

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 Бизнес-план как инструмент стратегического управления деятельностью
предприятия

Обучающийся

И.А. Усталова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

доктор экон. наук, профессор М.О. Искосков

(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: «Бизнес-план как инструмент стратегического управления деятельностью предприятия».

Целью исследования является изучение теоретических и практических аспектов разработки бизнес-плана как инструмента стратегического управления деятельностью предприятия. Предметом исследования является процесс разработки бизнес-плана как инструмента стратегического управления деятельностью предприятия. Объектом исследования является деятельность ООО «Императрица» (кафе «Le Buffet»).

Практическая значимость работы заключается в разработке бизнес-плана для ООО «Императрица», который может быть использован для развития кейтеринга и расширения банкетного зала кафе «Le Buffet». Предложенные решения, включая маркетинговую стратегию по модели 7P, организационные и операционные планы, а также финансовые расчеты, обеспечивают устранение ограничений текущей деятельности (вместимость 30 мест, закрытие на банкеты) и использование рыночных возможностей. Результаты исследования применимы для масштабирования бизнеса и адаптации к другим регионам, а также для повышения конкурентоспособности в условиях рынка общепита Гольягти.

Структура работы включает введение, три главы, заключение, список используемой литературы и приложение. Первая глава посвящена теоретическим аспектам бизнес-планирования, включая его сущность, функции и структуру. Вторая глава анализирует деятельность ООО «Императрица», включая технико-экономические показатели, внутреннюю и внешнюю среду, и определяет направления развития. Третья глава представляет бизнес-план инвестиционного проекта, включающий маркетинговый, организационный, операционный и финансовый планы, а также оценку рисков. Заключение обобщает результаты, приложение содержит бухгалтерскую отчетность.

Abstract

The title of the graduation work is «Business Plan as a Tool for Strategic Management of Enterprise Activities».

The graduation work consists of an introduction, three parts, 1 picture, 18 tables, a conclusion, and a list of 31 references including foreign sources.

The aim of the study is to investigate the theoretical and practical aspects of developing a business plan as a tool for strategic management of enterprise activities.

The subject of the study is the process of developing a business plan as a tool for strategic management of enterprise activities.

The object of the study is the activities of LLC «Imperatritsa» (café «Le Buffet»).

The graduation work may be divided into several logically connected parts.

The first part is devoted to the theoretical aspects of business planning, including its essence, functions, and structure.

The second part analyzes the activities of LLC «Imperatritsa», including technical and economic indicators, internal and external environments, and identifies directions for development.

The third part presents the business plan for an investment project, including marketing, organizational, operational, and promotion plans, as well as risk assessment.

The practical significance of the work lies in the development of a business plan for LLC «Imperatritsa» that can be used to launch catering services and expand the banquet hall of café «Le Buffet». The proposed solutions, including a 7P marketing strategy, organizational and operational plans, and financial calculations, address current operational constraints (30-seat capacity, closures for banquets) and capitalize on market opportunities. The results of the study can be applied to scaling the business, adapting to other regions, and enhancing competitiveness in Togliatti's public catering market.

Оглавление

Введение.....	5
Глава 1 Теоретические аспекты разработки бизнес-плана как инструмента стратегического управления деятельностью предприятия.....	7
1.1 Экономическая сущность и цели бизнес-планирования	7
1.2 Бизнес-план как инструмент стратегического управления деятельностью предприятия	12
1.3 Структура бизнес-плана и содержание его разделов	17
Глава 2 Анализ деятельности ООО «Императрица» и выбор направления стратегического развития предприятия	22
2.1 Техничко-экономическая характеристика ООО «Императрица»	22
2.2 Анализ внутренней и внешней среды ООО «Императрица» и выбор направления развития	26
Глава 3 Разработка бизнес-плана предлагаемого к реализации инвестиционного проекта.....	33
3.1 Маркетинговый, организационный, операционный планы проекта	33
3.2 Финансовый план и оценка рисков проекта	38
Заключение	47
Список используемой литературы	50
Приложение А Бухгалтерская (финансовая) отчётность ООО «Императрица»	53

Введение

Актуальность темы исследования обусловлена ключевой ролью бизнес-планирования в стратегическом управлении деятельностью предприятия в условиях высокой неопределенности современной экономической среды. Бизнес-план выступает инструментом, обеспечивающим систематизацию управленческих процессов, оптимизацию ресурсов и минимизацию рисков, что особенно важно для предприятий малого и среднего бизнеса, таких как ООО «Императрица», функционирующих в конкурентной сфере общественного питания. Статистические данные подчеркивают критическую значимость качественного планирования: с 2015 по 2024 гг. число предприятий в России сократилось на 680 тыс. единиц, что акцентирует необходимость эффективных стратегических решений для обеспечения устойчивости бизнеса [27].

Целью исследования является изучение теоретических и практических аспектов разработки бизнес-плана как инструмента стратегического управления деятельностью предприятия.

Для достижения поставленной цели определены следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты разработки бизнес-плана как инструмента стратегического управления;
- провести анализ деятельности ООО «Императрица», включая технико-экономическую характеристику, анализ внутренней и внешней среды, и определить направления стратегического развития;
- разработать бизнес-план инвестиционного проекта.

Предметом исследования является процесс разработки бизнес-плана как инструмента стратегического управления деятельностью предприятия.

Объектом исследования является деятельность ООО «Императрица» (кафе «Le Buffet»).

Теоретическая база исследования включает работы отечественных и зарубежных авторов, раскрывающих сущность и функции бизнес-планирования.

Информационная база исследования включает бухгалтерскую (финансовую) отчетность ООО «Императрица» за 2022-2024 гг. (бухгалтерский баланс, отчет о финансовых результатах), данные аналитических агентств.

Методы исследования включают анализ, синтез, системный подход, сравнение, прогнозирование, качественную оценку рисков.

Практическая значимость работы заключается в разработке бизнес-плана для ООО «Императрица», который может быть использован для развития кейтеринга и расширения банкетного зала кафе «Le Buffet». Предложенные решения, включая маркетинговую стратегию по модели 7P, организационные и операционные планы, а также финансовые расчеты, обеспечивают устранение ограничений текущей деятельности (вместимость 30 мест, закрытие на банкеты) и использование рыночных возможностей. Результаты исследования применимы для масштабирования бизнеса и адаптации к другим регионам, а также для повышения конкурентоспособности в условиях рынка общепита Гольягти.

Структура работы включает введение, три главы, заключение, список используемой литературы и приложение. Первая глава посвящена теоретическим аспектам бизнес-планирования, включая его сущность, функции и структуру. Вторая глава анализирует деятельность ООО «Императрица», включая технико-экономические показатели, внутреннюю и внешнюю среду, и определяет направления развития. Третья глава представляет бизнес-план инвестиционного проекта, включающий маркетинговый, организационный, операционный и финансовый планы, а также оценку рисков. Заключение обобщает результаты, приложение содержит бухгалтерскую отчетность.

Глава 1 Теоретические аспекты разработки бизнес-плана как инструмента стратегического управления деятельностью предприятия

1.1 Экономическая сущность и цели бизнес-планирования

Разработка и реализация стратегии развития являются ключевыми факторами устойчивого успеха любой организации в условиях современной динамичной экономической среды. Стратегическое планирование задает долгосрочные ориентиры на 3-5 лет, обеспечивая конкурентоспособность и целенаправленное развитие организации через систематизацию процессов принятия решений. В этом контексте бизнес-план выступает основным инструментом, направляющим как разработку, так и реализацию стратегических инициатив, обеспечивая интеграцию оперативного и стратегического управления.

Бизнес-планирование представляет собой фундаментальную категорию управления, включающую комплекс взаимосвязанных мероприятий по определению целей предпринимательской деятельности и формированию последовательных действий для их достижения с учетом имеющихся ресурсов, ограничений и внешних условий функционирования. Данная дефиниция подчеркивает системный характер планирования, его ресурсную обусловленность и стратегическую направленность.

В современной научной литературе существуют различные теоретические подходы к определению сущности бизнес-планирования, отражающие многоаспектность данного явления. А.В. Терентьев и Ю.Н. Поляков рассматривают его как управленческую технологию, облегчающую труд руководителей, повышающую качество принимаемых решений и способствующую разработке мероприятий для достижения стратегических целей организации [19, с. 99]. Данный подход акцентирует

технологический аспект планирования и его роль в повышении эффективности управленческих процессов.

И.Ю. Бринк и Н.А. Савельева определяют бизнес-планирование как логически структурированную последовательность действий, связанных с постановкой целей, разработкой детального бизнес-плана, его продвижением среди заинтересованных сторон и систематическим контролем реализации запланированных мероприятий [5, с. 42]. Это определение подчеркивает процессную природу планирования и важность контрольных механизмов.

А.В. Курлыкова акцентирует процессный аспект, рассматривая бизнес-планирование как системную разработку бизнес-плана с учетом всех факторов внутренней и внешней среды [12, с. 12]. Т.А. Шабалина и П.Ю. Гусева подчеркивают, что это совокупность взаимосвязанных методов и инструментов, ориентированных на принятие эффективных плановых решений в условиях неопределенности [23, с. 53].

На основе анализа различных определений можно выделить ключевые теоретические подходы к пониманию бизнес-планирования.

Процессный подход рассматривает бизнес-планирование как последовательность взаимосвязанных этапов и действий, направленных на достижение поставленных целей. Данный подход акцентирует важность логической структуризации планировочной деятельности.

Системный подход подчеркивает комплексность и взаимосвязанность всех элементов планирования, учет множественных факторов и их взаимного влияния на результаты деятельности организации.

Инструментальный подход рассматривает бизнес-планирование как средство достижения стратегических и тактических целей, инструмент оптимизации использования ресурсов и минимизации рисков.

Коммуникативный подход акцентирует роль бизнес-плана в обеспечении эффективного взаимодействия со стейкхолдерами, включая инвесторов, партнеров, кредиторов и государственные органы.

Интеграционный подход подчеркивает необходимость встраивания бизнес-планирования в общую систему стратегического управления организацией, обеспечения согласованности с корпоративной стратегией.

В.В. Ярлова и Д.А. Жукова отмечают универсальность и гибкость бизнес-планирования, подчеркивая его применимость как к новым предпринимательским инициативам, так и к существующим бизнесам, нуждающимся в реструктуризации или развитии [24, с. 45]. Данная универсальность обеспечивается адаптивностью методологии планирования к различным отраслевым, масштабным и функциональным особенностям организаций.

Функциональное содержание бизнес-планирования включает множественные управленческие функции: целеполагание (формулирование четких, измеримых целей), прогнозирование (предвидение будущих состояний рынка и организации), координацию (согласование деятельности различных подразделений), контроль (мониторинг выполнения планов), мотивацию (стимулирование персонала к достижению целей), коммуникацию (обеспечение информационного обмена), оптимизацию (поиск наилучших решений) и адаптацию (приспособление к изменяющимся условиям).

