

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 проекта для масштабирования бизнеса

Обучающийся

А.С. Голубев

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук Т.В. Полтева

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

Консультант

канд. пед. наук, доцент С.А. Гудкова

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

Тольятти 2024

Аннотация

Актуальность исследования состоит в том, что современный бизнес, находясь в постоянном состоянии динамики и конкурентной борьбы, требует не только инновационных идей, но и стратегического планирования для своего развития и масштабирования. В настоящее время бизнес-планирование стало не необходимым, а обязательным условием процветания современных предприятий. Перед предпринимателями стоит задача не только создания успешного бизнес-проекта, но и его дальнейшего масштабирования, чтобы адаптироваться к изменяющимся условиям рынка, быстро и качественно удовлетворять растущие и постоянно меняющиеся потребности клиентов, а также достигать более высокие уровни финансовых результатов.

Цель проводимого исследования состоит в разработке бизнес-плана проекта для масштабирования бизнеса действующего предприятия.

Объект исследования – организация ООО «СТЭЛС».

Предметом исследования являются показатели деятельности предприятия, а также предлагаемый бизнес-план проекта для масштабирования бизнеса.

Среди основных методов исследования, используемых в бакалаврской работе, можно выделить такие как анализ, синтез, дедукция, индукция, обобщение, а также сравнительный метод, графический метод, методы анализа рынка, изучения конкурентной среды, финансовое моделирование и другие.

Работа состоит из таких разделов, как: введение, три раздела, заключение, список используемой литературы, приложения.

Практическая значимость бакалаврской работы заключается в том, что данное исследование позволило создать всесторонне обоснованный и адаптированный под конкретные условия бизнес-план проекта, способный эффективно реализовать поставленные цели и задачи масштабирования бизнеса предприятия ООО «СТЭЛС».

Abstract

The title of the graduation work is Development of a business plan for a project to scale the business.

The purpose of the research is to develop a business plan for a project to scale the business of an existing enterprise.

The object of the study is STELS LLC (OOO “STELS”).

The subject of the study is the performance indicators of the enterprise, as well as the proposed business plan for the project for scaling the business.

The graduation work consists of introduction, three chapters, a conclusion, the list of references, as well as appendices.

The practical significance of the work lies in the fact that this research made it possible to create a comprehensively substantiated and adapted to specific conditions project business plan that can effectively implement the goals and objectives of scaling the business of STELS LLC.

The first part of the study examines the essence of the economic category “business plan”, studies the main goals and objectives of business planning, and the features of forming a business plan when scaling a business.

The second part of the work provides a brief description of the activities of STELS LLC, analyzes the main indicators of its activities for 2021-2023, financial results, and also assesses the need to expand the enterprise’s business.

In the third part of the study, a project business plan was developed for scaling the business of the STELS LLC enterprise based on the identified need in the second section of the work.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические основы разработки бизнес-плана проекта для масштабирования бизнеса.....	8
1.1 Экономическая сущность бизнес-плана как основы предпринимательской деятельности.....	8
1.2 Особенности разработки бизнес-плана при масштабировании бизнеса.....	16
2 Анализ финансовых показателей деятельности ООО «СТЭЛС» с целью выявления возможностей для расширения бизнеса	26
2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности ООО «СТЭЛС».....	26
2.2 Анализ показателей эффективности деятельности ООО «СТЭЛС»	34
2.3 Анализ рыночных условий, в которых функционирует компания ООО «СТЭЛС».....	40
3 Разработка бизнес-плана проекта для масштабирования бизнеса ООО «СТЭЛС».....	47
3.1 Основные положения бизнес-плана проекта для масштабирования бизнеса ООО «СТЭЛС».....	47
3.2 Оценка экономической эффективности разработанного бизнес-плана и связанных с его реализацией рисков	55
Заключение	61
Список используемой литературы	64
Приложение А Бухгалтерский баланс ООО «СТЭЛС» за 2023 г.	68
Приложение Б Отчёт о финансовых результатах ООО «СТЭЛС» за 2023 г. .	70
Приложение В Отчёт о финансовых результатах ООО «СТЭЛС» за 2022 г. .	71

Введение

Разработка эффективного бизнес-плана всегда являлась неотъемлемой составляющей успешного предпринимательства, ключевым инструментом в достижении стратегических целей компании. Современный бизнес, находясь в постоянном состоянии динамики и конкурентной борьбы, требует не только инновационных идей, но и стратегического планирования для своего развития и масштабирования. В настоящее время бизнес-планирование стало не только необходимым, а обязательным условием процветания современных предприятий. Перед предпринимателями стоит задача не только создания успешного бизнес-проекта, но и его дальнейшего масштабирования, чтобы адаптироваться к изменяющимся условиям рынка, быстро и качественно удовлетворять растущие и постоянно меняющиеся потребности клиентов, а также достигать более высокие уровни финансовых результатов.

Вместе с тем, во время постоянных технологических изменений, появления новых рыночных возможностей, разработка бизнес-плана для масштабирования бизнеса становится еще более актуальной задачей.

Разработка бизнес-плана для масштабирования бизнеса предоставляет предпринимателям конкретные стратегии и действия для увеличения объема производства, расширения ассортимента продукции или услуг, проникновения на новые рынки и внедрения в деятельность предприятия различных инновационных процессов, что позволяет компаниям продолжать функционировать на рынке, добиваться устойчивого развития и оставаться конкурентоспособным на рынке.

В соответствии с актуальностью темы, цель проводимого исследования состоит в разработке бизнес-плана проекта для масштабирования бизнеса действующего предприятия.

В соответствии с поставленной целью, выделены основные задачи исследования:

- рассмотреть теоретические основы разработки бизнес-плана проекта для масштабирования бизнеса;
- провести анализ финансовых показателей деятельности ООО «СТЭЛС» с целью выявления необходимости в расширении бизнеса;
- разработать бизнес-план проекта для масштабирования бизнеса ООО «СТЭЛС».

Объект исследования выпускной квалификационной работы – организация ООО «СТЭЛС».

Предметом исследования являются показатели деятельности предприятия, а также предлагаемый бизнес-план проекта для масштабирования бизнеса.

Среди основных методов исследования, используемых в бакалаврской работе, можно выделить такие как анализ, синтез, дедукция, индукция, обобщение, а также сравнительный метод, графический метод, методы анализа рынка, изучения конкурентной среды и другие.

Методической и теоретической основой исследования послужили научные труды отечественных и зарубежных ученых и специалистов в области бизнес-планирования, а также бухгалтерская отчетность ООО «СТЭЛС» за 2021-2023 гг.

Практическая значимость бакалаврской работы заключается в том, что данное исследование позволило создать всесторонне обоснованный и адаптированный под конкретные условия бизнес-план проекта, способный эффективно реализовать поставленные цели и задачи масштабирования бизнеса предприятия ООО «СТЭЛС».

Работа состоит из таких разделов, как: введение, теоретический раздел, аналитический раздел и раздел с рекомендациями, заключение, список используемой литературы.

Во введении обозначена актуальность проводимого исследования, структура работы, основная цель и задачи проводимого исследования, методы исследования.

В первом разделе исследования рассмотрена сущность экономической категории «бизнес-план», изучены основные цели и задачи бизнес-планирования, особенности формирования бизнес-плана при масштабировании бизнеса.

Во втором разделе работы дана краткая характеристика деятельности ООО «СТЭЛС», проанализированы основные показатели его деятельности за 2021-2023 гг., финансовые результаты, а также оценена необходимость в расширении бизнеса предприятия.

В третьем разделе исследования разработан бизнес-план проекта для масштабирования бизнеса предприятия ООО «СТЭЛС» на основе выявленной необходимости во втором разделе работы.

Заключение состоит из основных выводов, полученных в процессе написания работы.

1 Теоретические основы разработки бизнес-плана проекта для масштабирования бизнеса

1.1 Экономическая сущность бизнес-плана как основы предпринимательской деятельности

Современные предприятия сталкиваются с рядом проблем, среди которых можно выделить рост конкуренции, стремительное развитие технологических процессов, изменение потребительских предпочтений и нестабильность рыночной среды. В таких условиях разработка бизнес-плана становится критически важной задачей.

Ввиду актуальности темы исследования в последние десятилетия многими исследователями уделялось пристальное внимание изучению вопросов разработки бизнес-плана, определению его сущности, цели, основных функций.

Коллектив исследователей Е. С. Журавлева, Т. В. Кузнецова полагают, что «бизнес-план – это документ, который содержит подробное описание фирмы, цели и задачи, также здесь указаны направления роста бизнеса и денежные затраты, которые возникают при реализации бизнес-идеи. Данный план – элемент процесса стратегического и перспективного, а также качественного планирования. Бизнес-план помогает всей группе работников организации двигаться в нужном направлении для достижения цели. Цель разработки такого плана – распланировать деятельность предприятия на несколько лет вперед, а также и на ближайшее время и продемонстрировать важность привлечения капитала со стороны третьих лиц» [3, с. 649].

М. Реджепова считает, что «бизнес-планирование включает в себя разработку целей и задач, оценку текущего состояния компании, выявление сильных и слабых сторон, анализ рынка и информацию о потенциальных потребителях. В любом бизнесе важнейшей задачей является предугадать потребности покупателей и полностью удовлетворить их. Результатом

успешной удовлетворенности станет прибыль. Из этого следует, что задача планирования в бизнесе – предугадать желания и потребности потребителей, которые у них возникнут завтра, и, основываясь на этом, выстраивать деятельность своей компании» [10, с. 393].

Исследователи Е. В. Романовская, Н. С. Андрияшина, Е. С. Назаркина полагают, что «бизнес-план – это эффективный инструмент привлечения средств в проект от инвесторов, так как он позволяет не только ответить на вопрос о назначении коммерческого предприятия, но и служит документом для оценки рентабельности и окупаемости проекта. Сущность бизнес-планирования состоит в том, что в рамках данного процесса формируется комплексный план действий по созданию нового предприятия либо развитию существующего бизнеса. Посредством бизнес-плана обеспечивается достижение целей, поставленных по результатам стратегического и маркетингового анализа» [11, с. 62].

А. Б. Ланчаков в своем исследовании пишет, что «бизнес-план представляет собой, в частности:

- основополагающий документ, решающий широкий круг вопросов любой компании, независимо от ее размера и возраста: от привлечения потенциальных инвесторов до поддержания бизнеса в рамках требуемого коридора развития, т. е. в пределах допустимых показателей роста;
- руководство для новых предприятий, которое владельцы бизнеса должны регулярно пересматривать и обновлять;
- конкретное письменное сообщение, которое отражает общее понимание существующей и желаемой ситуации организации, а также обязательство сосредоточить внимание и ресурсы организации на реализации относительно небольшого числа стратегических бизнес инициатив, которые с наибольшей вероятностью обеспечат дальнейший успех» [4, с. 93].

Также исследователь отмечает, что бизнес-планирование представляет собой:

- «самостоятельный вид плановой деятельности, которая непосредственно связана с предпринимательством;
- объективную оценку собственной предпринимательской деятельности;
- инструмент проектно-инвестиционных решений в отношении бизнеса» [4, с. 94].

Следовательно, бизнес-план – это документ, который описывает стратегические и операционные планы компании на определенный период времени. Бизнес-планирование обычно включает в себя анализ текущего состояния компании и рынка, определение основных целей и задач бизнеса, описание стратегий и тактик для достижения поставленных целей, а также финансовые, организационные, производственные и другие планы и прогнозы [5, с. 110].

Бизнес-план выполняет ряд функций и задач, которые помогают предприятию в управлении своими бизнес-процессами и достижении своих стратегических целей.

К основным задачам, которые решает формирование бизнес-плана, можно отнести:

- стратегическое планирование направлений развития компании на определенный период времени;
- оценка потенциала рынка, конкурентоспособности продукции или услуг, а также возможностей для роста и развития;
- привлечение инвестиций от инвесторов, банков или других финансовых институтов;
- управление ресурсами (финансовыми, человеческими, материальными и другими) для реализации бизнес-идеи;

- организация деятельности, организационной структуры управления предприятий, определение ее функций и обязанностей персонала;
- оценка рисков, связанных с реализацией бизнес-плана, и разработка планов мероприятий по их снижению или управлению;
- мониторинг выполнения поставленных целей и контроль над выполнением планов [2, с. 57].

К любому бизнес-плану предъявляются следующие требования, представленные на рисунке 1.

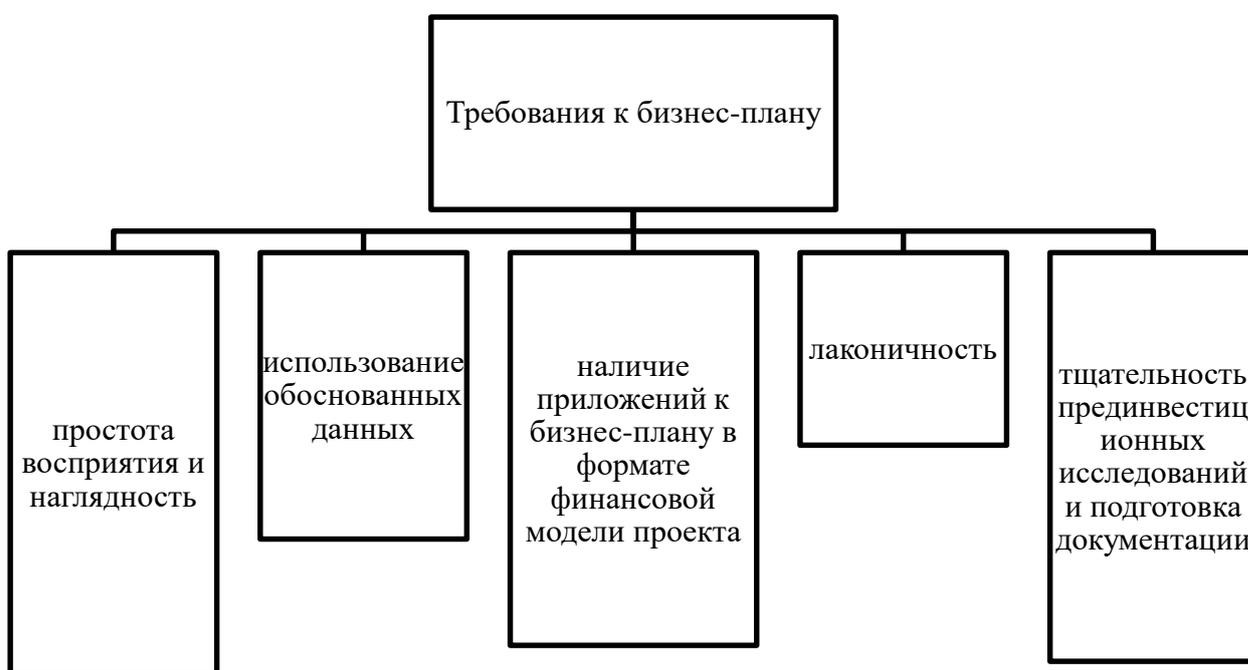


Рисунок 1 – Требования, предъявляемые к бизнес-плану [7, с. 122]

Бизнес-планы классифицируют по следующим основным признакам, представленным на рисунке 2.

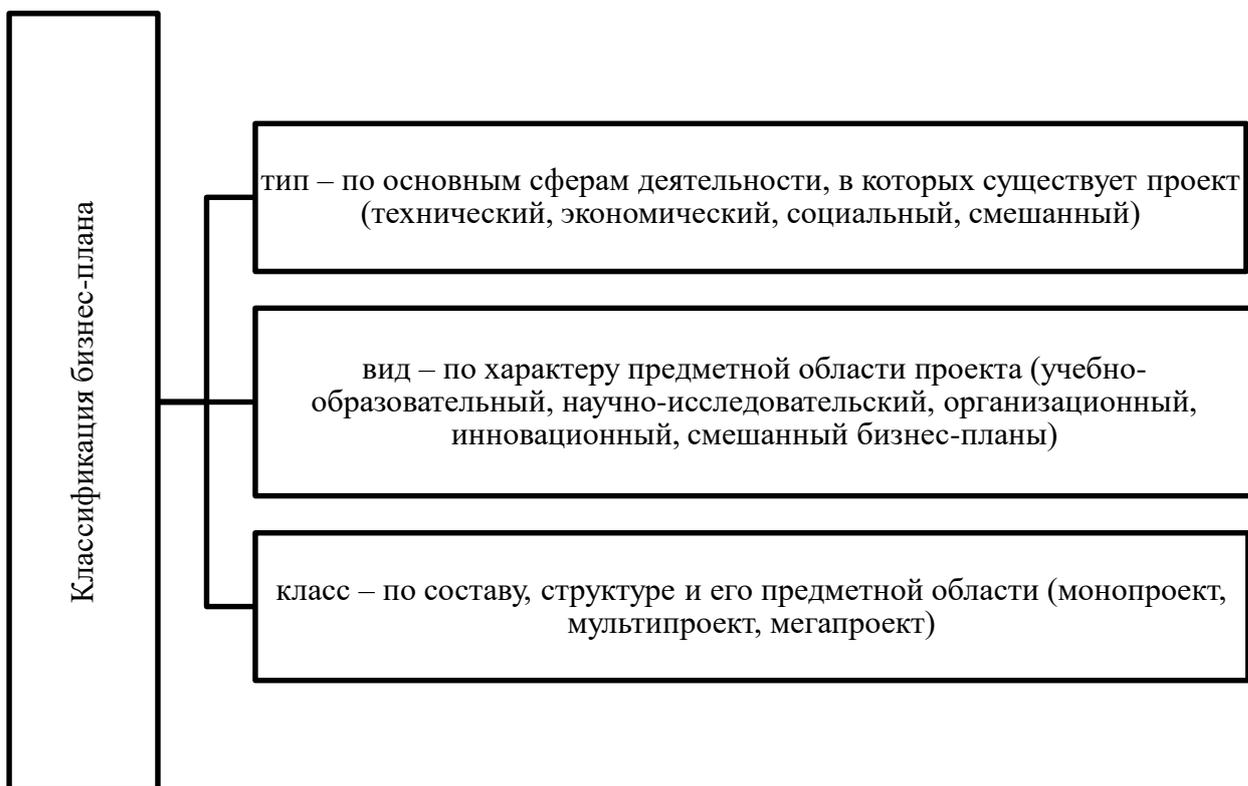


Рисунок 2 – Классификация бизнес-плана [1, с. 220]

Основные типы бизнес-планов перечислены на рисунке 3.



