

Дальневосточный филиал  
Федерального государственного бюджетного образовательного  
учреждения высшего образования  
«Всероссийская академия внешней торговли  
Министерства экономического развития Российской Федерации»

Кафедра «Экономика и управление»

**Выпускная квалификационная работа**  
направление обучения 38.03.01 «Экономика»  
уровень «бакалавриата»  
профиль подготовки «Экономика предприятий и организаций»  
Тема выпускной квалификационной работы  
**Бизнес-планирование в системе управления развитием  
в производственной сфере**

Научный руководитель:

Старший преподаватель

кафедры

«Экономика и управление»

Кан Елена Викторовна

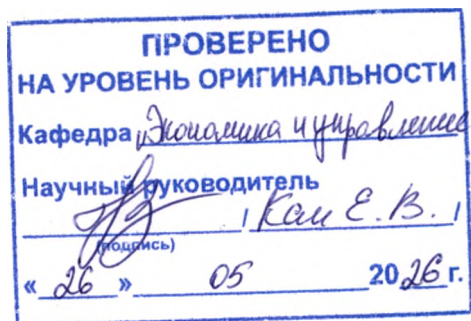
\_\_\_\_\_  
(подпись)  
« 26 » 05 2026 г.

Обучающаяся группы

БЭ-2022

Фазылова Алина Глебовна

\_\_\_\_\_  
(подпись)  
« 26 » 05 2026 г.



г. Петропавловск-Камчатский  
2026 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b>	3
<b>ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ</b>	6
1.1. Сущность и роль бизнес-планирования в системе управления производством	6
1.2. Этапы и методы разработки и внедрения бизнес-плана	15
1.3. Интеграция бизнес-планирования в стратегическое развитие предприятия, с учетом геополитической обстановкой	19
<b>ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ И БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ НА ООО «ДЖАСТ ЭППЛ»</b>	27
2.1. Организационно - экономическая характеристика предприятия	27
2.2. Анализ внешней и внутренней среды предприятия	34
2.3. Оценка текущей системы бизнес-планирования	38
<b>ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ООО «ДЖАСТ ЭППЛ»</b>	42
3.1. Поиск точек роста через аналитику выявленных проблем	42
3.2. Пути повышения результативности бизнес-планирования за счет оптимизации рисков	48
3.3. Расчет экономического эффекта от внедрения рекомендаций	54
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b>	57
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ</b>	61
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b>	68

## ВВЕДЕНИЕ

Современные условия хозяйствования, характеризующиеся высокой нестабильностью, геополитической напряжённостью и быстрыми технологическими изменениями, предъявляют новые требования к системам управления предприятиями, где бизнес-планирование становится важным инструментом стратегического управления, координации ресурсов и снижения неопределённости. В условиях санкционных ограничений и политики импортозамещения, особенно усилившихся в 2022–2024 годах, российские производственные предприятия столкнулись с необходимостью перестройки производственных и логистических цепочек, что требует внедрения новых подходов к бизнес-планированию с учётом рисков поставок и новых рыночных возможностей. Дополнительно значимым фактором выступает цифровая трансформация, предполагающая использование ERP-систем, BI-аналитики и имитационного моделирования, а также рост рынка торгово-технологического оборудования, включая фризеры для мягкого мороженого, обусловленный развитием сферы общественного питания и розничной торговли.

**Актуальность темы** обусловлена необходимостью адаптации отечественных производственных предприятий к геополитическим событиям через новые подходы в бизнес-планирование, с учетом цифровых технологий, для эффективной деятельности и конкурентного преимущества.

**Объектом** исследования является изучение бизнес – планирования в системе развития производством для конкурентного преимущества в рыночной экономике.

**Предметом** исследования выступает система бизнес-планирования в ООО «ДЖАСТ ЭППЛ», как инструмента управления развитием производственного предприятия в условиях современной российской экономики.

**Целью** является разработка научно обоснованных рекомендаций по совершенствованию системы бизнес-планирования как ключевого элемента управления развитием ООО «ДЖАСТ ЭППЛ» на основе теоретического анализа и комплексной диагностики деятельности.

Для достижения поставленной цели определены следующие **задачи**:

1. Изучить теоретические основы бизнес-планирования в системе управления развитием производственных предприятий, в том числе с учетом интеграции в стратегическое планирование.

2. Провести анализ системы управления развитием и бизнес-планирования на ООО «ДЖАСТ ЭППЛ», в части финансового состояния, его конкурентов.

3. Разработать рекомендации по совершенствованию бизнес-планирования в системе управления развитием ООО «ДЖАСТ ЭППЛ».

**Теоретическую основу** исследования составляют труды ведущих отечественных и зарубежных учёных в области стратегического менеджмента, бизнес-планирования и финансового анализа: И. А. Бланка, А. М. Лопатникова, В. Р. Веснина, Г. Б. Клейнера, Р. А. Фатхутдинова, а также нормативные документы Российской Федерации.

**Практическая значимость** работы состоит в том, что разработанные рекомендации по совершенствованию бизнес-планирования организации и система внедрения KPI могут быть применены в деятельности ООО «ДЖАСТ ЭППЛ», а также для использования другими производственными предприятиями, работающими в сегменте специализированного торгово-технологического оборудования.

**Структура работы.** Дипломная работа состоит из введения, трёх глав, заключения и списка использованных источников.

Первая глава посвящена теоретическим основам бизнес-планирования в системе управления развитием производственных предприятий: рассматриваются сущность и эволюция понятия «бизнес-план», методологический инструментарий (SWOT, PEST, сценарное планирование),

место бизнес-планирования в системе стратегического управления, а также актуальные тенденции, связанные с импортозамещением и цифровизацией.

Вторая глава содержит практический анализ ООО «ДЖАСТ ЭППЛ»: представлена характеристика предприятия и его продуктовая линейка, выполнен анализ внешней и внутренней среды, дана оценка системы планирования и проведён финансово-экономический анализ за три года.

Третья глава включает диагностику выявленных проблем, разработку оптимизированного бизнес-плана на 2026–2028 годы по трём сценариям развития, модель внедрения цифровых управленческих инструментов, оценку экономической эффективности предлагаемых мероприятий и характеристику системы управления рисками.

Общий объём работы составляет 67 страниц. Работа содержит 10 таблиц с ключевыми данными анализа и проектных расчётов, 56 источников литературы.

## **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС- ПЛАНИРОВАНИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

### **1.1 Сущность и роль бизнес-планирования в системе управления производством**

Как показывает опыт, отправная точка в предпринимательской деятельности, планировании развития существующего или создания нового предприятия - это идея нового продукта или услуги, которые данный бизнес будет производить. Современные инвестиционные институты отличаются высоким уровнем структурирования и требуют от претендующих на получение финансирования предпринимателей глубоких экспертных знаний и профессиональной подготовки. Анализируя предложение, они рассчитывают увидеть не просто хорошую идею и яркую личность, но бизнес-план. Последний должен основываться на объективных оценках и описывать тщательно продуманные предпринимателем шаги по превращению перспективной идеи в успешную компанию [7].

Идея может появиться в результате переработки информации из разных источников или в ходе целенаправленного творческого поиска. Можно заимствовать готовую идею и дать ей новую жизнь, через механизм приобретения существующих предприятий, поглощений, создания совместных предприятий или выкупа.

Независимо от того, что это за идея, и каким образом она получена, важно тщательно ее взвесить и оценить с тем, чтобы убедиться, что она действительно может лечь в основу успешного предприятия.

Под бизнес-планированием понимают процесс разработки бизнес-плана, который представляет собой упорядоченную организационную процедуру, связанную со сбором и обработкой информации, принятием решений, которые осуществляются с целью получения желаемого результата

в виде целостной системы взаимосвязанных управленческих решений. Бизнес-план должен содержать хорошо структурированную и тщательно продуманную систему данных и информации, в которой представлен комплекс важнейших составляющих бизнеса и функциональных сфер деятельности - цели проекта, рынок, маркетинг, производство, менеджмент, финансы и риски, календарный план работ. Их системное описание необходимо для того, чтобы дать ясную картину предприятия, а также определить, куда оно планирует двигаться и как оно собирается достичь этого.

В научной литературе понятие «бизнес-план» трактуется по-разному в зависимости от контекста применения и аспекта рассмотрения. В широком смысле бизнес-план представляет собой документ, описывающий все основные аспекты деятельности предприятия или реализации конкретного проекта: от анализа рынка и конкурентов до финансовых расчётов и системы управления. В узком, прикладном смысле бизнес-план - это форма представления проекта в виде компактного документа, содержащего основные сведения об условиях инвестирования, целях и масштабах проекта, объеме, номенклатуре продукции, потребных ресурсах [8].

Как отмечает И. А. Бланк, «бизнес-план - это результат исследовательской и организационной работы, имеющей цель изучения конкретного направления деятельности фирмы (продукта или услуг) на определённом рынке в сложившихся организационно-экономических условиях» [8]. В. Р. Веснин определяет бизнес-план как «плановый документ, дающий развёрнутое обоснование проекта и возможность всесторонне оценить эффективность принятых решений, планируемых мероприятий, ответить на вопрос, стоит ли вкладывать деньги в данный проект» [11]. Р. А. Фатхутдинов рассматривает бизнес-планирование как элемент стратегического управления, интегрирующий анализ среды, выработку стратегии, планирование операционной деятельности и систему контроля [25].

Бизнес-план всегда носит вероятностный характер, предполагает возможность различных вариантов делового поведения предприятия. Бизнес-план - это план возможных действий предприятия на рынке. Любая информация, представленная в бизнес-плане может стать предметом обсуждения и дальнейшего анализа. Вот, почему бизнес-план является необходимым инструментом проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка со сложившейся на сегодняшний день экономической ситуацией.

Для того, чтобы составить эффективную стратегию издательства необходимо сначала определиться с философией всей фирмы, поставить четкие цели, определить круг задач и подумать о средствах. Данный шаг очень важен, потому что именно на эти первичные факты будет опираться дальнейшая работа. Потом стоит оценить состояние рынка. Проанализировать, что издавалось последнее время и что пользовалось популярностью. На следующем этапе стоит уделить внимание возможным рискам и продумать стратегии на случай неудачи. Здесь же стоит рассчитать четкий бюджет. Только потом специалисты приступают к планированию основных мероприятий.

Классификацию бизнес-планов можно проводить по различным признакам. По назначению (конечный потребитель документа):

- 1) для руководителей организации;
- 2) для потенциальных инспекторов;
- 3) для получения внешнего финансирования;
- 4) для планирования деятельности организации;
- 5) для выработки стратегий развития.

Бизнес-план в рыночной экономике является рабочим инструментом, он участвует во всех сферах предпринимательства. Характеристику процесса функционирования фирмы дает план финансовой оптимизации. Руководитель желает достичь выполнения поставленных задач, в первую очередь – повышение прибыльности компании. Хорошо сформированный бизнес-план

помогает фирме расти, завоевывать новые рынки, составлять более глубокие перспективные планы своего развития, ассортимент производства новых товаров и услуг и выбирать рациональный способы их реализации. Бизнес-план необходимо постоянно обновлять, вносить изменения, связанные с переменами, происходящими внутри организации, и с изменениями на рынке, где действует организация и в экономике в целом. И так бизнес-план помогает юридическому лицу оценивать процесс своего производства на основе внутрифирменного и макроэкономического анализа и контролировать текущие операции [33]. Основной целью разработки бизнес-плана является планирование хозяйственной деятельности организации на ближайшие и отдаленные периоды в соответствии с потребностями риска и возможностями получения необходимых ресурсов. Другие цели разработки бизнес-плана могут быть разными, например:

- 1) понять степень реальности достижения намеченных результатов;
- 2) доказать определенному кругу лиц целесообразность реорганизации работы уже существующей организации или создания новой;
- 3) убедить сотрудников компании в возможности достижения количественных или качественных показателей, заданных в плане и другие.
- 4) бизнес-план может помочь предпринимателю решить следующие основные задачи:
  - 5) оценить затраченные ресурсы, нужные для производства и сбыта продукции, сопоставить их с ценами, по которым будет, производится продажа товара, чтобы определить потенциальную прибыль проекта;
  - 6) выяснить конкретные направления деятельности, перспективы расширения рынков сбыта и место организации на этих рынках;
  - 7) выявить соответствие кадров организации и условия для мотивации их труда требованиям по достижению поставленных целей; проанализировать финансовое и материальное положение фирмы и определить, соответствует ли финансовые и материальные ресурсы достижению намеченных целей;

8) провести расчеты рисков и предусмотреть трудности, которые могут помешать выполнению бизнес-плана.

С точки зрения управленческой теории, бизнес-планирование выполняет несколько взаимосвязанных функций в системе управления производственным предприятием.

Первая функция - аналитическая. Бизнес-аналитика является первым этапом в управлении организационными изменениями, связывает необработанные данные и практические действия. Бизнес-аналитика не только собирает актуальные и достоверные данные, но и структурирует, анализирует, представляет их управленцам в наглядном виде с рекомендациями по использованию этих данных для улучшения деятельности организации. Это помогает принимать взвешенные и качественные бизнес-решения [24].

Выбор конкретных инструментов зависит от специфики бизнеса. Для небольшого бизнес-плана товара или субъекта малого бизнеса может быть достаточно SWOT-анализа, анализа безубыточности и простого финансового прогноза. Для крупной компании, планирующей значительные инвестиции, потребуется более глубокий анализ, включая дисконтирование денежных потоков и анализ чувствительности. Важно помнить, что эти инструменты не являются взаимоисключающими, а скорее дополняют друг друга, обеспечивая целостное представление о бизнесе и его потенциале [42].

Вторая функция - постановка целей, она заключается в комплексной оценке перспективности и рентабельности бизнес-идеи, детальном прогнозировании доходов, расходов и сроков окупаемости проекта, обосновании потребности в ресурсах и выборе эффективных способов их привлечения, выявлении конкурентных преимуществ и возможных рыночных рисков, а также в обеспечении системного контроля за реализацией бизнес-целей и корректировке планов при изменении внешних и внутренних условий [40].

Третья функция - распределение ресурсов, заключается в определении уровней эффективности использования базовых и других факторов развития предприятия (персонала, основных, оборотных фондов, денежных и других ресурсов), анализ всех расходов, связанных с созданием и продажей продукта/услуги, включая материальные затраты, оборудование, оплату труда, аренду помещения и другие издержки, так как любой производственный процесс, связанный с изготовлением продукции, основан на использовании трех факторов - труда, основных и оборотных фондов [22].

