

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

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки, специальности)

Предпринимательство

(направленность (профиль)/специализация)

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему «Разработка модели управления рисками при масштабировании бизнеса»

Обучающийся

М.П. Шабашов

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук., доцент А.В. Морякова

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Консультант

канд. пед. наук, доцент А.В. Егорова

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2022

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: М.П. Шабашов.

Тема работы: «Разработка модели управления рисками при масштабировании бизнеса (анализ собственного опыта или на примере ООО «Юстиция»»).

Научный руководитель: канд.экон.наук, доцент А.В. Морякова.

Цель бакалаврской работы – разработка модели управления рисками при масштабировании бизнеса.

Задачи:

- раскрыть сущность, исследовать модели и основные проблемы масштабирования бизнеса в России и за рубежом;
- раскрыть сущность и исследовать методы управления рисками компании;
- исследовать особенности управления рисками при масштабировании бизнеса в России;
- разработать проект масштабирования бизнеса ООО «Юстиция»;
- разработать финансовую модель проекта масштабирования бизнеса ООО «Юстиция» и проанализировать риски проекта.

Объектом исследования выступает общество с ограниченной ответственностью «Юстиция». Предметом исследования являются риски, связанные с масштабированием бизнеса общества с ограниченной ответственностью «Юстиция».

Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемых источников и приложений. Общий объем работы, без приложений 73 страницы машинописного текста, в том числе таблиц - 33, рисунков - 12.

Ключевые слова: бизнес, масштабирование, риски, проект.

## **Abstract**

The graduation work was completed by a student M.P. Shabashov.

The title of the graduation work is: «Development of a risk management model for business scaling (analysis of own experience or on the example of Yustitsia LLC)».

Scientific adviser: associate professor, Ph.D. A.V. Moryakova.

The purpose of the bachelor's work is to develop a risk management model for business scaling.

Tasks:

- reveal the essence, explore models and main problems of business scaling in Russia and abroad;
- reveal the essence and explore the methods of risk management of the company;
- explore the features of risk management when scaling a business in Russia;
- develop a business scaling project for Yustitsia LLC;
- to develop a financial model for the business scaling project of Yustitsia LLC and analyze the risks of the project.

The object of the study is the limited liability company "Justice". The subject of the study is the risks associated with scaling the business of the limited liability company «Yustitsia».

The work consists of an introduction, 3 sections, a conclusion, a list of sources and applications used. The total amount of work, without attachments, is 73 pages of typewritten text, including 33 tables, 12 figures.

Key words: business, scaling, risks, project.

## Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические основы управления рисками при масштабировании бизнеса.....	8
1.1 Сущность, модели и основные проблемы масштабирования бизнеса в России и за рубежом .....	8
1.2 Сущность и методы управления рисками компании.....	16
1.3 Особенности управления рисками при масштабировании бизнеса в России .....	20
2 Характеристика проекта масштабирования бизнеса ООО «Юстиция».....	26
2.1 Резюме проекта.....	26
2.2. Характеристика услуг .....	28
2.3. Анализ рынка образовательных услуг .....	33
2.4. Маркетинговый план проекта.....	52
2.5. Производственный план проекта .....	54
2.6. Организационный план .....	55
3 Финансовая модель проекта масштабирования бизнеса ООО «Юстиция» и анализ рисков проекта .....	58
3.1 Инвестиционный план проекта.....	58
3.2 Финансовый план проекта .....	60
3.3 Анализ рисков проекта .....	62
Заключение .....	66
Список используемой литературы .....	69
Приложение А Классификация рисков.....	74

## Введение

В настоящее время выработан ряд прогрессивных механизмов, которые позволяют обеспечить эффективное масштабирование бизнеса в России. Однако минимальным риском и стабильной прибылью характеризуются лишь некоторые способы масштабирования бизнеса.

Анализ рисков, а также достоинств и недостатков, свойственных различным моделям, которые используются для масштабирования бизнеса, обеспечивает выбор оптимальной стратегии расширения бизнеса за сравнительно небольшой отрезок времени, а также получить устойчивую бизнес-модель, позволяющую занять сильную позицию на рынке.

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что анализ рисков, характерных для масштабирования бизнеса, обеспечивает выбор эффективной стратегии, снижение производственных расходов, а также максимальное удовлетворение спроса и оперативную реакцию на его изменение.

Исследованием проблем управления рисками при масштабировании бизнеса занимались такие ученые, как: Г.Д. Антонов, Е.Н. Барикаев, С.М. Васин, Р.И. Сафин и другие.

Вопросы развития бизнеса и особенностей роста компаний исследуются достаточно длительное время, но такое явление как «масштабирование», а также вопросы, связанные с управлением рисками при масштабировании бизнеса, остаются недостаточно изученными.

Цель исследования заключается в разработке модели управления рисками при масштабировании бизнеса.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд последовательных, логически взаимосвязанных задач:

- раскрыть сущность, исследовать модели и основные проблемы масштабирования бизнеса в России и за рубежом;
- раскрыть сущность и исследовать методы управления рисками компании;

- исследовать особенности управления рисками при масштабировании бизнеса в России;
- разработать проект масштабирования бизнеса ООО «Юстиция»;
- разработать финансовую модель проекта масштабирования бизнеса ООО «Юстиция» и проанализировать риски проекта.

Объектом исследования выступает общество с ограниченной ответственностью «Юстиция». Предметом исследования являются риски, связанные с масштабированием бизнеса общества с ограниченной ответственностью «Юстиция».

Для решения поставленных задач в работе использовались методы: анализ и синтез, обобщение; сравнительный анализ; методы анализа конкурентоспособности: SWOT–анализ; PEST–анализ; анализ пяти конкурентных сил М. Портера; анализ ключевых факторов успеха.

Источниками информации для проведения исследования послужили материалы научных конференций, семинаров, научные публикации, фактические данные компании и материалы сети «Интернет» по исследуемой тематике.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования его результатов для решения практических задач по управлению рисками при масштабировании бизнеса.

Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемых источников и приложений.

Во введении обоснована актуальность темы исследования, определены цель, задачи, объект и предмет исследования.

В первом разделе «Теоретические основы управления рисками при масштабировании бизнеса» раскрыта сущность, исследованы модели и основные проблемы масштабирования бизнеса в России и за рубежом; раскрыта сущность и исследованы методы управления рисками компании; исследованы особенности управления рисками при масштабировании бизнеса в России.

Во втором разделе «Характеристика проекта масштабирования бизнеса ООО «Юстиция» представлено резюме проекта масштабирования бизнеса ООО «Юстиция»; представлена характеристика услуг ООО «Юстиция»; проведен анализ рынка юридических услуг; разработаны маркетинговый, производственный и организационный планы проекта масштабирования бизнеса ООО «Юстиция».

В третьем разделе «Финансовая модель проекта масштабирования бизнеса ООО «Юстиция» и анализ рисков проекта» разработаны инвестиционный и финансовый планы проекта масштабирования бизнеса ООО «Юстиция»; проведен анализ рисков проекта.

В заключении обобщены результаты исследования, сформулированы основные выводы по результатам проведенного исследования.

# **1 Теоретические основы управления рисками при масштабировании бизнеса**

## **1.1 Сущность, модели и основные проблемы масштабирования бизнеса в России и за рубежом**

Масштабирование бизнеса представляет собой любое намеренное увеличение и расширение границ деятельности компании с целью обеспечения роста прибыли. Говоря более простыми словами, при масштабировании бизнеса происходит увеличение производственных мощностей, площадей, филиалов, сотрудников, а также продаж и прибыли [20, с. 224].

Масштабируя бизнес, компания растет, решая одновременно различные задачи: необходимо справиться с увеличившейся нагрузкой; нанять и обучить дополнительный персонал; снизить затраты; обеспечить выход на новые рынки и т. д.

В качестве примера можно привести небольшую юридическую фирму, которая начала приносить неплохую прибыль. Возможны различные способы масштабирования такого бизнеса: например, открытие филиала в другом населенном пункте, расширение площади и наем дополнительных сотрудников. Также можно расширить перечень предлагаемых юридических услуг [24, с. 317].

Масштабируя бизнес, предприниматели часто отправляют сотрудников открывать филиалы, что зачастую вызывает много проблем. Поэтому более предпочтительно, если партнер сам приходит в компанию с предложением представлять ее в другом населенном пункте. Для собственника бизнеса первостепенной задачей при расширении бизнеса является анализ политической и экономической ситуации, сложившейся в регионе. Анализировать рынок рекомендуется при положительной динамике внешних факторов таких, как государственное вмешательство в экономике, состояние



экологии, возможности снабжения сырьевыми и энергоресурсами, уровень инфляции. При этом анализируются следующие основные направления:

- оценка потенциальной возможности масштабирования;
- оценка и анализ рентабельности отрасли;
- оценка возможностей ценообразования и инвестиций;
- анализ жизненного цикла продукции [18, с. 46].

По результатам анализа выбирают наиболее эффективную стратегию, по которой компания будет осуществлять масштабирование. При этом опираться нужно на выявленные преимущества, но и учитывать выявленные недостатки и риски различных способов масштабирования бизнеса.

При масштабировании необходимо выполнить следующие основные задачи:

- проанализировать структуру собственного и заемного капитала компании;
- разработать планы деятельности компании и оценить ее положение на рынке;
- оценить возможности роста компании;
- распределить мероприятия по расширению бизнеса с учетом организационной структуры;
- определить ресурсы, необходимые для расширения бизнеса ресурсов, а также источники их получения;
- согласовать последовательность, а также сроки реализации мероприятий по расширению бизнеса компании [30, с. 805].

Как правило, предприниматели понимают необходимость масштабирования бизнеса, когда в компании наблюдается постоянный рост выручки и количество клиентов. Если не обращать внимания на такие сигналы, можно столкнуться с недостатком запасов, нехваткой персонала, проблемами со своевременностью оказания услуг или доставки товаров. Все это может привести к потере клиентов и упущенной прибыли.

Основные модели масштабирования бизнеса представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Модели масштабирования бизнеса

Модель	Содержание модели
1. Расширение ассортимента товаров и услуг	включение новинок в уже имеющийся перечень товаров и/или услуг
2. Расширение производственных и (или) коммерческих площадей	При невозможности физического увеличения метража, следует подумать об аренде больших площадей
3. Открытие филиалов	Эффективный, но затратный способ масштабирования бизнеса. Средства понадобятся не только на открытие дополнительного офиса и организацию логистики, но и на анализ особенностей рынка, проведение рекламной кампании
4. Освоение новых рынков сбыта	Например, переход от розничной торговли к мелкооптовой торговле или организация полномасштабной оптовой торговли
5. Продажа товаров и/или услуг через сеть «Интернет»	Интернет - магазин с хорошим ассортиментом и удобным интерфейсом способен увеличить объемы продаж
6. Освоение новых рыночных ниш	Вложение капитала в дочерние организации, функционирующие в смежных отраслях
7. Франчайзинг	Продажа прав партнерам - франчайзи на открытие компаний - аналогов франчайзера.
8. Аутсорсинг маркетинговых мероприятий и реализации продукции	Заказы обрабатываются в главном офисе, а продажи осуществляются партнерами

Ниже модели, представленные в таблице 1, рассмотрены более подробно.

Совершенствование системы продаж. Улучшения системы продаж можно добиться следующими способами:

- стимулирование персонала;
- подготовка предложений, которые могут заинтересовать потребителей различных категорий;
- внедрение системы скидок;
- расширение клиентской базы;
- предоставление скидок и бонусов при повторном обращении в компанию [30, с. 155].

Масштабировать бизнес можно, совершенствуя общую стратегию продаж. При этом использовать можно две концепции. Первая концепция связана с повышением стоимости товаров (услуг), вторая концепция связана со снижением себестоимости товаров (услуг).

В первой концепции ключевую роль играет положительный имидж известного бренда и грамотный маркетинг, которые способствуют росту количества клиентов. При этом специалисты компании мотивируют клиентов на совершение покупки. Компания получает дополнительную прибыль путем увеличения наценки на стоимость продукции (услуг).

Во второй концепции источник получения дополнительной прибыли заключается в следующем: компания - производитель ищет поставщиков, у которых можно приобрести сырье по более выгодным ценам, увеличивает объем производства продукции, снижая при этом затраты на ее производство. Следовательно, компания затрачивает меньше средств на производство единицы продукции.

Франчайзинг предполагает создание эффективно функционирующей компании с последующей продажей прав работы партнерам под уже известным брендом. Когда франчайзи открывают компании известного бренда в новых регионах, бизнес выходит на принципиально новый уровень.

Используя франчайзинг, предприниматель получает готовую бизнес-модель, чем и объясняется привлекательность этого способа масштабирования бизнеса. Предпринимателю можно не беспокоиться о том, что бизнес будет убыточным. Кроме того, пользуясь поддержкой компании-франчайзера, он организует функционирование новой точки, которая со временем начинает приносить стабильную прибыль.

При грамотной организации франчайзинг будет взаимовыгодной сделкой. Владелец бренда получает только часть прибыли, но он масштабирует бизнес, продавая франшизы. Предприниматель, купивший бизнес-план, может в кратчайшие сроки начать собственное дело без особого риска.

Продажа франшизы является не просто способом масштабирования бизнеса, физическим увеличением площади его присутствия, но и укреплением позиций бренда на рынке. Бренд становится все более узнаваемым в разных регионах [19, с. 256].

Подготовка к открытию филиала напоминает разработку бизнес - модели для ее реализации партнером-франчайзи:

- осуществление закупок сырья и материалов;
- производство товаров и услуг;
- реализация маркетинговых мероприятий;
- привлечение персонала;
- контроль выполнения задач.

Открытие филиала для масштабирования бизнеса отличается от франшизы только тем, что управление новым структурным подразделением осуществляется не партнером, а владельцем бизнеса. Создание филиала предусматривает решение нескольких задач. Прежде всего, необходимо проанализировать рынок, найти подходящее помещение, провести маркетинговые мероприятия, обучить персонал.

При этом важно проводить оценку эффективности деятельности не только всей компании, но и филиала отдельно для того, чтобы оценить целесообразность его существования [17, с. 156].

Создание филиалов и продажа франшиз являются достаточно популярными, но не единственными способами масштабирования бизнеса. Масштабировать бизнес можно и с помощью агрессивного маркетинга, суть которого заключается в значительных финансовых затратах для обеспечения узнаваемости бренда. При этом медиа-пространство заполняется рекламой продукции (услуг). В итоге клиент совершает покупку, поскольку хорошо знает этот бренд.

Важным является яркость и нестандартность рекламы. Однако, не следует забывать о том, что результаты агрессивного маркетинга могут быть

противоположны ожидаемым. Слишком навязчивая реклама бренда может вызвать неприязнь к нему у потенциальных покупателей.

Представленные выше модели имеют достоинства и недостатки.

При открытии новых филиалов собственник занимается развитием сети самостоятельно либо путем привлечения заемных средств. Эта модель позволяет полностью контролировать денежные потоки, обеспечить централизацию и эффективность управления коммерческой деятельностью, диверсифицировать виды деятельности и объединить функции продаж, контролировать качество предоставления услуг в филиалах.

Среди недостатков этой модели можно выделить:

- необходимы значительные финансовые вложения;
- медленный рост;
- дефицит квалифицированных кадров [30, с. 807].

Для сферы услуг целесообразно использовать сеть «Интернет». Это предполагает создание и оптимизацию сайта для оказания услуг в регионах. Таргетирование в этом случае настраивается по географии оказания услуг.

Этот способ позволит расширить рынки сбыта до регионального и мирового уровня без лишних затрат на организацию личного контакта с клиентами, что способствует росту прибыли и рентабельности компании. Расходы в случае онлайн-продаж потребуются только на рекламу и маркетинг. Кроме того, использование этой модели позволяет с минимальными затратами протестировать рынки, что даст возможность обоснованного выбора региона для продаж.

Минусом этой модели является то, что ее использование ограничивается определенными видами деятельности. Для услуг требующих личного контакта с клиентом эта модель не подходит. Кроме того, для организации эффективной работы компании необходимо грамотное построение системы сбыта и логистической системы, а это требует затрат времени и денег [39, с. 325].

Среди преимуществ франчайзинга, можно выделить, прежде всего, доход от продажи франшизы. При этом компания сразу получает дополнительные финансовые средства в виде паушального взноса и роялти, которые можно использовать для развития сети.

Основные преимущества франчайзинга представлены на рисунке 1.