Рисунок 3 – Типы бизнес-плана [14, с. 629]

Далее представленные на рисунке 3 типы бизнес-планирования рассмотрены подробнее.

Основная цель оперативного планирования – это управление текущими операциями компании в краткосрочном периоде, менее года. Данное планирование включает в себя конкретные действия и мероприятия, направленные на обеспечение выполнения текущих задач и достижение операционных целей компании. Оперативный план включает в себя информацию о текущих финансовых показателях, планах по производству, маркетинговых стратегиях на ближайший период времени.

Стратегическое планирование направлено на определение общих направлений развития компании на долгосрочную перспективу, обычно от трех до пяти лет, учитывая возможные изменения во внешней среде и внутренних ресурсах предприятия. Стратегическое планирование включает в себя анализ внешней среды, определение миссии и ценностей компании, постановку стратегических целей и разработку стратегий и тактик для их достижения.

Тактическое планирование фокусируется на среднесрочных действиях и ресурсах, необходимых для достижения стратегических целей компании на уровне отдельных подразделений компании [18, с. 325]. Данный вид планирования включает в себя разработку конкретных планов действий, бюджетирование, определение ресурсов и мероприятий для достижения тактических целей.

Планирование на случай непредвиденных обстоятельств направлено на подготовку компании к возможным кризисным ситуациям или неожиданным событиям, таким как экономические кризисы и другие непредвиденным внешним обстоятельствам [13, с. 105], ориентировано на минимизацию рисков и подготовку планов действий в случае возникновения чрезвычайных ситуаций [22, с. 97].

Разработка бизнес-плана – это проект и процесс, в которых необходимо собрать все влияющие факторы и соответствующую информацию, чтобы

определить потенциал бизнес-идеи [24, с. 122]. Структура бизнес-плана обычно состоит из нескольких основных разделов, которые представляют собой логическую последовательность ключевых положений бизнеса.

Основные элементы бизнес-плана и их содержание перечислены в таблице 1.

Таблица 1 – Основные элементы бизнес-плана и их содержание [25, с. 130], [36, с. 34]

Элемент	Содержание
Введение	краткое описание компании; цели бизнес-плана; основные принципы, которыми руководствуется компания.
Описание бизнеса	миссия и цели компании; описание продуктов или услуг; целевая аудитория; особенности рынка и конкурентное окружение.
Маркетинговый анализ	анализ рыночной ситуации и трендов; исследование целевой аудитории; анализ конкурентов; маркетинговая стратегия и тактики.
Организационная структура и управление	описание структуры компании; роли и обязанности сотрудников; планы по найму и обучению персонала; стратегия управления.
Производственный план	описание процесса производства или оказания услуг; планы по закупке оборудования и сырья; управление производственными операциями.
Финансовый план	прогноз доходов и расходов на определенный период; бюджетирование и прогноз кассовых потоков; оценка инвестиционных потребностей; план мероприятий по привлечению финансирования.
Риски и возможности	анализ основных рисков, которые могут повлиять на бизнес; способы управления и снижения рисков; возможности для дальнейшего развития и роста
Приложения	дополнительные материалы, такие как финансовые модели, маркетинговые исследования, бизнес-планы, резюме ключевых сотрудников

По мнению авторов М. В. Чараевой, Г. М. Лапицкой, Н. В. Крашениниковой, «несмотря на то, что не существует установленных правил, что именно может содержать или не должен включать в себя бизнес-

план, существует несколько распространенных типов, которые используют почти все предприятия:

- технико-экономическое обоснование (ТЭО): оценивает потенциальных клиентов продуктов или услуг, которые должны быть произведены компанией, потенциал извлечения прибыли или убытка предприятия, помогая прогнозировать, насколько хорошо продукт будет продаваться на рынке, сколько времени потребуется для получения результатов, а также размер прибыли, которую он обеспечит при инвестициях;
- план запуска – это документация о планах, структуре и возражениях новых предприятий. Он описывает продукты и услуги, которые должны быть произведены фирмой, управление персоналом и анализ рынка их производства. Часто к этому документу прилагается подробная финансовая таблица, которая четко оценивает финансовую жизнеспособность новой организации бизнеса;
- план расширения – составляется в основном в тех случаях, когда компания решает расширяться с точки зрения производства или структуры. В нем излагают основные шаги и руководящие принципы в отношении внутреннего или внешнего роста предприятия;
- оперативный план (также называется годовым). В нем подробно описаны повседневные действия и стратегии, которым должен следовать бизнес, чтобы материализовать свои цели, излагаются роли и обязанности руководящего органа, разных отделов и сотрудников компании для целостного успеха фирмы;
- стратегический план – это внутренние стратегии компании и часть основополагающих принципов учреждения. Его можно точно составить с помощью SWOT-анализа, в котором сильные и слабые стороны, возможности и угрозы могут быть классифицированы и оценены, чтобы разработать средства оптимизации прибыли» [22, с. 79].

В международной практике распространены две основные модели оценки эффективности бизнес-проекта на стадии его планирования:

- экономическая модель (Economic Value Added, EVA) – направлена на определение добавленной стоимости бизнес-проекта, то есть его способности приносить экономическую прибыль свыше затрат капитала. EVA определяется, как разница между величиной прибыли и затратами на капитал, включая стоимость капитала. Основным принципом похода – проект считается эффективным, если EVA положительный [31];
- скоринговая модель оценки – базируется на системе оценки различных критериев и факторов, в результате чего проект получает определенные баллы или оценку, которая позволяет судить о его эффективности. Каждый критерий имеет свой вес или важность, определяющий его вклад в итоговую оценку. К критериям могут относиться рыночный потенциал проекта [30], финансовая устойчивость, соответствие стратегии компании [28], оценка рисков, возвратность инвестиций [29] и другие.

В заключении пункта сделан вывод, что разработка бизнес-плана для бизнеса является ключевым инструментом для его долгосрочного успеха и устойчивого развития.

1.2 Особенности разработки бизнес-плана при масштабировании бизнеса

Перспективы развития бизнеса часто связаны с его масштабированием.

В условиях быстро меняющегося рынка, цифровой трансформации и постоянного развития технологий, которые создают как новые рыночные возможности, так и новые угрозы для бизнеса, бизнес-план для масштабирования бизнеса обеспечивает компании гибкость и адаптивность к данным изменениям, позволяя оперативно реагировать на новые вызовы.

Разработка бизнес-плана для масштабирования бизнеса позволяет компаниям систематизировать свои цели и задачи, определить оптимальные стратегии развития и способы достижения поставленных целей [19].

По мнению авторов Е. А. Смирновой., С. О. Лукашова, «масштабирование представляет собой увеличение физического присутствия предприятия на рынке. Основная цель масштабирования заключается в получении большего количества источников дохода и увеличения капитализации сети. Также повышается узнаваемость и стоимость бренда. Если предприятие выйдет на позиции лидерства в определенной отрасли – это позволит ему диктовать для рынка и конкурентов свои условия, что невозможно без масштабирования» [16, с. 162].

А. В. Бондаренко под масштабируемостью предприятия понимает «возможность расширить свою компанию и увеличить доход, не вкладывая много времени и ресурсов и не прерывая повседневную деятельность. Внедрение стратегий для глобального и внутреннего масштаба позволяет добиваться роста прибыли и признания, не снижая прибыли. Гибкость, оперативность, универсальность – все это подготавливает бизнес к расширению, а также к непредвиденным изменениям, которые могут сбить с курса многие компании. Масштабируемость – это характеристика, описывающая способность бизнеса хорошо работать в условиях растущей рабочей нагрузки. Масштабирование бизнеса означает наличие эффективного способа повысить его производительность, даже если он тестируется с более высокими требованиями к результатам. Основами для масштабирования являются: постоянный поток клиентов, актуальность и конкурентоспособность продукта (товара, услуги), сильная команда, стабильный доход, готовое ценностное предложение, актуальные маркетинговые исследования рынка» [1, с. 220].

Следовательно, масштабирование бизнеса – это процесс роста объемов операций предприятия с целью достижения более высоких финансовых результатов, таких как более высокие объемы продаж, прибыль, доля на рынке

и другое [17, с. 557]. Масштабирование бизнеса может состоять в расширении производственных мощностей, внедрении инноваций в деятельность предприятия, автоматизация процессов, росте численности персонала, расширении географии продаж, внедрении новых продуктов или услуг, а также проникновении на новые рынки [15].

Основные задачи, которые преследует предприятие при масштабировании бизнеса, перечислены на рисунке 4.

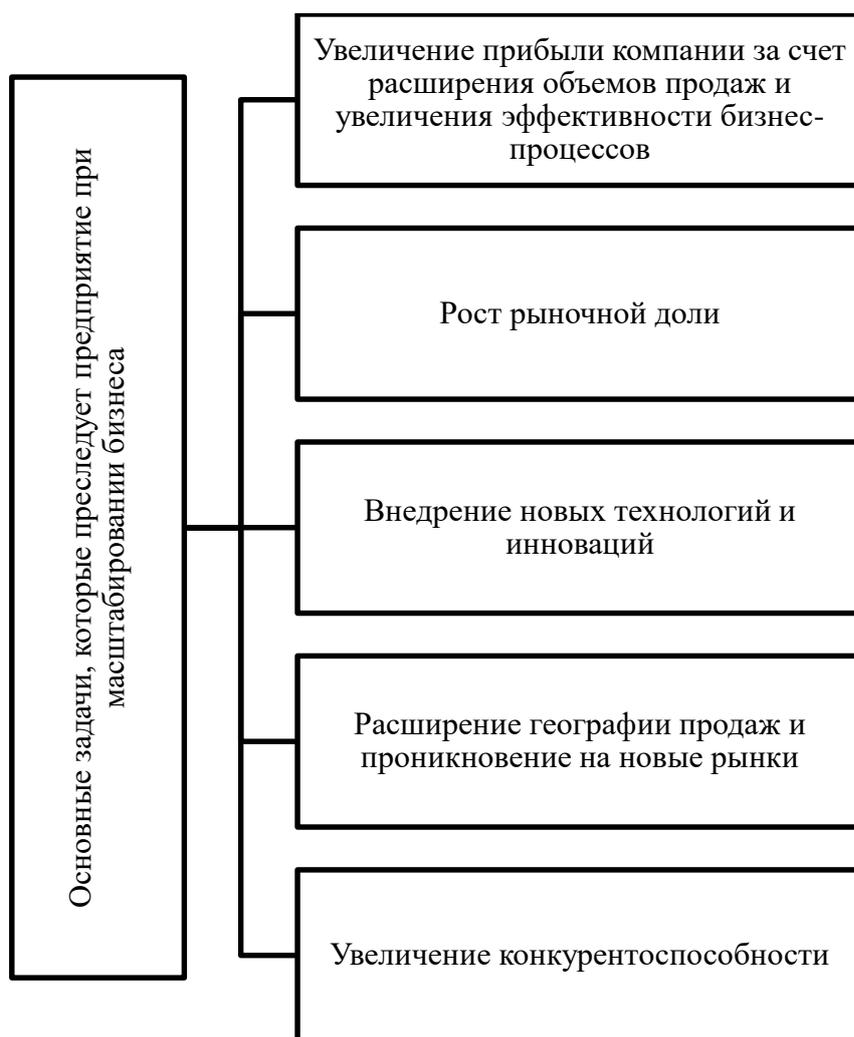


Рисунок 4 – Основные задачи, которые преследует предприятие при масштабировании бизнеса [20, с. 6]

Основные механизмы масштабирования бизнеса включают:

- внедрение новых категорий товаров, работ, услуг;

- увеличение производственных мощностей или торговых площадей;
- открытие филиалов и представительств;
- освоение новых каналов сбыта;
- удаленные продажи;
- захват новых соседних ниш на рынке;
- аутсорсинг маркетинга и прямых продаж;
- франчайзинг.

В рамках масштабирования бизнеса бизнес-план играет ключевую роль, поскольку он определяет стратегию компании для достижения новых масштабов операций [21, с. 442].

Основные этапы формирования бизнес-плана при масштабировании бизнеса перечислены на рисунке 5.



Рисунок 5 – Этапы бизнес-планирования при масштабировании бизнеса [32, с. 28]

На рисунке 5 перечислены основные этапы бизнес-планирования при масштабировании бизнеса. На этапе анализа текущего состояния происходит анализ внутренней и внешней среды компании, оценка ее сильных и слабых сторон, а также выявление возможностей и угроз.

К основным методам анализа внешней и внутренне среды относятся следующие виды анализа, перечисленные в таблице 2.

Таблица 2 – Методы анализа внешней и внутренней среды предприятия

Метод	Содержание
Анализ внутренней среды	
SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) - анализ	метод, который помогает выявить сильные и слабые стороны компании, а также возможности для роста и угрозы для бизнеса. Проводится анализ внутренних факторов, таких как ресурсы, финансовое положение, бренд, технологии, персонал
Структурный анализ	определение эффективности внутренних процессов и структуры управления
Анализ финансовых показателей	изучение финансовых данных компании, таких как доходы, расходы, прибыль, рентабельность, оборачиваемость активов и другие [27, с. 153]
Анализ внешней среды	
PESTEL (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal) - анализ	метод анализа внешней среды, который помогает выявить факторы, влияющие на бизнес, из различных областей
STEP-анализ	метод анализа внешней среды компании, который помогает выявить и проанализировать основные факторы, влияющие на бизнес. STEP расшифровывается как Sociocultural, Technological, Economic, and Political factors (социокультурные, технологические, экономические и политические факторы)
Анализ конкурентной среды	изучение конкурентной обстановки на рынке, включая действующих конкурентов, их стратегии, долю рынка, сильные и слабые стороны
Трендовый анализ	изучение текущих тенденций и трендов в отрасли, рыночных сегментах, потребительских предпочтениях, технологических инновациях

STEP-анализ и PESTEL-анализ позволяет компаниям оценить окружающую среду с учетом различных факторов, что позволяет им адаптироваться к изменениям, прогнозировать будущие тенденции и принимать стратегические решения на основе обоснованных данных.

Использование различных методов анализа внешней и внутренней среды предприятия позволяет получить более достоверные данные о состоянии деятельности предприятия и перспективах его развития.

На этапе определения целей определяются цели масштабирования бизнеса и разрабатывается стратегия и тактика их достижения. На этапе разработки бизнес-плана создается детальный бизнес-план, включающий в себя описание бизнес-модели, маркетинговые и финансовые планы, планы по расширению производства и другое. Подготовка ресурсов включает необходимые ресурсы для реализации плана масштабирования, включая финансовые, человеческие и материальные ресурсы.

После формирования бизнес-плана предприятие начинает реализацию плана масштабирования, при этом важно обеспечить эффективный контроль за выполнением поставленных задач и корректировку плана при необходимости [26, с. 142].

После реализации проекта масштабирования бизнеса проводится оценка полученных результатов, сопоставление их с поставленными целями и анализ эффективности проведенных мероприятий [6, с. 133].

Основные отличия бизнес-плана и бизнес-плана при масштабировании бизнеса перечислены в таблице 3.

Таблица 3 – Основные отличия бизнес-плана и бизнес-плана при масштабировании бизнеса

Критерий	Бизнес-план	Бизнес-план при масштабировании бизнеса
Цели	описание бизнеса, его стратегий и тактик для достижения успеха на начальном этапе или в существующих условиях рынка	разработка стратегии расширения и увеличения масштабов операций компании для достижения новых рыночных возможностей и увеличения прибыли
Объем и детализация	более компактный объем и меньшую детализацию, так как он охватывает только начальный этап бизнеса или уже существующие операции.	требует более обширного и детального анализа, так как он охватывает стратегии расширения, инвестиционные планы, управление рисками и другие аспекты, связанные с масштабированием.

Продолжение таблицы 3

Критерий	Бизнес-план	Бизнес-план при масштабировании бизнеса
Финансовые прогнозы	ориентированы на начальные этапы бизнеса и представляют собой оценку стартовых затрат, прогноз доходов и расходов на короткий срок.	Включает в себя более сложные финансовые модели, охватывающие инвестиции в расширение производства, маркетинг и продажи, управление рабочим капиталом и другое
Стратегия масштабирования	фокусируется на стратегии выживания и роста на начальном этапе бизнеса или в текущих условиях рынка	разрабатывается стратегия масштабирования, которая может включать в себя расширение географического присутствия, увеличение объемов производства, развитие новых продуктов и услуг и другое.
Управление рисками	рассматривает риски, связанные с начальным этапом бизнеса или текущими операциями компании	учитывает дополнительные риски, связанные с расширением масштабов бизнеса, такие как финансовые риски, операционные риски, риски связанные с конкурентами и изменениями на рынке.

