

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 (на примере компании ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ»)

Обучающийся

А. В. Тюмченкова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. эк. наук, доцент Е. А. Потапова

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

Тольятти 2023

## Аннотация

Выпускная квалификационная работа выполнена: Тюмченкова А. В.

Тема бакалаврской работы – Разработка модели управления рисками при масштабировании бизнеса (на примере компании ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ»).

Руководитель выпускной квалификационной работы – канд. эк. наук, доцент Е. А. Потапова.

Главная цель бакалаврской работы заключается в разработке модели управления рисками при масштабировании бизнеса (на примере компании ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ»).

Объектом исследования в бакалаврской работе выступает ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ».

Предметом исследования является модель управления рисками проекта по масштабированию бизнеса ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ».

Методология исследования базируется на общенаучных методах: синтезе, анализе, описании, методе сравнения, экспертном методе и других методах исследования.

В первом разделе исследования представлены основные теоретические основы разработки модели управления рисками при масштабировании бизнеса. Во втором разделе исследования проведен краткий обзор деятельности ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ» и возможности разработки проекта по масштабированию бизнеса организации, а также разработан организационный план. В третьем разделе разработан финансовый план проекта и оценена его эффективность, а также в данном разделе разработана модель управления рисками при масштабировании бизнеса организации.

Практическая значимость работы заключается в том, что разработанные в бакалаврской работе рекомендации по масштабированию бизнеса ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ» позволят компании расширить свою деятельность и повысить финансовые результаты.

## Содержание

|  |    |
|--|----|
| Введение.....  | 4  |
| 1 Теоретические основы разработки модели управления рисками при масштабировании бизнеса (на примере компании ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ»). | 6  |
| 1.1 Экономическое содержание бизнес-плана и особенности его формирования при масштабировании бизнеса .....                             | 6  |
| 1.2 Методы и модели управления рисками при масштабировании бизнеса   | 13 |
| 2 Характеристика проекта по масштабированию бизнеса на примере ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ» .....   | 21 |
| 2.1 Анализ деятельности ООО «ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ» и описание предлагаемого к реализации проекта.....                                | 21 |
| 2.2 Анализ рынка и разработка маркетингового плана проекта .....   | 28 |
| 2.3 Разработка организационного плана проекта .....  | 34 |
| 3 Разработка финансового проекта и модели управления рисками при масштабировании бизнеса ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ» .....                 | 41 |
| 3.1 Разработка финансового плана и оценка эффективности проекта .....  | 41 |
| 3.2 Разработка модели управления рисками при масштабировании бизнеса ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ» .....                                     | 47 |
| Заключение .....   | 52 |
| Список используемой литературы .....   | 56 |
| Приложение А Бухгалтерский баланс ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ» за 2022 г. ....  | 62 |
| Приложение Б Отчёт о финансовых результатах ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ» на 31.12.2022 г. ....  | 63 |
| Приложение В Отчёт о финансовых результатах ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ» на 31.12.2021 г. ....  | 64 |

## Введение

Разработка модели управления рисками при масштабировании бизнеса является очень актуальной темой исследования, так как масштабирование бизнеса, как правило, сопровождается увеличением количества рисков и их разнообразием.

Масштабирование бизнеса может привести к росту операционных рисков, нехватке кадров, проблемам с качеством продукта или услуги, проблемам с логистикой, увеличению финансовых рисков и другим последствиям риска.

Модель управления рисками при масштабировании бизнеса позволяет преждевременно обнаруживать риски и принимать меры по их управлению и минимизации, что помогает предотвратить потери и уменьшить негативные последствия для бизнеса. Кроме того, разработка модели управления рисками при масштабировании бизнеса позволяет улучшить стратегическое планирование и управление ресурсами, что является ключевым фактором успеха при масштабировании бизнеса.

В виду того, что разработка модели управления рисками при масштабировании бизнеса является очень важным вопросом для успешного развития бизнеса и достижения поставленных целей, главная цель бакалаврской работы заключается в разработке модели управления рисками при масштабировании бизнеса (на примере компании ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ»).