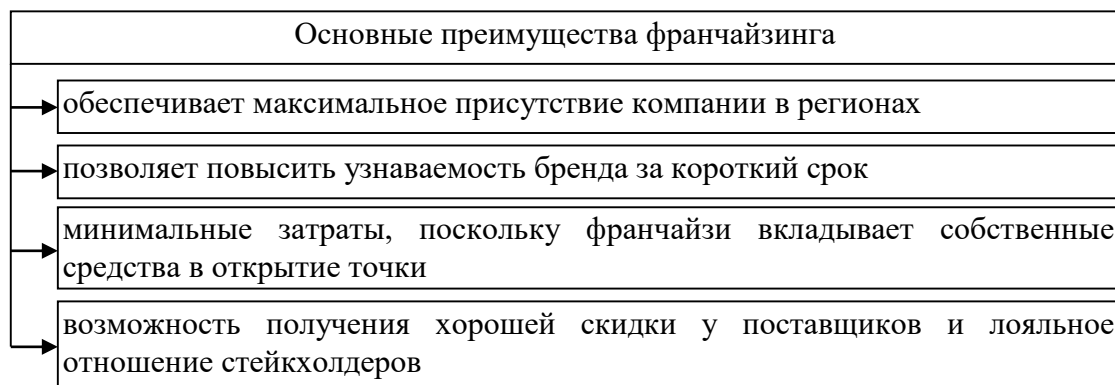


Рисунок 1 – Основные преимущества франчайзинга

Стоит отметить, что доход от франчайзинга ниже дохода от собственной сети (который, компенсируется частично роялти и паушальным взносом). Именно это и считается недостатком этой модели [38, с. 1481].

Ежедневно появляется множество компаний, которые работают в различных сферах бизнеса, но далеко не каждой из них удастся достичь статуса крупного игрока. Некоторые, понимая свою несостоятельность, принимают решение уйти с рынка, другие не выдерживают конкуренции либо просто теряют интерес к начатому делу. Компании, у которых получается набрать обороты, при масштабировании сталкиваются с рядом проблем.

Чаще всего быстрое масштабирование приводит к двум сложно прогнозируемым и противоположным проблемам.

Первой проблемой является необдуманый найм персонала. Обычно стремительный рост всегда является стрессом не только для компании, но и для людей, принимающих решения. Зачастую такая ситуация вызывает защитную реакцию.

Руководители, не учитывая риск, активно набирают сотрудников. Причиной такого поведения чаще всего является желание обезопасить себя в

период спада, поскольку активная работа с персоналом тоже может выглядеть «достойной» активностью в глазах собственников. Иногда набор большого количества сотрудников рассматривается менеджерами как возможность сделать себе карьеру руководителя, который управляет большим штатом.

В некоторых случаях масштабный найм сотрудников становится попыткой нивелировать свою некомпетентность в других вопросах. Проблема здесь заключается даже не в том, что заработная плата персоналу становится значительной статьёй расходов компании.

Немногие задумываются о том, что персонал является частью бизнес-процесса. Основная задача в период активного роста заключается в необходимости полного обновления всей системы, что позволяет ей обеспечить устойчивость в долгосрочной перспективе, а привлечение дополнительного персонала является вторичной задачей. В итоге, с одной стороны, возникают неоправданные затраты на персонал, а с другой – устаревшие бизнес-процессы, снижающие в целом доходность инвестиций.

Второй проблемой является инертность менеджмента, не имеющего желания меняться. Руководство занимает выжидательную позицию, когда прогресс ушел далеко вперед. Страх совершить ошибку приводит к тому, что руководители нагружают сотрудников большим объемом работы, не замечая необходимости привлечения дополнительного персонала.

Следует помнить о производительности, но, если ее рассматривать как самоцель, то это может привести к снижению эффективности на долгосрочную перспективу. С одной стороны, бездействие является хорошим стимулом для повышения эффективности бизнес-процесса, а с другой стороны повышается вероятность «выгорания» персонала и снижения эффективности работы компании [26, с. 106].

В заключение необходимо отметить, что грамотное использование инструментов масштабирования позволит компании расширяться, не испытывая при этом финансовых проблем. Важно разработать эффективную стратегию, определить основные шаги для достижения цели и нанять

грамотных сотрудников, способных ее реализовать, масштабировать компанию, добиться роста прибыли при относительно небольших затратах.

## 1.2 Сущность и методы управления рисками компании

Процесс принятия управленческих решений, направленных на снижение к минимуму вероятности получения отрицательного результата, а также снижение возможных потерь, обусловленных реализацией ошибочных решений, называется процессом управления рисками.

В рамках этого процесса оцениваются количественные и качественные показатели вероятности достижения нужного результата, получения отрицательного результата либо возможные отклонения от заданной цели [23, с. 159].

Риск рассматривается как возможность наступления нежелательного. В этом понятии сочетаются оценку вероятности наступления нежелательного события, а также последствия его наступления [16, с. 601].

При высокой вероятности риска ответственному должностному лицу необходимо разработать альтернативные сценарии решений и выбрать наиболее подходящее из них. Выбор сценария, позволяющего минимизировать риск, часто предполагает получение невысоких результатов. Основные этапы процесса управления риском представлены на рисунке 2.

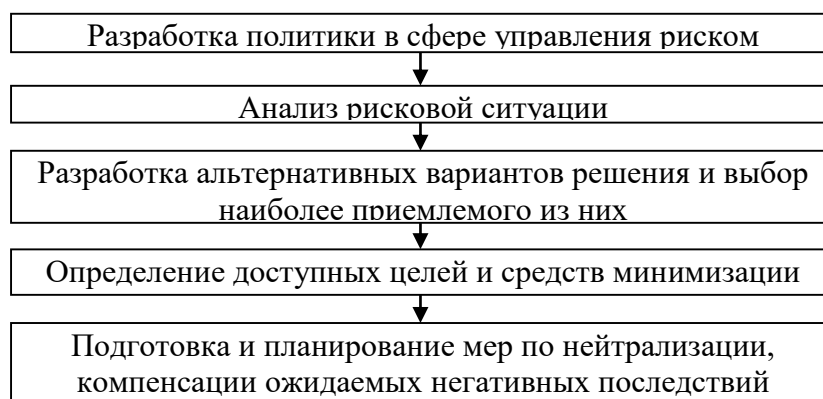


Рисунок 2 – Этапы процесса управления рисками [15, с. 28]



Прежде всего, необходимо выявить существующие риски, для чего разработана их классификация (Приложение А). Затем на основе анализа политической, экономической и финансово-кредитной политики региона осуществляется выявление факторов, вызывающих риски (рисунок 3).

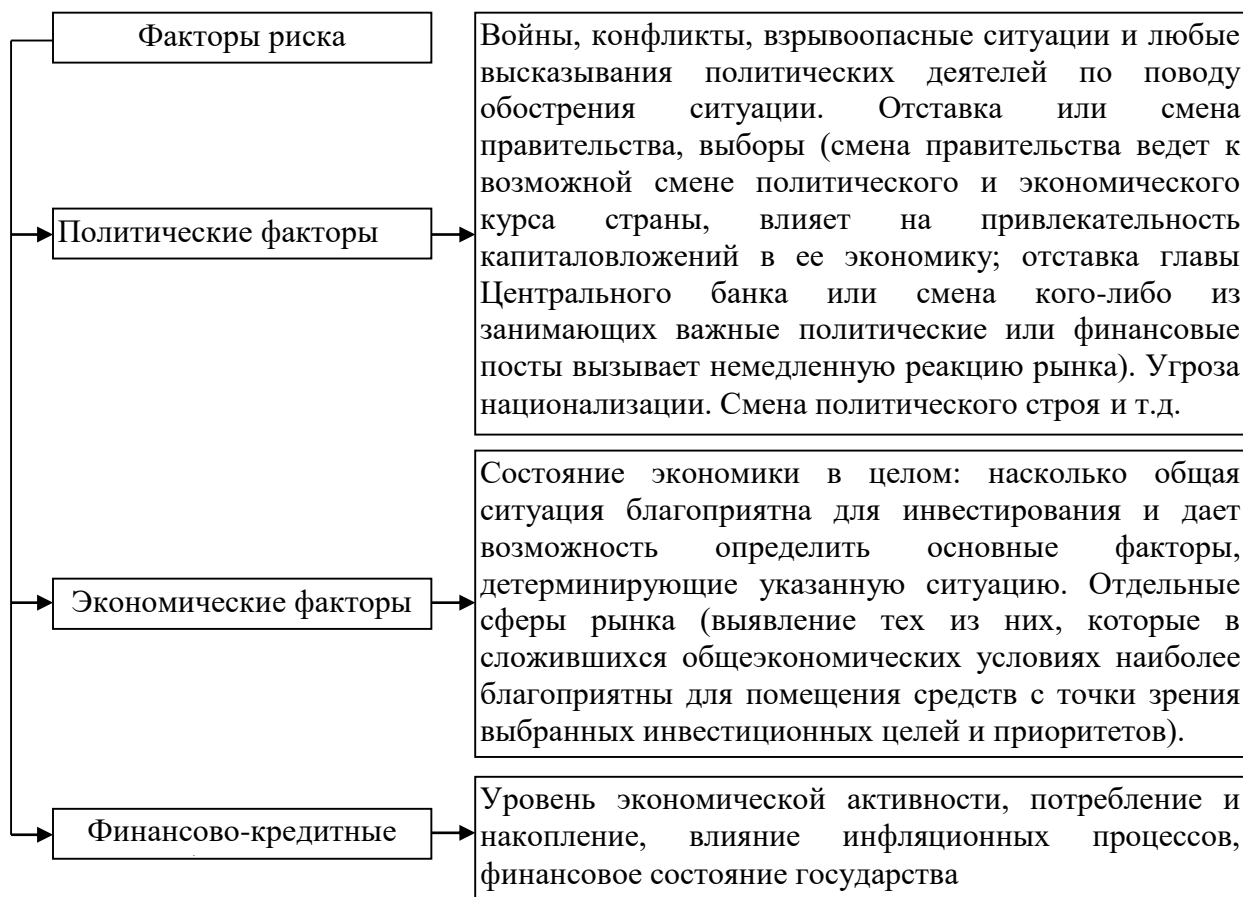


Рисунок 3 – Факторы рисков [8, с. 212]

Сложившаяся ситуация в экономике отражает состояние в народном хозяйстве региона, но каждая его отрасль подчинена общим и частным закономерностям. Соответственно, выводы, сделанные на макроэкономическом уровне, необходимо корректировать и конкретизировать. Если выясняется, что состояние экономики какой-либо отрасли народного хозяйства неблагоприятно для инвестирования, стоит поискать возможности для выгодного вложения средств в других его отраслях [12, с. 70].

Следовательно, факторы риска необходимо определять с учетом предшествующей ситуации в динамике, знаний в сфере экономики, обеспечивающих масштабное мышление, и своевременную оценку качественных изменений.

После этого риски оцениваются, то есть, с количественных и/или качественных методов определяется их уровень. Особое место в оценке рисков занимают математические методы и модели (рисунок 4) [7, с. 110].

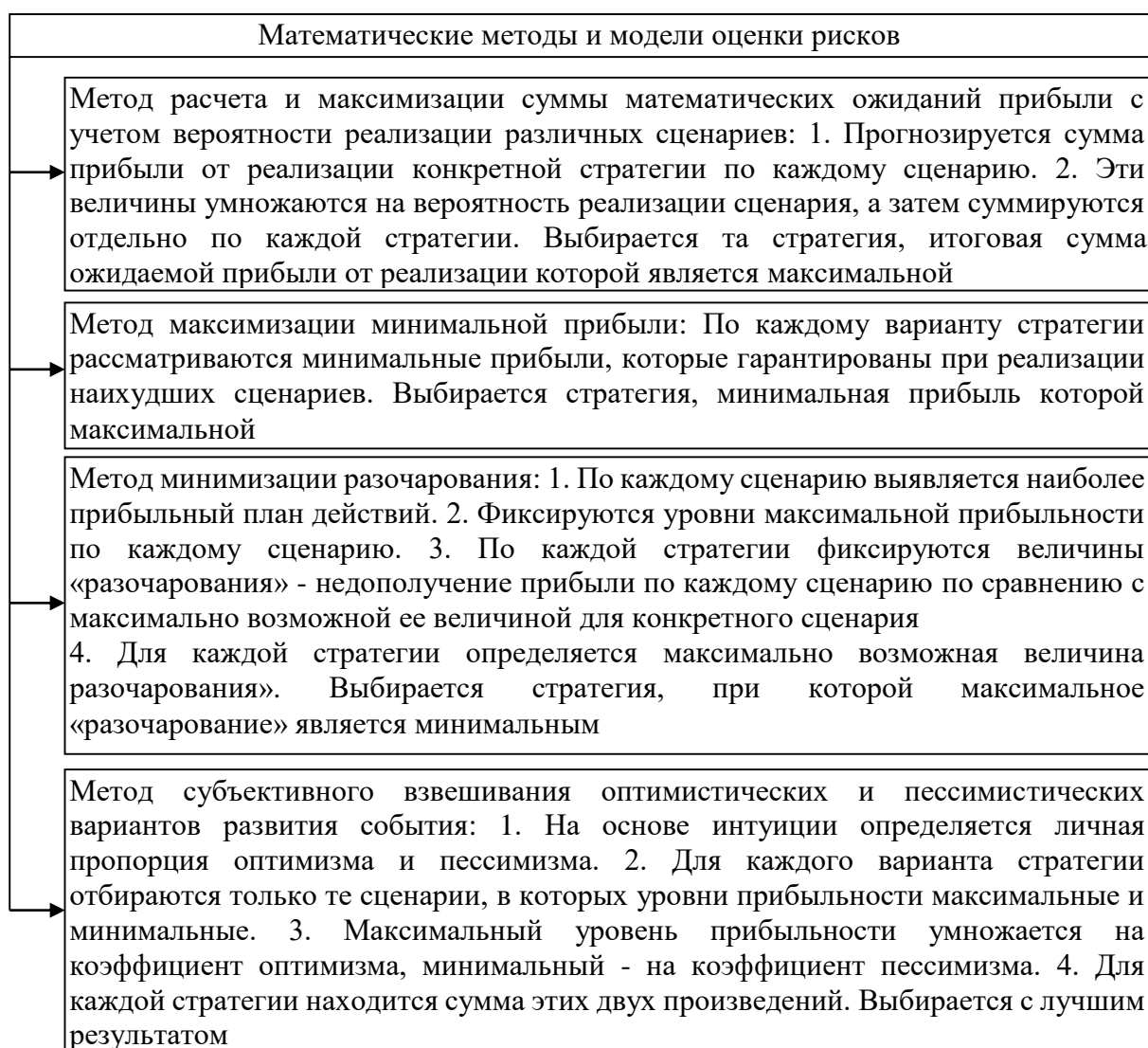


Рисунок 4 - Математические методы оценки рисков

Необходимо отметить, что на сегодняшний день не создано универсальных методов, позволяющих оценить все возможные риски. Каждый из существующих методов имеет свои плюсы и минусы. Выбор

метода зависит от ситуации, в которой он будет использоваться конкретной ситуацией. Чрезвычайно важным этапом в процессе управления рисками является разработка мер, направленных на их устранение либо снижение (рисунок 5).

Меры снижения риска	
→	1) диверсификация объектов/проектов может заключаться в работе с различными товарными группами, в различных рыночных сегментах, распределении инвестируемых средств между различными объектами вложений, не связанными друг с другом. Если в результате непредвиденных событий один вид деятельности станет убыточным, то другой вид деятельности останется прибыльным. Это спасет компанию от банкротства и позволит ему продолжать работу [4, с. 98]
→	2) разделение риска с партнерами и другими экономическими субъектами предполагает привлечение партнера, создание ассоциаций, совместных предприятий, обмен долями в капиталах, привлечение новых акционеров, способных направить имеющиеся ресурсы на совместное управление риском. Практика разделения риска заключается в том, чтобы ответственным за риск сделать того участника проекта, который имеет возможность лучше всех осуществлять расчет и контроль рисков [3, с. 67]
→	3) диверсификация риска, одним из инструментов которой, является аутсорсинг, то есть, передача части функций компании сторонней организации, например, производство продукции либо ее продажа. Может осуществляться аутсорсинг риска, при котором на стороннюю организацию возлагается ответственность за снижение возможности возникновения неблагоприятных событий [1, с. 197]
→	4) страхование риска предполагает, как резервирование дополнительных средств, так и формирование системы профилактических организационных и экономических мероприятий, которые позволяют снизить риск. В практической деятельности страхование осуществляется страховыми компаниями, которые занимаются снижением переданного им риска за счет того, что в случае возникновения страхового случая по одному страхователю у других может таких случаев не возникать [2, с. 17]
→	5) уклонение от риска заключается в том, чтобы не «посещать» зоны либо не заниматься деятельностью, в которой данный вид риска действует в таких масштабах, с которыми компания неспособна эффективно справиться. Этот способ заключается в разработке мероприятий, которые полностью исключают конкретный вид риска. Уклонение от риска рассчитано на отказ от ненадежных партнеров, поставщиков, рискованных проектов, а также на изменение организации процессов [9, с. 12]

Рисунок 5 – Меры снижения риска

Изложенное выше позволяет сделать вывод о том, что риск может рассматриваться как существующая вероятность потери ресурсов, прибыли

(ее части), которая связана с альтернативным управленческим решением. Говоря другими словами, риском является вероятность получения нежелательного результата, когда компания из-за ошибочного решения понесет ущерб в виде неоправданных затрат либо недополученной прибыли.

