ERM проекта по масштабированию предприятия СХАО «Овощевод»

Этап управления рисками	Детализация этапа	Орган управления этапом
Внутренняя среда.	Формирование основ подхода к управлению рисками, включающие в себя: философию управления рисками, делегирование полномочий и распределение ответственности, а также стандарты управления персоналом.	Совет директоров.
Постановка целей.	Организованный процесс выбора и формирование целей, и эти цели должны соответствовать миссии организации.	Руководство компании.
Выявление потенциальных угроз.	Выявление внешних и внутренних событий, оказывающие влияние на достижение целей компании.	Административно-управленческий персонал.
Оценка рисков.	Анализ рисков с учётом вероятности их возникновения и степени влияния.	Риск-менеджер.
Реагирование на риск.	Принятие мер для смягчения негативных последствий возможных рисков; разработка стратегий управления рисками.	Специалист по управлению рисками.
Средства контроля.	Формирование мероприятий для мониторинга и контроля за рисками, а также для оценки эффективности принятых стратегий по управлению рисками с использованием специализированных программных средств.	Специалист по информационным технологиям.
Информация и коммуникация.	Сбор, анализ, распространение и обмен информацией о рисках, а также коммуникация с заинтересованными сторонами.	Менеджер по корпоративным коммуникациям.
Мониторинг.	Мониторинг за процессом управления рисками организации с внесением требующих корректировок.	Руководство компании.

Внедрение модели управления рисками COSO ERM на предприятие СХАО «Овощевод» приведёт к следующим изменениям и улучшениям в процессах управления рисками:

- идентификация рисков: модель управления рисками COSO ERM поможет предприятию СХАО «Овощевод» более систематически

определять и классифицировать различные виды рисков, с которыми компания может столкнуться;

- оценка рисков: модель COSO ERM предлагает методы для оценки вероятности возникновения риска, что поможет определить приоритеты в управлении рисками и выделить наиболее критические области для вмешательства.;
- управление рисками: структурированный подход к управлению рисками, включая определение стратегий по снижению рисков;
- интеграция в стратегическое планирование: интеграция модели управления рисками в стратегическое планирование компании, что позволит учитывать риски при принятии стратегических решений и создавать более устойчивые бизнес-модели;
- отчётность и мониторинг: модель управления рисками COSO ERM также обращает внимание на важность отчётности о результатах управления рисками и систематического мониторинга эффективности принятых мер, что в дальнейшем поможет руководству предприятия СХАО «Овощевод» быть в курсе текущей ситуации с рисками и своевременно реагировать на изменения.

В целом, внедрение модели управления рисками позволит повысить успешность завершения проекта, улучшить бизнес-планирование организации, защитить интересы заинтересованных сторон, повысить конкурентоспособность предприятия на рынке, улучшить ключевые экономические показатели.

Для выявленных рисков проекта масштабирования можно сформировать мероприятие по предотвращению или минимизации уровня риска. Мероприятия по предотвращению или минимизации уровня рисков проекта масштабирования СХАО «Овощевод» представлены в таблице 33.

Таблица 33 – Мероприятия по предотвращению или минимизации уровня рисков проекта масштабирования СХАО «Овощевод»

Название риска	Мероприятия по предотвращению риска
Конкуренция на рынке.	Регулярный анализ рынка конкурентов.
	Разработка УТП.
	Улучшение качества продукции и обслуживания.
Технические проблемы нового оборудования.	Своевременное обслуживание оборудования.
	Наличие запасных частей для оборудования.
	Разработка плана действий в случае возникновения проблемы.
Халатное отношение сотрудников к работе или нехватка квалифицированного персонала.	Система мотивации и штрафов для работников.
	Обучение персонала уходу за таким типом растений.
	Привлечение опытных специалистов.
Сбой в поставках посевного материала или предоставление некачественного материала.	Развитие долгосрочных партнёрских отношений с надежными поставщиками.
	Создание запасов материала.
Вредители и болезни.	Систематический мониторинг состояния растений.
	Использование биологических методов борьбы с вредителями
	Соблюдение санитарных норм.
Финансовые риски.	Разработка и регулярное обновление бюджета проекта.
	Систематический мониторинг финансовых показателей.
	Создание резервного фонда.
Изменение законодательства.	Контроль за изменениями в законодательстве.
	Консультация с юристами компании или со специалистами по сельскому хозяйству.
	Внесение корректировок в производственный процесс в случае необходимости.

Исходя из данных раздела, можно сделать вывод, что разрабатываемый проект масштабирования предприятия СХАО «Овощевод» имеет высокие шансы на успешность реализации при условии соблюдения всех запланированных мероприятий в области маркетингового, производственного, организационного, а также финансового планирования. При сохранении высокого качества продукции и постоянного улучшения сервиса обслуживания потребителей проект по масштабированию может привести к увеличению объёмов производства, расширению ассортимента организации, а также к увеличению числа клиентов компании, что позволит укрепить позиции на рынке, обеспечив стабильный рост бизнеса.

Заключение

В бакалаврской работе проведено исследования на тему разработки модели управления рисками при масштабировании компании СХАО «Овощевод».

Проект по масштабированию бизнеса неизбежно связан с появлением различного рода рисков, влияющие на результат реализации. Отсюда следует вывод, что разработка модели управления рисками является неотъемлемой частью бизнес-планирования при реализации проекта.

В соответствии с целью бакалаврской работы были решены все поставленные задачи.

В первой главе исследования рассмотрены теоретические основы разработки модели управления рисками при масштабировании бизнеса, приведены особенности формирования бизнес-плана, проанализирована сущность, виды и методы управления рисками при расширении предприятия, а также представлены теоретические аспекты разработки модели управления рисками и внедрение её в бизнес-план проекта масштабирования.

По итогам первой главы сформулирован вывод о том, что бизнес-план является неотъемлемым и важным документом при реализации любого инвестиционного проекта. Бизнес-план – это документ, в котором подробно описан каждый бизнес-процесс, а также план, действия и задачи, которые необходимы для достижения поставленных целей реализации масштабирования компании. Выделены основные цели, функции, признаки и требования для написания бизнес-плана. Приведены основные разделы бизнес-плана, отдельные элементы в структуре бизнес-плана могут быть представлены частично. Сформулированы ключевые этапы и уникальные аспекты при составлении бизнес-плана при масштабировании организации. Существуют основные стратегии масштабирования бизнеса, такие как горизонтальная, вертикальная интеграция или изменения параметра бизнес-

модели. Представлены основные источники финансирования инвестиционного проекта. Определены основные элементы понятия «риск», взаимосвязь которых составляет его сущность. Сформулировано понятие риска – вероятность возникновения того или иного события, зачастую риск в предпринимательской среде связан с убытками или потерей прибыли. Представлены виды рисков, возникающие при масштабировании бизнеса. Риски подразделяются на позитивные и негативные. Существует огромное количество различных методов управления рисками, каждая из которых имеет свои преимущества и недостатки. Определены основные принципы системы управления рисками в риск-менеджменте. Приведены различные стратегии управления позитивными или негативными рисками. При разработке модели управления рисками рекомендуется использовать различные методы комплексно.

Для исследования возможности масштабирования во втором разделе выпускной квалификационной работы было выбрано предприятия СХАО «Овощевод». Во второй главе проведён анализ деятельности компании СХАО «Овощевод», а также представлено описание предлагаемого к реализации проекта по масштабированию бизнеса. Исходя из этого разработаны стратегические документы для проекта масштабирования.