В соответствии с поставленной целью выделены следующие задачи бакалаврской работы:

- изучить теоретические основы разработки модели управления рисками при масштабировании бизнеса;
- дать характеристику проекта по масштабированию бизнеса на примере ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ»;

- разработать финансовый проект и модель управления рисками при масштабировании бизнеса ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ».

Объектом исследования в бакалаврской работе выступает ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ».

Предметом исследования является модель управления рисками проекта по масштабированию бизнеса ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ».

Методология исследования базируется на общенаучных методах: синтезе, анализе, описании, методе сравнения, экспертном методе и других методах исследования.

Теоретико-методологической основой исследования стали современные исследования на тему разработки бизнес-плана при масштабировании бизнеса, научные труды по теме управления рисками, нормативные акты, бухгалтерская отчетность ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ» и другое.

В состав бакалаврской работы входят следующие разделы: введение, три раздела, заключение и список используемой литературы.

В первом разделе исследования представлены основные теоретические основы разработки модели управления рисками при масштабировании бизнеса, изучены особенности формирования бизнес-плана при масштабировании бизнеса, а также охарактеризованы основные способы и модели управления рисками. Во втором разделе исследования проведен краткий обзор эффективности деятельности ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ», возможности разработки проекта по масштабированию бизнеса организации, а также разработан организационный план проекта. Третий раздел исследования состоит из разработанного финансового плана проекта и оценки его эффективности, а также в данном разделе разработана модель управления рисками при масштабировании бизнеса организации.

Практическая значимость работы заключается в том, что разработанные в бакалаврской работе рекомендации по масштабированию бизнеса ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ» позволят компании расширить свою деятельность и повысить финансовые результаты.

# **1 Теоретические основы разработки модели управления рисками при масштабировании бизнеса (на примере компании ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ»)**

## **1.1 Экономическое содержание бизнес-плана и особенности его формирования при масштабировании бизнеса**

Бизнес-план играет важную роль в процессе масштабирования бизнеса, так как он представляет собой детальное описание планов и целей, а также стратегий и действий, необходимых для достижения этих целей. Ниже рассмотрены взгляды различных авторов на понятие бизнес-плана и значение бизнес-планирования в деятельности организаций.

Так, авторы Журавлева Е. С., Кузнецова Т. В. полагают, что «бизнес-план – это документ, который содержит подробное описание фирмы, цели и задачи, также здесь указаны направления роста бизнеса и денежные затраты, которые возникают при реализации бизнес-идеи. Данный план – элемент процесса стратегического и перспективного, а также качественного планирования. Бизнес-план помогает всей группе работников организации двигаться в нужном направлении для достижения цели. Цель разработки такого плана – распланировать деятельность предприятия на несколько лет вперед, а также и на ближайшее время и продемонстрировать важность привлечения капитала со стороны третьих лиц» [17, с. 649].

По мнению авторов Романовской Е. В., Андрияшиной Н. С., Назаркиной Е. С., «бизнес-план – это также эффективный инструмент привлечения средств в проект от инвесторов, так как он позволяет не только ответить на вопрос о назначении коммерческого предприятия, но и служит документом для оценки рентабельности и окупаемости проекта. Для самого предпринимателя бизнес-план служит точкой опоры, позволяющий продумать весь планируемый бизнес – начиная от миссии компании и заканчивая бизнес-процессами каждого сотрудника» [36, с. 62].

Также коллектив авторов считает, что «сущность бизнес-планирования состоит в том, что в рамках данного процесса формируется комплексный план действий по созданию нового предприятия либо развитию существующего бизнеса. Посредством бизнес-плана обеспечивается достижение целей, поставленных по результатам стратегического и маркетингового анализа. В рамках грамотно составленного бизнес-плана обеспечивается сбалансированность проекта по финансовым, кадровым и временным параметрам» [36, с. 63].

