

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 Разработка бизнес-плана деятельности организации

Обучающийся

П.А. Баженова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд.экон.наук, доцент А.В. Морякова

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

Тольятти 2025

Аннотация

Бакалаврская работа посвящена разработке бизнес-плана организации общественного питания ООО «АМА ГРУПП», осуществляющей деятельность в г. Апатиты Мурманской области. Актуальность исследования обусловлена важностью качественного бизнес-планирования для обеспечения устойчивого развития организаций в условиях возрастающей конкуренции и экономической нестабильности.

Цель работы заключается в разработке комплексного бизнес-плана ООО «АМА ГРУПП», направленного на повышение эффективности функционирования и конкурентоспособности организации.

Исследование включает теоретический анализ основ бизнес-планирования, комплексный анализ текущего состояния организации и разработку конкретных рекомендаций по ее развитию. В работе применены методы стратегического, финансового и экономического анализа (SWOT-анализ, PEST-анализ, анализ финансовых показателей).

Разработанный бизнес-план предусматривает расширение сети заведений, модернизацию производственной базы, совершенствование маркетинговой стратегии и организационной структуры. Общий объем инвестиций составляет 3,9 млн. р. Прогнозируется увеличение выручки до 29,7 млн. р. к 2027 году при росте чистой прибыли до 3,4 млн. р. Экономическая эффективность проекта подтверждается положительными значениями NPV (2,8 млн. р.), IRR (56,8%) и сроком окупаемости 2,25 года.

Практическая значимость бакалаврской работы заключается в возможности использования разработанного бизнес-плана руководством ООО «АМА ГРУПП» для стратегического развития, а также в применимости предложенных методик другими организациями сферы общественного питания.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы разработки бизнес-плана деятельности организации	6
1.1 Понятие, цели и функции бизнес-плана	6
1.2 Структура и методика разработки бизнес-плана деятельности организации	10
1.3 Особенности бизнес-планирования организаций общественного питания	13
2 Анализ текущего состояния ООО «АМА ГРУПП».....	19
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации	19
2.2 Финансово-экономический анализ деятельности организации	28
2.3 Анализ внутренней и внешней среды организации	39
3 Разработка бизнес-плана ООО «АМА ГРУПП»	49
3.1 Разработка маркетингового и производственного плана ООО «АМА ГРУПП».....	49
3.2 Разработка организационного и финансового плана	57
3.3 Оценка рисков и разработка рекомендаций по реализации бизнес-плана	66
Заключение	76
Список используемых источников.....	79
Приложение А_Отчет о финансовых результатах ООО «АМА ГРУПП»	83
Приложение Б_Бухгалтерский баланс ООО «АМА ГРУПП».....	84

Введение

В современных условиях экономической нестабильности и возрастающей конкуренции разработка бизнес-плана становится важным инструментом стратегического планирования деятельности организации. Бизнес-план представляет собой комплексный документ, отражающий основные аспекты будущего коммерческого проекта, позволяющий оценить эффективность принятых решений, определить потребность в ресурсах и минимизировать возможные риски.

Актуальность темы исследования определяется высокой значимостью качественного бизнес-планирования для обеспечения устойчивого развития организации в условиях изменчивой рыночной среды. Бизнес-план служит не только средством привлечения потенциальных инвесторов и обоснования возможности получения кредитных ресурсов, но и выступает важнейшим внутренним документом, определяющим стратегические направления развития и конкретные тактические задачи.

Теоретической основой исследования послужили труды отечественных и зарубежных авторов в области экономической теории, менеджмента, бизнес-планирования, маркетинга и финансового анализа.

Объектом исследования является ООО «АМА ГРУПП».

Предметом исследования является процесс разработки бизнес-плана предприятия общественного питания в современных рыночных условиях.

Целью бакалаврской работы является разработка бизнес-плана деятельности организации на примере ООО «АМА ГРУПП», направленного на повышение эффективности функционирования и конкурентоспособности организации в современных рыночных условиях.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические основы бизнес-планирования, структуру и методику разработки бизнес-плана организации;

- провести анализ текущего состояния ООО «АМА ГРУПП», включая изучение организационной структуры, исследование внутренней и внешней среды, оценку финансово-экономических показателей деятельности;
- разработать бизнес-план ООО «АМА ГРУПП», включающий комплекс маркетинговых, организационных, производственных и финансовых мероприятий, а также оценить эффективность предложенных мероприятий и разработать рекомендации по реализации бизнес-плана.

Методическую основу исследования составили общенаучные методы познания (анализ и синтез, индукция и дедукция, сравнение, обобщение), а также методы системного, статистического и финансового анализа, методы стратегического планирования (SWOT-анализ, PEST-анализ), экономико-математические методы и методы прогнозирования.

Информационную базу исследования составили данные бухгалтерской отчетности ООО «АМА ГРУПП» за 2022-2024 гг., внутренняя документация организации, результаты проведенных автором исследований, а также материалы научных публикаций, периодической печати и интернет-ресурсов.

Практическая значимость работы заключается в возможности использования разработанного бизнес-плана в деятельности ООО «АМА ГРУПП» для повышения эффективности функционирования и обеспечения устойчивого развития. Предложенные методики и рекомендации могут быть адаптированы и применены в работе другими организациями общественного питания.

Структура бакалаврской работы определена целью и задачами исследования и включает введение, три раздела, заключение и список используемых источников. Общий объем работы составляет 84 страницы.

1 Теоретические основы разработки бизнес-плана деятельности организации

1.1 Понятие, цели и функции бизнес-плана

Бизнес-планирование является одним из важнейших инструментов управления организацией, позволяющим определить стратегические и тактические направления ее развития. В современной экономической литературе существуют различные подходы к определению понятия «бизнес-план» [32, с. 86].

По мнению Р. Абрамса, бизнес-план – это «дорожная карта, которая помогает обойти рифы и мели, встречающиеся на пути к успеху в бизнесе» [1, с. 12]. Т.С. Бронникова определяет бизнес-план как «документ, содержащий обоснование действий, которые необходимо осуществить для реализации какого-либо коммерческого проекта или создания нового предприятия» [4, с. 28].

П.И. Орлова рассматривает бизнес-план как «программу деятельности и развития бизнеса, изложенную в форме производственно-финансового документа, характеризующую модель бизнеса» [19, с. 15]. В.З. Черняк подчеркивает, что бизнес-план – это «документ, содержащий в структурированном виде всю информацию о проекте, необходимую для его осуществления» [29, с. 22].

Обобщая различные подходы, можно сформулировать следующее определение: бизнес-план – это комплексный документ, отражающий основные аспекты планируемой или существующей предпринимательской деятельности, включающий стратегические цели, анализ рынка, маркетинговую стратегию, производственный, организационный и финансовый планы, а также оценку рисков и путей их минимизации [18, с. 34].

Основными целями разработки бизнес-плана являются [3, с. 45]:

- обоснование экономической целесообразности направлений развития организации,
- определение планируемых конечных финансовых результатов деятельности организации,
- установление плановых показателей, необходимых для последующего контроля,
- привлечение инвестиций или кредитных ресурсов,
- формирование долгосрочных и краткосрочных целей организации, стратегий и тактики их достижения.

Подробная структура целей представлена на рисунке 1.

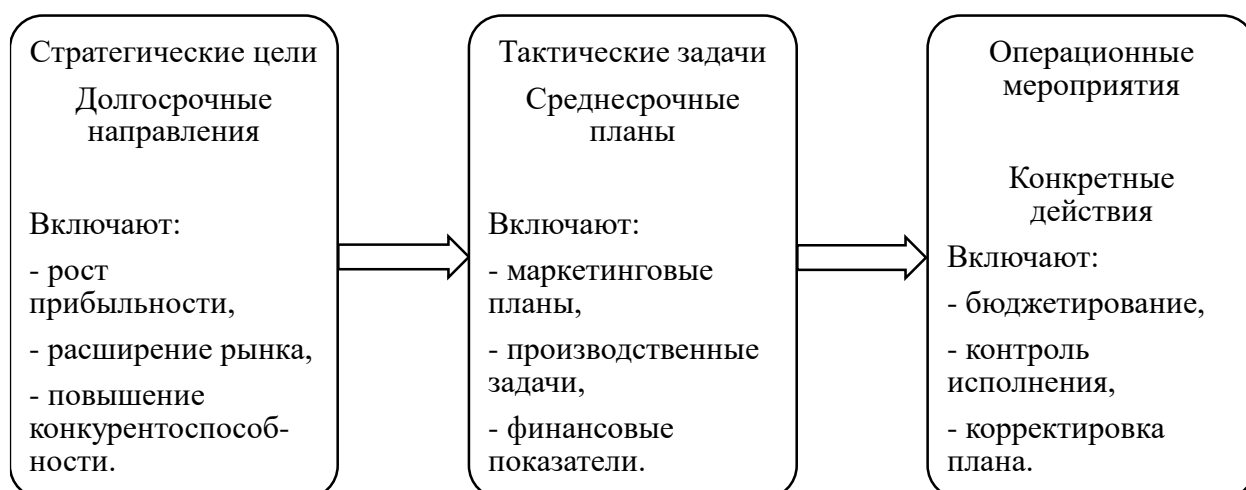


Рисунок 1 – Структура целей бизнес-планирования

Практическая реализация указанных целей требует соблюдения принципа системности при разработке бизнес-плана. Экономическое обоснование должно базироваться на достоверных данных о состоянии рынка, возможностях организации и прогнозах развития отрасли [2, с. 28]. Определение финансовых результатов предполагает не только расчет показателей прибыльности, но и анализ денежных потоков, оценку финансовой устойчивости и ликвидности проекта. Установление плановых

показателей должно учитывать возможность их практического достижения и контроля.

Бизнес-план выполняет ряд важных функций, среди которых можно выделить внешние и внутренние (таблица 1).

К внешним функциям относятся:

- обоснование потребности в инвестициях или кредитных ресурсах,
- презентация организации потенциальным партнерам,
- демонстрация перспектив развития организации для привлечения заинтересованных сторон.

Внутренние функции бизнес-плана включают:

- определение стратегических направлений развития организации,
- формирование конкретных мероприятий по достижению поставленных целей,
- оценка внутреннего потенциала организации и соответствия условиям внешней среды,
- разработка мероприятий по минимизации рисков,
- расчет ожидаемых финансовых результатов деятельности.

Таблица 1 – Функции бизнес-плана организаций общественного питания

Внешняя функция	Внутренняя функция
Привлечение инвестиций	Стратегическое планирование
Презентация партнерам	Операционное планирование
Обоснование кредитов	Контроль и мониторинг

Учитывая специфику сферы общественного питания, бизнес-план организации этой отрасли имеет ряд особенностей. В частности, особое внимание уделяется анализу местоположения, проходимости, конкурентной среды, формированию концепции заведения, планированию меню, организации производственного процесса и обслуживания посетителей.

Следовательно, бизнес-план является многофункциональным документом, имеющим важное значение как для внутреннего управления организацией, так и для взаимодействия с внешними заинтересованными сторонами. Правильно составленный бизнес-план служит основой для принятия обоснованных управленческих решений и способствует достижению поставленных целей организации. Для углубленного понимания сущности значения бизнес-плана произведен сравнительный анализ определений в таблице 2.

Таблица 2 – Сравнительный анализ определений бизнес-плана

Автор	Ключевая характеристика	Акцент
Р. Абрамс	«Дорожная карта»	Навигация в бизнесе
Т.С. Бронникова	Обоснование действий	Практическая реализация
П.И. Орлова	Программа развития	Модель бизнеса
В.З. Черняк	Структурированная информация	Полнота данных

Современная практика бизнес-планирования демонстрирует эволюцию подходов к пониманию роли бизнес-плана в управлении организацией. Если ранее бизнес-план рассматривался преимущественно как инструмент привлечения внешнего финансирования, то сегодня он представляет собой комплексный управленческий документ, обеспечивающий координацию всех аспектов деятельности организации. Особую актуальность приобретает способность бизнес-плана адаптироваться к быстро меняющимся рыночным условиям, что требует от разработчиков применения гибких методологий планирования.

1.2 Структура и методика разработки бизнес-плана деятельности организации

Структура бизнес-плана может варьироваться в зависимости от целей его разработки, масштабов проекта, специфики отрасли и требований потенциальных инвесторов или кредиторов. Однако существуют общепринятые стандарты, которые определяют основные разделы бизнес-плана.

В международной практике наиболее распространенными стандартами бизнес-планирования являются методики, разработанные UNIDO (United Nations Industrial Development Organization), EBRD (European Bank for Reconstruction and Development), KPMG, а также стандарты бизнес-планирования, предлагаемые российскими институтами развития, такими как Внешэкономбанк, Сбербанк России, Российская венчурная организация [9, с. 53]. Отечественные исследователи также предлагают адаптированные методики бизнес-планирования. В.Л. Горбунов подчеркивает важность соответствия структуры бизнес-плана специфике отрасли [7, с. 75].

Согласно методике UNIDO, типовая структура бизнес-плана включает следующие разделы:

- резюме (краткое описание проекта),
- описание организации и отрасли,
- описание продукции (услуг),
- маркетинговый план,
- производственный план,
- организационный план,
- финансовый план,
- оценка рисков и пути их снижения,
- приложения.

Выбор конкретной методики бизнес-планирования определяется множеством факторов, включая отраслевую специфику, масштаб проекта, требования потенциальных инвесторов и уровень неопределенности внешней среды. Методика UNIDO характеризуется высокой степенью детализации финансовых расчетов и широко применяется для крупных инвестиционных проектов [28, с. 34]. Стандарты EBRD акцентируют внимание на анализе рисков и устойчивости проекта, что особенно важно в условиях нестабильной экономической ситуации.

Отечественные авторы предлагают различные варианты структуры бизнес-плана, которые в целом соответствуют международным стандартам, но могут включать дополнительные разделы или иметь иную последовательность. Например, Н.Д. Стрекалова рекомендует включать в бизнес-план раздел, посвященный описанию ключевых показателей эффективности (KPI) и системе мониторинга реализации бизнес-плана.

Процесс разработки бизнес-плана включает несколько последовательных этапов [17, с. 46]:

- определение целей и задач бизнес-плана,
- сбор и анализ информации о внутренней и внешней среде организации,
- разработка маркетинговой стратегии,
- планирование производственной деятельности,
- разработка организационной структуры и системы управления,
- финансовое планирование и оценка эффективности проекта,
- анализ рисков и разработка мероприятий по их минимизации,
- составление резюме бизнес-плана,
- оформление и презентация бизнес-плана.

Качество реализации каждого этапа разработки бизнес-плана напрямую влияет на достоверность итогового документа. Этап сбора информации требует применения различных методов исследования, включая кабинетные и

полевые исследования, экспертные оценки, статистический анализ. Особое внимание следует уделять верификации данных и использованию нескольких независимых источников информации. Финансовое планирование должно основываться на консервативных оценках и включать анализ чувствительности к изменению ключевых параметров.

При разработке бизнес-плана организации общественного питания необходимо учитывать специфические особенности отрасли, которые влияют на содержание и структуру документа. В частности, в разделе, посвященном описанию продукции (услуг), особое внимание уделяется концепции заведения, формированию меню, описанию качества ингредиентов и технологии приготовления блюд [8, с. 37].

В маркетинговом разделе бизнес-плана организации общественного питания акцент делается на анализе местоположения, проходимости, целевой аудитории, конкурентной среды и ценовой политики [11, с. 56]. Также важное значение имеет разработка стратегии продвижения, включающей как традиционные методы (реклама, PR), так и современные цифровые инструменты (социальные сети, мобильные приложения, системы лояльности).

Производственный раздел бизнес-плана организации общественного питания включает описание помещения, оборудования, технологических процессов, требований к персоналу, а также вопросы обеспечения качества продукции и соблюдения санитарно-гигиенических норм.

Финансовый раздел бизнес-плана организации общественного питания имеет свою специфику, связанную с особенностями формирования выручки и затрат в данной отрасли. В частности, необходимо учитывать сезонность спроса, волатильность цен на сырье, высокую долю постоянных затрат в структуре себестоимости, а также фактор оборачиваемости посадочных мест [31, с. 198].