Согласно таблице 3, основное отличие между обычным бизнес-планом и бизнес-планом при масштабировании бизнеса заключается в их целях и охвате. Обычный бизнес-план обычно ориентирован на начальный этап бизнеса или на текущие операции компании, в то время как бизнес-план при масштабировании бизнеса фокусируется на стратегии расширения и увеличения масштабов операций для достижения новых рыночных возможностей и увеличения прибыли [23, с. 180].

Масштабирование бизнеса в настоящее время связано с большим количеством разного рода рисков. Основными факторами риска процесса управления масштабированием бизнеса, по мнению Р. И. Сафина, являются:

- «не вполне корректное, научно обоснованное определение основных рыночных и иных параметров формирования и развития проектов

- масштабирования бизнеса, обычно обусловленное недостаточным качеством планово-аналитической работы в рассматриваемой сфере;
- удорожание стоимости привлекаемых для реализации проектов масштабирования финансово-инвестиционных ресурсов по сравнению с изначально запланированной ценой мобилизации капитала;
 - не вполне рациональная, существенно отличная от оптимальной структура источников финансирования проекта масштабирования бизнеса;
 - трудно прогнозируемые циклы макроэкономической и отраслевой динамики, непосредственно влияющие на потенциальный уровень финансово-экономической эффективности проекта масштабирования бизнеса;
 - существенный уровень макроэкономической нестабильности и его негативным влиянием на финансово-экономические процессы различного характера» [12, с. 161].

Основными рисками, возникающими в процессе управления масштабированием бизнеса различной направленности, являются производственный, коммерческий, инвестиционный, инновационный, кадровый риски.

Также Р. И. Сафин считает «наиболее значимыми методами минимизации уровня риска формирования и осуществления проектов и программ масштабирования бизнеса в современных условиях хозяйствования, по мнению автора, являются:

- межотраслевая и внутриотраслевая диверсификация проектов масштабирования бизнеса;
- предварительное резервирование финансовых ресурсов организации на цели последующего покрытия возможных убытков, которые могут возникнуть в результате недостаточно эффективной реализации проектов масштабирования бизнеса;

- лимитирование предельных сумм отдельных видов расходов, возникающих в процессе формирования и развития проектов масштабирования бизнеса;
- страхование отдельных видов предпринимательских рисков, связанных с развитием проектов масштабирования бизнеса, в специализированных страховых организациях;
- совершенствование планово-аналитической работы организации в части анализа тенденций, факторов и проблем в сфере управления масштабированием бизнеса, в особенности в части исследования финансовой устойчивости и деловой репутации потенциальных партнеров по проектам масштабирования» [12, с. 162].

Подводя итоги первого раздела бакалаврской работы, можно сделать следующие выводы.

Бизнес-план – это документ, который описывает стратегические и операционные планы компании на определенный период времени.

Бизнес-планирование обычно включает в себя анализ текущего состояния компании и рынка, определение основных целей и задач бизнеса, описание стратегий и тактик для достижения поставленных целей, а также финансовые, организационные, производственные и другие планы и прогнозы.

Бизнес-план выполняет ряд функций и задач, которые помогают предприятию в управлении своими бизнес-процессами и достижении своих стратегических целей.

Масштабирование бизнеса – это процесс роста объемов операций предприятия с целью достижения более высоких финансовых результатов, таких как более высокие объемы продаж, прибыль, доля на рынке и другое. Масштабирование бизнеса может состоять в расширении производственных мощностей, внедрении инноваций в деятельность предприятия, автоматизация процессов, росте численности персонала, расширении географии продаж,

внедрении новых продуктов или услуг, а также проникновении на новые рынки.

В контексте масштабирования бизнеса бизнес-план играет ключевую роль, поскольку он определяет стратегию компании для достижения новых масштабов операций. основное отличие между обычным бизнес-планом и бизнес-планом при масштабировании бизнеса заключается в их целях и охвате.

Обычный бизнес-план обычно ориентирован на начальный этап бизнеса или на текущие операции компании, в то время как бизнес-план при масштабировании бизнеса фокусируется на стратегии расширения и увеличения масштабов операций для достижения новых рыночных возможностей и увеличения прибыли. Грамотно разработанный бизнес-план является залогом успешного масштабирования предприятия.

2 Анализ финансовых показателей деятельности ООО «СТЭЛС» с целью выявления возможностей для расширения бизнеса

2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности ООО «СТЭЛС»

ООО «СТЭЛС» – небольшая организация г. Тольятти, занимающаяся производством пищевых продуктов и блюд. Организация зарегистрирована 17.08.2010 г.

Компания зарегистрирована по адресу: 445042, обл. Самарская, г. Тольятти, ул. Офицерская, д. 18, оф. 201.

Основной деятельностью организации является производство готовых пищевых продуктов и блюд. Дополнительно организация занимается осуществляет такие виды деятельности как:

- торговля оптовая рыбой, ракообразными и моллюсками, консервами и пресервами из рыбы и морепродуктов;
- торговля оптовая прочими пищевыми продуктами и другое;
- торговля розничная рыбой, ракообразными и моллюсками в специализированных магазинах;
- торговля розничная прочими пищевыми продуктами в специализированных магазинах, не включенными в другие группировки и другое.

Уставный капитал ООО «СТЭЛС» составляет 10 т. р. У организации числится единственный учредитель с 2013 г.

Организация ООО «СТЭЛС» работает на общем режиме налогообложения, включена в реестр Роскомнадзора как оператор, осуществляющий обработку персональных данных.

Численность персонала организации составляет на конец 2023 г. – 29 чел. Динамика отрицательная. За последний год произошло снижение

численности персонала на 7 человек, что свидетельствует о снижении объемов деятельности и предприятия (рисунок 6).

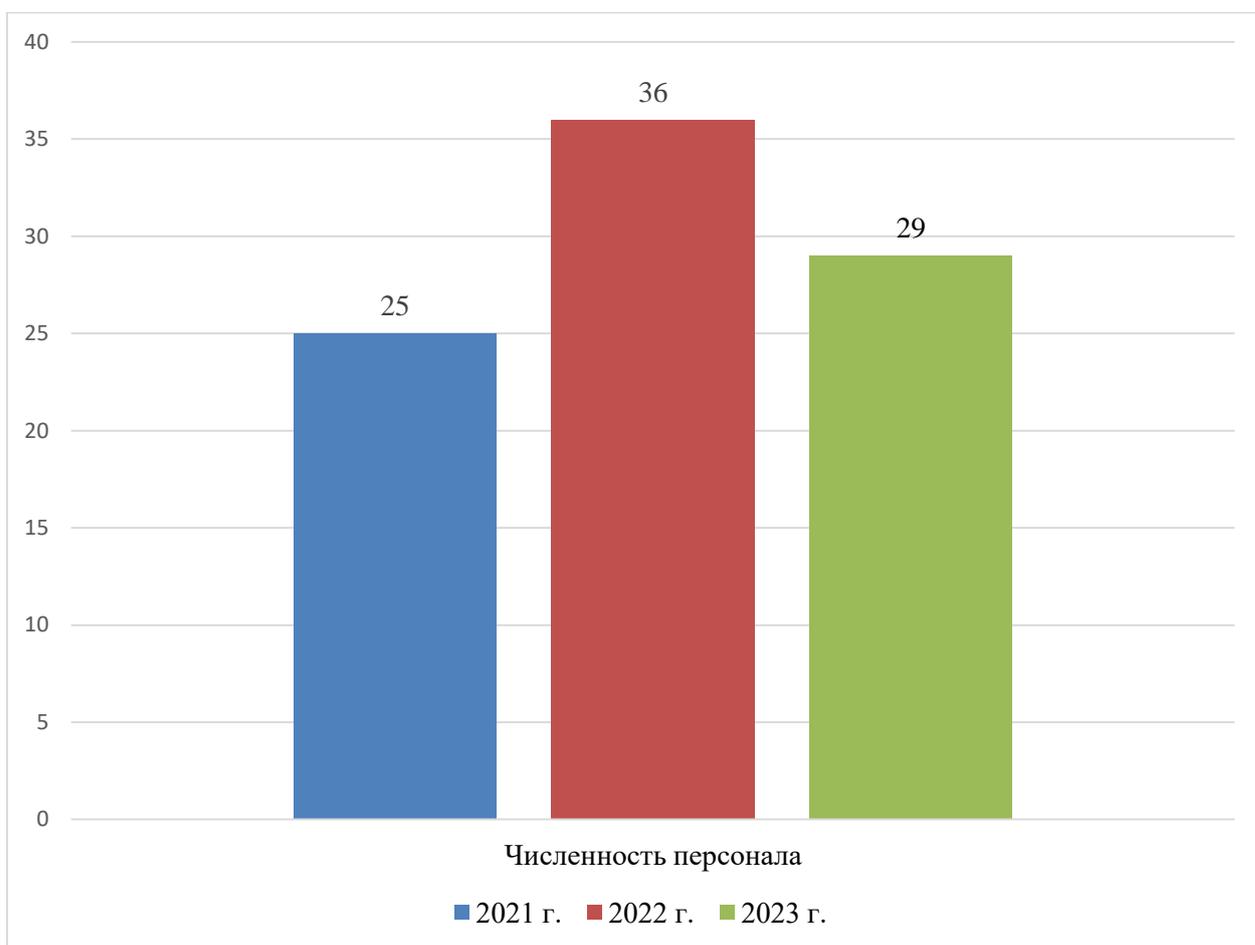


Рисунок 6 – Динамика численности персонала ООО «СТЭЛС» за 2021-2023 г.

Организационная структура предприятия – линейно-функциональная структура (рисунок 7). Данная система управления подразумевает четкую иерархию подчинения и выполнение каждый отделом и подразделением предприятия своих функций. Основным преимуществом данной системы управления является возможность быстрой передачи информации для принятия дальнейших управленческих вопросов по работе отделов организации.

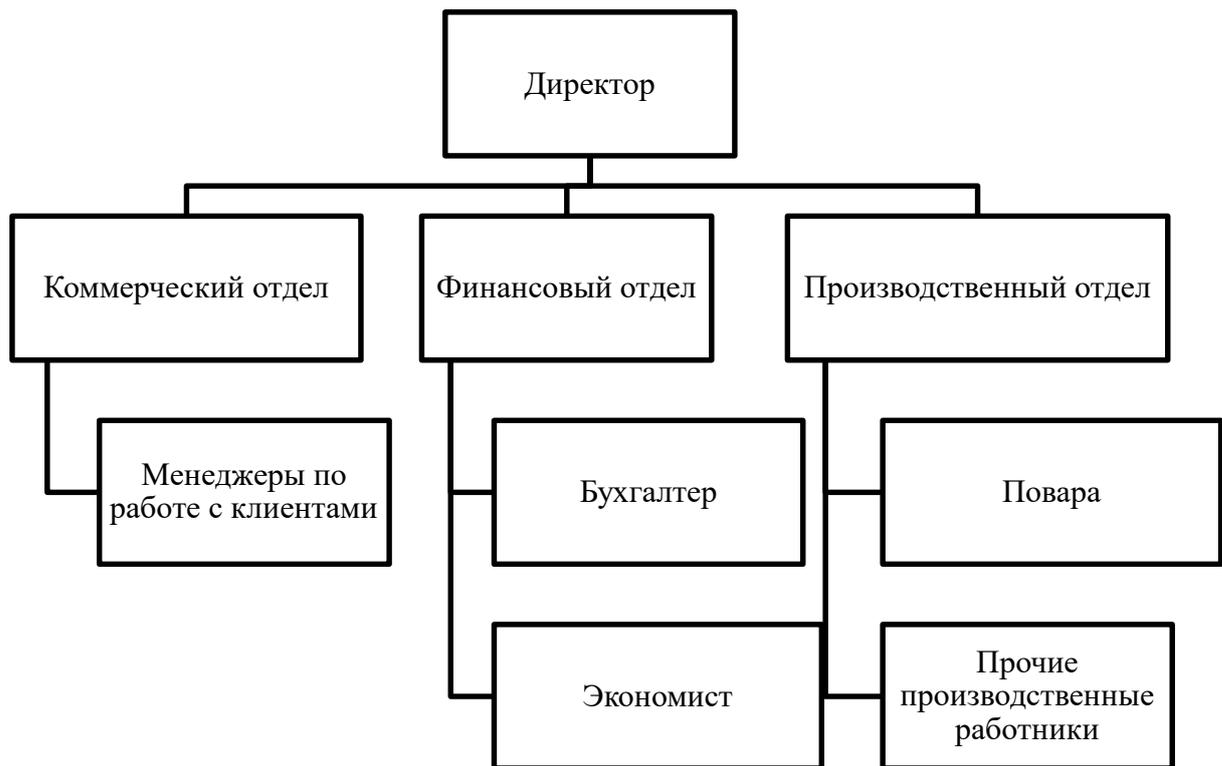


Рисунок 7 – Организационная структура предприятия ООО «СТЭЛС»

Директор ООО «СТЭЛС» является главным звеном данной иерархии и осуществляет разработку стратегических целей организации и способов их реализации, производит выбор направлений развития предприятия, организует и контролирует работу всех отделов организации, принимает ключевые решения по вопросам финансового, коммерческого, кадрового отделов.

Финансовый отдел представляет бухгалтер и экономист предприятия. Бухгалтер управляет финансовыми ресурсами компании, ведет бухгалтерский и налоговый учет. Экономист осуществляет планирование бюджетов доходов

и расходов организации, формирует различные финансовые аналитические отчеты.

Коммерческий отдел ООО «СТЭЛС» занимается продажами продукции оптовым и розничным клиентам предприятия, развивает клиентскую базу, осуществляет анализ рынка и конкурентов, а также разрабатывает стратегии продаж, осуществляет поддержание отношений с постоянными клиентами компании.

Производственный отдел организации занимается основной деятельностью организации, а именно производством пищевых продуктов питания. Также сотрудники отдела осуществляют закупки необходимого сырья и материалов для производства и продажи продукции предприятия.

Ответственным за формирование и реализацию кадровой политики предприятия, в виду небольшого количества персонала, выступает директор организации.

Основные локальные акты по работе с персоналом, применяемые в организации ООО «СТЭЛС» следующие:

- трудовой договор;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- положение об оплате труда;
- положение о премировании;
- инструкции по охране труда.

Все перечисленные документы служат для установления правил и стандартов, которые регулируют трудовые отношения в организации и обеспечивают соблюдение трудового законодательства.

Далее в таблице 4 представлен анализ основных экономических показателей предприятия ООО «СТЭЛС» на основании финансовой отчетности предприятия за 2021-2023 гг. (Приложения А, Б, В) [8], [9].

Таблица 4 – Экономические показатели деятельности ООО «СТЭЛС» за 2021-2023 гг.

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение 2022 г./2021 г.		Изменение 2023 г./2022 г.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп приро ста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп приро ста, %
1.Выручка, тыс. руб.	564260	591403	878023	27143	4,81	286620	48,46
2. Полная себестоимость продаж, тыс. руб.	560935	584942	866699	24007	4,28	281757	48,17
3.Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	3325	6461	11324	3136	94,32	4863	75,3
4.Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	3325	6461	11324	3136	94,32	4863	75,3
5. Чистая прибыль, тыс. руб.	1351	1502	1579	151	11,18	77	5,13
6.Основные средства, тыс. руб.	0	0	0	-	-	0	-
7.Оборотные активы, тыс. руб.	71250	109220	110914	37970	53,29	1694	1,55
8.Среднесписочная численность, чел.	25	36	29	11	44	-7	-19,4
9. Фонд оплаты труда, тыс. руб.	13000	19800	16820	6800	52,31	-2980	-15,05
10.Среднегодовая выработка работающего, тыс. руб.	22570,4	16427,86	30276,6	-6142,5	-27,22	13849	84,3
11. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	520	550	580	30	5,77	30	5,45
12.Фондоотдача	-	-	-	-	-	-	-
13.Оборачиваемость активов, раз	7,919	5,415	7,9	-2,505	-	2,485	45,89
14.Рентабельность деятельности, %	0,24	0,26	0,18	0,02	-	-0,08	-30,77
15.Рентабельность продаж, %	0,59	1,09	1,3	0,5	-	0,21	19,27
16.Затраты на рубль выручки, коп.	99,4	98,9	98,7	-0,5	-0,506	-0,2	-0,21

Таблица 4 демонстрирует улучшение финансовых показателей предприятия ООО «СТЭЛС» к 2023 г. Выручка организации в 2023 г. увеличилась на – 48,46% и составила 878023 т. р. относительно 591403 т. р. в 2022 г. Себестоимость продаж с учетом роста товарооборота тоже повышается на – 48,17% в 2023 г. Валовая прибыль и прибыль продаж в 2022 г. составила 6461 т. р., что на 94,32% выше прибыли от продаж, полученной годом ранее. В 2023 г. значение показателей выросло до 11324 т. р. или на 75,3%.

На фоне роста выручки предприятия ООО «СТЭЛС» и достаточно высокого объема прочих расходов предприятием в 2023 г. получена чистая прибыль в размере 1579 т. р. Рост чистой прибыли в 2022 г. составил –11,18%., в 2023 г. – 5,13%.

Показатели рентабельности, рассчитанные за исследуемый период, демонстрируют низкую рентабельность деятельности и продаж организации ООО «СТЭЛС», что, естественно, может негативно отразиться на финансовой устойчивости предприятия.

