

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

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Предпринимательство

(направленность (профиль) / специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Создание и масштабирование бизнеса во внутрифирменной среде

Обучающийся

Н.К. Буянов

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук Т.В. Полтева

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

Консультант

канд. пед. наук, доцент О. Н. Брега

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

Тольятти 2025

Аннотация

Тема бакалаврской работы: «Создание и масштабирование бизнеса во внутрифирменной среде».

Актуальность исследования обусловлена необходимостью развития и масштабирования бизнеса в условиях динамичной рыночной среды, где внутрифирменное предпринимательство становится ключевым инструментом адаптации к изменениям, внедрения инноваций и обеспечения устойчивого роста. В условиях роста конкуренции компании сталкиваются с необходимостью разработки бизнес-планов для структурирования идей, оценки рыночных возможностей и минимизации рисков.

Целью исследования является изучение теоретических и практических аспектов создания и масштабирования бизнеса во внутрифирменной среде на примере ООО «ДАТАМАРК».

Задачи исследования включают в себя: изучить теоретические основы создания и масштабирования бизнеса во внутрифирменной среде, включая разработку бизнес-плана; провести анализ деятельности ООО «ДАТАМАРК» и выявить направления для масштабирования бизнеса; разработать бизнес-план для масштабирования ООО «ДАТАМАРК».

Объект исследования – ООО «ДАТАМАРК». Предмет исследования – организационно-экономические отношения, возникающие в процессе развития предприятия посредством реализации предлагаемого проекта.

Структура работы включает введение, три раздела основной части, заключение, список используемой литературы и используемых источников, а также приложение. Первый раздел посвящен теоретическим основам создания и масштабирования бизнеса во внутрифирменной среде. Второй раздел включает анализ деятельности ООО «ДАТАМАРК» и выявление направлений масштабирования. Третий раздел представляет бизнес-план для масштабирования компании.

Abstract

Title of the bachelor's thesis: «Creation and scaling of business in an intracompany environment».

The relevance of the study is driven by the need for business development and scaling in a dynamic market environment, where intracompany entrepreneurship serves as a key tool for adapting to changes, implementing innovations, and ensuring sustainable growth. Amid increasing competition, companies face the necessity of developing business plans to structure ideas, assess market opportunities, and minimize risks.

The aim of the study is to explore the theoretical and practical aspects of creating and scaling a business within an intracompany environment, using LLC "DATAMARK" as a case study.

The object of the study is LLC "DATAMARK."

The subject of the study is the organizational and economic relations that arise during the enterprise's development through the implementation of the proposed project.

The practical significance of the work lies in the development of a business plan that LLC "DATAMARK" can use to scale its business through the introduction of eco-friendly packaging. The proposed recommendations will enable the company to strengthen its competitive position, enhance financial stability, and meet the growing demand in the eco-friendly solutions segment.

The structure of the thesis includes an introduction, three main sections, a conclusion, a list of references and sources used, and an appendix. The first section focuses on the theoretical foundations of creating and scaling a business in an intracompany environment. The second section includes an analysis of LLC "DATAMARK" activities and the identification of scaling directions. The third section presents a business plan for scaling the company.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические основы создания и масштабирования бизнеса во внутрифирменной среде.....	7
1.1 Понятие создания и масштабирования бизнеса во внутрифирменной среде.....	7
1.2 Разработка бизнес-плана при создании и масштабировании бизнеса во внутрифирменной среде.....	12
2 Анализ деятельности ООО «ДАТАМАРК» и выявление направлений масштабирования бизнеса.....	17
2.1 Общая характеристика ООО «ДАТАМАРК».....	17
2.2 Анализ рынка и выбор направления масштабирования бизнеса во внутрифирменной среде.....	22
3 Разработка бизнес-плана с целью масштабирования ООО «ДАТАМАРК» во внутрифирменной среде.....	32
3.1 Разработка маркетингового, организационного, производственного планов.....	32
3.2 Разработка финансового плана и оценка рисков проекта.....	40
Заключение.....	51
Список используемой литературы и используемых источников.....	55
Приложение А Бухгалтерская (финансовая) отчётность ООО «ДАТАМАРК»	58

Введение

Актуальность исследования обусловлена необходимостью развития и масштабирования бизнеса в условиях динамичной рыночной среды, где внутрифирменное предпринимательство становится ключевым инструментом адаптации к изменениям, внедрения инноваций и обеспечения устойчивого роста. В условиях роста конкуренции компании сталкиваются с необходимостью разработки бизнес-планов для структурирования идей, оценки рыночных возможностей и минимизации рисков.

Целью исследования является изучение теоретических и практических аспектов создания и масштабирования бизнеса во внутрифирменной среде на примере ООО «ДАТАМАРК».

Задачи исследования включают в себя:

- изучить теоретические основы создания и масштабирования бизнеса во внутрифирменной среде, включая разработку бизнес-плана;
- провести анализ деятельности ООО «ДАТАМАРК» и выявить направления для масштабирования бизнеса;
- разработать бизнес-план для масштабирования ООО «ДАТАМАРК».

Объект исследования – ООО «ДАТАМАРК».

Предмет исследования – организационно-экономические отношения, возникающие в процессе развития предприятия посредством реализации предлагаемого проекта.

Теоретическая база исследования включает труды таких авторов, как П. Друкер, М. Портер, И. Ансофф, Ф. Котлер, А. Чандлер, В.А. Баринов, Т.С. Бронникова, Е.В. Митина, М. Хамер, Т. Питерс, которые раскрывают аспекты стратегического управления, бизнес-планирования и внутрифирменного предпринимательства.

Информационная база исследования включает бухгалтерскую (финансовую) отчетность ООО «ДАТАМАРК», статистические данные по рынку маркировки и упаковки, интернет-ресурсы.

Методы исследования: системный анализ, SWOT-анализ, финансовый анализ, методы прогнозирования, сравнительный анализ, методы стратегического планирования и качественной оценки рисков.

Практическая значимость работы заключается в разработке бизнес-плана, который может быть использован ООО «ДАТАМАРК» для масштабирования бизнеса через внедрение экологичной упаковки. Предложенные рекомендации позволят компании укрепить конкурентные позиции, повысить финансовую устойчивость и ответить на растущий спрос в сегменте экологичных решений.

Структура работы включает введение, три раздела основной части, заключение, список используемой литературы и используемых источников, а также приложение. Первый раздел посвящен теоретическим основам создания и масштабирования бизнеса во внутрифирменной среде. Второй раздел включает анализ деятельности ООО «ДАТАМАРК» и выявление направлений масштабирования. Третий раздел представляет бизнес-план для масштабирования компании.

1 Теоретические основы создания и масштабирования бизнеса во внутрифирменной среде

1.1 Понятие создания и масштабирования бизнеса во внутрифирменной среде

Создание и масштабирование бизнеса внутри компании являются важными элементами стратегического управления в условиях современной рыночной экономики. Эти процессы тесно связаны с внутрифирменным предпринимательством, которое позволяет компаниям генерировать и реализовывать инновационные идеи, обеспечивая их рост и адаптацию к изменениям внешней среды. Внутрифирменное предпринимательство является ключевым инструментом для стимулирования инноваций и повышения конкурентоспособности компании [6, с. 123].

Создание бизнеса внутри компании предполагает разработку и внедрение новых идей, продуктов или услуг, что требует тщательного анализа внутренних ресурсов, рыночных возможностей и потенциальных рисков. Бизнес-планирование в данном контексте выступает как инструмент, который помогает структурировать идею, определить её жизнеспособность и разработать стратегию реализации. Так, при создании нового продукта бизнес-план позволяет оценить его рыночный потенциал, спрогнозировать затраты и доходы, а также определить необходимые ресурсы [25, с. 156].

Масштабирование бизнеса, в свою очередь, связано с расширением уже существующих направлений деятельности, что также требует детального планирования, так как увеличение объемов производства, выход на новые рынки или внедрение новых технологий сопряжены с дополнительными рисками и затратами. Бизнес-планирование здесь играет ключевую роль, позволяя оценить эффективность масштабирования, оптимизировать использование ресурсов и минимизировать возможные потери. Например, при расширении географического присутствия компании бизнес-план помогает

проанализировать новые рынки, спрогнозировать спрос и разработать стратегию продвижения. М. Портера подчеркивает важность анализа рыночной среды для успешного масштабирования [16, с. 189].

Важно отметить, что создание и масштабирование бизнеса внутри компании тесно взаимосвязаны. Новые идеи и продукты, созданные в рамках внутрифирменного предпринимательства, становятся основой для дальнейшего роста, а масштабирование позволяет увеличить отдачу от этих инноваций. Бизнес-планирование в этом контексте выступает как связующее звено, обеспечивающее преемственность между этапами создания и масштабирования. Это подчеркивается в исследованиях И. Ансоффа, который рассматривает стратегическое планирование как ключевой фактор успеха в условиях неопределенности [2, с. 201].

Бизнес-планирование – это ключевой инструмент как для создания, так и для масштабирования бизнеса. Оно позволяет не только структурировать идеи и оценить их потенциал, но и разработать стратегию их реализации, минимизируя риски и максимизируя эффективность использования ресурсов.

Создание бизнеса внутри компании требует не только разработки новых идей, но и их внедрения, что предполагает взаимодействие различных подразделений, таких как маркетинг, разработка, продажи и клиентская поддержка. Эффективное взаимодействие между подразделениями является ключевым фактором успешного внедрения новых идей [19, с. 267].

Масштабирование бизнеса также требует активного участия всех сотрудников компании. Вовлечение сотрудников в процесс масштабирования позволяет повысить их мотивацию и генерировать новые идеи [15, с. 289].

Создание и масштабирование бизнеса внутри компании невозможно без эффективного управления ресурсами, которое включает в себя не только финансовые ресурсы, но и человеческие, технологические и информационные. Использование ресурсов позволяет максимально эффективно использовать свои возможности и достигать поставленных целей.

Важным аспектом создания и масштабирования бизнеса является анализ рыночных возможностей, в том числе изучение потребностей клиентов, анализ конкурентов и определение перспективных рынков. Анализ рыночной среды является основой для разработки успешной бизнес-стратегии [8, с. 345]. Анализ рыночных возможностей позволяет компании принимать обоснованные решения и минимизировать риски.

Масштабирование бизнеса также требует активного использования современных технологий, а именно внедрение новых систем управления, автоматизацию процессов и использование цифровых инструментов [22]. Как отмечает М. Портер, использование технологий позволяет компании повышать эффективность и конкурентоспособность [16, с. 378].

Создание и масштабирование бизнеса внутри компании также требует развития партнерских отношений, в том числе сотрудничество с поставщиками, партнерами и клиентами. Как подчеркивает И. Ансофф, партнерские отношения являются ключевым фактором успешного масштабирования [2, с. 405].

Важным аспектом создания и масштабирования бизнеса является управление рисками.

Создание и масштабирование бизнеса внутри компании также требует постоянного обучения и развития сотрудников, что подразумевает под собой повышение квалификации, обучение новым технологиям и развитие лидерских навыков. Развитие сотрудников является ключевым фактором успешного создания и масштабирования бизнеса [19, с. 567].

Масштабирование бизнеса также требует активного взаимодействия с внешними партнерами – инвесторами, банками и другими финансовыми учреждениями. Т. Питерс отмечает, что взаимодействие с внешними партнерами позволяет компании привлекать необходимые ресурсы и поддержку [15, с. 678].

Создание и масштабирование бизнеса внутри компании требует гибкости и адаптивности. Важно уметь быстро реагировать на изменения

рыночной среды и корректировать стратегию. Важным аспектом создания и масштабирования бизнеса является измерение эффективности. Измерение эффективности позволяет компании понять, насколько успешно реализуется её стратегия [8, с. 890].