При разработке бизнес-плана могут использоваться различные методы и инструменты:

- методы стратегического анализа (SWOT-анализ, PEST-анализ, модель пяти сил Портера);
- методы маркетинговых исследований (опросы, фокус-группы, наблюдения);
- методы финансового планирования и оценки эффективности инвестиций (расчет NPV, IRR, срока окупаемости);
- методы оценки и управления рисками (анализ чувствительности, сценарный анализ, метод Монте-Карло)

Для повышения качества бизнес-плана и обеспечения его реалистичности рекомендуется придерживаться следующих принципов:

- объективность и достоверность используемой информации,
- всесторонний учет рыночных факторов,
- системность и комплексность,
- перспективность и реализуемость,
- детализация и конкретность,
- гибкость и адаптивность.

Следовательно, структура и методика разработки бизнес-плана определяются спецификой отрасли, целями его создания и требованиями потенциальных пользователей. Грамотно составленный бизнес-план организации общественного питания должен учитывать все особенности данной сферы деятельности и представлять собой реалистичный и обоснованный документ, отражающий перспективы развития организации.

1.3 Особенности бизнес-планирования организаций общественного питания

Бизнес-планирование в сфере общественного питания имеет ряд существенных особенностей, обусловленных спецификой отрасли, характером предоставляемых услуг и высоким уровнем конкуренции.

Понимание этих особенностей является важным условием для разработки эффективного бизнес-плана организации общественного питания.

Первая особенность связана с высокой зависимостью успеха организации от ее местоположения. Правильный выбор локации является одним из ключевых факторов успеха для организаций общественного питания. При разработке бизнес-плана необходимо тщательно анализировать такие параметры, как проходимость, транспортная доступность, видимость заведения, наличие парковки, а также социально-демографические характеристики района [15, с. 25].

Анализ местоположения для организаций общественного питания требует комплексного подхода, учитывающего не только текущую ситуацию, но и перспективы развития территории. Важно оценивать планы городского развития, возможные изменения транспортной инфраструктуры, динамику социально-экономического развития района. Современные технологии геоаналитики позволяют проводить более точную оценку потенциала локации с использованием данных о пешеходных и транспортных потоках, демографических характеристиках населения, покупательской способности.

Вторая особенность касается формирования концепции организации. В условиях насыщенного рынка общественного питания важно найти уникальную нишу и разработать оригинальную концепцию, которая будет отвечать потребностям целевой аудитории и отличаться от предложений конкурентов. В бизнес-плане должно быть четко определено позиционирование заведения, его формат (фаст-фуд, кафе, ресторан, кофейня и так далее), кухня, атмосфера, дизайн и другие элементы, формирующие целостный образ организации в глазах потребителей.

Третья особенность связана с высокой волатильностью затрат на сырье и материалы. Стоимость продуктов питания подвержена значительным колебаниям под влиянием сезонных факторов, изменений курса валют, ситуации на мировых рынках и других факторов. При разработке бизнес-плана необходимо учитывать эти колебания и предусматривать механизмы

адаптации к изменяющимся условиям, такие как гибкое меню, система работы с поставщиками, создание запасов сырья.

Управление затратами на сырье в условиях высокой волатильности цен требует разработки комплексной стратегии закупочной деятельности. Эффективными инструментами являются долгосрочные контракты с фиксированными ценами, диверсификация поставщиков, создание стратегических запасов, использование производных финансовых инструментов для хеджирования ценовых рисков. Важную роль играет гибкость меню, позволяющая быстро адаптироваться к изменению цен на отдельные виды продуктов.

Четвертая особенность заключается в высокой доле постоянных затрат в структуре расходов организаций общественного питания. Аренда помещения, коммунальные платежи, амортизация оборудования, базовые затраты на персонал составляют значительную часть расходов и не зависят от объема реализации. Это создает высокий операционный рычаг, при котором небольшие изменения выручки приводят к существенным изменениям прибыли. При разработке бизнес-плана необходимо тщательно рассчитывать точку безубыточности и предусматривать меры по обеспечению стабильного потока клиентов [24, с. 143].

Пятая особенность связана с высокой зависимостью от качества персонала. Персонал организации общественного питания не только обеспечивает производственный процесс, но и является важным элементом сервиса, непосредственно взаимодействуя с клиентами. Качество обслуживания, профессионализм поваров и официантов напрямую влияют на удовлетворенность клиентов и формирование их лояльности. В бизнес-плане необходимо предусмотреть мероприятия по подбору, обучению и мотивации персонала, а также расходы на эти цели [30, с. 87].

Шестая особенность касается необходимости соблюдения многочисленных нормативных требований. Организации общественного питания должны соответствовать санитарно-гигиеническим нормам,

требованиям пожарной безопасности, техническим регламентам и другим нормативным актам. При разработке бизнес-плана необходимо учитывать затраты на соблюдение этих требований, а также риски, связанные с возможными изменениями законодательства [5, с. 134].

Седьмая особенность заключается в сезонности спроса, характерной для многих организаций общественного питания. Колебания посещаемости в зависимости от времени года, дня недели и даже времени суток требуют гибкого подхода к планированию ресурсов и разработки специальных мероприятий для сглаживания сезонных колебаний. В бизнес-плане должны быть предусмотрены сезонные изменения меню, специальные акции в периоды низкого спроса, оптимизация штатного расписания и другие меры [10, с. 98].

Преодоление сезонности спроса требует разработки комплексной стратегии, включающей как операционные, так и маркетинговые мероприятия [12, с. 69]. Эффективными подходами являются развитие услуг доставки и кейтеринга, организация корпоративных мероприятий, создание сезонных предложений, развитие программ лояльности. Важно также рассматривать возможности временного изменения формата работы заведения в периоды низкого спроса, например, организация мастер-классов, аренда помещения для мероприятий.

Восьмая особенность связана с быстрым изменением потребительских предпочтений и трендов в сфере общественного питания. Популярность определенных блюд, форматов заведений, способов обслуживания может быстро меняться под влиянием моды, социальных факторов, медийных событий. Бизнес-план должен предусматривать механизмы мониторинга трендов и быстрой адаптации к изменяющимся предпочтениям потребителей [21, с. 109].

Девятая особенность касается растущей роли цифровых технологий в сфере общественного питания. Современные организации общественного питания активно используют цифровые инструменты для привлечения и

удержания клиентов: сайты, мобильные приложения, системы онлайн-бронирования, доставку, присутствие в социальных сетях и на агрегаторах. При разработке бизнес-плана необходимо учитывать затраты на внедрение и поддержку цифровых технологий, а также потенциальные выгоды от их использования [6, с. 156].

Десятая особенность связана с необходимостью детального планирования производственного процесса. В отличие от многих других сфер услуг, организации общественного питания совмещают производство (приготовление блюд) и обслуживание. Это требует тщательного планирования технологических процессов, рабочих потоков, оснащения кухни, организации рабочих мест. В бизнес-плане должны быть детально проработаны вопросы производственной логистики, обеспечения бесперебойной работы кухни, координации работы различных подразделений [26, с. 123].

Учитывая перечисленные особенности, бизнес-план организации общественного питания должен содержать следующие специфические элементы [4, с.145]:

- детальный анализ местоположения и обоснование выбора локации;
- описание концепции заведения и его позиционирования на рынке;
- технико-технологические карты блюд и напитков;
- система управления качеством сырья и готовой продукции;
- планировка помещения с учетом оптимальных рабочих потоков;
- штатное расписание с детализацией функциональных обязанностей;
- система обучения и мотивации персонала;
- программа маркетинговых мероприятий с учетом сезонности;
- план внедрения цифровых технологий;
- система мониторинга потребительских предпочтений.

Бизнес-план должен также учитывать риски, возникающие в процессе его реализации. Специфические риски организации общественного питания отражены в таблице 3.

Таблица 3 – Специфические риски организаций общественного питания

Тип риска	Характеристика	Метод минимизации
Сезонность спроса	Колебания до 40%	Гибкое меню, акции
Волатильность цен на сырье	Изменения до 25%	Контракты с поставщиками
Кадровые риски	Высокая текучесть	Система мотивации

Следовательно, бизнес-планирование организаций общественного питания имеет ряд существенных особенностей, которые необходимо учитывать для обеспечения успешной реализации проекта. Грамотный учет этих особенностей позволяет разработать реалистичный и эффективный бизнес-план, способствующий достижению поставленных целей и устойчивому развитию организации в высококонкурентной среде.

Успешное бизнес-планирование в сфере общественного питания требует глубокого понимания потребительского поведения и тенденций развития отрасли [20, с. 69]. Современные потребители все больше ценят качество продуктов, уникальность предложения, удобство обслуживания и соответствие здоровому образу жизни. Это требует от предпринимателей постоянного мониторинга рынка, инвестиций в обучение персонала, внедрения новых технологий и форматов обслуживания. Особую важность приобретает способность быстро адаптироваться к изменяющимся требованиям потребителей и регулятивной среды [16, с. 90].

2 Анализ текущего состояния ООО «АМА ГРУПП»

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

Общество с ограниченной ответственностью «АМА Групп» было основано 21 мая 2019 г. в г. Апатиты Мурманской области. Решение о создании организации принято учредителем Мкояном Амаяком Людвикивичем, который определил перспективное направление деятельности в сфере общественного питания. Выбор местоположения в Мурманской области обусловлен растущим потенциалом региона, благоприятными условиями для развития бизнеса в сфере общественного питания и относительно низким уровнем конкуренции.

Организация осуществляет свою деятельность в форме общества с ограниченной ответственностью, что обеспечивает оптимальную структуру управления и защиту интересов учредителя. Уставный капитал ООО «АМА ГРУПП» составляет 10 000 р. и полностью оплачен при создании общества. Организация зарегистрирована по адресу: 184207, Мурманская область, г. Апатиты, ул. Строителей, д. 91, кв. 52, и имеет следующие регистрационные документы: ОГРН 1192375037095, ИНН 2308265420, КПП 511801001, ОКПО 39646698.

Согласно данным Единого государственного реестра юридических лиц, основным видом деятельности ООО «АМА ГРУПП» является деятельность по предоставлению услуг общественного питания (ОКВЭД 56). В рамках этого направления организация осуществляет деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания (ОКВЭД 56.10, 56.10.1), что включает в себя приготовление и реализацию кулинарной продукции, организацию потребления и досуга посетителей через различные форматы заведений общественного питания [9, с. 95].

Помимо основного направления, организация развивает дополнительные виды деятельности, включающие:

- деятельность организаций общественного питания по обслуживанию торжественных мероприятий (ОКВЭД 56.21);
- деятельность по приготовлению и/или продаже пищи, готовой к непосредственному употреблению на месте, с транспортных средств или передвижных лавок (ОКВЭД 56.10.2);
- подача напитков (ОКВЭД 56.30).

Эти направления позволяют организации диверсифицировать свою деятельность и максимально удовлетворять потребности различных категорий клиентов.

С момента основания организация демонстрирует положительную динамику развития. Концепция бизнеса была выбрана с учетом запросов рынка и потребностей целевой аудитории. ООО «АМА ГРУПП» специализируется на предоставлении услуг быстрого питания с элементами casual dining, предлагая своим клиентам уникальное сочетание американской и арабской кухни. Отличительной особенностью заведений организации являются фирменные соусы, которые придают блюдам неповторимый вкус и стали визитной карточкой бренда.

За время работы организация демонстрирует устойчивый рост финансовых показателей. В 2023 г. выручка увеличилась в 2,25 раза и составила 10,7 млн. р., а чистая прибыль выросла на 37% до 928 т. р. В 2024 г. прогнозируется дальнейший рост показателей: ожидаемая выручка составляет около 13,5 млн. р., а чистая прибыль – 1,2 млн. р. Организация обеспечивает стабильный денежный поток от операционной деятельности, что свидетельствует об эффективности выбранной бизнес-модели.

ООО «АМА ГРУПП» имеет линейно-функциональную организационную структуру, которая характеризуется четким разделением управленческих функций и обеспечивает эффективный контроль деятельности всех подразделений (рисунок 2).

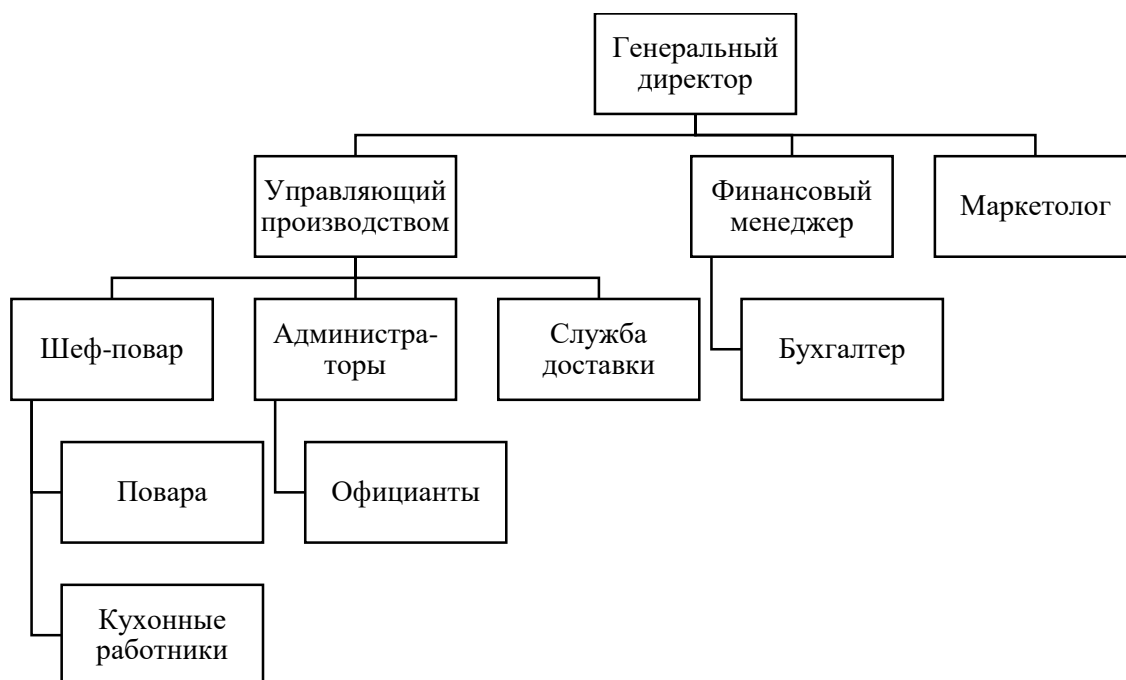


Рисунок 2 – Организационная структура ООО «АМА ГРУПП»

Высшим органом управления является генеральный директор, который осуществляет стратегическое руководство организацией, принимает ключевые решения по развитию бизнеса и контролирует работу всех подразделений. В прямом подчинении генерального директора находятся руководители функциональных направлений: управляющий производством, финансовый менеджер и маркетолог.

Управляющий производством координирует работу всех заведений организации, включая кухню и зал обслуживания. В его подчинении находятся шеф-повар, администраторы заведений и служба доставки. Шеф-повар отвечает за качество приготовления блюд, разработку нового меню и контроль работы кухонного персонала. Администраторы заведений осуществляют оперативное управление работой точек общественного питания, включая организацию обслуживания клиентов и контроль работы официантов. Служба доставки обеспечивает своевременную доставку заказов клиентам.

Финансовый менеджер отвечает за управление финансовыми потоками организации, ведение бухгалтерского учета, составление финансовой

отчетности и анализ экономических показателей деятельности. В его подчинении находится бухгалтер, который осуществляет текущий учет хозяйственных операций и формирует первичную документацию.

Маркетолог разрабатывает и реализует маркетинговую стратегию организации, включая продвижение в социальных сетях, разработку рекламных материалов, организацию акций и специальных предложений. Также в его обязанности входит анализ рынка и конкурентной среды, изучение потребительских предпочтений и формирование ценовой политики.

Общая численность персонала организации составляет 15 человек, из которых 3 человека – управленческий персонал, 12 человек – производственный и обслуживающий персонал. Коллектив организации характеризуется высоким уровнем профессионализма и стабильностью кадрового состава. Большинство сотрудников имеют профильное образование и значительный опыт работы в сфере общественного питания.