Ниже рассмотрена динамика основных показателей финансового состояния предприятия ООО «СТЭЛС» за три года.

На рисунке 8 рассмотрена динамика основных элементов активов предприятия ООО «СТЭЛС» за 2021-2023 г.

Согласно рисунку 8, основную долю активов предприятия составляют оборотные активы – 100% в течение всего периода оценки. В целом, активы компании выросли к 2023 г. и составили всего 110914 т. р. Рост активов относительно 2021 г. составил – 55,7%. Большую часть оборотных активов в течение трех лет составляет дебиторская задолженность, которая к 2023 г. составила 91418 т. р., что на 58,9% выше значения 2021 г. Рост дебиторской задолженности сказывается на росте ее доли в активах предприятия, она занимает – 84% на конец 2023 г.

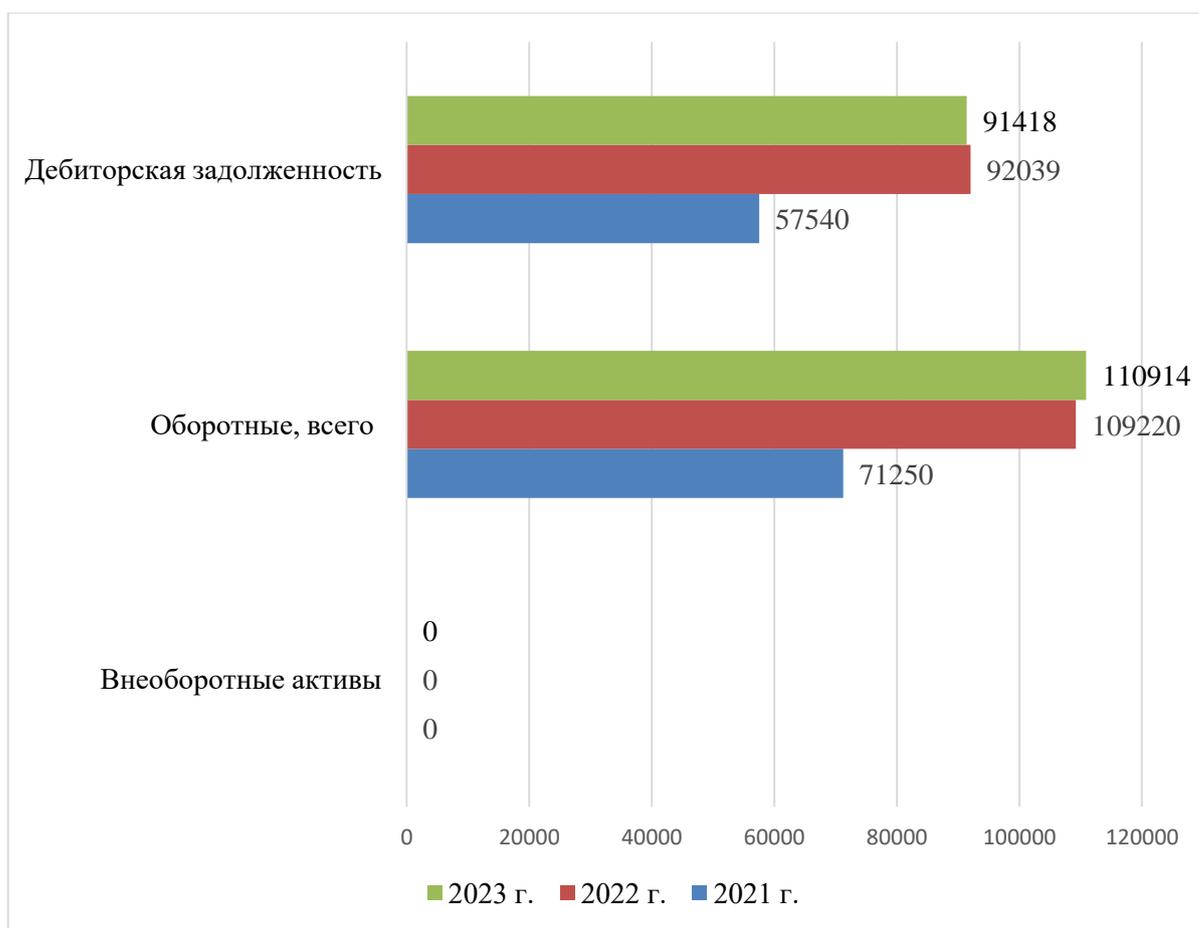


Рисунок 8 – Динамика основных элементов активов предприятия ООО «СТЭЛС» за 2021-2023 г., т. р.

На рисунке 9 рассмотрена динамика основных элементов капитала ООО «СТЭЛС».

Капитал предприятия ООО «СТЭЛС» состоит в основном из краткосрочных обязательств, а именно краткосрочной кредиторской задолженности – 87% на конец 2023 г.

На рисунке 9 видно увеличение как собственного капитала, так и краткосрочных обязательств за три года. Собственный капитал за 3 года вырос на 33,9%. Краткосрочные обязательства увеличились на 44,4%.

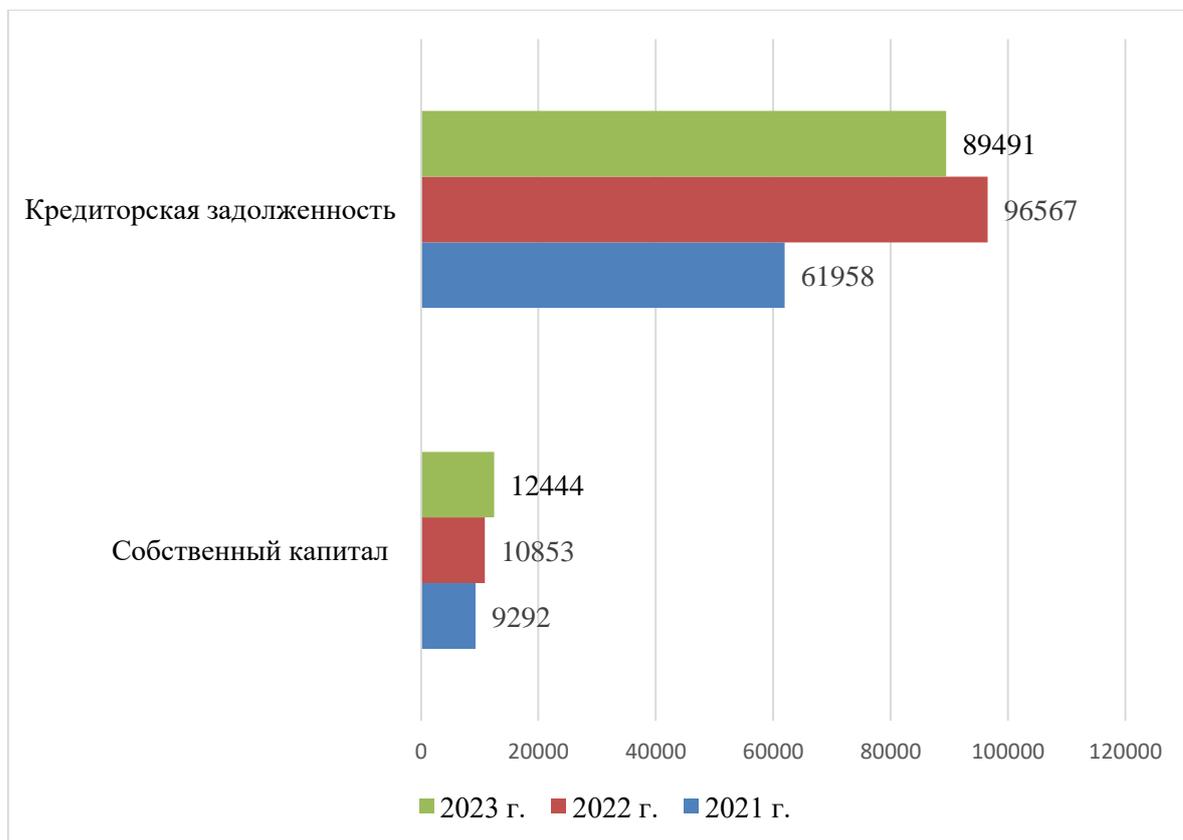


Рисунок 9 – Динамика основных элементов капитала предприятия ООО «СТЭЛС» за 2021-2023 г., т. р.

Доля обязательств в структуре капитала ООО «СТЭЛС» очень высока, что негативно отражается на показателях ликвидности, динамика которых представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Показатели ликвидности ООО «СТЭЛС»

Показатель	Значение			Изменение 2022/2021 гг.	Изменение 2023/2022 гг.
	2021 г.	2022 г.	2023 г.		
Коэффициент текущей ликвидности	1,14	1,13	1,15	-0,01	0,02
Коэффициент быстрой ликвидности	1	0,96	0,98	-0,04	0,02
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,08	0,01	0,03	-0,07	0,02

В таблице 5 видно, что коэффициент абсолютной ликвидности и коэффициент текущей ликвидности не соответствуют нормальным значениям в виду недостатка денежных средств для покрытия наиболее срочных обязательств и высокой доли краткосрочных обязательств в структуре капитала организации ООО «СТЭЛС». Коэффициент абсолютной ликвидности находится в критических значения – 0,03 на конец 2023 г., следовательно, компании ООО «СТЭЛС» необходимо увеличить долю денежных средств на балансе предприятия для поддержания ликвидности и платежеспособности, а также провести мероприятия по улучшению политики управления кредиторской задолженностью. Сумма кредиторской задолженности велика.

В заключении пункта, можно сделать вывод, что предприятие ООО «СТЭЛС» в течение 2021-2023 г. наращивает финансовые результаты, однако предприятию следует проводить мероприятия по увеличению рентабельности своей деятельности и улучшению финансового положения.

2.2 Анализ показателей эффективности деятельности ООО «СТЭЛС»

В данном пункте более подробно проведен анализ финансовых результатов ООО «СТЭЛС».

Основные элементы, из которых формируется чистая прибыль компании ООО «СТЭЛС» и их динамика за 2021-2023 гг. приведены в таблице 6.

Анализ данных таблицы 6 показывает, что на рост валовой прибыли в 2023 г. благоприятное влияние оказало снижение общих расходов компании ООО «СТЭЛС». Полная себестоимость продаж в 2023 г. выросла относительно 2022 г. на 48,17%, когда выручка выросла на 48,46%. Прибыль от продаж составила на конец 2023 г. – 11324 т. р., что на 75,3 выше значения в 2022 г. Прибыль до налогообложения с учетом прочих расходов и доходов, а также процентов к уплате на конец 2023 г. составила 1984 т. р. Стоит отметить, достаточно большую сумму прочих расходов к 2023 г., что связано

с расходами на прочие виды деятельности предприятия. Чистая прибыль или совокупный финансовый результат компании ООО «СТЭЛС» на конец 2023 г. составил 1579 т. р. с ростом в 77 т. р. относительно 2022 г.

Таблица 6 – Основные элементы, из которых формируется чистая прибыль компании ООО «СТЭЛС»

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение 2022 г./2021 г.		Изменение 2023 г./2022 г.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
1. Выручка, тыс. руб.	564260	591403	878023	27143	4,81	286620	48,46
2. Полная себестоимость продаж, тыс. руб.	560935	584942	866699	24007	4,28	281757	48,17
3. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	3325	6461	11324	3136	94,32	4863	75,3
4. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	3325	6461	11324	3136	94,32	4863	75,3
5. Проценты к уплате, тыс. руб.	–	666	–	666	–	–	–
6. Прочие доходы, тыс. руб.	51	549	2	498	976,47	-547	-99,64
7. Прочие расходы, тыс. руб.	1661	4452	9342	2791	168	4890	109,8
8. Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	1715	2558	1984	843	49,2	-574	-22,4
9. Налоги на прибыль, тыс. руб.	364	390	405	26	7,1	15	3,85
10. Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	1351	1502	1579	151	11,18	77	5,13

Далее наглядно на рисунке 10 рассмотрена динамика и соотношение выручки и основных расходов компании ООО «СТЭЛС».

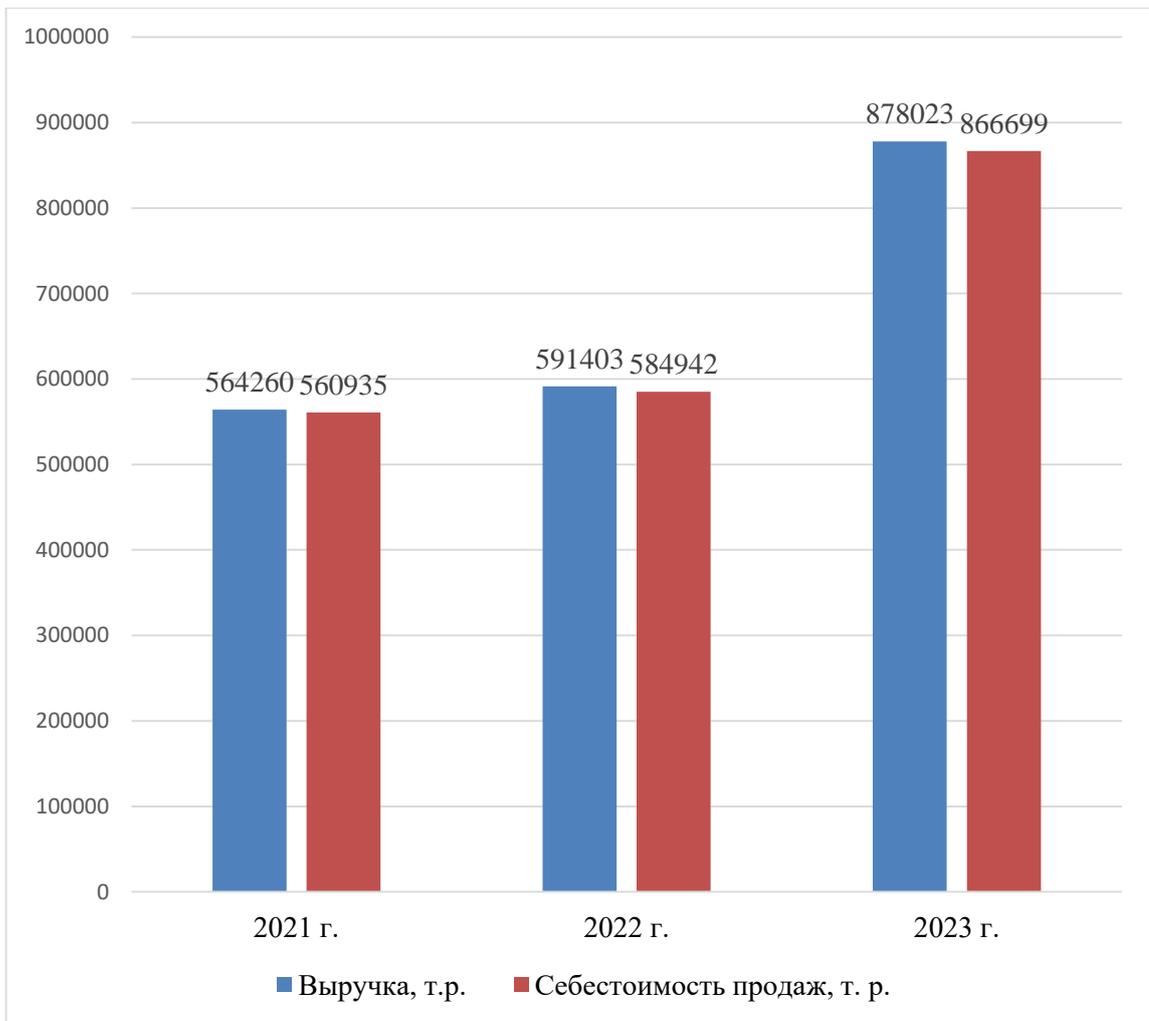


Рисунок 10 – Динамика и соотношение выручки и основных расходов компании ЗАО «СТЭЛС», т. р.

Анализ данных рисунка 10 показывает, что доля себестоимости продаж в общем объеме выручки от реализации достаточно высока, но снижается к 2023 г. В 2021 г. доля себестоимости составляла 99,4%, в 2022 г. – 98,9%, в 2023 г. – 98,7%. Данное снижение благоприятно отразилось на показателях прибыли от продаж предприятия. Можно сделать вывод, что компания проводит работу по оптимизации общих затрат.

Далее на рисунке 11 представлена структура выручки от продаж предприятия ООО «СТЭЛС» на конец 2023 г.