Четвёртая функция - общение. Бизнес-план позволяет привлекать денежные средства - ссуды, краткосрочные, долгосрочные кредиты. Главенствующим фактором при предоставлении кредита является наличие детально проработанного бизнес-плана [23]. А. И. Яценко утверждает, что «будучи фундаментальной составляющей в управленческой практике, бизнес-план обеспечивает комплексное руководство для предпринимателей, способствуя развитию управленческих компетенций и формированию стратегии, амбиций и конкретных задач организации. Работая в качестве ключевого элемента для достижения бизнес-успеха, он нацелен на планомерное реализацию корпоративной тактики и построение долгосрочных стратегий» [45].

Пятая функция - контроль. Бизнес-план является документом, позволяющим управлять бизнесом, поэтому его можно представить, как неотъемлемый элемент стратегического планирования и как руководство для исполнения и контроля [7].

Д. С. Башарина и А. Н. Головина считают, что «для эффективной работы любого коммерческого предприятия менеджмент обязан использовать современные методы управления и инструменты. В частности наиболее распространенными признаны такие как стратегическое планирование, управление, мониторинг основных показателей и своевременный качественный контроль» [32].

В таблице 1 систематизированы функции контроля для наблюдения и урегулирования процессов деятельности компании в целом или ее отдельных элементов.

Таблица 1

## Функции контроля

Номер функции	Название функции	На какие вопросы отвечает	Какой процент от нормы составляет, %	Допустимая норма, %
1	Проверочная	Соответствуют ли фактические результаты установленным требованиям и планам?	85–100	Не ниже 90
2	Диагностическая	В чём причины отклонений и где возникают проблемы?	80–100	Не ниже 85
3	Прогностическая	Как будут развиваться показатели в будущем при текущих условиях?	75–100	Не ниже 80
4	Ориентирующая	Насколько деятельность соответствует стратегическим целям и приоритетам?	85–100	Не ниже 90
5	Стимулирующая	Насколько контроль влияет на повышение эффективности и мотивацию?	80–100	Не ниже 85
6	Корректирующая	Насколько своевременно и эффективно устраняются выявленные отклонения?	80–100	Не ниже 85
7	Коммуникативная	Обеспечивает ли контроль эффективный обмен информацией между участниками процесса?	85–100	Не ниже 90
8	Защитная	Насколько контроль позволяет предотвращать риски, потери и нарушения?	85–100	Не ниже 90

Источник: составлено автором на основе [6, 11]

Из таблицы 1 следует, что система контроля включает комплекс взаимодополняющих функций (проверочную, диагностическую, прогностическую, ориентирующую, стимулирующую, корректирующую, коммуникативную и защитную), которые обеспечивают не только фиксацию

достигнутых результатов, но и выявление причин отклонений, прогнозирование дальнейшего развития ситуации и поддержку стратегических ориентиров предприятия. Каждая функция нацелена на поддержание показателей в пределах допустимых значений (обычно не ниже 80-90% от установленной нормы), что позволяет своевременно обнаруживать риски, принимать корректирующие меры и повышать эффективность и мотивацию участников управленческого процесса. В совокупности это делает контроль не формальной процедурой, а действенным инструментом управления, обеспечивающим устойчивость, безопасность и результативность деятельности организации.

Шестая функция - мотивация. Вовлечение всех сотрудников в процесс составления бизнес-плана позволяет улучшить их информированность о предстоящих действиях, скоординировать усилия, тем самым создать мотивацию достижения целей [41]. От отсутствия четких и амбициозных целей компания может испытывать сложности в формировании финансовых планов, а также в мотивации персонала на достижение результатов. Цели должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, релевантными и ограниченными по времени, чтобы обеспечить эффективное планирование и контроль финансовых результатов [48]. Достаточный уровень квалификации каждого члена команды, четкие и измеримые цели в бизнес-плане, например, такие как привязка премий руководителей и ключевых сотрудников к выполнению плановых показателей, приводят к созданию единого механизма, способного решить все поставленные задачи.

Особое место бизнес-планирования в системе управления производственным предприятием определяется специфическими чертами производственной деятельности.

Во-первых, производственный процесс характеризуется высокой инерционностью: изменение производственной программы, перенастройка оборудования, освоение новых продуктов требуют значительного времени и ресурсов. Например, «появляется потребность в закупке и быстрой поставке

большой номенклатуры технологических материалов; требуется обеспечение работоспособности технологического оборудования в условиях нестабильной загрузки и наличие персонала, способного работать на различных типах оборудования при частой смене технологических режимов и инструментов» [29].

Это делает горизонт планирования особенно важным: запоздалое реагирование на изменение рыночного спроса может привести к накоплению нереализованных запасов или, напротив, к упущенным продажам из-за дефицита производственных мощностей.

Во-вторых, производственное предприятие имеет сложную структуру затрат, включающую постоянные (амортизация, аренда, фонд оплаты труда административного персонала) и переменные (сырьё, материалы, комплектующие, сдельная заработная плата) составляющие. Бизнес-план является инструментом управления этой структурой затрат, позволяя оптимизировать точку безубыточности и управлять операционным рычагом. «Точка безубыточности - это уровень продаж, при котором выручка компании равна затратам. На практике точка безубыточности определяется как минимальный объем продаж, при котором компания сможет покрыть все свои затраты. Важно понимать, что точка безубыточности зависит от многих факторов, таких как структура затрат, цена продукта, объем производства» [37].

В-третьих, производственная деятельность требует существенных капитальных вложений в оборудование и технологии, что обуславливает необходимость долгосрочного горизонта планирования и тщательной оценки инвестиционных проектов. Оценка эффективности инвестиционного проекта основывается на следующих принципах:

1. Анализ проекта осуществляется на протяжении всего его жизненного цикла (расчетного периода).

2. Моделирование денежных потоков, которые включают все связанные с осуществлением проекта денежные поступления и расходы за расчетный период с учетом возможности использования различных валют.

3. Учет фактора времени.

4. Учет влияния неопределенностей и рисков, сопровождающих реализацию проекта.

5. Учет всех наиболее существенных последствий проекта.

6. Сопоставимость условий сравнения различных проектов.

Таким образом, бизнес-планирование представляет собой многофункциональный управленческий инструмент, обеспечивающий интеграцию аналитической, целеполагающей, ресурсной, коммуникационной, контрольной и мотивационной функций управления производственным предприятием. В современных условиях его роль возрастает в связи с усложнением конкурентной среды, необходимостью управления рисками в условиях санкционного давления и технологической трансформацией систем управления.

## **1.2. Этапы и методы разработки и внедрения бизнес-плана**

Разработка бизнес-плана представляет собой структурированный многоэтапный процесс, включающий сбор и анализ информации, постановку целей, формирование плановых показателей и их финансовое обоснование. В научной литературе выделяются различные классификации этапов бизнес-планирования. Далее рассмотрена наиболее распространённая и методологически обоснованная последовательность, которая представлена в этапах.

Этап 1. Определение целей и горизонта планирования. На этом этапе формулируется ключевой вопрос: для чего разрабатывается бизнес-план и в каком временном горизонте? В зависимости от целей различают: бизнес-планы для привлечения инвестиций или кредитного финансирования; бизнес-

планы для государственных программ поддержки; бизнес-планы как инструмент оперативного и стратегического управления (внутренние бизнес-планы). Временной горизонт в практике управления производственными предприятиями, как правило, составляет от 1 до 5 лет; для инвестиционных проектов, связанных с приобретением дорогостоящего оборудования, он может достигать 7-10 лет [26].

Этап 2. Сбор и первичная обработка информации. Данный этап включает сбор данных о внешней (рыночной, макроэкономической, отраслевой) и внутренней (финансовой, производственной, кадровой) среде предприятия. Источниками внешней информации служат официальная статистика (Росстат, ФНС), отраслевые ассоциации, результаты маркетинговых исследований, публикации в специализированных изданиях. Источниками внутренней информации являются данные управленческого и бухгалтерского учёта, отчёты подразделений, результаты внутреннего аудита [30].

Этап 3. Анализ внешней среды. На этом этапе применяются инструменты стратегического анализа, прежде всего PEST-анализ и анализ конкурентной среды. PEST-анализ позволяет систематизировать воздействие макросреды на предприятие по четырём ключевым направлениям [28].

В расширенном варианте используется PESTLE-анализ, дополняющий классическую модель юридическими (Legal) и экологическими (Environmental) факторами. «Важно отметить, что если проводится PESTLE-анализ для функциональной области, то количество факторов может быть меньше, но от этого они не становятся менее важными. Эти факторы могут иметь функциональную специфику. Например, для служб IT это - информационные технологии, для финансов же информационные технологии менее значимы, хотя в последние годы, по мере цифровизации финансов и появления финтеха, значение этих технологий возрастает, также для сферы финансов важны факторы регулирования. Для организационного развития обязательно необходимо анализировать управленческие технологии, для

служб персонала - тенденции на рынке труда» [31]. Для производственных предприятий, работающих в России, особую значимость приобрели политические факторы (санкции, импортозамещение) и технологические факторы (цифровизация производства, требования к локализации).

Этап 4. Анализ внутренней среды. Данный этап включает оценку ресурсного потенциала предприятия (производственные мощности, технологическая база, кадровый состав, финансовое положение) и его конкурентных преимуществ. Используются методы финансового анализа (расчёт коэффициентов рентабельности, ликвидности, финансовой устойчивости), анализ цепочки создания ценности (value chain analysis по М. Портеру), бенчмаркинг с ведущими конкурентами [22, 44].

Этап 5. SWOT-анализ. SWOT-анализ (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) является интегрирующим инструментом, сводящим воедино результаты анализа внешней и внутренней среды. SWOT-матрица позволяет сформулировать стратегические альтернативы по четырём квадрантам: SO (использование силы для реализации возможностей), WO (преодоление слабостей через возможности), ST (использование силы для нейтрализации угроз), WT (минимизация слабостей и угроз) [35].

Этап 6. Разработка стратегии и сценариев развития. На основе результатов SWOT-анализа формулируется стратегия развития предприятия и разрабатываются альтернативные сценарии. В практике бизнес-планирования принято разрабатывать три сценария:

- 1) оптимистический (наилучшее развитие событий, реализация всех возможностей);
- 2) базовый (наиболее вероятное развитие событий при умеренных рисках);
- 3) пессимистический (реализация негативных факторов, форс-мажорные ситуации).

Сценарный подход позволяет оценить устойчивость бизнес-модели предприятия к неблагоприятным изменениям среды и подготовить превентивные меры реагирования [31].

Этап 7. Разработка функциональных планов. Данный этап включает формирование взаимоувязанных планов по основным функциональным направлениям: маркетинговый план (объём продаж, ценообразование, каналы сбыта, продвижение), производственный план (производственная программа, потребность в ресурсах, загрузка мощностей), организационный план (структура управления, кадровое обеспечение), финансовый план (бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, прогнозный баланс). Взаимная увязка функциональных планов является принципиальным требованием к качеству бизнес-плана: производственный план должен соответствовать маркетинговому по объёму выпуска, финансовый план - обеспечивать ресурсами производственный и маркетинговый [33].

Этап 8. Финансовые расчёты и оценка эффективности. На этом этапе рассчитываются ключевые финансовые показатели бизнес-плана: точка безубыточности, рентабельность инвестиций (ROI), чистая приведённая стоимость (NPV), внутренняя норма доходности (IRR), срок окупаемости (PP). Эти расчёты составляют аналитическое ядро бизнес-плана и являются главным основанием для принятия инвестиционных решений.

Чистая приведённая стоимость рассчитывается по формуле :

$$NPV = \sum (CF_t / (1+r)^t) - I, \quad (1)$$

где  $CF_t$  – денежный поток в период  $t$ ;

$r$  – ставка дисконтирования;

$t$  – порядковый номер периода;

$I$  – первоначальные инвестиции.

Рентабельность инвестиций определяется как:

$$ROI = (\text{Прибыль} / \text{Затраты}) \times 100\%, \quad (2)$$

Показатель рентабельности продаж вычисляется следующим образом:

$$\text{Рентабельность продаж} = \text{Чистая прибыль} / \text{Выручка} \times 100\%, \quad (3)$$

Коэффициент оборачиваемости активов:

Коэффициент оборачиваемости = Выручка / Средняя стоимость активов (4)

Этап 9. Анализ рисков. Каждый бизнес-план должен содержать оценку ключевых рисков реализации и мер по их минимизации. Используются методы качественной и количественной оценки рисков: экспертные оценки, матрица вероятности и последствий, анализ чувствительности (sensitivity analysis), имитационное моделирование (метод Монте-Карло). [46].

Этап 10. Оформление и презентация бизнес-плана. Завершающий этап включает структурирование всех разработанных материалов в единый документ и подготовку презентационных материалов для адресата бизнес-плана.

Среди методологических инструментов бизнес-планирования особого внимания заслуживает сценарное планирование как наиболее адекватный метод работы с высокой неопределённостью внешней среды. В отличие от традиционного детерминированного планирования, предполагающего единственный вариант будущего, сценарный подход исходит из признания неустранимой неопределённости и строит несколько взаимоисключающих, но внутренне согласованных «картин будущего».

Методология сценарного планирования была разработана в Shell в 1970-х годах и с тех пор широко распространилась в корпоративной практике. В российских условиях сценарное планирование приобрело особую актуальность в связи с высокой волатильностью макроэкономических показателей (курс рубля, ключевая ставка ЦБ, инфляция) и политической неопределённостью [43]. Сценарное планирование не предназначено для предсказания будущего, а позволяет моделировать спектр рисков и возможностей для подготовки компании к альтернативным траекториям развития. Ценность сценариев состоит не столько в их предиктивной силе, сколько в обеспечении интеллектуальной основы для стратегического диалога и продуктивного воображения менеджеров [43, с. 106].