Материально-техническая база ООО «АМА ГРУПП» включает несколько заведений общественного питания, расположенных в разных районах г. Апатиты. Общая площадь производственных и торговых помещений составляет около 250 кв. м. Заведения оснащены современным технологическим оборудованием для приготовления пищи, включая конвекционные печи, профессиональные плиты, холодильное оборудование и системы вентиляции. Для обслуживания клиентов используется современная мебель и посуда, создающие комфортную атмосферу.

Для организации доставки ООО «АМА ГРУПП» располагает собственным автопарком, состоящим из 3 автомобилей. Все транспортные средства оборудованы термоконтейнерами для сохранения необходимой температуры блюд при доставке. Организация использует современное программное обеспечение для управления заказами и оптимизации маршрутов доставки.

В своей деятельности ООО «АМА ГРУПП» применяет современные технологии управления бизнес-процессами. Для автоматизации работы

заведений используется специализированное программное обеспечение, которое позволяет эффективно управлять заказами, контролировать складские запасы, анализировать продажи и формировать отчетность. Внедренная система электронного документооборота обеспечивает оперативный обмен информацией между подразделениями организации и повышает эффективность управленческих решений.

Позиционирование организации ООО «АМА ГРУПП» на рынке общественного питания г. Апатиты строится на сочетании нескольких ключевых элементов. Организация позиционирует себя как сеть заведений быстрого питания, предлагающую качественные блюда по доступным ценам. Основной акцент делается на сочетании американской и арабской кухни, что создает уникальный кулинарный профиль заведения и выделяет организацию среди конкурентов.

Ценностное предложение ООО «АМА ГРУПП» базируется на четырех ключевых принципах:

- необычность, выраженная в оригинальных сочетаниях блюд и создании особой атмосферы в заведении;
- открытость, проявляющаяся в готовности к диалогу с гостями и учету их пожеланий;
- скорость обслуживания при сохранении качества продукции;
- стабильность вкуса любимых блюд.

Миссия организации заключается в создании особого пространства, где различные категории посетителей, от активных путешественников до местных студентов, могут познакомиться с fusion-кухней, сочетающей элементы американской и арабской гастрономии в комфортной обстановке по доступным ценам.

Рыночная позиция ООО «АМА ГРУПП» характеризуется устойчивым положением на локальном рынке общественного питания. Организация занимает около 15% рынка городских заведений быстрого питания, что является значительным показателем для относительно молодого бизнеса.

Конкурентными преимуществами организации являются наличие сети заведений в разных районах города, уникальное меню с фирменными соусами, развитая система доставки и наличие летней веранды в одном из заведений.

Система налогообложения ООО «АМА ГРУПП» – упрощенная система налогообложения с объектом налогообложения «доходы, уменьшенные на величину расходов» (15%). Данная система налогообложения выбрана как оптимальная для организации малого бизнеса в сфере общественного питания, позволяющая снизить налоговую нагрузку и упростить ведение бухгалтерского учета.

ООО «АМА ГРУПП» представляет собой динамично развивающееся организация общественного питания с уникальным позиционированием на рынке, эффективной организационной структурой и стабильными финансовыми показателями. Организация успешно адаптируется к изменяющимся условиям рынка и имеет значительный потенциал для дальнейшего роста и развития.

Рынок общественного питания г. Апатиты развивается в контексте общих тенденций отрасли Мурманской области, но имеет специфические особенности, связанные с промышленным характером города и его географическим положением в Арктической зоне Российской Федерации.

По данным территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Мурманской области, оборот организаций общественного питания в регионе в 2023 г. составил 4,2 млрд. р., что на 8,5% выше показателя предыдущего года [25]. Восстановительный рост отрасли после пандемийных ограничений сопровождается структурными изменениями в потребительском поведении, включая рост популярности доставки и повышение требований к качеству продукции.

Структура рынка общественного питания г. Апатиты характеризуется доминированием заведений быстрого питания и демократичных кафе, что обусловлено социально-экономическим профилем города. Основная часть населения работает на градообразующих организациях горно-химического

комплекса, что формирует специфические требования к форматам общественного питания: доступность цен, удобство расположения относительно рабочих мест, возможность быстрого обслуживания в обеденное время.

Демографическая структура потребителей включает несколько ключевых сегментов. Работники промышленных организаций в возрасте 25-55 лет составляют около 40% потребителей услуг общественного питания и формируют стабильный спрос в рабочие дни. Студенты и молодые специалисты 18-30 лет представляют 30% аудитории, предпочитая заведения с демократичными ценами и современной атмосферой. Семьи с детьми составляют 20% посетителей, активизируясь преимущественно в выходные дни. Оставшиеся 10% приходятся на командированных специалистов и редких туристов.

Сезонность спроса в условиях Заполярья имеет выраженный характер. Зимние месяцы (ноябрь-март) характеризуются максимальной активностью посещения заведений общественного питания из-за неблагоприятных погодных условий. Летний период показывает снижение спроса на 15-20% в связи с отпускным сезоном и возможностью проведения времени на открытом воздухе.

Ценовая структура рынка отражает покупательную способность населения моногорода. Наибольшим спросом пользуются заведения со средним чеком 400-600 р., что соответствует позиционированию ООО «АМА ГРУПП» и моим расчетам. Заведения премиум-сегмента с чеком свыше 1000 р. имеют ограниченную аудиторию и работают преимущественно за счет корпоративных мероприятий.

Конкурентная среда в сфере общественного питания г. Апатиты характеризуется умеренной интенсивностью. Основным конкурентом ООО «АМА ГРУПП» выступает сеть кафе «Север», работающая на рынке более 10 лет и имеющая три точки в разных районах города. Заведения позиционируются как семейные кафе с традиционной русской кухней,

средний чек составляет 450-550 р. Конкурентными преимуществами сети являются высокая узнаваемость бренда, устоявшаяся клиентская база работников КФ АпатитНефтехимПроект и АО «Апатит», а также удачное расположение точек вблизи жилых районов. Слабыми сторонами является консервативность меню и медленная адаптация к современным трендам общественного питания.

Второй значимый конкурент – кафе «Полярная звезда» с двумя точками в центральной части города, специализирующееся на европейской кухне. Средний чек 700-900 р. ограничивает целевую аудиторию преимущественно руководителями среднего и высшего звена. Преимуществами конкурента являются высокий уровень сервиса, качественный интерьер и проведение корпоративных мероприятий. Недостатки включают высокие цены для массового потребителя и ограниченность ассортимента.

Среди заведений быстрого питания выделяется точка федеральной сети «Додо Пицца», открывшаяся в 2022 г. в торговом центре «Апатиты Молл». Конкурент использует преимущества федерального бренда: отработанные технологии, эффективную логистику, собственное мобильное приложение и программу лояльности. Ограничения включают узкую специализацию на пицце, стандартизированное меню без учета местных особенностей и высокую арендную плату в торговом центре, что влияет на ценообразование.

Косвенными конкурентами выступают столовые при градообразующих организациях, обслуживающие работников в рабочее время, и федеральные сетевые магазины с отделами готовой продукции. Первые привлекают низкими ценами и удобством для работников организации, вторые – возможностью покупки готовой еды для домашнего потребления.

Анализ потребительского поведения показывает несколько характерных особенностей рынка г. Апатиты. Основную долю посетителей ООО «АМА ГРУПП» составляют люди 20-40 лет со средним и выше среднего уровнем доходов (определено на основе наблюдения), работающие в частном секторе экономики или на руководящих должностях государственных и

муниципальных организаций. Эта группа отличается открытостью к новым гастрономическим решениям и готовностью платить за качество и уникальность предложения.

Мотивация посещения заведений общественного питания различается в зависимости от времени и дня недели. В рабочие дни доминирует утилитарная мотивация – необходимость быстрого и качественного обеда, экономия времени на приготовление пищи дома. В вечернее время и выходные дни усиливается социальная и гедонистическая составляющая – желание провести время с друзьями или семьей, получить удовольствие от необычной еды и атмосферы.

Ключевыми факторами выбора заведения для потребителей являются соотношение цены и качества (указывают 78% респондентов), удобство расположения (65%), скорость обслуживания (58%) и уникальность меню (45%). Возрастает значимость наличия доставки (32%), возможности безналичной оплаты (28%) и присутствия в социальных сетях (23%). Данные собраны автором в ходе опроса посетителей заведений.

Анализ отзывов клиентов ООО «АМА ГРУПП» на агрегаторах показывает высокую оценку по критериям качества блюд (средняя оценка 4,6), оригинальности меню (4,5) и дружелюбности персонала (4,4). Основные замечания касаются ограниченности парковочных мест у заведения на ул. Строителей (упоминают 12% негативных отзывов) и необходимости расширения вегетарианских позиций в меню (8% отзывов).

Исследование показывает наличие неудовлетворенного спроса на качественные услуги общественного питания в среднем ценовом сегменте с уникальными гастрономическими решениями. Конкурентная среда, характеризующаяся умеренной интенсивностью, создает благоприятные условия для развития бизнеса при условии четкого позиционирования и дифференциации от существующих игроков.

2.2 Финансово-экономический анализ деятельности организации

Для разработки обоснованного бизнес-плана необходимо провести детальный анализ финансово-экономического состояния ООО «АМА ГРУПП», который позволит оценить текущее положение организации и выявить тенденции его развития. Анализ основывается на данных бухгалтерской отчетности организации за 2022-2024 гг.

Анализ динамики основных экономических показателей ООО «АМА ГРУПП» представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Анализ динамики основных показателей ООО «АМА ГРУПП» за 2022-2024 гг., тыс. руб.

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
				2023 г./ 2022 г.	2024 г./ 2023 г.	2023 г./ 2022 г.	2024 г./ 2023 г.
Выручка	4748	10731	13542	5983	2811	226,0	126,2
Расходы по обычной деятельности	4031	9728	12128	5697	2400	241,3	124,7
Валовая прибыль	717	1003	1414	286	411	139,9	141,0
Чистая прибыль	681	928	1285	247	357	136,3	138,5
Рентабельность продаж, %	15,1	9,3	10,4	-5,8	+1,1	61,6	111,8
Чистая рентабельность, %	14,3	8,6	9,5	-5,7	+0,9	60,1	110,5

Анализ динамики основных экономических показателей ООО «АМА ГРУПП» за 2022-2024 гг. свидетельствует о устойчивом росте масштабов деятельности организации. Выручка организации увеличилась с 4 748 т. р. в 2022 г. до 13 542 т. р. в 2024 г., что составляет рост в 2,85 раза за весь период (Приложение А). Особенно значительный рост наблюдался в 2023 г., когда выручка увеличилась на 126,0% по сравнению с предыдущим годом. В 2024 г. темп роста выручки несколько снизился, но остался на высоком уровне – 26,2%.

Расходы по обычной деятельности также демонстрируют тенденцию к росту, увеличившись с 4 031 т. р. в 2022 г. до 12 128 т. р. в 2024 г., или в 3,01 раза за весь период. В 2023 г. рост расходов составил 141,3%, что превысило темп роста выручки в 2,41 раза. В 2024 г. динамика расходов (24,7%) была ниже динамики выручки (26,2%), что свидетельствует о повышении эффективности управления затратами.

Валовая прибыль увеличилась с 717 т. р. в 2022 г. до 1 414 т. р. в 2024 г., или на 97,2% за весь период. Следует отметить, что темпы роста валовой прибыли в 2023 г. и 2024 г. (39,9% и 41,0% соответственно) были ниже темпов роста выручки, что связано с опережающим ростом расходов. Однако в 2024 г. разрыв между темпами роста выручки и валовой прибыли сократился, что говорит о повышении эффективности операционной деятельности.

Чистая прибыль организации увеличилась с 681 т. р. в 2022 г. до 1 285 т. р. в 2024 г., или в 1,89 раза за весь период. Темпы роста чистой прибыли в 2023 г. и 2024 г. (36,3% и 38,5% соответственно) были близки к темпам роста валовой прибыли, что свидетельствует о стабильной доле прочих доходов и расходов, а также налоговых платежей в структуре финансовых результатов.

Показатели рентабельности демонстрируют неоднозначную динамику. Рентабельность продаж снизилась с 15,1% в 2022 г. до 9,3% в 2023 г. (снижение на 5,8 %), а затем незначительно повысилась до 10,4% в 2024 г. Чистая рентабельность следует аналогичной динамике: снижение с 14,3% в 2022 г. до 8,6% в 2023 г. и повышение до 9,5% в 2024 г. Снижение показателей рентабельности в 2023 г. связано с опережающим ростом расходов по сравнению с выручкой, что может быть обусловлено инвестициями в расширение бизнеса, а также ростом цен на сырье и материалы. Повышение рентабельности в 2024 г. свидетельствует о начале отдачи от осуществленных инвестиций и повышении эффективности управления затратами.

Для более глубокого понимания структуры расходов ООО «АМА ГРУПП» проведен анализ их динамики и состава (таблица 5).

Таблица 5 – Анализ структуры расходов ООО «АМА ГРУПП» за 2022-2024 гг., тыс. руб.

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Структура, %		
				2022 г.	2023 г.	2024 г.
Материальные затраты	2015	4864	6064	49,99	50,0	50,0
Расходы на оплату труда	1209	2918	3638	30,0	30,0	30,0
Отчисления на социальные нужды	363	875	1091	9,0	9,0	9,0
Амортизация	121	292	364	3,0	3,0	3,0
Прочие расходы	323	779	971	8,0	8,0	8,0
Итого расходы по обычной деятельности	4031	9728	12128	100,0	100,0	100,0

Анализ структуры расходов показывает, что наибольшую долю в структуре затрат ООО «АМА ГРУПП» занимают материальные затраты – 50% на протяжении всего анализируемого периода. Это характерно для организаций общественного питания, где значительная часть расходов приходится на закупку продуктов питания и ингредиентов. Второе место в структуре затрат занимают расходы на оплату труда – 30%, что также типично для трудоемкой отрасли общественного питания. Отчисления на социальные нужды составляют 9% от общих расходов. Амортизация занимает относительно небольшую долю в структуре затрат – 3%, что свидетельствует о невысокой фондоемкости бизнеса. Прочие расходы, включающие аренду помещений, коммунальные платежи, расходы на рекламу и другие операционные затраты, составляют 8% от общих расходов.

Структура расходов остается стабильной на протяжении анализируемого периода, что свидетельствует о сложившейся модели бизнеса и отсутствии значительных изменений в технологии производства и организации бизнес-процессов. В то же время, абсолютные значения всех категорий расходов значительно выросли (примерно в 3 раза за период 2022-2024 гг.), что связано с общим расширением масштабов деятельности организации.

Для оценки финансового состояния ООО «АМА ГРУПП» проведен анализ структуры и динамики активов и пассивов организации (таблица 6).

Таблица 6 – Анализ структуры и динамики активов и пассивов ООО «АМА ГРУПП» за 2022-2024 гг., тыс. руб.

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Структура, %		
				2022 г.	2023 г.	2024 г.
АКТИВЫ						
Материальные внеоборотные активы	0	0	580	0,0	0,0	6,4
Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы	0	0	0	0,0	0,0	0,0
Запасы	0	0	0	0,0	0,0	0,0
Денежные средства и денежные эквиваленты	39	457	842	0,5	5,9	9,3
Финансовые и другие оборотные активы	7058	7297	7648	99,5	94,1	84,3
БАЛАНС	7097	7754	9070	100,0	100,0	100,0
ПАССИВЫ						
Капитал и резервы	7096	7553	8838	99,9	97,4	97,4
Долгосрочные заемные средства	0	0	0	0,0	0,0	0,0
Другие долгосрочные обязательства	0	0	0	0,0	0,0	0,0
Краткосрочные заемные средства	0	0	0	0,0	0,0	0,0
Кредиторская задолженность	1	201	232	0,1	2,6	2,6
БАЛАНС	7097	7754	9070	100,0	100,0	100,0

Анализ структуры и динамики активов и пассивов ООО «АМА ГРУПП» за 2022-2024 гг. показывает рост валюты баланса в 1,28 раза (с 7 097 т. р. до 9 070 т. р.), что свидетельствует об увеличении экономического потенциала организации (Приложение Б). Структура активов организации претерпела некоторые изменения: если в 2022-2023 гг. имущество было представлено исключительно оборотными активами, то в 2024 г. появились материальные внеоборотные активы в размере 580 т. р., составляющие 6,4% от общей суммы активов. Это свидетельствует о начале инвестиций в основные средства, необходимые для расширения производственной базы.