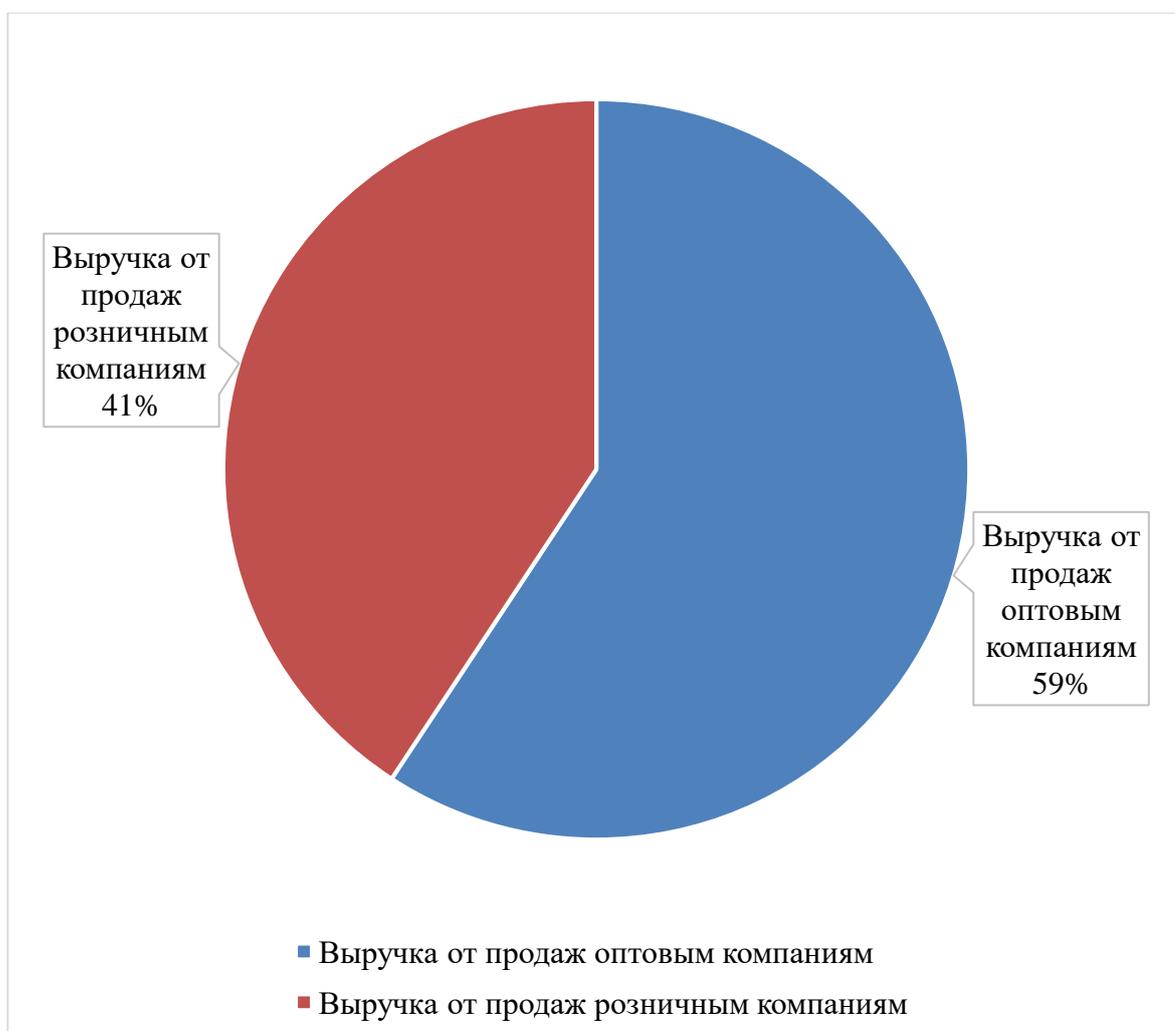


Рисунок 11 – Структура выручки от реализации ООО «СТЭЛС» на конец 2023 г., %

На рисунке 11 видно, что в выручке предприятия на конец 2023 г. преобладает выручка от реализации товаров оптовым клиентам компании – 59%. Выручка от реализации товаров розничным клиентам составляет 41%, соответственно, в общем объеме реализации продукции.

ООО «СТЭЛС» в настоящее время не работает с потребителями напрямую, не имеет своего фирменного магазина, не использует современные цифровые каналы сбыта, как, например, продажи через сайт или различные торговые платформы.

Далее проведена оценка основных показателей рентабельности компании ООО «СТЭЛС». Динамика показателей рентабельности продаж,

общей рентабельности, рентабельности продаж по чистой прибыли представлена на рисунке 12.

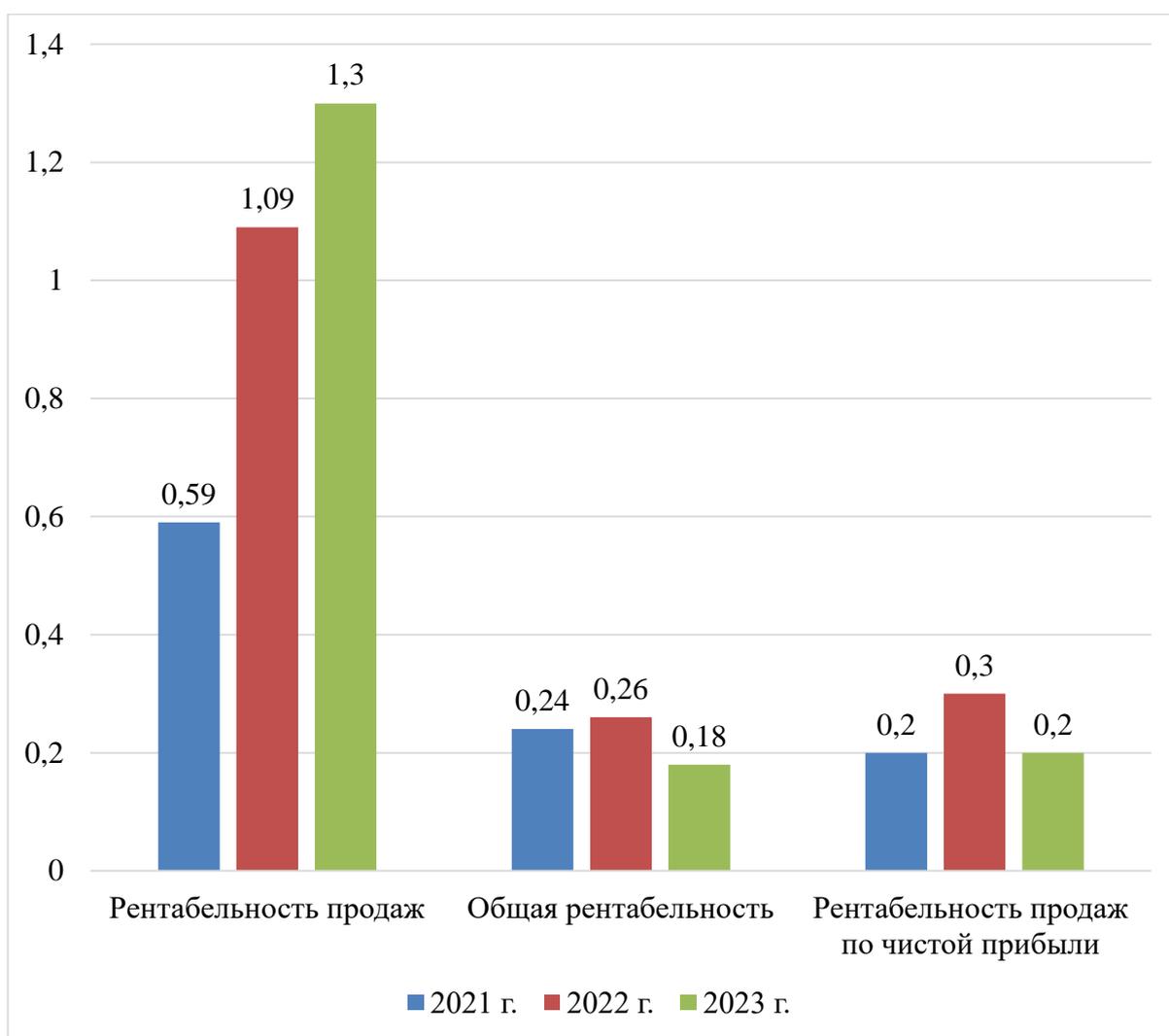


Рисунок 12 – Динамика показателей рентабельности продаж, общей рентабельности и рентабельности продаж по чистой прибыли ООО «СТЭЛС», %

Анализ данных рисунка 12 показывает улучшение показателя рентабельности продаж в 2023 г. до 1,3%, что связано с получением прибыли от продаж и снижением доли расходов в ней. Несмотря на положительные значения всех показателей рентабельности, их значения очень низкие. Норма по рассматриваемой отрасли составляет не менее 4%.

Далее рассмотрены показатели рентабельности имущественных и финансовых ресурсов ООО «СТЭЛС». В таблице 7 приведены результаты расчетов показателей рентабельности активов, собственного и заемного капитала.

Таблица 7 – Результаты расчетов показателей рентабельности активов, собственного и заемного капитала ООО «СТЭЛС»

Показатель	Значение			Изменение 2022/2021 гг.	Изменение 2023/2022 гг.
	2021 г.	2022 г.	2023 г.		
Рентабельность собственного капитала (ROE)	15,9	14,9	13,6	-1	-1,3
Рентабельность активов (ROA)	2,7	1,7	1,4	-1	-0,3
Рентабельность задействованного капитала (ROCE)	20,2	23,3	14,6	3,1	-8,7

Анализ данных таблицы 7 показывает ухудшение значений всех рассматриваемых показателей к 2023 г. Рентабельность собственного капитала снизилась до 13,6% относительно – 15,9% в 2021 г., однако значение все еще достаточно высокое. Рентабельность активов составила на конец рассматриваемого периода 1,4%, снизившись за три года на 1,3%. Рентабельность задействованного капитала составила – 14,6%, что также является достаточно высоким показателем.

Далее на рисунке 13 приведена динамика показателя рентабельности продукции компании ООО «СТЭЛС» за 2021-2023 гг.

Анализ данных рисунка 13 показывает, что рентабельность продукции демонстрирует рост в течение трех лет на фоне снижения себестоимости продаж в выручке предприятия. Значение показателя увеличилось до 1,3% за три года. Не смотря на рост показателя, значение еще достаточно низкое.

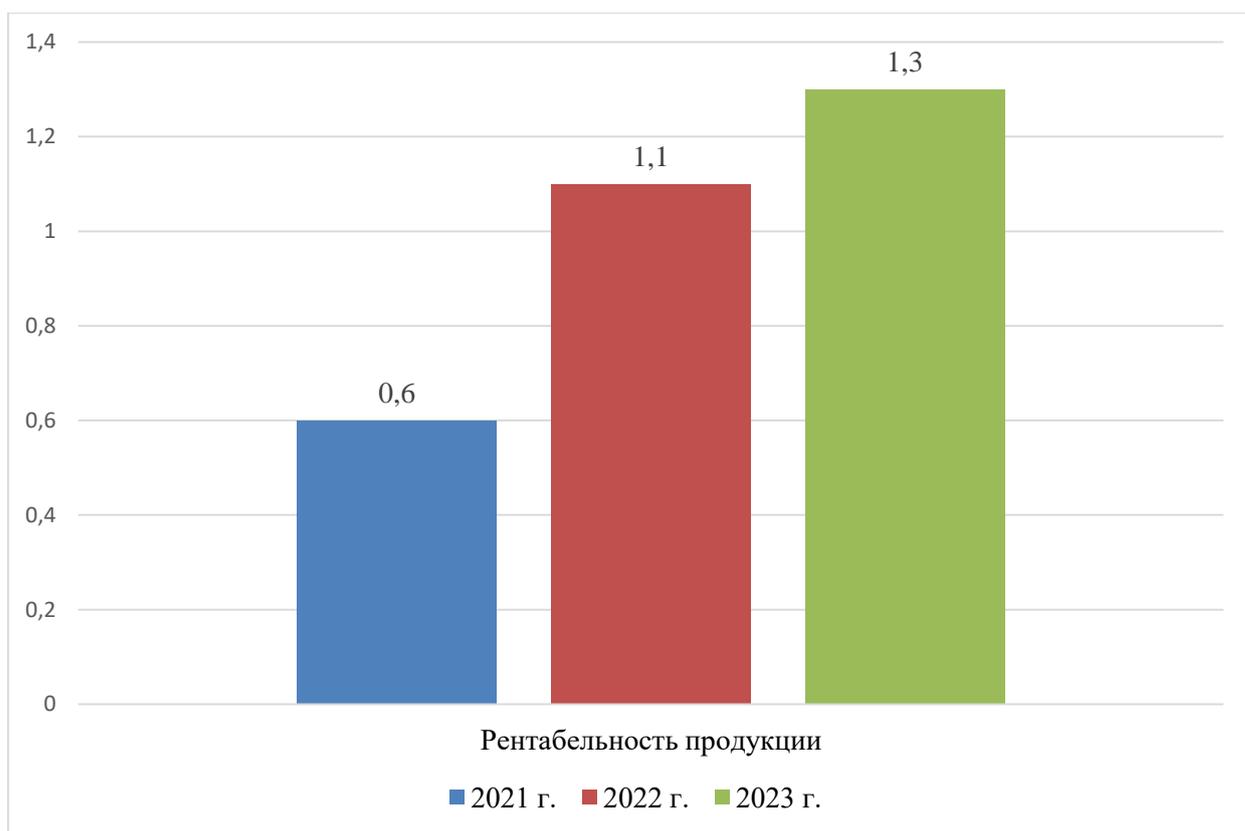


Рисунок 13 – Рентабельность продукции компании ООО «СТЭЛС» за 2021-2023 гг., %

Следовательно, в результате анализа основных показателей эффективности деятельности ООО «СТЭЛС» выявлена низкая рентабельность деятельности и незначительный рост чистой прибыли за три года, не смотря на значительный рост выручки предприятия. Перед предприятием ООО «СТЭЛС» стоит задача сосредоточить свое внимание на более рентабельных видах деятельности для повышения финансовых показателей.

2.3 Анализ рыночных условий, в которых функционирует компания ООО «СТЭЛС»

В данном пункте проведен анализ рыночных условий, в которых функционирует компания ООО «СТЭЛС».

Последние несколько десятилетий происходит планомерный рост темпа жизни человека, дефицит времени заставляет экономить его на всем, в том числе и на приготовлении пищи. Это ведет к повышению популярности продуктов быстрого приготовления – полуфабрикатов и готовых блюд.

Основные производители замороженных полуфабрикатов и готовых блюд – мясокомбинаты, частные небольшие цеха по производству полуфабрикатов и готовой продукции, сетевые гипермаркеты, небольшие компании по производству готовой продукции и полуфабрикатов.

Основные потребители данной продукции: супермаркеты, предприятия общепита, физические лица и компании.

Эксперты отрасли считают, что рынок в дальнейшем может продолжить рост с незначительными колебаниями. Поскольку на данный момент внутри страны производится достаточное количество сырья для производства полуфабрикатов и готовых блюд, объем рынка не будет зависеть от внешних поставок. Как отмечают эксперты рынка, в ближайшей перспективе рынок продолжит активно развиваться. При высоком темпе жизни люди будут стремиться минимизировать время на приготовление пищи. Производители, в свою очередь, будут предлагать больше новинок и расширять свои технологии. Важную роль будет играть информированность потребителей о свойствах и вкусах продуктов.

На рынок производства полуфабрикатов и готовых блюд в настоящее время влияет большое количество различных внутренних и внешних факторов.

На рисунке 14 представлены результаты STEP-анализа внешних факторов, влияющих на рынок производства полуфабрикатов и готовых блюд.

Наибольшее влияние на деятельность ООО «СТЭЛС» влияет рост цен на сырье, технологические факторы, а также изменения предпочтений потребителей.

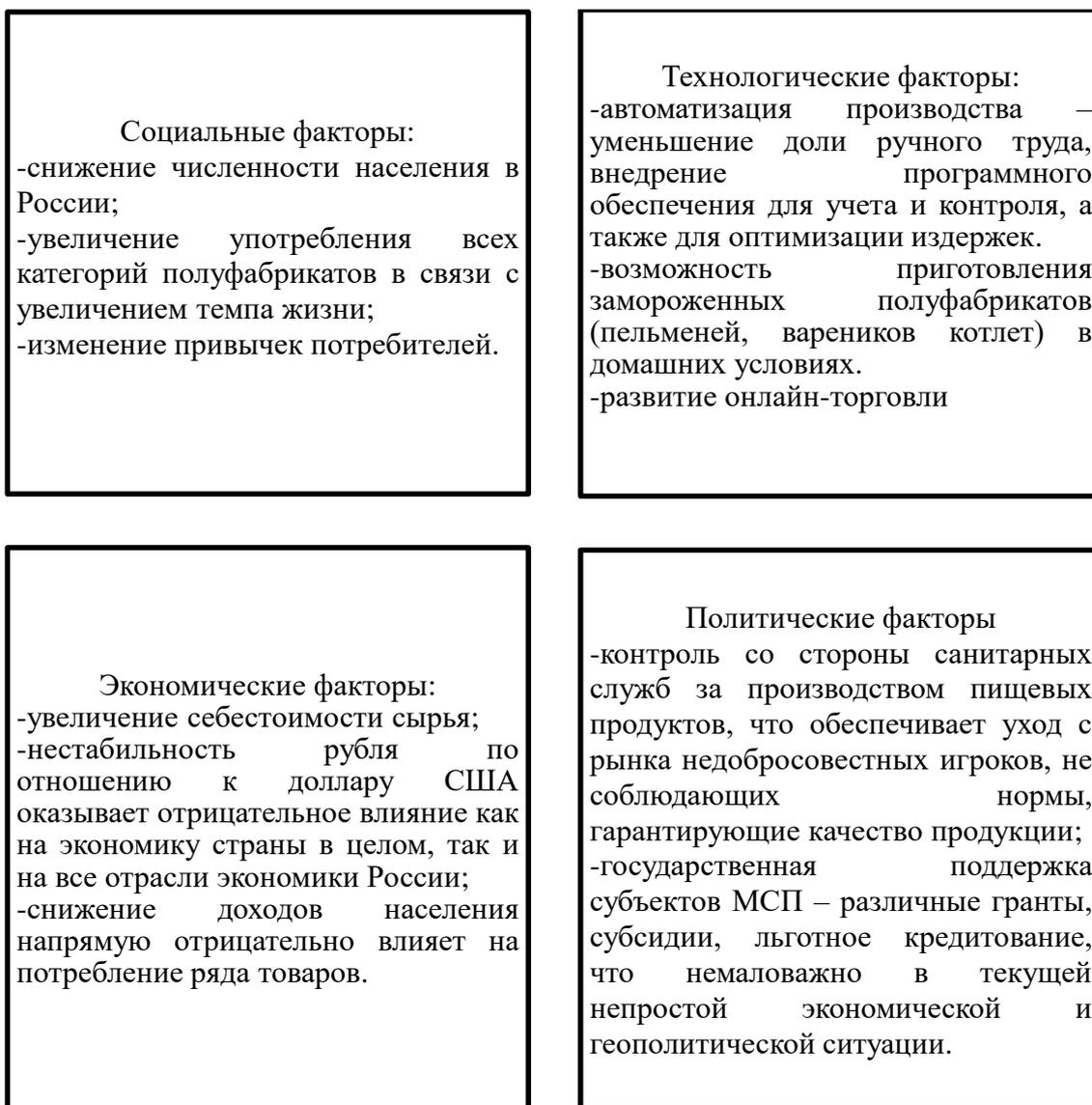


Рисунок 14 – STEER-анализ факторов, влияющих на рынок производства полуфабрикатов и готовых блюд в России

Основными конкурентами предприятия на территории г. Тольятти являются следующие организации: «Привет Обед», «Царский обед», «Сытый».