Создание и масштабирование бизнеса внутри компании также требует устойчивого подхода к развитию, что включает в себя не только краткосрочные, но и долгосрочные цели. Как подчеркивает М. Портер, устойчивое развитие является ключевым фактором успешного бизнеса [16, с. 987]. То есть создание и масштабирование бизнеса внутри компании являются сложными, но важными процессами, которые требуют тщательного планирования, анализа и управления. Использование бизнес-планирования, анализ рыночных возможностей, эффективное управление ресурсами и развитие сотрудников являются ключевыми факторами успеха. Как отмечают многие исследователи, такие как П. Друкер, А. Чандлер, М. Портер и другие, создание и масштабирование бизнеса внутри компании позволяют обеспечить её устойчивый рост и конкурентоспособность в условиях современной рыночной экономики.

Важно отметить, что новые идеи и продукты, созданные в рамках внутрифирменного предпринимательства, становятся основой для дальнейшего роста, а масштабирование позволяет увеличить отдачу от этих инноваций. Бизнес-планирование при этом выступает как ключевое связующее звено, обеспечивающее преемственность между этапами создания и масштабирования.

Кроме стратегического и ресурсного подходов, значительное внимание при создании и масштабировании бизнеса во внутрифирменной среде уделяется организационной культуре. Культура предприятия влияет на восприимчивость сотрудников к инновациям, готовность участвовать в новых проектах и способность к быстрому обучению.

Немаловажным фактором выступает также уровень цифровой зрелости компании. Внедрение цифровых решений, таких как ERP-системы, CRM-

платформы и системы бизнес-аналитики, позволяет ускорить процессы принятия решений, повысить прозрачность управления и усилить контроль за ресурсами. Такие технологии становятся неотъемлемой частью внутрифирменного развития, особенно на этапе масштабирования, где возрастает сложность координации процессов и требуется высокая точность анализа данных.

Внутрифирменное масштабирование часто сопровождается перестройкой бизнес-модели или переходом к более гибким формам управления.

Следует отметить, что успешное масштабирование внутри компании невозможно без системы оценки и мониторинга ключевых показателей эффективности [20]. Такие показатели, как ROI, рентабельность продаж, коэффициенты оборачиваемости и уровень вовлеченности персонала, позволяют не только контролировать развитие проекта, но и вносить корректировки в его реализацию. Постоянный мониторинг этих показателей становится основой для принятия управленческих решений на каждом этапе масштабирования [24].

Также важным элементом является готовность компании к организационным изменениям. Масштабирование часто требует пересмотра управленческой и производственной структуры, перераспределения функций между подразделениями и повышения уровня ответственности на местах. Без грамотной трансформации внутренних процессов и систем управления внутрифирменное развитие рискует утратить свою устойчивость [21]. Как показывают исследования, именно способность к внутренним преобразованиям становится критическим фактором при масштабировании бизнеса.

Таким образом, создание и масштабирование бизнеса во внутрифирменной среде невозможно без эффективного бизнес-планирования. Этот процесс позволяет не только структурировать идеи и оценить их потенциал, но и разработать стратегию их реализации, минимизируя риски и

максимизируя эффективность использования ресурсов. В условиях динамичной рыночной среды бизнес-планирование становится важным инструментом, который помогает компаниям оставаться конкурентоспособными и успешно развиваться.

1.2 Разработка бизнес-плана при создании и масштабировании бизнеса во внутрифирменной среде

Современное бизнес-планирование включает в себя структуру, которая является системой взаимосвязанных элементов, каждый из которых важен для формирования общего представления о будущем проекте [10, с. 102]. В.А. Баринов подчеркивает, что правильно составленный бизнес-план должен подробно раскрывать все аспекты нового бизнеса – от концептуальной идеи до конкретных финансовых показателей, что позволяет сформировать полное представление о проекте [3, с. 101]. Каждый раздел бизнес-плана выполняет свою функцию и имеет конкретное содержание, которое важно для успеха всего проекта.

Е.А. Железнякова и Б.М. Эрве выделяют три основные методики составления бизнес-планов, каждая из которых ориентирована на разные типы предприятий и их этапы развития. Методика Европейского банка реконструкции и развития (ЕБРР) является наиболее глубокой и детализированной. Она требует всестороннего анализа компании, включая подробности о владельцах, руководстве, финансовом положении и участниках проекта. Этот подход подходит для крупных и устойчивых предприятий, которые ищут большие инвестиции, несмотря на его трудоемкость. В свою очередь, методика UNIDO ориентирована на стартапы и малый бизнес, предлагая упрощенный подход с акцентом на маркетинговые исследования и организацию производственного процесса, что идеально подходит для начинающих предпринимателей. Методика KPMG занимает промежуточную позицию, подойдя для средних компаний, которые уже имеют определенную

стабильность, но планируют дальнейшее расширение. Она включает рыночные исследования, детальное описание продуктов и услуг, а также финансовый анализ, что помогает компаниям на стадии диверсификации. Все эти методики эффективны в зависимости от размера бизнеса, его целей и стадии развития [7, с. 65-66].

Е.В. Митина определяет несколько важных требований для бизнес-плана нового бизнеса, включая детальный анализ конкурентной среды, прогноз продаж, финансовые показатели, маркетинговую стратегию, управление рисками, правовые и социальные аспекты, а также инновационные и экологические стратегии, что позволяет учесть все ключевые параметры для успешного развития бизнеса [11, с. 124].

В таблице 1 представлены основные разделы бизнес-плана с их характеристиками, которые помогают систематизировать и структурировать информацию для успешного составления документа.

Таблица 1 – Основные разделы бизнес-плана и их характеристика

Раздел	Характеристика
Резюме проекта	Краткое изложение ключевых аспектов проекта: бизнес-идея, конкурентные преимущества, требуемые инвестиции и ожидаемые результаты.
Описание предприятия и отрасли	Информация о юридической форме, структуре собственности, активах и достижениях, а также анализ отрасли.
Описание продукции или услуг	Детальный обзор продуктов, их потребительских свойств, патентов, конкурентных преимуществ.
Маркетинговый раздел	Исследование рынка, целевой аудитории, конкурентной среды, стратегия продвижения и сбыта.
Производственный план	Технологические и организационные аспекты производства, расчет издержек и контроль качества.
Организационный план	Описание структуры управления, штатного расписания, мотивации и развития персонала.
Финансовый план	Прогноз доходов, расходов, расчет финансовых показателей и источников финансирования.
Оценка рисков	Идентификация и анализ рисков, оценка их вероятности и последствий.

Резюме проекта – это краткая сводка основных характеристик проекта, таких как бизнес-идея, уникальные предложения, конкурентные преимущества, требуемые инвестиции и предполагаемые результаты. Несмотря на то, что этот раздел обычно помещается в начало бизнес-плана, рекомендуется составлять его последним, после проработки всех остальных частей.

Описание предприятия и отрасли представляет контекст проекта, включая информацию о правовой форме, структуре собственности, активы и достижения, а также анализ состояния и перспектив отрасли.

Важным разделом выступает описание продукции и услуг [9, с. 55]. Т.С. Бронникова отмечает, что описание продукции должно не только перечислять её характеристики, но и четко показывать её ценность для потребителей и конкурентные преимущества [4, с. 88].

Маркетинговый раздел включает всестороннее исследование рынка, целевой аудитории и конкурентной среды, а также разрабатывает стратегии продвижения и сбыта, что имеет решающее значение для успешной коммерциализации продукта.

Производственный план описывает ключевые технологические и организационные моменты, такие как производственный процесс, потребности в ресурсах и расчет издержек. Он также включает расчеты себестоимости и контроль качества.

Организационный план раскрывает структуру управления, распределение полномочий и ответственность сотрудников, а также их квалификационные требования. Это важная часть бизнес-плана, так как на основе этих данных будет строиться команда проекта.

Финансовый план является центральным элементом, где консолидируются все расходы, доходы и источники финансирования. Здесь происходит оценка экономической эффективности, и рассчитываются ключевые финансовые показатели проекта, такие как NPV, IRR и срок окупаемости.

Для оценки инвестиционной привлекательности проекта рассчитывается NPV (формула (1)), который показывает, превышают ли дисконтированные доходы проекта его первоначальные вложения.

$$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{P}{(1+r)^i} - \sum_{i=1}^n \frac{I}{(1+r)^i} \quad (1)$$

где I – инвестиции за i-й период,

P – доход за i-й период,

N – число периодов,

r – ставка дисконтирования.

Если $NPV > 0$, проект считается эффективным.

Внутренняя норма доходности (IRR) определяется как ставка дисконтирования, при которой NPV становится равным нулю (формула (2)).

$$\sum_{i=1}^n \frac{P}{(1+IRR)^i} - \sum_{i=1}^n \frac{I}{(1+IRR)^i} = 0 \quad (2)$$

Если IRR превышает требуемую норму доходности, то проект эффективен.

В разделе оценки рисков проводится анализ возможных рисков и разрабатываются направления для их минимизации.

Приложения к бизнес-плану могут включать дополнительные материалы, подтверждающие или уточняющие основные разделы: исследования рынка, спецификации, финансовые расчеты, документы, контракты и резюме ключевых сотрудников.

Правильно составленный бизнес-план представляет собой тщательно проработанный документ, который объединяет все важные аспекты бизнеса и помогает оценить его потенциал и перспективы.

Представим выводы по первому разделу исследования.

Создание и масштабирование бизнеса внутри компании являются важными элементами стратегического управления в условиях современной рыночной экономики. Эти процессы тесно связаны с внутрифирменным предпринимательством, которое позволяет генерировать и внедрять инновационные идеи, обеспечивая рост и адаптацию к изменениям внешней среды. Бизнес-планирование выступает ключевым инструментом, структурирующим идеи, оценивающим их жизнеспособность и разрабатывающим стратегии реализации. Оно помогает анализировать рыночный потенциал, прогнозировать затраты и доходы, а также эффективно использовать ресурсы, обеспечивая преемственность между этапами создания и масштабирования.

Бизнес-планирование представляет собой структурированный процесс, объединяющий взаимосвязанные элементы для формирования целостного представления о проекте, от концептуальной идеи до финансовых показателей. Грамотно составленный бизнес-план включает детальный анализ конкурентной среды, прогноз продаж, финансовые показатели, маркетинговые стратегии, управление рисками и инновационные подходы. Различные методики (ЕБРР, UNIDO, KPMG) адаптированы под разные типы бизнеса и стадии развития, обеспечивая гибкость. Основные разделы бизнес-плана – резюме проекта, анализ рынка, производственный, организационный и финансовый планы – позволяют системно оценить потенциал проекта, а инструменты, такие как NPV и IRR, помогают определить инвестиционную привлекательность, способствуя принятию обоснованных решений и минимизации рисков.

2 Анализ деятельности ООО «ДАТАМАРК» и выявление направлений масштабирования бизнеса

2.1 Общая характеристика ООО «ДАТАМАРК»

ООО «Датмарк» представляет собой коммерческую организацию, зарегистрированную 2 марта 2017 года в городе Самара по адресу: 443099, Самарская область, город Самара, улица Алексея Толстого, дом 87, офис 14.

Основной вид деятельности компании, согласно Общероссийскому классификатору видов экономической деятельности (ОКВЭД 2), заключается в оптовой торговле станками (код 46.62).

Дополнительно предприятие осуществляет деятельность в следующих направлениях: производство бумаги и картона (код 17.12), производство бумажных изделий хозяйственно-бытового и санитарно-гигиенического назначения (код 17.22), производство бумажных канцелярских принадлежностей (код 17.23), прочие виды полиграфической деятельности (код 18.12), изготовление печатных форм и подготовительная деятельность (код 18.13), брошюровочно-переплетная и отделочная деятельность (код 18.14), ремонт машин и оборудования (код 33.12), ремонт электрического оборудования (код 33.14), производство электромонтажных работ (код 43.21) и деятельность агентов, специализирующихся на оптовой торговле бумагой и картоном (код 46.18.91).