В структуре оборотных активов наблюдается значительный рост денежных средств – с 39 т. р. в 2022 г. до 842 т. р. в 2024 г. (рост в 21,6 раза), и их доля увеличилась с 0,5% до 9,3%. Это свидетельствует о повышении ликвидности имущества организации и создании резерва для финансирования текущей деятельности и возможных инвестиций.

Финансовые и другие оборотные активы также увеличились в абсолютном выражении (с 7058 т. р. до 7648 т. р.), но их доля в структуре активов снизилась с 99,5% до 84,3% за счет появления внеоборотных активов и роста доли денежных средств.

В структуре пассивов основным источником финансирования является собственный капитал, составляющий 99,9% в 2022 г. и 97,4% в 2023-2024 гг. За анализируемый период собственный капитал увеличился в 1,25 раза (с 7096 т. р. до 8 838 т. р.) за счет накопления нераспределенной прибыли. Отсутствие долгосрочных и краткосрочных заемных средств свидетельствует о высоком уровне финансовой независимости организации.

Кредиторская задолженность увеличилась с 1 000 р. в 2022 г. до 232 т. р. в 2024 г., и ее доля в структуре пассивов выросла с 0,1% до 2,6%. Такой рост может быть связан с расширением объемов закупок у поставщиков и подрядчиков в связи с увеличением масштабов деятельности.

Для оценки финансовой устойчивости ООО «АМА ГРУПП» рассчитаны основные коэффициенты, характеризующие структуру источников финансирования и степень зависимости от заемных средств (таблица 7).

Таблица 7 – Анализ финансовой устойчивости ООО «АМА ГРУПП» за 2022-2024 гг.

Показатель	Нормативное значение	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Абсолютное отклонение	
					2024 г./ 2023 г.	2024 г./ 2022 г.
Коэффициент автономии	$\geq 0,5$	0,999	0,974	0,974	0,000	-0,025
Коэффициент финансовой зависимости	$\leq 0,5$	0,001	0,026	0,026	0,000	0,025
Коэффициент финансового рычага	$\leq 1,0$	0,001	0,027	0,026	-0,001	0,025
Коэффициент маневренности собственного капитала	0,2-0,5	1,000	1,000	0,934	-0,066	-0,066
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	$\geq 0,1$	0,999	0,974	0,968	-0,006	-0,031

Анализ показателей финансовой устойчивости свидетельствует о высоком уровне финансовой независимости ООО «АМА ГРУПП». Коэффициент автономии значительно превышает нормативное значение (0,5) и составляет 0,999 в 2022 г., 0,974 в 2023-2024 гг., что указывает на то, что практически все активы организации финансируются за счет собственного капитала.

Коэффициент финансовой зависимости и коэффициент финансового рычага имеют минимальные значения: 0,001 в 2022 г. и 0,026 в 2023-2024 гг., что существенно ниже критических уровней и подтверждает консервативную финансовую политику организации. Незначительное увеличение этих показателей в 2023-2024 гг. связано с ростом кредиторской задолженности, но не оказывает существенного влияния на общую финансовую устойчивость организации.

Коэффициент маневренности собственного капитала составляет 1,000 в 2022-2023 гг. и 0,934 в 2024 г., что превышает рекомендуемый диапазон (0,2-

0,5) и свидетельствует о том, что практически весь собственный капитал находится в мобильной форме, обеспечивая высокую гибкость использования собственных средств. Снижение показателя в 2024 г. связано с появлением внеоборотных активов, но его значение остается на высоком уровне.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами также значительно превышает нормативное значение (0,1) и составляет 0,999 в 2022 г., 0,974 в 2023 г. и 0,968 в 2024 г., что показывает практически полное формирование оборотных активов за счет собственного капитала. Незначительное снижение показателя в 2023-2024 гг. не влияет на общую финансовую стабильность организации.

Для оценки платежеспособности ООО «АМА ГРУПП» проведен анализ ликвидности (таблица 8).

Таблица 8 – Анализ ликвидности ООО «АМА ГРУПП» за 2022-2024 гг.

Показатель	Нормативное значение	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Абсолютное отклонение	
					2024 г./ 2023 г.	2024 г./ 2022 г.
Коэффициент текущей ликвидности	$\geq 2,0$	7097,0	38,58	36,60	-1,98	-7060,40
Коэффициент быстрой ликвидности	0,7-1,0	39,0	2,27	3,63	1,36	-35,37
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2-0,3	39,0	2,27	3,63	1,36	-35,37

Анализ показателей ликвидности показывает, что ООО «АМА ГРУПП» обладает очень высоким уровнем платежеспособности. Коэффициент текущей ликвидности многократно превышает нормативное значение (2,0) и составляет 7 097,0 в 2022 г., 38,58 в 2023 г. и 36,60 в 2024 г. Коэффициенты быстрой и абсолютной ликвидности также существенно превышают нормативные значения. Снижение показателей ликвидности в 2023-2024 гг. по сравнению с 2022 г. связано с увеличением кредиторской задолженности, но даже после

снижения все коэффициенты ликвидности остаются на уровне, многократно превышающем нормативные значения, что свидетельствует о сохранении высокой платежеспособности организации.

Для оценки эффективности использования ресурсов ООО «АМА ГРУПП» проведен анализ показателей деловой активности (таблица 9).

Таблица 9 – Анализ деловой активности ООО «АМА ГРУПП» за 2022-2024 гг.

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Абсолютное отклонение	
				2024 г./ 2023 г.	2024 г./ 2022 г.
Коэффициент оборачиваемости активов	0,67	1,38	1,49	0,11	0,82
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	0,67	1,42	1,53	0,11	0,86
Период оборота активов, дни	544	264	245	-19	-299
Период оборота собственного капитала, дни	544	257	239	-18	-305
Рентабельность активов (ROA), %	9,6	12,0	14,2	2,2	4,6
Рентабельность собственного капитала (ROE), %	9,6	12,3	14,5	2,2	4,9

Анализ деловой активности показывает положительную динамику эффективности использования ресурсов ООО «АМА ГРУПП». Коэффициент оборачиваемости активов увеличился с 0,67 в 2022 г. до 1,49 в 2024 г., что свидетельствует о повышении интенсивности использования имущества организации. Период оборота активов сократился с 544 дней в 2022 г. до 245 дней в 2024 г. (на 299 дней), что является положительной тенденцией и указывает на ускорение деловой активности организации.

Коэффициент оборачиваемости собственного капитала также демонстрирует рост – с 0,67 в 2022 г. до 1,53 в 2024 г., а период его оборота сократился с 544 дней до 239 дней (на 305 дней). Это свидетельствует о повышении эффективности использования собственных средств организации.

Показатели рентабельности демонстрируют устойчивую положительную динамику. Рентабельность активов (ROA) увеличилась с 9,6% в 2022 г. до 14,2% в 2024 г. (на 4,6 процентных пункта), а рентабельность собственного капитала (ROE) – с 9,6% до 14,5% (на 4,9 процентных пункта). Это свидетельствует о повышении эффективности деятельности организации и ее инвестиционной привлекательности.

Финансово-экономический анализ деятельности ООО «АМА ГРУПП» за 2022-2024 гг. позволяет сделать следующие выводы:

- организация демонстрирует устойчивый рост масштабов деятельности, о чем свидетельствует увеличение выручки, валовой и чистой прибыли;
- структура расходов остается стабильной и соответствует специфике организации общественного питания с преобладанием материальных затрат и расходов на оплату труда;
- организация характеризуется высоким уровнем финансовой устойчивости и платежеспособности, что создает благоприятные условия для дальнейшего развития бизнеса;
- наблюдается положительная динамика показателей деловой активности и рентабельности, свидетельствующая о повышении эффективности использования ресурсов организации;
- в 2024 г. начинается инвестирование в материальные внеоборотные активы, что говорит о реализации стратегии развития и расширения производственной базы.

Выявленные тенденции и особенности финансово-экономического состояния ООО «АМА ГРУПП» необходимо учитывать при разработке бизнес-плана для обеспечения его реалистичности и эффективности.

Результаты проведенного комплексного анализа деятельности ООО «АМА ГРУПП» и рыночной среды позволяют сформулировать обоснованные выводы о текущем состоянии организации и определить приоритетные направления его развития.

Финансово-экономический анализ подтвердил устойчивое развитие организации с положительной динамикой всех ключевых показателей деятельности. Увеличение выручки на 185% за период 2022-2024 гг. при росте чистой прибыли на 89% свидетельствует о масштабируемости бизнес-модели ООО «АМА ГРУПП». Высокий уровень финансовой устойчивости (коэффициент автономии 0,974) и платежеспособности создает прочную основу для реализации инвестиционных проектов без существенного увеличения финансовых рисков.

Анализ внутренней среды выявил значительные конкурентные преимущества организации, включая уникальную концепцию fusion-кухни, высокое качество фирменных соусов, эффективную ценовую политику и сильный локальный бренд. Слабыми сторонами, требующими первоочередного внимания, являются недостаточное развитие маркетинговой стратегии, низкий уровень цифровизации бизнес-процессов и ограниченный инновационный потенциал.

Исследование рынка показало наличие устойчивого спроса на услуги общественного питания в г. Апатиты со среднегодовым ростом 8-10%. Структура потребительских предпочтений и ценовых ожиданий соответствует позиционированию ООО «АМА ГРУПП» в сегменте качественного питания по доступным ценам. Конкурентная среда характеризуется умеренной интенсивностью при отсутствии прямых конкурентов с аналогичной концепцией fusion-кухни.

Анализ потребительского поведения выявил рост требований к качеству продукции, уникальности предложения и уровню сервиса. Увеличивается значимость цифровых каналов взаимодействия с клиентами, программ лояльности и услуг доставки. Данные тенденции создают возможности для ООО «АМА ГРУПП» при условии адаптации маркетинговой стратегии к изменяющимся потребностям рынка.

С учетом выявленных факторов наиболее перспективным направлением развития ООО «АМА ГРУПП» является реализация стратегии интенсивного

роста, включающей три основных компонента: развитие рынка через географическое расширение, развитие продукта через расширение ассортимента и новых форматов обслуживания, проникновение на рынок через усиление маркетинговых активностей.

Географическое расширение целесообразно начать с г. Кировск, который характеризуется схожими с г. Апатиты социально-экономическими характеристиками населения, наличием промышленных организаций и относительно низким уровнем конкуренции в сегменте качественного питания. Близость к базе операций в г. Апатиты позволит эффективно использовать существующие управленческие и логистические ресурсы.

Развитие продуктовой линейки должно включать расширение основного меню с учетом сезонности, создание специальных предложений для различных сегментов целевой аудитории и развитие новых форматов обслуживания, включая кейтеринг и организацию корпоративных мероприятий. Особое внимание следует уделить созданию собственного производства фирменных соусов для розничной продажи, что позволит дополнительно монетизировать ключевое конкурентное преимущество организации.

Усиление маркетинговых активностей должно быть направлено на повышение узнаваемости бренда, развитие цифровых каналов коммуникации и создание эффективной системы удержания клиентов. Приоритетными направлениями являются запуск мобильного приложения с программой лояльности, активизация присутствия в социальных сетях и разработка комплексной системы работы с отзывами клиентов.

Реализация предложенной стратегии развития требует инвестиций в расширение производственной базы, модернизацию технологического оборудования и развитие персонала. Общий объем необходимых инвестиций оценивается в 3,9 млн. р. на период 2025-2027 гг., что может быть профинансировано за счет собственных средств организации с частичным привлечением банковского кредитования.

2.3 Анализ внутренней и внешней среды организации

Для разработки эффективного бизнес-плана необходимо провести всесторонний анализ внутренней и внешней среды ООО «АМА ГРУПП», который позволит выявить сильные и слабые стороны организации, а также возможности и угрозы внешней среды.

Для анализа внешней макросреды организации целесообразно использовать PEST-анализ, который позволяет оценить влияние политических, экономических, социальных и технологических факторов на деятельность организации (таблица 10).

Таблица 10 – PEST-анализ ООО «АМА ГРУПП»

Политический фактор	Экономический фактор	Социальный фактор	Технологический факторы
Изменения в законодательстве, регулирующем деятельность организаций общественного питания (санитарные нормы, требования к маркировке продукции и т.д.)	Волатильность цен на продовольственные товары	Изменение потребительских предпочтений в сфере общественного питания (тренд на здоровое питание, этическое потребление)	Развитие цифровых технологий и их внедрение в сферу общественного питания (системы автоматизации, мобильные приложения)
Государственная поддержка малого бизнеса (льготные кредиты, субсидии, гранты)	Уровень доходов населения и его влияние на потребительское поведение	Демографические изменения в регионе (старение населения, миграционные процессы)	Инновации в области оборудования для общественного питания
Изменения в налоговом законодательстве (возможное введение новых налогов или корректировка ставок)	Инфляционные процессы и их влияние на себестоимость продукции	Культурные особенности региона и их влияние на гастрономические предпочтения	Развитие технологий доставки и формирование новых стандартов сервиса

Продолжение таблицы 10

Политические факторы	Экономические факторы	Социальные факторы	Технологические факторы
Политика импортозамещения и ее влияние на доступность некоторых ингредиентов	Динамика курса валют, влияющая на стоимость импортных продуктов и оборудования	Изменение стиля жизни потребителей (увеличение доли питания вне дома)	Появление новых технологий приготовления пищи (молекулярная кухня, су-вид и так далее)
Усиление контроля за соблюдением норм трудового законодательства	Доступность кредитных ресурсов для развития бизнеса	Формирование новых форматов социального взаимодействия через гастрономические практики	Развитие технологий безопасности пищевых продуктов

Анализ политических факторов показывает, что деятельность ООО «АМА ГРУПП» подвержена влиянию изменений в законодательстве, регулирующем сферу общественного питания. В частности, ужесточение санитарных норм и требований к маркировке продукции может потребовать дополнительных инвестиций в модернизацию оборудования и изменение технологических процессов. В то же время, государственная поддержка малого бизнеса создает возможности для получения льготных кредитов и субсидий на развитие организации [13, с. 76].

Среди экономических факторов наибольшее влияние на деятельность организации оказывают волатильность цен на продовольственные товары и инфляционные процессы, которые приводят к увеличению себестоимости продукции [31, с. 165]. Также значимым фактором является уровень доходов населения, определяющий платежеспособный спрос на услуги общественного питания. В условиях экономической нестабильности потребители могут сокращать расходы на питание вне дома, что негативно сказывается на выручке организаций общественного питания.

Социальные факторы играют важную роль в формировании спроса на услуги ООО «АМА ГРУПП». Изменение потребительских предпочтений, в частности, рост популярности здорового питания и этического потребления,

требует адаптации меню и маркетинговой стратегии организации. Демографические изменения в регионе также влияют на структуру целевой аудитории и требуют соответствующей корректировки позиционирования заведений.

Технологические факторы создают как новые возможности, так и вызовы для ООО «АМА ГРУПП». Развитие цифровых технологий позволяет внедрять системы автоматизации, оптимизировать бизнес-процессы и повышать качество обслуживания клиентов. Инновации в области оборудования для общественного питания способствуют повышению эффективности производственных процессов и качества продукции. В то же время, быстрое развитие технологий требует постоянных инвестиций в обновление материально-технической базы и обучение персонала.

Для анализа конкурентной среды ООО «АМА ГРУПП» использована модель пяти сил Портера, которая позволяет оценить уровень конкуренции в отрасли и выявить ключевые факторы, влияющие на конкурентную позицию организации (рисунок 3).