Бизнес-план, как результат процесса планирования, представляет собой комплексный документ, который систематизирует все ключевые аспекты коммерческой деятельности, прогнозирует потенциальные риски и определяет конкретные пути их минимизации [25, с. 118]. А.А. Окнянская подчеркивает, что качественный бизнес-план детально описывает основополагающие аспекты проекта, проводит глубокий анализ проблем и рисков, обосновывает экономическую целесообразность деятельности и служит эффективным инструментом для привлечения внешних инвестиций [15, с. 63].

Е.А. Железнякова и Б.М. Эрве акцентируют методологический аспект разработки бизнес-планов, ссылаясь на признанные международные стандарты UNIDO (Организация ООН по промышленному развитию), ЕБРР (Европейский банк реконструкции и развития) и KPMG (международная

консалтинговая компания), которые обеспечивают унификацию подходов и повышение качества планировочных документов [10, с. 64].

Стратегическое значение бизнес-плана в современном управлении трудно переоценить. Он играет центральную роль в стратегическом управлении организацией, обеспечивая системный подход к развитию, повышая конкурентоспособность за счет детального анализа рынка и адаптивность через разработку альтернативных сценариев развития. Г. Минцберг и др. подчеркивают способность качественного бизнес-плана выявлять внутренние сильные и слабые стороны организации, а также внешние угрозы и возможности, формируя тем самым прочную аналитическую основу для разработки эффективной стратегии [14, с. 45].

Бизнес-план поддерживает принятие обоснованных управленческих решений через предоставление структурированной информации, обеспечивает точное прогнозирование финансовых результатов на основе различных сценариев развития и способствует минимизации рисков через их идентификацию и разработку превентивных мер. Ю.Ю. Балакин выделяет ключевые цели бизнес-планирования: обеспечение самоконтроля за деятельностью организации, систематическая минимизация предпринимательских рисков и оптимизация использования всех видов ресурсов [4, с. 47].

В условиях высокой неопределенности современной экономической среды бизнес-план позволяет предугадывать потенциальные вызовы и заблаговременно разрабатывать эффективные меры их преодоления, что в конечном итоге способствует обеспечению устойчивого роста организации и сохранению ее конкурентных позиций на рынке.

Эмпирические исследования в области бизнес-планирования убедительно подтверждают его практическую значимость. Ю. Чен и др. в своих исследованиях выделяют многоуровневые эффекты бизнес-планирования, включая экономические эффекты (повышение прибыльности, рост эффективности использования ресурсов), внешние эффекты (улучшение

репутации, повышение инвестиционной привлекательности) и внутренние эффекты (совершенствование процессов принятия решений, повышение мотивации персонала) [22, с. 10].

К. Велтер и др. в результате комплексного анализа отмечают, что наиболее эффективным является сочетание традиционного структурированного планирования с инновационными методами бережливого стартапа, что значительно повышает вероятность коммерческого успеха [31, с. 21]. Ф.Дж. Грин приводит статистические данные, свидетельствующие о том, что стартапы, имеющие детально проработанные бизнес-планы, на 16% чаще достигают операционной жизнеспособности по сравнению с проектами без формального планирования [28].

Статистические данные FinExpertiza демонстрируют критическую важность качественного планирования: в России с 2015 по 2024 годы общее число предприятий сократилось на 680 тысяч единиц, что подчеркивает важность качественного стратегического планирования для предотвращения управленческих ошибок и обеспечения устойчивости бизнеса [27]. Данная статистика особенно актуальна в контексте необходимости повышения выживаемости малого и среднего бизнеса.

Современные тенденции развития бизнес-планирования включают цифровизацию процессов планирования, использование больших данных для прогнозирования, интеграцию с системами управления рисками и повышение роли сценарного планирования [26, с. 66]. Эти тенденции отражают адаптацию традиционных методов планирования к требованиям цифровой экономики и необходимости более гибкого реагирования на изменения внешней среды.

Таким образом, бизнес-план является ключевым инструментом стратегического управления современной организацией, эффективно переводящим долгосрочные стратегические цели в конкретные тактические и операционные задачи, оптимизирующим использование всех видов ресурсов и обеспечивающим систематический контроль за реализацией стратегии. Его адаптивность к различным условиям функционирования и аналитический

характер делают его незаменимым инструментом для обеспечения устойчивого развития бизнеса в условиях современной экономики.

1.2 Бизнес-план как инструмент стратегического управления деятельностью предприятия

Бизнес-план представляет собой комплексный структурированный документ стратегического значения, который не только фиксирует текущее состояние бизнеса и его ключевые характеристики, но и определяет научно обоснованную траекторию его долгосрочного развития, обеспечивая достижение как стратегических, так и операционных целей организации. Его фундаментальная роль в системе стратегического управления заключается в комплексной систематизации управленческих процессов, эффективной координации всех видов ресурсов и обеспечении непрерывного контроля реализации поставленных задач на различных уровнях управления [29, с. 48].

Н.А. Ховрин подчеркивает критическую важность интеграции бизнес-планирования в общую систему стратегического управления организацией, отмечая необходимость трансформации долгосрочных стратегических целей в конкретные тактические и операционные задачи с четко определенными сроками выполнения и ответственными лицами [21, с. 85]. Такая интеграция обеспечивает согласованность всех уровней управления и значительно повышает эффективность реализации выбранной стратегии через установление четких связей между стратегическими намерениями и оперативными действиями.

Стратегическое управление, согласно классическому определению А.Т. Зуба, представляет собой непрерывный процесс разработки, внедрения и систематической оценки стратегий, направленных на обеспечение долгосрочного устойчивого развития организации и создание устойчивого конкурентного преимущества на целевых рынках [11, с. 15]. В рамках этого сложного процесса бизнес-план выступает как ключевой инструмент,

структурирующий принятие критически важных стратегических решений, включая обоснованный выбор перспективных направлений деятельности, оптимальное распределение ограниченных ресурсов между различными проектами и эффективное управление многообразными рисками.

Н.А. Лукашук и Х.А. Хишам акцентируют особое внимание на сценарном подходе в бизнес-планировании, предусматривающем разработку альтернативных планов действий для различных вариантов развития ситуации, что существенно повышает устойчивость организации к непредсказуемым изменениям внешней среды и создает основу для быстрого реагирования на новые вызовы [13, с. 170]. Дж. Бринкманн и др. подчеркивают, что систематическое бизнес-планирование значительно улучшает понимание рыночных возможностей руководством и повышает качество стратегического управления через более глубокий анализ факторов успеха [6, с. 24].

Бизнес-план выполняет множество функций в системе стратегического управления, каждая из которых имеет критическое значение для успеха организации. Во-первых, он служит эффективным инструментом целеполагания, позволяя четко формулировать конкретные, измеримые, достижимые, релевантные и ограниченные во времени цели (SMART-цели), такие как увеличение прибыли на определенный процент, расширение присутствия на новых географических рынках или достижение определенной доли рынка в конкретном сегменте [30, с. 90].

Ю.Ю. Балакин отмечает, что для внутреннего использования бизнес-план обеспечивает систематический самоконтроль деятельности организации, позволяя регулярно отслеживать прогресс в достижении поставленных целей и своевременно корректировать стратегию в соответствии с изменяющимися условиями [4, с. 48]. Данная функция особенно важна в условиях высокой динамичности современных рынков.

Во-вторых, бизнес-план выступает ключевым коммуникативным инструментом для эффективного взаимодействия с широким кругом

заинтересованных сторон, включая потенциальных инвесторов, стратегических партнеров, кредитные организации и государственные органы. П.Ф. Друкер подчеркивает, что структурированный и профессионально подготовленный бизнес-план существенно повышает доверие стейкхолдеров за счет высокой прозрачности поставленных целей, реалистичности финансовых прогнозов и всестороннего анализа потенциальных рисков [9, с. 112].

В-третьих, бизнес-план поддерживает функции контроля и оценки результативности, устанавливая четкие количественные и качественные метрики для систематического мониторинга достигнутых результатов и их сопоставления с плановыми показателями. Х.И. Ансофф акцентирует его критическую роль в своевременном выявлении отклонений от запланированных параметров и оперативной корректировке управленческих действий [3, с. 73].

В зависимости от специфических целей и задач, стоящих перед организацией, бизнес-план демонстрирует высокую адаптивность к конкретным бизнес-ситуациям. Например, при привлечении внешних инвестиций он акцентирует детальные финансовые прогнозы, анализ рисков и демонстрацию потенциальной окупаемости инвестиций, предоставляя инвесторам всю необходимую информацию для принятия решений.

При реализации стратегий слияний и поглощений компаний бизнес-план фокусируется на долгосрочных стратегических целях объединения, анализе интеграционных рисков и синергетических эффектов, как отмечает М.Е. Портер в своих исследованиях корпоративных стратегий [16, с. 231]. В контексте международной экспансии бизнес-план детально структурирует роли и ответственность партнеров, стратегии адаптации к местным рыночным условиям, что значительно снижает вероятность возникновения конфликтов и недопонимания.

Для реорганизации существующего бизнеса план систематизирует результаты SWOT-анализа и разрабатывает конкретные планы оптимизации

бизнес-процессов. Статистические данные FinExpertiza подчеркивают, что отсутствие качественного бизнес-планирования значительно увеличивает риск преждевременного закрытия предприятий, особенно в регионах с высокой конкуренцией, таких как Москва, где уровень конкуренции превышает средние показатели по стране [27].

Процесс стратегического управления, поддерживаемый бизнес-планом, включает несколько взаимосвязанных ключевых этапов: комплексный анализ внешней и внутренней среды, формулировку стратегии, ее практическую реализацию, систематическую оценку результатов и корректировку планов.

Этап анализа среды включает глубокое исследование внешних факторов (макроэкономические показатели, отраслевые тенденции, конкурентная среда, регулятивные изменения) и внутренних факторов (материальные и нематериальные ресурсы, компетенции персонала, организационная культура, финансовое состояние).

Формулировка стратегии определяет долгосрочные цели организации и оптимальные пути их достижения с учетом выявленных возможностей и ограничений.

Реализация стратегии включает детальное распределение ресурсов между различными направлениями деятельности, внедрение новых бизнес-процессов и организационных изменений.

Этап оценки и корректировки обеспечивает непрерывную адаптацию к изменяющимся условиям через систематический мониторинг ключевых показателей эффективности и внесение необходимых корректировок в планы.

Ю.В. Данилкина отмечает, что качественный бизнес-план эффективно структурирует все перечисленные этапы стратегического управления, обеспечивая их логическую согласованность и взаимодополняемость [8, с. 45]. Это создает основу для системного подхода к управлению и повышает вероятность достижения поставленных стратегических целей.

Этапы стратегического управления с акцентом на бизнес-план представлены на рисунке 1.