### 1.3 Интеграция бизнес-планирования в стратегическое развитие предприятия, с учетом геополитической обстановки

Взаимосвязь бизнес-планирования и стратегического управления является фундаментальным вопросом теории и практики управления предприятием. В академической литературе существуют различные точки зрения на соотношение этих понятий: одни авторы рассматривают бизнес-планирование как элемент стратегического управления («Бизнес-планирование является неотъемлемой частью стратегического и операционного управления, обеспечивая целенаправленное развитие предприятия на основе рационального использования ресурсов, анализа внешней среды и внутренних возможностей организации» [40], другие - как самостоятельный процесс, параллельный стратегическому («Бизнес-планирование - это самостоятельный вид деятельности, который напрямую связан с предпринимательством» [14,21]. Для целей настоящего исследования принята позиция, согласно которой бизнес-планирование является операциональным уровнем реализации стратегии предприятия, переводящим стратегические цели в конкретные плановые показатели и мероприятия.

Стратегическое управление развитием предприятия включает несколько взаимосвязанных уровней планирования. На корпоративном уровне формируются долгосрочные цели развития (3-10 лет), определяются ключевые рынки и компетенции, принимаются решения о диверсификации или специализации бизнеса. На деловом уровне разрабатываются конкурентные стратегии для каждой бизнес-единицы (cost leadership, differentiation, focus по М. Портеру) [22]. На функциональном уровне формируются функциональные стратегии (маркетинговая, производственная, финансовая, HR-стратегия). Бизнес-план является документом, интегрирующим все три уровня в единый согласованный документ, который определяет конкретные действия предприятия на среднесрочную перспективу (1-3 года) [15].

Интеграция бизнес-планирования в систему стратегического управления развитием предполагает несколько принципиальных требований:

1) Вертикальная согласованность (сверху вниз): плановые показатели бизнес-плана должны логически вытекать из стратегических целей предприятия. Если стратегическая цель предприятия состоит в достижении 15% доли российского рынка фризеров к 2028 году, то бизнес-план на 2026-2028 годы должен содержать маркетинговые, производственные и финансовые планы, обеспечивающие движение к этому целевому показателю.

2) Горизонтальная согласованность (между функциями): плановые показатели маркетингового, производственного, кадрового и финансового разделов бизнес-плана должны быть взаимно совместимы. Недопустимо ситуация, когда маркетинговый план предполагает рост продаж на 30%, а производственный план не предусматривает соответствующего увеличения производственных мощностей.

3) Динамическая согласованность (во времени): бизнес-план должен обеспечивать преемственность с предыдущими плановыми периодами и создавать фундамент для последующих. Постоянный пересмотр целей и плановых показателей без анализа причин отклонений разрушает систему управления.

4) Реализуемость: стратегические амбиции должны быть обеспечены реальными ресурсами и компетенциями. Нереалистичные планы демотивируют персонал и дискредитируют систему планирования в целом.

В контексте управления развитием предприятия бизнес-планирование приобретает особое значение. Развитие предприятия - это качественное изменение его характеристик, выражающееся в росте производительности, повышении технологического уровня, расширении рыночного присутствия, улучшении финансовых результатов. В отличие от роста (чисто количественного увеличения масштабов деятельности) развитие предполагает структурные преобразования, инновации, повышение

организационного потенциала. Бизнес-план является инструментом управления развитием именно потому, что он не только фиксирует будущие количественные показатели, но и предусматривает качественные изменения в технологии, организации, кадровом составе и системе управления.

Одной из современных концепций, интегрирующих бизнес-планирование в систему управления развитием, является Balanced Scorecard (BSC) – Сбалансированная система показателей, разработанная Р. Капланом и Д. Нортон [16]. BSC предполагает декомпозицию стратегических целей по четырём перспективам (финансы, клиенты, внутренние процессы, обучение и рост) и разработку системы KPI для каждой из них. Интеграция BSC с бизнес-планированием позволяет обеспечить стратегическую направленность операционных планов и создать систему мониторинга реализации стратегии. Для предприятий внедрение BSC представляется перспективным направлением совершенствования системы управления, поскольку позволит связать финансовые цели (рост выручки, рентабельности) с нефинансовыми индикаторами (удовлетворённость клиентов, качество производственных процессов, уровень квалификации персонала) [38].

Другим современным инструментом стратегического планирования, органично интегрируемым с бизнес-планированием, является методология OKR, разработанная в Intel и получившая широкое распространение в технологических компаниях. OKR предполагает формулирование амбициозных качественных целей (Objectives) и ключевых измеримых результатов (Key Results), достижение которых свидетельствует о выполнении цели. В контексте бизнес-планирования OKR могут использоваться для операционализации стратегических целей на уровне отдельных проектов и инициатив.

Система стратегического управления развитием производственного предприятия, интегрирующая бизнес-планирование, должна включать следующие компоненты: механизм стратегического анализа (регулярный мониторинг внешней и внутренней среды); процесс разработки и

актуализации стратегии; механизм трансляции стратегии в операционные планы (годовые бизнес-планы); систему KPI для контроля реализации планов; механизм корректирующих действий по результатам план-фактного анализа; систему управления стратегическими рисками.

По данным Аналитического центра при Правительстве РФ, предприятия МСП, использующие формализованные системы стратегического и бизнес-планирования, демонстрируют на 18-23% более высокие темпы роста по сравнению с предприятиями, управляемыми преимущественно интуитивно [49].

Российская экономика в период 2022-2025 годов переживает беспрецедентное по масштабу и скорости изменений трансформационное давление, обусловленное двумя взаимосвязанными процессами: форсированным импортозамещением в производственном секторе и цифровизацией экономики, провозглашённой государственным приоритетом в рамках национального проекта «Цифровая экономика».

Курс на импортозамещение, набравший силу после введения санкций в 2022 году, существенно меняет стратегические горизонты и операционные условия бизнес-планирования для российских производственных предприятий. С одной стороны, уход или существенное ограничение деятельности иностранных конкурентов открывает значительные рыночные возможности для отечественных производителей в ранее закрытых для них сегментах. С другой стороны, российские производители сталкиваются с проблемой импортозависимости в части комплектующих, программного обеспечения, технологий и оборудования.

«В этой связи особую актуальность приобретают вопросы, насколько эта структурная перестройка идет в русле формирования конкурентной модели развития, направленной на выстраивание производственных цепочек полного инновационного цикла на базе собственных инноваций, содействует росту доли высокотехнологичных отраслей в экономике, способных покрывать ее внутренние потребности и конкурировать на новых

формирующихся рынках, и как должна быть скорректирована экономическая политика, чтобы обеспечить динамичное развитие экономики страны в среднесрочном и долгосрочном периодах» [18].

Для производителей специализированного технологического оборудования, импортозамещение имеет двойственный характер. В части сбыта оно создаёт уникальные возможности: уход ключевых конкурентов - с российского рынка или существенное ограничение их деятельности высвобождает значительную рыночную долю для отечественного производителя. По экспертным оценкам рынка торгово-технологического оборудования в России, объём рынка фризеров для мягкого мороженого составлял в 2024 году около 3,2-3,5 млрд рублей в год, при этом доля импортного оборудования до 2022 года превышала 70% [50]. В части снабжения импортозамещение порождает серьёзные вызовы: ключевые компоненты фризеров (компрессорное оборудование, фреоновые системы охлаждения, электронные блоки управления, пищевые дозаторы) традиционно поставлялись из Европы, США, Японии. Переход на альтернативных поставщиков (Китай, Индия, Беларусь, Турция) требует времени, дополнительных затрат на испытания и сертификацию, а также сопряжён с риском снижения качества или надёжности оборудования [39]. Российские компании продолжают осваивать новые и азиатские рынки, что помогает некоторым секторам экономики продолжать расти. В то же время перспективы российской экономики остаются неопределёнными. Разработка собственных технологий для развития импортозамещения и диверсификации рынков сбыта является одной из важных стратегий российских компаний. В этих условиях бизнес-планирование должно включать специальный раздел, посвящённый управлению цепочками поставок и стратегии локализации производства. Ключевыми задачами являются: картирование компонентной базы по степени критичности и уровню импортозависимости; разработка программы поиска и квалификации альтернативных поставщиков; оценка возможностей организации производства критически важных компонентов

собственными силами или в кооперации с другими российскими производителями; формирование страховых запасов по наиболее дефицитным позициям.

Нормативную основу политики импортозамещения составляют Постановление Правительства РФ № 616 «Об установлении запрета на допуск отдельных видов товаров, происходящих из иностранных государств» [4], а также отраслевые планы импортозамещения Министерства промышленности и торговли РФ.

Цифровизация и её влияние на бизнес-планирование. Национальный проект «Цифровая экономика Российской Федерации», утверждённый в 2018 году, задавал вектор цифровой трансформации для всех отраслей российской экономики [3]. Для производственных предприятий цифровизация означает, прежде всего, внедрение автоматизированных систем управления производством (MES), интегрированных ERP-систем, систем аналитики данных (BI) и инструментов машинного обучения для прогнозирования спроса и оптимизации производственных процессов [56].

Влияние цифровизации на бизнес-планирование проявляется в нескольких аспектах. Во-первых, цифровые инструменты кардинально повышают качество и оперативность планирования. ERP-системы (1C:ERP, SAP, Oracle) обеспечивают автоматическое формирование управленческой отчётности в режиме реального времени, которое позволяет сократить цикл план-факт анализа с месяца до нескольких дней или даже часов. BI-системы (Power BI, Tableau, Qlik) обеспечивают визуализацию плановых и фактических данных в удобном для руководства формате. «Аналитические системы позволяют проводить комплексный анализ данных из различных источников, выявлять скрытые закономерности и тренды, а также предоставлять руководителям и аналитикам инструменты для глубокого исследования ключевых показателей и прогнозирования будущих сценариев» [36, с. 59].

Во-вторых, «предиктивная аналитика позволяет: проводить синтез исторических и оперативных данных, использовать статистические и нейросетевые модели, проводить интеграцию с BI и системами поддержки принятия решений.

В-третьих, цифровизация изменяет содержание самих бизнес-планов: они должны включать инвестиционные планы по цифровой трансформации, соответствующие KPI и обоснование экономического эффекта от цифровизации. «Когда цифровая среда служит опорой управленческих решений, она превращается в стратегический рычаг роста эффективности. Подключение IT-решений, перевод операций в автоматический режим, использование аналитических комплексов и технологий искусственного интеллекта сокращают время работы с данными, уменьшают затраты и повышают точность прогнозов. Наблюдения последних лет дополнительно подтверждают, у организаций, последовательно встраивающих цифровые инструменты в собственную деятельность, прибыльность выше, а сопротивляемость внешним потрясениям заметно крепче [47].

Таким образом, в первой главе были изучены сущность и роль бизнес-планирования в системе управления производством, рассмотрены этапы и методы разработки и внедрения бизнес-плана, проанализированы методы интеграции бизнес-планирования в стратегическое развитие предприятия, с учетом геополитической обстановки. Выявлено, что бизнес-план - это документ, содержащий полную информацию о проекте или деятельности компании, позволяющий всесторонне проанализировать и рассчитать его эффективность, финансовую отдачу и реализуемость.

Отсюда следует, что бизнес-планирование является неотъемлемой частью системы управления предприятием, способствуя повышению его конкурентоспособности, устойчивости и успешной реализации стратегий в условиях нестабильной внешней среды.

## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ И БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ НА ООО «ДЖАСТ ЭППЛ»**

### **2.1. Организационно - экономическая характеристика предприятия**

Изучение бизнес - планирования в системе развития производством для конкурентного преимущества в рыночной экономике решено показать на примере кампании ООО «ДЖАСТ ЭППЛ».

Компания ООО «ДЖАСТ ЭППЛ» - действующая компания, зарегистрирована 02 октября 2018 года, при регистрации организации присвоен ОГРН 1183443016459, ИНН 3435134990 и КПП 343501001. Руководителем организации является ее учредитель Василенко Антон Андреевич.

Юридический адрес ООО «ДЖАСТ ЭППЛ»: 404120, Волгоградская область, г. Волжский, ул. Им. Генерала Карбышева, д. 45у, офис У 11 [53].

Является коммерческой организацией, преследующей в качестве основной цели своей деятельности извлечение прибыли. Специализируется на разработке, производстве и продаже фризеров - специализированного оборудования для приготовления мягкого мороженого и замороженных десертов, осуществляет основную деятельность в Российской Федерации.

Основной вид деятельности: производство электрической распределительной и регулирующей аппаратуры (ОКВЭД 27.12).

Дополнительные виды деятельности (всего 29 направлений) включают, например: производство бытовых электрических приборов, прочего электрического оборудования, промышленного холодильного и морозильного оборудования, электромонтажные работы, строительно-монтажные работы и другие [52].

Продуктовая линейка ООО «ДЖАСТ ЭППЛ». Основной ассортимент компании включает следующие группы продуктов:

Серия JA-100 - напольные фризеры начального уровня для предприятий малого бизнеса: кафе, небольших заведений быстрого питания, торговых точек. Производительность - 10-15 кг/час, ёмкость бункера - 5 л. Розничная цена - 180-240 тыс. рублей. Модели серии JA-100 обеспечивают приготовление 1-2 вкусов мягкого мороженого, оснащены простой системой управления с ЖК-дисплеем.

Серия JA-200 - напольные фризеры среднего класса, ориентированные на предприятия с интенсивным трафиком: сетевые рестораны быстрого питания, торговые центры, объекты HoReCa. Производительность - 18-25 кг/час, ёмкость бункера - 8 л. Розничная цена - 340-460 тыс. рублей. Модели серии JA-200 позволяют готовить до 3 вкусов, оснащены сенсорным дисплеем и функцией автоматической очистки.

Серия JA-300 - напольные фризеры профессионального класса для крупных сетевых операторов и производственных предприятий. Производительность - 30-45 кг/час, ёмкость бункера - 12 л. Розничная цена - 580-780 тыс. рублей. Функционал включает многопрограммный контроллер, возможность подключения к системам удалённого мониторинга, расширенную систему диагностики.

Серия JA-Mini - настольные (компактные) фризеры для ограниченных пространств, небольших кафе, островков в торговых центрах. Производительность - 5-8 кг/час, ёмкость бункера - 3 л. Розничная цена - 90-130 тыс. рублей. Отличаются малым весом (до 38 кг) и простотой обслуживания.

Запасные части - широкий ассортимент расходных материалов и запасных частей для всех серий оборудования: уплотнения, скребки, дозирующие системы, хладагенты, электронные модули управления.

Сервисное обслуживание - гарантийный и послегарантийный ремонт, планово-предупредительное техническое обслуживание (ТО), выездная диагностика, обучение персонала клиентов.