Сельскохозяйственная компания «Овощевод» является коммерческим предприятием, основным видом деятельности которого является выращивание и реализация различных овощей. По итогам 2023 года компания СХАО «Овощевод» увеличила свои основные организационно-экономические показатели, такие как выручка, чистая прибыль и рентабельность продаж по чистой прибыли, что свидетельствует о эффективной деятельности организации. В 2023 году в сравнении с предыдущим выручка увеличилась 66 215 тыс. руб., в свою очередь, чистая прибыль в 2023 году составила 68 904 тыс. руб., а показатель рентабельности продаж по чистой прибыли, в сравнении с 2022 годом, изменился на 6,79%.

Основные показатели ликвидности и финансовой устойчивости находятся выше пределов нормы, что показывают эффективную деятельность компании СХАО «Овощевод». Одним из инвестиционных проектов, направленный на расширение предприятия СХАО «Овощевод», выступает проект введения на производство нового продукта – выращивание листового салата и зелени.

Далее проведён анализ рынка возможных конкурентов предприятия СХАО «Овощевод» и разработан маркетинговый план проекта. Выявлена целевая аудитория проекта, а также составлен портрет конечного потребителя. Проанализированы основные и возможные конкуренты как Самарской области, так и России в целом. Выбраны рынки сбыта новой продукции компании и сформированы основные конкурентные преимущества проекта масштабирования. В заключении маркетингового исследования проведён PEST и SWOT анализы проекта. На маркетинговые мероприятия по продвижению нового продукта предприятия планируется выделять 30 тыс. руб в месяц.

Следующим этапом выделяется производственное и организационное планирование. Для реализации проекта потребуется закупить и установить оборудование, размер затрачиваемых денежных средств составляет 8 592 тыс. руб. Запуск проекта масштабирования запланирован на сентябрь 2024 года. Прогнозируемый объём выращивания листового салата составляет 232 428 единиц салата в год. Рассчитаны постоянные и переменные затраты, необходимые для реализации продукции. Для функционирования проекта масштабирования потребуется штат сотрудников, состоящих из 5 человек, годовой ФОТ которых составляет 3 243 тыс. руб. Приведена себестоимость реализации 1 единицы продукции, которая составляет 32,7 рублей.

Сформирован финансовый план проекта, а также для оценки экономической эффективности проекта спрогнозированы денежные потоки. Для реализации проекта потребуются первоначальные затраты в размере

8 609 тыс. руб, из которых 4 109 тыс. руб. будут выделены из собственных средств, а остальные денежные средства в размере 4 500 тыс. руб. будут взяты в кредит под 5% годовых. Выручка от реализации продукции во второй год составит 18 594 тыс. руб., из которых 7 393 тыс. руб. будут составлять расходы на выращивание листового салата. Чистая прибыль, после вычета единого сельскохозяйственного налога, составит 10 529 тыс. руб. Рентабельность продукции при этом составит 142,4%. Для оценки экономической эффективности проекта была рассчитана ставка дисконтирования 10% по модели WACC. При данной ставки дисконтирования, чистый дисконтированный доход составит 26 219 тыс. руб. Инвестиции в размере 8 609 тыс. руб. окупятся за 10 месяцев. Индекс доходности инвестиций составляет 4,05, в свою очередь, внутренняя норма рентабельности достигает 80%. Исходя из данных показателей эффективности бизнес-проекта, можно сделать вывод о том, что показатели больше требуемой нормы рентабельности, следовательно, проект эффективен.

В третьей главе исследовательской работы представлена модель управления рисками проекта масштабирования предприятия СХАО «Овощевод». Определены и сформулированы ключевые риски проекта масштабирования, а также разработаны мероприятия по минимизации последствий данных рисков. Проведена качественная оценка вероятности возникновения и степени влияния на организацию и количественный анализ рисков проекта.

Исходя из исследования, можно сделать вывод, что разработанный проект масштабирования компании СХАО «Овощевод» является эффективным. Сформированная модель управления рисками для данного проекта учитывает все ключевые риски, которые могут возникнуть в результате реализации и могут снизить эффективность организации в будущем.

Список используемой литературы

1. Берг Д. Б. Модели жизненного цикла: учеб. пособие / Д. Б. Берг, Е. А. Ульянова, П. В. Добряк. - Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2014. - 74, [2] с.
2. В этом году потребление салатов может увеличиться на 5-7% // Агроинвестор [Сайт]. URL: <https://www.agroinvestor.ru/markets/news/40373-v-etom-godu-potreblenie-salатов-mozhet-uvelichitsya-na-5-7/> (дата обращения: 15.05.2024).
3. Василенко Ю. А. Методы оценки управления рисками в организации // Вестник Гуманитарного университета. 2021г. №4. С. 10-12.
4. Выонг Т. Т. З. Управление финансовыми рисками при реализации инвестиционных проектов: автореферат дис. ... кандидата экономических наук: 08.00.10 / Выонг Тхи Тхуи Зыонг; [Место защиты: Тул. гос. ун-т]. - Тула, 2018. - 24 с.
5. ГОСТ Р 56275-2014 Менеджмент рисков. Руководство по надлежащей практике менеджмента рисков проектов. М.: Стандартинформ, 2015. 42 с.
6. Жабин А.П., Волкодавова Е.В., Кандрашина Е.А. Управление предпринимательскими рисками, или черный лебедь COVID-19 как тест на антихрупкость // Вестник Самарского государственного экономического университета: 2020г. №3. С. 38-45.
7. К 2030 году сторонники здорового питания будут потреблять до 11 кг зелени и салатов // Сельские узоры. Новости сельского хозяйства республики [Сайт]. URL: <https://suzory.ru/news/rastenievodstvo/2021-07-06/k-2030-godu-storonniki-zdorovogo-pitaniya-budut-potreblyat-do-11-kg-zeleni-i-salатов-2398701> (дата обращения: 15.05.2024).
8. Казазаев М. В. Бизнес-план инвестиционного проекта// Инновации. Наука. Образование. 2021. № 42. С. 149-153.

9. Каледин С. Предпринимательство. Предпринимательская среда // Электронная книга // Изд-во Автор. 2023.
10. Коршунова Н.И. Сущность кредитного риска и способы его минимизации // European Student Scientific Journal. 2017. № 1.
11. Костенко О. В. Риск-менеджмент в системе финансового управления инновационными проектами предприятий целлюлозно-бумажной промышленности / О. В. Костенко, В. В. Щенникова ; Вятская государственная сельскохозяйственная академия. – Киров: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство «Аверс», 2020. – 164 с.
12. Кочемирова Л.И. Понятие риска в системе управления предприятием / Актуальные вопросы науки и практики: сборник научных трудов по материалам XVI Международной научно-практической конференции, 2020. - С. 27-31.
13. Любанова Т. П., Мясоедова Л. В., Грамотенка Т. А., Олейникова Ю. А. Бизнес-план. Опыт, проблемы // Приор. 2000г.
14. М. Круи, Д. Гэлаи, В. Б. Минасян, Р. Марк Основы риск-менеджмента / — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 388 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02578-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт.
15. Маркетинговое исследования рынка свежих салатов // Маркетинговые исследования рынков Techart [Сайт]. URL: <https://research.techart.ru/report/fresh-salads-market.html> (дата обращения: 10.05.2024).
16. Наумкин А. С., Алибаев М. Р., Брежнева О. В. Предпринимательские риски в современной экономике // Тенденции развития науки и образования. 2021. № 72-3. С. 65-68.
17. Оборот Wildberries за 2022 год вырос на 98%. Это составляет треть от всего оборота Интернет-торговли РФ // ТАСС [Сайт]. URL: <https://tass.ru/ekonomika/17051765> ((дата обращения: 15.05.2024).