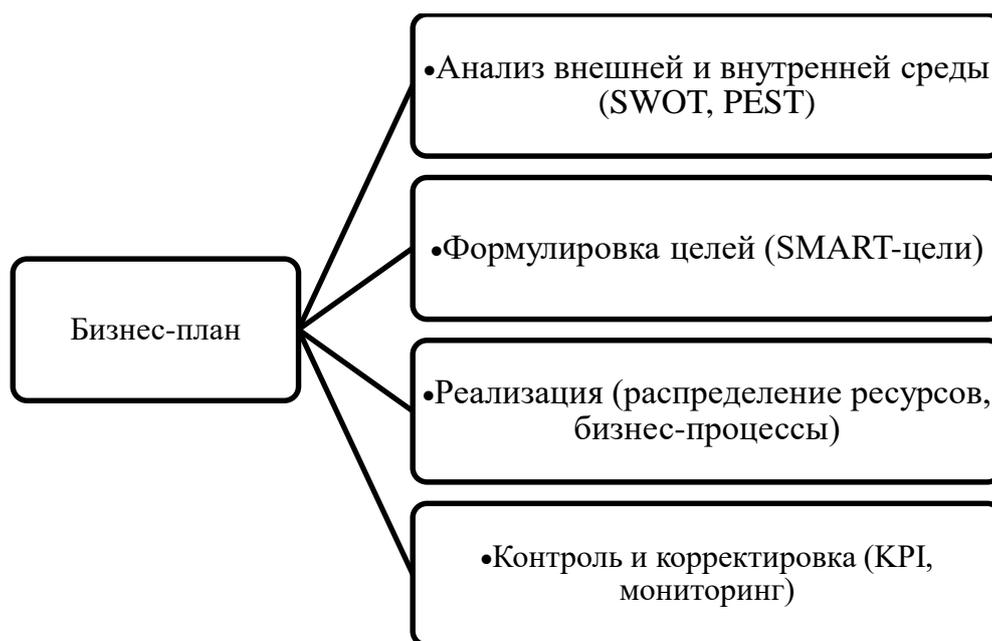


Рисунок 1 – Этапы стратегического управления с акцентом на бизнес-план

Современные тенденции в использовании бизнес-планов как инструментов стратегического управления включают интеграцию с цифровыми платформами управления, использование методов искусственного интеллекта для прогнозирования и анализа сценариев, а также повышение роли экологических и социальных факторов в стратегическом планировании (ESG-критерии).

Таким образом, бизнес-план является неотъемлемым и критически важным инструментом современного стратегического управления, обеспечивающим системный научно обоснованный подход к планированию, эффективной реализации и непрерывному контролю реализации стратегии. Его высокая гибкость и многофункциональность позволяют успешно адаптироваться к различным бизнес-контекстам и отраслевым особенностям, минимизируя предпринимательские риски и существенно повышая шансы на долгосрочный коммерческий успех.

1.3 Структура бизнес-плана и содержание его разделов

Структура бизнес-плана подчиняется общим методологическим принципам, но адаптируется к специфике бизнеса и целям его разработки. И.Ю. Бринк и Н.А. Савельева предлагают базовую структуру, включающую резюме, характеристику бизнеса, анализ рынка, маркетинговый, производственный, организационный и финансовый планы, а также оценку рисков [5, с. 89]. Е.А. Железнякова и Б.М. Эрве выделяют международные стандарты (UNIDO, ЕБРР, KPMG), подчеркивая их адаптацию к масштабам и типу деятельности [10, с. 65]. А.А. Окнянская дополняет структуру титульным листом, меморандумом о конфиденциальности, правовым обеспечением и стратегическими целями, акцентируя зависимость содержания от направления и масштаба бизнеса [15, с. 89].

Титульный лист включает название проекта, логотип, контактные данные и адрес, создавая профессиональное первое впечатление. Резюме представляет краткий обзор ключевых аспектов проекта, включая цели, стратегию и ожидаемые результаты. В.В. Ярлова и Д.А. Жукова отмечают, что резюме, несмотря на его расположение в начале документа, составляется последним, чтобы отразить итоги всех расчетов и исследований [24, с. 43].

Описание бизнеса содержит информацию об организационной структуре, миссии, целях, истории (для действующих компаний), текущем состоянии и планах развития. Цели должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми и ограниченными во времени, а выбор местоположения обоснован. Этот раздел должен четко позиционировать организацию на рынке и определить ее уникальную ценность, что является основой для дальнейшей разработки стратегии.

Описание продукции или услуг детализирует характеристики предлагаемых продуктов, их уникальные особенности, стадию жизненного цикла (введение, рост, зрелость) и преимущества для клиентов. Особое внимание следует уделить инновационным аспектам продукции,

технологическим преимуществам, патентной защите и потенциалу масштабирования. Современные требования к данному разделу включают анализ соответствия продукции экологическим стандартам и принципам устойчивого развития.

Анализ рынка и конкурентов оценивает целевой рынок, отраслевые тенденции, сегментацию клиентов, а также сильные и слабые стороны конкурентов. Р. Абрамс подчеркивает, что успех бизнеса зависит от способности занять уникальную нишу на рынке [1, с. 123]. Данный раздел должен включать количественную оценку размера рынка, темпов его роста, прогнозы развития отрасли на ближайшие 5-10 лет, а также детальный анализ конкурентного ландшафта с выделением прямых и косвенных конкурентов.

Маркетинговая стратегия включает планы по сегментации, таргетингу, позиционированию, ценообразованию, каналам сбыта и продвижению. А.В. Курлыкова акцентирует ее роль в удовлетворении потребностей целевой аудитории [12, с. 34]. Современная маркетинговая стратегия должна учитывать цифровую трансформацию потребительского поведения, возможности омниканального взаимодействия с клиентами и использование данных для персонализации предложений.

Конкурентный анализ в рамках бизнес-плана должен включать не только оценку существующих игроков рынка, но и потенциальных новых участников, возможности появления товаров-заменителей и изменения в переговорной силе поставщиков и покупателей в соответствии с моделью пяти сил Портера. Это обеспечивает более полное понимание конкурентной среды и помогает выработать эффективную стратегию позиционирования.

Раздел организации и управления описывает управленческую команду, их квалификацию, роли и обязанности, а также организационную структуру. П.Ф. Друкер подчеркивает, что компетентность руководства критически важна для доверия инвесторов [9, с. 145].

Операционный план детализирует процессы производства, логистики, контроля качества и обслуживания клиентов, согласованные с маркетинговой стратегией.

Финансовый план включает прогнозы доходов, расходов, движения денежных средств, а также потребности в финансировании. Н.Я. Синицкая отмечает его значение для оценки финансовой устойчивости и окупаемости [17, с. 55]. Финансовый план включает в себя расчёт показателей эффективности проекта.

Оценка рисков прогнозирует внутренние и внешние угрозы, предлагая меры по минимизации, как указывают А.С. Волков и А.А. Марченко [7, с. 32].

Приложения содержат дополнительную документацию, такую как финансовые коэффициенты, анализ безубыточности, исследования рынка или контракты. Реализация бизнес-плана требует постоянного мониторинга с использованием ключевых показателей эффективности, таких как объемы продаж и производительность.

Таблица 1 систематизирует структуру бизнес-плана на основе описанных разделов, их содержания и значения для бизнеса.

Таблица 1 – Структура бизнес-плана и значение для бизнеса

Раздел бизнес-плана	Содержание раздела	Значение для бизнеса
Титульный лист	Название проекта, логотип, контактные данные, адрес	Формирует профессиональное первое впечатление, обеспечивает доступ к контактам
Резюме	Краткий обзор целей, стратегии, финансовых прогнозов и ожидаемых результатов	Привлекает внимание инвесторов, дает сжатое представление о проекте
Описание бизнеса	Организационная структура, миссия, цели, история, текущее состояние, планы развития, обоснование местоположения	Определяет видение и стратегическое направление, позиционирует бизнес на рынке
Описание продукции/услуг	Характеристики продуктов/услуг, уникальные особенности, стадия жизненного цикла, преимущества	Подчеркивает ценность предложения, выделяет конкурентные преимущества

Продолжение таблицы 1

Раздел бизнес-плана	Содержание раздела	Значение для бизнеса
Анализ рынка и конкурентов	Целевой рынок, отраслевые тенденции, сегментация клиентов, анализ конкурентов	Оценивает рыночный потенциал, определяет стратегии конкуренции
Маркетинговая стратегия	Сегментация, таргетинг, позиционирование, ценообразование, каналы сбыта, продвижение	Обеспечивает достижение рыночных целей, удовлетворяет потребности клиентов
Организация и управление	Управленческая команда, квалификация, роли, организационная структура	Демонстрирует компетентность руководства, повышает доверие стейкхолдеров
Операционный план	Процессы производства, логистики, контроля качества, обслуживания клиентов	Обеспечивает эффективную реализацию бизнес-процессов, поддерживает стратегию
Финансовый план	Прогнозы доходов, расходов, движения денежных средств, баланса, потребности в финансировании, показателей эффективности	Оценивает финансовую устойчивость, окупаемость и привлекательность для инвесторов
Оценка рисков	Прогноз внутренних и внешних угроз, меры минимизации	Повышает устойчивость проекта, снижает потенциальные потери
Приложения	Финансовые коэффициенты, анализ безубыточности, исследования рынка, контракты	Подтверждает достоверность данных, предоставляет дополнительную информацию

Таким образом, бизнес-план является комплексным документом, обеспечивающим стратегическое и операционное управление. Его структура, адаптированная к конкретным целям, повышает шансы на успех, привлечение инвестиций и устойчивость бизнеса.

Подводя итог первой главы бакалаврской работы, следует отметить, что бизнес-планирование выступает ключевым инструментом стратегического управления, объединяющим процессный, системный, инструментальный и коммуникативный подходы. Оно позволяет формулировать и достигать стратегических целей организации, адаптируя деятельность к изменяющимся условиям внешней среды и минимизируя риски. Благодаря универсальности и

интеграции с корпоративной стратегией, бизнес-план служит основой для принятия обоснованных решений, эффективного использования ресурсов и устойчивого развития бизнеса.

Бизнес-план выполняет функцию связующего звена между стратегическим видением и практической реализацией целей предприятия. Он обеспечивает логическую структуру стратегического управления, поддерживает целеполагание, контроль, коммуникации и адаптацию в условиях динамичных рыночных изменений. Благодаря своей гибкости, бизнес-план адаптируется под разные управленческие задачи – от привлечения инвестиций до международной экспансии – и способствует реализации стратегии через четкое распределение ресурсов и контроль результатов.

Структура бизнес-плана подчиняется международным стандартам, но варьируется в зависимости от специфики бизнеса. Каждый раздел от титульного листа до приложений – выполняет важную управленческую функцию: от формирования первого впечатления и обоснования рыночной стратегии до анализа рисков и финансовой устойчивости. Сбалансированное наполнение всех разделов позволяет бизнес-плану эффективно выполнять как стратегические, так и операционные задачи, способствуя привлечению инвестиций и повышению управленческой прозрачности.

Глава 2 Анализ деятельности ООО «Императрица» и выбор направления стратегического развития предприятия

2.1 Технико-экономическая характеристика ООО «Императрица»

Общество с ограниченной ответственностью «Императрица» (далее – ООО «Императрица») осуществляет деятельность в сфере общественного питания и розничной торговли, демонстрируя стабильное финансовое положение и устойчивую позицию на рынке.

ООО «Императрица» зарегистрировано 16 октября 2009 года в едином государственном реестре юридических лиц (ЕГРЮЛ) под ОГРН 1096320013998. Идентификационный номер налогоплательщика (ИНН) – 6321234883. Юридический адрес организации: 445020, Самарская область, г. Тольятти, ул. Ленинградская, д. 15, офис 1007.