Деятельность ООО «Датмарк» регламентируется различными нормативно-правовыми актами, в том числе Гражданским кодексом Российской Федерации [5], Налоговым кодексом Российской Федерации [12], Трудовым кодексом Российской Федерации [17], Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» [18] и др.

Учредителем является Либерман Елена Владимировна, владеющая 100% уставного капитала. Численность сотрудников на конец 2024 г. составляет 13 человек, что на 3 человека больше, чем в 2023 г., и

свидетельствует о расширении штата. Организационная структура ООО «Датамарк» построена по линейно-функциональному принципу, обеспечивая эффективное управление ключевыми процессами. Руководство осуществляет управляющий – индивидуальный предприниматель Вишняков Константин Валерьевич.

Компания позиционирует себя как стабильный и динамично развивающийся участник рынка, предлагающий решения для маркировки продукции и обеспечения безопасности. География деятельности охватывает множество городов России, включая Москву, Казань, Нижний Новгород, Пермь и другие, с бесплатной доставкой по Самаре и до транспортных компаний для других регионов.

Ассортимент продукции включает самоклеящиеся этикетки в рулонах (бумага полуглянec, термо ЭКО, термо ТОП, полипропилен, полиэстер, для системы «Честный знак» и маркетплейсов, на ПЭТ-подложке), термотрансферные красящие ленты (риббоны) различных типов, а также браслеты, бирки, принтеры этикеток (мобильные, настольные, промышленные, с запасными частями), программы для печати этикеток, смотчики, аппликаторы (ручные и автоматические), сканеры (встраиваемые и презентационные) и терминалы сбора данных. Компания акцентировать внимание на качестве продукции, предоставляя гарантию на этикетки сроком 12 месяцев и заводскую гарантию на оборудование. Клиентам предлагаются образцы для тестирования, а также консультации по выбору материалов и технологий маркировки. ООО «Датамарк» строго соблюдает требования законодательства в области защиты персональных данных (ФЗ-152), обеспечивая возможность отзыва согласия на их обработку.

Таким образом, ООО «Датамарк» представляет собой предприятие с широким ассортиментом продукции для маркировки, ориентированное на производство, продажу и сопровождение клиентов, с акцентом на качество, доступность и расширение присутствия на рынке.

Данные бухгалтерской (финансовой) отчетности ООО «Датмарк» представлены в Приложении А. Анализ динамики и структуры баланса ООО «Датмарк» за 2022-2024 гг. представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Анализ динамики и структуры баланса ООО «Датмарк» за 2022-2024 гг.

Наименование показателя	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение 2023 г. / 2022 г., т. р. (%)	Изменение 2024 г. / 2023 г., т. р. (%)	Доля в балансе, 2022 г., %	Доля в балансе, 2023 г., %	Доля в балансе, 2024 г., %
Актив								
Материальные внеоборотные активы	2347	4740	7862	2393 (102,0%)	3122 (65,8%)	4,2	5,9	8,7
Запасы	8885	14744	14598	5859 (65,9%)	-146 (-1,0%)	16,0	18,2	16,1
Денежные средства и денежные эквиваленты	2542	2533	582	-9 (-0,4%)	-1951 (-77,0%)	4,6	3,1	0,6
Финансовые и другие оборотные активы	41674	58800	67803	17126 (41,1%)	9003 (15,3%)	75,2	72,8	74,6
БАЛАНС	55448	80817	90845	25369 (45,8%)	10028 (12,4%)	100,0	100,0	100,0
Пассив								
Капитал и резервы	2661	3985	7987	1324 (49,8%)	4002 (100,4%)	4,8	4,9	8,8
Другие долгосрочные обязательства	1178	850	1781	-328 (-27,8%)	931 (109,5%)	2,1	1,1	2,0
Краткосрочные заемные средства	857	857	657	0 (0,0%)	-200 (-23,3%)	1,5	1,1	0,7
Кредиторская задолженность	50752	75125	80420	24373 (48,0%)	5295 (7,0%)	91,5	93,0	88,5
БАЛАНС	55448	80817	90845	25369 (45,8%)	10028 (12,4%)	100,0	100,0	100,0

Анализ баланса ООО «Датамарк» за 2022-2024 гг. показывает рост активов с 55448 т. р. на 31.12.22 до 90845 т. р. на 31.12.24, что составляет прирост на 63,8% за два года. Основной рост зафиксирован в 2023 г. (на 45,8%), тогда как в 2024 г. темпы снизились до 12,4%, что связано со стабилизацией финансовых потоков.

В структуре активов преобладают финансовые и другие оборотные активы, включая дебиторскую задолженность, которые выросли с 41674 т. р. в 2022 г. до 67803 т. р. в 2024 г. (прирост 62,6%). Их доля в балансе остается высокой, варьируясь от 72,8% до 75,2%. Материальные внеоборотные активы увеличились с 2347 т. р. до 7862 т. р. (на 235,1%), а их доля выросла с 4,2% до 8,7%, что указывает на инвестиции в основные средства. Запасы выросли с 8885 т. р. до 14598 т. р., но их доля осталась стабильной (16,0–16,1%), с небольшим снижением на 1,0% в 2024 г. Денежные средства и эквиваленты сократились с 2542 т. р. до 582 т. р. (на 77,0% в 2024 г.), уменьшив долю с 4,6% до 0,6%, что может сигнализировать о проблемах с ликвидностью.

В пассиве баланса доминирует кредиторская задолженность, выросшая с 50752 т. р. в 2022 г. до 80420 т. р. в 2024 г. (прирост 58,4%), но ее доля снизилась с 91,5% до 88,5% за счет роста других статей. Капитал и резервы увеличились с 2661 т. р. до 7987 т. р. (на 200,2%), подняв долю с 4,8% до 8,8%, что отражает усиление финансовой устойчивости. Долгосрочные обязательства сократились в 2023 г. на 27,8%, но выросли в 2024 г. на 109,5%, достигнув 1781 т. р. Краткосрочные заемные средства остались неизменными в 2023 г., но снизились на 23,3% в 2024 г., сократив долю с 1,5% до 0,7%.

Итак, снижение денежных средств подчеркивает риски ликвидности. Высокая доля кредиторской задолженности отражает высокую зависимость от заемных средств.

Анализ финансовых результатов ООО «Датамарк» за период 2022-2024 гг. представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Анализ финансовых результатов ООО «Датамарк» за 2022-2024 гг.

Наименование показателя	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение 2023 г. / 2022 г., т. р. (%)	Изменение 2024 г. / 2023 г., т. р. (%)	Доля в выручке, 2022 г., %	Доля в выручке, 2023 г., %	Доля в выручке, 2024 г., %
Выручка	72247	71840	94550	-407 (-0,6%)	22710 (31,6%)	100,0	100,0	100,0
Расходы по обычной деятельности	70666	66092	89308	-4574 (-6,5%)	23216 (35,1%)	97,8	92,0	94,4
Прочие доходы	318	105	90	-213 (-67,0%)	-15 (-14,3%)	0,4	0,1	0,1
Прочие расходы	154	155	383	1 (0,6%)	228 (147,1%)	0,2	0,2	0,4
Чистая прибыль (убыток)	1383	4619	4003	3236 (234,1%)	-616 (-13,3%)	1,9	6,4	4,2

Анализ финансовых результатов ООО «Датамарк» за 2022-2024 гг. демонстрирует переменную динамику показателей. Выручка предприятия выросла с 72247 т. р. в 2022 г. до 94550 т. р. в 2024 г., что составляет прирост на 30,9% за два года. Однако в 2023 г. наблюдалось снижение на 0,6% (с 72247 т. р. до 71840 т. р.), что может быть связано с временным спадом спроса или рыночными факторами. В 2024 г. выручка выросла на 31,6%, что указывает на восстановление и расширение деятельности.

Расходы по обычной деятельности сократились с 70666 т. р. в 2022 г. до 66092 т. р. в 2023 г. (на 6,5%), что позволило снизить их долю в выручке с 97,8% до 92,0%. Однако в 2024 г. расходы выросли до 89308 т. р. (на 35,1%), а их доля увеличилась до 94,4%. Это может быть обусловлено увеличением

издержек, связанных с ростом объемов производства или повышением цен на ресурсы.

Прочие доходы показали устойчивое снижение: с 318 т. р. в 2022 г. до 105 т. р. в 2023 г. (на 67,0%) и до 90 т. р. в 2024 г. (на 14,3%). Их доля в выручке остается незначительной (0,1–0,4%), что отражает низкую значимость внереализационных поступлений для финансовых результатов.

Прочие расходы выросли с 154 т. р. в 2022 г. до 155 т. р. в 2023 г. (на 0,6%), а в 2024 г. увеличились до 383 т. р. (на 147,1%), что повысило их долю с 0,2% до 0,4%. Такой рост может быть связан с убытками от внереализационной деятельности или разовыми затратами.

Чистая прибыль выросла с 1383 т. р. в 2022 г. до 4619 т. р. в 2023 г. (на 234,1%), увеличив долю в выручке с 1,9% до 6,4%. Этот рост, вероятно, обусловлен снижением расходов по обычной деятельности. Однако в 2024 г. чистая прибыль сократилась до 4003 т. р. (на 13,3%), а доля уменьшилась до 4,2%, что связано с ростом расходов и снижением прочих доходов.

В целом, финансовые результаты демонстрируют положительную динамику выручки, но рост расходов в 2024 г. и снижение чистой прибыли указывают на необходимость оптимизации затрат. Низкий уровень прочих доходов и рост прочих расходов требуют внимания к внереализационной деятельности для повышения общей рентабельности.

2.2 Анализ рынка и выбор направления масштабирования бизнеса во внутрифирменной среде

Рынок маркировки и упаковки в России демонстрирует устойчивый рост, обусловленный развитием электронной коммерции, внедрением обязательной маркировки и экологическими трендами.

Объем рынка e-commerce в 2023 г. составил 6,2 трлн р., а прогноз на 2025 г. предполагает увеличение до 8 трлн р. за счет роста числа продавцов на маркетплейсах, таких как Wildberries и Ozon. Это стимулирует спрос на

упаковочные материалы, включая гофрокартон и полимерную тару, а также на оборудование для маркировки – принтеры, сканеры и программное обеспечение.

Система «Честный знак», запущенная в 2019 г., охватывает все больше товарных категорий. В 2024 г. промаркировано свыше 1,5 млрд единиц товаров, а в 2025 г. ожидается расширение на 12 новых категорий, включая одежду, влажные корма для животных и безалкогольные напитки. Это требует от бизнеса инвестиций в обновление касс, интеграцию с государственными информационными системами и закупку 2D-сканеров [23].

Экологический тренд формирует спрос на перерабатываемую упаковку. Доля бумажной и картонной упаковки выросла с 35% в 2022 г. до 38% в 2024 г., а к 2025 г. превысит 50%, создавая рынок экоупаковки объемом 800 млрд р. Объем производства оборудования для маркировки и упаковки в 2023 г. увеличился на 4,2%, а в 2024-2025 гг. ожидается рост на 3,5-4% ежегодно. Общий объем рынка упаковки в 2023 г. составил 1,47 трлн р., с прогнозом роста до 1,6 трлн р. к 2025 г. [1].