Далее перечислены основные функции, которые выполняет бизнес-план в процессе масштабирования бизнеса:

- оценка текущего состояния бизнеса. В бизнес-плане содержится информация о текущем состоянии бизнеса, включая его финансовые показатели, конкурентную среду, рыночные тренды и так далее. Эта информация помогает бизнесу определить, насколько готов он к масштабированию и какие шаги необходимо предпринять для этого;
- определение целей и задач. Бизнес-план помогает определить цели и задачи, которые должны быть достигнуты в процессе масштабирования бизнеса. Он также содержит информацию о том, как эти цели будут достигнуты, какие ресурсы будут использованы и какие препятствия могут возникнуть;
- описание стратегий и тактик. Бизнес-план содержит детальное описание стратегий и тактик, которые будут использоваться для достижения поставленных целей. Он также содержит информацию о ресурсах, необходимых для реализации этих стратегий и тактик;
- оценка рисков и разработка мер по их управлению. В бизнес-плане проводится анализ рисков, связанных с масштабированием бизнеса, и разрабатываются меры по управлению этими рисками. Такой анализ помогает бизнесу минимизировать возможные негативные последствия и увеличить вероятность успешного масштабирования;

- планирование финансовых показателей. Бизнес-план содержит детальный финансовый план, который позволяет оценить необходимый объем инвестиций, доходность бизнеса после масштабирования и время окупаемости инвестиций. Такой план помогает бизнесу понять, насколько успешным будет масштабирование и какие изменения необходимо внести в планы;
- определение механизмов контроля и отчетности [3], [8].

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

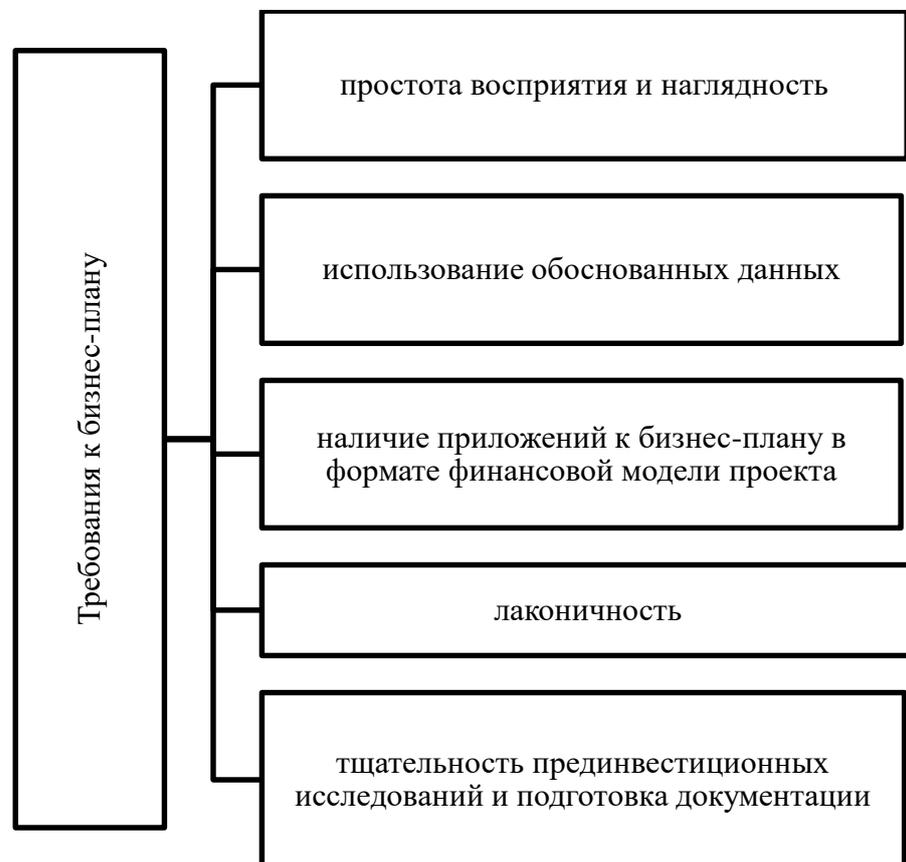


Рисунок 1 – Требования, предъявляемые к бизнес-плану

«Вследствие того, что бизнес-план – это результат точных изучений и различной работы, имеющий, в общем задачу исследовать направления

бизнеса на определенном рынке в конкретный промежуток времени и в нынешней экономической обстановке, он основывается на:

- конкретный проект производства, реализации одного некоторого вида товара, а также и услуги, создания новейшей формы продукта, создание недавно появившегося товара или оказание новых услуг;
- углубленная оценка производственно-хозяйственной и коммерческой направленности деятельности фирмы, задачей которой считается анализ, как сильных, так и слабых сторон, уникальности и различий между другими похожими предприятиями;
- исследование конкретных финансовых, технико-экономических показателей и организационно-административных вопросов, применяемых в экономике для решения определенных задач» [17, с. 649].