18. Основы риск-менеджмента. / Курс: Управление рисками в организации. / Сайт: Система управления обучением ФГАОУ ВО "СГЭУ".
19. Орлова А. В. Менеджмент. Национальные модели менеджмента. Методы управления. Организация как объект управления: практическое пособие: учебное пособие / А. В. Орлова. Гомель: ГГУ имени Ф. Скорины, 2022.
20. Петрова Е. Д. Банковские риски: проблемы и перспективы. / Е. Д. Петрова // Аллея науки. 2018. № 1 (17). С.174-179.
21. Петрушевская В. В. Сущность малого предпринимательства в процессе его становления и перспективного развития / В.В. Петрушевская, А.Н. Шарый // Менеджер. 2020. №2 (92). С. 177-183.
22. Попадюк Т. Г. Бизнес-планирование: учебник / Под ред. Т. Г. Попадюк, В. Я. Горфинкеля. М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2021. 296 с.
23. Статистика продаж. Продукты питания/Зелень // Продажи в РФ. Данные о продажах товаров и услуг из первых рук [Сайт]. URL: <https://продажи.рф/Зелень/summary> (дата обращения: 15.05.2024).
24. Принцип «минимизации сожалений» Джеффа Безоса. История Amazon // БКС Экспресс – новости фондового рынка и экономики. Статьи об инвестициях [Сайт]. URL: <https://bcs-express.ru/novosti-i-analitika/printsip-minimizatsii-sozhalenii-dzheffa-bezosa-istoriia-amazon> (дата обращения: 15.05.2024).
25. Пятаев Д. А., Мартынова О. Ю. Управление рисками в предпринимательской деятельности // Мировая наука. 2021. № 4. С. 207-209.
26. Риск-менеджмент инвестиционного проекта: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / под ред. М. В. Грачева. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.
27. Россельхозбанк: потребление салатов и зелени в России будет расти // Агроинвестор [Сайт]. URL:

<https://www.agroinvestor.ru/markets/news/36104-rosselkhozbank-potreblenie-salatov-i-zeleni-v-rossii-budet-rasti/> (дата обращения: 15.05.2024).

28. Смирнова Е. А. Сущность и способы масштабирования бизнеса. УДК 296. // Экономические науки // «CHRONOS»: мультидисциплинарные науки Том 6 #11 (73), 2022 г. с 161-162.

29. Чакш В. Ю. Сравнительная характеристика методик анализа финансового состояния // Молодежь и наука: сборник материалов X Юбилейной Всероссийской научно-технической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. Красноярск: Сибирский федеральный ун-т, 2018. С.131.

30. Coca-Cola: бизнес-модель и SWOT-анализ // Vc.ru – бизнес, технологии, идеи, модели роста, стартапы [Электронный ресурс]. URL: <https://vc.ru/u/1731897-analiz-biznes-modeley/683368-coca-cola-biznes-model-i-swot-analiz>.

31. Dan'ko T., Kitova O. [The issues of development of digital marketing]. In: Problemy sovremennoiekonomiki [Issues of Modern Economy], 2018, no. 3(47), pp. 261–265.

32. De Galhau F.V. Constructing the possible trinity of innovation, stability and regulation for digital finance // Financial stability in the digital era. Financial Stability Review. 2018. № 20. P. 7–13.

33. Farida I., Setiawan D. Business strategies and competitive advantage: the role of performance and innovation //Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity. – 2022. – Т. 8. – №. 3. – С. 163.

34. Ioannou P. G. (2022). Risk-sensitive competitive bidding model and impact of risk aversion and cost uncertainty on optimum bid. Journal of Construction Engineering and Management, 148(3).

35. Kolodiziev O., Tyschenko V., & Azizova K. (2017). Project finance risk management for public-private partnership. Investment Management and Financial Innovations, 14(4), 171-180. doi:10.21511/imfi.14(4).2017.14.

Приложение А

Организационная структура компании СХАО «Овощевод»

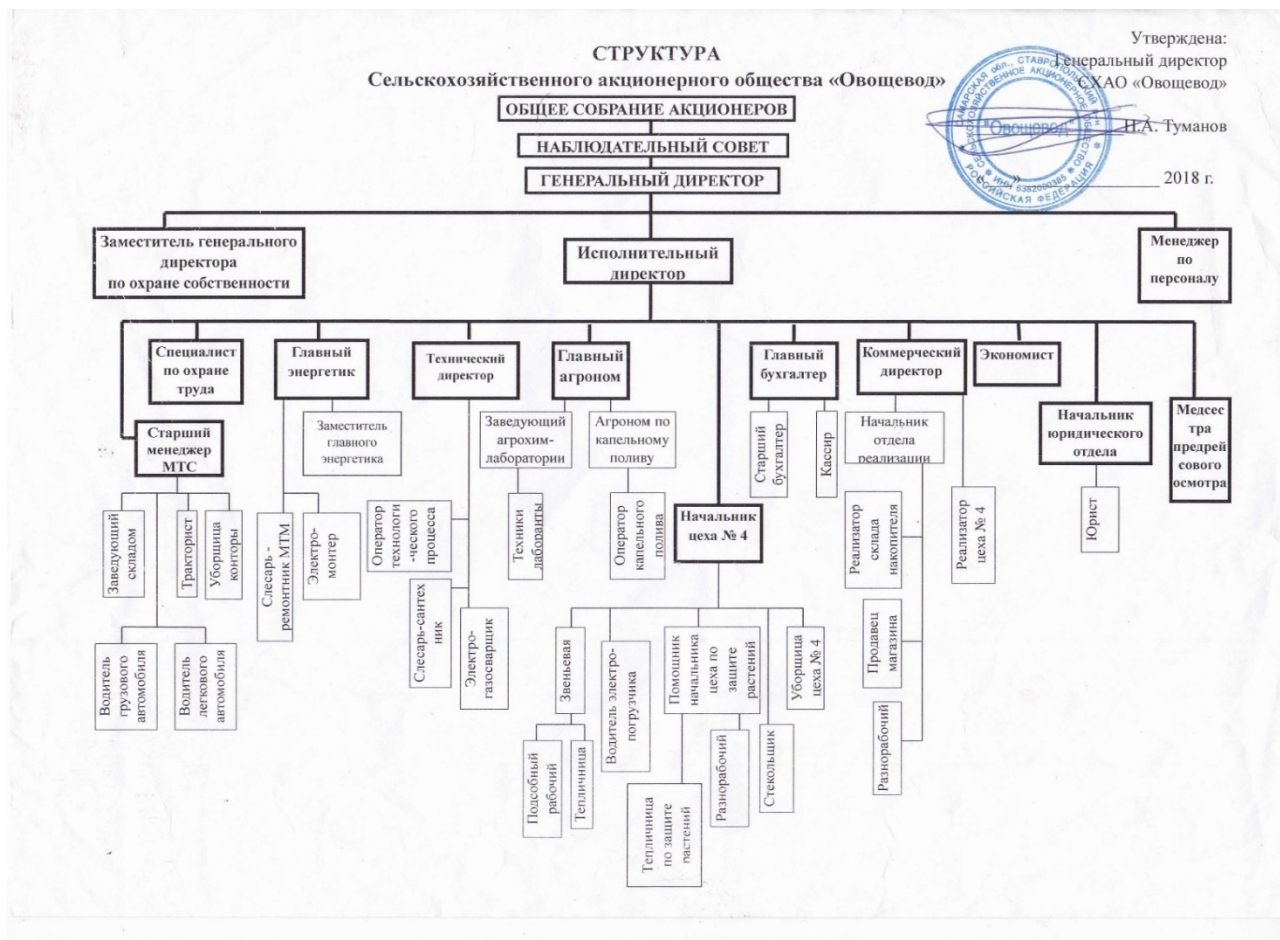


Рисунок А.1 – Организационная структура предприятия СХАО «Овощевод»

Приложение Б

Бухгалтерский баланс на 31.12.2023 и отчёт о финансовых результатах за 2023 год СХАО «Овощевод»

Бухгалтерский баланс
на 31 декабря 2023 г.