Компания зарегистрирована 8 лет назад, что говорит о стабильной деятельности и поднадзорности государственным органам: по данным ФАС, она не входит в реестр недобросовестных поставщиков; на Федресурсе не найдено ни одного сообщения о предстоящем банкротстве компании; по данным ФССП, открытые исполнительные производства в отношении компании отсутствуют [54]. Развития компании имеет длительный путь становления, который проходил в несколько этапов:

Этап 1. 2015-2018 годы: старт и наладка работы. За это время компания создала конструкторский отдел, наладила производство и нашла дилеров в ключевых регионах России.

Этап 2. 2018-2022 годы: стабильный рост. Компания расширила ассортимент и укрепила позиции - её фризеры стали популярны среди покупателей со средним и высоким уровнем дохода.

Этап 3. С 2022 года: новые возможности. Вследствие ухода некоторых иностранных конкурентов с российского рынка, у ООО «ДЖАСТ ЭППЛ» появилась свободная ниша, что позволило компании заметно увеличить свою долю.

Среднесписочная численность работников составляет 47 человек, что является признаком широкого масштаба деятельности компании:

- 22 человека заняты непосредственно на производстве;
- 10 человек - это инженеры, конструкторы, технологи и специалисты по сервисному обслуживанию;
- 8 человек работают в коммерческом блоке: занимаются продажами, маркетингом и закупками;
- 7 человек входят в управленческую и административную команду.

Организационная структура является линейно-функциональной.

Организационная структура компании по разработке, производству и продаже фризеров представлена следующими блоками подразделений, которые обеспечивают бесперебойную работу и развитие бизнеса: административный; разработки и проектирования; производственный;

логистики; маркетинга; кадровый. На рисунке 1 представлена схема организационной структуры.



Источник: составлено автором на основе [55]

Рисунок 1. Схема организационной структуры ООО «ДЖАСТ ЭПЛ»

Далее в таблице приведены данные, которые свидетельствуют о стабильном и устойчивом развитии компании: выручка за два года выросла с 185 до 238 млн рублей (+28,6%), чистая прибыль - с 18,5 до 27,1 млн рублей (+46,5%).

Рентабельность продаж улучшилась с 10,0% до 11,4%, что отражает повышение операционной эффективности и постепенное укрепление рыночных позиций компании.

Таблица 2

Основные финансовые показатели ООО «ДЖАСТ ЭППЛ» за 2023-2025 годы  
(тыс. руб.)

Показатель	2023 г.	2024 г.	2025 г.	Изм. 2023– 2024, %	Изм. 2024– 2025, %
Выручка от реализации	185 000	210 000	238 000	+13,5%	+13,3%
Себестоимость продаж	130 750	145 950	164 220	+11,6%	+12,5%
Валовая прибыль	54 250	64 050	73 780	+18,1%	+15,2%
Коммерческие и административные расходы	33 250	38 950	44 000	+17,1%	+13,0%
Прибыль от продаж (EBIT)	21 000	25 100	29 780	+19,5%	+18,6%
Чистая прибыль	18 500	22 300	27 100	+20,5%	+21,5%
Рентабельность продаж (ROS)	10,0%	10,6%	11,4%	+0,6 п.п.	+0,8 п.п.
Рентабельность по EBIT	11,4%	12,0%	12,5%	+0,6 п.п.	+0,5 п.п.
Среднегодовая стоимость активов	98 000	112 000	127 500	+14,3%	+13,8%
Коэффициент оборачиваемости активов	1,89	1,88	1,87	-0,5%	-0,5%
Дебиторская задолженность	22 400	25 200	28 600	+12,5%	+13,5%
Кредиторская задолженность	18 700	21 100	23 400	+12,8%	+10,9%

Источник: составлено автором по данным [54]

Из данных таблицы 2 следует, что финансовое состояние компании в рассматриваемый период характеризовалось устойчивым ростом основных показателей. Структура выручки ООО «ДЖАСТ ЭППЛ» по продуктам в 2023-2025 годах (%) представлена в таблице 3.

Доля сервисного обслуживания остаётся относительно небольшой (4%), что указывает на потенциал развития послепродажного сервиса как источника стабильного рекуррентного дохода. Это свидетельствует об успешной реализации стратегии «апселлинга» - смещении клиентской базы в сторону более высоких ценовых сегментов.

Таблица 3

Структура выручки ООО «ДЖАСТ ЭППЛ» по продуктам в 2023-2025 годах  
(%)

Продуктовая группа	2023 г.	2024 г.	2025 г.
Фризеры серии JA-100	22,0%	20,5%	18,5%
Фризеры серии JA-200	34,0%	35,0%	36,0%
Фризеры серии JA-300	18,0%	20,0%	22,0%
Настольные модели JA-Mini	14,0%	13,0%	12,0%
Запасные части	8,0%	7,5%	7,5%
Сервисное обслуживание	4,0%	4,0%	4,0%
Итого	100%	100%	100%

Источник: составлено автором на основе данных управленческого учёта ООО «ДЖАСТ ЭППЛ» [55]

Структурный анализ выручки, представленный в таблице 3, позволяет выявить значимые тенденции. Прослеживается устойчивый рост доли более дорогих моделей (JA-200 и JA-300) при снижении доли бюджетных моделей (JA-100 и JA-Mini).

Финансово-экономический анализ деятельности ООО «ДЖАСТ ЭППЛ» проведён на основе данных управленческой отчётности за 2023-2025 годы с использованием стандартных методов финансового анализа.

Показатели рентабельности ООО «ДЖАСТ ЭППЛ» за анализируемый период представлены в таблице 4.

Таблица 4

Показатели рентабельности ООО «ДЖАСТ ЭППЛ» за 2023-2025 годы

Показатель	Формула расчёта	2023 г.	2024 г.	2025 г.
Рентабельность продаж (ROS), %	$\text{ЧП} / \text{Выручка} \times 100$	10,0%	10,6%	11,4%
Рентабельность по валовой прибыли, %	$\text{ВП} / \text{Выручка} \times 100$	29,3%	30,5%	31,0%
Рентабельность активов (ROA), %	$\text{ЧП} / \text{Ср. активы} \times 100$	18,9%	19,9%	21,3%
Рентабельность собственного капитала (ROE), %	$\text{ЧП} / \text{Ср. СК} \times 100$	28,5%	31,2%	33,4%
Рентабельность производства, %	$\text{ЧП} / \text{Себестоимость} \times 100$	14,2%	15,3%	16,5%
EBITDA-маржа, %	$\text{EBITDA} / \text{Выручка} \times 100$	13,8%	14,3%	14,9%

Источник: составлено автором на основе данных [55]

Таблица 4 показывает, что тенденция роста всех показателей рентабельности свидетельствует о повышении операционной и финансовой эффективности компании. Особенно значимым является рост рентабельности собственного капитала (с 28,5% до 33,4%), что указывает на эффективное использование собственных ресурсов. Рентабельность продаж 11,4% при среднеотраслевом значении в производственном секторе 8-12% соответствует нормативному диапазону [9].

Расчёт рентабельности по формуле (5):

$$\begin{aligned} \text{Рентабельность продаж (2025)} &= \text{Чистая прибыль} / \text{Выручка} \times 100\% = 27 \\ &100 / 238\,000 \times 100\% = 11,4\%, \end{aligned} \quad (5)$$

$$\begin{aligned} \text{Рентабельность активов (2025)} &= \text{Чистая прибыль} / \text{Средняя стоимость} \\ &\text{активов} \times 100\% = 27\,100 / 127\,500 \times 100\% = 21,3\%, \end{aligned} \quad (6)$$

Анализ оборачиваемости активов. Коэффициент оборачиваемости активов рассчитывается по формуле (7):

$$\begin{aligned} \text{Коэффициент оборачиваемости} &= \text{Выручка} / \text{Средняя стоимость активов} \quad (7) \\ \text{За 2025 год: } &238\,000 / 127\,500 = 1,87 \end{aligned}$$

Значение коэффициента 1,87 означает, что на каждый рубль вложенных активов компания генерирует 1,87 рубля выручки. Для производственного предприятия данный показатель можно оценить как средний - он указывает на приемлемую интенсивность использования активов, однако незначительное снижение в динамике (с 1,89 в 2023 г. до 1,87 в 2025 г.) свидетельствует о более быстром росте активов по сравнению с выручкой, что может быть связано с инвестиционной активностью (приобретение основных средств).

Оборачиваемость дебиторской задолженности: Выручка / Среднегодовая дебиторская задолженность =  $238\ 000 / 27\ 000 = 8,8$  раз (период оборота - около 41 дня). Данный показатель находится в пределах нормы для производственных предприятий, работающих с корпоративными клиентами.

Таким образом, финансово-экономический анализ ООО «ДЖАСТ ЭППЛ» свидетельствует о стабильном финансовом положении предприятия, устойчивой положительной динамике ключевых показателей эффективности и достаточно высоком качестве управления финансами. Вместе с тем выявлен ряд направлений для совершенствования: более активное использование долгосрочного финансового планирования, систематизация оценки инвестиционных проектов, работа с дебиторской задолженностью.

## **2.2 Анализ внешней и внутренней среды предприятия**

Рынок фризеров для мягкого мороженого является частью более широкого рынка торгово-технологического оборудования для общественного питания. По данным аналитиков отраслевых изданий, общий объём российского рынка профессионального оборудования для приготовления мороженого и замороженных десертов оценивался в 2024 году в 3,2-3,5 млрд рублей, из которых около 2,5 млрд рублей приходится на фризеры для мягкого мороженого. Темпы роста рынка в 2023-2024 годах составили около 11-13% в год, что обусловлено как восстановительным ростом после пандемии COVID-19, так и активным развитием сетевого общественного питания и масштабированием форматов «кофе с собой» и «десертное кафе».

Важной тенденцией рынка является устойчивый рост сегмента мягкого мороженого в общем объёме рынка мороженого: по данным Союза мороженщиков России, доля мягкого мороженого в объёмах продаж стационарных точек реализации мороженого в 2024 году достигла 34%,

увеличившись с 22% в 2019 году. Это создаёт долгосрочный структурный спрос на фризеры.

PEST-анализ является стандартным инструментом оценки макровоздействий на деятельность предприятия. Результаты анализа систематизированы в Приложении 1.

Суммарная оценка PEST-факторов составляет +9 баллов, что свидетельствует о преобладании позитивных макрофакторов для деятельности ООО «ДЖАСТ ЭППЛ». Ключевыми положительными факторами являются уход иностранных конкурентов с рынка, рост спроса в сегменте HoReCa и государственная поддержка импортозамещения. Ключевыми негативными факторами выступают высокая инфляция, высокая ключевая ставка и конкуренция со стороны китайских производителей.

Конкурентная среда ООО «ДЖАСТ ЭППЛ» включает международных производителей (Taylor, Carpigiani), азиатских производителей (китайские бренды Guangshen, Oceanpower, Taylor копии) и других российских производителей.

В целом для ООО «ДЖАСТ ЭППЛ» сложилась ситуационная благоприятная внешняя среда, но с заметными рисками. Позитивные эффекты импортозамещения и роста спроса в HoReCa могут быть реализованы только при активной работе над ценовой политикой, повышением технологичности продукции и усилением сервисного сопровождения, что позволит снизить негативное влияние инфляции, высокой ставки и ценовой конкуренции со стороны китайских производителей.

Сравнительный анализ ключевых конкурентов представлен в таблице 5.

Таблица 5

## Сравнительный анализ ООО «ДЖАСТ ЭППЛ» с основными конкурентами

Параметр	ООО «ДЖАСТ ЭППЛ»	Taylor (США)	Carpigiani (Италия)	Китайские аналоги
Страна производства	Россия	США	Италия	Китай
Ценовой сегмент	Средний / выше среднего	Высокий / премиум	Высокий / премиум	Бюджетный / средний
Цена ведущей модели (аналог JA-200)	340-460 тыс. руб.	700-1 200 тыс. руб.	750-1 350 тыс. руб.	130-220 тыс. руб.
Доступность в России (2024–2025)	Высокая	Низкая (санкции)	Ограниченная	Высокая
Гарантийный сервис в РФ	Развитая сервисная сеть	Ограничен (уход партнёров)	Ограничен	Слабая поддержка
Ресурс оборудования	8-12 лет	12-18 лет	12-16 лет	4-7 лет
Локализация (доля отечественных компонентов)	~55%	~10%	~10%	~30%
Послепродажный сервис	Высокий	Ранее высокий, сейчас ограничен	Ранее высокий, сейчас ограничен	Низкий
Соответствие сертификатам ТР ТС	Да	Частично	Частично	Частично

Источник: составлено автором на основе официального сайта компании [53, 55]

Таблица 5 наглядно демонстрирует конкурентные преимущества ООО «ДЖАСТ ЭППЛ» в сложившихся рыночных условиях: оптимальное соотношение цены и качества при высокой доступности на рынке, развитый послепродажный сервис и полное соответствие российским регуляторным требованиям. В сравнении с ушедшими с рынка западными конкурентами компания предлагает аналогичный функционал по существенно более низкой цене, что делает её продукцию привлекательной для широкого круга операторов общественного питания.

Результаты комплексного анализа внешней и внутренней среды компании обобщены в таблице 6.