Не существует компании, способной полностью ликвидировать риск, но выявляя зоны повышенного риска, оценки существующего и допустимого уровня риска, постоянного контроля руководство компании может управлять ситуацией, в определенной мере, управляя риском.

Управление рисками исходит из предположения о том, что при реализации управленческих решений потерь невозможно избежать, но их уровень можно ограничить. Если грамотно использовать методы управления рисками, уровень потерь будет сопоставим с уровнем полученной выгоды от реализации управленческого решения.

### **1.3 Особенности управления рисками при масштабировании бизнеса в России**

Любая стратегия по расширению бизнеса, а точнее ее реализация сопряжена с риском, который очень важен для предпринимательской деятельности. При масштабировании бизнеса важно выработать решение, которое позволит сделать это максимально эффективно, учитывая такие факторы как:

- конкуренция;
- бюджет;
- уровень доходности;
- инвестиционная привлекательность [31, с. 211].

При оценке выбора стратегии расширения бизнеса, в условиях риска, рассматриваются рычаги, которые дают возможность управлять прибылью:

- предпринимательский рычаг, позволяющий оказывать воздействие на операционный риск;

- коммерческий рычаг, позволяющий влиять на финансовый и торговый риски;
- инвестиционный рычаг, позволяющий влиять на риск инвестиций. При проведении анализа чувствительности проекта по расширению бизнеса к риску, помимо рисков, представленных в Приложении А, моделируются категории рисков, представленные на рисунке 6.

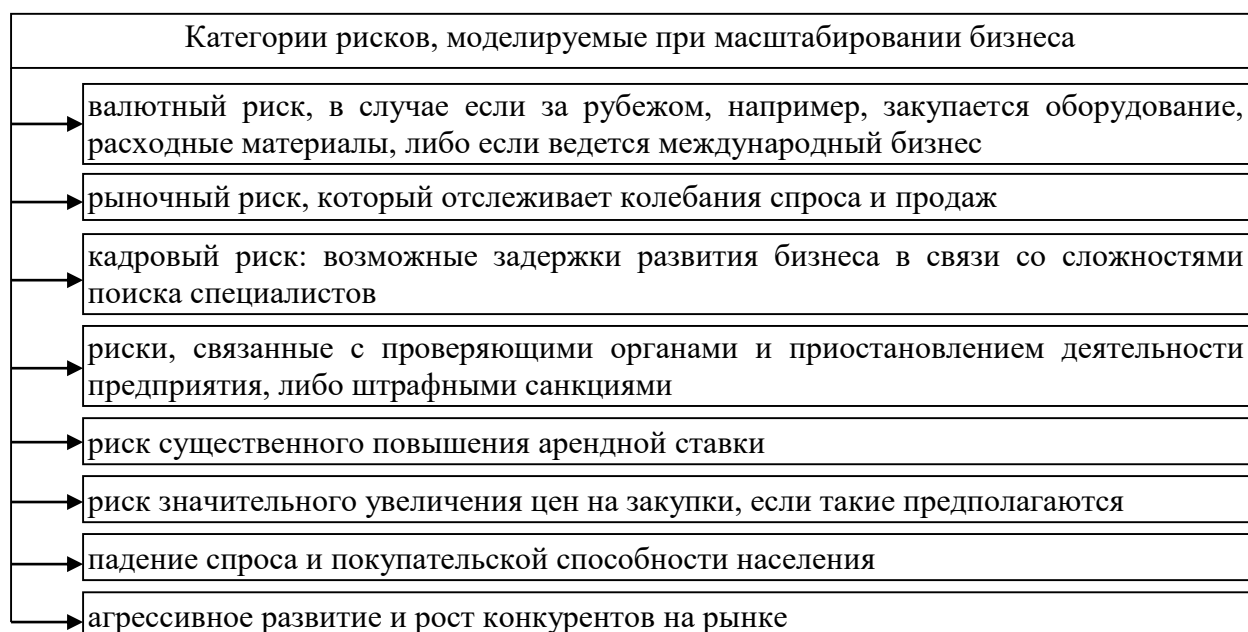


Рисунок 6 – Категории рисков, моделируемые при масштабировании бизнеса [29, с. 160]

Все виды рисков, представленные на рисунке 6, свойственны, в той или иной степени. Для расширения бизнеса в можно выделить наиболее специфичные виды рисков. Далее более подробно рассмотрены риски, свойственные франчайзингу, как модели масштабирования бизнеса, завоевавшей наибольшую популярность.

Ключевым риском для этой модели является риск того, что партнеры могут оказаться недобросовестными, что может негативно сказаться на репутации сети в целом. При реализации этого риска, как правило, договор с франчайзи расторгается, что также связано с риском потери постоянных клиентов и создания дополнительных конкурентов.

В России зачастую партнер, расторгнув франчайзинговый договор, открывает компанию под своим брендом, но использует технологии и клиентскую базу франчайзера. Поэтому построение бизнеса нужно осуществлять с учетом этих рисков. Особенно сложным здесь является контроль ситуации в случае значительного территориального удаления франчайзинговой точки от центрального офиса [35, с. 200]. Кроме того, существует риск сокрытия прибыли франчайзи. Этот риск можно снизить, используя такие инструменты, как финансовый мониторинг и контроль.

Необходимо выстроить эффективную систему взаимодействия с франчайзи и регулярное ее изменение в зависимости от ситуации, сложившейся на рынке. В этой системе важнейшими элементами являются бренд, технологии производства, условия партнерства, а также механизм по работе с клиентами. Риски для франчайзера представлены на рисунке 7.

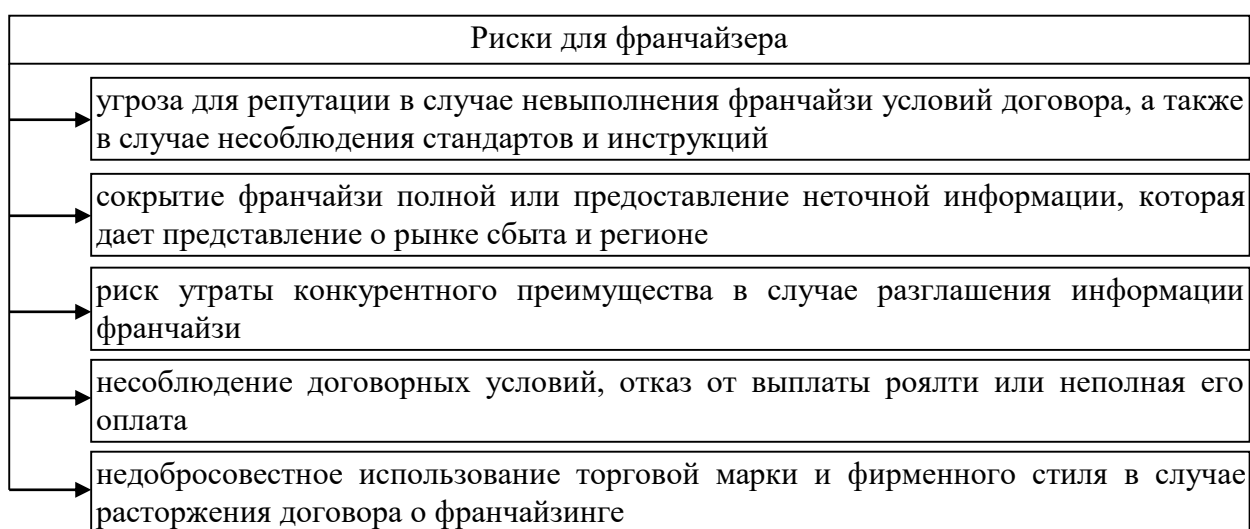


Рисунок 7 – Риски для франчайзера [26, с. 108]

Риски, представленные на рисунке 7, необходимо анализировать и снижать до момента продажи франшизы. Если франшизу рассмотреть с другой стороны, то можно выделить риски и для франчайзи (рисунок 8).

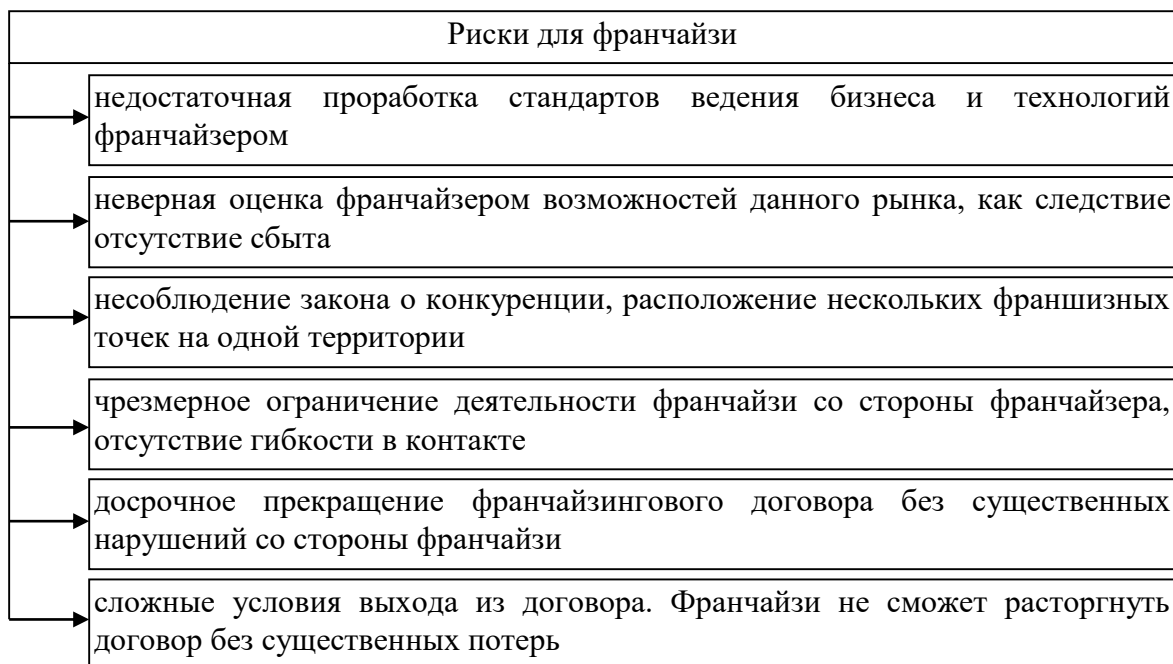


Рисунок 8 – Риски для франчайзи [26, с. 108]

Кроме того, можно выделить риски, которые связаны с юридическими аспектами при покупке франшизы (рисунок 9).

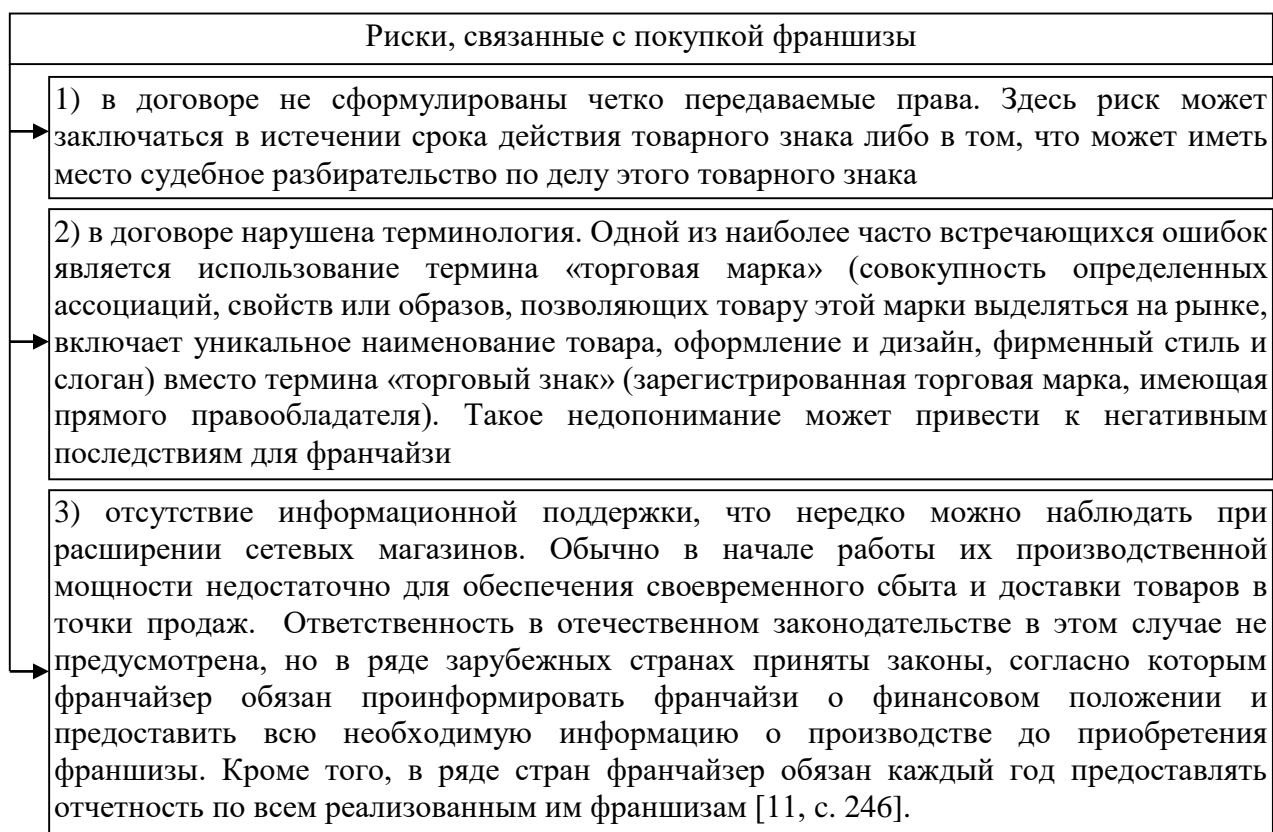


Рисунок 9 - Риски, связанные с покупкой франшизы

Становится очевидным, что существует множество рискованных ситуаций, так или иначе влияющих на успех франчайзинговой модели масштабирования бизнеса. Также одной из основных проблем, возникающих у российских предпринимателей при масштабировании бизнеса, является недостаток финансовых средств. Поэтому очень часто для масштабирования бизнеса предприниматели берут кредит или ищут иные инвестиции.

Помимо дефицита финансовых ресурсов имеются и иные проблемы, многие из которых также могут нести риски для бизнеса. Так, например, при расширении ассортимента может возникнуть проблема, связанная с поиском поставщиков и ценообразованием. Существует один, но очень существенный риск - новый ассортимент может оказаться более востребованным, чем существующий. При этом по причине отсутствия объемов продаж по новым позициям закупочная цена для новичков будет более высокой, чем для более опытных игроков в этой нише. Следовательно, и розничная цена будет выше, что можно увидеть на сайтах товарных агрегаторов и сервисов сравнения цен. Таким образом, расширив ассортимент, предприниматель не получает значительного повышения спроса, и масштабирование будет неэффективным [5, с. 98].

Для офлайн-бизнеса характерной является проблема, связанная с подбором помещения. Поиск может продолжаться месяцами, поскольку очень важно выбирать не по принципу «нравится / не нравится», а учитывая такие факторы, как: плотность населения в районе; городская инфраструктура; средние доходы населения и других факторов, которые могут усложнить поиск, но, в итоге, дадут результат.

Несмотря на это, нужно быть готовым к тому, что поиск нового помещения может затянуться, особенно в небольших городах с плохо развитым рынком коммерческой аренды. В таких городах может просто не оказаться подходящих свободных помещений. В этом случае придется либо «перебивать» существующих арендаторов ценой, либо искать другие локации [14, с. 21].