	Форма по ОКУД	Коды 0710001		
	Дата (число, месяц, год)	31	12	2023
Организация <u>Сельскохозяйственное акционерное общество "Овощевод"</u>	по ОКПО	05344810		
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	6382000385		
Вид экономической деятельности	по ОКВЭД 2	01.13.1		
Организационно-правовая форма / форма собственности СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО / Частная собственность	по ОКОПФ / ОКФС	12247	16	
Единица измерения: в тыс. рублей	по ОКЕИ	384		
Местонахождение (адрес) 445143, Самарская обл, м.р. Ставропольский, комплекс "Лужки-1", массив Южный, участок 22				
Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту <input type="checkbox"/> ДА <input checked="" type="checkbox"/> НЕТ				
Наименование аудиторской организации/фамилия, имя, отчество (при наличии) индивидуального аудитора				
Идентификационный номер налогоплательщика аудиторской организации/индивидуального аудитора				ИНН
Основной государственный регистрационный номер аудиторской организации/индивидуального аудитора				ОГРН/ ОГРНИП

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2023 г.	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110	-	-	-
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	88 162	97 963	99 840
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	-	-	-
	Отложенные налоговые активы	1180	-	-	-
	Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
	Итого по разделу I	1100	88 162	97 963	99 840
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Запасы	1210	56 644	49 074	29 220
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	4 864	5 276	4 050
	Дебиторская задолженность	1230	21 333	11 278	8 136
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	43 501	43 384	35 452
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	2 889	2 772	1 183
	Прочие оборотные активы	1260	408	207	285
	Итого по разделу II	1200	129 639	111 991	78 326
	БАЛАНС	1600	217 801	209 954	178 166

Рисунок Б.1 – Бухгалтерский баланс на 31.12.2023 СХАО «Овощевод»

Продолжение Приложения Б

Форма 0710001 с.2

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2023 г.	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	3 438	3 438	317
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
	Переоценка внеоборотных активов	1340	147 609	147 609	147 609
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	780	780	-
	Резервный капитал	1360	3 029	3 029	3 029
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	11 975	(3 340)	8 329
	Итого по разделу III	1300	166 831	151 516	159 284
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1410	5 000	5 000	2 000
	Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-	-
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	5 000	5 000	2 000
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1510	33 257	30 000	-
	Кредиторская задолженность	1520	8 153	16 862	12 259
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
	Оценочные обязательства	1540	4 560	6 576	4 623
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	45 970	53 438	16 882
	БАЛАНС	1700	217 801	209 954	178 166



Руководитель Туганов Николай Александрович
(подпись) (расшифровка подписи)

1 марта 2024 г.

2

Рисунок Б.2 – Бухгалтерский баланс на 31.12.2023 СХАО «Овощевод»

Продолжение Приложения Б

Отчет о финансовых результатах за Январь - Декабрь 2023 г.		Коды			
	Дата (число, месяц, год)	0710002	31	12	2023
Организация <u>Сельскохозяйственное акционерное общество "Овощевод"</u>	Форма по ОКУД	0710002			
Идентификационный номер налогоплательщика	по ОКПО	05344810			
Вид экономической деятельности	ИНН	6382000385			
Организационно-правовая форма / форма собственности	по ОКВЭД 2	01.13.1			
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО / Частная собственность	по ОКОПФ / ОКФС	12247	16		
Единица измерения: в тыс. рублей	по ОКЕИ	384			

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2023 г.	За Январь - Декабрь 2022 г.
	Выручка	2110	406 183	339 968
	Себестоимость продаж	2120	(309 833)	(268 613)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	96 350	71 355
	Коммерческие расходы	2210	(12 994)	(16 910)
	Управленческие расходы	2220	(33 556)	(32 666)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	49 800	21 779
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	7 271	6 087
	Проценты к уплате	2330	(889)	(746)
	Прочие доходы	2340	56 580	24 249
	Прочие расходы	2350	(38 234)	(14 647)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	74 528	36 722
	Налог на прибыль	2410	-	-
	в том числе:			
	текущий налог на прибыль	2411	-	-
	отложенный налог на прибыль	2412	-	-
	Прочее	2460	(5 624)	(2 141)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	68 904	34 581

Рисунок Б.3 – Отчёт о финансовых результатах за 2023 год СХАО
«Овощевод»

Продолжение Приложения Б

Форма 0710002 с.2

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2023 г.	За Январь - Декабрь 2022 г.
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода	2530	-	-
	Совокупный финансовый результат периода	2500	68 904	34 581
	Справочно	2900	-	-
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-



Руководитель Туманов Николай Александрович
 (подпись) (расшифровка подписи)

1 марта 2024 г.

4

Рисунок Б.4 – Отчёт о финансовых результатах за 2023 год СХАО

«Овощевод»

Приложение В

Бухгалтерский баланс на 31.12.2022 и отчёт о финансовых результатах за 2022 год СХАО «Овощевод»

Бухгалтерский баланс
на 31 декабря 2022 г.

	Форма по ОКУД	Коды		
	Дата (число, месяц, год)	0710001		
Организация <u>Сельскохозяйственное акционерное общество "Овощевод"</u>	по ОКПО	31	12	2022
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	05344810		
Вид экономической деятельности	по ОКВЭД 2	6382000385		
Организационно-правовая форма / форма собственности	по ОКПОФ / ОКФС	01.13.1		
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО / Частная собственность	по ОКЕИ	12247	16	
Единица измерения: в тыс. рублей		384		
Местонахождение (адрес) 445143, Самарская обл, м.р. Ставропольский, комплекс "Лужки-1", массив Южный, уч. 22				
Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту	<input type="checkbox"/> ДА <input checked="" type="checkbox"/> НЕТ			
Наименование аудиторской организации/фамилия, имя, отчество (при наличии) индивидуального аудитора				
Идентификационный номер налогоплательщика аудиторской организации/индивидуального аудитора		ИНН		
Основной государственный регистрационный номер аудиторской организации/индивидуального аудитора		ОГРН/ ОГРНИП		

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110	-	-	-
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	97 963	99 840	39 677
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	-	-	6
	Отложенные налоговые активы	1180	-	-	-
	Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
	Итого по разделу I	1100	97 963	99 840	39 683
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Запасы	1210	49 074	29 220	28 784
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	5 276	4 050	3 295
	Дебиторская задолженность	1230	11 278	8 136	9 132
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	43 384	35 452	10 000
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	2 772	1 183	1 569
	Прочие оборотные активы	1260	207	285	301
	Итого по разделу II	1200	111 991	78 326	53 081
	БАЛАНС	1600	209 954	178 166	92 764

Рисунок В.1 – Бухгалтерский баланс на 31.12.2022 СХАО «Овощевод»

Продолжение Приложения В

Форма 0710001 с.2

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	3 438	317	317
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
	Переоценка внеоборотных активов	1340	147 609	147 609	147 689
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	780	-	-
	Резервный капитал	1360	3 029	3 029	3 029
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	(3 340)	8 329	(80 381)
	Итого по разделу III	1300	151 516	159 284	70 654
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1410	5 000	2 000	-
	Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-	-
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	5 000	2 000	-
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1510	30 000	-	-
	Кредиторская задолженность	1520	16 862	12 259	16 471
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
	Оценочные обязательства	1540	6 576	4 623	5 639
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	53 438	16 882	22 110
	БАЛАНС	1700	209 954	178 166	92 764



Руководитель Туманов Николай Александрович
(подпись) (расшифровка подписи)

14 февраля 2023 г.