Преимущества предприятий-конкурентов состоят в следующем:

- «Сытый» – активно использует цифровые каналы для маркетинга и продаж, обеспечивая широкий охват клиентов;
- «Царский обед» – имеет долгую историю работы и широкий опыт в производстве готовой еды;

- «Привет Обед» – известна своим разнообразным ассортиментом, в том числе производство пиццы, роллов и так далее.

Слабыми сторонами предприятий-конкурентов является:

- «Царский обед» – столкнулась с критикой в отношении некоторых блюд из-за высоких цен;
- «Привет Обед» – имеет негативные отзывы о сервисе;
- «Сытый» – имеет ограниченный ассортимент в сравнении с некоторыми конкурентами.

Анализ стратегии ценообразования показал, что:

- «Царский обед» – предлагает более высокие цены, обоснованные продолжительным опытом работы и созданной репутацией;
- «Привет Обед» – часто предоставляет скидки и акции для привлечения клиентов;
- «Сытый» – использует стратегию ценообразования среднего уровня, ориентированную на широкую аудиторию.

Сравнительная характеристика основных конкурентов предприятия ООО «СТЭЛС» представлена в таблице 8.

Таблица 8 – Сравнительная характеристика основных конкурентов предприятия ООО «СТЭЛС»

Название фирмы	Место нахождения	Продукт/работа	Цена, руб.	Сильные стороны	Слабые стороны
«Привет Обед»	В Автозаводском районе г. Тольятти	Комплексные обеды, блюда на заказ, роллы, пицца, фастфуд	Низкая по рынку	Низкая цена, широкий ассортимент, часто проводят акции и устанавливают скидки	Недостаточная известность, негативные отзывы о сервисе.
«Царский обед»	В Центральном районе г. Тольятти	Комплексные обеды, традиционные блюда на заказ, полуфабрикаты	Выше среднего по рынку	Надежная репутация, созданная годами работы, большой ассортимент	Критика потребителей в части ценообразования, ассортимент практически не обновляется

Продолжение таблицы 8

Название фирмы	Место нахождения	Продукт/работа	Цена, руб.	Сильные стороны	Слабые стороны
«Сытый»	В Автозаводском районе г. Тольятти	Комплексные обеды, питание на весь день	Средняя цена по рынку	Активно использует цифровые каналы для маркетинга, среднее ценообразование по рынку	Небольшой ассортимент и низкая узнаваемость среди потребителей

Анализ ценообразования предприятия показал, что ведущая стратегия ценообразования предприятия ООО «СТЭЛС» состоит в акценте на производительность и качество. Предприятие ориентируется на высокое качество, натуральный состав, и цены формируются с учетом использования высококачественных продуктов. Цены предприятия позиционируются как средние по рынку, что позволяет поддерживать конкурентоспособность. При расчете цены на продукцию ООО «СТЭЛС» тщательно анализирует затраты на сырье, труд и производственные издержки.

Далее проведен анализ внутренних факторов влияния на деятельность предприятия ООО «СТЭЛС» путем SWOT-анализа деятельности ООО «СТЭЛС» (Таблица 9).

На основе проведенного в таблице 9 анализа предприятию ООО «СТЭЛС» следует сосредоточиться на укреплении своих сильных сторон, таких как качество продукции и гибкость производства, а также рассмотреть возможности для расширения ассортимента продукции и улучшения операционной эффективности. Также важно учитывать угрозы и слабости, чтобы разработать эффективные стратегии по преодолению.

Таблица 9 – SWOT-анализ деятельности ООО «СТЭЛС»

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>Приготовление блюд высокого качества с использованием качественных продуктов.</p> <p>Разнообразие ассортимента, чтобы удовлетворить потребности различных отраслей и клиентов.</p> <p>Наличие квалифицированных сотрудников.</p> <p>Возможность быстро адаптироваться к изменениям в спросе и выпускать новые продукты.</p> <p>Географическое расположение в крупном городе</p>	<p>Неэффективный маркетинг.</p> <p>Возможные изменения цен на сырье</p> <p>Высокая конкуренция</p> <p>Отсутствие цифровых каналов сбыта</p> <p>Недостаточная автоматизация и оптимизация производственных процессов</p>
Возможности	Угрозы
<p>Возможность расширения ассортимента и проникновения на новые рынки с учетом специфики спроса.</p> <p>Продвижение продукции через различные каналы, включая сайт, а также различные мессенджеры.</p>	<p>Усиление конкуренции со стороны других конкурентов.</p> <p>Изменения в законодательстве.</p> <p>Нестабильность экономической ситуации и колебания валютных курсов могут оказывать давление на финансовое состояние предприятия.</p>

В таблице 10 представлена матрица SWOT-анализа, позволяющая систематизировать информацию о внутренних и внешних факторах, влияющих на организацию ООО «СТЭЛС».

Таблица 10 – Матрица SWOT-анализа деятельности ООО «СТЭЛС»

СИВ (Сила и Возможности)	СИУ (Сила и угрозы)
<p>Высокое качество продукции и гибкость производственного процесса позволяют предприятию успешно реагировать на изменения в спросе и расширять ассортимент товаров.</p>	<p>Географическое расположение в крупном городе и высокое качество продукции могут помочь предприятию справиться с конкуренцией и нестабильностью на рынке</p>
СЛВ (Слабость и Возможности)	СЛУ (Слабость и Угрозы)
<p>Ограниченные финансовые ресурсы могут стать препятствием для расширения ассортимента продукции и привлечения новых клиентов</p>	<p>Недостаточная автоматизация и высокие операционные издержки могут усугубить негативное воздействие конкуренции и нестабильности на рынке.</p>

Таким образом, представим выводы по второму разделу бакалаврской работы.

По результатам проведенного анализа показателей эффективности предприятия и рыночных условий, в которых функционирует предприятие ООО «СТЭЛС», можно сделать вывод, что предприятие ООО «СТЭЛС» в настоящее время, не смотря на рост финансовых показателей, демонстрирует низкую рентабельность – 1,3%, при норме не ниже 4%, а также достаточно низкие темпы роста чистой прибыли. Анализ рынка показал, что рынок производства и продажи готовых продуктов питания будет развиваться в ближайшем будущем. Наибольшее внешнее влияние на деятельность ООО «СТЭЛС» оказывает рост цен на сырье, технологические факторы, а также изменения предпочтений потребителей. Среди внутренних факторов можно выделить: высокую конкуренцию, рост цен на сырье поставщиков, отсутствие современных цифровых каналов сбыта и недостаточная автоматизация и оптимизация производственных процессов. Следовательно, предприятию ООО «СТЭЛС» следует обратить внимание на эффективное управление финансами, поиск дополнительных источников для инвестиций в масштабирование бизнеса, расширение ассортимента и перечня производимой продукции в соответствии с постоянно меняющимся спросом с целью повышения показателей прибыльности и рентабельности предприятия.

В соответствии с полученными результатами анализа проведенного в данном разделе бакалаврской работы в следующем пункте предложен проект по масштабированию бизнеса предприятия ООО «СТЭЛС».

3 Разработка бизнес-плана проекта для масштабирования бизнеса ООО «СТЭЛС»

3.1 Основные положения бизнес-плана проекта для масштабирования бизнеса ООО «СТЭЛС»

В результате проведенного в предыдущем разделе анализа показателей эффективности предприятия и рыночных условий, в которых функционирует предприятие ООО «СТЭЛС», были выявлены проблемы низкой рентабельности и прибыльности предприятий. С учетом постоянно меняющихся потребительских предпочтений и необходимости адаптации к постоянно меняющимся условиям рынка, предприятию необходимо развивать свою деятельность внедряя новые продукты, услуги или бизнес-процессы, которые позволят выйти на новый уровень финансовой эффективности.

В связи с этим рассматриваемому в исследовании предприятию ООО «СТЭЛС» предлагается реализовать проект по внедрении такой услуги, как подписка на услуги доставки готовых комплексных обедов и комплексов блюд на весь день, неделю или другой период времени. В рамках предлагаемого проекта клиенты могут выбирать ежедневные планы питания, планы питания на неделю или другой срок в зависимости от их целей, или составлять свои собственные меню из предложенных блюд. Актуальность данного проекта обусловлена тем, что современный образ жизни, характеризующийся нехваткой времени на приготовление еды и заботу о здоровье, делают все более востребованными услуги по доставке готовых комплексных обедов и блюд на весь день. Предлагаемый в работе проект отвечает на растущий спрос на качественное, вкусное и здоровое питание.

Целью предлагаемого проекта является предоставление клиентам удобной и качественной услуги по доставке готовых комплексных обедов и блюд на весь день, способствующей здоровому образу жизни и позволяющей

экономить время на более важные вещи. Название проекта: «Гастроном: Доставка Готовых Блюдов».

В данном проекте продуктом выступают готовые комплексные обеды и блюда на весь день. Основные характеристики предлагаемого продукта:

- блюда готовятся профессиональными поварами с использованием качественных ингредиентов. Меню разрабатывается с учетом диетических и вкусовых предпочтений клиентов;
- доставка гарантирует клиентам удобство и пунктуальность;
- регулярное обновление меню с учетом обратной связи от клиентов;
- комплектация продукции включает основное блюдо, гарнир, салат или другие дополнения в зависимости от выбранного меню и плана питания;
- для упаковки используются безопасные материалы, обеспечивающие сохранность продукции и ее гигиеничность.

Примерные комплексы блюд и их характеристика представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Наименование продукта и его характеристика

Наименование продукта	Характеристика	Отличительные особенности
Завтрак «Здоровый старт»	Сбалансированный завтрак с учетом питательных потребностей	Включает крупы, яйца, овощи, фрукты, источник энергии на весь день
Комплексный обед	Готовое блюдо, включающее основное блюдо, гарнир и салат	Разнообразие меню, удобство и быстрота приготовления, питательность
Полдник «Энергетический удар»	Легкая закуска или фрукты для зарядки энергией	Идеальный перекус для поддержания активности и концентрации
Ужин «Легкий и вкусный»	Легкое и сытное блюдо, способствующее хорошему сну	Включает белковые и легкоусвояемые углеводы для расслабления и восстановления

Продолжение таблицы 11

Наименование продукта	Характеристика	Отличительные особенности
План питания «Фитнес»	Набор блюд, оптимизированных для фитнеса и спорта	Высокое содержание белка, умеренное количество углеводов, разнообразие продуктов
План питания «Вегетарианский»	Блюда без мяса, но с достаточным содержанием белка и других питательных веществ	Разнообразие растительных продуктов, удовлетворение потребностей в питательных веществах без использования мяса

Потенциальный потребитель продукции проекта – семейные люди, которые заботятся о питании своих близких, выбирают проверенные и качественные продукты, уделяют внимание составу и пищевой ценности продукции, ищут экономичные и доступные варианты, одинокие люди, которым некогда готовить с средним доходом и выше среднего. Географический признак – жители г. Тольятти.

Портрет потенциального клиента представлен ниже:

- ценит качество и скидки;
- в условиях высокой конкуренции и обилия брендов ищет отзывы о продукции в интернете;
- иногда долго принимает решение о покупке;
- может совершать импульсивные покупки в зависимости от настроения, количества доступных денег в момент совершения покупки;
- более 70% не любят экспериментировать и будут придерживаться своего выбора в течение длительного периода времени.
- важен состав продукции.

Для продвижения продукции предприятия рекомендуется использование вариантов продвижения, перечисленных на рисунке 15.

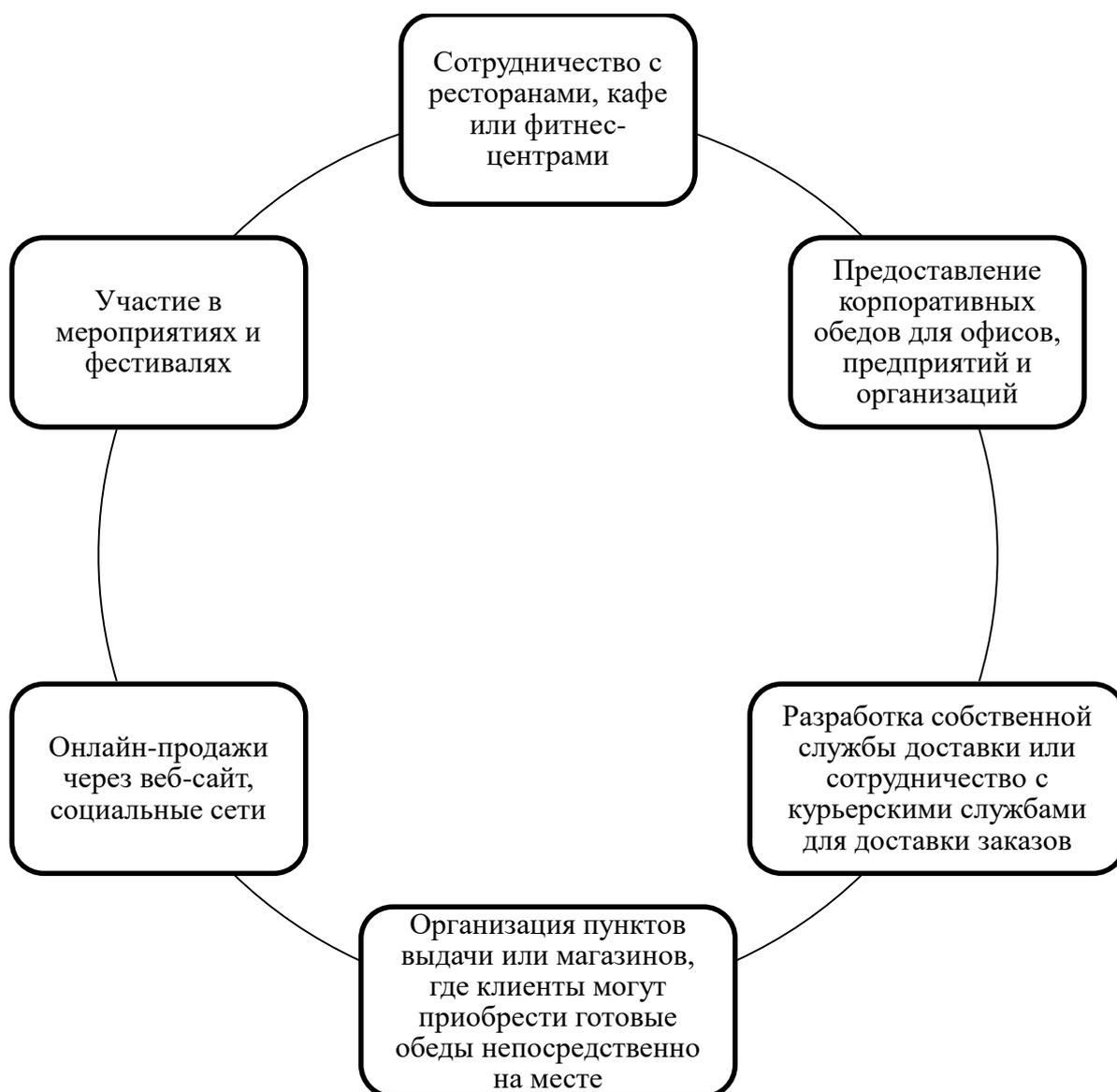


Рисунок 15 – Основные варианты продвижения продукции проекта

В таблице 12 представлен план маркетинга, включающий основные аспекты маркетинга предлагаемого проекта.

Средства маркетинговой коммуникации для продвижения продукта первоначально при реализации проекта будут включать рекламные публикации, промо-акции и конкурсы в популярных социальных сетях, рассылку новостей, акций, специальных предложений и информационных рассылок через email, участие в фестивалях, промо-акциях, дегустациях и других мероприятиях.