## SWOT-анализ ООО «ДЖАСТ ЭППЛ»

	Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
<b>Внутренняя среда</b>	1. Полный производственный цикл на территории РФ	1. Относительно небольшой масштаб производства (47 чел.)
	2. Собственный конструкторский отдел, патентованные решения	2. Высокая доля импортных комплектующих (~45%)
	3. Развитая сервисная сеть по всей России	3. Недостаточный уровень цифровизации процессов управления
	4. Конкурентная цена при высоком качестве	4. Ограниченный маркетинговый бюджет
	5. Гибкость производства (кастомизация под клиента)	5. Отсутствие продаж на экспорт
	6. Репутация надёжного российского производителя	6. Зависимость от ключевых клиентов (топ-10 клиентов - 42% выручки)
	7. Полное соответствие ТР ТС и ГОСТ Р	7. Слабое присутствие в цифровых каналах продаж
<b>Внешняя среда</b>	Возможности (O)	Угрозы (T)
	1. Уход с рынка Taylor и Carpigiani освобождает 15-20% рынка	1. Рост инфляции и ключевой ставки снижает инвестиционную активность клиентов
	2. Государственные субсидии и льготное кредитование для производителей	2. Конкуренция со стороны китайских аналогов (низкая цена)
	3. Рост сегмента мягкого мороженого (+12-15% в год)	3. Риски срыва поставок критических импортных компонентов
	4. Программы господдержки МСП, льготная ипотека на производственные площади	4. Дефицит квалифицированных инженерных кадров
	5. Выход на рынки СНГ и БРИКС	5. Возможное снятие санкций и возвращение иностранных конкурентов
	6. Развитие IoT-сервисов (удалённый мониторинг, предиктивное обслуживание)	6. Технологическое отставание при ускорении инноваций конкурентов
	7. Растущий спрос от сетевых операторов (McDonald's, Burger King, региональные сети)	7. Волатильность курса рубля увеличивает стоимость импортных компонентов

Источник: составлено автором на основе [55]

На основе SWOT-матрицы можно сформулировать стратегические приоритеты. В рамках SO-стратегии (использование сильных сторон для реализации возможностей): активное занятие рыночных ниш, освобождённых уходом Taylor и Carpigiani, с акцентом на сервисную поддержку (сильная сторона, которую конкуренты утратили); развитие экспорта в страны СНГ и БРИКС с опорой на конкурентную цену и гибкость

производства. В рамках WO-стратегии (преодоление слабостей через возможности): использование государственных субсидий для инвестиций в цифровизацию производства и управления; снижение доли импортных компонентов за счёт участия в программах локализации. В рамках ST-стратегии (использование сильных сторон против угроз): дифференциация по качеству и сервису как ответ на ценовую конкуренцию со стороны китайских аналогов. В рамках WT-стратегии (минимизация рисков): формирование стратегических запасов критичных компонентов, диверсификация поставщиков.

### **2.3 Оценка текущей системы бизнес-планирования**

Система бизнес-планирования ООО «ДЖАСТ ЭППЛ» в 2023-2025 годах представляла собой совокупность взаимосвязанных процессов, сложившихся преимущественно эволюционно, а не в результате целенаправленного проектирования системы управления. Это обуславливает как определённые достоинства (практическая заточенность под реальные нужды бизнеса, гибкость), так и существенные недостатки (фрагментарность, недостаточный горизонт планирования, ручной труд при формировании отчётности).

Структура системы планирования. В компании применяются следующие виды планов:

1. **Производственный.** Разрабатывается на квартал с помесечной детализацией, включает план выпуска по моделям, план закупок основных комплектующих, план загрузки производственных мощностей. Взаимная увязка с планом продаж осуществляется вручную в Excel;

2. **Финансовый.** План (бюджет доходов и расходов) составляется на год с поквартальной разбивкой, включает плановые показатели выручки, себестоимости, валовой прибыли, коммерческих и административных

расходов, EBIT и чистой прибыли. Бюджет движения денежных средств разрабатывается отдельно, также в Excel;

3. Инвестиционный. Носит скорее формальный характер и включает только крупные запланированные капитальные вложения (приобретение оборудования, ремонт помещений). А систематической оценки инвестиционных проектов по методологии DCF (дисконтирование денежных потоков) не проводится.

Оценка качества действующей системы планирования. Проведённый анализ позволяет выявить следующие качественные характеристики системы планирования ООО «ДЖАСТ ЭППЛ»:

1) достоинства: плановые показатели продаж в целом выполняются (отклонение «план – факт» по выручке за 2023-2025 годы не превышало  $\pm 7\%$ ); система охватывает все ключевые функциональные области (продажи, производство, финансы); планирование интегрировано с системой мотивации руководителей подразделений;

2) недостатки: ограниченный горизонт планирования - подавляющее большинство планов охватывают период не более 12 месяцев, среднесрочное (3-5 лет) планирование отсутствует как систематическая практика; слабая формализация методологии - процедуры разработки планов не документированы, существенно зависят от опыта и интуиции конкретных сотрудников; недостаточная интеграция функциональных планов - план продаж, производственная программа и финансовый план слабо связаны между собой в единую информационную систему; отсутствие сценарного планирования - компания не разрабатывает альтернативных сценариев развития и не имеет заранее подготовленных планов действий при реализации неблагоприятных сценариев; недостаточность аналитической базы - при разработке планов не проводится систематический анализ рынка, конкурентной среды, ценовых тенденций; ограниченная автоматизация - все плановые расчёты выполняются в Excel, что увеличивает трудозатраты и риск ошибок.

В целях оценки качества планирования был проведён сравнительный анализ плановых и фактических значений ключевых показателей. Данные свидетельствуют о том, что компания в целом справляется с выполнением годовых планов: точность прогноза выручки за 2023-2025 годы составила 95-103% от плана. Вместе с тем внутригодовое планирование характеризуется более значительными отклонениями: квартальные показатели выручки отклонялись от плана на  $\pm 12-18\%$ , что отражает недостаточный учёт сезонного фактора (спрос на фризеры существенно выше в весенне-летний период).

Сезонность является характерной чертой рынка фризеров: пик продаж приходится на февраль - май (предзаказы к летнему сезону), тогда как IV квартал является традиционно слабым. Действующая система планирования недостаточно формализует сезонную составляющую, что приводит к субоптимальному управлению запасами комплектующих и производственной загрузкой в различные периоды года.

Для ООО «ДЖАСТ ЭППЛ» как производителя технологического оборудования (фризеров для мягкого мороженого) бизнес-планирование имеет дополнительную специфику, связанную с двухступенчатым характером рынка: компания реализует продукцию не конечным потребителям мороженого, а предприятиям общественного питания и розничной торговли. Это означает, что спрос на продукцию ООО «ДЖАСТ ЭППЛ» является производным от развития рынка быстрого питания, кафе, фастфуда и торговых точек. Бизнес-планирование в данном случае должно включать мониторинг не только прямого, но и косвенного конкурентного окружения, а также анализ макроэкономических тенденций, влияющих на инвестиционную активность предприятий - потенциальных покупателей оборудования.

Применительно к ООО «ДЖАСТ ЭППЛ» цифровизация представляет собой одновременно возможность (повышение эффективности управления, снижение операционных затрат, улучшение сервисного обслуживания за счёт

IoT-решений) и вызов (необходимость инвестиций в IT-инфраструктуру и обучение персонала, риски кибербезопасности, проблема выбора оптимального цифрового стека в условиях ограниченного бюджета).

Сейчас Россия испытывает сильное внешнее давление на рынок информационных технологий: иностранные компании (SAP, Oracle, Microsoft Dynamics) либо покинули страну, либо ограничили свою деятельность. Это создаёт трудности, так как приходится переходить на другие программы, но одновременно открывает возможности для развития отечественных систем, таких как 1С:ERP, «Галактика ERP», «ТехноПро». Учитывая, что ООО «ДЖАСТ ЭППЛ» не использовало западные системы, переход на 1С:ERP будет лучшим вариантом: компания получит удобные инструменты управления с минимальным риском.

Таким образом, новые условия требуют от российских предприятий тщательной работы над планированием цепочек поставок, разработкой программы цифровизации, использованием отечественных IT-продуктов и соблюдением новых правил регулирования. Государство активно поддерживает такие инициативы, и бизнес обязан этим воспользоваться.

### **ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ООО «ДЖАСТ ЭППЛ»**

#### **3.1 Поиск точек роста через аналитику выявленных проблем**

На основе проведённого комплексного анализа деятельности ООО «ДЖАСТ ЭППЛ» я выделила ключевые проблемные области, ограничивающие эффективность системы управления развитием предприятия и требующие целенаправленных управленческих воздействий. Систематизация выявленных проблем позволяет структурировать их по трём ключевым блокам: управление цепочками поставок, уровень цифровизации и нереализованный экспортный потенциал.

##### **Блок 1. Риски в управлении цепочками поставок.**

Данная проблемная область является, пожалуй, наиболее критичной для устойчивого развития предприятия в краткосрочной и среднесрочной перспективе. По результатам анализа ассортимента применяемых комплектующих, около 45% от стоимостного объёма закупок ООО «ДЖАСТ ЭППЛ» приходится на импортируемые компоненты. В разбивке по группам критичности ситуация выглядит следующим образом.

Высококритичные компоненты (отечественные аналоги отсутствуют или их качество существенно уступает импортным): компрессоры ведущих марок (Embraco, Danfoss, Bitzer), фрикционные уплотнения из специальных полимеров, некоторые типы электронных плат управления. Доля в закупках – около 18%, основные поставщики – Китай (через параллельный импорт), Беларусь, Турция.

Среднекритичные компоненты (существуют российские или белорусские аналоги, однако их характеристики несколько уступают): электродвигатели смесительных устройств, пищевые клапаны и дозаторы, термостатические расширительные клапаны. Доля в закупках - около 17%.

Низкокритичные компоненты (хорошие отечественные аналоги, замена не вызывает затруднений): металлоконструкции корпуса, крепёжные изделия, кабельно-проводниковая продукция, расходные материалы. Доля в закупках - около 10%.

Основные риски в данном блоке: срывы сроков поставки критичных компонентов (среднее время выполнения заказа увеличилось с 30-45 дней в 2021 году до 60-90 дней в 2023-2025 годах); ценовая волатильность (цены на ряд компонентов за 2022-2024 годы выросли на 40-80% вследствие девальвации рубля и перестройки логистики); риск появления контрафактной продукции при работе с новыми поставщиками через каналы параллельного импорта.

Действующая система управления закупками в ООО «ДЖАСТ ЭППЛ» не предусматривает систематической оценки рисков по каждой позиции компонентной базы, формирования стратегических страховых запасов или программ квалификации альтернативных поставщиков. Это является существенным «узким местом» в системе бизнес-планирования.

## Блок 2. Низкий уровень цифровизации управления.

Как было отмечено в разделе 2.3, основным инструментом ведения плановых расчётов и управленческой отчётности в ООО «ДЖАСТ ЭППЛ» является Microsoft Excel. При этом различные подразделения используют собственные независимые таблицы, не интегрированные в единую информационную систему. Это порождает следующие управленческие проблемы:

1. Дублирование данных и риски их рассогласования при изменении плановых параметров.
2. Значительные трудозатраты на сведение и консолидацию данных при формировании управленческой отчётности (по оценке руководства, не менее 2-3 рабочих дней в месяц).
3. Отсутствие актуальных данных в режиме реального времени для принятия оперативных управленческих решений.

4. Невозможность проведения глубокого план-факт анализа в разрезе отдельных продуктов, клиентов, каналов сбыта без значительных ручных усилий.

5. Отсутствие инструментов предиктивной аналитики для прогнозирования спроса и оптимизации запасов.

Низкий уровень цифровизации ограничивает также качество взаимодействия с клиентами: отсутствие CRM-системы не позволяет эффективно управлять воронкой продаж, отслеживать историю взаимодействия с клиентами и прогнозировать их потребности в обновлении оборудования.

### Блок 3. Нереализованный экспортный потенциал.

Анализ рыночных позиций ООО «ДЖАСТ ЭППЛ» показывает, что компания обладает значительным потенциалом для выхода на международные рынки, который в настоящее время практически не используется: доля экспорта в выручке составляет менее 1%. Конкурентное ценовое предложение компании (продукция дешевле западных аналогов в 2-3 раза при сопоставимом качестве) является сильным аргументом для покупателей в странах СНГ, Ближнего Востока, Центральной Азии.

Рынки перспективного экспортного направления: Казахстан (объём рынка фризеров - около 0,4 млрд руб. в год, значительная доля импорта из России); Беларусь (тесные экономические связи, единое таможенное пространство, объём рынка - около 0,3 млрд руб.); Узбекистан, Азербайджан, Армения (высокие темпы развития сферы общественного питания, значительный импортный рынок).

Основные барьеры для экспортного развития: отсутствие специализированной системы международных продаж и маркетинга; языковая и регуляторная адаптация (сертификация по требованиям стран-импортёров); необходимость создания системы послепродажного сервиса за рубежом.

На основе проведённого анализа и выявленных проблем представлен оптимизированный бизнес-план ООО «ДЖАСТ ЭППЛ» на 2026-2028 годы. В соответствии с методологией сценарного планирования разработаны три сценария: базовый, оптимистический и пессимистический.

Таблица 7

## Стратегические цели на 2026-2028 годы

№	Стратегическая цель	Целевой ориентир к 2028 году	Показатели оценки достижения цели
1	Рост выручки	Достичь выручки 380-420 млн руб.	Годовой объём выручки, динамика роста выручки по годам
2	Повышение рентабельности продаж	Обеспечить рентабельность продаж на уровне 13-15%	Показатель рентабельности продаж, маржа по основным видам продукции
3	Снижение зависимости от импорта	Снизить долю импортных компонентов до 30-35%	Доля импортных компонентов в общей сумме закупок, структура поставщиков
4	Цифровая трансформация управления	Внедрить интегрированную ERP-систему и BI-аналитику	Факт внедрения системы, доля ключевых процессов, автоматизированных в ERP, регулярность BI-отчётности
5	Выход на экспорт	Обеспечить долю экспорта не менее 8-10% выручки	Доля экспортной выручки, количество экспортных контрактов и рынков

Источник: составлено автором на основе [54]

Представленная таблица показывает, что стратегические цели предприятия на 2026-2028 годы охватывают ключевые направления развития - финансовые результаты, снижение импортозависимости, цифровизацию и расширение рынков сбыта, а их достижение может быть оценено с помощью конкретных количественных и качественных показателей. Наличие таких показателей позволяет повысить обоснованность управленческих решений и обеспечить контроль реализации стратегии в среднесрочной перспективе.

Сценарий 1: Базовый (наиболее вероятный).

Предполагает сохранение текущих темпов роста рынка (10–12% в год), умеренное усиление конкуренции со стороны азиатских производителей, стабильную макроэкономическую ситуацию (инфляция 6-8%, ключевая ставка 12–16%). В рамках данного сценария ООО «ДЖАСТ ЭППЛ» реализует программу внутреннего развития: цифровизацию управления,

расширение сервисной сети, выход на один-два экспортных рынка (Казахстан, Беларусь).

#### Сценарий 2: Оптимистический.

Предполагает более высокие темпы роста рынка (15–18%), активное государственное субсидирование российских производителей, успешную реализацию программы локализации и ускоренное развитие экспорта. Ключевой предпосылкой является получение статуса «российского производителя» для участия в госзакупках и программах поддержки.