Рисунок В.2 – Бухгалтерский баланс на 31.12.2022 СХАО «Овощевод»

Продолжение Приложения В

Отчет о финансовых результатах за Январь - Декабрь 2022 г.				
	Форма по ОКУД	Коды 0710002		
	Дата (число, месяц, год)	31	12	2022
Организация <u>Сельскохозяйственное акционерное общество "Овощевод"</u>	по ОКПО	05344810		
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	6382000385		
Вид экономической деятельности	по ОКВЭД 2	01.13.1		
Организационно-правовая форма / форма собственности СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО / Частная собственность	по ОКОПФ / ОКФС	12247	16	
Единица измерения: в тыс. рублей	по ОКЕИ	384		

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2022 г.	За Январь - Декабрь 2021 г.
	Выручка	2110	339 968	356 258
	Себестоимость продаж	2120	(268 613)	(262 589)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	71 355	93 669
	Коммерческие расходы	2210	(16 910)	(14 673)
	Управленческие расходы	2220	(32 666)	(29 952)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	21 779	49 044
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	6 087	2 131
	Проценты к уплате	2330	(746)	-
	Прочие доходы	2340	24 249	19 510
	Прочие расходы	2350	(14 647)	(11 625)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	36 722	59 060
	Налог на прибыль	2410	-	-
	в том числе:			
	текущий налог на прибыль	2411	-	-
	отложенный налог на прибыль	2412	-	-
	Прочее	2460	(2 141)	(3 573)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	34 581	55 487

Рисунок В.3 – Отчёт о финансовых результатах за 2022 год СХАО

«Овощевод»

Приложение Г

Бухгалтерский баланс на 31.12.2021 и отчёт о финансовых результатах за 2021 год СХАО «Овощевод»

Бухгалтерский баланс
на 31 декабря 2021 г.

	Дата (число, месяц, год)	Коды		
Организация Сельскохозяйственное акционерное общество "Овощевод"	по ОКПО	0710001		
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	31	12	2021
Вид экономической деятельности	по ОКВЭД 2	05344810		
Организационно-правовая форма / форма собственности	по ОКФС	6382000385		
Непубличные акционерные общества / Частная собственность	по ОКЕИ	01.13.1		
Единица измерения: в тыс. рублей		12267	16	
Местонахождение (адрес)		384		
445143, Самарская обл, м.р. Ставропольский, комплекс "Лужки-1", массив Южный, уч. 22				
Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту <input checked="" type="checkbox"/> ДА <input type="checkbox"/> НЕТ				
Наименование аудиторской организации/фамилия, имя, отчество (при наличии) индивидуального аудитора				
ООО АФ "Мигаудит"				
Идентификационный номер налогоплательщика аудиторской организации/индивидуального аудитора	ИНН	6319204842		
Основной государственный регистрационный номер аудиторской организации/индивидуального аудитора	ОГРН/ОГРНИП	1166313070208		

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110	-	-	-
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
1	Основные средства	1150	43 040	39 677	42 621
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
5	Финансовые вложения	1170	-	6	6
	Отложенные налоговые активы	1180	-	-	-
	Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
	Итого по разделу I	1100	43 040	39 683	42 627
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
2	Запасы	1210	29 220	28 784	29 447
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	4 050	3 295	2 429
3	Дебиторская задолженность	1230	8 136	9 132	8 635
5	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	35 452	10 000	44 000
4	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	1 183	1 569	258
	Прочие оборотные активы	1260	285	301	400
	Итого по разделу II	1200	78 326	53 081	85 170
	БАЛАНС	1600	121 366	92 764	127 797

Рисунок Г.1 – Бухгалтерский баланс на 31.12.2021 СХАО «Овощевод»

Продолжение Приложения Г

Форма 0710001 с.2

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
6	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	317	317	317
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
6	Переоценка внеоборотных активов	1340	147 621	147 689	147 689
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
6	Резервный капитал	1360	3 029	3 029	3 029
6	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	(48 483)	(80 381)	(49 573)
	Итого по разделу III	1300	102 484	70 654	101 462
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
7	Заемные средства	1410	2 000	-	-
	Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-	-
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	2 000	-	-
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
7	Заемные средства	1510	-	-	10 601
11	Кредиторская задолженность	1520	12 259	16 471	9 818
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
8	Оценочные обязательства	1540	4 623	5 639	5 916
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	16 882	22 110	26 335
	БАЛАНС	1700	121 366	92 764	127 797



Руководитель Туманов Николай Александрович
(подпись) (расшифровка подписи)

25 февраля 2022 г.

5

Рисунок Г.2 – Бухгалтерский баланс на 31.12.2021 СХАО «Овощевод»

Продолжение Приложения Г

Отчет о финансовых результатах за Январь - Декабрь 2021 г.			Коды		
	Дата (число, месяц, год)	Форма по ОКУД	31	12	2021
Организация Сельскохозяйственное акционерное общество "Овощевод"		по ОКПО	0710002		
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН	05344810		
Вид экономической деятельности		по ОКВЭД 2	6382000385		
Организационно-правовая форма / форма собственности		по ОКФС	01.13.1		
Непубличные акционерные общества / Частная собственность		по ОКФС / ОКФС	12267	16	
Единица измерения: в тыс. рублей		по ОКЕИ	384		

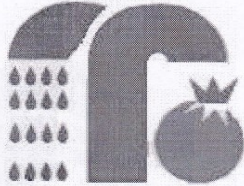
Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2021 г.	За Январь - Декабрь 2020 г.
12	Выручка	2110	356 258	279 377
12	Себестоимость продаж	2120	(262 589)	(263 354)
12	Валовая прибыль (убыток)	2100	93 669	16 023
12	Коммерческие расходы	2210	(14 673)	(10 390)
12	Управленческие расходы	2220	(29 952)	-
12	Прибыль (убыток) от продаж	2200	49 044	5 633
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
12	Проценты к получению	2320	2 131	2 661
	Проценты к уплате	2330	-	(537)
12	Прочие доходы	2340	19 510	8 348
12	Прочие расходы	2350	(11 625)	(5 477)
12	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	59 060	10 628
	Налог на прибыль	2410	-	-
	в том числе:			
	текущий налог на прибыль	2411	-	-
	отложенный налог на прибыль	2412	-	-
12	Прочее	2460	(3 573)	(1 740)
	в том числе:			
12	ЕСХН		(3 573)	(1 740)
6,12	Чистая прибыль (убыток)	2400	55 487	8 888

Рисунок Г.3 – Отчёт о финансовых результатах за 2021 год СХАО

«Овощевод»

Приложение Д

Прайс-лист предприятия СХАО «Овощевод»