Формирование бизнес-плана при масштабировании бизнеса имеет свои особенности по сравнению с созданием бизнес-плана для стартапа или малого бизнеса. Процесс формирования бизнес-плана при масштабировании бизнеса включает следующие этапы, представленные на рисунке 2 и рассмотренные далее подробно.

Согласно рисунку 2, первоначальным этапом является оценка параметров внешней и внутренней среды. При масштабировании бизнеса важно провести анализ текущей ситуации, включая оценку рынка, анализ конкурентов, оценку ресурсов и определение препятствий, которые могут возникнуть в процессе масштабирования. «Внешний анализ является процессом оценки внешних по отношению к предприятию факторов, то есть всех условий, которые предприятие не может изменить, которые объективно складываются в среде функционирования предприятия. Оценка состояния внутренних параметров предприятия – это анализ внутренних возможностей предприятия по достижению целей бизнес-плана. Основными составляющими внутреннего анализа предприятия являются: маркетинг; производство продукции; персонал; финансы; исследования и разработки» [12, с. 22].

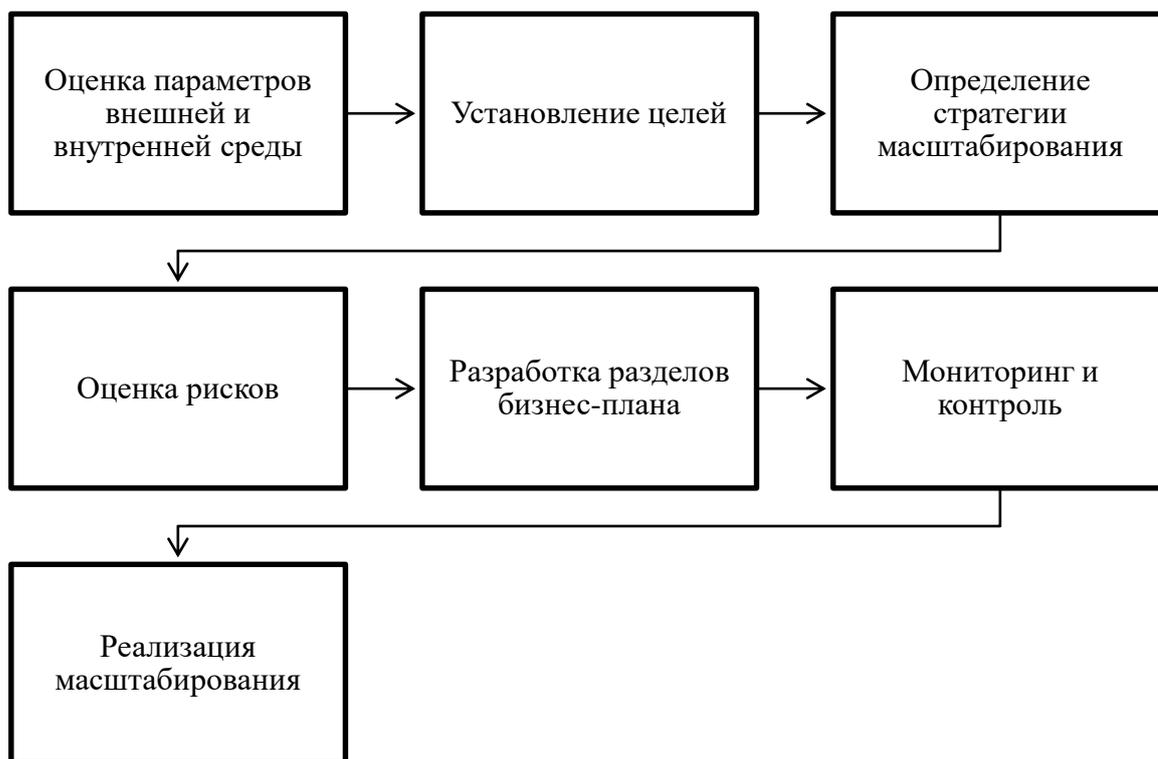


Рисунок 2 – Процесс формирования бизнес-плана при масштабировании бизнеса