#### Сценарий 3: Пессимистический.

Предполагает замедление роста рынка до 5–7%, обострение конкуренции со стороны китайских производителей, перебои в поставках критичных компонентов, снижение инвестиционной активности клиентов вследствие высоких процентных ставок.

Плановые показатели ООО «ДЖАСТ ЭППЛ» на 2026-2028 годы по сценариям представлены в таблице 8.

Таблица 8

Плановые показатели ООО «ДЖАСТ ЭППЛ» на 2026-2028 годы по сценариям (млн руб.)

Показатель	2025 факт	2026 план (Б/О/П)	2027 план (Б/О/П)	2028 план (Б/О/П)
Выручка	238,0	268/285/248	305/340/260	345/400/270
Чистая прибыль	27,1	33,5/37,0/28,5	41,0/52,0/30,0	50,0/68,0/32,0
Рентабельность продаж	11,4%	12,5%/13,0%/11,5%	13,4%/15,3%/11,5%	14,5%/17,0%/11,8%
Доля экспорта в выручке	<1%	2%/3%/1%	5%/8%/2%	9%/14%/3%
Доля импортных компонентов	~45%	40%/38%/42%	36%/33%/40%	32%/28%/39%
Численность персонала	47	52/56/48	58/65/49	64/75/50
Инвестиции в НИОКР (млн руб.)	3,2	5,0/7,0/3,5	6,5/9,0/3,8	8,0/12,0/4,0

Источник: составлено автором на основе [54, 55]

Исходя из данных таблицы 8, необходимо обратить внимание, на то, что по базовому сценарию предполагается достижение к 2028 году выручки 345

млн рублей (рост +45% к 2025 г.) и чистой прибыли 50,0 млн рублей (рост +85% к 2025 г.) при рентабельности продаж 14,5%.

Примечание: Условные обозначения: Б - базовый сценарий, О - оптимистический, П - пессимистический

В части продаж на 2026–2028 годы ключевыми направлениями являются: расширение клиентской базы в существующих сегментах за счёт активизации работы с региональными дилерами и развития прямого канала продаж через собственный сайт; выход на сегмент сетевого общественного питания с адаптированными предложениями по моделям JA-200 и JA-300; развитие сегмента сервисного обслуживания с созданием пакетных предложений (контракты на техническое обслуживание) для расширения рекуррентного дохода.

Плановый объём продаж в разрезе продуктовых групп на 2026 год:

6. JA-100: 14% от выручки (37,5 млн руб.);
7. JA-200: 38% от выручки (101,8 млн руб.);
8. JA-300: 25% от выручки (67,0 млн руб.);
9. JA-Mini: 11% от выручки (29,5 млн руб.);
10. запасные части: 7% от выручки (18,8 млн руб.);
11. сервисное обслуживание: 5% от выручки (13,4 млн руб.).

Производственный план. В производственной части бизнес-плана ключевыми задачами являются: увеличение производственной мощности с текущих ~500 единиц в год до ~650-700 единиц к 2028 году за счёт оптимизации производственных процессов и расширения производственной площади; программа локализации компонентов - поэтапная замена 10-15 наиболее критичных импортных позиций на отечественные аналоги (совместно с НИОКР); внедрение системы контроля качества на основе статистических методов.

Таким образом, комплексный анализ деятельности ООО «ДЖАСТ ЭППЛ» выявил три ключевые проблемные области: управление цепочками

поставок, низкий уровень цифровизации и неиспользованный экспортный потенциал. Для устранения этих проблем разработан оптимизированный бизнес-план на 2026-2028 годы с тремя сценариями развития: базовым, оптимистическим и пессимистическим.

### **3.2 Пути повышения результативности бизнес-планирования за счет оптимизации рисков**

Важным шагом для улучшения управления компанией «ДЖАСТ ЭППЛ» является переход от старой системы, где данные хранятся разрозненно в таблицах Excel, к удобной и единой цифровой платформе. Для этого предлагается внедрить три взаимосвязанных элемента: внедрение ERP-системы, развёртывание BI-аналитики и создание CRM-системы.

Компонент 1: Внедрение 1C:ERP. Система 1C:ERP является наиболее зрелым и распространённым российским ERP-решением для производственных предприятий. По данным рейтинга российских ERP-систем ИТ-ассоциации РУССОФТ за 2024 год, 1C:ERP занимает первое место по количеству внедрений в сегменте малых и средних производственных предприятий России. Для ООО «ДЖАСТ ЭППЛ» рекомендуется внедрение следующих модулей 1C:ERP:

- 1) управление производством: планирование производственной программы, управление незавершённым производством, нормирование, управление загрузкой мощностей;
- 2) управление закупками и складом: управление заявками на закупку, контроль поставщиков, управление запасами, ABC/XYZ-анализ;
- 3) управление продажами: воронка продаж, управление договорами, отгрузка, контроль дебиторской задолженности;
- 4) управление персоналом и расчёт заработной платы.

Ориентировочная стоимость внедрения 1C:ERP для предприятия масштаба ООО «ДЖАСТ ЭППЛ» составляет 2,5–4,0 млн рублей (включая

лицензии, услуги по внедрению, обучение пользователей), сроки внедрения – 9–12 месяцев.

Компонент 2: BI-аналитика. На базе данных 1C:ERP рекомендуется развёртывание инструмента BI-аналитики для визуализации ключевых показателей и поддержки принятия управленческих решений. На мой взгляд, оптимальным выбором для ООО «ДЖАСТ ЭППЛ» является система 1C:Аналитика (нативная интеграция с 1C:ERP) или Microsoft Power BI (доступна для российских пользователей через локальные дистрибьюторы). BI-система обеспечит: интерактивные дашборды для руководства компании с ключевыми показателями в режиме реального времени; автоматическое формирование управленческих отчётов по заданным шаблонам; план-факт анализ по всем ключевым показателям бизнес-плана; анализ продаж в разрезе клиентов, продуктов, регионов, менеджеров.

Компонент 3: CRM-система. Для управления клиентскими отношениями и воронкой продаж рекомендуется внедрение CRM-системы (AmoCRM или Bitrix24, интегрированных с 1C). CRM обеспечит: управление лидами и воронкой продаж; базу данных клиентов с историей взаимодействий; автоматические напоминания о плановых техобслуживаниях; аналитику конверсии и эффективности менеджеров.

Таким образом, для совершенствования системы управления развитием ООО «ДЖАСТ ЭППЛ» необходимо внедрить следующие компоненты:

- 1) автоматизированную систему 1C:ERP для учёта и управления производством, закупками, продажами и финансами;
- 2) систему BI-аналитики для наглядного отслеживания важных показателей и оперативной обработки данных;
- 3) CRM-систему для эффективного управления клиентами и продажами.

Поэтапная реализация программы цифровой трансформации предполагает следующую последовательность. 1-й квартал 2026 года: выбор подрядчика по внедрению 1C:ERP (тендер), начало предпроектного

обследования, внедрение CRM-системы (более короткий цикл - 2-3 месяца). 2-4-й кварталы 2026 года: внедрение 1С:ERP (модули управления продажами, закупками, складом, финансами), обучение пользователей, параллельная работа в Excel и 1С:ERP. 1-2-й кварталы 2027 года: внедрение производственных модулей 1С:ERP, переход на полноценную работу в системе, прекращение ведения параллельного учёта в Excel. 3-й квартал 2027 года: развёртывание BI-аналитики на базе данных 1С:ERP, обучение руководства работе с дашбордами.

Таблица 9

## Система KPI ООО «ДЖАСТ ЭППЛ» на 2026-2028 годы

Перспектива BSC	KPI	Единица	Целевое значение 2026	Целевое значение 2027	Целевое значение 2028	Ответственный
Финансы	Выручка	млн руб.	268	305	345	Ген. директор
	Рентабельность продаж	%	12,5%	13,4%	14,5%	Фин. директор
	EBITDA-маржа	%	15,5%	16,2%	17,0%	Фин. директор
	Оборачиваемость дебиторской задолженности	дней	38	35	32	Ком. директор
Клиенты	Количество активных клиентов	ед.	180	210	250	Ком. директор
	Доля экспорта в выручке	%	2%	5%	9%	Ком. директор
	Индекс удовлетворённости клиентов (NPS)	балл	42	48	55	Рук. сервиса
	Доля повторных покупок	%	35%	40%	45%	Ком. директор
Внутренние процессы	Доля импортных компонентов в закупках	%	≤40%	≤36%	≤32%	Рук. закупок
	Производительность труда	тыс. руб./чел.	5 150	5 600	6 100	Пр. директор
	Соблюдение сроков отгрузки	%	92%	95%	97%	Пр. директор
	Дефекты в гарантийный период	% от продаж	≤2,5%	≤2,0%	≤1,5%	Рук. контроля качества
Обучение и рост	Охват персонала ERP-обучением	%	85%	95%	100%	HR-директор
	Количество рационализаторских предложений	ед./год	12	18	25	Тех. директор
	Текущность ключевого персонала	%	≤8%	≤7%	≤6%	HR-директор

Источник: составлено на основе источника [55]

Из таблицы 9 следует следующий график внедрения цифровых инструментов.

Экономическая оценка предлагаемых рекомендаций по совершенствованию системы бизнес-планирования и управления развитием ООО «ДЖАСТ ЭППЛ» проводится в разрезе трёх ключевых проектов: внедрение 1С:ERP и BI-аналитики, программа локализации компонентов и развитие экспортного направления.

Проект 1: Внедрение 1С:ERP и BI-аналитики.

Инвестиции: 3 500 тыс. руб. (внедрение 1С:ERP - 2 800 тыс. руб., BI-аналитика и CRM - 700 тыс. руб.)

Прогнозируемые выгоды от проекта: снижение трудозатрат на формирование управленческой отчётности - экономия 1,2 млн руб./год; снижение потерь от дефицита или избытка запасов через оптимизацию управления складом - экономия 1,5-2,0 млн руб./год; рост продаж за счёт более точного прогнозирования и управления воронкой продаж - прирост выручки 8–10 млн руб./год; снижение дебиторской задолженности за счёт автоматического контроля – высвобождение оборотных средств 2-3 млн руб.

Итого годовой эффект:  $\approx 12-15$  млн руб. (экономия затрат + рост прибыли).

Расчёт NPV для проекта внедрения 1С:ERP (5):

$$NPV = \sum (CF_t / (1+r)^t) - I, \quad (5)$$

где ставка дисконтирования  $r = 20\%$  (с учётом стоимости капитала и риска).

$I = 3\,500$  тыс. руб.

Прогноз денежных потоков от проекта (нарастающий эффект):

2026: 5 000 тыс. руб.

2027: 12 000 тыс. руб.

2028: 14 000 тыс. руб.

$$NPV = 5000/(1,2)^1 + 12000/(1,2)^2 + 14000/(1,2)^3 - 3500$$

$$NPV = 4\,167 + 8\,333 + 8\,102 - 3\,500$$

$$NPV = 20\,602 - 3\,500 = +17\,102 \text{ тыс. руб.}$$

$$ROI = (20\,602 - 3\,500) / 3\,500 \times 100\% = 488,6\%$$

Срок окупаемости: менее 12 месяцев (с учётом нарастания эффекта  $\approx 8$ -0 месяцев).

Проект 2: Программа локализации компонентов.

Инвестиции в НИОКР и квалификацию отечественных поставщиков: 5 000 тыс. руб. (2026-2027 гг.)

Прогнозируемые выгоды: снижение стоимости закупок на 5–8% от стоимостного объёма импортных позиций при переходе на отечественные аналоги (с учётом более низкой цены и отсутствия логистических наценок); снижение риска срывов поставок и производственных простоев (оценочная экономия на потерях – 2-3 млн руб./год); возможность участия в государственных программах (субсидии для производителей с высоким уровнем локализации).

Объём закупок импортных компонентов в 2025 году:  $\approx 45\% \times 164\,220 \times 0,7 = \approx 51,7$  млн руб. (доля материалов в себестоимости - около 70%). Снижение доли импортных компонентов с 45% до 35% позволит сократить затраты на закупки в 2028 году на  $\approx 6$ –8 млн руб./год.

NPV проекта локализации (горизонт 3 года,  $r = 20\%$ ):

2027: 4 000 тыс. руб.

2028: 7 500 тыс. руб.

2029: 8 500 тыс. руб.

$$NPV = 4000/1,2 + 7500/1,44 + 8500/1,728 - 5000$$

$$NPV = 3\,333 + 5\,208 + 4\,919 - 5\,000 = +8\,460 \text{ тыс. руб.}$$

Проект 3: Развитие экспорта (Казахстан и Беларусь).

Инвестиции: 2 500 тыс. руб. (2026 год) - маркетинг, участие в выставках, адаптация документации, создание дистрибьюторских партнёрств.

Прогнозируемые выгоды: выход на экспорт с объёмом 5-9 млн руб./год к 2028 году, рентабельность экспортных продаж на уровне 12-14%.

Итоговая оценка экономической эффективности всех рекомендуемых мероприятий представлена в Таблице 10.

Таблица 10

Сводная оценка NPV рекомендуемых проектов ООО «ДЖАСТ ЭППЛ»

Проект	Инвестиции (тыс. руб.)	Горизонт (лет)	NPV (тыс. руб.)	ROI (%)	Срок окупаемости
Внедрение 1С:ERP и BI	3 500	3	17 102	489%	~10 мес.
Программа локализации	5 000	3	8 460	169%	~18 мес.
Развитие экспорта	2 500	3	4 200	168%	~20 мес.
Итого по всем проектам	11 000	3	29 762	271%	~12 мес.

Источник: составлено на основе [53]

Совокупный эффект от реализации трёх проектов составит 29,8 млн рублей чистой приведённой стоимости при инвестициях 11 млн рублей. Это подтверждает высокую экономическую эффективность предлагаемых рекомендаций. Кроме того, синергетический эффект от совместной реализации всех трёх проектов будет выше, чем простая сумма эффектов по каждому проекту в отдельности: внедрение ERP-системы повысит точность планирования закупок (поддержит программу локализации) и обеспечит инструменты для управления экспортными продажами.