Таблица 12 – План маркетинга проекта для масштабирования бизнеса ООО «СТЭЛС»

<p>Продукт Сбалансированное и питательное питание Богатый выбор меню, включая планы питания для различных целевых групп Удобство и быстрота получения Качественные ингредиенты, приготовление профессиональными поварами</p>	<p>Цена Оптимальный уровень цен должен учитывать себестоимость продукции, конкурентные цены на рынке, а также готовность целевой аудитории платить за качественное и удобное питание.</p>
<p>Канал сбыта Онлайн-продажи через веб-сайт, социальные сети Партнерство с ресторанами, кафе и фитнес-центрами Корпоративные заказы для офисов и предприятий Розничные точки продаж или пункты выдачи Собственная служба доставки или сотрудничество с курьерскими службами</p>	<p>Продвижение Продвижение в социальных сетях через рекламные публикации, конкурсы и акции Создание контента на блоге компании о здоровом питании, рецептах и советах по питанию Рассылка новостей и специальных предложений через email. Сотрудничество с партнерами для рекомендации услуги своим клиентам Участие в мероприятиях и фестивалях, а также организация промо-акций и дегустаций</p>

Далее рассмотрены основные вопросы организации производства и кадровой структуры проекта.

В первую очередь должно быть выбрано подходящее помещение для реализации проекта. Выбранное помещение должно быть удобно расположено с точки зрения доступности для персонала и клиентов, оборудовано необходимой мебелью и техникой для работы сотрудников. Склад должен быть оборудован системой вентиляции и охлаждения. Помещение должно соответствовать стандартам безопасности и гигиены.

В таблице 13 перечислены необходимые помещения для реализации проекта и стоимость их аренды.

Согласно таблице 13 совокупные расходы на аренду всех необходимых помещений составят 50 т. р.

Таблица 13 – Помещения, необходимые для проекта

Назначение помещения (офисное, складское, торговое, производственное)	Площадь, кв. м.	Правовое основание использования (собственное, аренда)	Сумма аренды, руб.
Офисное	50	Договор аренды	25 000
Производственное	25	Договор аренды	15 000
Складское	10	Договор аренды	10 000
Итого	85	-	50 000

Также для реализации проекта необходимо предприятию приобрести следующее оборудование, перечисленное в таблице 14.

Таблица 14 – Приобретаемое оборудование для реализации проекта

Наименование	Назначение	Количество	Общая стоимость, руб.
Плита	Приготовление блюд	2	60 000
Холодильные камеры	Хранение сырья	1	150 000
Кухонные столы и рабочие поверхности	Рабочее место для приготовления	1	110 000
Термосумки и термоконтейнеры для доставки	Доставка продукции до клиентов	1	20 000
Упаковочная машина	Упаковка готовой продукции	1	50 000
Автомобиль	Доставка продукции	1	670 000
Итого	-	7	1 060 000

Согласно таблице 14, приобретаемое оборудование для реализации проекта потребует затрат в размере 1060 т. р. Для приобретения оборудования будет использоваться кредит банка.

Далее в таблице 15 перечислены основные затраты на сырье и материалы, которые необходимо будет произвести в первый месяц реализации проекта.

Таблица 15 – Затраты на сырье и материалы

Наименование	Ед. изм.	Объем потребления в месяц	Стоимость, руб.
Мясо, курица	кг	300	100 000
Рыба	кг	15	75 000
Специи	кг	1	10 000
Крупы	кг	10	100 000
Овощи	кг	30	60 000
Фрукты	кг	15	60 000
Мука	кг	10	10 000
Молочные и кисломолочные продукты	л	15	75 000
Шоколад	кг	1	6 000
Орехи	кг	2	20 000
Макаронные изделия	кг	15	10 000
Масла	л	100	10 000
Яйца	десяток	150	15 000
Контейнеры для еды	шт.	300	30 000
Салфетки	уп.	10	2 000
Итого		614	583 000

Следовательно, затраты на сырье и материалы в начале реализации проекта составят 583 т. р.

Коммунальные и хозяйственные расходы на реализацию проекта приведены в таблице 16.

Таблица 16 – Коммунальные и хозяйственные расходы для реализации проекта

Назначение затрат	Величина затрат, руб.
Канцелярские товары и расходные материалы	1 000
Санитарно-гигиенические изделия	2 000
Бытовая химия	1 000
Материалы для технического обслуживания оборудования	3 000
Приобретение инструмента	5 000
Расходы на обслуживание противопожарной системы и сигнализации	2 000
Интернет и телефония	2 000
Оплата курсов подготовки, переподготовки и повышения квалификации	-
Оплата услуг посреднических организаций	-
Охрана	1 000
Коммунальные расходы	12 000
Прочие	5 000
Итого	34000

Коммунальные и хозяйственные расходы для реализации проекта составят 34 т. р. в месяц. Далее, в соответствии с маркетинговым планом, в таблице 17 перечислены основные затраты на продвижение проекта.

Таблица 17 – Затраты на продвижение проекта в начале запуска

Назначение затрат	Величина затрат, руб
Размещение информации в печатных СМИ, в том числе реклама на радио, в сети интернет	25 000
Изготовление рекламной продукции (визитки, флаеры, логотипы, штендеры, вывески и т.п.)	10 000
Аренда информационного пространства	40 000
Прочие	15 000
Итого	90 000

Основные затраты на продвижение проекта в начале запуска составят 90 т. р. в мес.

Планируемый объем сбыта продукции в натуральном выражении представлен в таблице 18.

Таблица 18 – Планируемый объем сбыта продукции в натуральном выражении

Наименование произведенной продукции, работы, услуги	Максимальное количество произведенной продукции в месяц	Минимальное количество произведенной продукции в месяц	Среднее количество произведенной продукции в месяц
Завтрак «Здоровый старт»	600	300	450
Комплексный обед	800	500	650
Полдник «Энергетический удар»	400	200	300
Ужин «Легкий и вкусный»	605	300	450
План питания «Фитнес»	80	60	70
План питания «Вегетарианский»	60	30	45

В заключении пункта в таблице 19 представлены сведения о необходимом кадровом составе для реализации предлагаемого проекта.

В таблице 19 видно, что для реализации проекта потребуется набрать новых 11 сотрудников в команду предприятия.

Таблица 19 - Сведения о необходимом кадровом составе для реализации предлагаемого проекта

Должность	Количество	Заработная плата, руб.	Квалификационные требования
Менеджеры по работе с клиентами	2	60000	Опыт работы в области обслуживания клиентов, коммуникативные навыки, умение работать в команде
Повара	4	140000	Опыт работы в общепите, знание кулинарных техник и санитарных стандартов
Администраторы	2	50000	Организационные навыки, умение работать с компьютером, знание программ бронирования и учета заказов, коммуникабельность, вежливость
Курьеры	3	10000 + гсм+% от заказа	Водительские права, умение работать с мобильным устройством, знание городской инфраструктуры
Итого	11	280 000 + гсм+% от заказа	-

Рассмотрев организационный и производственный план проекта по масштабированию бизнеса ООО «СТЭЛС», в следующем пункте подробно рассмотрены возможные риски реализации проекта и его экономическая эффективность.

3.2 Оценка экономической эффективности разработанного бизнес-плана и связанных с его реализацией рисков

В начале данного пункта рассмотрены основные риски, которые могут существенно повлиять на предлагаемый бизнес-проект. Основные риски перечислены на рисунке 16.

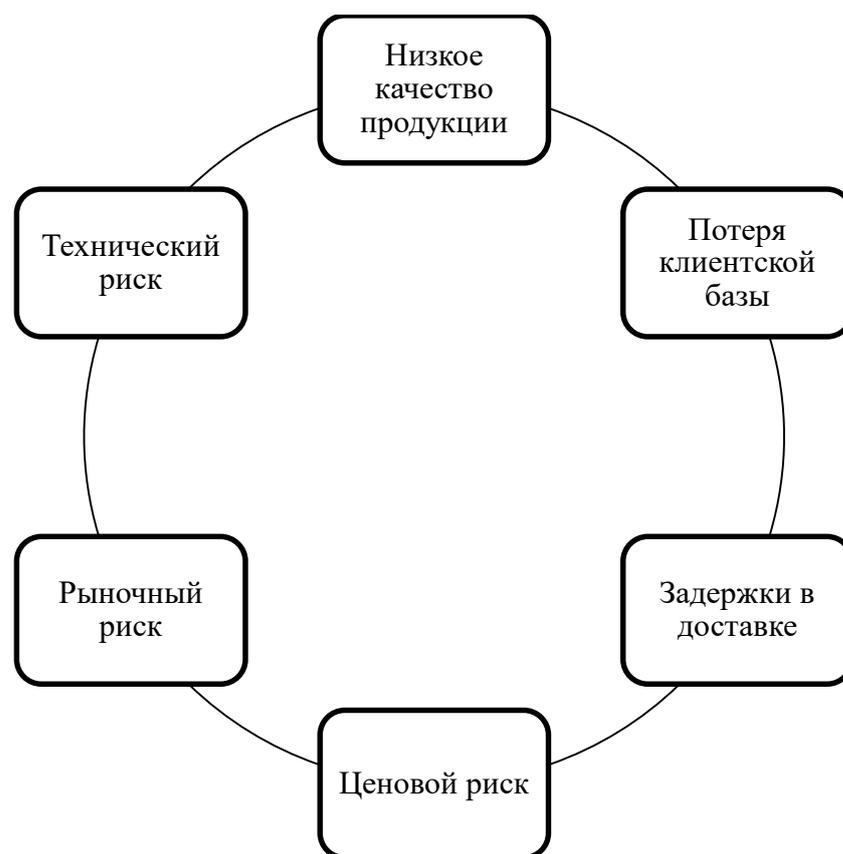


Рисунок 16 – Основные риски реализации проекта

Меры по предотвращению основных рисков реализации проекта масштабирования бизнеса ООО «СТЭЛС» перечислены в таблице 20.

Таблица 20 – Меры по предотвращению основных рисков реализации проекта масштабирования бизнеса ООО «СТЭЛС»

Риск	Фактор риска	Меры по предотвращению
Потеря клиентской базы	Недостаточный уровень сервиса	Обучение персонала стандартам сервиса
Рыночный риск	Рост конкуренции	Предложение уникального ассортимента, акции
Ценовой риск	Рост цен на сырье	Пересмотр ассортимента
Низкое качество продукции	Несоблюдение стандартов приготовления	Регулярный контроль качества ингредиентов и приготовления блюд. Обучение персонала по стандартам и техникам приготовления. Постоянное обновление рецептов и ассортимента.
	Низкое качество используемых ингредиентов	Тщательный отбор поставщиков с проверкой их репутации и качества продукции. Постоянный мониторинг качества поставляемых ингредиентов.

Продолжение таблицы 20

Риск	Фактор риска	Меры по предотвращению
Задержки в доставке	Проблемы с логистикой	Разработка оптимальной схемы логистики и маршрутов доставки
	Транспортные неполадки	Регулярное техническое обслуживание транспортных средств. Наличие запасного транспорта для своевременной доставки
Технический риск	Поломка кухонного оборудования	Постоянное техническое обслуживание, оборудования

Управление рисками должно иметь комплексный характер, учитывающий влияние всех возможных внешних и внутренних негативных факторов и направленный на своевременное снижение или предотвращение их влияния.

Далее рассчитана экономическая эффективность предлагаемого проекта по масштабированию бизнеса ООО «СТЭЛС».

Для начала в таблице 21 рассчитана себестоимость продукции по статьям калькуляции.

Таблица 21 – Себестоимость продукции по статьям калькуляции

Наименование статей	Сумма руб.
Сырье, материалы	583 000
Аренда помещения и оборудования	50 000
Заработная плата с отчислениями	320 000
Коммунальные платежи (электроэнергия, вода, тепло и т.д.)	12000
Проценты по кредиту	15 000
Затраты на рекламу	90 000
Хозяйственные расходы	22 000
Транспортные расходы	15000
Налоги (земельный налог, имущественный налог, транспортный налог)	4000
Прочее	5000
Итого	1 116 000

Себестоимость продукции в первый месяц реализации составит 1116 т. р.

С учетом выполнения запланированного плана продаж ожидаемая выручка от реализации проекта в течение первого года представлена на рисунке 17.

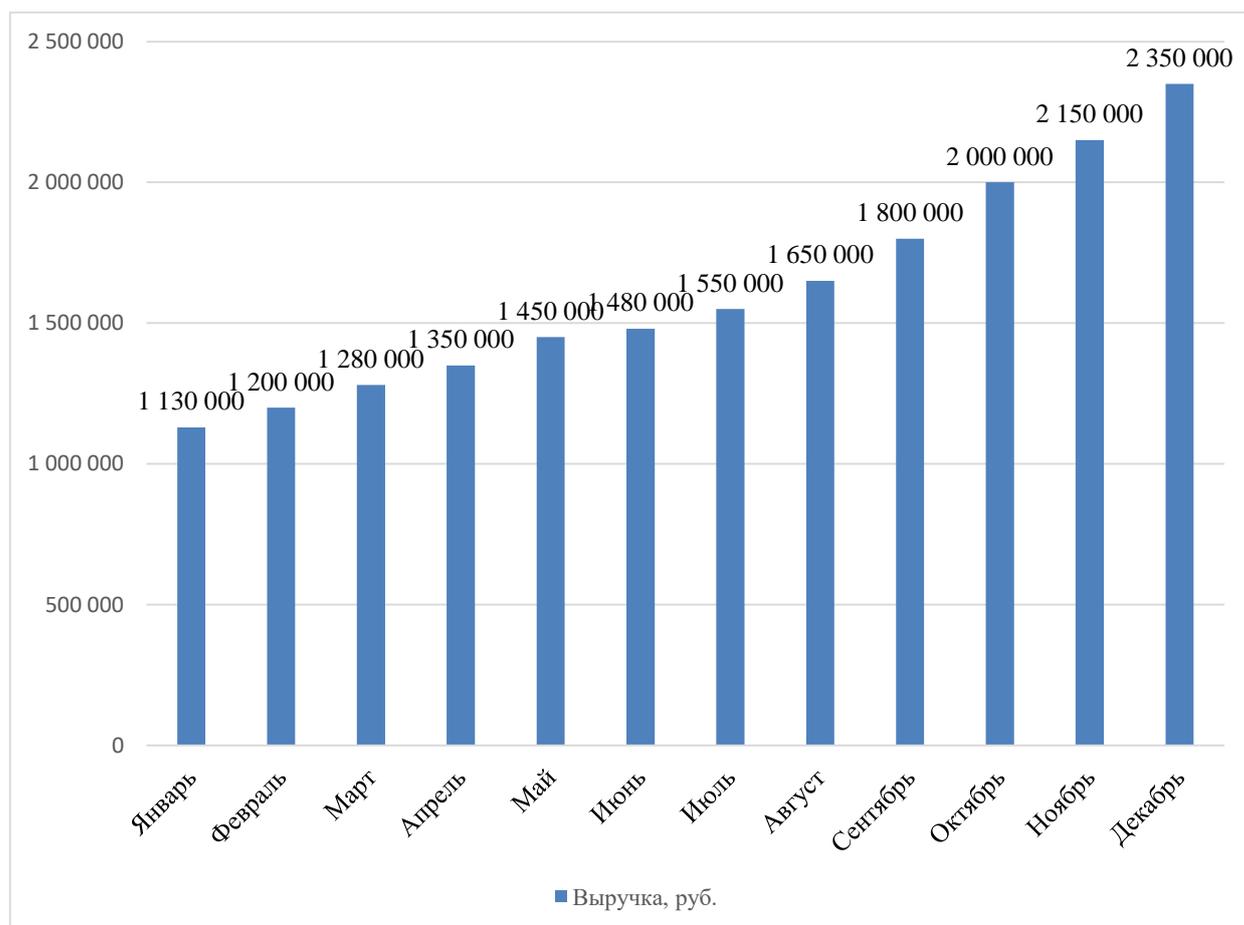


Рисунок 17 – Ожидаемая выручка от реализации проекта, руб.

Согласно рисунку 17, ожидается рост выручки за год реализации проекта до 2350 т. р. Совокупная годовая выручка составит 19390 т. р.

В таблице 22 представлены сводные данные планируемой себестоимости продаж, выручки от реализации и валовой прибыли проекта.

Таблица 22 – Сводные данные планируемой себестоимости продаж, выручки от реализации и валовой прибыли проекта в течение первого года запуска

Месяц	Месячные затраты	Месячная выручка	Валовая прибыль
1 месяц	1116000	1130000	14000
2 месяц	1180000	1200000	20000
3 месяц	1239000	1280000	41000
4 месяц	1300950	1350000	49050
5 месяц	1365997	1450000	84003
6 месяц	1434297	1480000	45703
7 месяц	1506012	1550000	43988
8 месяц	1581312	1 650 000	68688
9 месяц	1660378	1800000	139622
10 месяц	1743397	2000000	256603
11 месяц	1830567	2150000	319433
12 месяц	1922095	2350000	427905
Итого	17880008	19390000	1509992

В таблице 22 видно, что валовая прибыль за год сможет составить 1509,9 т. р.

Ниже в таблице 23 представлен предварительный бюджет доходов и расходов по проекту.

Таблица 23 – Предварительный бюджет доходов и расходов по проекту, руб.

Сумма, руб.	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Итого
Выручка	3610000	4280000	5000000	6500000	17880008
Затраты (себестоимость)	3535000	4101244	4747702	5496059	19390000
Валовая прибыль	75000	178756	252298	1003941	1509992
Коммерческие расходы	120000	6000	60000	70000	256000
Прибыль/убыток от продаж	-45000	172756	192298	933941	1253992
Налог (20%)	0	34551,2	38459,6	186788,2	250798,4
Чистая прибыль (убыток)	-45000	138204,8	153838,4	747152,8	1003194

В таблице 23 видно, что чистая прибыль предлагаемого проекта по масштабированию бизнеса ООО «СТЭЛС» в первый год его реализации составит 1003194 руб.