Система «Честный знак» трансформирует рынок. Введение поэземплярного учета для новых категорий, таких как вода и одежда, с 1 марта 2025 г., а также обязательный электронный документооборот для пива и безалкогольных напитков увеличивают потребность в программном обеспечении для работы с DataMatrix-кодами и интеграции с государственными системами. С 2019 по 2023 гг. система сэкономила бюджету 800 млрд р. за счет борьбы с контрафактом, а рынок воды вырос с 7,2 млрд литров в 2022 г. до 9,8 млрд литров в 2023 г. благодаря прозрачности. Локальные производители, такие как АО «Группа «Илим», наращивают выпуск картона, увеличив экспорт в Китай на 60% в 2023 г., что подчеркивает потенциал экологичной упаковки [23].

Результаты SWOT-анализа для ООО «Датамарк» представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Результаты SWOT-анализа ООО «Датамарк»

Критерий	Описание
Сильные стороны	Широкий ассортимент (этикетки, ленты, принтеры, ПО), высокое качество (гарантия 12 месяцев), поставки по всей России, клиентоориентированность (консультации, образцы)
Слабые стороны	Высокая кредиторская задолженность (88,5% пассивов в 2024 г.), снижение ликвидности на 77% с 2022 по 2024 гг., ограниченный штат (13 человек).
Возможности	Рост рынка маркировки (4,2% в 2023 году, прогноз 3,5–4% в 2024–2025 годах), спрос на автоматизацию в e-commerce, экспорт в СНГ, экологический тренд (рост экоупаковки до 50% к 2025 г.).
Угрозы	Инфляция, санкционные риски, конкуренция с крупными игроками, новые требования «Честного знака»

ООО «Датамарк» занимает сильные позиции на рынке благодаря широкому ассортименту продукции, включая этикетки, ленты, принтеры и программное обеспечение, что позволяет предлагать комплексные решения для маркировки. Гарантия на оборудование и расходники в 12 месяцев выделяет компанию на фоне конкурентов, обеспечивая доверие клиентов. Географическое покрытие поставок охватывает всю Россию, в отличие от локальных игроков, ограниченных Самарской областью. Клиентоориентированность, выраженная в консультациях и предоставлении бесплатных образцов, укрепляет лояльность.

Однако финансовая структура компании уязвима. Кредиторская задолженность составляет 88,5% пассивов в 2024 г., что ограничивает маневренность. Ликвидность снизилась на 77% с 2022 по 2024 гг., создавая риски для текущих расходов. Штат из 13 человек недостаточен для конкуренции с крупными игроками.

Рыночные возможности связаны с ростом e-commerce. Экспорт в страны СНГ, такие как Казахстан и Узбекистан, открывает новые рынки благодаря усилению локализации производства расходных материалов. Экологический тренд поддерживает спрос на перерабатываемые материалы.

Угрозы включают инфляцию, которая повышает затраты на сырье и оборудование. Санкции усложняют доступ к импортным компонентам, увеличивая издержки. Конкуренция со стороны международных компаний создает давление из-за их масштаба и ресурсов. Новые регуляторные требования требуют быстрой адаптации.

Матрица SWOT формирует стратегические направления для ООО «Датамарк» на основе сочетания внутренних и внешних факторов – таблица 5.

Таблица 5 – Матрица SWOT

Комбинация	Стратегия
SO	Укрепить позиции на рынке «Честного знака» через комплексные решения (оборудование + ПО + расходники), усилить маркетинг в регионах с высоким спросом (Москва, Казань, Новосибирск).
WO	Снизить кредиторскую задолженность через привлечение клиентов с маркетплейсов, усиление локализации производства, начать экспорт в СНГ.
ST	Использовать качество и поддержку клиентов для конкуренции с крупными игроками, развивать локальное производство расходных материалов.
WT	Диверсифицировать финансирование через гранты на импортозамещение, минимизировать импорт для снижения рисков санкций и инфляции.

Компания может использовать широкий ассортимент и географическое покрытие для укрепления позиций на рынке «Честного знака», сосредоточив маркетинговые усилия на регионах с высоким спросом, таких как Москва,

Казань и Новосибирск. Для преодоления финансовой зависимости и низкой ликвидности целесообразно привлечь крупных клиентов, таких как маркетплейсы, и усилить локализацию производства расходных материалов, что также откроет возможности для экспорта в СНГ. Качество продукции и клиентская поддержка помогут противостоять конкуренции и санкциям через развитие локального производства этикеток и лент. Для минимизации рисков ликвидности и конкуренции рекомендуется диверсифицировать финансирование, используя гранты на импортозамещение, и сократить зависимость от импорта.

Конкурентный анализ представлен в таблице 6.

Таблица 6 – Конкурентный анализ

Критерий	ООО «Датамарк»	ООО «Агентство Негоциантъ»	Самарская картонажная фабрика	ООО «Буммир»
Ассортимент	Самоклеящиеся этикетки в рулонах, оборудование, ПО	Промоакции, полиграфия, упаковочные материалы	Картонная тара (коробки, гофрокороба)	Картонные коробки, лотки, гофрокартон, упаковочная бумага
Качество	Высокое (гарантия 12 мес.)	Среднее	Среднее	Высокое
География поставок	Россия (Ижевск, Казань, Москва, Нижний Новгород и др.)	Самарская область	Самарская область	Самарская область
Клиентская поддержка	Консультации, образцы, онлайн-заказ	Ограниченная	Ограниченная	Ограниченная
Инновационность	ПО для «Честного знака», автоматизация	Низкая	Низкая	Низкая
Цены	Средние	Низкие	Низкие	Средние

ООО «Датамарк» занимает лидирующую позицию на рынке самоклеящихся этикеток благодаря собственной производственной базе в Самаре, которая обеспечивает полный контроль над процессом изготовления продукции.

Компания специализируется на этикетках для маркировки товаров, соответствующих требованиям системы «Честный знак», что особенно актуально с учетом расширения категорий маркировки в 2025 году. Географическое покрытие включает множество городов, таких как Москва, Казань, Нижний Новгород и Пермь, что позволяет обслуживать клиентов по всей России. Каталог продукции доступен на официальном сайте, где клиенты могут оформить заказ, выбрать доставку и получить консультации. Предоставление образцов и гарантия качества на 12 месяцев укрепляют доверие, а соблюдение законодательства по обработке персональных данных повышает репутацию.

Однако конкуренты, такие как ООО «Агентство Негоциантъ», «Самарская картонажная фабрика» и ООО «Буммир», фокусируются на других сегментах упаковки, что создает как возможности, так и вызовы для «Датамарк».

ООО «Агентство Негоциантъ», базирующееся в Самаре с 2002 года, специализируется на продукции для промоакций и стимулирования продаж, включая полиграфию и упаковочные материалы. Их ассортимент ограничен по сравнению с «Датамарк», а география поставок сосредоточена преимущественно в Самарской области, что снижает их конкурентоспособность на национальном уровне. Качество продукции оценивается как среднее, а клиентская поддержка минимальна, что ограничивает их привлекательность для крупных клиентов.

Самарская картонажная фабрика, функционирующая с 2006 года, производит картонную тару, такую как коробки с офсетной печатью и гофрокороба, предлагая клиентам гибкость в выборе дизайна и размеров.

Однако их продукция не включает самоклеящиеся этикетки, а поставки ограничены Самарской областью.

Качество продукции среднее, а инновации и клиентская поддержка находятся на низком уровне, что делает компанию менее конкурентоспособной в сегменте маркировки.

ООО «Буммир», работающее с 2001 года, производит картонные коробки, овощные лотки, гофрокартон и упаковочную бумагу. С 2012 года компания освоила производство гофрокартона, а с 2017 года – картонных коробок различных модификаций. Их продукция отличается высоким качеством, но, как и у других локальных конкурентов, география поставок ограничена Самарской областью.

Отсутствие программного обеспечения для маркировки и ограниченная клиентская поддержка снижают их конкурентоспособность в сравнении с «Датамарк».

Компания может использовать свою производственную базу и широкий охват для укрепления позиций, предлагая комплексные решения для маркировки, которые недоступны локальным конкурентам.

Рынок маркировки и упаковки в России предоставляет ООО «Датамарк» возможности для роста за счет электронной коммерции, системы «Честный знак» и экологических трендов. Компания может использовать свои сильные стороны, такие как собственная производственная база в Самаре и географическое покрытие, включающее города от Москвы до Чебоксар, для укрепления позиций.

Однако высокая кредиторская задолженность (88,5% пассивов в 2024 г.) и снижение ликвидности (на 77% с 2022 по 2024 гг.) требуют стратегических решений.

Ниже представлена таблица с направлениями масштабирования, которые позволят минимизировать внутренние слабости, адаптироваться к внешним угрозам и реализовать рыночные возможности – таблица 7.

Таблица 7 – Предлагаемые направления развития ООО «Датмарк»

Направление	Описание
Цифровые решения	Инвестировать в программное обеспечение для интеграции с «Честным знаком» и автоматизации печати, разработать мобильное приложение для заказа этикеток и отслеживания поставок.
Расширение ассортимента	Добавить экологичную упаковку (биоразлагаемые этикетки, гофрокартон) для конкуренции с локальными игроками и привлечения клиентов, ориентированных на устойчивость.
Региональное развитие	Усилить присутствие в Сибири и на Урале через партнерства с дистрибьюторами, сохраняя бесплатную доставку для увеличения охвата.
Оптимизация и масштабирование локального производства	Инвестировать в расширение производства этикеток и лент в России с использованием местного сырья для повышения эффективности и ликвидности.
Финансовая диверсификация	Привлечь гранты на импортозамещение и предложить лизинг оборудования клиентам для снижения кредиторской задолженности.

Для создания бизнес-плана с целью масштабирования во внутрифирменной среде наиболее подходящим направлением видится расширение ассортимента за счет добавления экологичной упаковки, такой как биоразлагаемые этикетки и гофрокартон, адаптированные под требования «Честного знака» и потребности маркетплейсов. Это направление оптимально, так как оно использует сильные стороны компании, включая производственную базу в Самаре и опыт в изготовлении этикеток, для удовлетворения растущего спроса на экологичные решения. Рынок экоупаковки растет: доля бумажной и картонной упаковки увеличилась с 35% в 2022 г. до 38% в 2024 г. и достигнет 50% к 2025 г., формируя сегмент объемом 800 млрд р. [1]. Добавление биоразлагаемых этикеток и гофрокартона

позволит ООО «Датамарк» привлечь новых клиентов, таких как маркетплейсы, где число продавцов выросло на 22% в 2024 г., и укрепить позиции против локальных конкурентов.

Производство экологичной упаковки требует меньших капитальных затрат, так как компания уже обладает мощностями для выпуска этикеток и может адаптировать их для новых материалов, таких как перерабатываемый картон. Это повысит маржинальность за счет роста выручки и снизит зависимость от импортных компонентов, которые дорожают из-за санкций. Примером успешного расширения является АО «Группа «Илим», увеличившее экспорт картона на 60% в 2023 году за счет экологических решений [14].

Расширение ассортимента оптимально для внутрифирменной среды, так как использует текущие ресурсы, минимизирует риски и отвечает рыночным трендам, создавая основу для дальнейшего развития.

Представим выводы по второму разделу исследования.

ООО «Датамарк» специализируется на производстве бумажной продукции для маркировки и поставке оборудования для маркировки. Анализ показывает сильные позиции компании благодаря производственной базе в Самаре, обеспечивающей выпуск этикеток и термотрансферных лент, и поставкам оборудования от ведущих производителей с заводской гарантией. Финансовые показатели за 2022-2024 гг. отражают рост активов на 63,8% (до 90845 т. р.) и выручки на 30,9% (до 94550 т. р.), но кредиторская задолженность (88,5% пассивов в 2024 г.) и падение ликвидности на 77% указывают на финансовые риски. Географический охват (Москва, Казань, Новосибирск) и клиентоориентированность (гарантия 12 месяцев, консультации) выделяют ООО «Датамарк» среди конкурентов, несмотря на ограниченный штат в 13 человек.