Прогнозный рост чистой прибыли ООО «ДЖАСТ ЭППЛ» по базовому сценарию при реализации всех рекомендаций:

2026: 33,5 млн руб. (рост +24% к 2025 г.)

2027: 41,0 млн руб. (рост +22% к 2026 г.)

2028: 50,0 млн руб. (рост +22% к 2027 г.)

Таким образом, совокупная чистая прибыль за 2026-2028 годы составит 124,5 млн рублей, что в 1,53 раза превысит чистую прибыль за базовый период (2023-2025 гг.:  $18,5 + 22,3 + 27,1 = 67,9$  млн руб.)

Система стратегических целей предприятия на 2026–2028 годы носит комплексный характер и ориентирована одновременно на рост финансовых результатов, повышение эффективности деятельности и снижение

зависимости от внешних факторов, прежде всего импортных поставок. Установленные целевые ориентиры по выручке, рентабельности, структуре закупок, цифровой трансформации (внедрение ERP и BI) и выходу на экспорт подкреплены измеряемыми показателями, что позволяет осуществлять регулярный контроль степени их достижения и своевременно корректировать управленческие решения. В совокупности это создаёт основу для устойчивого развития предприятия в среднесрочной перспективе за счёт усиления конкурентоспособности на внутреннем и внешнем рынках.

### **3.3 Расчет экономического эффекта от внедрения рекомендаций**

Реализация предложенных рекомендаций и бизнес-плана на 2026–2028 годы сопряжена с рядом существенных рисков, которые должны быть идентифицированы, оценены и учтены в системе управления. В настоящем разделе проведена классификация рисков по вероятности и степени воздействия, а также разработаны меры по их минимизации.

Методология оценки рисков. Каждый риск оценивается по двум параметрам: вероятность реализации (В) по шкале от 1 (очень низкая) до 5 (очень высокая); степень воздействия на деятельность предприятия (С) по шкале от 1 (незначительное) до 5 (критическое). Итоговая оценка риска (О) =  $V \times C$ . Риски с оценкой 15-25 относятся к категории «критические», 9-14 - «существенные», 1-8 - «умеренные» (рисунок 2). Подробное описание рисков дано в Приложении 2.



Источник: составлено на основе анализа данных [53, 55]

Рисунок 2. Реестр рисков и меры минимизации ООО «ДЖАСТ ЭППЛ» на 2026–2028 годы

Система мониторинга рисков. Для обеспечения непрерывного контроля рисков рекомендуется ввести в практику ООО «ДЖАСТ ЭППЛ» следующие инструменты: ежеквартальный обзор реестра рисков на уровне руководства компании; включение риск-раздела в ежемесячные управленческие отчёты; назначение «владельцев» для каждого критического риска из числа руководителей подразделений.

Особое внимание следует уделить риску цепочки поставок как наиболее критичному. Рекомендуется разработать детальный план управления поставками, включающий: реестр всех компонентов с указанием поставщиков, текущих запасов, страхового запаса и критичности; план ежегодного аудита поставщиков; процедуру экстренного поиска замены при срыве поставки.

Таким образом, анализ действующей системы бизнес-планирования выявил её ключевые недостатки: планирование ведется всего на один год вперед, что слишком короткий срок; нет четких правил и процедур, как

составлять и исполнять планы; функциональные планы (например, маркетинг, производство, финансы) плохо согласованы между собой; не учитываются разные сценарии развития событий; мало используются современные цифровые инструменты для анализа и планирования. Эти недостатки мешают компании воспользоваться возможностями и справляться с рисками, которые появляются в бизнесе.

В проектной части работы разработаны конкретные рекомендации по совершенствованию системы бизнес-планирования. Ключевыми элементами предложений являются:

1. Оптимизированный бизнес-план ООО «ДЖАСТ ЭППЛ» на 2026-2028 годы, разработан в трёх сценарных вариантах. По базовому сценарию предполагается достижение к 2028 году выручки 345 млн рублей (рост +45% к 2025 г.) и чистой прибыли 50,0 млн рублей (рост +85% к 2025 г.) при рентабельности продаж 14,5%.

2. Программа цифровой трансформации системы управления, включающая внедрение 1C:ERP (модули управления производством, закупками, продажами, финансами), развёртывание BI-аналитики и CRM-системы. Совокупные инвестиции - 3,5 млн рублей, NPV проекта - 17,1 млн рублей, срок окупаемости - около 10 месяцев.

3. Программа управления цепочками поставок и локализации компонентов, нацеленная на снижение доли импортных закупок с 45% до 32% к 2028 году. Инвестиции - 5,0 млн рублей, NPV - 8,5 млн рублей.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Дипломная работа посвящена исследованию системы бизнес-планирования в управлении развитием производственного предприятия на примере ООО «ДЖАСТ ЭППЛ» - российского производителя фризеров для мягкого мороженого. В ходе исследования мною были получены следующие основные результаты.

В теоретической части работы установлено, что бизнес-планирование является многофункциональным инструментом управления, выполняющим аналитическую, целеполагающую, ресурсную, коммуникационную, контрольную и мотивационную функции в системе управления производственным предприятием. Бизнес-план не является самоцелью, а представляет собой операциональный уровень реализации стратегии предприятия - инструмент трансляции долгосрочных целей развития в конкретные плановые показатели и мероприятия. Методологическую основу бизнес-планирования составляют SWOT-анализ, PEST-анализ, сценарное планирование, методы финансового анализа (NPV, IRR, ROI), которые в совокупности обеспечивают системный взгляд на перспективы развития предприятия.

Особое значение в современных российских условиях приобретают факторы импортозамещения и цифровизации. Политика импортозамещения, резко усилившаяся после 2022 года, одновременно создаёт значительные рыночные возможности для отечественных производственных предприятий (уход иностранных конкурентов, государственная поддержка) и порождает серьёзные вызовы в части управления цепочками поставок. Цифровизация производственного управления (ERP-системы, BI-аналитика) повышает качество и скорость планирования, создаёт основу для предиктивного управления. Оба фактора должны быть включены в систему бизнес-планирования производственного предприятия как ключевые детерминанты стратегии развития.

В аналитической части работы проведён комплексный анализ деятельности ООО «ДЖАСТ ЭППЛ». Установлено, что предприятие демонстрирует устойчивую положительную динамику ключевых финансовых показателей: за период 2023–2025 годов выручка выросла на 28,6% (с 185 до 238 млн руб.), чистая прибыль - на 46,5% (с 18,5 до 27,1 млн руб.), рентабельность продаж улучшилась с 10,0% до 11,4%. Рентабельность активов составила 21,3% в 2025 году, рентабельность собственного капитала - 33,4%, что свидетельствует о высокой эффективности использования ресурсов. Предприятие располагает конкурентными преимуществами: оптимальным соотношением «цена - качество», развитой сервисной сетью, полным соответствием российским регуляторным требованиям. В условиях ограниченного присутствия западных конкурентов (Taylor, Carpigiani) ООО «ДЖАСТ ЭППЛ» получило уникальную возможность занять их рыночные ниши.

PEST-анализ показал преобладание позитивных макрофакторов (суммарная оценка +9 баллов): ключевыми из них являются освобождение рыночных ниш в результате санкций, рост спроса на рынке HoReCa (+12-15% в год) и государственная поддержка импортозамещения. В числе негативных факторов выделяются высокая инфляция (6,5-7,4%), высокая ключевая ставка ЦБ (16-21%), конкуренция со стороны китайских аналогов.

Анализ действующей системы бизнес-планирования выявил её ключевые недостатки: ограниченный горизонт планирования (преимущественно 12 месяцев), слабую формализацию методологии, недостаточную интеграцию функциональных планов, отсутствие сценарного планирования, недостаточный уровень цифровизации. Эти недостатки ограничивают способность предприятия использовать открывающиеся возможности и управлять нарастающими рисками.

В проектной части работы разработаны конкретные рекомендации по совершенствованию системы бизнес-планирования. Ключевыми элементами предложений являются:

1. Оптимизированный бизнес-план ООО «ДЖАСТ ЭППЛ» на 2026-2028 годы, разработанный в трёх сценарных вариантах. По базовому сценарию предполагается достижение к 2028 году выручки 345 млн рублей (рост +45% к 2025 г.) и чистой прибыли 50,0 млн рублей (рост +85% к 2025 г.) при рентабельности продаж 14,5%.

2. Программа цифровой трансформации системы управления, включающая внедрение 1C:ERP (модули управления производством, закупками, продажами, финансами), развёртывание BI-аналитики и CRM-системы. Совокупные инвестиции - 3,5 млн рублей, NPV проекта - 17,1 млн рублей, срок окупаемости - около 10 месяцев.

3. Программа управления цепочками поставок и локализации компонентов, нацеленная на снижение доли импортных закупок с 45% до 32% к 2028 году. Инвестиции - 5,0 млн рублей, NPV - 8,5 млн рублей.

4. Программа развития экспорта в страны СНГ (Казахстан, Беларусь) с целью достижения доли экспорта в выручке не менее 9% к 2028 году. Инвестиции - 2,5 млн рублей, NPV - 4,2 млн рублей.

5. Система KPI для контроля реализации бизнес-плана в разрезе четырёх перспектив BSC: финансы, клиенты, внутренние процессы, обучение и рост. Включает 15 ключевых показателей с целевыми значениями на 2026, 2027 и 2028 годы.

Совокупный NPV всех рекомендуемых инвестиционных проектов составляет 29,8 млн рублей при суммарных инвестициях 11,0 млн рублей, что соответствует ROI 271% и подтверждает высокую экономическую обоснованность предложений.

Разработанная система управления рисками включает 10 идентифицированных рисков с оценкой вероятности и воздействия, из которых два отнесены к категории «критических» (срыв поставок компонентов и ужесточение конкуренции со стороны Китая), пять - к «существенным», три - к «умеренным». Для каждого риска определены конкретные меры минимизации и «владельцы» рисков.

Практическая значимость результатов исследования определяется тем, что разработанные рекомендации могут быть непосредственно внедрены в практику управления ООО «ДЖАСТ ЭППЛ», а предложенная методология бизнес-планирования также применима для других малых и средних производственных предприятий, которые действуют в условиях импортозамещения и цифровой трансформации российской экономики.

В заключение хотелось бы подчеркнуть, что бизнес-планирование является живым, динамичным управленческим инструментом, требующим регулярного пересмотра и актуализации в ответ на изменения внешней и внутренней среды, а так же прочие экономические и геополитические процессы страны. Для ООО «ДЖАСТ ЭППЛ» принципиально важно не просто разработать качественный бизнес-план, но и создать институциональную основу для постоянного совершенствования системы планирования: методологию, процедуры, цифровые инструменты и компетенции персонала. Только в этом случае бизнес-планирование превратится из формального документа в подлинный инструмент управления развитием предприятия.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

### Нормативные правовые акты

1. Российская Федерация. Законы. Федеральный закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» (с изменениями и дополнениями по состоянию на 2024 г.).
2. Российская Федерация. Правительство. Государственная программа РФ «Развитие промышленности и повышение её конкурентоспособности». Постановление Правительства РФ от 15.04.2014 № 328, в редакции 2023 г.
3. 5. Российская Федерация. Правительство. Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» (утв. Президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию, протокол от 04.06.2019 № 7).
4. Российская Федерация. Правительство. Постановление Правительства РФ от 30.04.2020 № 616 «Об установлении запрета на допуск промышленных товаров, происходящих из иностранных государств, для целей осуществления закупок для государственных и муниципальных нужд».
5. Технический регламент Таможенного союза ТР ТС 021/2011 «О безопасности пищевой продукции». – Москва, 2011.
6. ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Системы менеджмента качества. Требования. – Москва: Стандартинформ, 2015. – 36 с.

### Учебники, учебные пособия

7. **Абрамс, Р.** Бизнес-план на 100%: Стратегия и тактика эффективного бизнеса / Абрамс, Р. – Москва: Альпина Паблишер, 2026. – 568 с.
8. **Бланк, И. А.** Бизнес-план: практика разработки и принятия управленческих решений. – Киев: Ника-Центр, 2018. – 480 с.

9. **Бочаров, В. В.** Финансовый анализ: учебное пособие. – 3-е изд., перераб. и доп. – Санкт-Петербург: Питер, 2019. – 352 с.
10. **Бригхэм, Ю., Эрхардт, М.** Финансовый менеджмент. – 10-е изд. – Санкт-Петербург: Питер, 2022. – 960 с.
11. **Веснин, В. Р.** Стратегическое управление. – Москва: Проспект, 2015. – 328 с. – ISBN 978-5-392-16449-3.
12. **Виленский, П. Л., Лившиц, В. Н., Смоляк, С. А.** Оценка эффективности инвестиционных проектов: теория и практика. – 5-е изд. – Москва: Поли Принт Сервис, 2020. – 1300 с.
13. **Горемыкин, В. А.** Бизнес-план: Методика разработки. 45 реальных образцов бизнес-планов. – 8-е изд. – Москва: Ось-89, 2021. – 592 с.
14. **Грачев, С. А., Гундорова, М. А.** Бизнес-планирование: учебное пособие. – Владимир: Изд-во ВлГУ, 2023. – 460 с. – ISBN 978-5-9984-1645-3.
15. **Зайцев, Н. Л.** Экономика, организация и управление предприятием: учебное пособие. – 3-е изд. – Москва: ИНФРА-М, 2022. – 455 с.
16. **Каплан, Р., Нортон, Д.** Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию. – Москва: Олимп-Бизнес, 2021. – 320 с.
17. **Клейнер, Г. Б.** Стратегия предприятия. – Москва: Дело, 2018. – 568 с.
18. **Ленчук, Е. Б.** Трансформация российской экономики в условиях формирования технологического суверенитета: монография / Е. Б. Ленчук. – СПб.: Алетейя, 2024. – 368 с.
19. **Лопатников, А. М.** Бизнес-планирование в управлении современной компанией: учебное пособие. – Москва: ИНФРА-М, 2022. – 240 с.
20. **Максютов, А. А.** Экономический анализ: учебное пособие для студентов вузов. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 543 с. – ISBN 5-238-00845-7.