ОВОЩЕВОД

ПРАЙС-ЛИСТ
На 16 апреля 2024 года

ОПТОВЫЕ ЦЕНЫ

Наименование	Цена за 1 кг в рублях экстра / 2 сорт
Огурец «Атлет»	185/135
Томат «Митридат»	225/150

Исполнительный директор
СХАО «Овощевод»

Г.П. Мелашенко

Рисунок Д.1 – Прайс-лист оптовых цен предприятия СХАО «Овощевод» на

16.04.2024



ОВОЩЕВОД

ПРАЙС-ЛИСТ
на 15 апреля 2024 года
РОЗНИЧНЫЕ ЦЕНЫ

Наименование	Цена за 1 кг в рублях экстра / 2 сорт
Огурец «Атлет»	200/145
Томат «Митридат»	250
Баклажан	350

Исполнительный директор
СХОАО «Овощевод»

Г.П. Мелашенко

Рисунок Д.2 – Прайс-лист розничных цен предприятия СХОАО «Овощевод»
на 16.04.2024

Приложение Е

Коммерческое предложение от организации «ProАГРО»



Комплексные решение
в сфере тепличного бизнеса
Тел: +7 (903) 594-66-71
E-mail: sales@gk-proagro.ru
<http://www.proagro-group.ru>

КОММЕРЧЕСКОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ ДЛЯ ВЫРАЩИВАНИЯ ЗЕЛЁНЫХ КУЛЬТУР В ТЕПЛИЦЕ 1000 м² С ИСПОЛЬЗОВАНИЕ УГС-1, УГС-3

ТЕХНОЛОГИИ ВЫРАЩИВАНИЯ НА УГС-1 И УГС-3

Автономные гидропонные системы для промышленных теплиц были разработанные в Голландии.

Они представляют собой способ выращивания растений без использования почвы. Вместо этого, корни растений помещаются в специальные контейнеры или трубки, в которых они получают необходимые питательные вещества в виде раствора. Вода и питательные элементы подаются в систему автоматически, что позволяет контролировать идеальные условия для роста растений, повышает урожайность.

Благодаря регулированию уровня влажности, pH-баланса и подаче точного количества питательных веществ, можно добиться оптимального развития корневой системы и роста растений.

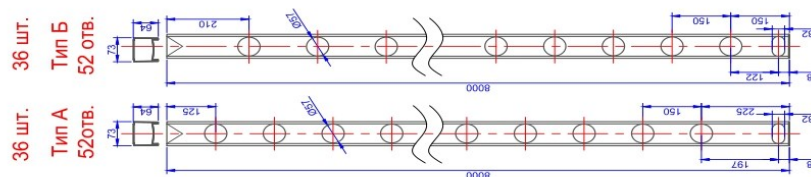
Кроме того, снижается воздействие внешних факторов: погоды, вредителей и болезней. Это позволяет сократить использование пестицидов и других химических веществ.

ТЕХНОЛОГИЯ: ВЫРАЩИВАНИЕ ЗЕЛЕННЫХ КУЛЬТУР И САЛАТОВ НА СТОЛАХ УГС – 1 – ПРОТОЧНАЯ ГИДРОПОНИКА



Рисунок Е.1 – Коммерческое предложение от организации «PROАгро»

Продолжение Приложения Е



Модель УГС-1 предназначена для выращивания салата методом проточной гидропонии, используется в составе салатных линий.

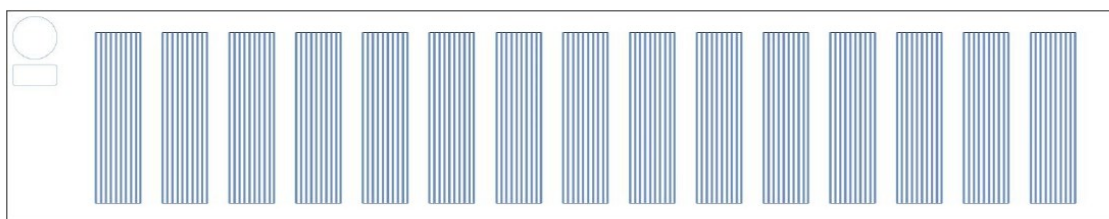


Схема расположения в теплице 10x50x5:

15 столов УГС - 1 - 2000x8000, 150 лотков 8000 мм, шаг отверстий 150 мм, в шахматном порядке

- Салатные - руккола, шпинат, мизуна, кресс-салат, афицион, фриллис, лолло росса
- Пряные - укроп, петрушка, кинза, базилик, тимьян, мята, мелисса, шалфей и др.

Преимущества:

- Довольно высокое, но не максимальное использование пространства теплицы за счет отсутствия откатного механизма у столов
- Высокая степень автоматизации
- Высокая предсказуемость урожая
- Возможность выращивать одновременно несколько культур
- Средняя стоимость – порядка 2200 р/м²
- Быстрые сроки изготовления конструкции – до 21 дней

Недостатки:

- Не самая высокая плотность посадки культур и, соответственно, рентабельность
- Требуется периодическое обеззараживание и мойка
- В случае отключения электричества и отсутствии автономных источников высокая скорость гибели растений (до часа)

Полив:

Подача питательного раствора осуществляется с помощью периодического включения насоса. Цикл полива замкнутый, с периодическим подмесом чистой воды и удобрений.

Рисунок Е.2 – Коммерческое предложение от организации «PROАгро»

Продолжение Приложения Е

ТЕХНОЛОГИЯ: ВЫРАЩИВАНИЕ ЗЕЛЕННЫХ КУЛЬТУР И САЛАТОВ НА СТОЛАХ УГС-3

Установка гидропонная стеллажная УГС-3 предназначена для выращивания рассады салата и зеленных культур, используется в составе салатных линий. Имеет стандартную ширину 1825 мм, длина может быть от 3,0 до 11,0 м.



Метод выращивания зелени и салатов на вегетационных столах УГС-4. Полив осуществляется методом периодического подтопления (прилив-отлив), используется метод рециркуляции ПР, с периодическим подмесом чистой воды и удобрений.

Данный способ подходит для выращивания следующих культур:

- Салатные - руккола, шпинат, мизуна, кресс-салат, афицион, фриллис, лолло росса
- Пряные - укроп, петрушка, кинза, базилик, тимьян, мята, Melissa, шалфей и др.
- Выращивание рассады томата, огурца, кабачка, дыни, арбуза, перца, баклажана

Выращивание салатных культур по технологии УГС-3 в индивидуальной упаковке является, пожалуй, одним из самых рентабельных направлений тепличного бизнеса.

Рентабельность – более 40%.

Что важно, такую высокую рентабельность удается сохранять даже при выращивании в промышленных объемах и реализации в сетевые магазины

Более высокую рентабельность показывает только технология УГС-4, что является обновлением УГС-3 за счет дополнительных элементов автоматизации.

Рисунок Е.3 – Коммерческое предложение от организации «PROАгро»

Продолжение Приложения Е

СИСТЕМА ПОЛИВА И ФЕРТИГАЦИИ

Для выращивания зеленых культур выбраны следующие технологии :

- 1) Выращивание на культивационных столах УГС-1 и УГС-3. (Технология описана в конце файла)
- 2) Система СИОД (туманообразования.)



СИОД (система испарительного охлаждения и доувлажнения) для промышленных теплиц предназначена для автоматизации орошения в теплицах путем поддержания комфортного для растений уровня относительной влажности.

Для этого воду распыляют через специальные форсунки под давлением 70 бар, получая туман из капель размером не больше 5 микрон. Такая система наиболее доступна по стоимости и простоте установки по сравнению с другими типами увлажнителей для теплиц.