«Удобный инструмент для анализа – матрица SWOT. SWOT – аббревиатура из английских слов strengths (сильные стороны), weaknesses (слабые стороны), opportunities (возможности) и threats (угрозы). Сильные и слабые стороны – это «внутренние» характеристики компании» [31]. Сильные стороны предприятия – это в первую очередь те конкурентные преимущества, которыми владеет предприятие. Напротив, слабые стороны компании составляют те свойства, которых не хватает предприятию по сопоставлению с удачно функционирующими соперниками.

Далее при масштабировании бизнеса важно установить конкретные цели, связанные с увеличением объемов продаж, увеличением доли рынка, расширением ассортимента товаров или услуг и так далее.

Следующим этапом необходимо определить стратегию масштабирования, которая наиболее эффективна для конкретного бизнеса, включая определение необходимых инвестиций и временных рамок.

Выделяют следующие стратегии масштабирования, представленные на рисунке 3.

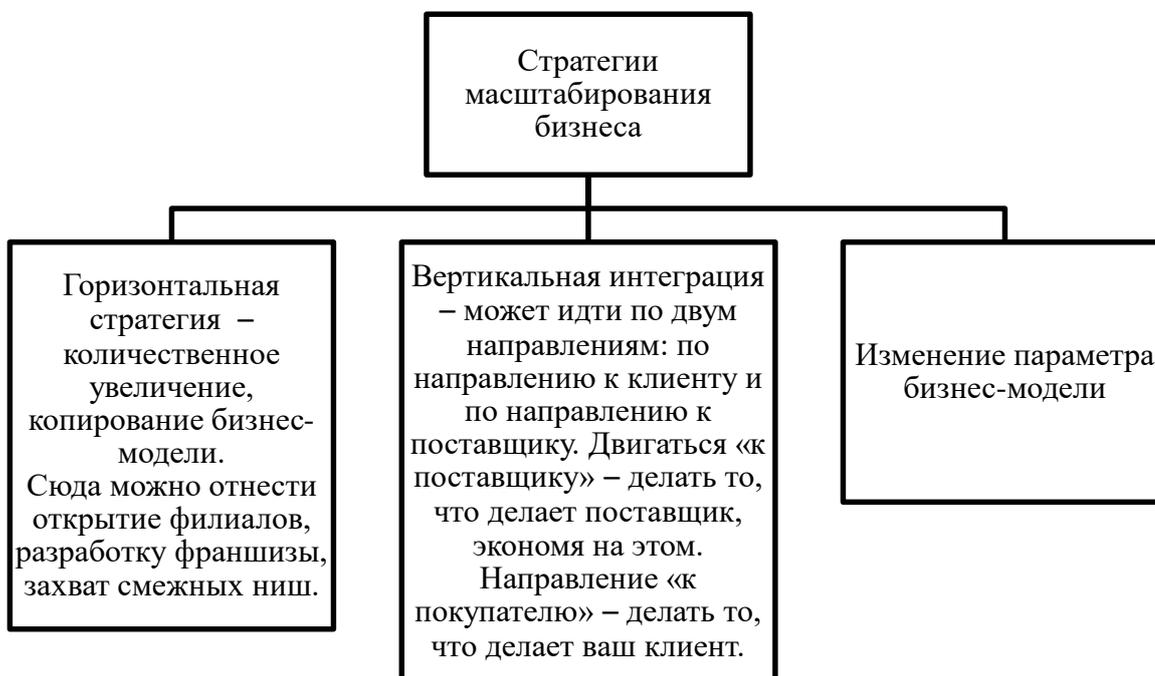


Рисунок 3 – Стратегии масштабирования бизнеса [3]

Изменение параметра бизнес-модели может происходить по следующим направлениям:

- расширение продуктовой линейки: новый товар или услуга;
- оптимизация воронки продаж;
- агрессивный маркетинг – подразумевает активное использование скидок, акций, рекламы;
- новые партнеры – их можно искать среди клиентов, конкурентов и поставщиков;
- Digital-возможности.