Организационно-правовая форма предприятия – общество с ограниченной ответственностью (код ОКОПФ 12300). Уставной капитал составляет 250 т. р. Учредителем и единственным владельцем (100% доли) является Машаргина Ольга Владимировна (ИНН 634500168935), которая также занимает должность директора с 6 июля 2010 года.

Основным видом деятельности ООО «Императрица» согласно Общероссийскому классификатору видов экономической деятельности (ОКВЭД) является «Деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания» (код 56.10). Дополнительные виды деятельности включают:

- 47.11 – Торговля розничная преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в неспециализированных магазинах;
- 47.21 – Торговля розничная фруктами и овощами в специализированных магазинах;
- 47.22 – Торговля розничная мясом и мясными продуктами в специализированных магазинах;

- 47.23.1 – Торговля розничная рыбой и морепродуктами в специализированных магазинах;
- 47.24 – Торговля розничная хлебом, хлебобулочными и кондитерскими изделиями в специализированных магазинах;
- 47.25 – Торговля розничная напитками в специализированных магазинах;
- 47.25.1 – Торговля розничная алкогольными напитками, включая пиво, в специализированных магазинах;
- 47.29.1 – Торговля розничная молочными продуктами и яйцами в специализированных магазинах;
- 47.29.3 – Торговля розничная прочими пищевыми продуктами в специализированных магазинах;
- 47.29.32 – Торговля розничная крупами в специализированных магазинах.

Деятельность ООО «Императрица» регулируется законодательством Российской Федерации, включая Гражданский кодекс РФ, Федеральный закон № 129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей», а также нормативные акты, касающиеся деятельности в сфере общественного питания и розничной торговли. В частности, предприятие соблюдает санитарные нормы и правила (СанПиН), установленные Роспотребнадзором, а также требования к реализации алкогольной продукции, предусмотренные Федеральным законом № 171-ФЗ «О государственном регулировании производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции».

Устав ООО «Императрица» определяет основные положения, касающиеся организационно-правовой формы, целей деятельности, прав и обязанностей учредителя, а также порядка управления и распределения прибыли.

Уставный капитал полностью оплачен учредителем – Машаргиной Ольгой Владимировной. Устав соответствует требованиям Федерального закона № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Основная деятельность предприятия осуществляется на базе кафе «Le Buffet», расположенного по адресу: г. Тольятти, ул. Ленинградская, д. 15. Кафе предоставляет услуги общественного питания, включая изготовление и реализацию кулинарной и кондитерской продукции, а также реализацию алкогольной продукции.

Дополнительно компания предлагает услуги доставки продуктов питания и выездного кейтеринга, однако в настоящее время данное направление в компании развито слабо. По предварительному заказу возможно приготовление особых блюд, таких как торты, пирожные и закуски. Общая площадь помещения кафе составляет 141 м².

Организационная структура ООО «Императрица» является линейной, что обусловлено небольшим масштабом деятельности и численностью персонала. Руководство компанией осуществляет директор – О.В. Машаргина, которая отвечает за стратегическое управление, финансовую политику и координацию операционной деятельности. Под непосредственным руководством директора находятся сотрудники кафе, включая поваров, официантов, администраторов и вспомогательный персонал. Среднесписочная численность работников в 2024 году составила 7 человек. Такая структура обеспечивает оперативное принятие решений и гибкость в управлении, что соответствует специфике малого предприятия в сфере общественного питания.

Данные бухгалтерской (финансовой) отчетности ООО «Императрица» представлены в Приложении А.

В таблице 2 представлены ключевых экономические показатели, отражённые в бухгалтерском балансе и отчёте о финансовых результатах анализируемого предприятия за 2022-2024 гг.

Таблица 2 – Анализ динамики ключевых показателей ООО «Императрица»

Наименование показателя	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Абсолютное изменение (2024 г. к 2022 г.)	Темп прироста (%)
Запасы	447	481	470	23	5,1
Денежные средства и денежные эквиваленты	8	46	96	88	1100,0
Финансовые и другие оборотные активы (включая дебиторскую задолженность)	295	35	87	-208	-70,5
Итого активы (валюта баланса)	750	562	653	-97	-12,9
Капитал и резервы	750	562	653	-97	-12,9
Выручка	7385	6502	7738	353	4,8
Расходы по обычной деятельности	6885	6190	7335	450	6,5
Чистая прибыль (убыток)	500	312	403	-97	-19,4

Анализ динамики ключевых финансово-экономических показателей ООО «Императрица» за период с 2022 г. по 2024 г., отраженный в таблице, предоставляет детальную картину изменений в структуре активов, капитала и операционных результатов предприятия. Запасы, составлявшие 447 т. р. в 2022 г., выросли до 470 т. р. к 2024 г., что соответствует абсолютному приросту в 23 т. р. и темпу прироста 5,1%. Этот рост связан с увеличением объемов закупок сырья для обеспечения стабильной работы кафе «Le Buffet», особенно в условиях роста спроса на услуги общественного питания. Денежные средства и их эквиваленты продемонстрировали резкий подъем с 8 т. р. до 96 т. р., что эквивалентно абсолютному увеличению на 88 т. р. и темпу прироста 1100%. Такое значительное улучшение ликвидности является результатом более эффективного управления денежными потоками.

Финансовые и другие оборотные активы, включая дебиторскую задолженность, сократились с 295 т. р. в 2022 г. до 87 т. р. в 2024 г., что отражено в абсолютном уменьшении на 208 т. р. и темпе прироста минус 70,5%. Это снижение указывает на успешную работу по взысканию долгов или сокращению объемов предоставления отсрочек платежей клиентам, что положительно сказывается на оборачиваемости активов. Общая валюта

баланса уменьшилась с 750 т. р. до 653 т. р., с абсолютным снижением на 97 т. р. и темпом прироста минус 12,9%. Стоит отметить, что источником финансирования деятельности предприятия выступает исключительно собственный капитал предприятия, обязательства отсутствуют.

Выручка предприятия выросла с 7385 т. р. в 2022 г. до 7738 т. р. в 2024 г., зафиксировав абсолютный прирост в 353 т. р. и темп прироста 4,8%. Этот показатель подтверждает устойчивый рост операционной деятельности, благодаря расширению клиентской базы или увеличению среднего чека в кафе и услугах доставки. Однако расходы по обычной деятельности увеличились с 6885 т. р. до 7335 т. р., с абсолютным приростом 450 т. р. и темпом прироста 6,5%. Рост затрат связан с повышением цен на сырье, ростом заработной платы персонала или увеличением маркетинговых усилий. Чистая прибыль, в свою очередь, сократилась с 500 т. р. до 403 т. р., что соответствует абсолютному уменьшению на 97 т. р. и темпу прироста минус 19,4%. Это снижение отражает превышение роста расходов над приростом выручки, что указывает на потенциальные проблемы с рентабельностью.

Выводы анализа динамики показателей свидетельствуют о стабильном развитии ООО «Императрица» в части операционной активности и ликвидности, что подкреплено ростом выручки и денежных средств. Однако снижение капитала и чистой прибыли на фоне увеличивающихся расходов сигнализирует о необходимости оптимизации затратной части.

2.2 Анализ внутренней и внешней среды ООО «Императрица» и выбор направления развития

Рынок общественного питания в России демонстрирует устойчивый рост, несмотря на инфляцию и кадровый дефицит. Согласно отчету BusinesStat за 2024 г., оборот отрасли составил 3,44 трлн руб., увеличившись на 9% по сравнению с 2023 г. [2]. Количество объектов общепита выросло до 198 тыс. к концу 2024 г., с прогнозом достижения 218 тыс. к 2030 г. [20]. Значительный

прирост отмечен в сегменте кофеен и кафе-кондитерских, тогда как рестораны среднего ценового сегмента добавили 52 объекта, сигнализируя о восстановлении отрасли. Региональный рынок г. Тольятти остается перспективным: по данным СПАРК-Интерфакс на начало 2025 г., в городе действует 214 кафе, включая 101 в центральном районе, где расположено «Le Buffet» [18]. Основные вызовы – рост цен на сырье и кадровый дефицит, с прогнозом продолжения роста в 2025 г. за счет диджитализации и спроса на готовую еду.

Конкурентный анализ охватил три заведения в центральном районе г. Тольятти, расположенные вблизи кафе «Le Buffet» и конкурирующие за схожую аудиторию.

Далее в таблице 3 представлен детальный сравнительный анализ конкурентов, отражающий их ключевые характеристики – местоположение, вместимость, качество продукции, ценовую политику, ассортимент, репутацию, онлайн-присутствие, особенности обслуживания и наличие доставки. Этот анализ позволяет оценить сильные и слабые стороны каждого заведения, определить их конкурентные преимущества и выявить возможности для позиционирования «Le Buffet» на рынке, а также выявить области, требующие улучшений.

Таблица 3 – Анализ конкурентов

Критерий	Кафе-бар «Le Buffet»	Кафе «Поляна»	Кафе-бар «Фьюжн»	Пиццерия «Милано»
Местонахождение	Спокойное место с парковкой и близостью к остановке, что обеспечивает удобный доступ для клиентов с автомобилем и пешком.	Спокойное место с парковкой, удобное для семейного отдыха.	Оживленное место с парковкой и близостью к остановке, привлекает проходящий трафик.	Спокойное место близко к остановке, подходит для пешеходов.
Количество посадочных мест	30, что ограничивает вместимость и создает проблему при пиковых нагрузках.	60, что позволяет обслуживать больше клиентов одновременно.	55, достаточно для среднего сегмента, но ниже потенциала «Поляны».	30, аналогично «Le Buffet», но с упором на быстрый оборот.

Продолжение таблицы 3

Критерий	Кафе-бар «Le Buffet»	Кафе «Поляна»	Кафе-бар «Фьюжн»	Пиццерия «Милано»
Качество продукции	Высокое качество блюд из свежих продуктов, что укрепляет репутацию.	Хорошее качество свежей продукции, но без акцента на премиум-класс.	Хорошее качество свежей продукции с акцентом на итальянскую кухню.	Использование покупных полуфабрикатов снижает качество пиццы.
Ценовая политика	Средний ценовой сегмент (1500 руб./чек), ориентирован на средний класс.	Низкий сегмент (600 руб./чек), привлекает бюджетных клиентов.	Высокий сегмент (2000 руб./чек), таргетирует премиум-аудиторию.	Низкий сегмент (400 руб./чек), фокус на экономных посетителей.
Средний чек на человека (руб.)	1500, отражает средний уровень цен и ассортимента.	600, делает заведение доступным для широкой аудитории.	2000, позиционирует как премиальное.	400, минимальная стоимость для быстрого питания.
Особенность и кухни	Европейская кухня с разнообразными блюдами.	Европейская кухня с упором на простые блюда.	Итальянская кухня с акцентом на пасту и десерты.	Узкая специализация на пицце.
Ассортимент блюд	Широкий ассортимент, удовлетворяет разные предпочтения.	Ограниченный ассортимент, фокус на базовые блюда.	Широкий ассортимент, включая эксклюзивные позиции.	Минимальный ассортимент, сосредоточен на пицце.
Репутация	Большой опыт (15 лет), лояльная клиентская база.	Новое заведение, репутация формируется.	Опыт работы, стабильная база постоянных клиентов.	Узнаваемость как филиал сети, но ограниченная репутация.
Нахождение в интернете	Активное присутствие (сайт, соцсети) для продвижения.	Базовое присутствие (сайт, соцсети) для привлечения.	Наличие сайта, но ограниченное использование соцсетей.	Активное присутствие (сайт, соцсети) для продвижения доставки.
Особенность посещения	Традиционное посещение и организация частных мероприятий.	Традиционное посещение и мероприятия с самообслуживанием.	Традиционное посещение с фокусом на ужины.	Быстрое посещение с упором на доставку.
Обслуживание	Высокое качество, опытные сотрудники обеспечивают комфорт.	Самообслуживание снижает издержки, но уменьшает сервис.	Хорошее обслуживание, но текучесть персонала влияет на качество.	Самообслуживание, минимальный контакт с персоналом.
Возможность доставки	Наличие доставки расширяет аудиторию.	Отсутствие доставки ограничивает охват.	Отсутствие доставки, фокус на посещение.	Доставка доступна, ключевой конкурентный фактор.