Фертигация осуществляется с помощью растворного узла, обеспечивающим автоматическое приготовление питательной смеси и полив растений в соответствии с заданной программой.

Система фертигации обеспечивает постоянное и равномерное питание растений необходимыми питательными веществами и водой. Для этого используются системы полива и удобрения, которые контролируются и настраиваются в соответствии с потребностями каждого конкретного вида растения.

С помощью специальных датчиков система контролирует уровень влажности воздуха и почвы, температуру и освещенность. На основе полученных данных система рассчитывает и вносит необходимое количество воды и удобрений.

За счет точного расчета и учета потребностей растений, система позволяет снизить расход воды и удобрений до минимума. Кроме того, система позволяет улучшить вкусовые качества продукции, повысить ее питательность и уменьшить вероятность возникновения болезней или вредителей.

Рисунок Е.4 – Коммерческое предложение от организации «PROАгро»

РАСТВОРНЫЙ УЗЕЛ

Растворные узлы для теплиц бывают:

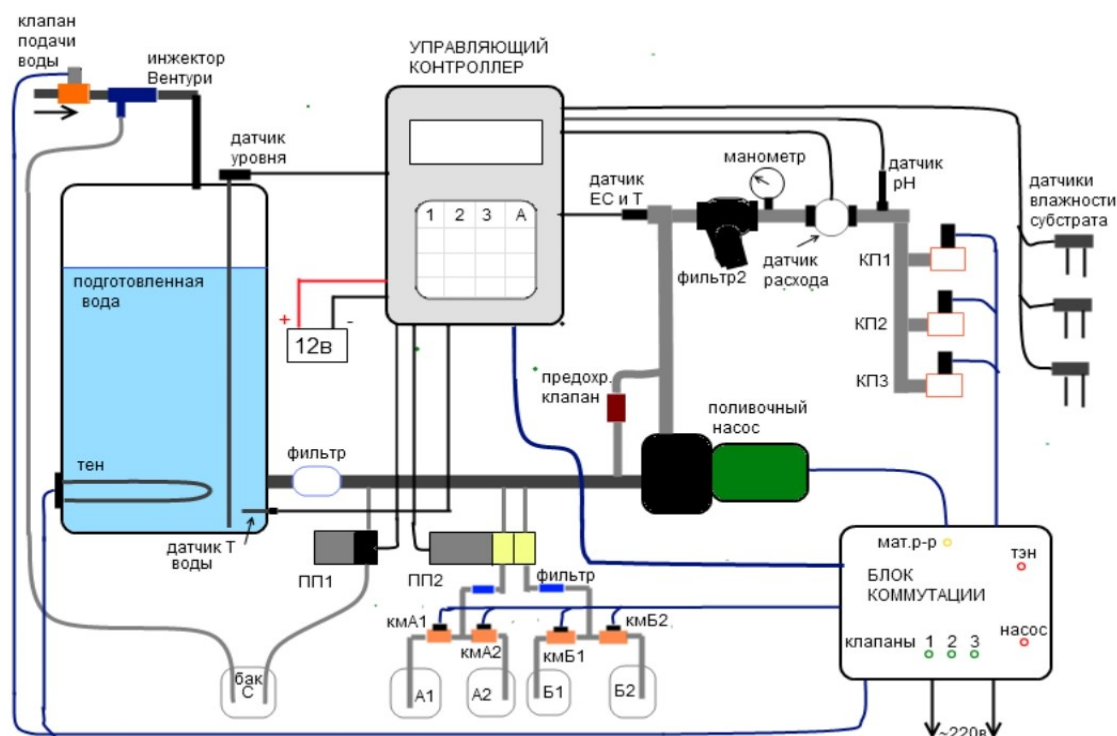
- проточного типа без емкостей для смешивания
- емкостные узлы с емкостями для смешивания

Узлы проточного типа устанавливаются непосредственно на трубопровод орошения по принципу "байпас". В таких растворных узлах не предусмотрено наличие отдельной емкости для приготовления пестицидов и удобрений.

Байпасные растворные узлы находят применение в пленочных теплицах и на открытых грунтах.

Емкостные растворные системы для теплиц, как правило, включают несколько насосов дозаторов. Один служит для наполнения емкости, другой - для подачи раствора удобрения или пестицида в систему полива. Они отличаются высоким качеством приготовления удобрений и пестицидов. Раствор получается однородным и обогащенным кислородом, что важно для почвы и агрокультур.

Структурная схема растворного узла.



Вопрос о том, нужен ли растворный узел в системе фертигации или можно обойтись без него, зависит от нескольких факторов. Во-первых, от типа теплицы и выращиваемых там растений. Если грунт в теплице имеет достаточное количество питательных веществ, то можно обойтись без растворного узла. Однако, если растения требуют определенных элементов питания в определенных пропорциях, то растворный узел необходим.

Рисунок Е.5 – Коммерческое предложение от организации «PROАгро»

Продолжение Приложения Е



КАМЕРА ПРОРАЩИВАНИЯ/ДОРАЩИВАНИЯ

Дано:

Салатное отделение 620 м² УГС-1, УГС-3; Культуры – зелень: салаты=50:50

Необходимо: камера проращивания (ясли) температура 25-28, влажность 90%, вместимость 9000 шт. рассады, срок пребывания 10 суток.

Материал стен – сотовый поликарбонат 16 мм

Расчеты:

1. Для одновременного проращивания 9000 шт. растений необходимо 166 рассадных кассет-вкладышей на 54 посадочных мест размеров 400x600 мм;
2. Поддон для гидропоники ПГК 1810x3010x45 – 8 шт.;
3. Стеллаж металлический 4 яруса 2000x3100x2100 – 8 шт.;
4. Лампы досветки 18 вт. 1500 мм – 64 шт.
5. Система полива (растворный узел, разводка, трубы, дренажная и накопительная емкости, клапаны, фильтры) – 1 шт.
6. Система увлажнения



Рисунок Е.6 – Коммерческое предложение от организации «PROАгро»

Продолжение Приложения Е



**ВИЗУАЛЬНАЯ ПЛАНИРОВКА
ФОТОГРАФИИ ПРИМЕРНОЙ КОНСТРУКЦИИ**

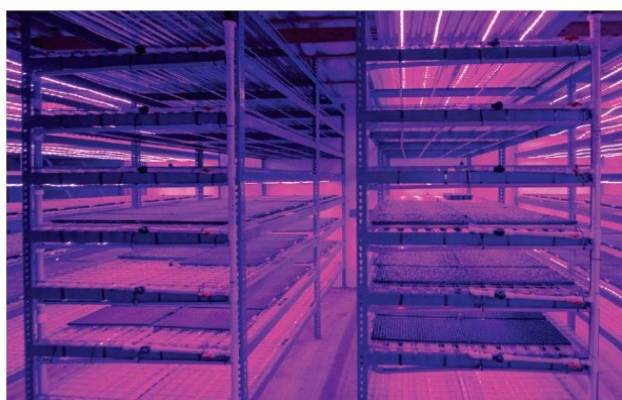


Рисунок Е.7 – Коммерческое предложение от организации «PROАгро»

Продолжение Приложения Е

СИСТЕМА ДОСВЕТКИ РАСТЕНИЙ

Профессиональная система досветки в промышленной теплице – **залог успеха при круглогодичном выращивании**. При дефиците света замедляется фотосинтез: листья тускнеют, стебли истончаются, цветение ослабевает – растение теряет силы и погибает.