Кроме того, в ритейле одной из основных проблем, с которыми сталкиваются предприниматели при расширении географии, развитии франшизы или дропшипинга (метод розничной торговли, при котором магазин не хранит продаваемые товары на складе, закупает его у третьей стороны и отправляет конечному покупателю), будет логистика. Необходимо выстроить все процессы так, чтобы обеспечить качественную и своевременную доставку товара клиенту. Для решения этой необходимо будет или развивать свою собственную логистическую базу, что является дорогостоящим и сложным решением или подключать к доставке курьерские службы.

При этом выбор партнера по логистике будет оказывать непосредственное влияние на оборот ритейлера – ненадежный партнер, который срывает сроки, не только может оттолкнуть существующих клиентов, но и может привести к убыткам. Поскольку за поврежденный или утерянный товар предпринимателю придется самостоятельно заплатить клиенту, и только после этого надеяться на то, что логистическая служба возместит ущерб [21, с. 256].

Кроме того, проблемой является неизвестность, которую также стоит учитывать. Предприниматель, масштабируя бизнес, вступает на неизведанную территорию. Например, для увеличения оборота и эффективности необходимо открыть Интернет-канал, но если предприниматель никогда ранее не занимался Интернет-маркетингом, то ему неизвестно, что нужно сделать для того, чтобы о магазине узнали, где искать персонал и с чего начать. Предпринимателю придется искать специалистов, которые разбираются в этой области или обратиться в маркетинговое агентство. В заключение необходимо отметить, что любое масштабирование бизнеса является риском. Однако, если грамотно подойти к процессу масштабирования бизнеса и нанять грамотных специалистов, то есть все шансы сделать серьезный шаг в сторону успешного развития своего бизнеса.

## **2 Характеристика проекта масштабирования бизнеса ООО «Юстиция»**

### **2.1 Резюме проекта**

Название проекта: «Реализация онлайн–курсов по юриспруденции».

В рамках проекта предполагается организация предоставления образовательной услуги «Онлайн–курсы по юриспруденции» (далее – онлайн-курс) на базе официального сайта учебного центра ООО «Юстиция» по адресу: <https://юстиция.com/education.html>.

Онлайн-курсы подойдут всем: выпускникам-школьникам; студентам, обучающимся по юридическим и неюридическим программам, работникам предпринимательского и государственного сектора, пенсионерам, практикующим юристам. Дистанционное обучение позволит смотреть лекции или выполнять задания в перерывах на работе или в вузе.

Партнером онлайн-курсов является юридическая компания города Тольятти ООО «Юстиция», что позволит ее слушателям учиться у лучших практикующих юристов. Практические занятия будут проводить высококвалифицированные специалисты в сфере юриспруденции, сотрудники правоохранительных органов.

Цель проекта: разработка и реализация онлайн-курсов по юриспруденции.

Задачи проекта:

- построение бизнес - инструкции по реализации проекта;
- анализ рынка образовательных услуг в области юриспруденции;
- определение потребительской аудитории и ценовой политики;
- разработка учебной программы для проведения онлайн-курса.

Потребители: люди, желающие обучиться основам права; люди, желающие закрепить или усовершенствовать имеющиеся знания. Возрастные ограничения – от 16 лет.

Условия достижения цели проекта:

- создание команды проекта, в которую обязательно должны входить работники ООО «Юстиция»;
- точное соблюдение графика работ по разрабатываемому проекту;
- определение внешних и внутренних факторов, которые могут влиять на разработку проекта.

Срок реализации проекта: 3 месяца (с 1 июля по 30 сентября (включительно) 2022 г.). При необходимости сроки реализации проекта могут быть изменены.

Таблица 2 – План-график разработки и реализации проекта «Реализация онлайн-курса «Основы права»

Фазы жизненного цикла проекта	Разработка концепции проекта	Разработка проекта	Реализация проекта	Завершение проекта
Начало проекта	01.07.2022	05.07.2022	15.07.2022	26.09.2022
Окончание проекта	04.07.2022	14.07.2022	25.09.2022	30.09.2022
Проектные работы	Разработка целей проекта	Разработка мероприятий	Контроль	Оценка полученных результатов
Выводы	Расширение ассортимента образовательных услуг; перевод образовательных услуг в онлайн - пространство	Необходима организация предоставления онлайн – курса «Основы права»	Необходим контроль реализации разработанных мероприятий	Рост финансовых результатов компании (прибыли и рентабельности)

Основные этапы реализации проекта:

- анализ рынка образовательных услуг в области юриспруденции;
- составление маркетингового плана проекта;
- составление производственного плана проекта;
- составление организационного плана проекта;
- составление инвестиционного плана проекта;

– составление финансового плана проекта;  
оценка проектных рисков.

Источники финансирования проекта: получение кредита в ПАО «Сбербанк» (заемное финансирование).

Критерии эффективности проекта: рост финансовых результатов компании (прибыли и рентабельности).

Начало проектных работ запланировано на начало июля 2022 г., а окончание проектных работ планируется на конец сентября 2022 г.

Проектная документация:

- паспорт проекта;
- календарный план;
- бюджет проекта;
- финансово-экономическое обоснование стоимости услуги;
- документы и материалы, созданные в процессе разработки и реализации проекта.

## 2.2. Характеристика услуг

В рамках проекта планируется разработка и реализации онлайн-курсов, представленных в таблице 3.

Таблица 3 – Перечень предлагаемых онлайн-курсов

Наименование услуги	Описание курса	Продолжительность обучения, ак. час.
1	2	3
Основы права	Курс о праве с нуля предназначен для людей старше 16 лет	66
Уголовно – правовые риски бизнеса	Курс от практикующих адвокатов, которые защищают предпринимателей в сфере экономических преступлений	12
Семейное право: имущественные отношения супругов	Ключевой вопрос курса - имущественные отношения супругов и бывших супругов, родителей и детей	4,5

Продолжение таблицы 3

1	2	3
Экологическая ответственность компаний	Практикум для юристов и экологов	14
Правовое сопровождение банковских услуг	Курс для работников и клиентов банков	20,5
Закупки по 223 -ФЗ	Курс посвящен основным тенденциям правового регулирования закупок, осуществляемых по ФЗ от 18.07.2011 № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц».	27,5
Правовые вопросы использования видеоконтента в Интернете	Курс будет полезен не только юристам, но и лицам, принимающим решения о формате сотрудничества с контрагентами, так как в курсе доступным языком рассмотрены риски и последствия различных правовых решений.	27
Защита интеллектуальных прав	Курс для юристов	23

Далее предлагаемые онлайн–курсы рассмотрены более подробно:

– «Основы права» подойдет всем: вчерашним школьникам, студентам неюридических программ, работникам коммерческого и государственного сектора, пенсионерам. Дистанционное обучение поможет смотреть лекции или выполнять задания в перерывах на работе или в вузе. В рамках данного курса они узнают основные правовые понятия и получат базовые сведения о действующем законодательстве, а также о системе права; основных правовых системах современности; нормах права и правоотношениях; правовом статусе личности, правах, обязанностях и ответственности; трудовых, семейных и гражданских правах и обязанностях граждан; правосудии; правонарушениях и юридической ответственности;

– «Уголовно – правовые риски бизнеса». Эксперты курса расскажут, где пролегает граница между правомерным и криминальным поведением в

сферах налогообложения, государственных и муниципальных закупок, банкротства, использования программного обеспечения и информационных технологий. Кроме того, внимание уделяется уголовно-правовым аспектам корпоративных конфликтов, проблематике заказных уголовных дел и особенностям уголовного преследования за коррупционные преступления. В курсе разбираются вопросы возбуждения и расследования уголовных дел о преступлениях экономической направленности, разграничения составов, освобождения от уголовной ответственности. Эксперты дают конкретные советы по минимизации уголовно-правовых рисков, созданию внутренней системы безопасности и ведению уголовных дел в интересах предпринимателей;

– «Семейное право: имущественные отношения супругов» В курсе рассказывается, каким может быть режим имущества супругов, на что обратить внимание при заключении брачного договора, на какое имущество может быть обращено взыскание по обязательствам супругов, в том числе в рамках дела о банкротстве. Кроме того, эксперты обсуждают расторжение брака в судебном порядке и урегулирование возникающих в этой ситуации вопросов. Особое внимание уделяется алиментным обязательствам: какие положения могут быть включены в соглашение об уплате алиментов, по каким основаниям и в каком порядке такое соглашение может быть оспорено, с каких доходов уплачиваются алименты и как взыскать их в судебном порядке. Также в курсе затрагиваются вопросы, находящиеся на стыке семейного и наследственного права: совместное завещание супругов и наследственный договор, супружеская и обязательная доля в наследстве. По каждой теме собрана обширная судебная практика и дополнительная литература для самостоятельного изучения;

– «Экологическая ответственность предприятий». Эксперты курса, практикующие юристы, представляют комплексный анализ прав и обязанностей природопользователей с учетом последних тенденций судебной практики. По окончании курса слушатели смогут корректно оценить

соответствие деятельности организации требованиям законодательства об охране окружающей среды и природопользования и составить перечень рекомендаций для минимизации рисков нарушения законодательства;

– «Правовое сопровождение банковских услуг». Курс о том, как банкам соблюдать публично-правовые требования и права своих клиентов, а клиентам - эффективно использовать банковские продукты и отстаивать свои интересы. Эксперты курса рассказывают, какие законодательные ограничения распространяются на банковские услуги как разновидность финансовых услуг с учетом отраслевой специфики (защита конкуренции, реклама и др.); что такое цифровые финансовые активы, какими полномочиями обладает Банк России в сфере оборота таких активов, какие ограничения в обращении криптовалюты существуют в России. Значительное внимание уделяется проблемам контроля банков за операциями своих клиентов, выявления сомнительных операций и блокировки счетов. Также речь идет о защите персональных данных клиентов банка, участии банков в расчетах с использованием платежных карт и ответственности в случае совершения несанкционированных операций. В курсе подробно освещаются отдельные виды банковских счетов: эскроу, залоговый, номинальный, публичный депозитный. Кроме того, эксперты - практикующие юристы анализируют актуальную судебную практику по спорам с участием банков;

– «Закупки по 223-ФЗ». Эксперты курса раскрывают вопросы «экономической сути закупочных процессов, объясняют, какие закупочные способы являются оптимальными не только с точки зрения правового регулирования, но и с позиции международной практики и экономической теории, какие способы закупок позволяют достичь наилучший результат и как можно их регламентировать в своих положениях о закупках. В видео-лекциях излагаются ключевые положения Закона № 223-ФЗ: «способы закупок, внутригрупповые закупки, как устанавливается начальная (максимальная) цена договора, кто такие заказчики, какие требования предъявляются к участнику закупки, а также по каким правилам заключается договор по

результатам закупки». К каждой теме подобраны яркие примеры судебной практики, которые позволят сформировать грамотную позицию в суде. Для лучшего усвоения материала используются тесты, а для более глубокого погружения в тему – список нормативных источников и подборка судебной практики по каждой теме;

– «Правовые вопросы использования видеоконтента в Интернете».

В курсе рассмотрены особенности правового сопровождения сделок с видеоконтентом: с момента создания видео и запуска онлайн-сервиса до распоряжения правами на видео, включая вопросы обратного лицензирования и совместного правообладания. Эксперты курса дают общий обзор экономики видеосервисов, представляют подробную сравнительную характеристику различных договорных конструкций, рассказывают об особенностях правового регулирования инвестирования в производство видео. Курс будет полезен не только юристам, но и лицам, принимающим решения о формате сотрудничества с контрагентами, так как в курсе доступным языком рассмотрены риски и последствия различных правовых решений;

– «Защита интеллектуальных прав». Эксперт в сфере права интеллектуальной собственности, более пятнадцати лет специализирующийся на вопросах правовой охраны результатов интеллектуальной деятельности, расскажет об основных способах защиты интеллектуальных прав, разберет актуальную судебную практику и покажет на примерах, как рассчитывать размер компенсации. Чтобы закрепить полученные знания, в конце каждой темы слушателям будет предложен мастер-класс с разбором и примером решения практической задачи. В курсе также предусмотрена опция обучения с сопровождением тьютора. Предусмотрены практические задания к каждой теме, которые можно выполнить и направить лектору на проверку. Лектор проверит задания, даст комментарии и ответит на вопросы по содержанию курса;



Язык курсов: русский. Одни темы будут даны в формате вебинаров, а другие - в формате видеозаписи. Кроме того, курсы включают дополнительные материалы и домашние задания.

### **2.3. Анализ рынка образовательных услуг**

Потребителей онлайн-курса можно разделить на две категории:

- люди, желающие обучиться основам права с нуля;
- люди, желающие закрепить либо усовершенствовать имеющиеся знания.

Описание потенциального потребителя:

- возрастной диапазон: старше 16 лет;
- студенты, обучающиеся по специальности (направлению подготовки) «Юриспруденция», желающие закрыть пробелы высшего юридического образования;
- начинающие юристы, желающие получить фундамент для начала юридической практики;
- юридические компании, желающие повысить квалификацию своих специалистов.

Конкуренты:

- Legal Talks - серия онлайн-мероприятий под эгидой Legal Academy по фундаментальным и прикладным вопросам российского и международного права, правоприменения и регулирования;
- Юридический институт «М-Логос» является ведущей российской образовательной организацией, специализирующейся на дополнительном профессиональном образовании юристов и осуществляющей различные научно-исследовательские и просветительские проекты в области частного права и некоторых иных областях российского права;
- Lextorium - одна из самых крупных юридических online-школ для обучения и повышения квалификации юристов.

Для изучения спроса на предлагаемую образовательную услугу был проведен онлайн-опрос с использованием сервиса «Яндекс.Взгляд». Преимуществом использования этого сервиса является то, что он способен находить подходящую аудиторию. Респонденты отбираются по указанным параметрам (в данном случае: возраст, место работы, вид деятельности, специальность), по готовым сегментам аудитории из CRM или по данным Яндекс.Аудиторий. В опросе приняли участие 10 727 чел. В опросную форму были включены вопросы, позволившие определить востребованность предлагаемых образовательных услуг, их стоимость, форма и время предоставления услуг, количество потребителей. Результаты анкетирования представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Результаты онлайн-опроса на предмет востребованности предлагаемых онлайн-курсов у целевой аудитории

Вопросы	Ответы	
	Да	Нет
Желаете ли Вы пройти обучение по программам онлайн - курсов?	8 410 чел. (78,4%)	2 317 чел. (21,6%)
Устраивает ли Вас форма и время проведения обучения?	Да 8 410 чел. (78,4%)	
Устраивает ли Вас предлагаемая стоимость услуг?	Да 7 952 чел. (74,1%)	Нет 458 чел. (0,04%)
Готовы ли Вы приобрести предлагаемые онлайн - курсы в 2022 году?	Да 7 841 чел. (73,1%)	Нет 569 чел. (0,05%)

Как видно из данных, представленных в таблице 4, результаты опроса показали, что услуга будет востребованной среди предприятий и организаций города Тольятти. Так, 7 952 чел. (73,1% опрошенных) готовы приобрести один из предлагаемых онлайн-курсов уже в 2022г, 7 841 чел. (73,1% опрошенных) устраивает предлагаемая цена услуг, 8 410 чел. (78,4% опрошенных) устраивают предлагаемые график и форма предоставления услуг.

Для того, чтобы разработать эффективную стратегию масштабирования бизнеса ООО «Юстиция», необходимо, прежде всего, проанализировать

основных конкурентов компании в сфере предоставления образовательных услуг, выявить их сильные и слабые стороны.

В качестве основных конкурентов ООО «Юстиция» рассматриваются компании, предоставляющие онлайн - курсы в области юриспруденции:

- Lextorium.
- Legal Talks;
- Юридический институт «М-Логос».

Lextorium создан в 2015 г. и является одной из крупнейших образовательных юридических онлайн-площадок в русскоязычном Интернете.

На сайте проекта слушателям предлагается получить самые актуальные практические знания через семинары, конференции и мастер-классы, видеокурсы на практические темы, например, новая редакция ГК РФ, банкротство, добросовестность, личное обеспечение, сделки и их оспаривание, договорная работа, вещные права, поэтажная собственность и другие.

Видеокурсы ориентированы на специалистов-практиков, хорошо разбирающихся в теме, но сталкивающихся с вопросами, которые требуют нестандартного подхода и более глубоких знаний. Это не лекции для студентов, а полноценные семинары с разбором нетиповых сложных кейсов, подкрепленных мнением авторитетных экспертов. Обычно такие семинары доступны только слушателям магистратур. Также проводятся онлайн-семинары, вебинары, открытые лекции и другие мероприятия.