Рисунок 3 – Модель пяти сил Портера для ООО «АМА ГРУПП»

Угроза появления новых конкурентов в сфере общественного питания г. Апатиты оценивается как умеренная. Барьеры входа на рынок относительно невысокие, что обусловлено сравнительно низкими стартовыми инвестициями для открытия небольшого заведения. Однако формирование узнаваемого бренда, лояльной клиентской базы и эффективной системы поставок требует значительных усилий и времени, что снижает привлекательность рынка для новых игроков. Также следует отметить, что наиболее привлекательные локации в городе уже заняты существующими заведениями, что создает дополнительный барьер для входа на рынок.

Рыночная власть поставщиков оценивается как средняя. С одной стороны, на рынке присутствует достаточное количество поставщиков продуктов питания, что позволяет ООО «АМА ГРУПП» выбирать наиболее выгодные условия сотрудничества. С другой стороны, для некоторых специфических ингредиентов, необходимых для приготовления блюд арабской кухни, число поставщиков ограничено, что усиливает их переговорную позицию. Также следует учитывать, что качество ингредиентов является ключевым фактором конкурентоспособности заведений общественного питания, что повышает зависимость от надежных поставщиков.

Рыночная власть потребителей оценивается как высокая. Клиенты имеют широкий выбор заведений общественного питания в различных ценовых сегментах, что повышает их требования к качеству продукции и уровню сервиса. Развитие социальных сетей и сервисов отзывов усиливает влияние потребителей, поскольку негативные отзывы могут существенно повлиять на репутацию заведения и его посещаемость. Также следует отметить, что в условиях экономической нестабильности потребители становятся более чувствительными к цене, что ограничивает возможности ценообразования [22, с. 87].

Угроза появления продуктов-заменителей оценивается как умеренная. Основными заменителями услуг ООО «АМА ГРУПП» являются домашнее

питание, покупка готовой еды в супермаркетах, доставка еды из других заведений. Развитие технологий приготовления пищи и расширение ассортимента готовых блюд в розничной торговле повышает привлекательность этих альтернатив для потребителей. Однако уникальная концепция заведений ООО «АМА ГРУПП», сочетающая элементы американской и арабской кухни, а также особая атмосфера, создают дифференциацию, снижающую угрозу со стороны продуктов-заменителей.

Уровень конкурентной борьбы в отрасли оценивается как высокий. На рынке общественного питания г. Апатиты действует значительное количество организаций различных форматов и ценовых категорий. Основными конкурентами ООО «АМА ГРУПП» являются заведения быстрого питания и кафе среднего ценового сегмента, предлагающие блюда различных кухонь мира. Конкуренция усиливается в периоды экономической нестабильности, когда сокращение платежеспособного спроса приводит к борьбе за клиентов через снижение цен, проведение акций и расширение ассортимента [23, с. 176].

Для анализа внутренней среды ООО «АМА ГРУПП» проведен SNW-анализ, который позволяет оценить сильные (Strength), нейтральные (Neutral) и слабые (Weakness) стороны организации (таблица 11).

Таблица 11 – SNW-анализ ООО «АМА ГРУПП»

Факторы внутренней среды	Сильная сторона (S)	Нейтральная сторона (N)	Слабая сторона (W)
Организационная структура	-	+	-
Система управления	-	+	-
Корпоративная культура	+	-	-
Качество продукции	+	-	-
Ценовая политика	+	-	-
Ассортимент продукции	+	-	-

Продолжение таблицы 11

Фактор внутренней среды	Сильная сторона (S)	Нейтральная сторона (N)	Слабая сторона (W)
Имидж организации	+	-	-
Финансовая устойчивость	-	+	-
Маркетинговая стратегия	-	-	+
Уровень технологического оснащения	-	+	-
Квалификация персонала	+	-	-
Система мотивации персонала	-	+	-
Система контроля качества	+	-	-
Инновационный потенциал	-	-	+
Логистическая система	-	+	-
Цифровизация бизнес-процессов	-	-	+
Система работы с клиентами	+	-	-
Месторасположение заведений	+	-	-
Скорость обслуживания	+	-	-
Система обучения персонала	-	-	+

SNW-анализ показывает, что сильными сторонами ООО «АМА ГРУПП» являются качество продукции, уникальный ассортимент, эффективная ценовая политика, высокая квалификация персонала, хорошо отлаженная система контроля качества, удачное месторасположение заведений и высокая скорость обслуживания. Также к сильным сторонам относятся позитивный имидж организации, сформированный благодаря уникальной концепции заведений и высокому качеству обслуживания, и развитая корпоративная культура, основанная на принципах клиентоориентированности и командной работы.

К нейтральным сторонам ООО «АМА ГРУПП» можно отнести организационную структуру, систему управления, финансовую устойчивость, уровень технологического оснащения, систему мотивации персонала и логистическую систему. Эти аспекты деятельности организации находятся на среднеотраслевом уровне и не создают ни конкурентных преимуществ, ни существенных проблем для развития бизнеса.

Слабыми сторонами ООО «АМА ГРУПП» являются маркетинговая стратегия, инновационный потенциал, цифровизация бизнес-процессов и система обучения персонала. Недостаточное внимание к маркетинговым мероприятиям и ограниченное использование цифровых каналов коммуникации с клиентами снижают эффективность продвижения заведений и формирования лояльной клиентской базы. Низкий уровень цифровизации бизнес-процессов ограничивает возможности оптимизации операционной деятельности и сбора аналитической информации для принятия управленческих решений. Отсутствие системного подхода к обучению и развитию персонала может негативно сказаться на качестве обслуживания и способности организации адаптироваться к изменяющимся условиям рынка [14, с. 23].

На основе проведенного анализа внутренней и внешней среды ООО «АМА ГРУПП» составлена матрица SWOT-анализа, которая позволяет систематизировать информацию о сильных и слабых сторонах организации, а также о возможностях и угрозах внешней среды (таблица 12).

Таблица 12 – SWOT-анализ ООО «АМА ГРУПП»

Сильная сторона (S)	Слабая сторона (W)	Возможность (O)	Угроза (Т)
Уникальная концепция заведений, сочетающая элементы американской и арабской кухни	Недостаточно развитая маркетинговая стратегия	Расширение сети заведений в соседних населенных пунктах	Усиление конкуренции на рынке общественного питания
Высокое качество продукции, особенно фирменных соусов	Низкий уровень цифровизации бизнес-процессов	Развитие новых форматов обслуживания (кейтеринг, выездные мероприятия)	Экономическая нестабильность и снижение платежеспособного спроса

Продолжение таблицы 12

Сильная сторона (S)	Слабая сторона (W)	Возможность (O)	Угроза (T)
Удачное расположение заведений в различных районах города	Ограниченный инновационный потенциал	Внедрение цифровых технологий (мобильное приложение, система лояльности)	Рост цен на сырье и ингредиенты
Сильный бренд и позитивный имидж на локальном рынке	Отсутствие системного подхода к обучению и развитию персонала	Расширение ассортимента, включение в меню сезонных и тематических блюд	Ужесточение законодательства в сфере общественного питания
Эффективная ценовая политика	Зависимость от ключевых поставщиков специфических ингредиентов	Развитие партнерских отношений с местными поставщиками продуктов	Дефицит квалифицированных кадров в регионе
Развитая система доставки	Ограниченность производственных площадей	Получение государственной поддержки для развития бизнеса	Изменение потребительских предпочтений
Высокая квалификация ключевого персонала	Недостаточное использование современных цифровых каналов коммуникации с клиентами	Создание собственного производства полуфабрикатов и соусов	Появление новых форматов заведений общественного питания
Наличие летней веранды в одном из заведений	Отсутствие формализованной системы долгосрочного планирования	Развитие сотрудничества с туристическими организациями	Усиление регуляторного давления (проверки, штрафы)

На основе SWOT-анализа можно определить стратегические направления развития ООО «АМА ГРУПП», которые позволят использовать сильные стороны организации для реализации возможностей внешней среды и нейтрализации угроз, а также преодолеть слабые стороны за счет появляющихся возможностей:

а) стратегия SO (сильные стороны – возможности):

- 1) использовать уникальную концепцию заведений и сильный бренд для расширения сети в соседних населенных пунктах;

- 2) развивать новые форматы обслуживания (кейтеринг, выездные мероприятия) на основе высокого качества продукции и позитивного имиджа;
- 3) расширить ассортимент, включая в меню сезонные и тематические блюда, с сохранением фирменного стиля и качества;
- 4) создать собственное производство полуфабрикатов и соусов для повышения эффективности бизнеса и обеспечения стабильного качества;

б) стратегия ST (сильные стороны – угрозы):

- 1) использовать сильный бренд и уникальную концепцию для дифференциации от конкурентов в условиях усиления конкуренции;
- 2) поддерживать оптимальное соотношение цены и качества для сохранения клиентской базы в условиях экономической нестабильности;
- 3) развивать систему доставки для компенсации возможного снижения посещаемости заведений;
- 4) удерживать ключевой персонал за счет корпоративной культуры и системы мотивации в условиях дефицита квалифицированных кадров;

в) стратегия WO (слабые стороны – возможности):

- 1) разработать и внедрить комплексную маркетинговую стратегию, включая развитие цифровых каналов коммуникации с клиентами;
- 2) внедрить цифровые технологии (мобильное приложение, система лояльности) для повышения эффективности бизнес-процессов;
- 3) создать систему обучения и развития персонала на основе партнерства с профильными учебными заведениями;

- 4) разработать долгосрочную стратегию развития бизнеса, включая планы расширения производственных площадей;
- г) стратегия WT (слабые стороны – угрозы):
- 1) диверсифицировать поставщиков для снижения зависимости и минимизации рисков роста цен на сырье;
 - 2) внедрить систему мониторинга потребительских предпочтений для своевременной адаптации меню и концепции заведений;
 - 3) оптимизировать бизнес-процессы для повышения эффективности использования имеющихся производственных площадей;
 - 4) создать резервный фонд для обеспечения финансовой устойчивости в условиях экономической нестабильности.

Проведенный анализ внутренней и внешней среды ООО «АМА ГРУПП» позволяет сделать вывод о том, что организация обладает значительным потенциалом для дальнейшего развития. Сильные стороны организации, в первую очередь, уникальная концепция заведений, высокое качество продукции и сильный бренд, создают основу для успешной реализации различных стратегических инициатив. В то же время, для обеспечения устойчивого роста необходимо уделить внимание устранению выявленных слабых сторон, особенно в области маркетинга, цифровизации бизнес-процессов и развития персонала.

3 Разработка бизнес-плана ООО «АМА ГРУПП»

3.1 Разработка маркетингового и производственного плана ООО «АМА ГРУПП»

Основой успешного бизнес-плана является детально проработанная маркетинговая стратегия, учитывающая специфику рынка, поведение потребителей и конкурентную среду. На основе проведенного анализа внутренней и внешней среды ООО «АМА ГРУПП» разработан маркетинговый план, направленный на укрепление рыночных позиций организации и обеспечение устойчивого роста бизнеса.

Целевая аудитория ООО «АМА ГРУПП» включает несколько сегментов:

- молодежь и студенты (18-25 лет) – ценят необычные гастрономические решения, доступные цены, быстрое обслуживание и возможность проведения времени в компании друзей;
- работающие профессионалы (25-40 лет) – ценят качество блюд, скорость обслуживания, возможность заказа доставки, сбалансированное соотношение цены и качества;
- семьи с детьми – ценят комфортную атмосферу, разнообразное меню с возможностью выбора для всех членов семьи, специальные предложения;
- туристы и приезжие – интересуются местными гастрономическими особенностями, ценят уникальные концепции заведений, аутентичность блюд.

Позиционирование ООО «АМА ГРУПП» строится на концепции уникального гастрономического опыта по доступным ценам. Ключевые элементы позиционирования:

- уникальное сочетание американской и арабской кухонь, создающее оригинальный fusion-стиль;

- фирменные соусы как визитная карточка заведений;
- оптимальное соотношение цены и качества при высокой скорости обслуживания;
- современная, но при этом уютная атмосфера заведений;
- открытость к пожеланиям гостей и постоянное совершенствование меню и сервиса.

Для укрепления и расширения рыночных позиций ООО «АМА ГРУПП» разработан комплекс маркетинговых мероприятий, структурированный по элементам комплекса маркетинга 7Р:

а) Продукт (Product):

- 1) обновление и расширение базового меню с учетом сезонности и потребительских предпочтений (ввод новых позиций каждый квартал);
- 2) разработка линейки тематических и сезонных блюд (летнее меню, рождественское меню и так далее);
- 3) создание специальных предложений для различных сегментов целевой аудитории (студенческие комбо-наборы, семейные наборы, бизнес-ланчи);
- 4) развитие линейки фирменных соусов с возможностью их приобретения на вынос;
- 5) внедрение новых форматов обслуживания (кейтеринг, выездные мероприятия, кулинарные мастер-классы).

б) Цена (Price):

- 1) обновление ценовой политики с учетом растущих затрат на сырье при сохранении доступности для целевой аудитории;
- 2) внедрение динамической системы ценообразования с учетом сезонности, дня недели и времени суток;
- 3) разработка системы скидок и специальных предложений (скидки в часы низкой загрузки, комбо-предложения, акции 2+1);

- 4) оптимизация структуры меню для обеспечения сбалансированной рентабельности по различным категориям блюд.

в) Место (Place):

- 1) открытие нового заведения в соседнем населенном пункте (г. Кировск) для расширения географического охвата;
- 2) оптимизация использования существующих площадей (реорганизация пространства, обновление интерьера);
- 3) расширение зоны доставки и повышение ее эффективности (оптимизация маршрутов, сокращение времени доставки);
- 4) развитие сотрудничества с агрегаторами доставки при одновременном продвижении собственного канала доставки;
- 5) организация сезонных форматов работы (летние веранды, участие в городских фестивалях и ярмарках).

г) Продвижение (Promotion):

- 1) разработка и внедрение единой системы визуальной идентификации бренда (обновление логотипа, фирменного стиля, упаковки);
- 2) активизация продвижения в социальных сетях (Instagram, ВКонтакте, Telegram) с акцентом на визуальный контент и интерактивное взаимодействие с аудиторией;
- 3) разработка и внедрение программы лояльности на основе мобильного приложения;
- 4) организация тематических мероприятий и коллабораций с местными брендами и инфлюенсерами;
- 5) развитие системы email-маркетинга для регулярной коммуникации с постоянными клиентами;
- 6) участие в городских и региональных гастрономических событиях.

д) Люди (People):

- 1) совершенствование системы подбора персонала с учетом не только профессиональных навыков, но и соответствия ценностям организации;
- 2) разработка и внедрение комплексной программы обучения персонала (технические навыки, клиентоориентированность, знание продукта);
- 3) формирование системы наставничества для новых сотрудников;
- 4) совершенствование системы материальной и нематериальной мотивации персонала;
- 5) развитие корпоративной культуры, основанной на командной работе и ориентации на клиента.

е) Процесс (Process):

- 1) оптимизация бизнес-процессов обслуживания клиентов для сокращения времени ожидания без снижения качества;
- 2) внедрение системы управления качеством на всех этапах производства и обслуживания;
- 3) разработка стандартов обслуживания для различных категорий клиентов;
- 4) автоматизация процессов приема и обработки заказов (внедрение системы электронного меню, мобильного приложения);
- 5) совершенствование системы обратной связи от клиентов и механизмов оперативного реагирования на жалобы и предложения.

ж) Физическое окружение (Physical Evidence):

- 1) обновление интерьера заведений с учетом концепции и предпочтений целевой аудитории;
- 2) совершенствование системы навигации внутри заведений;

- 3) обновление и унификация элементов сервировки, униформы персонала, упаковки для доставки;
- 4) создание комфортных условий для различных категорий посетителей (семейные зоны, места для работы с ноутбуком);
- 5) использование ароматического маркетинга и фоновой музыки для создания особой атмосферы.

Бюджет маркетинговых мероприятий составляет 720 т. р. на год, что соответствует 5% от планируемой выручки. Распределение бюджета по направлениям маркетинговой деятельности представлено в таблице 13.