Анализ показывает, что «Le Buffet» лидирует по качеству, репутации и наличию доставки, что привлекает средний сегмент и лояльных клиентов. Однако ограниченная площадь (30 мест) и полное закрытие на банкетах

создают уязвимость, особенно по сравнению с «Поляной» (60 мест) и «Фьюжн» (55 мест), которые предлагают больше мест и гибкость. «Милано» конкурирует за бюджетных клиентов благодаря низкой цене и доставке, но теряет из-за качества. Для укрепления позиций «Le Buffet» необходимо устранить проблему доступности и адаптироваться к конкурентному давлению.

Далее в таблице 4 представлен SWOT-анализ, который систематизирует внутренние сильные и слабые стороны «Le Buffet», а также внешние возможности и угрозы, влияющие на его развитие.

Таблица 4 – SWOT-анализ

Фактор	Описание
Сильные стороны	Устойчивая репутация, накопленная за 15 лет работы, обеспечивает доверие клиентов. Высокое качество обслуживания и свежая продукция выделяют заведение среди конкурентов. Широкий ассортимент европейской кухни удовлетворяет разнообразные предпочтения. Опытный персонал гарантирует стабильный сервис. Наличие доставки расширяет аудиторию. Активное присутствие в интернете (сайт, соцсети) усиливает маркетинговый охват.
Слабые стороны	Ограниченная площадь (141 м ² и 30 мест) не позволяет обслуживать всех желающих в пиковые часы. Отсутствие гибкости в организации пространства приводит к закрытию на банкетах. Полное закрытие для обычных клиентов во время мероприятий снижает доступность и доход.
Возможности	Рост рынка общепита на 9% в 2024 г. открывает перспективы для расширения. Увеличение спроса на кейтеринг и доставку позволяет усилить данное направление. Потенциал расширения через франчайзинг или дополнительные точки способствует масштабированию.
Угрозы	Усиление конкуренции со стороны кофеен и фастфуда, таких как «Милано», угрожает доли рынка. Кадровый дефицит может снизить качество сервиса. Рост цен на сырье (12%) и аренду увеличивает издержки.

SWOT-анализ выявляет, что «Le Buffet» обладает сильной внутренней базой, но ограничения площади и стратегия работы на банкетах создают риски. Возможности роста рынка и спрос на доставку предлагают пути развития, однако конкуренция и внешние вызовы требуют оперативных решений.

Далее в таблице 5 представлен перекрестный SWOT-анализ, который детально сочетает сильные и слабые стороны с внешними возможностями и угрозами, формируя конкретные стратегические подходы для повышения конкурентоспособности и устойчивости «Le Buffet».

Таблица 5 – Перекрестный SWOT-анализ

Комбинация	Стратегия
Сильные стороны плюс Возможности	Использовать репутацию и качество для расширения услуг доставки и кейтеринга, что может увеличить выручку на 10–15% за счет привлечения новых клиентов и роста спроса на выездные мероприятия.
Сильные стороны плюс Угрозы	Применить опыт персонала для минимизации влияния кадрового дефицита через обучение новых сотрудников и внедрение автоматизированных систем учета, сохраняя высокий уровень сервиса.
Слабые стороны плюс Возможности	Преодолеть ограничения площади путем расширения или внедрения гибридного формата, чтобы использовать рост рынка и повысить загрузку заведения до 70–80% в пиковые часы.
Слабые стороны плюс Угрозы	Ограниченная доступность из-за закрытий на банкетах в сочетании с ростом цен может усилить отток клиентов к конкурентам, таким как «Поляна» или «Милано», требуя срочного реформирования работы.

Перекрестный анализ подчеркивает приоритет устранения слабостей (площадь, доступность) для реализации возможностей и снижения рисков, что станет ключом к стратегическому развитию.

Таблица 6 представляет ключевые направления стратегического развития кафе «Le Buffet», направленные на устранение ограничений текущей

площади и использование рыночных возможностей через развитие кейтеринга и расширение пространства.

Таблица 6 – Предлагаемые направления стратегического развития ООО «Императрица»

Направление	Описание	Ожидаемый эффект
Развитие кейтеринга	Разработка премиальных кейтеринговых пакетов для корпоративных мероприятий, свадеб и частных праздников. Инвестиции в маркетинг кейтеринга через социальные сети и сотрудничество с ивент-агентствами. Внедрение системы лояльности для корпоративных клиентов.	Увеличение выручки на 10–15% за счет развития направления кейтеринга. Привлечение корпоративной аудитории. Укрепление лояльности клиентов.
Оптимизация и расширение площади кафе	Создание второго банкетного зала (141 м ² , до 85 мест) с отдельным входом. Внедрение гибридного формата: разделение текущего пространства на зоны для банкетов и повседневных посетителей. Использование складной мебели и перегородок для увеличения вместимости в пиковые часы.	Повышение загрузки кафе до 70–80% в пиковые часы. Увеличение числа обслуживаемых клиентов на 20–30%. Устранение потерь выручки из-за закрытия на банкеты.

Выбранные направления стратегического развития ООО «Императрица» – развитие кейтеринга и создание второго банкетного зала – нацелены на устранение ключевых ограничений и использование рыночных возможностей. Развитие кейтеринга отвечает растущему спросу на выездное обслуживание. Создание второго зала решает проблему ограниченной вместимости текущего пространства (141 м², 30 посадочных мест), устраняя потери выручки из-за закрытий на банкеты и повышая пропускную способность в пиковые часы.

Эти направления требуют четкого плана реализации, который позволит эффективно распределить ресурсы, спрогнозировать результаты и минимизировать риски, связанные с усилением конкуренции и ростом затрат. Стратегический подход обеспечит устойчивый рост и повышение

конкурентоспособности «Le Buffet» на рынке общественного питания Тольятти.

Подводя итог второй главы бакалаврской работы, следует отметить, что анализ технико-экономических показателей ООО «Императрица» за 2022-2024 гг. выявил стабильное развитие предприятия в сфере общественного питания. Кафе «Le Buffet» демонстрирует устойчивую операционную активность, рост выручки на 4,8% (с 7 385 до 7 738 т. р.) и значительное улучшение ликвидности за счет увеличения денежных средств на 1100% (с 8 до 96 т. р.). Однако снижение чистой прибыли на 19,4% (с 500 до 403 т. р.) и рост расходов на 6,5% (с 6 885 до 7 335 т. р.) указывают на необходимость оптимизации затрат. Линейная организационная структура и отсутствие заемных обязательств обеспечивают гибкость управления, но ограниченная площадь (141 м²) сдерживает рост клиентского потока.

Анализ внутренней и внешней среды ООО «Императрица» показал сильные стороны кафе «Le Buffet», включая высокое качество продукции, устойчивую репутацию и наличие доставки, что выгодно отличает его от конкурентов («Поляна», «Фьюжн»). Однако ограниченная вместимость (30 мест) и закрытие на банкеты снижают доступность и доходы. Рынок общепита Тольятти демонстрирует рост (214 кафе, 9% прироста отрасли в 2024 г.), открывая возможности для развития кейтеринга и оптимизации пространства. SWOT- и перекрестный анализы определили приоритетные направления: развитие кейтеринга и создание второго зала, которые позволят использовать рыночный спрос, устранить слабости и укрепить конкурентные позиции.

Глава 3 Разработка бизнес-плана предлагаемого к реализации инвестиционного проекта

3.1 Маркетинговый, организационный, операционный планы проекта

Анализ деятельности ООО «Императрица» выявил ключевые ограничения кафе «Le Buffet» – ограниченную вместимость (141 м², 30 мест) и потери выручки из-за закрытия зала на банкеты, а также потенциал для роста за счет рыночного спроса на кейтеринг (рост 12-15% в 2024 г. [2]). Для устранения этих ограничений и использования рыночных возможностей выбраны два направления стратегического развития: развитие услуг кейтеринга и создание второго банкетного зала. Эти инициативы требуют структурированного подхода, который обеспечит бизнес-план, выступающий инструментом стратегического управления.

На основе предложенных направлений предлагается проект «Стратегическое развитие предприятия через развитие кейтеринга и расширение банкетного зала».

Маркетинговый план направлен на усиление позиций кафе «Le Buffet» через развитие кейтеринга и повышение пропускной способности за счет нового зала.

План строится на модели 7P (Product, Price, Place, Promotion, People, Process, Physical Evidence), обеспечивая комплексный подход к продвижению и удовлетворению потребностей целевой аудитории – мужчин и женщин 27-60 лет с доходом выше среднего, преимущественно семейных, из всех районов Тольятти, знакомых с заведением или привлеченных через рекомендации и онлайн-каналы.

Таблица 7 представляет маркетинговую стратегию по модели 7P, направленную на продвижение кейтеринга как востребованного направления

и привлечение клиентов в новый банкетный зал, с учетом потребностей целевой аудитории и конкурентной среды Тольятти.