Для того, что оценить удовлетворенность потребителей образовательных услуг были изучены отзывы, оставленные ими на сайте проекта. Оценки, оставленные потребителями образовательных услуг проекта Lextorium, представлены на рисунке 10.

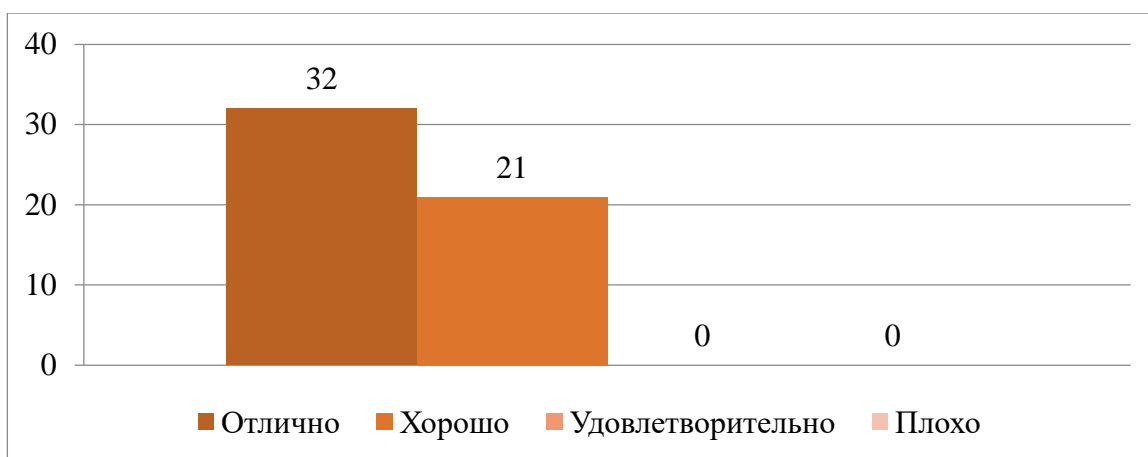


Рисунок 10 - Оценки потребителей услуг проекта Lextorium, чел.

Как видно из данных представленных на рисунке 10, большая часть студентов оценили услуги отлично (32 чел.), 21 чел. оценили услуги хорошо. Отрицательные отзывы отсутствуют. Среди достоинств потребители отметили информативность, удобство, простоту, широкий выбор онлайн - курсов. Среди недостатков потребители отметили краткость некоторых курсов. SWOT – анализ проекта Lextorium представлен в таблице 5.

Таблица 5 - SWOT – анализ проекта Lextorium

Сильные стороны	Слабые стороны
свободный доступ; удобная организация сайта; наличие кратких ознакомительных бесплатных уроков; компетентные преподаватели	краткость некоторых курсов; ценовая политика; темы рассматриваются на конкретных примерах, но без выявления ошибок и способов их устранения
Возможности	Угрозы
совершенствование лекционного материала; разработка углубленных курсов по отдельным темам; внедрение системы скидок.	появление новых конкурентов; снижение доходов целевой аудитории; сезонное снижение спроса на образовательные услуги

Аудиторией проекта Legal Talks являются практикующие юристы, заинтересованные в выработке правовых подходов для вызовов новой реальности – в решении стратегических и ежедневных задач. Лекторами проекта являются лучшие эксперты в области права, признанные в российском и мировом юридическом сообществе.

Для того чтобы оценить удовлетворенность потребителей услуг проекта были изучены отзывы, оставленные ими на сайте проекта. Оценки, оставленные студентами на сайте проекта Legal Talks, представлены на рисунке 11.

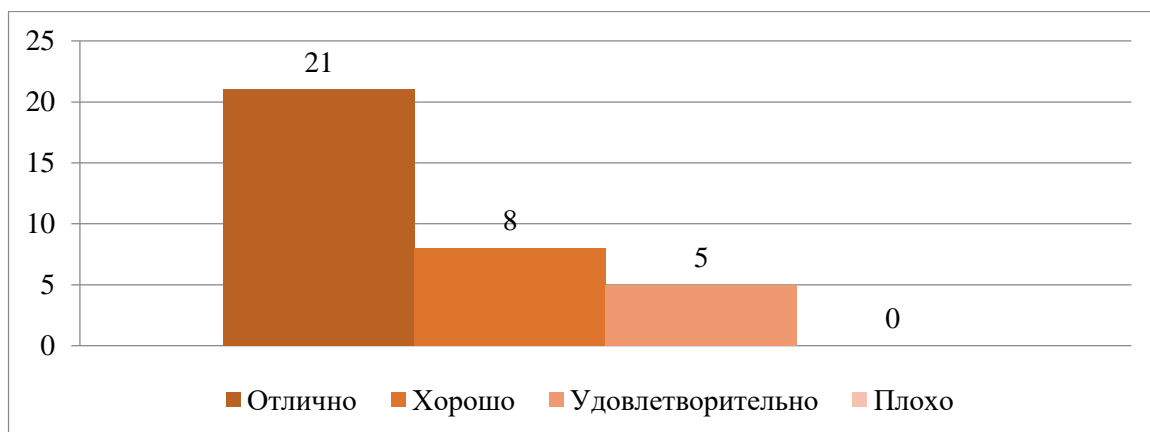


Рисунок 11 – Оценки проекту Legal Talks, оставленные потребителями услуг, чел.

Как видно из данных, представленных на рисунке 11, потребители услуг проекта не оставили ни одного отрицательного отзыва, большая часть оценила услуги положительно (29 чел.), удовлетворительную оценку поставили 5 чел.

Среди достоинств предлагаемых услуг потребители отметили лекторов высокой квалификации и широкий выбор онлайн - курсов.

SWOT – анализ МИДПО представлен в таблице 6.

Таблица 6 - SWOT – анализ проекта Legal Talks

Сильные стороны	Слабые стороны
удобная организация сайта; сильный преподавательский состав; интересные лекции; широкий выбор онлайн - курсов.	высокая цена; отсутствие кратких бесплатных ознакомительных уроков
Возможности	Угрозы
внедрение системы скидок; разработка бесплатных ознакомительных уроков.	появление новых конкурентов; снижение доходов потенциальных потребителей; сезонное снижение спроса на образовательные услуги

На курсах повышения квалификации и научных конференциях, организуемых Юридическим институтом «М-Логос», выступают известные российские ученые, адвокаты и партнеры ведущих юридических фирм, руководители юридических департаментов крупнейших российских компаний, разработчики нового законодательства.

Каждый год в мероприятиях, которые проводятся Институтом, участвуют многие российские юристы, работающие в крупных компаниях, юридических фирмах, государственных и научных учреждениях.

На сайте образовательной организации предлагаются углубленные и практические онлайн-курсы, авторские онлайн-лекции, короткие онлайн-лекции (вебинары).

Для того чтобы оценить удовлетворенность потребителей услуг образовательной организации в сети «Интернет», были изучены отзывы, оставленные ими на ее официальном сайте. Оценки, оставленные потребителями услуг на сайте образовательной организации, представлены на рисунке 12.

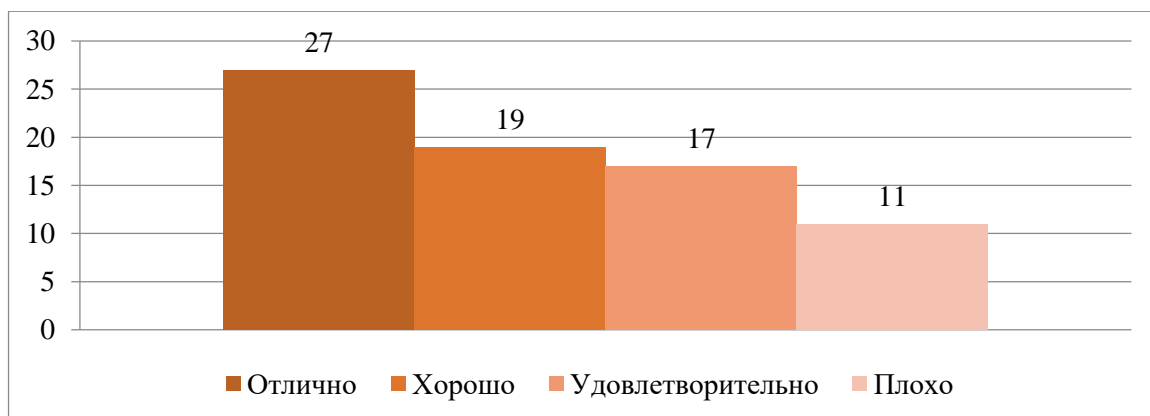


Рисунок 12 – Оценки Юридическому институту «М-Логос», оставленные потребителями услуг, чел.

Как видно из данных, представленных на рисунке 12, потребители услуг проекта в основном оценили услуги положительно (46 чел.), удовлетворительную оценку поставили 17 чел. и 11 чел. оставили отрицательные отзывы. Среди недостатков предлагаемых услуг потребители

отметили неудобное расписание, высокую стоимость и часто неинтересную подачу материала.

SWOT – анализ Юридического института «М-Логос», представлен в таблице 7.

Таблица 7 - SWOT – анализ проекта Юридического института «М-Логос»

Сильные стороны	Слабые стороны
удобная организация сайта; сильный преподавательский состав; широкий выбор онлайн - курсов.	высокая цена; неудобное расписание; неинтересная подача материала
Возможности	Угрозы
внедрение системы скидок; разработка расписания с учетом мнения потребителей; совершенствование лекционного материала	появление новых конкурентов; снижение доходов потенциальных потребителей; сезонное снижение спроса на образовательные услуги

По результатам SWOT - анализа можно сделать следующие основные выводы. Наиболее сильными преимуществами обладает проект Lextorium. К таким преимуществам можно отнести: удобную организацию сайта; лекторов высокой квалификации; интересные лекции.

Благодаря хорошей организации и качеству сервиса этот проект не получил ни одного отрицательного отзыва. Поэтому именно его сегодня можно оценивать в качестве наиболее сильного конкурента для учебного центра ООО «Юстиция».

Учебный центр ООО «Юстиция» функционирует в городе Тольятти с 2018 года, находится по адресу: Самарская Область, г. Тольятти, б-р Приморский, д. 1в.

Учебный центр является самостоятельным образовательным структурным подразделением ООО «Юстиция», имеет Лицензию на образовательную деятельность, необходимое методическое обеспечение и учебно-материальную базу, организует и осуществляет подготовку специалистов сторонних организаций на коммерческой основе.

Учебный центр оснащен современными средствами обучения, в его штате находятся высокопрофессиональные преподаватели, учебно-методические материалы по учебным дисциплинам, соответствующие современным требованиям.

Учебный центр имеет аудитории имеет официальный сайт и оборудование, необходимое для организации онлайн-курсов.

Для оценки конкурентоспособности учебного центра ООО «Юстиция» используется модель пяти сил М. Портера. Для каждой силы используются специальные критерии оценки, предложенные М. Портером.

На сегодняшний день в сети «Интернет» создано множество площадок, предлагающих онлайн-курсы в области юриспруденции. Все эти проекты являются потенциальными конкурентами ООО «Юстиция» в сфере предоставления образовательных услуг в сети «Интернет».

Таблица 8 - Оценка силы давления текущих конкурентов внутри отрасли

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Количество игроков	Уровень насыщения рынка высокий	Уровень насыщения рынка средний	Мало игроков
	+		
Темп роста рынка	Стагнация или снижение объема	Замедляющийся, но растущий	Высокий
			+
Уровень дифференциации продукта	Компании предоставляют стандартизированные услуги	Услуга стандартизирована по ключевым параметрам, но дополнительные преимущества отличаются	Услуги компаний значительно отличаются между собой
			+
Ограничение в повышении цен	Жесткая ценовая политика на рынке, отсутствуют возможности в повышении цен	Есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия роста затрат	Всегда есть возможность к повышению цены для покрытия роста затрат и повышения
	+		
Итоговый балл	8		
4 балла	Низкий уровень конкуренции		



Продолжение таблицы 8

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
5-8 баллов	Средний уровень конкуренции		
9-12 баллов	Высокий уровень конкуренции		

Рост рынка образовательных онлайн-услуг обусловлен:

- минимальными затратами;
- отсутствием необходимости открытия офиса для контакта с клиентом;
- пандемией коронавируса, которая привела к отмене занятий в аудиториях.

Из таблицы 8 следует, что итоговый балл составил 8 баллов, что соответствует высокому уровню конкуренции в отрасли.

Вероятность появления в сети «Интернет» новых образовательных онлайн-проектов достаточно высокая, несмотря на высокий уровень насыщения рынка. Во-первых, на рынке достаточно много ниш, то есть, хорошие возможности для разработки уникальных предложений, во-вторых, создание нового онлайн-проекта не требует серьезных инвестиций.

Таблица 9 - Оценка угрозы появления новых конкурентов

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
1	2	3	4
Сильные бренды с высоким уровнем знания и лояльности	Отсутствуют крупные игроки	2-3 крупных игрока держат около 50% рынка	2-3 крупных игрока держат около 80% рынка
	+		
Дифференциация продукта	Низкий уровень разнообразия услуг	Существуют микро-ниши	Все возможные ниши заняты игроками
		+	
Уровень инвестиций и затрат на вход в отрасль	Низкий (окупается за 1-3 месяца)	Средний (окупается за 6-12 месяцев)	Высокий (окупается более чем за 1 год работы)
	+		

Продолжение таблицы 9

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
1	2	3	4
Доступ к каналам распределения	Доступ к каналам распределения полностью открыт	Доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций	Доступ к каналам распределения ограничен
	+		
Политика правительства	Нет ограничивающих актов со стороны государства	Государство вмешивается в деятельность отрасли, но на низком уровне	Государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения
Готовность существующих игроков к снижению цен	Игроки не пойдут на снижение цен	Крупные игроки не пойдут на снижение цен	При любой попытке ввода более дешевого предложения игроки снижают цены
			+
Темп роста отрасли	Высокий и растущий	Замедляющийся	Стагнация или падение
	+		
Итоговый балл	15		
8 баллов	Низкий уровень угрозы входа новых игроков		
9-16 баллов	Средний уровень угрозы входа новых игроков		
17-24 балла	Высокий уровень угрозы входа новых игроков		

Также необходимо отметить, что на рынке образовательных онлайн-услуг конкуренты готовы снижать цены при появлении более дешевых предложений. Организация онлайн-проектов в сфере предоставления образовательных услуг не требует значительных затрат, которые быстро окупаются. Итоговый балл равен 15, что соответствует среднему уровню угрозы появления новых игроков в отрасли.

Таблица 10 - Оценка силы давления клиентов

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
1	2	3	4
Доля покупателей с большим объемом продаж	Более 80% продаж приходится на нескольких клиентов	Незначительная часть клиентов держит около 50% продаж	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
			+
Склонность к переключению на товары - субституты	Товар компании не уникален, существуют полные аналоги	Товар компании частично уникален, есть отличительные характеристики, важные для клиентов	Товар компании полностью уникален, аналогов нет
		+	
Чувствительность к цене	Покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой	Покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене	Покупатель абсолютно не чувствителен к цене
Потребители не удовлетворены качеством товара, существующего на рынке	Неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара	Неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара	Полная удовлетворенность качеством
	-	+	-
Итоговый балл	8		
4 балла	Низкий уровень угрозы ухода клиентов		
5-8 баллов	Средний уровень угрозы ухода клиентов		
9-12 баллов	Высокий уровень угрозы ухода клиентов		

Основными потребителями образовательных онлайн-услуг в области юриспруденции являются практикующие юристы. Вероятность их ухода к конкурентам достаточно высока.

При повышении цен на образовательные онлайн-услуги клиенты могут воспользоваться услугами конкурентов, предлагающих более низкую цену, несмотря на полную удовлетворенность качеством предоставляемых образовательных услуг. Здесь большое значение имеет покупательная способность населения, а также уровень цен у конкурентов.

Из данных, представленных в таблице 10, следует, что итоговая оценка составляет 8 баллов, что свидетельствует о среднем уровне внутриотраслевой конкуренции.