Таблица 13 – Бюджет маркетинговых мероприятий ООО «АМА ГРУПП»

Направление маркетинговой деятельности	Бюджет, тыс. руб.	Доля в общем бюджете, %
Цифровой маркетинг (социальные сети, email-маркетинг, контекстная реклама)	252	35
Программа лояльности	144	20
Разработка и производство рекламных материалов	108	15
Мероприятия и акции	108	15
Обучение персонала	72	10
Исследования рынка и обратная связь от клиентов	36	5
Итого	720	100

Ожидаемые результаты реализации маркетингового плана:

- увеличение выручки на 25-30% по сравнению с предыдущим годом;
- повышение доли постоянных клиентов до 40%;
- увеличение среднего чека на 10-15%;
- рост узнаваемости бренда до 70% в целевой аудитории;
- увеличение количества подписчиков в социальных сетях на 50%;
- повышение удовлетворенности клиентов (средний рейтинг 4.5+ на агрегаторах отзывов).

Для реализации маркетинговой стратегии и обеспечения устойчивого роста бизнеса необходимо соответствующее развитие производственной базы. Производственный план ООО «АМА ГРУПП» включает мероприятия по

оптимизации текущих производственных процессов и расширению производственных мощностей.

Текущая производственная инфраструктура ООО «АМА ГРУПП» включает:

- два заведения общественного питания в г. Апатиты общей площадью 250 кв. м, включая производственные помещения (кухни) площадью 70 кв. м;
- технологическое оборудование для приготовления пищи (конвекционные печи, профессиональные плиты, холодильное оборудование);
- автопарк из 3 автомобилей для организации доставки, оборудованных термоконтейнерами.

Анализ текущего состояния производственной базы выявил следующие ограничения и проблемы:

- недостаточная площадь производственных помещений для увеличения объемов производства;
- высокая загруженность оборудования в пиковые часы, создающая риски задержек в обслуживании;
- отсутствие специализированного оборудования для производства некоторых видов блюд и соусов в промышленных масштабах;
- ограниченные возможности для хранения запасов сырья и готовой продукции;
- недостаточная мощность автопарка для обеспечения оперативной доставки при росте объема заказов.

Для преодоления выявленных ограничений и обеспечения возможности реализации маркетинговой стратегии разработан производственный план, включающий следующие мероприятия:

а) Расширение производственной базы:

- 1) открытие нового заведения в г. Кировск площадью 120 кв. м, включая производственные помещения площадью 40 кв. м;

- 2) аренда и оборудование централизованного производственного цеха площадью 80 кв. м для приготовления полуфабрикатов, соусов и десертов;
- 3) модернизация существующих производственных помещений для повышения эффективности использования пространства и улучшения рабочих потоков.

б) Обновление и расширение технологического оборудования:

- 1) приобретение комбинированного пароконвектомата для расширения ассортимента и повышения качества блюд;
- 2) установка дополнительного холодильного оборудования для хранения сырья и полуфабрикатов;
- 3) приобретение специализированного оборудования для производства соусов в промышленных масштабах;
- 4) обновление оборудования для автоматизации процессов приготовления и порционирования блюд.

в) Совершенствование логистической системы:

- 1) расширение автопарка до 5 автомобилей для обеспечения оперативной доставки;
- 2) внедрение системы оптимизации маршрутов доставки на основе геоинформационных технологий;
- 3) организация централизованной закупки сырья и его распределения между заведениями;
- 4) разработка и внедрение системы управления запасами для минимизации складских остатков без риска дефицита.

г) Оптимизация производственных процессов:

- 1) разработка и внедрение стандартизированных технологических карт для всех блюд;
- 2) совершенствование системы контроля качества на всех этапах производственного процесса;

- 3) внедрение принципов бережливого производства для сокращения издержек и повышения эффективности;
- 4) разработка и внедрение системы планирования производства на основе прогнозирования спроса.

Планируемые инвестиции в расширение и модернизацию производственной базы составляют 1,8 млн р. (таблица 14).

Таблица 14 – Инвестиции в расширение и модернизацию производственной базы ООО «АМА ГРУПП»

Направление инвестиций	Сумма, тыс. руб.	Доля в общем объеме инвестиций, %
Оборудование нового заведения в г. Кировск	720	40
Оборудование централизованного производственного цеха	450	25
Модернизация существующих производственных помещений	270	15
Расширение и обновление автопарка	360	20
Итого	1800	100

Ожидаемые результаты реализации производственного плана:

- увеличение производственных мощностей на 50%;
- расширение ассортимента продукции за счет новых технологических возможностей;
- повышение эффективности использования ресурсов и снижение себестоимости продукции на 5-7%;
- сокращение времени выполнения заказа на 15-20%;
- увеличение зоны покрытия службы доставки на 30%;
- повышение качества и стабильности продукции за счет стандартизации процессов и улучшения контроля качества.

Интеграция маркетингового и производственного планов обеспечит синергетический эффект и создаст прочную основу для устойчивого роста бизнеса ООО «АМА ГРУПП». Разработанные мероприятия учитывают, как рыночные возможности и потребности клиентов, так и производственные

возможности организации, что повышает реалистичность и реализуемость предложенных решений.

3.2 Разработка организационного и финансового плана

Для эффективной реализации маркетингового и производственного планов необходимо соответствующее развитие организационной структуры и системы управления ООО «АМА ГРУПП». Организационный план включает мероприятия по совершенствованию организационной структуры, развитию кадрового потенциала и оптимизации бизнес-процессов.

Существующая линейно-функциональная организационная структура ООО «АМА ГРУПП» (рисунок 2) в целом соответствует текущим потребностям организации, однако для обеспечения возможности дальнейшего роста и развития бизнеса требуется ее модификация. Предлагаемая организационная структура представлена на рисунке 4.

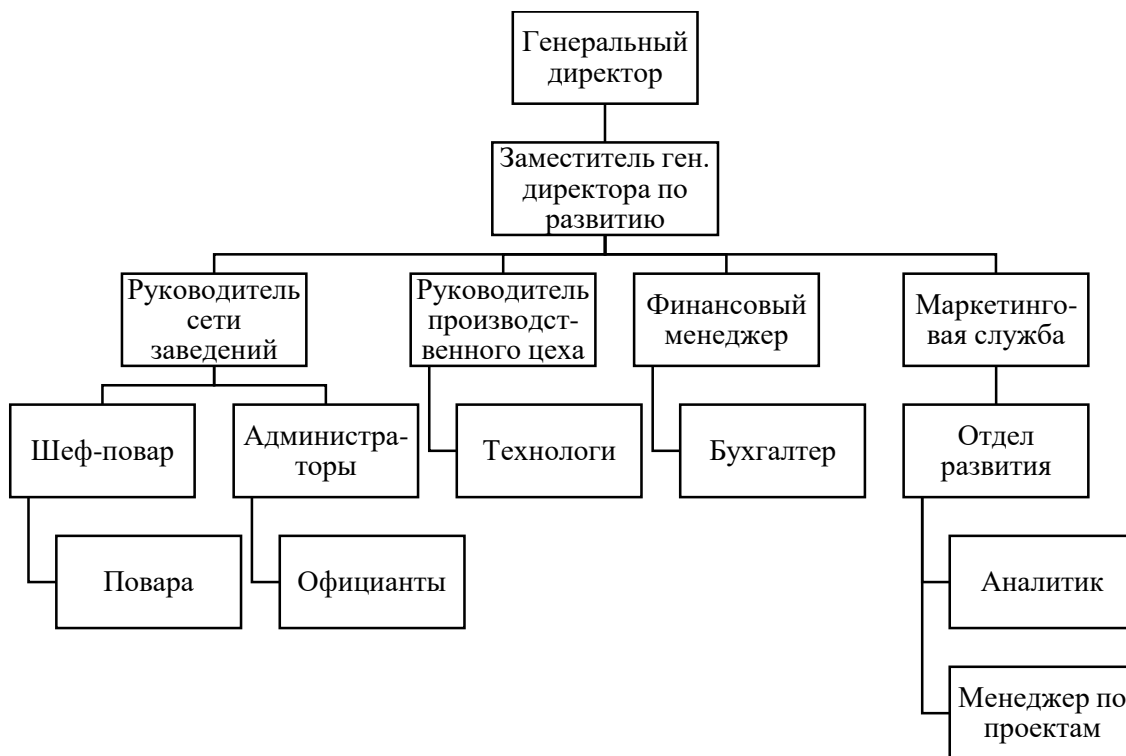


Рисунок 4 – Предлагаемая организационная структура ООО «АМА ГРУПП»

Основные изменения в организационной структуре включают:

- введение должности заместителя генерального директора по развитию, отвечающего за стратегическое планирование, разработку и внедрение инноваций, реализацию проектов развития, что позволит генеральному директору сосредоточиться на общем руководстве бизнесом и решении стратегических задач, делегировав часть оперативных функций;
- разделение функций управления производством между руководителем сети заведений и руководителем производственного цеха, что обусловлено расширением производственной базы и необходимостью более узкой специализации управленческих функций;
- усиление маркетинговой службы за счет введения должностей специалиста по цифровому маркетингу и специалиста по работе с клиентами, что соответствует возрастающей роли цифровых каналов коммуникации и программ лояльности в стратегии развития организации;
- создание отдела развития, включающего аналитика и менеджера по проектам, для обеспечения информационно-аналитической поддержки процессов развития и эффективной реализации проектов.

Изменения в организационной структуре повлекут за собой увеличение численности персонала. Планируемая численность и структура персонала ООО «АМА ГРУПП» на 2025-2026 гг. представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Планируемая численность и структура персонала ООО «АМА ГРУПП»

Категория персонала	2024 г. (текущая)	2025 г.	2026 г.	Темп роста 2026 г. /2024 г., %
Руководители	3	5	6	200,0
Специалисты	0	3	4	-
Производственный персонал (повара, кондитеры)	6	9	11	183,3
Обслуживающий персонал (официанты, бариста)	4	6	8	200,0
Вспомогательный персонал (курьеры, уборщики)	2	3	4	200,0
Итого	15	26	33	220,0

Увеличение численности персонала с 15 до 33 человек (на 120%) обусловлено расширением сети заведений, открытием централизованного производственного цеха и усилением управленческих и маркетинговых функций. Наибольший рост планируется в категориях специалистов и обслуживающего персонала, что соответствует стратегическим приоритетам развития ООО «АМА ГРУПП».

Для обеспечения эффективного функционирования расширенной организационной структуры разработан комплекс мероприятий по развитию системы управления персоналом:

а) Совершенствование системы подбора и адаптации персонала:

- 1) разработка детализированных профилей должностей с указанием необходимых компетенций;
- 2) внедрение многоступенчатой системы отбора кандидатов (предварительное тестирование, собеседование, пробный день);
- 3) создание программы адаптации новых сотрудников, включающей систему наставничества и обучающие модули.

б) Развитие системы обучения и повышения квалификации:

- 1) разработка корпоративной программы обучения для различных категорий персонала;

- 2) организация регулярных тренингов по развитию профессиональных и коммуникативных навыков;
- 3) создание системы оценки эффективности обучения;
- 4) формирование кадрового резерва для ключевых должностей.

в) Совершенствование системы мотивации персонала:

- 1) внедрение дифференцированной системы оплаты труда, учитывающей индивидуальные результаты работы;
- 2) разработка системы нематериальной мотивации (признание достижений, возможности карьерного роста, гибкий график);
- 3) внедрение системы премирования на основе ключевых показателей эффективности (KPI);
- 4) создание программы корпоративных мероприятий для укрепления командного духа.

г) Формирование корпоративной культуры:

- 1) определение и формализация ключевых ценностей организации;
- 2) разработка корпоративного кодекса;
- 3) создание системы внутренних коммуникаций (корпоративный чат, информационные бюллетени);
- 4) организация мероприятий, направленных на укрепление корпоративной культуры.

Для повышения эффективности управления и обеспечения устойчивого развития предлагается также внедрение системы процессного управления, включающей:

- описание и стандартизацию ключевых бизнес-процессов,
- определение владельцев процессов и их ответственности,
- разработку системы показателей эффективности процессов,
- регулярный мониторинг и оптимизацию бизнес-процессов.

Реализация организационного плана позволит создать эффективную систему управления, способную обеспечить достижение стратегических целей

ООО «АМА ГРУПП» и адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды.

Финансовый план является ключевым элементом бизнес-плана, интегрирующим все аспекты деятельности организации и позволяющим оценить финансовую реализуемость и эффективность предлагаемых мероприятий. Финансовый план ООО «АМА ГРУПП» включает прогноз доходов и расходов, план движения денежных средств, прогнозный баланс и оценку эффективности инвестиций. Прогноз доходов и расходов ООО «АМА ГРУПП» на 2025-2027 гг. представлен в таблице 16.

Таблица 16 – Прогноз доходов и расходов ООО «АМА ГРУПП» на 2025-2027 гг., тыс. руб.

Показатель	2024 г. (факт)	2025 г.	2026 г.	2027 г.	Темп роста 2027 г./ 2024 г., %
Выручка	13542	17605	22886	29752	219,7
Расходы по обычной деятельности, в т.ч.:	12128	15492	19825	25441	209,8
- Материальные затраты	6064	7746	9913	12721	209,8
- Расходы на оплату труда	3638	4648	5948	7632	209,8
- Отчисления на социальные нужды	1091	1394	1784	2290	209,9
- Амортизация	364	620	793	1017	279,4
- Прочие расходы	971	1084	1387	1781	183,4
Прибыль от продаж	1414	2113	3061	4311	304,9
Прочие доходы	0	0	0	0	-
Прочие расходы	129	176	229	298	231,0
Прибыль до налогообложения	1285	1937	2832	4013	312,3
Налог на прибыль (УСН 15%)	193	291	425	602	312,0
Чистая прибыль	1092	1646	2407	3411	312,4
Рентабельность продаж, %	10,4	12,0	13,4	14,5	139,4
Чистая рентабельность, %	8,1	9,3	10,5	11,5	142,0

Прогноз доходов и расходов основан на следующих предположениях:

- ежегодный рост выручки на 30% за счет расширения сети заведений, увеличения ассортимента и повышения среднего чека;
- пропорциональный рост материальных затрат, расходов на оплату труда и отчислений на социальные нужды;

- более высокий темп роста амортизации связан с планируемыми инвестициями в основные средства;
- более низкий темп роста прочих расходов обусловлен экономией на масштабе и оптимизацией бизнес-процессов;
- прочие расходы включают проценты по кредиту, полученному для финансирования инвестиционной программы [27, с. 65].

Прогнозируемый рост чистой прибыли на 212,4% за период 2024-2027 гг. и повышение показателей рентабельности свидетельствуют о высокой потенциальной эффективности предлагаемых мероприятий и устойчивости бизнес-модели ООО «АМА ГРУПП». Для оценки финансовой реализуемости проекта разработан план движения денежных средств, представленный в таблице 17.

Таблица 17 – План движения денежных средств ООО «АМА ГРУПП» на 2025-2027 гг., тыс. руб.

Показатель	2025 г.	2026 г.	2027 г.
Операционная деятельность	-	-	-
Поступления от продажи продукции (услуг)	17605	22886	29752
Платежи поставщикам и подрядчикам	(8830)	(11300)	(14502)
Выплата заработной платы	(4648)	(5948)	(7632)
Отчисления на социальные нужды	(1394)	(1784)	(2290)
Налоговые платежи	(291)	(425)	(602)
Прочие платежи	(450)	(597)	(764)
Сальдо денежных потоков от операционной деятельности	1992	2832	3962
Инвестиционная деятельность	-	-	-
Приобретение основных средств	(1800)	(900)	(1200)
Сальдо денежных потоков от инвестиционной деятельности	(1800)	(900)	(1200)
Финансовая деятельность	-	-	-
Получение кредита	1200	0	0
Погашение кредита	(240)	(480)	(480)
Выплата процентов по кредиту	(176)	(152)	(104)
Сальдо денежных потоков от финансовой деятельности	784	(632)	(584)
Сальдо денежных потоков за период	976	1300	2178
Денежные средства на начало периода	842	1818	3118
Денежные средства на конец периода	1818	3118	5296

План движения денежных средств показывает, что реализация проекта является финансово реализуемой. Положительное сальдо денежных потоков на каждом этапе свидетельствует о достаточности денежных средств для финансирования операционной и инвестиционной деятельности. Рост остатка денежных средств на конец каждого периода создает финансовую подушку безопасности и открывает возможности для дальнейшего развития бизнеса.