Таблица 7 – Маркетинговый план по модели 7P

Элемент 7P	Описание	Ожидаемый эффект
Product	Европейская кухня с тематическими кейтеринговыми пакетами: «Европейский фуршет» (500 руб./чел.), «Праздничный банкет» (1200 руб./чел.), «Премиум-корпоратив» (2000 руб./чел.) с возможностью кастомизации (веганские, детские блюда) из текущего ассортимента кафе.	Рост среднего чека на 5–7%. Привлечение корпоративных клиентов и увеличение лояльности.
Price	Средний чек в зале – 1500 руб./чел., для кейтеринга – 500-2000 руб./чел. Бонусная программа: 5% кэшбэк на следующий заказ кейтеринга для постоянных клиентов. Пробковый сбор 800 руб./бутылка для банкетов с собственным алкоголем.	Привлечение новых сегментов. Рост выручки от кейтеринга на 15%.
Place	Текущий зал (141 м ² , 30 мест) дополняется вторым банкетным залом (141 м ² , до 85 мест) с отдельным входом. Кейтеринг охватывает Тольятти и пригород.	Загрузка залов до 70-80% в пиковые часы. Расширение клиентской базы кейтеринга на 10%.
Promotion	Таргетированная реклама в соцсетях (ВКонтакте) с еженедельными постами о кейтеринге (фото/видео блюд, отзывы, примеры мероприятий). Создание раздела о кейтеринге и новом зале на сайте. Дегустация кейтеринговых блюд для текущих клиентов кафе. Контекстная реклама (Яндекс.Директ). Программа лояльности с бонусами за отзывы.	Увеличение заказов кейтеринга на 20%. Рост узнаваемости бренда на 15%.
People	Текущий штат (7 человек) дополняется 4 сотрудниками (1 администратор, 2 официанта, 1 повар). Тренинги по работе с клиентами и кейтерингом. Премии за KPI по загрузке залов и кейтерингу. Персональный менеджер для кейтеринга.	Снижение текучести кадров на 15%. Повышение качества сервиса на 10% (по отзывам).
Process	Внедрение CRM-системы (Битрикс24) для учета заказов кейтеринга. Программы учета закупок для оптимизации запасов.	Ускорение обработки заказов на 20%. Снижение издержек на 5%.
Physical Evidence	Новый банкетный зал оформляется в современном стиле с панорамными окнами, проектором, акустикой. Текущий зал сохраняет уютную атмосферу. Брендированная упаковка для кейтеринга.	Улучшение клиентского опыта на 15%. Повышение привлекательности

Модель 7P обеспечивает стратегический охват всех аспектов маркетинга. Развитие кейтеринга как актуального направления отвечает растущему спросу на выездное обслуживание (12-15% роста в 2024 г., «Эксперт РА»). Гибкая ценовая политика привлекает корпоративных клиентов и частных заказчиков, конкурируя с «Милано» (400 р./чек) и «Фьюжн» (2000 р./чек). Новый банкетный зал устраняет ограничения текущего зала (30 мест), позволяя проводить банкеты без закрытия основного пространства. Продвижение через цифровые каналы соответствует поведению аудитории, а программа лояльности укрепляет репутацию. Персонал и процессы оптимизируются для поддержки нового направления, а новый зал создает привлекательное физическое окружение, конкурируя с «Поляной» (60 мест).

Организационный план структурирует реализацию проекта в течение 12 месяцев под руководством директора О.В. Машаргиной, сохраняя линейную структуру управления и дополняя штат для поддержки нового зала и кейтеринга.

Таблица 8 описывает этапы реализации проекта, включая сроки, задачи, ответственных и бюджет с учетом увеличенных затрат.

Таблица 8 – Этапы реализации проекта

Этап	Срок (месяцы)	Задачи	Ответственные
Подготовительный	1-3	Согласование аренды второго зала. Закупка мебели и оборудования для нового зала. Юридическое оформление аренды.	Директор, юрист
Реализация	4-9	Ремонт и оформление второго зала. Установка CRM. Найм и обучение 4 сотрудников. Запуск рекламной кампании. Дегустация для текущих клиентов	Директор, маркетолог, HR
Контроль и корректировка	10-12	Анализ отзывов клиентов о новом зале и кейтеринге. Мониторинг финансовых показателей. Корректировка маркетинга и процессов.	Директор, администратор

Таблица 9 представляет дополнения к штатному расписанию для поддержки кейтеринга и работы нового банкетного зала.

Таблица 9 – Штатное расписание (дополнения)

Должность	Кол-во, чел.	Обязанности	Требования	Зарплата (тыс. руб./мес.)	Страховые взносы (30%, тыс. руб./мес.)	Итого (тыс. руб./мес.)
Администратор	1	Координация работы залов, обработка заказов кейтеринга, контроль качества сервиса.	Опыт в общепите от 1 года, знание CRM.	55	16,5	71,5
Официант	2	Обслуживание клиентов в залах и на банкетах, помощь с кейтерингом.	Опыт или готовность обучаться, коммуникабельность.	45 (на 1 чел.)	13,5 (на 1 чел.)	58,5 (на 1 чел.)
Повар	1	Приготовление блюд для залов и кейтеринга.	Опыт от 1 года или профобразование.	60	18	78

Подготовительный этап фокусируется на аренде второго зала (141 м²) над текущим кафе, что обеспечит независимый доступ и вместимость до 85 мест, устраняя проблему закрытия на банкеты. Юридическое оформление минимизирует риски аренды. Реализация включает ремонт и оснащение зала, найм 4 сотрудников для поддержки увеличенного потока клиентов и кейтеринга, а также запуск маркетинговых активностей для продвижения нового направления. Обучение персонала и внедрение CRM повышают операционную эффективность. Контрольный этап предусматривает анализ клиентского опыта (опросы, отзывы) и финансовых результатов для корректировки стратегии.

Операционный план детализирует процессы открытия второго банкетного зала и развития кейтеринга, обеспечивая повышение эффективности и устранение ограничений текущего пространства.

Таблица 10 описывает ключевые операционные процессы для открытия второго банкетного зала и развития кейтеринга, включая необходимые ресурсы и ожидаемые результаты.

Таблица 10 – Ключевые операционные процессы

Процесс	Описание	Ресурсы	Ожидаемый эффект
Открытие второго зала	Новый зал (141 м ² , до 85 мест) с отдельным входом для банкетов и крупных мероприятий. Оформление в современном стиле с панорамными окнами, проектором, акустикой. Текущий зал сохраняется для повседневных посещений.	Ремонт, мебель, оборудование	Увеличение числа клиентов на 30%. Загрузка залов до 80% в пиковые часы.
Развитие кейтеринга	Кейтеринговые пакеты для 10-100 человек с тематическими меню («Европейский фуршет», «Праздничный банкет», «Премиум-корпоратив»). Кастомизация из текущего ассортимента.	Повар, администратор, CRM реклама	Рост заказов кейтеринга на 15%. Привлечение корпоративных клиентов.
Автоматизация	CRM-система (Битрикс24) для учета заказов и клиентов. ПО для учета закупок (снижение потерь на 3-5%).	CRM, ПО	Снижение издержек на 5%. Ускорение заказов на 20%.
Контроль качества	Ежемесячный анализ отзывов (2ГИС, Яндекс.Карты, книга отзывов). Проверки СанПиН и качества блюд. Офлайн-опросы о новом зале и кейтеринге.	Администратор, бюджет на опросы	Улучшение клиентского опыта на 15%. Снижение жалоб на 10%.

Открытие второго зала (141 м²) решает проблему ограниченной вместимости (30 мест), позволяя проводить банкеты до 85 человек без закрытия основного зала. Современный дизайн и оборудование делают зал конкурентоспособным в сравнении с «Поляной» (60 мест) и «Фьюжн» (55 мест). Развитие кейтеринга как нового направления использует рыночный

спрос, создавая дополнительный источник дохода. Автоматизация через CRM сокращает ручной труд и ускоряет обслуживание. Контроль качества поддерживает репутацию, основанную на 15-летнем опыте, и минимизирует риски.

3.2 Финансовый план и оценка рисков проекта

Финансовый план проекта «Стратегическое развитие предприятия через развитие кейтеринга и расширение банкетного зала» обосновывает экономическую эффективность новых направлений кафе «Le Buffet». План учитывает выручку и затраты, связанные с новым банкетным залом (141 м², до 85 мест) и кейтерингом. Выручка рассчитана на основе среднего чека и количества заказов. Цель финансового плана – подтвердить рентабельность проекта с положительными финансовыми результатами в течение трех лет.

Таблица 11 представляет структуру инвестиций проекта.

Таблица 11 – Инвестиционные затраты по проекту

Статья инвестиционных затрат	Сумма (тыс. руб.)
Ремонтные работы (новый зал)	600
Мебель (столы, стулья, барная стойка)	420
Оборудование (проектор, акустика, освещение)	480
CRM-система Битрикс24 (лицензия + настройка)	120
ПО для учета закупок	60
Кухонное оборудование (кейтеринг)	180
Термосумки и транспортная тара	120
Вложения в оборотные активы, в том числе закупка брендированной упаковки	420
Итого	2 400

Таблица отражает общий объем инвестиций 2 400 т. р., включая 1 980 т. р. в основной капитал (ремонт, оборудование, IT) и 420 т. р. в оборотный капитал. Инвестиции направлены на создание нового зала и развитие кейтеринга, обеспечивая инфраструктуру для роста доходов.

Прогноз выручки основан на новом банкетном зале и кейтеринге. Средний чек для зала – 2000 р./чел., для кейтеринга – 1200 р./чел., с учетом премиального формата и рыночного спроса.

Таблица 12 представляет прогноз выручки на четыре года.

Таблица 12 – Прогноз выручки

Год	Источник выручки	Средний чек (руб./чел.)	Кол-во (ед./мес.)	Выручка (тыс. руб./год)
2025	Новый зал	2000	350	8 400
	Кейтеринг	1200	60	864
	Итого	-	-	9 264
2026	Новый зал	2100	400	10 080
	Кейтеринг	1260	80	1 209
	Итого	-	-	11 289
2027	Новый зал	2205	450	11 907
	Кейтеринг	1323	100	1 588
	Итого	-	-	13 495
2028	Новый зал	2315	450	12 501
	Кейтеринг	1389	100	1 667
	Итого	-	-	14 168

Таблица показывает рост выручки с 9 264 т. р. в 2025 году до 14 168 т. р. в 2028 году. Заказы растут благодаря рекламе, обеспечивая загрузку зала 60-

75% и кейтеринга до 100 заказов/мес. Средний чек корректируется на 5 % ежегодно.

Таблица 13 представляет структуру текущих затрат на четыре года.

Таблица 13 – Структура текущих затрат проекта

Год	Статья затрат	Сумма (тыс. руб./год)
2025	Продукты (35% от выручки)	3 242
	Аренда нового зала	1 200
	Зарплата (4 сотрудника), в т.ч. страховые взносы	3 198
	Маркетинг и реклама	1 008
	Коммунальные услуги	240
	Прочие операционные расходы (расходные материалы, транспортные расходы, административные расходы, непредвиденные расходы)	300
	Итого	9 188
2026	Продукты (35% от выручки)	3 951
	Аренда нового зала	1 200
	Зарплата (4 сотрудника), в т.ч. страховые взносы	3 358
	Маркетинг и реклама	1 008
	Коммунальные услуги	240
	Прочие операционные расходы (расходные материалы, транспортные расходы, административные расходы, непредвиденные расходы)	300
	Итого	10 057
2027	Продукты (35% от выручки)	4 723
	Аренда нового зала	1 200
	Зарплата (4 сотрудника), в т.ч. страховые взносы	3 526
	Маркетинг и реклама	1 008
	Коммунальные услуги	240
	Прочие операционные расходы (расходные материалы, транспортные расходы, административные расходы, непредвиденные расходы)	300
	Итого	10 997
2028	Продукты (35% от выручки)	4 959
	Аренда нового зала	1 200
	Зарплата (4 сотрудника), в т.ч. страховые взносы	3 702
	Маркетинг и реклама	1 008
	Коммунальные услуги	240
	Прочие операционные расходы (расходные материалы, транспортные расходы, административные расходы, непредвиденные расходы)	300
	Итого	11 409

Таблица отражает затраты, связанные с новым залом и кейтерингом. Продукты составляют 35% выручки. Зарплата четырех сотрудников (3 198 т. р./год в 2025 году) растет на 5% ежегодно. Аренда, маркетинг, коммунальные и прочие расходы стабильны.