21. **Петрученя, И. В.** Бизнес-планирование: монография / **И. В. Петрученя, А. С. Буйневич.** – Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2021. – 196 с. – ISBN 978-5-7638-4392-7.
22. **Портер, М.** Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. – Москва: Альпина Паблишер, 2020. – 720 с.
23. **Сергеев, И. В., Веретенникова, И. И.** Экономика организации (предприятия): учебник. – 6-е изд. – Москва: Юрайт, 2021. – 511 с.
24. **Тесленко, И. Б., Вахромеева, М. П., Виноградов, Д. В.** Основы бизнес-аналитики: учебное пособие. – Владимир: Изд-во ВлГУ, 2025. – 168 с. – ISBN 978-5-9984-2200-3.
25. **Фатхутдинов, Р. А.** Стратегический менеджмент: учебник. – 9-е изд. – Москва: Дело, 2019. – 448 с. – ISBN 5-7749-0450-4.
26. **Хрусталева, Б. Б., Артамонова, Ю. А.** Организация инновационной и инвестиционной деятельности предприятия (организации): учеб. пособие. – Пенза: ПГУАС, 2015. – 184 с. – ISBN 978-5-9282-1336-7.
27. **Шкурко, В. Е., Никитина, Н. Ю.;** науч. ред. **А. В. Гребенкин.** Бизнес-планирование в предпринимательской деятельности: учеб. пособие. – Екатеринбург: Уральский ун-т, 2016. – 172 с. – ISBN 978-5-7996-1803-2.

#### **Диссертации, авторефераты диссертаций**

28. **Архипов, А. Д.** Управление процессами интеграции бизнеса в современных условиях: Специальность 5.2.6. «Менеджмент» (экономические науки): диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук: 5.2.6 / **Архипов Александр Дмитриевич;** Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского. – Нижний Новгород, 2024. – 187 с.
29. **Румянцев, В. А.** Совершенствование инструментов организации и управления производственным процессом многономенклатурного кабельного предприятия: специальность 2.5.22 «Управление качеством

продукции. Стандартизация. Организация производства»: диссертация на соискателя ученой степени кандидата технических наук / Румянцев Вячеслав Андреевич; Рыбинский государственный авиационный технический университет имени П. А. Соловьева. – Рыбинск, 2025. – 203 с.

30. **Фроленкова, Е. О.** Бухгалтерский управленческий учет и внутренний контроль бизнес-процессов. 08.00.12 «Бухгалтерский учет, статистика»: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Фроленкова Екатерина Олеговна, Белорусский государственный экономический университет. – Минск, 2024. – 28 с.

31. **Юсуфова, А. М.** Управление организациями в условиях шоков внешней среды: специальность 08.00.12 «Бухгалтерский учет, статистика»: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук: 08.00.05 / Юсуфова Агаханум Мирземагомедовна; Санкт-Петербургский государственный экономический университет. – Санкт-Петербург, 2022. – 20 с.

#### Статьи из журналов

32. **Башарина, Д. С., Головина, А. Н.** Проблемы стратегического планирования и контроля бизнес-процессов в современных условиях / Д. С. Башарина, А. Н. Головина // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2024. – № 7-2. – С. 223–227.

33. **Бибииков, П. С.** Разработка научно-практических рекомендаций формирования финансового плана корпорации с поэтапным закреплением контрольного функционала за центрами ответственности электроэнергетической корпорации // Вестник евразийской науки. – 2025. – Т. 17. – № 1S. – С. 1–13.

34. **Глухов, Д. И.** VI-аналитика как инструмент повышения конкурентоспособности / Д. И. Глухов // Индустриальная экономика. – 2024. – № 2. – С. 28–34.

35. Кучумов, А. В., Сафронов, М. А., Еремичева, П. Ю. Специфика SWOT-анализа как инструмента стратегического управления // Экономический вектор. – 2024. – № 2 (37). – С. 86–90.
36. Лылов, А. С., Курдюмов, А. В., Сарычева, В. И. Аналитические системы в бизнесе / Лылов, А. С., Курдюмов, А. В., Сарычева, В. И. // Агропродовольственная политика России. – 2025. – № 5. – С. 59–68.
37. Неводова, И. А., Антонова, В. В., Христенко, И. С. Разработка бизнес-плана по автоматизации малого и среднего бизнеса / 34. Неводова, И. А., Антонова, В. В., Христенко, И. С. // Естественно-гуманитарные исследования. – 2023. – № 5 (49). – С. 209–213.
38. Павлов, Д. С. Управление по результатам как вектор развития в мультикультурных системах: методология и практика внедрения // Естественно-гуманитарные исследования. – 2025. – № 3 (59). – С. 895–899. 35
39. Пронин, В. А., Кованов, А. В., Цветков, В. А. Современное состояние и перспективы развития холодильного компрессоростроения. Часть 2. Технологии и наука // Вестник Международной академии холода. – 2023. – № 2. – С. 14–25.
40. Соломатина, П. К., Никулина, М. В. Понятие бизнес-планирования, его роль в современном менеджменте. Цели, задачи и функции бизнес-планирования / П. К. Соломатина, М. В. Никулина // Вестник магистратуры. – 2025. – № 7 (166). – С. 51–52.
41. Тамаева, А. М., Хирачигаджиева, М. М. Теоретические аспекты бизнес планирования / А. М. Тамаева, М. М. Хирачигаджиева // Научный альманах. – 2022. – № 4-1(90). – С. 52–55.
42. Тищенко, Е. С., Кесова, З. А. Роли экономического анализа при формировании этапов бизнес-плана с целью стабилизации финансового состояния организации / Е. С. Тищенко, З. А. Кесова // Естественно-гуманитарные исследования. – 2024. – № 6 (56). – С. 678–687.

43. Харсанов, Э. Д. Применение сценарного планирования как метода принятия решений в корпорации / Харсанов, Э. Д. // Вестник евразийской науки. – 2025. – Т. 17. – № 1S. – С. 99–116.

44. Щербинина, Л. Ю., Лукьянова, Н. Ю., Лисовский, М. П. Технология конкурентного бенчмаркинга для выхода региональной компании на новый рынок // Сервис в России и за рубежом. – 2025. – Т. 19. – № 3. – С. 217–231.

45. Ященко, А. И. Бизнес-планирование в организации / А. И. Ященко // Бизнес-образование в экономике знаний. – 2024. – № 2. – С. 104.

#### **Материалы конференций**

46. Беляева, Е. Р., Нагибин, В. Г. Основные методы оценки уровня рисков инвестиционного проекта / Е. Р. Беляева, В. Г. Нагибин // Инновационные проекты и технологии в образовании, промышленности и на транспорте: материалы научной конференции, Омск, 08 февраля 2024 г. – Омск: Омский государственный университет путей сообщения, 2024. – С. 68–72.

47. Носова, Т. П., Кусая, А. Е. Стратегии улучшения эффективности деятельности участников финансового рынка / Т. П. Носова, А. Е. Кусая // Кластерные инициативы в формировании прогрессивной структуры национальной экономики и финансов: сборник научных статей 9-й Международной научно-практической конференции с международным участием, Курск, 07 апреля 2026 года. – Курск: ЗАО "Университетская книга", 2026. – С. 245–249.

48. Реброва, А. Е., Петренко, А. С. Финансовый план как важнейшая составляющая бизнес-плана / А. Е. Реброва, А. С. Петренко // Исследование инновационного потенциала, сборник научных статей 13-й Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Курск, 29 декабря 2023 года. – Курск: Университетская книга, 2023. – С. 115–119.

### Электронные источники

49. Аналитический центр при Правительстве РФ. МСП в России: тенденции и вызовы 2022-2024. Ежегодный доклад. - Москва: АЦПРФ, 2024. - 112 с. - URL: <https://ac.gov.ru/about/story/promo> (дата обращения: 22.04.2026).

50. Исследования рынков. Рынок торгово-технологического оборудования для общественного питания в России. Аналитический обзор // РБК: сайт. - URL: <https://businessstat.ru> (дата обращения: 12.02.2026).

51. Официальный сайт Министерство промышленности и торговли РФ. Отраслевой план импортозамещения: оборудование для пищевой промышленности: сайт. - URL: <https://minpromtorg.gov.ru/activities/industry/branch/importozameschenie> (дата обращения: 20.04.2026).

52. Официальный сайт ООО «ДЖАСТ ЭППЛ» // Аудит-it.ru: сайт. URL: [https://www.audit-it.ru/contragent/1183443016459\\_ooo-dzhast-eppl](https://www.audit-it.ru/contragent/1183443016459_ooo-dzhast-eppl) (дата обращения: 07.04.2026).

53. Официальный сайт ООО «ДЖАСТ ЭППЛ» // РБК Компании: сайт. - URL: <https://companies.rbc.ru/id/1183443016459-obschestvo-s-ogranichennoj-otvetstvennostyu-dzhast-eppl/> Финансовая отчетность компании (дата обращения: 25.02.2026).

54. Официальный сайт ООО «ДЖАСТ ЭППЛ» // Чекко: сайт. URL: <https://checko.ru/company/dzhast-ehppl-1183443016459> /внутренняя документация компании (дата обращения: 23.04.2026).

55. Официальный сайт ООО «ДЖАСТ ЭППЛ». Бизнес на уличной торговле мороженым: сайт. URL: <https://justapple.club/?ysclid=mph7swj3wo98793035/> (дата обращения: 28.04.2026).

56. Официальный сайт. 1С. Документация 1С:ERP Управление предприятием. - URL: <https://v8.1c.ru/erp/> (дата обращения: 15.04.2026).

Таблица А. PEST-анализ ООО «ДЖАСТ ЭППЛ» (2024-2025 гг.)

Фактор	Содержание	Влияние на предприятие	Оценка (от -3 до +3)
Санкции против России	Уход иностранных производителей оборудования с рынка или ограничение их деятельности	Освобождение рыночных ниш, снижение конкуренции со стороны Taylor, Carpigiani	+3
Политика импортозамещения	ГП «Развитие промышленности и повышение её конкурентоспособности», субсидии, льготные кредиты	Доступ к государственной поддержке, налоговые льготы для производителей	+2
Таможенная политика	Повышение пошлин на импортное оборудование и комплектующие (двойственный эффект)	Защита от конкуренции по готовой продукции, удорожание импортных комплектующих	+1
Регуляторная среда	Требования к сертификации пищевого оборудования (ТР ТС 021/2011, ГОСТ Р)	Административная нагрузка, барьеры для входа новых игроков	-1
Инфляция	Уровень инфляции в РФ в 2024 г. - 7,4%, в 2025 г. – около 6,5%	Рост стоимости комплектующих и материалов, необходимость индексации цен	-2
Ключевая ставка ЦБ	Высокая ключевая ставка (16-21% в 2024-2025 гг.)	Удорожание кредитных ресурсов для предприятия и его клиентов	-2
Рост рынка HoReCa	Устойчивый рост сегмента общественного питания в России (+8-12% в год)	Рост спроса на фризеры, расширение клиентской базы	+3
Курс рубля	Ослабление рубля повышает стоимость импортных комплектующих	Рост себестоимости продукции, риск снижения маржинальности	-2
Тренд на уличные десерты	Рост популярности форматов «кофейня», «десерт-бар», «мороженое в стакане»	Расширение рынка, появление новых потребителей оборудования	+2
Урбанизация	Рост числа торговых центров и сетевых кафе в городах-миллионниках и региональных центрах	Потенциал регионального расширения	+2
Ресторанная культура	Рост интереса к качественному питанию вне дома, формат «fast casual»	Увеличение инвестиций в оборудование операторов общепита	+2
Цифровизация производства	Переход на ERP-системы, IoT-мониторинг оборудования	Повышение эффективности управления, возможность Smart-сервисов	+2
Новые компоненты	Новые экологичные хладагенты (R290, CO <sub>2</sub> ), современные контроллеры	Необходимость обновления конструкторских решений, возможность дифференциации	+1
Конкурентные технологии	Азиатские производители (Китай, Тайвань) предлагают более дешёвые аналоги	Ценовое давление в нижнем сегменте, риск вытеснения с бюджетного рынка	-2
Интернет-продажи	Рост доли онлайн-заказов оборудования через маркетплейсы и прямые сайты	Необходимость развития e-commerce канала	+1

Источник: составлено на основе анализа данных Росстата, ЦБ РФ, отраслевых обзоров

Таблица Б. Реестр рисков и меры минимизации ООО «ДЖАСТ ЭППЛ»  
на 2026-2028 годы

№	Риск	Вероятность		Оценка (В×С)	Категория	Меры минимизации
		(1-5)	(1-5)			
1	Срыв поставок критичных импортных компонентов	4	5	20	Критический	Формирование страховых запасов на 60–90 дней; диверсификация поставщиков (2-3 на каждую позицию); ускоренная программа локализации
2	Ужесточение конкуренции со стороны китайских производителей	4	4	16	Критический	Акцент на качество и сервис; развитие премиального сегмента JA-300; долгосрочные сервисные контракты
3	Рост стоимости кредитных ресурсов (высокая ключевая ставка)	3	4	12	Существенный	Финансирование инвестпроектов преимущественно за счёт собственных средств; использование льготных программ МСП (ФРП, «Дальний Восток»)
4	Неуспешное внедрение IC:ERP (задержки, перерасход бюджета)	3	3	9	Существенный	Тщательный выбор подрядчика; поэтапное внедрение; фиксация бюджета и сроков в договоре; выделение внутреннего проектного менеджера
5	Потеря ключевых сотрудников (конструкторы, технологи)	3	4	12	Существенный	Конкурентная система оплаты труда; долгосрочные опционные программы; документирование технических знаний (база знаний)
6	Снятие санкций и возврат западных конкурентов	2	4	8	Умеренный	Постоянное повышение качества продукции; снижение цены через локализацию; укрепление лояльности клиентов через сервис
7	Отказ крупного клиента (концентрация выручки)	2	4	8	Умеренный	Диверсификация клиентской базы; ограничение доли одного клиента до 10%
8	Курсовые риски (рост стоимости импортных компонентов)	4	3	12	Существенный	Хеджирование через форвардные контракты; ускоренная локализация; ценовые оговорки в договорах с клиентами
9	Замедление роста рынка HoReCa	2	3	6	Умеренный	Диверсификация по сегментам (розница, госзакупки, экспорт)
10	Технологическое отставание (новые технологии охлаждения)	2	3	6	Умеренный	Увеличение инвестиций в НИОКР; мониторинг технологических трендов; партнёрство с научными организациями

Источник: составлено на основе анализа данных Росстата, ЦБ РФ, отраслевых обзоров