Инвестиционная программа ООО «АМА ГРУПП» общей стоимостью 3,9 млн. р. включает следующие направления:

- 2025 г.: оборудование нового заведения в г. Кировск (720 т. р.), оборудование централизованного производственного цеха (450 т. р.), модернизация существующих производственных помещений (270 т. р.), расширение и обновление автопарка (360 т. р.);
- 2026 г.: обновление оборудования (600 т. р.), внедрение системы автоматизации (300 т. р.);
- 2027 г.: открытие третьего заведения в г. Мурманск (1 200 т. р.).

Для финансирования инвестиционной программы планируется использовать собственные средства (накопленную прибыль) и привлечь кредит в размере 1,2 млн р. на 3 года по ставке 16% годовых. Такая структура финансирования позволяет сохранить высокий уровень финансовой независимости организации при обеспечении необходимого объема инвестиций.

Для оценки изменений в финансовом положении ООО «АМА ГРУПП» в результате реализации бизнес-плана разработан прогнозный баланс на 2025-2027 гг. (таблица 18).

Таблица 18 – Прогнозный баланс ООО «АМА ГРУПП» на 2025-2027 гг., тыс. руб.

Показатель	2024 г. (факт)	2025 г.	2026 г.	2027 г.
АКТИВЫ	-	-	-	-
Материальные внеоборотные активы	580	1960	2400	3000
Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы	0	0	0	0
Запасы	0	350	455	595
Денежные средства и денежные эквиваленты	842	1818	3118	5296
Финансовые и другие оборотные активы	7648	8413	9675	10449
БАЛАНС	9070	12541	15648	19340
ПАССИВЫ	-	-	-	-
Капитал и резервы	8838	10484	12891	16302
Долгосрочные заемные средства	0	960	480	0
Другие долгосрочные обязательства	0	0	0	0
Краткосрочные заемные средства	0	0	0	0
Кредиторская задолженность	232	1097	2277	3038
БАЛАНС	9070	12541	15648	19340

Прогнозный баланс отражает значительные изменения в структуре активов ООО «АМА ГРУПП». Увеличивается доля материальных внеоборотных активов с 6,4% в 2024 г. до 15,5% в 2027 г., что связано с реализацией инвестиционной программы. Появляются запасы, необходимые для функционирования расширенной сети заведений. Значительно увеличивается объем денежных средств, что повышает ликвидность и финансовую устойчивость организации.

В структуре пассивов сохраняется высокая доля собственного капитала (84,3% в 2027 г.), что свидетельствует о финансовой независимости организации. Появление долгосрочных заемных средств в 2025-2026 гг. связано с привлечением кредита для финансирования инвестиционной программы. Рост кредиторской задолженности обусловлен увеличением масштабов деятельности и оптимизацией управления оборотным капиталом.

Для оценки эффективности инвестиций рассчитаны основные показатели экономической эффективности инвестиционной программы ООО «АМА ГРУПП» (таблица 19).

Таблица 19 – Показатели экономической эффективности инвестиционной программы ООО «АМА ГРУПП»

Показатель	Значение
Инвестиции, тыс. руб.	3900
Чистый дисконтированный доход (NPV), тыс. руб.	2873
Внутренняя норма доходности (IRR), %	56,8
Индекс доходности инвестиций (PI)	1,74
Дисконтированный срок окупаемости (DPP), лет	2,25

Расчет показателей экономической эффективности выполнен при ставке дисконтирования 18%, которая учитывает уровень инфляции, риски проекта и альтернативные возможности инвестирования средств.

Положительное значение чистого дисконтированного дохода ($NPV = 2\,873$ т. р.) свидетельствует о прибыльности инвестиционной программы с учетом временной стоимости денег. Внутренняя норма доходности ($IRR = 56,8\%$) значительно превышает ставку дисконтирования и средневзвешенную стоимость капитала, что говорит о высоком запасе финансовой прочности проекта. Индекс доходности инвестиций ($PI = 1,74$) показывает, что на каждый рубль инвестиций приходится 1,74 руб. дисконтированных поступлений. Дисконтированный срок окупаемости составляет 2,25 года, что является приемлемым для инвестиций в сфере общественного питания. Для учета неопределенности и рисков проведен анализ чувствительности чистого дисконтированного дохода (NPV) к изменению ключевых параметров проекта (таблица 20).

Таблица 20 – Анализ чувствительности NPV к изменению ключевых параметров проекта

Параметр	Изменение параметра, %	Изменение NPV, %	Коэффициент эластичности
Выручка	-10	-38,2	3,82
Себестоимость	+10	-32,5	-3,25
Инвестиции	+15	-20,3	-1,35
Ставка дисконтирования	+20	-15,7	-0,79

Анализ чувствительности показывает, что NPV наиболее чувствителен к изменению выручки и себестоимости, что характерно для организаций общественного питания. При этом даже при неблагоприятном изменении ключевых параметров (снижение выручки на 10% или увеличение себестоимости на 10%) проект остается экономически эффективным ($NPV > 0$). Это свидетельствует о достаточном запасе финансовой прочности и устойчивости проекта к возможным рискам.

Следовательно, финансовый план подтверждает экономическую эффективность и финансовую реализуемость бизнес-плана ООО «АМА ГРУПП». Реализация предложенных мероприятий позволит значительно увеличить масштабы деятельности организации, повысить ее финансовые результаты и укрепить конкурентные позиции на рынке общественного питания.

3.3 Оценка рисков и разработка рекомендаций по реализации бизнес-плана

Реализация бизнес-плана ООО «АМА ГРУПП» сопряжена с различными рисками, которые могут оказать негативное влияние на достижение поставленных целей. Для повышения устойчивости проекта необходимо провести идентификацию, оценку и разработку мероприятий по минимизации рисков.

Основные категории рисков, с которыми может столкнуться ООО «АМА ГРУПП» при реализации бизнес-плана:

- рыночные риски, связанные с изменением конъюнктуры рынка, потребительских предпочтений, действий конкурентов;
- финансовые риски, обусловленные возможным изменением стоимости ресурсов, курсов валют, процентных ставок;
- операционные риски, связанные с функционированием внутренних процессов, действиями персонала, техническими сбоями;
- регуляторные риски, вызванные изменениями в законодательстве и регулировании отрасли;
- репутационные риски, связанные с возможным ущербом имиджу организации;
- стратегические риски, обусловленные неверными стратегическими решениями и ошибками в планировании.

В таблице 21 представлена оценка основных рисков проекта, включающая вероятность наступления риска, степень его воздействия на проект и интегральную оценку, рассчитанную как произведение вероятности на степень воздействия.

Таблица 21 – Оценка рисков реализации бизнес-плана ООО «АМА ГРУПП»

Риск	Вероятность (1-5)	Воздействие (1-5)	Интегральная оценка (1-25)
Рыночные риски			
Усиление конкуренции	4	4	16
Изменение потребительских предпочтений	3	4	12
Снижение покупательной способности населения	3	5	15
Финансовые риски	-	-	-
Рост цен на сырье и материалы	5	4	20
Увеличение затрат на аренду	3	3	9
Повышение процентных ставок по кредитам	2	2	4

Продолжение таблицы 21

Риск	Вероятность (1-5)	Воздействие (1-5)	Интегральная оценка (1-25)
Операционные риски			
Недостаток квалифицированного персонала	4	3	12
Сбои в поставках ингредиентов	3	4	12
Аварии и технические неисправности оборудования	2	3	6
Регуляторные риски	-	-	-
Ужесточение санитарно-эпидемиологических требований	3	3	9
Изменение налогового законодательства	2	3	6
Усиление административного давления	2	2	4
Репутационные риски			
Жалобы клиентов на качество продукции или обслуживания	3	4	12
Негативные отзывы в социальных сетях и на агрегаторах	3	3	9
Инциденты с пищевой безопасностью	1	5	5
Стратегические риски			
Неверная оценка рыночного потенциала	2	4	8
Ошибки в выборе концепции нового заведения	2	4	8
Неэффективные инвестиции в оборудование	2	3	6

На основе интегральной оценки выделены наиболее критичные риски, требующие первоочередного внимания и разработки мероприятий по их минимизации:

- рост цен на сырье и материалы (оценка 20);
- усиление конкуренции (оценка 16);
- снижение покупательной способности населения (оценка 15);
- изменение потребительских предпочтений (оценка 12);
- недостаток квалифицированного персонала (оценка 12);
- сбои в поставках ингредиентов (оценка 12);

- жалобы клиентов на качество продукции или обслуживания (оценка 12).

Для минимизации выявленных рисков разработан комплекс мероприятий, включающий превентивные меры, направленные на снижение вероятности наступления рисков событий, и реактивные меры, снижающие негативное воздействие реализовавшихся рисков (таблица 22).

Таблица 22 – Мероприятия по минимизации основных рисков реализации бизнес-плана ООО «АМА ГРУПП»

Риск	Мероприятие по минимизации риска
Рост цен на сырье и материалы	Заключение долгосрочных контрактов с поставщиками с фиксацией цен. Диверсификация поставщиков для снижения зависимости от отдельных организаций. Создание резервного запаса наиболее критичных ингредиентов. Разработка альтернативных рецептов с использованием более доступных ингредиентов. Внедрение системы управления себестоимостью.
Усиление конкуренции	Постоянный мониторинг конкурентной среды и оперативное реагирование на изменения. Усиление уникальных конкурентных преимуществ (фирменные соусы, fusion-кухня). Повышение качества обслуживания и создание позитивного клиентского опыта. Развитие программы лояльности для удержания клиентов. Активное продвижение в цифровых каналах.
Снижение покупательной способности населения	Оптимизация ценовой политики и внедрение гибкой системы ценообразования. Разработка бюджетных комбо-наборов и специальных предложений. Повышение ценности предложения за счет дополнительных сервисов. Оптимизация затрат без снижения качества продукции. Развитие новых форматов обслуживания, ориентированных на различные ценовые сегменты.
Изменение потребительских предпочтений	Регулярные маркетинговые исследования и мониторинг трендов в сфере общественного питания. Внедрение системы обратной связи от клиентов и анализ отзывов. Гибкость меню и регулярное его обновление. Тестирование новых продуктов и концепций в формате лимитированных предложений. Обучение персонала новым техникам и трендам в кулинарии.

Продолжение таблицы 22

Риск	Мероприятие по минимизации риска
Недостаток квалифицированного персонала	Разработка комплексной программы обучения и развития персонала. Создание привлекательных условий труда и конкурентоспособной системы оплаты. Формирование кадрового резерва и система наставничества. Сотрудничество с профильными учебными заведениями. Внедрение программы стажировок для молодых специалистов.
Сбои в поставках ингредиентов	Формирование пула надежных поставщиков с различной логистикой. Создание оптимальных запасов критически важных ингредиентов. Внедрение системы управления запасами с функцией прогнозирования потребностей. Разработка альтернативных рецептур на случай отсутствия определенных ингредиентов. Автоматизация процессов закупок и контроля остатков.
Жалобы клиентов на качество продукции или обслуживания	Внедрение комплексной системы контроля качества на всех этапах производства. Регулярные тренинги персонала по стандартам обслуживания. Разработка эффективной системы работы с жалобами клиентов. Регулярный контроль удовлетворенности клиентов. Поощрение сотрудников за высокое качество обслуживания.

Реализация предложенных мероприятий позволит значительно снизить вероятность наступления рискованных событий и минимизировать их негативное воздействие на достижение целей бизнес-плана.

Для мониторинга и оперативного управления рисками в процессе реализации бизнес-плана предлагается внедрить систему риск-менеджмента, включающую:

- регулярную идентификацию и оценку рисков (ежеквартально),
- назначение ответственных за управление конкретными рисками,
- разработку и обновление планов реагирования на риски,
- формирование резервного фонда для покрытия потенциальных убытков,
- регулярную отчетность по управлению рисками.

На основе проведенного анализа и с учетом выявленных рисков разработаны рекомендации по эффективной реализации бизнес-плана

ООО «АМА ГРУПП», структурированные по основным функциональным направлениям.

Рекомендации в области маркетинга и продаж:

- внедрить систему регулярного мониторинга потребительских предпочтений и конкурентной среды для своевременной адаптации маркетинговой стратегии;
- сформировать маркетинговый календарь, включающий сезонные акции, тематические мероприятия и специальные предложения на весь год;
- разработать и внедрить мобильное приложение с функциями заказа, бронирования столиков и программой лояльности;
- усилить присутствие в цифровой среде, уделяя особое внимание работе с отзывами клиентов и формированию позитивного имиджа в социальных сетях;
- развивать партнерские программы с местными бизнесами и туристическими компаниями для расширения клиентской базы.

Рекомендации в области управления операционной деятельностью:

- внедрить систему управления запасами на основе прогнозирования спроса для оптимизации закупок и минимизации потерь;
- стандартизировать производственные процессы и разработать детальные технологические карты для обеспечения стабильного качества продукции;
- организовать централизованное производство полуфабрикатов и соусов для повышения эффективности использования ресурсов и обеспечения единых стандартов качества;
- внедрить систему управления качеством на всех этапах производственного процесса с регулярным контролем и аудитом;
- оптимизировать логистические процессы, включая маршруты доставки и взаимодействие с поставщиками.

Рекомендации в области управления персоналом:

- разработать и внедрить комплексную программу обучения и развития персонала, включающую как технические навыки, так и навыки обслуживания клиентов;
- создать систему кадрового резерва для ключевых позиций и программу карьерного роста для талантливых сотрудников;
- внедрить дифференцированную систему оплаты труда, основанную на ключевых показателях эффективности;
- развивать корпоративную культуру, основанную на ценностях клиентоориентированности, командной работы и постоянного совершенствования;
- разработать программу адаптации новых сотрудников, включающую систему наставничества и обучающие модули.

Рекомендации в области финансового управления:

- внедрить систему бюджетирования с регулярным мониторингом исполнения бюджетов и анализом отклонений;
- разработать систему управленческой отчетности, позволяющую оперативно отслеживать ключевые финансовые показатели;
- оптимизировать структуру затрат, уделяя особое внимание переменным расходам, зависящим от объема продаж;
- создать резервный фонд для обеспечения финансовой устойчивости в условиях возможных кризисных ситуаций;
- внедрить систему финансового планирования на основе сценарного подхода (оптимистичный, базовый, пессимистичный сценарии).

Рекомендации по этапам реализации бизнес-плана:

а) Подготовительный этап (1-2 месяца):

- 1) детализация бизнес-плана до уровня конкретных мероприятий и ответственных исполнителей;
- 2) формирование команды проекта и распределение полномочий;
- 3) проведение детального маркетингового исследования целевого рынка;
- 4) разработка технической документации для открытия нового заведения и производственного цеха.

б) Этап реализации базовых мероприятий (3-8 месяцев):

- 1) аренда и оборудование помещения для нового заведения в г. Кировск;
- 2) аренда и оборудование централизованного производственного цеха;
- 3) набор и обучение персонала;
- 4) разработка и внедрение маркетинговой стратегии;
- 5) модернизация существующих заведений.

в) этап развития и расширения (9-24 месяца):

- 1) оптимизация бизнес-процессов на основе накопленного опыта;
- 2) расширение ассортимента и внедрение новых форматов обслуживания;
- 3) развитие системы доставки и запуск мобильного приложения;
- 4) подготовка к открытию заведения в г. Мурманск;
- 5) масштабирование успешных практик и решений.

г) этап стабилизации и оценки результатов (25-36 месяцев):

- 1) комплексная оценка результатов реализации бизнес-плана;
- 2) корректировка стратегии развития на основе полученного опыта;
- 3) разработка планов дальнейшего развития бизнеса;

4) формирование устойчивой бизнес-модели, способной к масштабированию.