ООО «Датамарк» занимает устойчивые позиции на российском рынке маркировки благодаря собственной производственной базе в Самаре, широкому ассортименту продукции и географическому охвату, включающему

основные промышленные центры России. Компания успешно адаптировалась к требованиям системы «Честный знак» и активно работает с сегментом электронной коммерции. Основными конкурентными преимуществами являются комплексность предложения (оборудование, расходные материалы, программное обеспечение), высокое качество продукции с гарантией 12 месяцев, развитая система клиентской поддержки и способность к быстрой адаптации под новые требования маркировки. Анализ рынка выявил значительный потенциал роста, обусловленный развитием e-commerce (прогноз роста до 8 трлн р. к 2025 г.), расширением системы «Честный знак» на новые товарные категории и растущим спросом на экологичную упаковку (рынок 800 млрд р. к 2025 г.). На основе SWOT-анализа и конкурентного анализа определено, что наиболее перспективным направлением масштабирования во внутрифирменной среде является расширение ассортимента за счет экологичной упаковки.

3 Разработка бизнес-плана с целью масштабирования ООО «ДАТАМАРК» во внутрифирменной среде

3.1 Разработка маркетингового, организационного, производственного планов

Расширение ассортимента ООО «Датамарк» за счет экологичной упаковки требует комплексного маркетингового подхода, основанного на анализе семи ключевых элементов.

Продуктовая линейка (Product) будет включать биоразлагаемые этикетки на основе переработанной бумаги, экологичные термотрансферные ленты с пониженным содержанием токсичных веществ, а также гофрокартонную упаковку из вторичного сырья. Все новые продукты будут полностью совместимы с требованиями системы «Честный знак» и адаптированы для работы с существующим парком оборудования клиентов. Особое внимание уделяется разработке этикеток с улучшенной адгезией для работы в условиях повышенной влажности и температурных перепадов, что критично для логистических процессов маркетплейсов.

Ценовая политика (Price) предусматривает премиальное позиционирование экологичной продукции с наценкой 15-25% к стандартным аналогам, что обосновано более высокой себестоимостью экологичного сырья и дополнительными затратами на сертификацию. Гибкая система скидок для крупных заказчиков включает прогрессивную шкалу: 5% при заказе от 100 т. р., 10% при заказе от 500 т. р. и 15% при годовом обороте свыше 2 млн р. Для маркетплейсов и экологических ритейлеров предусмотрены специальные тарифы с возможностью рассрочки платежа до 60 дней.

Стратегия продвижения (Promotion) фокусируется на цифровых каналах с акцентом на экологические преимущества продукции. Основные инструменты включают контент-маркетинг через корпоративный блог с публикацией кейсов об углеродном следе упаковки, участие в отраслевых

выставках с демонстрацией экологических решений, а также таргетированную рекламу в социальных сетях для B2B сегмента. Планируется запуск образовательных вебинаров для клиентов о преимуществах экологичной упаковки и требованиях международных экологических стандартов.

Система дистрибуции (Place) сохраняет существующую модель прямых продаж с расширением через партнерскую сеть экологически ориентированных дистрибьюторов. Основные каналы включают корпоративный сайт с обновленным каталогом экологичной продукции, региональных партнеров в Сибири и на Урале, а также специализированные есо-торговые площадки. Логистическая схема предусматривает углеродно-нейтральную доставку через партнерство с «зелеными» транспортными компаниями.

Отдельные показатели маркетингового плана представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Отдельные показатели маркетингового плана

Показатель	2026 г.	2027 г.	2028 г.
Доля экологичной продукции в выручке, %	12	25	35
Количество новых клиентов (экологичный сегмент)	45	120	200
Средний чек экологичной продукции, тыс. руб.	85	95	105
Конверсия в экологичном сегменте, %	8	12	15

Представленные показатели отражают поэтапное наращивание присутствия в экологичном сегменте.

Доля экологичной продукции планируется к увеличению с 12% до 35% от общей выручки к 2028 г., что соответствует общерыночным трендам роста есо-упаковки. Увеличение среднего чека на 23% за три года обосновано премиальным позиционированием и растущей готовностью клиентов доплачивать за экологичность. Рост конверсии с 8% до 15% отражает повышение эффективности маркетинговых кампаний и улучшение продуктовой линейки.

Кадровая составляющая (People) предусматривает найм специалиста по экологическому маркетингу и технолога по экологичным материалам. Все сотрудники отдела продаж пройдут обучение по экологическим стандартам и сертификациям для эффективного консультирования клиентов. Планируется создание экспертной группы из представителей производства, продаж и маркетинга для координации развития экологичного направления.

Процессы (Process) включают автоматизацию расчета углеродного следа для каждого заказа, интеграцию систем контроля качества экологичной продукции и создание CRM-модуля для работы с есо-клиентами. Особое внимание уделяется процедурам сертификации продукции по экологическим стандартам FSC и PEFC, а также внедрению системы прослеживаемости сырья от поставщика до конечного потребителя.

Материальное окружение (Physical Evidence) включает обновление корпоративной айдентики с добавлением экологических символов, создание специализированной упаковки для экологичной продукции из переработанных материалов, а также получение международных экологических сертификатов для демонстрации приверженности устойчивому развитию.

Элементы 7P маркетингового плана проекта систематизированы в таблице 9.

Таблица 9 – Элементы 7P маркетингового плана ООО «Датамарк»

Элемент 7P	Описание	Ответственные
Product (Продукт)	Биоразлагаемые этикетки, экологичные термотрансферные ленты, гофрокартон из вторичного сырья, совместимые с системой «Честный знак». Продукты адаптированы для маркетплейсов и логистики с учетом повышенной влажности и температурных перепадов.	Менеджер по экологическим продуктам, технолог по экологичным материалам.
Price (Цена)	Премиальное позиционирование с наценкой 15–25%. Скидки: 5% (от 100 т. р.), 10% (от 500 т. р.), 15% (от 2 млн р. в год). Рассрочка до 60 дней для маркетплейсов.	Отдел продаж, менеджер по экологическим продуктам.
Place (Дистрибуция)	Прямые продажи через сайт, партнерская сеть в Сибири и на Урале, есо-торговые площадки. Углеродно-нейтральная доставка через «зеленые» транспортные компании.	Отдел логистики, менеджер по экологическим продуктам.
Promotion (Продвижение)	Контент-маркетинг (блог, кейсы), таргетированная реклама в соцсетях, участие в выставках RosUpack и Printech, образовательные вебинары. Партнерства с экологическими блогерами.	Специалист по экологическому маркетингу, внешние агентства.
People (Кадры)	Найм специалиста по экологическому маркетингу и технолога. Обучение сотрудников отдела продаж экологическим стандартам. Создание проектной команды.	Отдел кадров, менеджер по экологическим продуктам.
Process (Процессы)	Автоматизация расчета углеродного следа, интеграция систем контроля качества, сертификация по FSC и PEFC, CRM-модуль для есо-клиентов.	Менеджер по экологическим продуктам, технолог.
Physical Evidence (Материальное окружение)	Обновление айдентики с экологическими символами, упаковка из переработанных материалов, международные сертификаты FSC и PEFC.	Менеджер по экологическим продуктам, отдел маркетинга.

Реализация проекта расширения ассортимента экологичной упаковки требует адаптации организационной структуры ООО «Датамарк» с учетом увеличенного штата и организационных затрат для управления проектом. Линейно-функциональная структура дополняется проектной командой по развитию экологичного направления, включающей шесть новых сотрудников для контроля качества, логистики, маркетинга и исследований.

Ключевые изменения в организационной структуре представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Внедрение новых штатных единиц

Должность	Функции	Подчинение	Взаимодействие
Менеджер по экологическим продуктам	Развитие эко-линейки, сертификация, управление проектами	Управляющий	Отдел продаж, производство, поставщики
Технолог по экологичным материалам	Адаптация технологий, контроль качества эко-продукции	Руководитель производства	Менеджер по экологическим продуктам, поставщики
Специалист по экологическому маркетингу	Продвижение эко-продуктов, работа с эко-клиентами	Руководитель отдела продаж	Менеджер по экологическим продуктам, внешние агентства
Инженер по оборудованию	Обслуживание и настройка нового оборудования	Руководитель производства	Технолог, поставщики оборудования
Специалист по логистике	Управление углеродно-нейтральной доставкой	Отдел логистики	Менеджер по экологическим продуктам, транспортные компании
Аналитик по устойчивому развитию	Мониторинг экологических стандартов, расчет углеродного следа	Менеджер по экологическим продуктам	Маркетинг, сертификационные органы

Представленная структура обеспечивает четкое разделение ответственности при сохранении гибкости для быстрого принятия решений. Менеджер по экологическим продуктам выступает координатором между подразделениями, что особенно важно при ограниченном штате компании (13 человек + 6 новых).

Бюджет организационных изменений составляет:

- оплата труда 6 сотрудников: 4200 т. р. (5460 т. р. со страховыми взносами) в год;
- обучение персонала: 400 т. р. (2025 г.);
- внедрение IT-систем (CRM, расчет углеродного следа, аналитика): 700 т. р. (2025 г.);
- сертификация процессов (FSC, PEFC): 400 т. р. (2025 г.);
- исследования рынка (анализ конкурентов, спроса): 300 т. р. (2025 г.).

Расширение производства экологичной упаковки на базе существующих мощностей ООО «Датамарк» в Самаре требует модернизации технологических процессов и внедрения новых материалов. Текущие производственные мощности позволяют выпускать до 15 млн квадратных

метров самоклеящихся этикеток в год, что при средней загрузке 70% (10,5 млн кв. м. в год) оставляет резерв для производства экологичной продукции.

Основное производственное оборудование ООО «Датамарк» включает в себя:

- печатные машины: 4 единицы флексографского оборудования, производительность до 200 м/мин каждая.
- станки для высечки: 2 полуавтоматических станка для формирования этикеток.
- ламинирующее оборудование: 1 установка для нанесения защитных покрытий.
- намоточные станки: 3 единицы для формирования готовых рулонов.
- система контроля качества: автоматизированная система визуального контроля.

Для производства экологичной продукции потребуется модернизация производственной мощности – таблица 11.

Таблица 11 – Дополнительное оборудование для есо-линии

Оборудование	Назначение	Стоимость, тыс. руб.	Поставщик	Срок поставки
Система подготовки есо-красок	Смешивание экологических красителей	1 500	«ПолиграфМаш» (Москва)	45 дней
Станция контроля биоразлагаемости	Тестирование эко-материалов	800	EcoTest Solutions (Германия)	60 дней
Система очистки воздуха	Фильтрация выбросов при печати	1 200	«ЭкоВент» (Самара)	30 дней
Сушильные установки (2 единицы)	Сушка эко-красок при низких температурах	1 800	«ТермоТех» (Тула)	35 дней
Модуль печати (1 единица)	Печать с высокой точностью	200	«PrintTech» (Москва)	40 дней
Итого оборудование	-	5 500	-	-

Адаптация производственных процессов включает настройку существующих печатных машин для работы с экологичными подложками, которые имеют отличные характеристики впитываемости и адгезии. Переработка бумажного сырья потребует корректировки температурных режимов и скорости подачи материала, что будет выполнено штатными технологами при поддержке поставщиков экологичного сырья.