Таблица 11 - Оценка силы давления поставщиков

Параметр оценки	Оценка параметра	
	2	1
1	2	3
Количество поставщиков	Мало поставщиков или монополия	Множество поставщиков
	-	+
Ограниченность ресурсов поставщиков	Ограниченные объемы ресурсов	Неограниченные объемы ресурсов
		+
Затраты переключения на другого поставщика	Высокий уровень перехода к другим поставщикам	Низкие уровень затрат по переходу к другим поставщикам
	-	+
Приоритетность направления для поставщика	Невысокий приоритет отрасли для поставщика	Высокий приоритет отрасли для поставщика
	-	+
Итоговый балл	4	
4 балла	Слабое влияние поставщиков	
5-6 баллов	Среднее влияние поставщиков	
7-8 баллов	Значительное влияние поставщиков	

Сегодня рынок образовательных услуг, а также рынок услуг в сфере информационных технологий очень насыщен, поэтому для приобретения оборудования и услуг с целью организации онлайн-курсов можно легко найти поставщиков. Кроме того, на рынке труда много высококвалифицированных преподавателей. Из данных, представленных в таблице 11, следует, что итоговая оценка составляет 4 балла, что соответствует низкому уровню влияния поставщиков.

В качестве товаров-заменителей услуг учебного центра, могут выступать очные курсы. Поэтому при неудовлетворительном качестве или высокой цене онлайн-услуг, предоставляемых учебным центром, его клиенты могут удовлетворить свои потребности с помощью услуг-заменителей.

Таблица 12 - Оценка силы давления товаров-заменителей

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Услуги-заменители в позиции «цена – качество»	занимают высокую долю на рынке	только вошли на рынок и их доля мала	не существуют
	+	-	-
Итоговый балл	<b>3</b>		
1 балл	Низкий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
2 балла	Средний уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
3 балла	Высокий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		

Из данных, представленных в таблице 12, следует, что итоговая оценка составляет 3 балла, что соответствует высокому уровню влияния товаров-заменителей.

Следовательно, самую серьезную угрозу для учебного центра ООО «Юстиция» в области предоставления онлайн-услуг представляют товары-заменители и конкуренты. Поэтому стратегия маркетинга учебного центра должна быть направлена на нейтрализацию именно этих угроз.

В качестве возможных направлений действий следует рассматривать разработку уникальных предложений, проведение постоянного мониторинга предложений конкурентов, а также разработку различных онлайн - курсов с учетом пожеланий клиентов.

Для того чтобы оценить удовлетворенность обучающихся в учебном центре ООО «Юстиция», были изучены отзывы, оставленные ими в сети «Интернет», в том числе, на сервисе «Яндекс», в социальной сети «ВКонтакте». Оценки учебному центру ООО «Юстиция», оставленные студентами, представлены на рисунке 13.

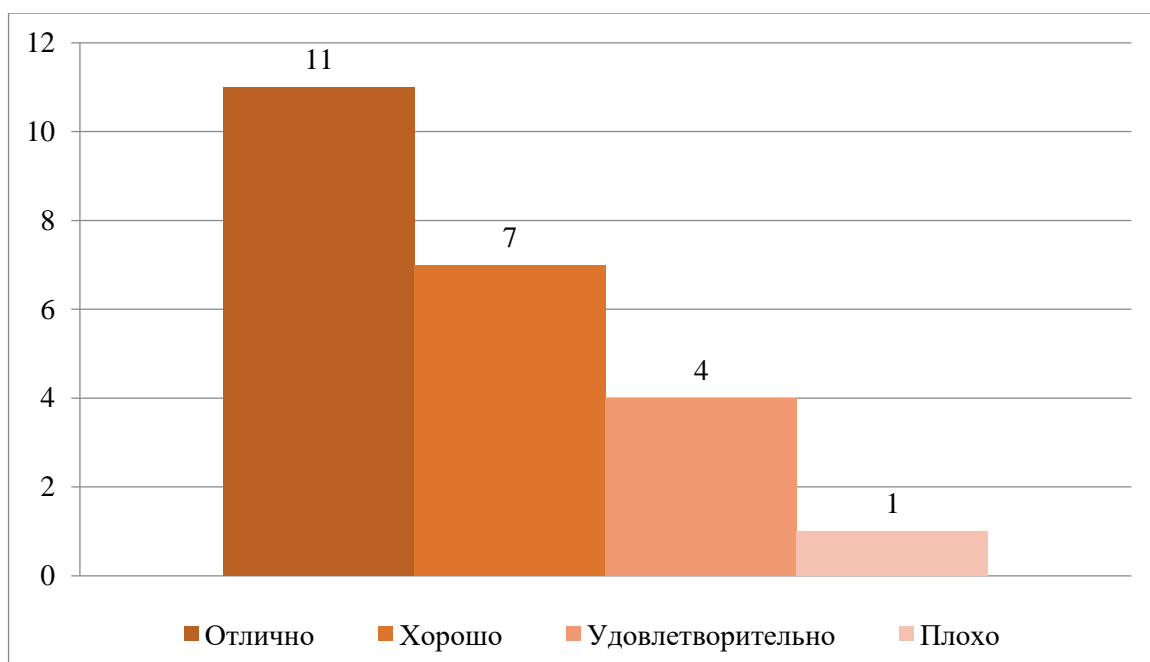


Рисунок 13 - Оценки учебному центру ООО «Юстиция», оставленные студентами, чел.

Как видно из данных, представленных на рисунке 9, большая часть студентов оценили обучение в учебном центре ООО «Юстиция» положительно (18 чел.), 4 чел. поставили образовательной организации удовлетворительные оценки, и 1 студент оставил отрицательный отзыв.

Среди достоинств учебного центра студенты отметили сильный преподавательский состав и возможность пройти обучение и практикующих юристов, а также высокий уровень организации учебного процесса и интересную подачу учебного материала. Среди недостатков студенты отметили недостаточно широкий перечень образовательных программ, а также недостаток информации о центре на сайте ООО «Юстиция».

Для того, чтобы определить, какие действия могут быть предприняты для развития учебного центра ООО «Юстиция» и, какие проблемы нужно решить необходимо провести SWOT-анализ. На первом этапе проведения SWOT-анализа необходимо определить внутренние сильные и слабые стороны учебного центра ООО «Юстиция», на втором этапе-необходимо

определить возможности и угрозы деятельности учебного центра ООО «Юстиция» (таблица 13).

Таблица 13 – SWOT - анализ учебного центра ООО «Юстиция»

Сильные стороны	Слабые стороны
удобное расположение; удобное расписание; сильный преподавательский состав; удобная парковка; к образовательному процессу привлекаются практикующие юристы; интересная подача материала; демократичные цены	отсутствие сформированного имиджа; слабая организация маркетинговой информационной системы; недостаточно широкий перечень образовательных программ
Возможности	Угрозы
внедрение системы скидок; повышение информированности населения об учебном центре; формирование положительного имиджа; разработка новых образовательных программ с учетом пожеланий реальных и потенциальных клиентов	появление новых конкурентов; отмена аудиторных занятий, связанная с форс-мажорными обстоятельствами; снижение доходов потенциальных абитуриентов; сезонное снижение спроса на услуги образовательного учреждения; использование товаров – заменителей.

По результатам SWOT-анализ, у учебного центра существуют возможности привлечения клиентов путем разработки новых образовательных программ, совершенствования ценовой политики, повышения информированности потенциальных потребителей, а также предоставление образовательных услуг в сети «Интернет».

Для использования этих возможностей учебному центру необходимо направлять часть прибыли на реализацию коммерческих проектов. По результатам SWOT-анализа у учебного центра существует угроза появления новых конкурентов, снижения спроса на услуги учебного центра по причине снижения покупательной способности населения, использование потенциальными клиентами товаров-заменителей при повышении цен на услуги, а также угроза введения ограничительных мер в связи с ростом заболеваемости населения COVID-19.

Для снижения угроз учебный центр может предлагать клиентам уникальные образовательные программы, совершенствовать ценовую политику, а также организовывать предоставление образовательных услуг сети «Интернет».

Следовательно, у учебного центра имеется потенциал для успешной работы на рынке. Используя сильные стороны и возможности можно снизить влияние угроз.

Ключевые факторы успеха (далее - КФУ), методика расчета которых была предложена в 61 году XX века Р. Дэниэлом, являются общими для всех компаний отрасли и актуальны по сегодняшний день.

Их использование показывает компании перспективы усиления конкурентной позиции на рынке, а также позволяет выявить факторы, обеспечивающие любой компании отрасли значительные конкурентные преимущества на рынке.

Из множества КФУ различных компаний к компаниям сферы образования, предоставляющих услуги в режиме онлайн, можно отнести далеко не все по причине специфики оказываемых услуг. Основные КФУ компаний отрасли образования, предоставляющих услуги в режиме онлайн, представлены в таблице 14.

Таблица 14 - Ключевые факторы успеха организаций отрасли образования, предоставляющих услуги в режиме онлайн

Ключевой фактор успеха	Важность ключевого фактора успеха
Территориальное расположение	Не важен
Качественный и количественный состав персонала	Один из важнейших
Удобный график	Важный
Возможность функционирования круглый год в рамках основной деятельности	Важный
Наличие уникальных программ	Очень важный
Широкий перечень образовательных программ	Важный
Образовательный маркетинг	Важный



Продолжение таблицы 14

Ключевой фактор успеха	Важность ключевого фактора успеха
Демократичные цены	Очень важный
Бренд	Важный

По данным, представленным в таблице 14, можно сделать следующие выводы. Для компаний, оказывающих услуги в области образования, КФУ являются, прежде всего, перечень образовательных программ, персонал и стоимость услуг.

Поводом является наличие уникальных программ и удобное расписание занятий. Не менее важными факторами является образовательный маркетинг и возможность на протяжении всего года получать прибыль, а также бренд интернет-платформы.

Для изучения воздействия факторов внешней среды на деятельность учебного центра в интернет-среде необходимо провести PEST-анализ (таблица 15).

Как видно из данных, представленных в таблице 15, наиболее сильное влияние на деятельность учебного центра оказывают политические и экономические факторы, из которых самыми весомыми факторами являются пандемия коронавируса и нестабильная ситуация в экономике.

Таблица 15 - Оценка значимости факторов внешней среды

Описание фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка					Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
		1	2	3	4	5		
Политические факторы								
Государственная поддержка отрасли образования	2	1	2	1	2	1	1,4	0,39
Политика государства в области образования не изменится ближайшие 5 лет	2	1	3	1	2	2	1,8	0,40
Пандемия коронавируса	5	1	1	1	1	1	1,0	0,2
Итого								0,99

Продолжение таблицы 15

Описание фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка					Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес	
		1	2	3	4	5			
Экономические факторы									
Нестабильная ситуация в экономике	3	5	5	5	5	5	5,0	0,45	
Снижение курса национальной валюты	3	5	4	4	3	4	4,0	0,36	
Снижение уровня жизни населения	2	5	5	3	4	3	4,0	0,24	
Итого								1,05	
Социально - культурные факторы									
Снижение покупательной способности населения	3	5	5	5	5	5	5,0	0,60	
Снижение активности потребителей услуг	2	5	5	5	5	5	5,0	0,40	
Рост требований к качеству услуг	2	5	5	5	5	5	5,0	0,40	
Итого								1,40	
Технологические факторы									
Изменение коммуникационных и интернет технологий	3	3	1	3	1	2	2,0	0,18	
Развитие альтернативных способов предоставления услуг	3	1	2	1	2	1	1,4	0,58	
Разрабатываемые технологии не наносят вред окружающей среде	3	1	2	1	2	1	1,4	0,58	
Итого								1,34	
Общий итог								4,78	

В настоящее время риск вспышки коронавируса достаточно высок, поэтому для предотвращения угрозы распространения инфекции проведение любых массовых мероприятий, включая лекции, может быть запрещено. Все это может принести убытки учебным центрам. Однако, введение ограничений в связи с пандемией коронавируса не представляет угрозы для оказания услуг в сети «Интернет», поэтому влияние этого фактора минимально.

Наиболее сильное влияние оказывает нестабильная экономическая ситуация в стране и рост цен, что значительно снизило уровень жизни населения. Это следует учитывать при разработке маркетинговой стратегии.

Конкурентный анализ цен на образовательные услуги конкурентов учебного центра ООО «Юстиция» представлен в таблице 16.

Таблица 16 - Конкурентный анализ цен на образовательные услуги, руб. за академический час

Компания	Цена		
	Самая низкая цена	Самая высокая цена	Средняя цена
Lextorium	2 300	4 131	3 215,5
Legal Talks	1520	2450	1 985
Юридический институт «М-Логос»	660	1590	1 455

Как видно из данных, представленных в таблице 16, наиболее сильным конкурентом учебного центра ООО «Юстиция» является Юридический институт «М-Логос». Средняя цена на образовательные услуги Юридический институт «М-Логос» самая низкая среди онлайн – площадок, рассматриваемых в качестве конкурентов учебного центра ООО «Юстиция».

Результаты анализа показали, что основными угрозами для учебного центра ООО «Юстиция» являются появление новых конкурентов и использование услуг-заменителей при повышении цен, а также снижение уровня жизни населения.

Для того чтобы снизить угрозы, необходимо разрабатывать уникальные услуги, совершенствовать ценовую политику, повышать уровень информированности населения об услугах учебного центра.

По результатам проведенного анализа конкурентов можно сделать вывод о том, что наиболее сильным конкурентом для учебного центра ООО «Юстиция» является проект Lextorium, который благодаря хорошей организации и качеству сервиса получил самые высокие оценки клиентов. Однако, если говорить о ценовой конкуренции, то самым сильным конкурентом

учебного центра «Юстиция» является Юридический институт «М-Логос», предлагающих образовательные онлайн - услуги по более низким ценам.

#### **2.4. Маркетинговый план проекта**

Целью реализации проекта является разработка и реализация онлайн-курсов по юриспруденции.

Миссия проекта - наша команда предлагает активным людям, желающим повысить квалификацию в области права, специально разработанные программы онлайн-курсов. Предлагаемые онлайн-курсы дадут возможность всем желающим овладеть определенными знаниями и навыками в области права.

Обучение по программе будет проводиться в режиме онлайн на сайте учебного центра ООО «Юстиция». Предлагаемая программа ориентирована на студентов юридических вузов, начинающих и практикующих юристов. Основным достоинством проекта является уникальность предлагаемых программ, удобство обучения, доступные цены.

По данным маркетинговых исследований, спрос на образовательные онлайн-услуги удовлетворяется практически полностью. Поэтому необходимо создание уникальных программ, эффективная ценовая политика, удобное расписание и удобная организация сайта.

Для стимулирования объемов поступлений от образовательной онлайн-услуги учебного центра будут проводиться маркетинговые и рекламные мероприятия, направленные на их продвижение:

- размещение рекламы на официальном сайте учебного центра ООО «Юстиция»;
- размещение рекламы на форумах соответствующей тематики;
- размещение рекламы в группах, созданных на базе в социальных сетях;

– размещение рекламы в сети «Интернет» в виде рекламных баннеров, отражаемых на боковых панелях.

Стоимость образовательных онлайн - услуг представлена в таблице 17.

Таблица 17 – Перечень и стоимость предлагаемых онлайн-курсов

Наименование услуги	Продолжительность обучения, ак. час.	Стоимость услуги, руб.
Основы права	66	35 000
Уголовно – правовые риски бизнеса	12	14 500
Семейное право: имущественные отношения супругов	4,5	7 300
Экологическая ответственность компаний	14	15 900
Правовое сопровождение банковских услуг	20,5	17 800
Закупки по 223 -ФЗ	27,5	23 000
Правовые вопросы использования видеоконтента в сети «Интернет»	27	22 800
Защита интеллектуальных прав	23	19 200

Как было отмечено, участники проведенного в работе опроса готовы 7 952 чел. (73,1% опрошенных) готовы приобрести один из предлагаемых онлайн - курсов уже в 2022г.

Кроме того, ожидается, что планируемые рекламные мероприятия увеличат количество желающих пройти обучение по Программе примерно на 15%. Обучение планируется начать с 01.10.2022 г.

План продаж образовательной услуги на 2022 г. представлен в таблице 18. Расчет произведен исходя из средней стоимости предлагаемых онлайн-курсов.

Таблица 18 - Расчет ожидаемого объема продаж за период 2022 г.

Период	Количество слушателей, чел.	Сумма выручки, т.р.
Октябрь 2022	4 200	38 409
Ноябрь 2022	3 982	36 415
Декабрь 2022	963	8 806
Итого	9 145	83 630

Следовательно, объем продаж за 2022 г. составит 83 630 т.р., обучить планируется 9 145 чел.

## 2.5. Производственный план проекта

Проводить занятия планируется круглый год в режиме онлайн на базе официального сайта учебного центра ООО «Юстиция». Номенклатура оборудования, его ориентировочные затраты и источник поставки представлены в таблице 19.