Для успешной реализации бизнес-плана критически важными являются следующие факторы:

- четкая координация действий всех участников проекта и эффективная система коммуникаций;
- гибкость в адаптации к изменяющимся условиям рынка и потребительским предпочтениям;
- последовательность в реализации стратегии при сохранении возможности тактических маневров;
- фокус на качестве продукции и обслуживания как ключевом конкурентном преимуществе;
- эффективное управление финансовыми ресурсами и постоянный контроль затрат;
- развитие кадрового потенциала и формирование команды единомышленников;
- использование цифровых технологий для оптимизации бизнес-процессов и взаимодействия с клиентами.

Особое внимание следует уделить системе мониторинга и контроля реализации бизнес-плана, которая должна включать:

- регулярный анализ ключевых показателей эффективности в разрезе различных направлений деятельности;
- проведение ежемесячных совещаний по рассмотрению результатов и корректировке планов;
- квартальный пересмотр и актуализацию планов с учетом изменений во внешней и внутренней среде;
- систему раннего предупреждения о возможных отклонениях от плановых показателей;

- механизмы оперативного реагирования на возникающие проблемы и использования открывающихся возможностей.

Следовательно, разработанный бизнес-план ООО «АМА ГРУПП» представляет собой комплексный документ, охватывающий все аспекты деятельности организации и определяющий стратегию его развития на ближайшие три года. Реализация предложенных мероприятий позволит значительно укрепить рыночные позиции организации, повысить ее финансовые показатели и создать прочную основу для дальнейшего роста.

Анализ финансовых прогнозов подтверждает экономическую эффективность и финансовую реализуемость бизнес-плана. Выявленные риски могут быть минимизированы за счет предложенных превентивных и реактивных мероприятий. Разработанные рекомендации по реализации бизнес-плана создают четкую дорожную карту действий, необходимых для достижения поставленных целей.

Заключение

В ходе выполнения бакалаврской работы достигнута поставленная цель – разработан бизнес-план деятельности ООО «АМА ГРУПП», направленный на повышение эффективности функционирования и конкурентоспособности предприятия в современных рыночных условиях. В рамках теоретического исследования изучены понятие, цели и функции бизнес-плана, рассмотрены структура и методика его разработки, а также выявлены особенности бизнес-планирования организаций общественного питания. Установлено, что бизнес-план является многофункциональным документом, который выступает не только инструментом привлечения инвестиций, но и важным средством внутреннего планирования и управления организацией. При этом бизнес-план организации общественного питания имеет ряд специфических особенностей, обусловленных характером отрасли, среди которых особое значение местоположения, высокая зависимость от качества персонала, необходимость учета сезонности спроса и быстрой смены потребительских предпочтений.

Анализ текущего состояния ООО «АМА ГРУПП» показал, что предприятие, основанное в 2019 г., успешно функционирует на рынке общественного питания г. Апатиты Мурманской области, специализируясь на предоставлении услуг быстрого питания с элементами casual dining и предлагая уникальное сочетание американской и арабской кухни. Организация имеет линейно-функциональную организационную структуру, обеспечивающую эффективный контроль деятельности всех подразделений, и демонстрирует устойчивый рост финансовых показателей. В 2023 г. выручка увеличилась на 125% и составила 10,7 млн. р., а в 2024 г. прогнозируется дальнейший рост до 13,5 млн. р. SWOT-анализ выявил сильные стороны организации (уникальная концепция заведений, высокое качество продукции, сильный бренд, развитая система доставки) и слабые стороны (недостаточно развитая маркетинговая стратегия, низкий уровень цифровизации бизнес-процессов, ограниченность производственных площадей), а также

возможности (расширение сети заведений, развитие новых форматов обслуживания, внедрение цифровых технологий) и угрозы (усиление конкуренции, экономическая нестабильность, рост цен на сырье) внешней среды. Финансово-экономический анализ деятельности ООО «АМА ГРУПП» за 2022-2024 гг. показал устойчивый рост масштабов деятельности и финансовых результатов организации. При этом организация характеризуется высоким уровнем финансовой устойчивости и платежеспособности, что создает благоприятные условия для дальнейшего развития бизнеса. В 2024 г. начинается инвестирование в материальные внеоборотные активы, что свидетельствует о реализации стратегии развития и расширения производственной базы.

На основе проведенного анализа разработан комплексный бизнес-план ООО «АМА ГРУПП», включающий маркетинговый, производственный, организационный и финансовый планы. Маркетинговый план предусматривает расширение целевой аудитории, укрепление позиционирования, основанного на концепции уникального гастрономического опыта по доступным ценам, и реализацию комплекса маркетинговых мероприятий, структурированных по элементам комплекса маркетинга 7Р. Бюджет маркетинговых мероприятий составляет 720 т. р. на год, что соответствует 5% от планируемой выручки.

Производственный план включает мероприятия по расширению производственной базы (открытие нового заведения в г. Кировск, аренда и оборудование централизованного производственного цеха), обновлению и расширению технологического оборудования, совершенствованию логистической системы и оптимизации производственных процессов. Планируемые инвестиции в расширение и модернизацию производственной базы составляют 1,8 млн. р. Организационный план предусматривает модификацию организационной структуры с введением новых должностей, увеличение численности персонала с 15 до 33 человек к 2026 г. и реализацию комплекса мероприятий по совершенствованию системы управления

персоналом, включая развитие систем подбора, адаптации, обучения и мотивации сотрудников.

Финансовый план подтверждает экономическую эффективность и финансовую реализуемость предложенных мероприятий. Прогнозируется рост выручки до 29 752 т. р. в 2027 г. (увеличение на 119,7% по сравнению с 2024 годом) и чистой прибыли до 3 411 т. р. (рост на 212,4%). При этом чистая рентабельность увеличится с 8,1% до 11,5%. Инвестиционная программа ООО «АМА ГРУПП» общей стоимостью 3,9 млн. р. будет финансироваться за счет собственных средств и привлеченного кредита в размере 1,2 млн. р. Расчет показателей экономической эффективности инвестиций ($NPV = 2\,873$ т. р., $IRR = 56,8\%$, $PI = 1,74$, $DPP = 2,25$ года) подтверждает высокую эффективность и приемлемый срок окупаемости проекта.

Для минимизации выявленных рисков реализации бизнес-плана (рост цен на сырье и материалы, усиление конкуренции, снижение покупательной способности населения) разработан комплекс превентивных и реактивных мероприятий. В бакалаврской работе предложены рекомендации по эффективной реализации бизнес-плана в области маркетинга и продаж, управления операционной деятельностью, управления персоналом и финансового управления, а также определены ключевые этапы реализации бизнес-плана и критические факторы успеха.

Практическая значимость разработанного бизнес-плана заключается в возможности его использования руководством ООО «АМА ГРУПП» для повышения эффективности функционирования и обеспечения устойчивого развития организации. Предложенные методики и рекомендации могут быть адаптированы и применены в деятельности другими организациями сферы общественного питания.

Следовательно, все поставленные задачи выпускной квалификационной работы были успешно решены, что позволило достичь ее цели – разработать эффективный бизнес-план деятельности ООО «АМА ГРУПП», учитывающий специфику предприятия и современные рыночные условия.

Список используемых источников

1. Абрамс Р. Бизнес-план на 100%: Стратегия и тактика эффективного бизнеса / Р. Абрамс. – Москва: Альпина Паблишер, 2023. – 468 с. – ISBN 978-5-9614-7274-9.
2. Алиев В.С., Чистов Д.В. Бизнес-планирование с использованием программы Project Expert (полный курс): учебное пособие / В.С. Алиев, Д.В. Чистов. – Москва: ИНФРА-М, 2022. – 352 с. – ISBN 978-5-16-017044-4.
3. Баринов В.А. Бизнес-планирование: учебное пособие / В.А. Баринов. – Москва: ФОРУМ, 2023. – 272 с. – ISBN 978-5-00091-943-7.
4. Бронникова Т.С. Разработка бизнес-плана проекта: учебное пособие / Т.С. Бронникова. – Москва: КНОРУС, 2022. – 214 с. – ISBN 978-5-406-09103-7.
5. Буров В.П., Ломакин А.Л., Морошкин В.А. Бизнес-план фирмы. Теория и практика: учебное пособие / В.П. Буров, А.Л. Ломакин, В.А. Морошкин. – Москва: ИНФРА-М, 2023. – 192 с. – ISBN 978-5-16-017418-3.
6. Волков А.С., Марченко А.А. Бизнес-планирование: учебное пособие / А.С. Волков, А.А. Марченко. – Москва: РИОР: ИНФРА-М, 2022. – 156 с. – ISBN 978-5-369-01764-7.
7. Горбунов В.Л. Бизнес-планирование: учебное пособие / В.Л. Горбунов. – Москва: ИНФРА-М, 2022. – 288 с. – ISBN 978-5-16-017845-7.
8. Горенбургов М.А., Медведев А.Л. Бизнес-планирование в гостиничном и ресторанном деле: учебное пособие / М.А. Горенбургов, А.Л. Медведев. – Санкт-Петербург: Интермедия, 2022. – 240 с. – ISBN 978-5-4383-0212-2.
9. Горфинкель В.Я. Малое предпринимательство: организация, управление, экономика: учебное пособие / В.Я. Горфинкель. – Москва: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2023. – 349 с. – ISBN 978-5-9558-0137-7.

10. Дубровин И.А. Бизнес-планирование на предприятии: учебник для бакалавров / И.А. Дубровин. – Москва: Дашков и К, 2022. – 432 с. – ISBN 978-5-394-04732-9.
11. Жукова Т.Н. Управление и организация маркетинговой деятельности: учебное пособие / Т.Н. Жукова. – Москва: ИНФРА-М, 2024. – 197 с. – ISBN 978-5-16-016863-2.
12. Казакова Н.А. Современный стратегический анализ: учебник и практикум / Н.А. Казакова. – Москва: Юрайт, 2023. – 469 с. – ISBN 978-5-534-11138-5.
13. Кондраков Н.П., Кондраков И.Н. Основы малого и среднего предпринимательства: учебное пособие / Н.П. Кондраков, И.Н. Кондраков. – Москва: ИНФРА-М, 2022. – 446 с. – ISBN 978-5-16-016979-0.
14. Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Б.Т. Кузнецов. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2023. – 623 с. – ISBN 978-5-238-03429-5.
15. Лопарева А.М. Бизнес-планирование: учебник / А.М. Лопарева. – Москва: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2024. – 273 с. – ISBN 978-5-00091-592-7.
16. Мазилкина Е.И. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности: учебник / Е.И. Мазилкина. – Москва: Дашков и К, 2023. – 300 с. – ISBN 978-5-394-04263-8.
17. Морошкин В.А., Буров В.П. Бизнес-планирование: учебное пособие / В.А. Морошкин, В.П. Буров. – Москва: ИНФРА-М, 2022. – 288 с. – ISBN 978-5-16-014968-6.
18. Новикова О.А., Маюрникова Л.А., Крапива Т.В. Бизнес-планирование на предприятиях питания: учебное пособие / О.А. Новикова, Л.А. Маюрникова, Т.В. Крапива. – Кемерово: КемГУ, 2022. – 126 с. – ISBN 978-5-8353-2743-3.
19. Орлова П.И. Бизнес-планирование: учебник / П.И. Орлова. – Москва: Дашков и К, 2023. – 284 с. – ISBN 978-5-394-04543-1.

20. Парамонова Т.Н., Красюк И.Н., Лукашевич В.В. Маркетинг торгового предприятия: учебник / Т.Н. Парамонова, И.Н. Красюк, В.В. Лукашевич. – Москва: Дашков и К, 2023. – 282 с. – ISBN 978-5-394-02068-1.
21. Петров К.Н. Как разработать бизнес-план: практическое пособие с примерами и шаблонами / К.Н. Петров. – Москва: Вильямс, 2022. – 384 с. – ISBN 978-5-9909446-8-7.
22. Романова М.В. Бизнес-планирование: учебное пособие / М.В. Романова. – Москва: ИНФРА-М, 2022. – 240 с. – ISBN 978-5-16-016962-2.
23. Сергеев А.А. Бизнес-планирование: учебник и практикум / А.А. Сергеев. – Москва: Юрайт, 2023. – 483 с. – ISBN 978-5-534-06299-1.
24. Стрекалова Н.Д. Бизнес-планирование: учебное пособие / Н.Д. Стрекалова. – Санкт-Петербург: Питер, 2023. – 352 с. – ISBN 978-5-4461-9815-9.
25. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 20.04.2025).
26. Филина Ф.Н., Сердюк Р.В. Бизнес-план для инвестора и кредитора / Ф.Н. Филина, Р.В. Сердюк. – Москва: ГИЭФПТ, 2022. – 324 с. – ISBN 978-5-4469-0074-8.
27. Чараева М.В. Финансовое управление реальными инвестициями организаций: учебное пособие / М.В. Чараева. – Москва: ИНФРА-М, 2023. – 240 с. – ISBN 978-5-16-017516-6.
28. Чараева М.В., Лапицкая Г.М., Крашенникова Н.В. Инвестиционное бизнес-планирование: учебное пособие / М.В. Чараева, Г.М. Лапицкая, Н.В. Крашенникова. – Москва: ИНФРА-М, 2023. – 214 с. – ISBN 978-5-16-017925-6.
29. Черняк В.З., Черняк А.В., Довдиенко И.В. Бизнес-планирование: учебное пособие / В.З. Черняк, А.В. Черняк, И.В. Довдиенко. – Москва: КНОРУС, 2022. – 536 с. – ISBN 978-5-406-09657-5.

30. Шаш Н.Н. Бизнес-план предприятия / Н.Н. Шаш. – Москва: ГроссМедиа, 2022. – 200 с. – ISBN 978-5-4230-0659-9.

31. Шеремет А.Д., Негашев Е.В. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций: практическое пособие / А.Д. Шеремет, Е.В. Негашев. – Москва: ИНФРА-М, 2023. – 208 с. – ISBN 978-5-16-016588-4.

32. Янковская В.В. Планирование на предприятии: учебник / В.В. Янковская. – Москва: ИНФРА-М, 2022. – 425 с. – ISBN 978-5-16-013157-4.

Приложение А

Отчет о финансовых результатах ООО «АМА ГРУПП»

Таблица А.1 – Отчёт о финансовых результатах за период с 2022 г. по 2024 г., тыс. руб.

Наименование показателя	Код строки	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Выручка	2110	4 748	10 731	13 542
Расходы по обычной деятельности	2120	(4 031)	(9 728)	(12 128)
в том числе:				
Материальные затраты	2121	(2 015)	(4 864)	(6 064)
Расходы на оплату труда	2122	(1 209)	(2 918)	(3 638)
Отчисления на социальные нужды	2123	(363)	(875)	(1 091)
Амортизация	2124	(121)	(292)	(364)
Прочие расходы	2125	(323)	(779)	(971)
Валовая прибыль	2100	717	1 003	1 414
Прибыль от продаж	2200	717	1 003	1 414
Прибыль до налогообложения	2300	717	1 003	(129)
Чистая прибыль	2400	681	928	1 285

Приложение Б

Бухгалтерский баланс ООО «АМА ГРУПП»

Таблица Б.1 - Бухгалтерский баланс за период с 31.12.2022 г. по 31.12.2024 г., тыс. руб.

АКТИВ	Код строки	На 31.12.2022 г.	На 31.12.2023 г.	На 31.12.2024 г.
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Материальные внеоборотные активы	1150	-	-	580
ИТОГО по разделу I	1100	-	1100	580
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Финансовые и другие оборотные активы	1230	7 058	1230	7 648
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	39	1250	842
ИТОГО по разделу II	1200	7 097	1200	8 490
БАЛАНС	1600	7 097	1600	9 070

Продолжение Приложения Б

Продолжение таблицы Б.1

ПАССИВ	Код строки	На 31.12.2022 г.	На 31.12.2023 г.	На 31.12.2024 г.
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал	1310	10	10	10
Нераспределенная прибыль	1370	7 086	7 543	8 828
ИТОГО по разделу III	1300	7 096	7 553	8 838
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Кредиторская задолженность	1520	1	201	232
ИТОГО по разделу V	1500	1	201	232
БАЛАНС	1700	7 097	7 754	9 070