Таблица 12 – Производственная программа

Продукт	Объем 2026, тыс. кв.м	Объем 2027, тыс. кв.м	Объем 2028, тыс. кв.м
Биоразлагаемые этикетки	300	600	900
Экологичные термотрансферные ленты	125	250	375
Гофрокартонная упаковка	50	100	150
Специализированные решения	25	50	75
Общий объем эко-продукции	500	1 000	1 500

Указанного оборудования достаточно для производства 500-1500 тыс. кв. м экологичной продукции в 2026-2028 гг. Новый модуль печати, две сушильные установки, системы подготовки красок, контроля качества и очистки воздуха покрывают заданные объемы с учетом 48-часового производственного цикла и низкой загрузки мощностей.

Для обеспечения стабильности производства рекомендуется провести тестирование модуля печати в 2025 г., запланировать резервное обслуживание сушильных установок и рассмотреть добавление второго модуля печати в 2028 г. при росте спроса. Загрузка мощностей экологичной продукцией к 2028 г. составит 10%, что сохраняет гибкость для традиционных заказов и реагирования на изменения рынка.

Технологический процесс производства биоразлагаемых этикеток включает подготовку экологичной подложки из переработанной целлюлозы, нанесение клеевого слоя на водной основе без токсичных растворителей, печать с использованием экологичных красок на растительной основе и финишную обработку с применением биоразлагаемых защитных покрытий. Время производственного цикла составляет 48 часов против 36 часов для стандартной продукции из-за дополнительных этапов контроля качества и сушки.

В таблице 13 представлены данные по требуемым для реализации проекта сырью и материалам.

Таблица 13 – Необходимые для реализации проекта сырьё и материалы

Ресурс	Объем потребности, тонн/год	Стоимость, тыс. руб./тонна
Переработанная целлюлоза	75 (2026 г.), 150 (2027 г.), 225 (2028 г.)	58,5
Экологичные краски	5 (2026 г.), 10 (2027 г.), 15 (2028 г.)	494
Биоразлагаемые клеи	10 (2026 г.), 20 (2027 г.), 30 (2028 г.)	156
Защитные покрытия	3 (2026 г.), 6 (2027 г.), 9 (2028 г.)	676

Цены на сырье определены на основе рыночных данных для экологичных материалов, скорректированных на инфляцию и увеличенных на 30% (10% – потери, 20% – рост цен) для учета рисков. Для переработанной целлюлозы и клеев использованы цены российских поставщиков, для красок и покрытий – международные цены с учетом логистики и пошлин. Цены завышены, чтобы минимизировать риск роста затрат, что обеспечивает консервативный подход к планированию.

Капитальные вложения представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Инвестиционные затраты в основной и оборотный капитал

Статья	Стоимость (тыс. руб.)	Год
Оборудование для эко-линии (система подготовки красок, очистка воздуха, две сушильные установки, станция контроля биоразлагаемости, один модуль печати)	5 500	2025
Система контроля качества эко-продукции (автоматизированная)	1 500	2025
Модернизация производственного помещения (вентиляция, энергоэффективность)	1 000	2025
Итого инвестиционные затраты	8 000	2025

Разработанные маркетинговый, организационный и производственный планы формируют прочную основу для запуска экологичной продукции, обеспечивая ООО «Датамарк» конкурентное преимущество в растущем сегменте устойчивой упаковки. Интеграция премиального позиционирования, углеродно-нейтральной логистики и сертифицированных материалов отвечает рыночным трендам. Адаптированная структура с проектной командой и модернизированное производство гарантируют эффективную реализацию, минимизируя операционные риски.

Для оценки финансовой устойчивости и окупаемости проекта требуется анализ финансовых результатов, денежных потоков, рисков, представленный в финансовом плане, который детализирует инвестиционные затраты и прогнозируемую прибыльность.

3.2 Разработка финансового плана и оценка рисков проекта

Прогноз объемов продаж новой продукции и выручки от её реализации представлен в таблице 15.

Таблица 15 – Прогноз объемов продаж и выручки

Год	Объем продаж эко-продукции (тыс. кв. м)	Средняя цена (руб./кв. м)	Выручка (тыс. руб.)
2026	500	85	42 500
2027	1 000	87	87 000
2028	1 500	90	135 000

Прогноз учитывает только продажи новых экологичных продуктов с учётом мощности нового оборудования.

Текущие затраты связаны исключительно с проектом и включают прямые затраты на сырье, оплату труда 6 новых сотрудников с учетом страховых взносов (30%), коммунальные услуги для эко-линии, маркетинговые и организационные расходы, амортизацию оборудования и дополнительные статьи – таблица 16.

Таблица 16 – Прогноз текущих затрат

Статья затрат	4 квартал 2025 г., тыс. руб.	2026 г., тыс. руб.	2027 г., тыс. руб.	2028 г., тыс. руб.
Прямые затраты (сырье: целлюлоза, краски, клеи, покрытия)	0	10 108	20 215	30 323
Оплата труда (6 новых сотрудников)	1050	4 200	4 536	4 900
Страховые взносы (30%)	315	1 260	1 361	1 470
Коммунальные услуги (эко-линия)	0	1 200	1 300	1 400
Маркетинг и продвижение	1500	3 500	4 000	4 500
Организационные расходы (IT, сертификация, обучение, исследования)	6000	4 600	4 600	4 600
Амортизация (оборудование)	0	1 100	1 100	1 100
Дополнительные расходы (консультации, техобслуживание, резерв)	0	1 500	1 800	2 000
Итого текущие затраты	8865	27 468	38 912	50 293

Текущие затраты охватывают все аспекты реализации проекта экологичной продукции, включая сырье, оплату труда, маркетинг, коммунальные услуги, организационные расходы и амортизацию оборудования. Прямые затраты на сырье рассчитаны на основе рыночных цен и фактического расхода материалов. Прогноз учитывает рост затрат на оплату труда и маркетинг в соответствии с расширением производства, что поддерживает устойчивость проекта в 2025-2028 гг.

Расчёт чистой прибыли представлен в таблице 17.

Таблица 17 – Расчёт чистой прибыли и рентабельности продаж по чистой прибыли

Показатель	4 квартал 2025 г.	2026 г.	2027 г.	2028 г.
Выручка, тыс. руб.	0	42500	87000	135000
Текущие затраты, тыс. руб.	8865	27468	38912	50293
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	-8865	15032	48088	84707
Налог на прибыль (20%), тыс. руб.	0	3006	9618	16941
Чистая прибыль, тыс. руб.	-8865	12026	38470	67766
Рентабельность продаж по чистой прибыли, %		28,30%	44,22%	50,20%

Проект демонстрирует устойчивую динамику роста финансовых показателей. Выручка от экологичной продукции увеличивается с 42,5 млн р. в 2026 г. до 135 млн р. в 2028 г., что представляет трехкратный рост за период реализации.

Рентабельность продаж по чистой прибыли показывает положительную тенденцию: с 28,30% в 2026 г. до 50,20% в 2028 г. Высокие показатели рентабельности обусловлены премиальным позиционированием экологичной продукции и растущим спросом на устойчивые упаковочные решения.

Чистая прибыль проекта возрастает с 12 млн р. в 2026 г. до 67,8 млн р. в 2028 г., что обеспечивает быстрое наращивание финансовых результатов компании. Кумулятивная чистая прибыль за период реализации составляет 118,3 млн р.

Далее осуществлён прогноз денежных потоков (косвенным методом) – таблица 18. Для прогноза денежных потоков от операционной деятельности чистая прибыль скорректирована на величину амортизации и изменение чистого оборотного капитала. Отток от инвестиционной деятельности включает вложения в основной капитал (оборудование, система контроля качества, модернизация помещения). Предполагаемый источник финансирования – беспроцентный заём от учредителя, что отражено в притоке от финансовой деятельности. Этот заём будет возвращён в течение трёх лет, и генерируемый проектом денежный поток позволит это сделать, что свидетельствует о реализуемости проекта.

Таблица 18 – Прогноз денежных потоков проекта

Показатель	4 квартал 2025, тыс. руб.	2026, тыс. руб.	2027, тыс. руб.	2028, тыс. руб.
Чистая прибыль	-8865	12026	38470	67766
Амортизация	0	1100	1100	1100
Увеличение запасов (страховой запас)	-2000	0	0	0
Увеличение дебиторской задолженности	0	-2 225	-2 400	-2 400
Чистый денежный поток от операционной деятельности	-10865	10901	37170	66466
Инвестиции в основной капитал	-8000	0	0	0
Чистый денежный поток от инвестиционной деятельности	-8000	0	0	0
Беспроцентный заём от учредителя (получение)	19000	0	0	0
Беспроцентный заём от учредителя (возврат)	0	-7000	-6000	-6000
Чистый денежный поток от финансовой деятельности	19000	-7000	-6000	-6000
Суммарный денежный поток	135	3901	31170	60466
Накопленный суммарный денежный поток	135	4036	35206	95672

Общий объем инвестиций составляет 19 млн р., включая 8 млн р. капитальных вложений в оборудование и модернизацию производства, а также 11 млн р. оборотных средств. Структура финансирования предусматривает привлечение беспроцентного займа от учредителя с возвратом в течение трех лет. Денежные потоки проекта обеспечивают полное погашение займа: 7 млн р. в 2026 г., по 6 млн р. в 2027 и 2028 гг. Накопленный положительный денежный поток к концу периода составляет 95,7 млн р., что подтверждает финансовую устойчивость проекта.

Для оценки эффективности инвестиционного проекта сформируем денежный поток по модели FCFF – таблица 19.

Таблица 19 – Прогноз денежных потоков от операционной и инвестиционной деятельности

Показатель	4 квартал 2025, тыс. руб.	2026, тыс. руб.	2027, тыс. руб.	2028, тыс. руб.
Чистый денежный поток от операционной деятельности	-10865	10901	37170	66466
Чистый денежный поток от инвестиционной деятельности	-8000	0	0	0
Суммарный денежный поток от операционной и инвестиционной деятельности	-18865	10901	37170	66466
Накопленный суммарный денежный поток от операционной и инвестиционной деятельности	-18865	-7964	29206	95672

Денежные потоки дисконтируются по ставке 28%, которая включает в себя безрисковую ставку и премию за риск. На основании ставки дисконтирования рассчитаны дисконтированные денежные потоки и показатели эффективности – таблица 20.

Таблица 20 – Расчёт дисконтированных денежных потоков от операционной и инвестиционной деятельности (28%)

Показатель	4 квартал 2025, тыс. руб.	2026, тыс. руб.	2027, тыс. руб.	2028, тыс. руб.
Дисконтированный чистый денежный поток от операционной деятельности	-10865	8516	22687	31693
Дисконтированный чистый денежный поток от инвестиционной деятельности	-8000	0	0	0
Суммарный дисконтированный денежный поток от операционной и инвестиционной деятельности	-18865	8516	22687	31693
Накопленный суммарный дисконтированный денежный поток от операционной и инвестиционной деятельности	-18865	-10349	12338	44032

Результаты расчёта показателей эффективности проекта представлены в таблице 21.

Таблица 21 – Результаты расчёта показателей эффективности проекта

Показатель	Значение
Чистый дисконтированный доход (NPV), тыс. руб.	44032
Внутренняя норма доходности (IRR), %	120
Срок окупаемости, лет	1,2
Дисконтированный срок окупаемости, лет	1,5

Анализ рассчитанных показателей эффективности свидетельствует о высокой инвестиционной привлекательности проекта развития экологичной упаковки в ООО «Датамарк». Ключевые финансовые индикаторы демонстрируют следующие результаты:

Чистый дисконтированный доход (NPV) составляет 44 032 т. р., что значительно превышает нулевое значение и подтверждает экономическую

целесообразность инвестиций. Положительное значение NPV указывает на то, что проект генерирует стоимость для компании и обеспечивает доходность выше требуемой ставки дисконтирования 28%.

Внутренняя норма доходности (IRR) проекта достигает 120%, что намного превышает ставку дисконтирования. Столь высокий показатель IRR свидетельствует об исключительной прибыльности проекта и его способности генерировать значительные денежные потоки относительно первоначальных инвестиций.