Таблица 19 - Перечень необходимого оборудования

Оборудование	Затраты, т.р.	Источник поставки
Разработка программ курсов и запись видео	80	преподаватели учебного центра совместно с юристами ООО «Юстиция»
Создание и оформление подраздела сайта	45	Компания «Веста»
Продвижение сайта	50	
Итого	175	-

Для реализации онлайн - курсов учебный центр ООО «Юстиция» оснащен всем необходимым оборудованием. Программы курсов будут разработаны преподавателями учебного центра, слушателям будет предоставляться видеозапись с лекциями и по окончании обучения. Стоимость видеоматериала будет включена в стоимость обучения.

Инвестиционные затраты по проекту представлены в таблице 20.

Таблица 20 - Расчет инвестиционных затрат по проекту

Статья затрат	Сумма затрат, руб.
Разработка программ курсов и запись видео	80
Создание и оформление подраздела сайта	45
Реклама	50

## Продолжение таблицы 20

Статья затрат	Сумма затрат, руб.
Прочие расходы	10
Итого	185

Следовательно, общая сумма инвестиционных затрат составит 185 т.р. Наибольший удельный вес инвестиционных затрат приходится на разработку программ курсов и запись видео.

Реклама будет размещена на сайте учебного центра ООО «Юстиция», а также будет использована таргетированная реклама в сети «Интернет». К прочим расходам относятся организационные расходы.

Расчет эксплуатационных затрат по проекту представлен в таблице 21.

Таблица 22 - Расчет эксплуатационных ежемесячных затрат по проекту

Статья затрат	Сумма затрат, т.р.
ФОТ	400
Высокоскоростной безлимитный интернет	9
Продвижение сайта	40
Итого	449

Следовательно, инвестиционные затраты по проекту составят 185 т.р. эксплуатационные затраты составят 409 т.р. в месяц. При этом первоначальные инвестиции составят 634 т.р. – инвестиционные затраты и эксплуатационные затраты. В дальнейшем эксплуатационные будут осуществляться из прибыли, полученной от реализации онлайн - курсов.

## 2.6. Организационный план

Обучение по программам онлайн-курсов будет проводиться действующими преподавателями учебного центра ООО «Юстиция» и практикующими юристами юридической компании ООО «Юстиция».

Директор учебного центра отвечает за развитие деятельности учебного центра в сети Интернет, функции по продвижению сайта будут переданы компании «Веста». Функции бухгалтерского учета будут осуществляться сотрудниками бухгалтерии ООО «Юстиция» в рамках своих функциональных обязанностей.

Менеджер отвечает за работу с клиентами, которые проходят обучение по программам онлайн-курсов. Уборщицы отвечают за чистоту в аудиториях. IT-специалисты отвечают за работу оборудования и программного обеспечения. Работа сотрудников ООО «Юстиция», связанная с реализацией программ онлайн-курсов, за исключением преподавателей и юристов, привлеченных к образовательному процессу, будет осуществляться ими в рамках своих должностных обязанностей и не требует дополнительных затрат.

Расходы на оплату труда сотрудников ООО «Юстиция» по реализации Программы представлены в таблице 23.

Таблица 23 - Фонд оплаты труда, руб.

Должность	Затраты на оплату труда, руб.	Количество сотрудников, чел.	Сумма, руб.
Преподаватели	50 000	4	200 000
Юристы	50 000	4	200 000
Итого			400 000

Из данных, представленных в таблице 23, следует, что ежемесячный фонд оплаты труда составит 400 000 руб.

В заключение можно сделать следующие выводы. ООО «Юстиция» является юридической компанией, которая находится в городе Тольятти. На базе компании создан и функционирует учебный центр, предоставляющий образовательные услуги в области юриспруденции.

Результаты SWOT-анализа показали, что у учебного центра существует угроза появления новых конкурентов, снижения спроса на услуги компании по причине снижения покупательной способности населения, использование потенциальными клиентами товаров-заменителей при повышении цен на



услуги, а также угроза введения ограничительных мер в связи с ростом заболеваемости COVID-19.

Для снижения угроз учебный центр может предлагать клиентам уникальные образовательные программы, совершенствовать ценовую политику, а также оказывать образовательные услуги в режиме онлайн. Следовательно, у учебного центра имеется потенциал для успешной работы на рынке и снижения влияния угроз.

Основными внешними факторами, оказывающими негативное влияние на работу учебного центра, являются пандемия коронавируса, которая может привести к отмене занятий в аудиториях, а также нестабильная экономическая ситуация в стране, что может негативно сказаться на уровне доходов населения.

По результатам проведенного анализа конкурентов можно сделать вывод том, что наиболее сильным конкурентом для учебного центра ООО «Юстиция» в сфере оказания образовательных онлайн–услуг является проект Lextorium, который благодаря хорошей организации и качеству сервиса получил самые высокие оценки клиентов и не получил ни одного отрицательного отзыва.

В качестве мероприятия по масштабированию бизнеса ООО «Юстиция» в работе разработан проект по предоставлению онлайн - курсов в области права на базе официального сайта компании. Начало обучения планируется на 1 октября 2022г.

### 3 Финансовая модель проекта масштабирования бизнеса ООО «Юстиция» и анализ рисков проекта

#### 3.1 Инвестиционный план проекта

Для запуска проекта необходимо рассчитать объем первоначальных инвестиций (таблица 24).

Таблица 24 - Расчет первоначальных инвестиций на запуск проекта, т.р.

Статья затрат	Сумма затрат, руб.
Инвестиционные затраты	
Разработка программ курсов и запись видео	80
Создание и оформление подраздела сайта	45
Реклама	50
Прочие расходы	10
Итого инвестиционные затраты	185
Эксплуатационные затраты за первый месяц предоставления услуг	
ФОТ	400
Высокоскоростной безлимитный интернет	9
Продвижение сайта	40
Итого эксплуатационные затраты	449
∑ первоначальных инвестиций	634

Из данных, представленных в таблице 1 следует, что первоначальные инвестиции на запуск проект составят 634 т.р.: инвестиционные затраты в размере 185 т.р. и эксплуатационные затраты за первый месяц оказания услуг в размере 449 т.р.

Для запуска проекта планируется получить кредит в ПАО «Сбербанк» в размере 634 т.р. Выбор ПАО «Сбербанк» связан с высокой надежностью кредитной организации, а также выгодными условиями кредитования. График платежей по кредиту представлен в таблице 25.

Кредит 634 т.р. планируется получить сроком на 2 месяца под 16% годовых. Размер ежемесячного платежа: 323 354 руб., общая сумма выплат составит 646 707,99 руб.

Таблица 25 - График платежей, руб.

Дата платежа	Остаток долга после выплаты	Погашение основного долга	Начисленные проценты	Сумма платежа
Октябрь 2022	319 099,34	314 900,66	8 453,33	323 354,00
Ноябрь 2022	0,00	319 099,34	4 254,66	323 354,00
Итого по кредиту:		634 000,00	12 707,99	646 707,99

Переплата за кредит составит 12 707,99 руб. или 2% от суммы кредита. Начало выплат планируется на октябрь 2022 г., окончание выплат планируется на ноябрь 2022 г.

За первый месяц реализации проекта планируется обучить 4200 чел., средняя стоимость курсов на 1 чел. в октябре 2022 г. по результатам предварительных заявок, поступивших от участников онлайн-опроса на предмет востребованности предлагаемых онлайн-курсов, составит 9 145 т.р.

Следовательно, выручка за первый месяц реализации проекта составит 38 409 т.р. Расчет ожидаемой прибыли по проекту представлен в таблице 26.

Таблица 26 - Расчет ожидаемой прибыли по проекту за 2022 г.

Период	Сумма выручки, т.р.	Сумма эксплуатационных затрат, т.р.	Сумма прибыли, т.р.
Октябрь 2022	38 409	449	37 960
Ноябрь 2022	36 415	449	35 966
Декабрь 2022	8 806	449	83 57
Итого	83 630	1 347	82 283

Срок окупаемости проекта при единовременном вложении средств в самом начале реализации мероприятий по проекту рассчитывается простым способом. Средства в проект будут вложены один раз в самом начале реализации проектных мероприятий. Средства, которые планируется вложить в проект, будут получены в ПАО «Сбербанк» в виде кредита, общая сумма выплат по которому составит 646 707,99 руб., прибыль от реализации мероприятий будет поступать каждый месяц и составит 82 283 т.р. за год.

Следовательно, для расчета срока окупаемости простым способом необходимо размер вложений, включая выплату процентов по кредиту, разделить на годовую прибыль. То есть, срок окупаемости составит:  $646\,707,99 \text{ руб.} / 82\,283\,000 \text{ руб.} = 0,008$  (3 дня).

Следовательно, при реализации предлагаемого проекта ООО «Юстиция» полностью возместит вложенные средства в течение первого месяца оказания онлайн-услуг и получит экономический эффект, который составит:  $82\,283\,000 \text{ руб.} - 646\,707,99 \text{ руб.} = 81\,636 \text{ т.р.}$

### 3.2 Финансовый план проекта

Для регулирования денежных средств по проекту необходимо прогнозирование денежных потоков, в котором важным документом является план денежных потоков. Разработка плана денежных потоков осуществляется на основе планирования будущих поступлений и выплат денежных средств по проекту.

Основным документом при определении ожидаемых поступлений денежных средств является бюджет продаж, который представлен в таблице 27. Стоит отметить, что бюджет продаж оказывает влияние на большую часть других бюджетов, основанных на информации, которая определена в нем.

Таблица 27 – Бюджет продаж по проекту, т.р.

Наименование показателя	Период планирования			Итого за 2022 г.
	Октябрь 2022	Ноябрь 2022	Декабрь 2022	
Выручка, т.р.	38 409	36 415	8 806	83 630
Дебиторская задолженность на начало периода, т.р.	0	0	0	0
Продажи за октябрь 2022	38 409			38 409
Продажи за ноябрь 2022		36 415		36 415
Продажи за декабрь 2022			8 806	8 806
Дебиторская задолженность на конец периода, т.р.	0	0	0	0
Общее поступление денежных средств, т.р.	38 409	36 415	8 806	83 630

Бюджет прямых затрат на материалы необходим для определения затрат материалов, энергоресурсов, необходимых для оказания услуг.

План (бюджет) прямых затрат на материалы представлен в таблице 28.

Таблица 28 – Бюджет прямых затрат на материалы и энергоресурсы, т.р.

Наименование показателя	Период планирования			Итого за 2022 год
	Октябрь 2022	Ноябрь 2022	Декабрь 2022	
Плановая потребность на все материалы т.р.	49	49	49	147
Ожидаемый запас материалов на начало периода	9	0	0	0
Ожидаемый запас материалов на конец периода	-40	0	0	0
Величина материалов подлежащих закупке	0	49	49	147
График ожидаемых выплат ДС на все материалы				
КЗ поставщики на конец прошлого года	0			
Закупки октябрь 2022	49			
Закупки ноябрь 2022		49		
Закупки декабрь 2022			49	
КЗ на конец периода	0	0	0	
Итого выплаты ДС на все материалы	49	49	49	147

План (смета) затрат на оплату труда на 2022 год представлена в таблице 29.

Таблица 29 - План (смета) затрат на оплату труда, т.р.

Наименование показателя	Период планирования			Итого за 2022 год
	Октябрь 2022	Ноябрь 2022	Декабрь 2022	
Планируемый фонд з/п сотрудников	308	308	308	924
Планируемые отчисления на страховые взносы	92	92	92	277
Планируемая общая стоимость прямых затрат на оплату труда	400	400	400	1201
КЗ перед персоналом и внебюджетными фондами н.п.	0	0	0	0
Выплаты з/п октябрь 2022	400	400	400	400
Выплаты з/п ноябрь 2022				
Выплаты з/п декабрь 2022				
КЗ на конец периода	0	0	0	0
ДС выплаты на оплату труда и отчисления на страховые взносы сотрудников	400	400	400	400

Прогнозный отчет о движении денежных средств показывает конечное сальдо на счете денежных средств в конце бюджетного периода. Прогнозный отчет о движении денежных средств представлен в таблице 30.

Таблица 30 - Прогнозный отчет о движении денежных средств (ДС), т.р.

Наименование показателя	Годы планирования			Итого за 2022 год
	Октябрь 2022	Ноябрь 2022	Декабрь 2022	
Поступление ДС от оказания услуг	38 409	36 415	8 806	83 630
Выплаты денежных средств, всего	449	449	449	1 347
Выплаты ДС на материалы	49	49	49	147
Выплаты ДС на оплату труда и отчисления на страховые взносы	400	400	400	12 01
Чистые ДС от текущей деятельности	37 960	35 966	8 357	82 283
Выплаты ДС от инвестиционной деятельности	- 323	- 323	0	647
Выплаты ДС от финансовой деятельности	0	0	0	0
ДС на начало периода	0	37 636	73 278	0
ДС на конец периода	37 636	73 278	81 635	81 636

Из данных, представленных в таблице 30, чистые денежные средства от текущей деятельности (предоставления образовательных онлайн-услуг) составят 82 282 т.р. на конец 2022 г. Чистый доход по проекту составит 81 635 т.р.

### 3.3 Анализ рисков проекта

Возможные риски и методы их снижения в рамках реализуемого проекта в ООО «Юстиция» представлены в таблице 31. Процедура по определению рисков, которые оказывают влияние как на проект в целом, так и на отдельные его элементы, очень важна, поскольку они могут нанести значительный ущерб и препятствовать достижению целей реализации проекта.

Таблица 31 - Риски и методы их снижения в рамках проекта по совершенствованию системы мотивации персонала ООО «Юстиция»

Возможные риски	Методы снижения рисков
Нарушение техники безопасности и правил охраны труда при выполнении проектных работ	Страхование
Нарушение сроков поставки продукции (услуг)	Диверсификация (заключение контрактов с несколькими поставщиками)
Недостаток финансирования проектных работ	Средства резервного фонда
Нарушение обязательств внешними исполнителями	Диверсификация (заключение договоров с несколькими организациями (исполнителями))
Увеличение сроков выполнения проектных работ	Составление договоров, санкции за нарушение сроков
Изменение уровня цен на выпускаемую продукцию	Мониторинг потенциальных поставщиков с целью выявления наиболее выгодных цен
Изменение уровня средних переменных затрат	Оценка и анализ затрат с целью выявления резервов их снижения

Далее необходимо провести оценку чувствительность проекта к изменению:

- уровня цен;
- уровня средних переменных затрат.

Единовременные первоначальные инвестиции по проекту составили 634 000 руб. Горизонт расчета составляет 3 года. Расчет чувствительности проекта будет осуществляться с учетом того, что показатели деятельности по оказанию услуг ООО «Юстиция» не изменяются по годам и составляют:

- объем реализации услуг – 9 145 обучающихся при средней стоимости 9 145 руб. за онлайн-курс.;
- переменные затраты на единицу услуг составят 49 руб.;
- ставка дисконтирования 11% (принята в размере ставки рефинансирования ЦБ РФ).

Значение чистого дисконтированного дохода (далее – NPV) без учета влияния факторов составит:

$$NPV = \frac{82\,283}{(1 + 0,11)^1} + \frac{82\,283}{(1 + 0,11)^2} + \frac{82\,283}{(1 + 0,11)^3} - 634 = 200\,440 \text{ т. р.}$$

Значение NPV при увеличении цены услуг на 20% составит:

$$\text{Цена (+20\%)} = 9\,145 \times 1,2 = 10\,974 \text{ руб.}$$

$$NPV = \frac{99\,009}{(1 + 0,11)^1} + \frac{99\,009}{(1 + 0,11)^2} + \frac{99\,009}{(1 + 0,11)^3} - 634 = 241\,316 \text{ т. р.}$$

Результаты оценки чувствительности предлагаемого проекта к изменению цены представлены в таблице 32.

Таблица 32 – Расчет чувствительности проекта изменению цены

Изменение фактора	Фактор (цена), руб.		NPV, т.р.		Изменение NPV, %
	до изменения	после изменения	до изменения	после изменения	
+20%	9 145	10 974	200 440	241 316	20,39
+10%	9 145	10 060	200 440	220 879	10,20
-10%	9 145	8 231	200 440	180 005	-10,20
-20%	9 145	7 316	200 440	159 569	-20,39

Из данных, представленных в таблице 32, следует, что при увеличении цены на 20%, NPV проекта увеличивается на 20,39%, аналогично снижение цены на 20% вызывает снижение NPV на 20,39%.