Таблица 14 представляет финансовые результаты на четыре года. Следует отметить, что компании выгоднее применять УСН 15% от разницы между доходами и расходами.

Таблица 14 – Прогноз финансовых результатов проекта

Год	Выручка (тыс. руб.)	Текущие затраты (тыс. руб.)	Амортизация (тыс. руб.)	Прибыль до налога (тыс. руб.)	Налог УСН (15%, тыс. руб.)	Чистая прибыль (тыс. руб.)
2025	9 264	9 188	156	-80	0	-80
2026	11 289	10 057	156	1 076	161	915
2027	13 495	10 997	156	2 342	351	1991
2028	14 168	11 409	156	2 603	390	2213

Таблица 15 представляет прогноз денежных потоков, разделенных на операционную (чистая прибыль плюс амортизация), инвестиционную (инвестиции в основной и оборотный капитал) и финансовую (беспроцентный заем от собственника: поступление и возврат) деятельность.

Таблица 15 – Прогноз денежных потоков

Год	Операционная деятельность (чистая прибыль + амортизация, тыс. руб.)	Инвестиционная деятельность (тыс. руб.)	Финансовая деятельность (заем, тыс. руб.)	Итоговый ЧДП (тыс. руб.)
2025	0	-2 400	2 400	0
2025	76	0	0	76
2026	1071	0	-800	271
2027	2147	0	-800	1347
2028	2369	0	-800	1569

Следует отметить, что суммарный денежный поток остаётся положительным даже с учетом возврата займа в течение трех лет, начиная с конца 2026 года.

Таблица 16 представляет денежные потоки от инвестиционной и операционной деятельности для расчёта эффективности проекта. Ставка дисконтирования определена на уровне 24% (ключевая ставка 20% плюс премия 4%).

Таблица 16 – Расчёт эффективности на основании денежных потоков от операционной и инвестиционной деятельности

Год	Сальдо денежных потоков от операционной деятельности, тыс. руб.	Сальдо денежных потоков от инвестиционной деятельности, тыс. руб.	Суммарный денежный поток	Дисконтированный суммарный денежный поток	Накопленный дисконтированный суммарный денежный поток
2025	0	-2 400	-2 400	-2400	-2400
2025	76	0	76	61	-2339
2026	1071	0	1 071	696	-1642
2027	2147	0	2 147	1126	-517
2028	2369	0	2 369	1002	485

Таким образом, чистый дисконтированный доход (NPV) составит 485 т. р., индекс доходности (PI) составит 1,2, внутренняя норма доходности (IRR) составит 32%. Всё это свидетельствует об эффективности инвестиционного проекта.

В таблице 17 представлена качественная оценка рисков проекта «Стратегическое развитие предприятия через развитие кейтеринга и расширение банкетного зала» для кафе «Le Buffet». Риски классифицированы по категориям, с оценкой вероятности, влияния и мерами минимизации.

Таблица 17 – Качественная оценка рисков проекта

Риск	Категория	Вероятность	Влияние	Описание	Последствия
Недостаточный спрос на кейтеринг	Маркетинговый	Средняя (40%)	Высокое	Низкий интерес клиентов к кейтеринговым услугам из-за конкуренции или недостаточной узнаваемости.	Снижение выручки на 10-15%, замедление окупаемости инвестиций.
Высокие затраты на аренду и ремонт	Финансовый	Низкая (20%)	Высокое	Превышение бюджета на аренду и ремонт второго зала из-за роста цен на материалы или услуги.	Увеличение затрат на 10-20%, снижение NPV.
Текущность кадров	Организационный	Средняя (50%)	Среднее	Увольнение новых сотрудников из-за высокой нагрузки или недостаточной мотивации.	Снижение качества сервиса на 10%, рост жалоб клиентов.
Технические сбои CRM	Операционный	Низкая (30%)	Среднее	Сбои в работе CRM-системы	Замедление обработки заказов на 15-20%, снижение клиентской удовлетворенности.
Несоответствие качества кейтеринга	Операционный	Средняя (40%)	Высокое	Низкое качество блюд или логистики кейтеринга.	Потеря репутации, снижение заказов на 20%.
Конкуренция со стороны крупных игроков	Рыночный	Высокая (60%)	Высокое	Активные действия конкурентов («Милано», «Фьюжн», «Поляна») с более низкими ценами или агрессивным маркетингом.	Снижение клиентской базы на 10-15%.
Нарушение СанПиН	Регуляторный	Низкая (20%)	Высокое	Несоблюдение санитарных норм при приготовлении блюд или доставке кейтеринга.	Штрафы., приостановка деятельности.

Маркетинговые и рыночные риски являются наиболее значимыми из-за высокой конкуренции и потенциально недостаточного спроса на кейтеринг. Конкуренты, такие как «Милано» (чек 400 руб.) и «Фьюжн» (чек 2000 руб.), могут привлечь клиентов низкими ценами или устоявшейся репутацией. Недостаточная узнаваемость кейтеринга может замедлить рост заказов.

Финансовые риски связаны с высокими первоначальными инвестициями (2 400 т. р.) и возможным превышением бюджета на ремонт и аренду. Однако положительный NPV (485 т. р.) и IRR (32%) подтверждают экономическую целесообразность проекта.

Организационные риски, такие как текучесть кадров, могут повлиять на качество сервиса, особенно в условиях увеличения штата на 4 сотрудника. Недостаточная подготовка персонала к кейтерингу также создает угрозу репутации.

Операционные риски связаны с внедрением новых технологий (CRM) и качеством кейтеринга. Сбои в автоматизации или логистике могут снизить клиентский опыт.

Регуляторные риски минимальны, но требуют строгого контроля соблюдения СанПиН, особенно для кейтеринга, где логистика и хранение блюд критичны.

Направления минимизации рисков представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Направление минимизации рисков проекта

Риск	Меры минимизации	Ожидаемый эффект
Недостаточный спрос на кейтеринг	Усиление таргетированной рекламы в соцсетях (увеличение бюджета до 150 т. р./мес. в первые 6 месяцев). Проведение дегустационных мероприятий для корпоративных клиентов. Расширение программы лояльности (бонусы за первый заказ).	Рост заказов кейтеринга на 25% в первый год. Увеличение узнаваемости бренда на 20%.

Продолжение таблицы 18

Риск	Меры минимизации	Ожидаемый эффект
Высокие затраты на аренду и ремонт	Фиксация арендной ставки на 3 года в договоре. Закупка материалов у проверенных поставщиков с предзаказом. Контроль бюджета через ежемесячный аудит расходов.	Снижение риска превышения бюджета на 15%.
Текучесть кадров	Введение квартальных премий за КРІ (60 т. р./квартал). Проведение тренингов по кейтерингу и сервису (бюджет 50 т. р.). Создание комфортных условий труда (графики, отдых).	Снижение текучести на 20%. Повышение лояльности персонала.
Технические сбои CRM	Выбор надежного поставщика CRM (Битрикс24 с техподдержкой). Обучение персонала работе с системами (бюджет 20 т. р.).	Снижение сбоев на 80%. Ускорение процессов на 15%.
Несоответствие качества кейтеринга	Разработка стандартов качества блюд и логистики. Регулярные проверки поставщиков продуктов. Тренинги для поваров по кейтерингу (бюджет 30 т. р.).	Снижение жалоб на 15%. Повышение удовлетворенности клиентов на 10%.
Конкуренция со стороны крупных игроков	Дифференциация через уникальные кейтеринговые пакеты (например, тематические меню). Акцент на премиальный сервис в новом зале. Партнерства с event-агентствами.	Увеличение доли рынка на 10%. Привлечение корпоративных клиентов.
Нарушение СанПиН	Регулярные внутренние аудиты СанПиН (ежеквартально). Обучение персонала санитарным нормам (бюджет 20 т. р.). Использование сертифицированной тары для кейтеринга.	Снижение риска штрафов на 90%. Поддержание репутации.

Качественная оценка рисков показывает, что основные угрозы связаны с маркетингом, конкуренцией и операционными процессами. Однако предложенные меры минимизации, включая усиление рекламы, контроль качества, обучение персонала и оптимизацию затрат, позволяют снизить вероятность и влияние рисков. Реализация этих мер обеспечит устойчивость проекта, достижение прогнозных финансовых показателей (NPV 485 т. р., IRR 32%) и укрепление позиций кафе «Le Buffet» на рынке Тольятти.

Подводя итог третьей главы бакалаврской работы, следует отметить, что разработанный бизнес-план проекта «Стратегическое развитие предприятия через развитие кейтеринга и расширение банкетного зала» для кафе «Le Buffet» эффективно решает ключевые ограничения текущей деятельности – ограниченную вместимость (30 мест) и потери выручки из-за закрытия зала на банкеты, а также использует рыночный потенциал роста спроса на кейтеринг (12-15% в 2024 г.). Маркетинговый план, основанный на модели 7P, обеспечивает комплексное продвижение кейтеринга и второго банкетного зала (141 м², до 85 мест) через таргетированную рекламу, гибкую ценовую политику и улучшение клиентского опыта, что повышает конкурентоспособность по сравнению с «Милано» и «Фьюжн». Организационный план структурирует реализацию проекта за 12 месяцев, включая найм 4 сотрудников и обучение персонала, а операционный план внедряет автоматизацию (CRM) и контроль качества, обеспечивая рост загрузки залов до 80% и снижение издержек на 5%. Эти меры создают основу для устойчивого развития кафе на рынке Тольятти.

Финансовый план подтверждает экономическую целесообразность проекта с инвестициями 2 400 т. р., прогнозируемым ростом выручки с 9 264 т. р. в первый год до 14 168 т. р. в четвертом году и положительными финансовыми показателями (NPV 485 т. р., IRR 32%, PI 1,2). Источник финансирования – беспроцентный заём от собственника. План учитывает затраты на ремонт, оборудование, персонал и маркетинг, обеспечивая стабильный денежный поток даже с учетом возврата беспроцентного займа. Качественная оценка рисков выявила ключевые угрозы – конкуренцию, недостаточный спрос на кейтеринг и текучесть кадров, но предложенные меры минимизации (усиление рекламы, стандарты качества, обучение персонала) снижают их вероятность и влияние. Проект укрепляет позиции кафе «Le Buffet», обеспечивая рентабельность и устойчивость на конкурентном рынке Тольятти.

Заключение

Бизнес-планирование выступает ключевым инструментом стратегического управления, объединяющим процессный, системный, инструментальный и коммуникативный подходы. Оно позволяет формулировать и достигать стратегических целей организации, адаптируя деятельность к изменяющимся условиям внешней среды и минимизируя риски. Благодаря универсальности и интеграции с корпоративной стратегией, бизнес-план служит основой для принятия обоснованных решений, эффективного использования ресурсов и устойчивого развития бизнеса.