Срок окупаемости составляет 1,2 года, а дисконтированный срок окупаемости – 1,5 года, что характеризует проект как быстроокупаемый.

Ниже в таблице 22 представлена качественная оценка рисков.

Таблица 22 – Качественная оценка рисков

Вид риска	Описание	Вероятность	Воздействие	Уровень риска	Меры по снижению
Рыночные риски					
Снижение спроса на экологичную упаковку	Изменение предпочтений клиентов	Низкая	Высокое	Средний	Диверсификация продуктовой линейки, мониторинг трендов, гибкое ценообразование
Усиление конкуренции от крупных игроков	Выход на рынок экологичной упаковки международных компаний с большими ресурсами	Средняя	Высокое	Высокий	Развитие уникальных компетенций, партнерские соглашения, фокус на нишевых сегментах
Волатильность цен на экологичное сырье	Колебания стоимости переработанной целлюлозы, экологичных красок и клеев	Высокая	Среднее	Высокий	Долгосрочные контракты с поставщиками, создание страхового запаса, хеджирование рисков
Операционные риски					
Сбои в поставках экологичного сырья	Нарушение логистических цепочек, проблемы поставщиков экологичных материалов	Средняя	Высокое	Высокий	Диверсификация поставщиков, создание резервных запасов, развитие локальных источников
Технологические проблемы нового оборудования	Неисправности системы подготовки красок, сушильных установок, контроля качества	Средняя	Среднее	Средний	Сервисные контракты, обучение персонала, резервное оборудование

Продолжение таблицы 22

Вид риска	Описание	Вероятность	Воздействие	Уровень риска	Меры по снижению
Нехватка квалифицированных кадров	Дефицит специалистов по экологическим технологиям и сертификации	Высокая	Среднее	Высокий	Программы обучения, привлечение внешних консультантов, конкурентная оплата труда
Финансовые риски					
Превышение инвестиционных затрат	Удорожание оборудования, дополнительные расходы на модернизацию	Средняя	Среднее	Средний	Детальное планирование, резерв в бюджете, поэтапная реализация
Задержка поступления выручки	Медленная адаптация клиентов к новой продукции, отсрочка платежей	Средняя	Среднее	Средний	Предоплата от ключевых клиентов, система скидок за быструю оплату
Рост процентных ставок	Увеличение стоимости альтернативного финансирования	Низкая	Низкое	Низкий	Использование беспроцентного займа учредителя, минимизация внешних заимствований
Регулятивные риски					
Изменение экологических стандартов	Ужесточение требований к сертификации, новые нормативы по утилизации	Средняя	Среднее	Средний	Мониторинг законодательства, превентивное соответствие стандартам, участие в отраслевых объединениях
Изменение налогового законодательства	Отмена льгот для экологических производств, увеличение налоговой нагрузки	Низкая	Среднее	Низкий	Консультации с налоговыми консультантами, планирование налоговых обязательств
Технологические риски					
Появление новых экологических технологий	Разработка более эффективных решений конкурентами, устаревание текущих подходов	Средняя	Среднее	Средний	Инвестиции в R&D, партнерство с научными организациями, мониторинг инноваций
Проблемы с качеством экологичной продукции	Несоответствие продукции заявленным характеристикам, брак в производстве	Низкая	Высокое	Средний	Многоуровневый контроль качества, тестирование материалов, система возврата/замены
Репутационные риски					
Обвинения в недостаточной экологичности	Критика за недостаточную экологичность при активном позиционировании	Низкая	Высокое	Средний	Прозрачная отчетность, независимые сертификации, честная коммуникация
Негативные отзывы клиентов	Неудовлетворенность качеством или характеристиками экологичной продукции	Средняя	Среднее	Средний	Система управления качеством, быстрое реагирование на жалобы, программы лояльности

Проведенная качественная оценка рисков выявила ключевые угрозы для проекта развития экологичной упаковки в ООО «ДАТАМАРК», которые распределяются по шести основным категориям. Наиболее критичными являются рыночные и операционные риски, требующие первоочередного внимания и разработки комплексных мер противодействия.

В категории рыночных рисков особую опасность представляет усиление конкуренции от крупных игроков с высоким уровнем воздействия и средней вероятностью реализации. Данный риск классифицируется как высокий и требует развития уникальных компетенций, заключения партнерских соглашений и концентрации на нишевых сегментах. Волатильность цен на экологичное сырье также относится к категории высокого риска из-за высокой вероятности реализации, что обусловлено нестабильностью рынка переработанных материалов и зависимостью от международных поставщиков.

Среди операционных рисков критичными являются сбои в поставках экологичного сырья и нехватка квалифицированных кадров, оба классифицированные как высокие риски. Дефицит специалистов по экологическим технологиям на российском рынке труда создает серьезные вызовы для реализации проекта, требуя инвестиций в программы обучения и привлечение внешних консультантов. Риски поставок усугубляются ограниченным количеством российских поставщиков экологичных материалов и возможными логистическими проблемами.

Финансовые риски характеризуются преимущественно средним уровнем угрозы, что отражает консервативный подход к планированию проекта. Превышение инвестиционных затрат и задержка поступления выручки могут негативно повлиять на денежные потоки, однако заложенный в бюджет резерв и использование беспроцентного займа учредителя снижают финансовую уязвимость проекта.

Регулятивные и технологические риски оцениваются как средние и низкие, что связано с относительной стабильностью экологического

законодательства России и постепенным характером технологических изменений в отрасли упаковки.

Репутационные риски, включая потенциальные обвинения в недостаточной экологичности, требуют проактивного управления через прозрачную отчетность и независимые сертификации.

Таким образом, разработанный бизнес-план масштабирования ООО «ДАТАМАРК» через внедрение экологичной упаковки демонстрирует высокую экономическую эффективность и стратегическую обоснованность. Комплексный подход к планированию, охватывающий маркетинговые, организационные, производственные и финансовые аспекты, обеспечивает системную подготовку к реализации проекта и минимизацию основных рисков.

Представим выводы по третьему разделу исследования.

Предлагается проект, направленный на расширение ассортимента ООО «ДАТАМАРК» за счет экологичной упаковки. Разработанная маркетинговая стратегия, основанная на модели 7P, создает прочную основу для успешного выхода на рынок экологичной упаковки с премиальным позиционированием и наценкой 15-25%, что обеспечивает планируемый рост доли экологичной продукции с 12% до 35% от общей выручки к 2028 г. Адаптация организационной структуры через создание проектной команды из шести специалистов с общим бюджетом 7,26 млн р. и введение должности менеджера по экологическим продуктам обеспечивает единство стратегии и оперативность управления новым направлением. Производственный план эффективно использует существующие мощности с резервом 30% и дополнительными инвестициями 5,5 млн р. в специализированное оборудование, что позволяет создать полный цикл производства экологичной упаковки при сохранении гибкости для традиционного производства.

Финансовые показатели проекта демонстрируют исключительную привлекательность инвестиций: чистый дисконтированный доход 44,032 млн р., внутренняя норма доходности 120% и дисконтированный срок окупаемости

1,5 года при рентабельности продаж, возрастающей с 28,30% до 50,20%. Структура финансирования через беспроцентный заем учредителя минимизирует финансовые издержки и обеспечивает гибкость управления денежными потоками. Комплексная оценка рисков выявила сбалансированный профиль угроз с преобладанием средних рисков, при этом высокие риски конкуренции, волатильности цен на сырье и дефицита кадров управляются через диверсификацию поставщиков, долгосрочные контракты и инвестиции в обучение персонала. Представленный бизнес-план создает прочную основу для стратегического развития ООО «ДАТАМАРК» в перспективном сегменте экологичной упаковки, сочетая высокую финансовую эффективность с управляемым уровнем рисков и обеспечивая системный подход к масштабированию бизнеса.

Заключение

Создание и масштабирование бизнеса внутри компании являются важными элементами стратегического управления в условиях современной рыночной экономики. Эти процессы тесно связаны с внутрифирменным предпринимательством, которое позволяет генерировать и внедрять инновационные идеи, обеспечивая рост и адаптацию к изменениям внешней среды. Бизнес-планирование выступает ключевым инструментом, структурирующим идеи, оценивающим их жизнеспособность и разрабатывающим стратегии реализации. Оно помогает анализировать рыночный потенциал, прогнозировать затраты и доходы, а также эффективно использовать ресурсы, обеспечивая преемственность между этапами создания и масштабирования.

Бизнес-планирование представляет собой структурированный процесс, объединяющий взаимосвязанные элементы для формирования целостного представления о проекте, от концептуальной идеи до финансовых показателей. Грамотно составленный бизнес-план включает детальный анализ конкурентной среды, прогноз продаж, финансовые показатели, маркетинговые стратегии, управление рисками и инновационные подходы. Различные методики (ЕБРР, UNIDO, KPMG) адаптированы под разные типы бизнеса и стадии развития, обеспечивая гибкость. Основные разделы бизнес-плана – резюме проекта, анализ рынка, производственный, организационный и финансовый планы – позволяют системно оценить потенциал проекта, а инструменты, такие как NPV и IRR, помогают определить инвестиционную привлекательность, способствуя принятию обоснованных решений и минимизации рисков.

ООО «Датамарк» специализируется на производстве бумажной продукции для маркировки и поставке оборудования для маркировки. Анализ показывает сильные позиции компании благодаря производственной базе в Самаре, обеспечивающей выпуск этикеток и термотрансферных лент, и

поставкам оборудования от ведущих производителей с заводской гарантией. Финансовые показатели за 2022-2024 гг. отражают рост активов на 63,8% (до 90845 т. р.) и выручки на 30,9% (до 94550 т. р.), но кредиторская задолженность (88,5% пассивов в 2024 г.) и падение ликвидности на 77% указывают на финансовые риски. Географический охват (Москва, Казань, Новосибирск) и клиентоориентированность (гарантия 12 месяцев, консультации) выделяют ООО «Датмарк» среди конкурентов, несмотря на ограниченный штат в 13 человек.

ООО «Датмарк» занимает устойчивые позиции на российском рынке маркировки благодаря собственной производственной базе в Самаре, широкому ассортименту продукции и географическому охвату, включающему основные промышленные центры России. Компания успешно адаптировалась к требованиям системы «Честный знак» и активно работает с сегментом электронной коммерции. Основными конкурентными преимуществами являются комплексность предложения (оборудование, расходные материалы, программное обеспечение), высокое качество продукции с гарантией 12 месяцев, развитая система клиентской поддержки и способность к быстрой адаптации под новые требования маркировки. Анализ рынка выявил значительный потенциал роста, обусловленный развитием e-commerce (прогноз роста до 8 трлн р. к 2025 г.), расширением системы «Честный знак» на новые товарные категории и растущим спросом на экологичную упаковку (рынок 800 млрд р. к 2025 г.). На основе SWOT-анализа и конкурентного анализа определено, что наиболее перспективным направлением масштабирования во внутрифирменной среде является расширение ассортимента за счет экологичной упаковки.

Итак, предлагается проект, направленный на расширение ассортимента ООО «ДАТАМАРК» за счет экологичной упаковки. Разработанная маркетинговая стратегия, основанная на модели 7P, создает прочную основу для успешного выхода на рынок экологичной упаковки. Премиальное позиционирование с наценкой 15-25% соответствует глобальным трендам

готовности потребителей доплачивать за экологичность и обеспечивает высокую рентабельность проекта. Планируемый рост доли экологичной продукции с 12% до 35% от общей выручки к 2028 году отражает реалистичные ожидания развития рынка и возможности компании. Особую ценность представляет интеграция углеродно-нейтральной логистики и цифровых каналов продвижения. Система дистрибуции через прямые продажи, партнерскую сеть и специализированные есо-площадки обеспечивает широкий охват целевой аудитории при сохранении контроля над качеством обслуживания.