Ввиду того, что инвестиционные затраты на реализацию проекта – 1060 т. р., срок окупаемости составит чуть более 1 года.

Рентабельность продаж найдем по формуле рентабельности продаж:

$$\text{Рентабельность продаж} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Выручка}} * 100\%, \quad (1)$$

$$\text{Рентабельность продаж} = \frac{1003194}{17880008} \cdot 100\% = 5,6\%$$

Рентабельность продаж в первый год его реализации составит 5,6%.

В заключении третьего раздела бакалаврской работы можно сделать вывод, что предлагаемый проект по масштабированию бизнеса ООО «СТЭЛС» рентабелен – 5,6%, выручка от реализации по данному проекту может достигнуть в первый год 19390 т. р., прибыль от продаж 1254 т. р. Предприятие может получить дополнительную чистую прибыль в размере 1003 т. р. Ввиду того, что инвестиционные затраты на реализацию проекта составляют 1060 т. р., срок окупаемости составит чуть более 1 года. Следовательно, предлагаемый проект экономически эффективен, цель исследования достигнута.

Заключение

Масштабирование бизнеса – это процесс роста объемов операций предприятия с целью достижения более высоких финансовых результатов, таких как более высокие объемы продаж, прибыль, доля на рынке и другое. В контексте масштабирования бизнеса бизнес-план играет ключевую роль, поскольку он определяет стратегию компании для достижения новых масштабов операций. Основное отличие между обычным бизнес-планом и бизнес-планом при масштабировании бизнеса заключается в их целях и охвате. Обычный бизнес-план обычно ориентирован на начальный этап бизнеса или на текущие операции компании, в то время как бизнес-план при масштабировании бизнеса фокусируется на стратегии расширения и увеличения масштабов операций для достижения новых рыночных возможностей и увеличения прибыли. Эффективно разработанный бизнес-план является залогом успешного масштабирования предприятия.

По результатам проведенного анализа показателей эффективности предприятия и рыночных условий, в которых функционирует предприятие ООО «СТЭЛС», можно сделать вывод, что предприятие ООО «СТЭЛС» в настоящее время, не смотря на рост финансовых показателей, демонстрирует низкую рентабельность – 1,3%, при норме не ниже 4%, а также достаточно низкие темпы роста чистой прибыли. Анализ рынка показал, что рынок производства и продажи готовых продуктов питания будет развиваться в ближайшем будущем. Наибольшее внешнее влияние на деятельность ООО «СТЭЛС» оказывает рост цен на сырье, технологические факторы, а также изменения предпочтений потребителей. Среди внутренних факторов можно выделить: высокую конкуренцию, рост цен на сырье поставщиков, отсутствие современных цифровых каналов сбыта и недостаточная автоматизация и оптимизация производственных процессов. Следовательно, предприятию ООО «СТЭЛС» следует обратить внимание на эффективное управление финансами, поиск дополнительных источников для инвестиций в

масштабирование бизнеса, расширение ассортимента и перечня производимой продукции в соответствии с постоянно меняющимся спросом с целью повышения показателей прибыльности и рентабельности предприятия.

В связи с этим, рассматриваемому в исследовании предприятию ООО «СТЭЛС» предлагается реализовать проект по запуску такой услуги, как подписка на услуги доставки готовых комплексных обедов и комплексов блюд на весь день, неделю или другой период времени. Актуальность данного проекта обусловлена тем, что современный образ жизни, характеризующийся нехваткой времени на приготовление еды и заботу о здоровье, делают все более востребованными услуги по доставке готовых комплексных обедов и блюд на весь день. Предлагаемый в работе проект отвечает на растущий спрос на качественное, вкусное и здоровое питание. Название проекта: «Гастроном: Доставка Готовых Блюдов». В данном проекте продуктом выступают готовые комплексные обеды и блюда на весь день. Потенциальный потребитель продукции проекта – семейные люди, которые заботятся о питании своих близких, выбирают проверенные и качественные продукты, уделяют внимание составу и пищевой ценности продукции, ищут экономичные и доступные варианты, одинокие люди, которым некогда готовить с средним доходом и выше среднего.

Средства маркетинговой коммуникации для продвижения продукта первоначально при реализации проекта будут включать рекламные публикации, промо-акции и конкурсы в популярных социальных сетях, рассылку новостей, акций, специальных предложений и информационных рассылок через email, участие в фестивалях, промо-акциях, дегустациях и других мероприятиях.

В первую очередь должно быть выбрано подходящее помещение для реализации проекта. Выбранное помещение должно быть удобно расположено с точки зрения доступности для персонала и клиентов, оборудовано необходимой мебелью и техникой для работы сотрудников. Аренда необходимых помещений составит – 50 т. р. в месяц. р, приобретаемое

оборудование для реализации проекта потребует затрат в размере 1060 т. р. Основные затраты на сырье и материалы, которые необходимо будет произвести в первый месяц реализации проекта, составят 583 т. р. Коммунальные и хозяйственные расходы для реализации проекта составят 34 т. р. в месяц. Основные затраты на продвижение проекта в первый месяц запуска составят 90 т. р. Для реализации проекта потребуется набрать новых 11 сотрудников в команду предприятия.

Основные риски, которые могут существенно повлиять на предлагаемый бизнес-проект включают ценовой риск, технический риск, рыночный риск, риск потери клиентской базы, потери качества продукции, риск задержек сырья и доставки. Управление рисками должно иметь комплексный характер, учитывающий влияние всех возможных внешних и внутренних негативных факторов и направленный на своевременное снижение или предотвращение их влияния.

В заключении третьего раздела бакалаврской работы можно сделать вывод, что предлагаемый проект по масштабированию бизнеса ООО «СТЭЛС» рентабелен – 5,6%, выручка от реализации по данному проекту может достигнуть в первый год 19390 т. р., прибыль от продаж 1254 т. р. Предприятие может получить дополнительную чистую прибыль в размере 1003 т. р. Ввиду того, что инвестиционные затраты на реализацию проекта составляют 1060 т. р., срок окупаемости составит чуть более 1 года. Следовательно, предлагаемый проект экономически эффективен, цель исследования достигнута.

Список используемой литературы

1. Бондаренко А. В. Механизмы масштабирования микробизнеса // Социальные и экономические системы. 2023. № 2-1 (41). С. 219-234.
2. Дубровин И. А. Бизнес-планирование на предприятии.: Учебник для вузов. М.: Дашков и Ко. 2019. 432 с.
3. Журавлева Е. С., Кузнецова Т. В. Значение бизнес-плана в предпринимательстве // Актуальные вопросы современной экономики. 2022. № 5. С. 648-652.
4. Ланчаков А. Б. Бизнес-план как стратегическое решение для управления развитием бизнес-систем // Экономика и управление: проблемы, решения. 2023. Т. 10. № 12 (141). С. 91-103.
5. Мельникова Т. И., Гуляева Е. Л. Финансовый контроль в системе финансового управления компанией / Т.И. Мельникова, Е.Л. Гуляева // Актуальные финансовые исследования: теория, методология и практика: сборник научных трудов. М.; Берлин: Директ-Медиа, 2019. С. 105-133.
6. Мехедова Т. Н., Приляпа Е. Р. Анализ финансовых результатов как обобщающая оценка деятельности предприятия // Сборник научных работ серии «Финансы, учет, аудит». 2023. № 2 (30). С. 131-140.
7. Митина Е. В. Бизнес-план как основа предпринимательской деятельности // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 7 (101). С. 121-125.
8. Приказ Минфина России от 06.05.1999 N 32н (ред. от 27.11.2020) «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Доходы организации» ПБУ 9/99» (Зарегистрировано в Минюсте России 31.05.1999 N 1791) [Электронный ресурс] // Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_6208/1f46b0f67e50a18030cb85dd5e34849b2bf2449/ (дата обращения – 09.04.2024 г.).
9. Приказ Минфина России от 02.07.2010 N 66н (ред. от 19.04.2019) «О формах бухгалтерской отчетности организаций» (Зарегистрировано в

Минюсте России 02.08.2010 N 18023) (с изм. и доп., вступ. в силу с отчетности за 2020 год) [Электронный ресурс] // Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103394/ (дата обращения – 09.04.2024 г.).

10. Реджепова М. Задачи бизнес-плана в современном бизнесе // Матрица научного познания. 2023. № 5-2. С. 392-394.

11. Романовская Е. В., Андрияшина Н. С., Назаркина Е. С. Роль бизнес-планирования в выборе источников инвестирования // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2022. № 3 (61). С. 60-66.

12. Сафин Р. И. Основные риски масштабирования бизнеса: сущность и особенности минимизации // Актуальные научные исследования в современном мире. 2021. № 12-8 (80). С. 160-162.

13. Сафин Р. И. Развитие методов управления масштабированием бизнеса в условиях пандемийного кризиса // Наука и бизнес: пути развития. 2021. № 10 (124). С. 103-107.

14. Семенов С. В., Андрияшина Н. С., Котылева Е. А., Ражова Н. А. Управление бизнес-процессами на предприятиях сервиса // Экономика и предпринимательство. 2019. № 8 (97). С. 628-631.

15. Семь проблем масштабирования, которые могут утопить даже успешный стартап [Электронный ресурс] // Режим доступа: https://finance.rambler.ru/other/44879093/?utm_content=finance_media&utm_medium=read_more&utm_source=copylink (дата обращения – 20.04.2024 г.).

16. Смирнова Е.А., Лукашов С.О. Сущность и способы масштабирования бизнеса // Chronos. 2022. Т. 7. № 11 (73). С. 161-162.

17. Согачева О. В. Управление финансовыми результатами деятельности организации / О. В. Согачева, Р. А. Головачев, О. В. Бесчерева // Молодой ученый. 2019. №6. С. 556- 559.

18. Темирова З. У., Аслаханова С. А. Оценка финансовых результатов организации по данным бухгалтерской отчетности // Вестник Академии знаний. 2022. № 50 (3). С. 323-326.
19. Тумин В. М., Лабзунов П. П., Костромин П. А. Бизнес-план как инструмент развития предприятий // Известия ВУЗов ЭФиУП. 2018. №3 (37). [Электронный ресурс]. // Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/biznes-plan-kak-instrument-razvitiyapredpriyatiy> (дата обращения: 16.04.2024).
20. Филин С. А., Ланчаков А. Б. Направления совершенствования стратегического планирования в организации // Экономика и управление: проблемы, решения. 2022. Т. 3. № 4. С. 5–23.
21. Филин С. А. Совершенствование бизнес-моделей систем управления в коммерческих организациях // Большая Евразия: развитие, безопасность, сотрудничество. М.: Институт научной информации по общественным наукам РАН, 2020. С. 440–444.
22. Чараева М. В., Лапицкая Г. М., Крашенникова Н. В. Инвестиционное бизнес-планирование. М.: Альфа-М. 2022. 176 с.
23. Чарьев К. Т. Прибыль компании: сущность, проблемы максимизации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 10-2 (104). С. 179-182.
24. Шавшаева К. В. Аналитическая емкость отчета о финансовых результатах в системе контроля финансового состояния предприятия Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). 2023. Т. 28. № 2. С. 120-126.
25. Шагулыев Ш. А., Арашева О. Бизнес-план и его цели // Символ науки: международный научный журнал. 2023. Т. 1. № 11-1. С. 129-130.
26. Шаш Н. Н. Бизнес-план предприятия / Н.Н. Шаш. М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2020. 488 с.
27. Шевченко Ю. С. Влияние изменений финансовых результатов деятельности на финансовую устойчивость организаций / Ю. С. Шевченко // Сборник научных трудов по материалам II Всероссийской научно-

практической конференции «Проблемы и перспективы социально-экономического развития регионов Юга России». Майкоп: АГУ, 2019. С. 152-158.

28. Chishti Susanne, Barberis Janos. The FINTECH Book: The Financial Technology Handbook for Investors, Entrepreneurs and Visionaries. – Wiley, 2016. — 312 p.

29. Copeland T., Koller T., Murrin J. Valuation-Measuring and Managing the Values of Companies. New York: John Wiley Sons, 2000. 576 p.

30. Damodaran A. Corporate Finance: Theory and Practice. 2nd ed. New York: John Wiley & Sons, 2001. 1008 p.

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

32. Karlsson T. (2019) Judging a business by its cover: An institutional perspective on new ventures and the business plan. Journal of Business Venturing, no. 24(1), pp. 27–45.

Приложение А
Бухгалтерский баланс ООО «СТЭЛС» за 2023 г.

<i>Информация из Государственного информационного ресурса бухгалтерской (финансовой) отчетности (Ресурс БФО)</i>	
Дата формирования информации	12.05.2024
Номер выгрузки информации	0710096_6321251568_2023_000_20240512_5121588b-9d2c-
Настоящая выгрузка содержит информацию о юридическом лице:	
Полное наименование юридического лица	ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "СТЭЛС"
<i>включенная в Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности по состоянию на 12.05.2024</i>	
ИНН	6321251568
КПП	632001001
Код по ОКПО	
Форма собственности (по ОКФС)	
Организационно-правовая форма (по ОКОПФ)	12300
Вид экономической деятельности по ОКВЭД 2	10.85
Местонахождение (адрес)	445042, Самарская обл, г.о. городской округ Тольятти, г Тольятти, ул. Офицерская, д. 18, офис 201
Единица измерения	<u>Тыс. руб.</u>

Рисунок А.1 – Бухгалтерский баланс ООО «СТЭЛС» за 2023 год

Продолжение Приложения А

ИНН 6321251568
КПП 632001001

Форма по КНД 0710096
Форма по ОКУД 0710001

Бухгалтерский баланс

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2023 года	На 31 декабря 2022 год	На 31 декабря 2021 года
1	2	3	4	5	6
АКТИВ					
	Материальные внеоборотные активы ²	1150	-	-	-
	Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы ³	1170	-	-	-
	Запасы	1210	16 776	16 376	8 934
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	2 720	805	4 776
	Финансовые и другие оборотные активы ⁴	1230	91 418	92 039	57 540
	БАЛАНС	1600	110 914	109 220	71 250
ПАССИВ					
	Капитал и резервы ⁵	1300	12 444	10 853	9 292
	Целевые средства	1350	-	-	-
	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды	1360	-	-	-
	Долгосрочные заемные средства	1410	2 000	1 800	-
	Другие долгосрочные обязательства	1450	-	-	-
	Краткосрочные заемные средства	1510	6 979	-	-
	Кредиторская задолженность	1520	89 491	96 567	61 958
	Другие краткосрочные обязательства	1550	-	-	-
	БАЛАНС	1700	110 914	109 220	71 250

¹ Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу.

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

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

⁴ Включая дебиторскую задолженность.

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

Рисунок А.2 – Бухгалтерский баланс ООО «СТЭЛС» за 2023 год

Приложение Б

Отчёт о финансовых результатах ООО «СТЭЛС» за 2023 г.

ИНН 6321251568
КПП 632001001

Форма по КНД 0710096
Форма по ОКУД 0710002

Отчет о финансовых результатах

Пояснения ⁶	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2023 года.	На 31 декабря 2022 года.
1	2	3	4	5
	Выручка ⁷	2110	878 023	591 403
	Расходы по обычной деятельности ⁸	2120	(866 699)	(584 942)
	Проценты по уплате	2330	(0)	(666)
	Прочие доходы	2340	2	549
	Прочие расходы	2350	(9 342)	(4 452)
	Налоги и прибыль (доходы) ⁹	2410	(405)	(390)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	1 579	1 502

⁶ Указывается номер соответствующего пояснения к отчету о финансовых результатах.

⁷ За минусом налога на прибыль.

⁸ Включая себестоимость продаж, коммерческие и управленческие расходы.

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

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



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

Рисунок Б.1 – Отчет о финансовых результатах ООО «СТЭЛС» за 2023 год

Приложение В

Отчёт о финансовых результатах ООО «СТЭЛС» за 2022 г.

ИНН 6321251568

КПП 632001001

Форма по КНД 0710096

Форма по ОКУД 0710002

Отчет о финансовых результатах

Пояснения ⁶	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2022 года.	На 31 декабря 2021 года.
1	2	3	4	5
	Выручка ⁷	2110	591 403	564 260
	Расходы по обычной деятельности ⁸	2120	(584 942)	(560 935)
	Проценты по уплате	2330	(666)	(-)
	Прочие доходы	2340	549	51
	Прочие расходы	2350	(4 452)	(1 661)
	Налоги и прибыль (доходы) ⁹	2410	(390)	(364)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	1 502	1 351

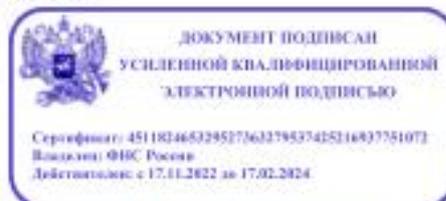
⁶ Указывается номер соответствующего пояснения к отчету о финансовых результатах.

⁷ За минусом налога на прибыль.

⁸ Включая себестоимость продаж, коммерческие и управленческие расходы.

⁹ Включая текущий налог на прибыль, изменение отложенных налоговых обязательств в активом.

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



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

Рисунок В.1 – Отчет о финансовых результатах ООО «СТЭЛС» за 2022 год