Значение NPV при увеличении переменных затрат услуг на 20% составит:

$$NPV = \frac{82\,014}{(1 + 0,11)^1} + \frac{82\,014}{(1 + 0,11)^2} + \frac{82\,014}{(1 + 0,11)^3} - 634 = 199\,784 \text{ т. р.}$$

Результаты оценки чувствительности предлагаемого проекта к изменению переменных затрат представлены в таблице 33.



Таблица 33 – Расчет чувствительности проекта изменению переменных затрат

Изменение фактора	Фактор (переменные затраты), т.р.		NPV, т.р.		Изменение NPV, %
	до изменения	после изменения	до изменения	после изменения	
+20%	1347	1618	200 440	199 784	-0,33
+10%	1347	1483	200 440	200 113	-0,16
-10%	1347	1213	200 440	200 771	0,17
-20%	1347	1078	200 440	201 101	0,33

Из данных, представленных в таблице 33, следует, что при увеличении переменных затрат на 20%, NPV проекта снижается на 0,33%, аналогично снижение переменных затрат на 20% вызывает рост NPV на 0,33%.

Произведенные расчеты показали, что проект наиболее чувствителен к изменению цены на образовательные услуги, следовательно, руководству компании следует уделить особое внимание именно этому фактору. В качестве меры по снижению риска в данном случае можно использовать мониторинг потенциальных поставщиков (преподавателей, интернет провайдеров) с целью выявления наиболее выгодных цен.

## Заключение

В работе проведено исследование не тему «Разработка модели управления рисками при масштабировании бизнеса (анализ собственного опыта или на примере ООО «Юстиция»)). В процессе проведения исследования решены следующие основные задачи:

- раскрыта сущность, исследованы модели и основные проблемы масштабирования бизнеса в России и за рубежом;
- раскрыта сущность и исследованы методы управления рисками компании;
- исследованы особенности управления рисками при масштабировании бизнеса в России;
- разработан проект масштабирования бизнеса ООО «Юстиция»;
- разработана финансовая модель проекта масштабирования бизнеса ООО «Юстиция» и проанализированы риски проекта.

По результатам проведенного исследования сделаны следующие основные выводы.

Грамотное использование инструментов масштабирования позволит компании расширяться, не испытывая при этом финансовых проблем. Важно разработать эффективную стратегию, определить основные шаги для достижения цели и нанять грамотных сотрудников, способных ее реализовать, масштабировать компанию, добиться роста прибыли при относительно небольших затратах.

риск может рассматриваться как существующая вероятность потери ресурсов, прибыли (ее части), которая связана с альтернативным управленческим решением. Говоря другими словами, риском является вероятность получения нежелательного результата, когда компания из-за ошибочного решения понесет ущерб в виде неоправданных затрат либо недополученной прибыли.

Не существует компании, способной полностью ликвидировать риск, но выявляя зоны повышенного риска, оценки существующего и допустимого уровня риска, постоянного контроля руководство компании может управлять ситуацией, в определенной мере, управляя риском.

Управление рисками исходит из предположения о том, что при реализации управленческих решений потерь невозможно избежать, но их уровень можно ограничить. Если грамотно использовать методы управления рисками, уровень потерь будет сопоставим с уровнем полученной выгоды от реализации управленческого решения.

Любое масштабирование бизнеса является риском. Однако, если грамотно подойти к процессу масштабирования бизнеса и нанять грамотных специалистов, то есть все шансы сделать серьезный шаг в сторону успешного развития своего бизнеса.

ООО «Юстиция» является юридической компанией, которая находится в городе Тольятти. На базе компании создан и функционирует учебный центр, предоставляющий образовательные услуги в области юриспруденции.

Результаты SWOT-анализа показали, что у учебного центра существует угроза появления новых конкурентов, снижения спроса на услуги компании по причине снижения покупательной способности населения, использование потенциальными клиентами товаров-заменителей при повышении цен на услуги, а также угроза введения ограничительных мер в связи с ростом заболеваемости COVID-19.

Для снижения угроз учебный центр может предлагать клиентам уникальные образовательные программы, совершенствовать ценовую политику, а также оказывать образовательные услуги в режиме онлайн. Следовательно, у учебного центра имеется потенциал для успешной работы на рынке и снижения влияния угроз.

Основными внешними факторами, оказывающими негативное влияние на работу учебного центра, являются пандемия коронавируса, которая может привести к отмене занятий в аудиториях, а также нестабильная экономическая

ситуация в стране, что может негативно сказаться на уровне доходов населения.

По результатам проведенного анализа конкурентов можно сделать вывод том, что наиболее сильным конкурентом для учебного центра ООО «Юстиция» в сфере оказания образовательных онлайн–услуг является проект Lextorium, который благодаря хорошей организации и качеству сервиса получил самые высокие оценки клиентов и не получил ни одного отрицательного отзыва.

В качестве мероприятия по масштабированию бизнеса ООО «Юстиция» в работе разработан проект по предоставлению онлайн - курсов в области права на базе официального сайта компании. Начало обучения планируется на 1 октября 2022г.

Произведенные расчеты показали, что при реализации предлагаемого проекта ООО «Юстиция» полностью возместит вложенные средства в течение первого месяца оказания онлайн-услуг и получит экономический эффект, который составит 81 636 т.р.

По результатам оценки чувствительности проекта к рискам выявлено, что проект наиболее чувствителен к изменению цены на образовательные услуги, следовательно, руководству компании следует уделить особое внимание именно этому фактору. В качестве меры по снижению риска в данном случае рекомендуется использовать мониторинг потенциальных поставщиков (преподавателей, интернет провайдеров) с целью выявления наиболее выгодных цен.

## Список используемой литературы

1. Антонов Г.Д. Управление рисками организации: учебное пособие / Г.Д. Антонов, В.М. Тумин, О.П. Иванова. - М.: Инфра-М, 2019. - 464 с.
2. Аймуратов А.А. Сущность управления рисками / Новые информационные технологии как основа эффективного инновационного развития: сборник статей Международной научно-практической конференции, 2020. - С. 15-17.
3. Ал К.Р. Особенности управления рисками в управлении организацией / Приоритеты мировой науки: эксперимент и научная дискуссия: сборник материалов III Международной научно-практической конференции, 2019. - С. 66-68.
4. Барикаев Е.Н. Управление предпринимательскими рисками в системе экономической безопасности. Теоретический аспект: монография. - М.: Юнити, 2018. - 415 с.
5. Богданова И.О. Связь процесса управления рисками и общего управления организацией / Общество - Наука – Инновации: сборник статей Международной научно-практической конференции. Уфа, 2020. - С. 96-99.
6. Бочанская Д.С. Управление рисками в антикризисном управлении /: Актуальные проблемы развития экономики: менеджмент и маркетинг: сборник статей Межвузовской научно-практической конференции, 2020. - С. 23-27.
7. Васин С.М. Управление рисками на предприятии: учебное пособие / С.М. Васин, В.С. Шутов. - М.: КноРус, 2018. - 352 с.
8. Воронцовский А.В. Управление рисками: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 414 с.
9. Данагулов А.Е. Управление предпринимательскими рисками // Студенческий вестник, 2020. - № 9-2 (107). - С. 11-13.
10. Долгополова В.Н. Управление рисками как мера антикризисного управления / Финансовая экономика: актуальные вопросы развития: сборник

трудов II Международной студенческой научной конференции: в 2 т. Хабаровский государственный университет экономики и права, 2019. - С. 100-104.

11. Жеренкова А.О. Основные риски предприятия и стратегии управления ими / Управление организационно-экономическими системами: сборник трудов научного семинара студентов и аспирантов института экономики и управления. Под общ. ред. О.В. Павлова, 2020. - С. 242-246.

12. Жанабаева Ж.К. Механизмы управления рисками на предприятии // Научный вестник государственного образовательного учреждения Луганской Народной Республики «Луганский национальный аграрный университет», 2019. - № 5. - С. 67-73.

13. Иванов С.В. Политика управления рисками в системе управления / Интеллектуальный потенциал образовательной организации и социально-экономическое развитие региона: сборник материалов международной научно-практической конференции Академии МУБиНТ, 2019. - С. 14-19.

14. Ковлякова В.Е. Интеграция системы управления рисками и возможностями в систему менеджмента // Компетентность, 2020. - № 2. - С. 12-23.

15. Кочемирова Л.И. Понятие риска в системе управления предприятием / Актуальные вопросы науки и практики: сборник научных трудов по материалам XVI Международной научно-практической конференции, 2020. - С. 27-31.

16. Кандиева А.А. Управление рисками на предприятии / Университетская наука – региону: материалы VII ежегодной научно-практической конференции Северо-Кавказского федерального университета преподавателей, студентов и молодых ученых. Под редакцией Л.И. Ушвицкого, А.В Савцовой, 2019. - С. 600-602.

17. Кириленко Ю.А. Сравнительный анализ методов масштабирования бизнеса // Вестник современных исследований, 2018. - № 6.2 (21). - С. 153-156.

18. Котляр С.И. Как развивать бизнес через его масштабирование // Проблемы современных интеграционных процессов. Пути реализации инновационных решений: сборник статей Международной научно-практической конференции, 2020. - С. 45-47.
19. Колпаков Т.В. Проект франшизы как инструмент масштабирования бизнеса // Молодой ученый, 2021. - № 24 (366). - С. 255-259.
20. Кожаев Ю.П. Масштабирование бизнеса // Славянский форум, 2021. - № 3 (33). - С. 224-229.
21. Маслова М.С. Методы управления рисками / Наука. Исследования. Практика: сборник избранных статей по материалам Международной научной конференции, 2020. - С. 255-257.
22. Максимов Л.И. Анализ и управление рисками при внедрении корпоративной системы управления проектами // Студенческий, 2019. - № 5-1 (49). - С. 54-58.
23. Нурпеисова Н.С. Системный подход к управлению рисками в компании / Россия и Европа: связь культуры и экономики: материалы XXVI международной научно-практической конференции, 2020. - С. 158-160.
24. Никифорова Т.С. Современные способы масштабирования бизнеса // Теория и практика современной науки, 2019. - № 12 (54). - С. 316-318.
25. Проняева Л.И. Управление предпринимательскими рисками в системе экономической безопасности организации / Современные технологии в науке и образовании - СТНО-2019: сборник трудов II международного научно-технического форума: в 10 томах. Под общей редакцией О.В. Миловзорова, 2019. - С. 117-121.
26. Пронина Д.Р. Проблема масштабирования малого бизнеса в РФ // Молодой ученый, 2020. - № 46 (336). - С. 105-108.
27. Рубаева Л.М. Управление рисками в системе корпоративного управления публичной компании // Гуманитарные и социально-экономические науки, 2019. - № 1 (104). - С. 110-113.

28. Скворцова Н.В. Система управления рисками на промышленных предприятиях / Современный менеджмент: теория и практика. Материалы V Всероссийской научно-практической конференции. Под общей редакцией Н.В. Кузнецовой, 2020. - С. 40-44.
29. Сафин Р.И. Основные риски масштабирования бизнеса: сущность и особенности минимизации //Актуальные научные исследования в современном мире, 2021. - № 12-8 (80). - С. 160-162.
30. Серебро А.А. К вопросу о новых методах масштабирования бизнеса // Экономика и предпринимательство, 2021. - № 2 (127). - С. 804-809.
31. Уродовских В.Н. Управление рисками предприятия: учебное пособие / В.Н. Уродовских. - М.: Вузовский учебник, 2018. - 320 с.
32. Хомюк Е.Ю. Управление рисками в контексте исследования систем управления // Мировая наука, 2020. - № 5 (38). - С. 442-445.
33. Хирачигаджиева М.М. Антикризисное управление и эффективное управление рисками предприятия в экономике России // Научный альманах, 2019. - № 12-1 (62). - С. 103-106.
34. Чжао Ц. Методы управления рисками // Теория и практика современной науки, 2019. - № 5 (47). - С. 617-622.
35. Шакиров А.А. Многомерные методы внедрения корпоративных систем, управления рисками и управления изменениями // Скиф. Вопросы студенческой науки, 2019. - № 11 (39). - С. 198-203.
36. Anikin V.Yu. Alternative sources of capital attraction: crowdfunding and crowdinvesting startups //The Science of Person: Humanitarian Researches, 2022. - Т. 16. - № 1. - С. 206-218.
37. Martynenko M.A. The mechanism of developing a strategy for entering the international market / Материалы VIII Международной научно-практической конференции памяти А.Ю. Архипова. Ростов-на-Дону - Таганрог, 2021. - С. 395-398.



38. Mussapirov K. Business scaling through outsourcing and networking: selected case studies // *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 2019. - T. 7. - № 2. - C. 1480-1495.

39. Sadchenko O. Modern marketing to scale the business // *International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology*, 2020. - T. 11. - № 4. C. 324-333.

40. Zenkina E.V. About current trends in global e-commerce // *Beneficium*, 2022. - № 1 (42). - C. 68-73.

## Приложение А

### Классификация рисков

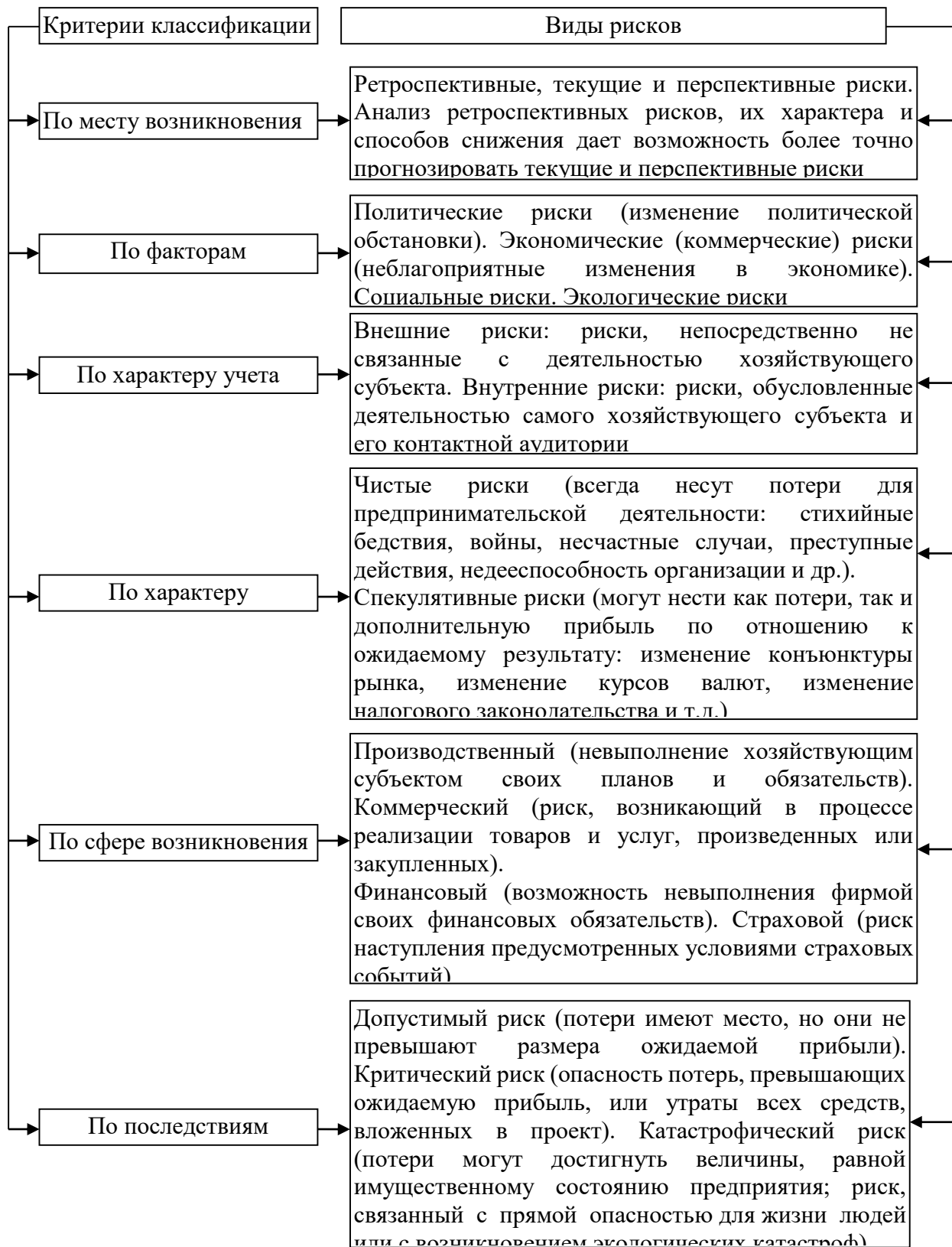


Рисунок А.1 - Классификация рисков