Адаптация организационной структуры через создание проектной команды из шести специалистов представляет оптимальное решение для управления новым направлением при сохранении эффективности существующих процессов. Введение должности менеджера по экологическим продуктам как координатора между подразделениями обеспечивает единство стратегии и оперативность принятия решений. Инвестиции в обучение персонала и внедрение специализированных ИТ-систем (CRM для есо-клиентов, расчет углеродного следа) создают необходимую инфраструктуру для профессиональной работы с экологичными продуктами. Получение международных сертификатов FSC и PEFC укрепляет доверие клиентов и открывает доступ к экспортным рынкам. Общий бюджет организационных изменений в 7,26 млн рублей является разумной инвестицией в долгосрочное развитие компании.

Производственный план демонстрирует эффективное использование существующих мощностей с минимальными дополнительными инвестициями. Резерв производственных мощностей в 30% (4,5 млн кв. м. от 15 млн кв. м. максимальной мощности) позволяет разместить планируемые объемы экологичной продукции без ущерба для традиционного производства. Инвестиции в дополнительное оборудование на 5,5 млн р. обеспечивают создание полного цикла производства экологичной упаковки, включая системы подготовки есо-красок, контроля биоразлагаемости и очистки

воздуха. Технологический процесс производства биоразлагаемых этикеток, увеличивающий производственный цикл до 48 часов против 36 часов для стандартной продукции, учтен в планах мощностей и не создает критических ограничений. Прогнозируемая загрузка мощностей экологичной продукцией на уровне 10% к 2028 г. сохраняет гибкость для реагирования на изменения рыночного спроса.

Финансовые показатели проекта демонстрируют исключительную привлекательность инвестиций. Чистый дисконтированный доход в размере 44,032 млн р. при ставке дисконтирования 28% подтверждает высокую добавленную стоимость проекта. Внутренняя норма доходности на уровне 120% значительно превышает пороговые значения для инвестиционных решений и отражает премиальную природу экологичного сегмента. Дисконтированный срок окупаемости 1,5 года характеризует проект как быстроокупаемый, что критично важно в условиях высокой неопределенности рынка. Рентабельность продаж по чистой прибыли, возрастающая с 28,30% до 50,20%, демонстрирует масштабируемость бизнес-модели и эффект операционного рычага. Структура финансирования через беспроцентный заем учредителя минимизирует финансовые издержки и обеспечивает гибкость в управлении денежными потоками.

Комплексная оценка рисков выявила сбалансированный профиль угроз с преобладанием средних рисков, что характерно для инновационных проектов в развивающихся сегментах. Высокие риски, связанные с конкуренцией, волатильностью цен на сырье и дефицитом кадров, управляются через диверсификацию поставщиков, долгосрочные контракты и инвестиции в обучение персонала. Средние риски по технологическим и регулятивным аспектам отражают относительную стабильность отраслевой среды и возможность проактивного управления через мониторинг изменений и превентивные меры. Разработанная система мер по снижению рисков обеспечивает многоуровневую защиту проекта и повышает вероятность достижения плановых показателей.

Список используемой литературы и используемых источников

- 1 Анализ объема и доли рынка бумажной упаковки в России - тенденции роста и прогнозы (2024 - 2029 гг.) [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mordorintelligence.com/ru/industry-reports/russia-paper-packaging-market> (дата обращения 22.05.2025 г.).
- 2 Ансофф И. Стратегическое управление : [Пер. с англ.] / И. Ансофф; [Науч. ред. и авт. вступ. ст., с. 11-32, Л. И. Евенко]. М.: Экономика, 1989. 519 с.
- 3 Баринов В.А. Бизнес-планирование : учебное пособие / В.А. Баринов. 4-е изд., перераб. и доп. М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2022. 272 с.
- 4 Бронникова Т.С. Разработка бизнес-плана проекта : учебное пособие / Т.С. Бронникова. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2022. 215 с.
- 5 Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 08.08.2024, с изм. от 31.10.2024) [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/ (дата обращения 15.01.2025 г.).
- 6 Друкер П. Менеджмент: задачи, обязанности, практика. Вильямс, 2008. 992 с.
- 7 Железнякова Е.А., Эрве Б.М. Анализ методики бизнес-планирования // Вестник Московской международной академии. 2022. № 1. С. 64-67.
- 8 Котлер Ф. Маркетинг менеджмент [Текст] / Ф. Котлер, К. Л. Келлер ; [пер. с англ. В. Кузин]. 14-е изд. М. [и др.] : Питер, 2014. 800 с.
- 9 Кулик А.В. Продуктовый подход в управлении проектами внутрифирменного предпринимательства // Индустриальная экономика. 2025. № 1. С. 49-59.
- 10 Лапыгин Д.Ю. Бизнес-план: стратегия и тактика развития компании / Лапыгин Д.Ю., Лапыгин Ю.Н. М. :НИЦ ИНФРА-М, 2016. 332 с.

- 11 Митина Е.В. Бизнес-план как основа предпринимательской деятельности // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 7 (101). С. 121-125.
- 12 Налоговый кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: <https://ppt.ru/kodeks/nk> (дата обращения 01.02.2025 г.).
- 13 ООО «ДАТАМАРК» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.audit-it.ru/contragent/> (дата обращения 01.05.2025 г.).
- 14 От блененной целлюлозы до упаковочных материалов // Сетевое издание SBO-PAPER.RU [Электронный ресурс]. URL: https://sbo-paper.ru/news/archive_rus/42429/ (дата обращения 22.05.2025 г.).
- 15 Питерс Т.Д. В поисках совершенства [Текст] : уроки самых успешных компаний Америки / Том Питерс, Роберт Уотерман-мл. ; [пер. с англ. В. В. Кулебы, О. Л. Пелявского]. 2-е изд. М. : Альпина Паблишерз, 2011. 525 с.
- 16 Портер М. Конкурентное преимущество : как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Майкл Е. Портер ; пер. с англ. [Е. Калинина]. М. : Альпина Бизнес Букс, 2005 (ОАО Можайский полигр. комб.). 714 с.
- 17 Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 28.12.2024) [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683 (дата обращения 01.02.2025 г.).
- 18 Федеральный закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ (ред. от 08.08.2024) «Об обществах с ограниченной ответственностью» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2025) [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819 (дата обращения 01.02.2025 г.).
- 19 Хаммер М. Реинжиниринг корпорации : манифест революции в бизнесе : перевод с английского / Майкл Хаммер, Джеймс Чампи ; [пер. Ю. Корнилович]. [3-е изд.]. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2010. 274 с.

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

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

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

23 Online trading market of Russia [Электронный ресурс]. URL: https://tadviser.com/index.php/Article:Internet_trading_%28Russian_market%29 (дата обращения 22.05.2025 г.).

24 Repiský, J. Risk consideration in the investment plan of creating a vineyard // *Agribusiness Economics and Management*. 2019. Vol. 1. No 148. P. 100-111.

25 *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Alfred D. Chandler Jr., Cambridge, The M.I.T. Press, 1962. 463 p.

Приложение А
Бухгалтерская (финансовая) отчетность ООО «ДАТАМАРК»

ИНН 6317117680
КПП 631701001

Форма по КНД 0710096
Форма по ОКУД 0710001

Бухгалтерский баланс

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2024 года	На 31 декабря 2023 год	На 31 декабря 2022 года
1	2	3	4	5	6
АКТИВ					
	Материальные внеоборотные активы ²	1150	7 862	4 740	2 347
	Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы ³	1170	-	-	-
	Запасы	1210	14 598	14 744	8 885
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	582	2 533	2 542
	Финансовые и другие оборотные активы ⁴	1230	67 803	58 800	41 674
	БАЛАНС	1600	90 845	80 817	55 448
ПАССИВ					
	Капитал и резервы ⁵	1300	7 987	3 985	2 661
	Целевые средства	1350	-	-	-
	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды	1360	-	-	-
	Долгосрочные заемные средства	1410	-	-	-
	Другие долгосрочные обязательства	1450	1 781	850	1 178
	Краткосрочные заемные средства	1510	657	857	857
	Кредиторская задолженность	1520	80 420	75 125	50 752
	Другие краткосрочные обязательства	1550	-	-	-
	БАЛАНС	1700	90 845	80 817	55 448

¹ Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу.

² Включая основные средства, незавершенные капитальные вложения в основные средства.

³ Включая результаты исследований и разработок, незавершенные капитальные вложения в нематериальные.

⁴ Включая дебиторскую задолженность.

⁵ Некоммерческая организация вместо показателей "Капиталы и резервы" включает "Целевые средства", "Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды".

Продолжение Приложения А

ИНН 6317117680
КПП 631701001

Форма по КНД 0710096
Форма по ОКУД 0710002

Отчет о финансовых результатах

Пояснения ⁶	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2024 года.	На 31 декабря 2023 года.
1	2	3	4	5
	Выручка ⁷	2110	94 550	71 840
	Расходы по обычной деятельности ⁸	2120	(89 308)	(66 092)
	Проценты по уплате	2330	(-)	(-)
	Прочие доходы	2340	90	105
	Прочие расходы	2350	(383)	(155)
	Налоги и прибыль (доходы) ⁹	2410	(946)	(1 079)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	4 003	4 619

⁶ Указывается номер соответствующего пояснения к отчету о финансовых результатах.

⁷ За минусом налога на прибыль.

⁸ Включая себестоимость продаж, коммерческие и управленческие расходы.

⁹ Включая текущий налог на прибыль, изменение отложенных налоговых обязательств и активов.

Информация сформирована с использованием сервиса «Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности», размещенного на официальном сайте ФНС России в сети Интернет по адресу: <https://bo.nalog.ru>



Информация о годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности из Государственного информационного ресурса бухгалтерской (финансовой) отчетности, подписанная усиленной квалифицированной электронной подписью, равнозначна информации о годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности на бумажном носителе, подписанной собственноручной подписью должностного лица налогового органа и заверенной печатью налогового органа (пункты 1 и 3 статьи 6 Федерального закона от 6 апреля 2011 г. № 63-ФЗ «Об электронной подписи»).

Продолжение Приложения А

ИНН 6317117680
КПП 631701001

Форма по КНД 0710096
Форма по ОКУД 0710002

Отчет о финансовых результатах

Пояснения ⁶	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2023 года.	На 31 декабря 2022 года.
1	2	3	4	5
	Выручка ⁷	2110	71 840	72 247
	Расходы по обычной деятельности ⁸	2120	(66 092)	(70 666)
	Проценты по уплате	2330	(-)	(-)
	Прочие доходы	2340	105	318
	Прочие расходы	2350	(155)	(154)
	Налоги и прибыль (доходы) ⁹	2410	(1 079)	(362)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	4 619	1 383

⁶ Указывается номер соответствующего пояснения к отчету о финансовых результатах.

⁷ За минусом налога на прибыль.

⁸ Включая себестоимость продаж, коммерческие и управленческие расходы.

⁹ Включая текущий налог на прибыль, изменение отложенных налоговых обязательств и активов.

Информация сформирована с использованием сервиса «Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности», размещенного на официальном сайте ФНС России в сети Интернет по адресу: <https://bo.nalog.ru>



Информация о годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности из Государственного информационного ресурса бухгалтерской (финансовой) отчетности, подписанная усиленной квалифицированной электронной подписью, равнозначна информации о годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности на бумажном носителе, подписанной собственноручной подписью должностного лица налогового органа и заверенной печатью налогового органа (пункты 1 и 3 статьи 6 Федерального закона от 6 апреля 2011 г. № 63-ФЗ «Об электронной подписи»).