Минус 1% света – минус 1 % урожая



К установке предлагаются светодиодные светильники, обладающие значительными преимуществами (в сравнении с ДНаТ):

- **Сокращение расходов** на электричество в 3-4 раза
- **Отсутствие спада светового потока** в зависимости от времени выработки
- **Срок эксплуатации в 5-6 раз больше** – 50 000 часов
- **Повышение урожайности** за счет нужного светового спектра
- **Возможность использования при многоярусной посадке** и в непосредственной близости к растениям

Для корректного расчета количества, типа и цены светильников необходимо составлять индивидуальный проект для каждого тепличного комплекса исходя из следующих факторов:

- Выращиваемая культура
- Размеры теплицы
- Расположение растений (рядки, столы, ярусы)
- Расположение технических проходов

В качестве примера в данном КП представлен расчет стоимости для:

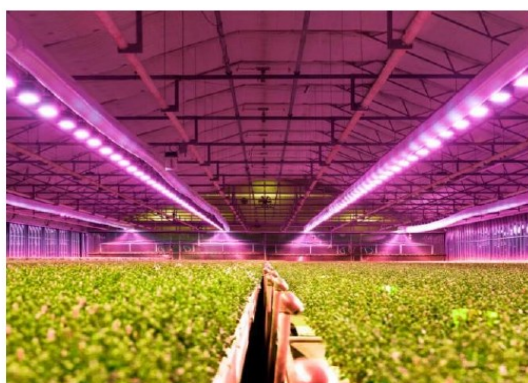
- Тип культуры: салат, пряные травы
- Размер теплицы: 10*5*100, высота до подвеса 2.7 м



Характеристики LED светильника:

ДНаТ /ДНаЗ

Светодиодные светильники



Тип:	Фито светильник
Спектр:	Полный
Мощность:	320W
Рабочая температура:	-20/+40 С
Площадь облучения:	1.2м * 1.2м
Освещенность культуры:	230 мкмоль/сек*м2
Кол-во световых точек:	402
Световой поток:	- >20000 лм
Падение светового потока:	не более 5%
Срок службы:	50 000 часов

Рисунок Е.8 – Коммерческое предложение от организации «PROАгро»

Продолжение Приложения Е

СТОИМОСТЬ ГИДРОПОННОЙ СИСТЕМЫ – 1000 м ²			
№ п/п	Наименование	Кол-во, шт.	Итого, руб.
1	Система УГС-1 4800*1825 • 11 гаттеров на 1 стол • 52 отверстия	62	1 618 750
2	Система УГС-3 4800*1825	8	402 609
6	Растворный узел • Насос для подачи воды из скважины • Прокачивающие насосы • Мотор редуктор • Блок управления • Трубки, шланги, трубопроводы • Фурнитура и фиттинги • Распределительная гребенка	1	525 000
4	Система сбора питательного раствора 1000 кв.м	1	100 000
5	Система СИОД Комплект системы туманообразования низкого давления • комплект форсунок низкого давления 0.3мм (нерж., с антикапельным клапаном), • адаптеры под форсунки • адаптеры под шланг крестообразные, • трубка низкого давления (до 20 атм.) • насос низкого давления • фильтр для воды • блок управления насосом • клипсы для крепления трубки (прорезиненная) • электромагнитный клапан • дренажный клапан механический	Ком-кт	690 000
6	Кассеты для рассады 60*40	300	24 000
7	Камера проращивания 9600*400 • Кассеты-вкладыши 54 яч. • Поддон гидропонный • Клапан прилив-отлив • Стеллаж металлический • Лампы досветки • Система полива • Система увлажнения	1 166 8 8 2 64 1 1	792 400
8	Тележки для перевоза растений из камеры проращивания	5	120 000
9	Тележки для сбора продукции	2	Инд.
10	Система электродосвечивания 1000 кв.м Светодиодные лампы мощностью 320W	136	1 983 256
11	Комплект подключения 1000 кв.м	1	289 537
	ИТОГО		6 545 552

Рисунок Е.9 – Коммерческое предложение от организации «PROАгро»

Продолжение Приложения Е

Цены актуальны на 06.04.2024г.

Срок изготовления после оплаты – ~40 раб. дней.

В стоимость не включено:

- Доставка со склада поставщика (г. Москва)
- Подведение к внешним коммуникациям

Стоимость работ:

- Шеф-монтаж – 8000 р/сутки + транспортные расходы и проживание (не более 3000р/сутки)
- Монтаж – 20% от стоимости проекта + транспортные расходы и проживание

Рисунок Е.10 – Коммерческое предложение от организации «PROАгро»

Приложение Ж

Анализ движения денежных средств проекта масштабирования СХАО «Овощевод»

Таблица Ж.1 – Анализ движения денежных средств проекта масштабирования СХАО «Овощевод»

Показатели	2024					2025	2026	2027	2028	Всего за рассматриваемый период
	Начало проекта	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь					
Операционная деятельность										
Притоки (+)	-	1 259	1 259	1 356	1 453	18 594	18 594	18 594	18 594	79 703
выручка	-	1 259	1 259	1 356	1 453	18 594	18 594	18 594	18 594	79 703
Оттоки (-)	-	617	617	622	628	7 405	7 405	7 405	7 405	32 104
затраты	-	634	634	634	634	7 393	7 393	7 393	7 393	32 108
в т.ч. амортизация	-	55	55	55	55	660	660	660	660	2 860
единый с/х налог	-	38	38	43	49	672	672	672	672	2 856
Сальдо	-	642	642	734	825	11 189	11 189	11 189	11 189	47 599
Инвестиционная деятельность										
Притоки (+)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
выручка от реализации ОС	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Оттоки (-)	8 609	-	-	-	-	-	-	-	-	8 609
затраты на оборудования	8 592	-	-	-	-	-	-	-	-	8 592
оборотный капитал	17	-	-	-	-	-	-	-	-	17
Сальдо	-8 609	-	-	-	-	-	-	-	-	-8 609
Суммарный денежный поток от операционной и инвестиционной деятельности										
Суммарный приток	0	1 259	1 259	1 356	1 453	18 594	18 594	18 594	18 594	79 703
Суммарный отток	8 609	617	617	622	628	7 405	7 405	7 405	7 405	40 713
Сальдо суммарного потока	-8 609	642	642	734	825	11 189	11 189	11 189	11 189	38 990
Накопленное сальдо	-8 609	-7 967	-7 325	-6 591	- 5 766	5 423	16 612	27 801	38 990	-

Продолжение Приложения Ж

Таблица Ж.2 – Анализ движения денежных средств проекта масштабирования СХАО «Овощевод»

Показатели	2024					2025	2026	2027	2028	Всего за рассматриваемый период
	Начало проекта	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь					
Финансовая деятельность										
Притоки (+)	8 609	-	-	-	-	-	-	-	-	8 609
собственные средства	4 109	-	-	-	-	-	-	-	-	4 109
кредиты	4 500	-	-	-	-	-	-	-	-	4 500
Оттоки (-)	-	-	134	135	134	1 935	1 844	586	-	4 768
выплаты % по кредиту	-	-	18	19	17	155	54	5	-	268
выплаты в кредит	-	-	116	116	117	1 780	1 790	581	-	4 500
Сальдо	8 609	0	-134	-135	-134	-1 935	-1 844	-586	0	3 841
Сальдо проекта	0	642	508	599	691	9 254	9 345	10 603	11 189	42 831
Накопленное сальдо проекта	0	642	1 150	1 749	2 440	11 694	21 039	31 642	42 831	-