Бизнес-план выполняет функцию связующего звена между стратегическим видением и практической реализацией целей предприятия. Он обеспечивает логическую структуру стратегического управления, поддерживает целеполагание, контроль, коммуникации и адаптацию в условиях динамичных рыночных изменений. Благодаря своей гибкости, бизнес-план адаптируется под разные управленческие задачи – от привлечения инвестиций до международной экспансии – и способствует реализации стратегии через четкое распределение ресурсов и контроль результатов.

Структура бизнес-плана подчиняется международным стандартам, но варьируется в зависимости от специфики бизнеса. Каждый раздел – от титульного листа до приложений – выполняет важную управленческую функцию: от формирования первого впечатления и обоснования рыночной стратегии до анализа рисков и финансовой устойчивости. Сбалансированное наполнение всех разделов позволяет бизнес-плану эффективно выполнять как стратегические, так и операционные задачи, способствуя привлечению инвестиций и повышению управленческой прозрачности.

Анализ технико-экономических показателей ООО «Императрица» за 2022-2024 гг. выявил стабильное развитие предприятия в сфере общественного питания. Кафе «Le Buffet» демонстрирует устойчивую

операционную активность, рост выручки на 4,8% (с 7 385 до 7 738 т. р.) и значительное улучшение ликвидности за счет увеличения денежных средств на 1 100% (с 8 до 96 т. р.). Однако снижение чистой прибыли на 19,4% (с 500 до 403 т. р.) и рост расходов на 6,5% (с 6 885 до 7 335 т. р.) указывают на необходимость оптимизации затрат. Линейная организационная структура и отсутствие заемных обязательств обеспечивают гибкость управления, но ограниченная площадь (141 м²) сдерживает рост клиентского потока.

Анализ внутренней и внешней среды ООО «Императрица» показал сильные стороны кафе «Le Buffet», включая высокое качество продукции, устойчивую репутацию и наличие доставки, что выгодно отличает его от конкурентов («Поляна», «Фьюжн»). Однако ограниченная вместимость (30 мест) и закрытие на банкеты снижают доступность и доходы. Рынок общепита Тольятти демонстрирует рост (214 кафе, 9% прироста отрасли в 2024 г.), открывая возможности для развития кейтеринга и оптимизации пространства. SWOT- и перекрестный анализы определили приоритетные направления: развитие кейтеринга и создание второго зала, которые позволят использовать рыночный спрос, устранить слабости и укрепить конкурентные позиции.

Разработанный бизнес-план проекта «Стратегическое развитие предприятия через развитие кейтеринга и расширение банкетного зала» для кафе «Le Buffet» эффективно решает ключевые ограничения текущей деятельности – ограниченную вместимость (30 мест) и потери выручки из-за закрытия зала на банкеты, а также использует рыночный потенциал роста спроса на кейтеринг (12-15% в 2024 г.). Маркетинговый план, основанный на модели 7P, обеспечивает комплексное продвижение кейтеринга и второго банкетного зала (141 м², до 85 мест) через таргетированную рекламу, гибкую ценовую политику и улучшение клиентского опыта, что повышает конкурентоспособность по сравнению с «Милано» и «Фьюжн». Организационный план структурирует реализацию проекта за 12 месяцев, включая найм 4 сотрудников и обучение персонала, а операционный план

внедряет автоматизацию (CRM) и контроль качества, обеспечивая рост загрузки залов до 80% и снижение издержек на 5%. Эти меры создают основу для устойчивого развития кафе на рынке Тольятти.

Финансовый план подтверждает экономическую целесообразность проекта с инвестициями 2 400 т. р., прогнозируемым ростом выручки с 9 264 т. р. в первый год до 14 168 т. р. в четвертом году и положительными финансовыми показателями (NPV 485 т. р., IRR 32%, PI 1,2). Источник финансирования – беспроцентный заём от собственника. План учитывает затраты на ремонт, оборудование, персонал и маркетинг, обеспечивая стабильный денежный поток даже с учетом возврата беспроцентного займа. Качественная оценка рисков выявила ключевые угрозы – конкуренцию, недостаточный спрос на кейтеринг и текучесть кадров, но предложенные меры минимизации (усиление рекламы, стандарты качества, обучение персонала) снижают их вероятность и влияние. Проект укрепляет позиции кафе «Le Buffet», обеспечивая рентабельность и устойчивость на конкурентном рынке Тольятти.

Список используемой литературы

- 1 Абрамс Р. Бизнес-план на 100%. Стратегия и тактика эффективного бизнеса. М.: Альпина Пабlishер, 2018. 468 с.
- 2 Анализ рынка общественного питания в России. BusinessStat. [Электронный ресурс]. URL: <https://businessstat.ru/russia/services/catering/?yclid=16199074689491927039> (дата обращения 15.05.2025 г.).
- 3 Ансофф Х.И. Новая корпоративная стратегия. Wiley, 1988. 416 с.
- 4 Балакин Ю.Ю. Стратегическое планирование в бизнесе: цели и реализация // Журнал бизнес-исследований. 2020. № 12(3). С. 45–60.
- 5 Бринк И.Ю., Савельева Н.А. Бизнес-план предприятия: теория и практика. Ростов-на-Дону: Феникс, 2002. 377 с.
- 6 Бринкманн Дж., Гричник Д., Капса Д. Should entrepreneurs plan or just storm the castle? // Journal of Business Venturing. 2010. Vol. 25(1). P. 24–40.
- 7 Волков А.С., Марченко А.А. Бизнес-планирование. М.: РИОР, 2016. 80 с.
- 8 Данилкина Ю.В. Роль бизнес-плана в стратегическом управлении // Экономические исследования. 2023. № 4. С. 45–50.
- 9 Друкер П.Ф. Управленческие вызовы XXI века. HarperBusiness, 2001. 224 с.
- 10 Железнякова Е.А., Эрве Б.М. Анализ методики бизнес-планирования // Вестник Московской международной академии. 2022. № 1. С. 64–67.
- 11 Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. М.: Юрайт, 2024. 376 с.
- 12 Курлыкова А.В. Бизнес-планирование: учебное пособие. М.: Директ-Медиа, 2023. 132 с.
- 13 Лукашук Н.А., Хишам Х.А. International experience in business planning and risk assessment // Proceedings of BSTU. 2021. Vol. 1(244). P. 169–173.

- 14 Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лампель Дж. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. М.: Альпина Паблишер, 2009. 368 с.
- 15 Окнянская А.А. Аспекты бизнес-планирования коммерческого предприятия // Форум. 2022. № 1(27). С. 63–77.
- 16 Портер М.Е. Конкурентное преимущество: создание и поддержание превосходных результатов. Free Press, 1998. 592 с.
- 17 Сеницкая Н.Я. Финансовое планирование в бизнесе // Экономика и управление. 2024. № 2. С. 55–60.
- 18 СПАРК-Интерфакс. Статистика предприятий г. Тольятти [Электронный ресурс]. URL: <https://spark-interfax.ru/statistics/city/36440000000> (дата обращения 15.05.2025 г.).
- 19 Терентьев А.В., Поляков Ю.Н. Концепция проектирования и конструирования базового алгоритма процесса бизнес-планирования // Менеджмент: теория и практика. 2020. № 1–3. С. 99–105.
- 20 Федеральная служба государственной статистики (Росстат). Данные по инфляции, 2024 г. [Электронный ресурс]. URL: <http://ssl.rosstat.gov.ru/> (дата обращения 15.05.2025 г.).
- 21 Ховрин Н.А. Интеграция стратегического планирования и бизнес-планирования проектной деятельности // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2023. № 12(230). С. 83–88.
- 22 Чен Ю., Чжао Ю. и др. Is Business Planning Useful for Entrepreneurs? // Entrepreneurship and Innovation. 2024. Vol. 5(1). P. 10–25.
- 23 Шабалина Т.А., Гусева П.Ю. Бизнес-планирование в стратегическом развитии предприятия // Вопросы отраслевой экономики. 2024. № 1(5). С. 50–57.
- 24 Ярлова В.В., Жукова Д.А. Основные элементы бизнес-планирования на предприятии // Вестник образовательного консорциума Среднерусский университет. Серия: Экономика и управление. 2023. № 21. С. 41–45.

- 25 Abrams R. The Successful Business Plan: Secrets and Strategies for Small Businesses // Planning Shop. 2023. No. 7. pp. 112-120.
- 26 Berry T. Lean Business Planning: Get What You Want from Your Business // Entrepreneur Press. 2020. No. 4. pp. 65-73.
- 27 FinExpertiza. Статистика открытия и закрытия коммерческих предприятий в России, 2015–2024.
- 28 Greene F.J. Research: Writing a Business Plan Makes Your Startup More Likely to Succeed // Harvard Business Review. 2017.
- 29 Pinson L., Jinnett, J. Anatomy of a Business Plan: The Step-by-Step Guide to Building a Business and Securing Your Company’s Future // Out of Your Mind...and Into the Marketplace. 2021. No. 9. pp. 45-52.
- 30 Stutely R. The Definitive Business Plan: The Fast-Track to Intelligent Business Planning for Executives and Entrepreneurs // Financial Times Prentice Hall. 2022. No. 3. pp. 89-97.
- 31 Welter C., Scrimshire A., Tolonen D., Obrimah E. The road to entrepreneurial success: business plans, lean startup, or both? // New England Journal of Entrepreneurship. 2021. Vol. 24(1). pp. 21–42.

Приложение А

Бухгалтерская (финансовая) отчётность ООО «Императрица»

ИНН 6321234883

КПП 632401001

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	-	-	-
	Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы ³	1170	-	-	-
	Запасы	1210	470	481	447
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	96	46	8
	Финансовые и другие оборотные активы ⁴	1230	87	35	295
	БАЛАНС	1600	653	562	750
ПАССИВ					
	Капитал и резервы ⁵	1300	653	562	750
	Целевые средства	1350	-	-	-
	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды	1360	-	-	-
	Долгосрочные заемные средства	1410	-	-	-
	Другие долгосрочные обязательства	1450	-	-	-
	Краткосрочные заемные средства	1510	-	-	-
	Кредиторская задолженность	1520	-	-	-
	Другие краткосрочные обязательства	1550	-	-	-
	БАЛАНС	1700	653	562	750

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".

Рисунок А.1 – Бухгалтерский баланс ООО «Императрица» на 31.12.2024 г.

Продолжение Приложения А

ИНН 6321234883
КПП 632401001

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	7 738	6 502
	Расходы по обычной деятельности ⁸	2120	(7 335)	(6 190)
	Проценты по уплате	2330	(-)	(-)
	Прочие доходы	2340	-	-
	Прочие расходы	2350	(-)	(-)
	Налоги и прибыль (доходы) ⁹	2410	(-)	(-)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	403	312

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»).

Рисунок А.2 – Отчёт о финансовых результатах ООО «Императрица» за 2024 Г.

Продолжение Приложения А

ИНН 6321234883
КПП 632401001

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	6 502	7 385
	Расходы по обычной деятельности ⁸	2120	(6 190)	(6 885)
	Проценты по уплате	2330	(-)	(-)
	Прочие доходы	2340	-	-
	Прочие расходы	2350	(-)	(-)
	Налоги и прибыль (доходы) ⁹	2410	(-)	(-)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	312	500

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»).

Рисунок А.3 – Отчёт о финансовых результатах ООО «Императрица» за 2023 Г.