Следующим этапом процесса бизнес-планирования при расширении бизнеса является оценка рисков, при которой необходимо провести оценку рисков и разработать план управления рисками.

Далее разрабатывается детальный бизнес-план, который содержит описание целей и задач, стратегий и тактики, ресурсов, необходимых для реализации плана, финансового плана и механизмов контроля и отчетности. Финансовый план учитывает не только текущие расходы, но и инвестиции, необходимые для масштабирования бизнеса, а также оценку ожидаемых доходов. Также при масштабировании бизнеса важно разработать план управления ресурсами, который включает определение необходимых кадров, инфраструктуры, оборудования и технологий.

После разработки бизнес-плана необходимо установить систему мониторинга и контроля, которая позволит отслеживать реализацию плана масштабирования и вносить корректировки в случае необходимости.

На заключительном этапе осуществляется реализация плана масштабирования, включая внедрение новых процессов, технологий и стратегий, привлечение новых клиентов и так далее.

Итак, «составление бизнес-плана позволяет оценить возможные риски в ходе формирования бизнеса, увеличить экономическую эффективность, закрепить за собой конкурентоспособность, а также позволяет уменьшить нечеткость в принятии бизнес-решений. В процессе бизнес-планирования образовывается возможность определения направления деятельности, оценки затрат на реализацию, достаточность ресурсов и необходимость привлечения добавочного капитала. Разработка бизнес-плана позволяет гарантировать для компании выход на стабильную прибыль, что на данный момент является преимущественно актуальным и важным фактором» [17, с. 649].

В заключении пункта можно сделать вывод, что формирование бизнес-плана при масштабировании бизнеса требует более детального и глубокого анализа существующей ситуации, определения целей, стратегии масштабирования, разработки модели управления рисками, а также контроля за реализацией бизнес-проекта. Более подробно методы и модели управления рисками рассмотрены в следующем пункте.

## 1.2 Методы и модели управления рисками при масштабировании бизнеса

Принятие решения о масштабировании бизнеса – процесс, который может принести значительный успех для любого предприятия, однако масштабирование компании является непростой задачей, поскольку многие необходимые изменения могут подорвать даже ранее успешный бизнес. Далее на рисунке 4 перечислены основные проблемы, возникающие при масштабировании предприятия и создающие факторы риска.



Рисунок 4 – Основные проблемы, возникающие при масштабировании предприятия и создающие факторы риска [39]

Вместе с тем, выделяют следующие три группы ошибок при бизнес-планировании масштабирования бизнеса:

- «технологические (информация, которая имеет малую точность, несоответствие данных, отсутствие ссылок на источники используемого материала, отсутствие выводов и заключений и другое);
- концептуальные (ошибки самой структуры, основной части проекта: продукт, поочередность создания плана, технологии, мощности и другое);
- методические (попытка использовать методики западных стран для разработки бизнес-плана в условиях российской экономики, для которой данные методики будут неэффективными из-за различного уровня экономического развития)» [17, с. 649].

В виду большого количества различных факторов, негативно влияющих на развитие и расширение бизнеса в рамках составления бизнес-плана в обязательном порядке осуществляется идентификация и оценка инвестиционных рисков.

Среди основных видов рисков, возникающих в рамках реализации проектов, коллектив авторов Романовская Е. В., Андрияшина Н. С., Назаркина Е. С. выделяют такие виды рисков как: валютные риски, кредитный риск, риски снижения финансовой устойчивости и платежеспособности предприятия, процентный риск, инфляционный риск, депозитный риск, риск невозврата дебиторской задолженности, риск законодательных изменений, налоговый риск, инновационный риск, биржевой риск [36].

Основные категории рисков, наиболее проявляемых при масштабировании бизнеса, перечислены на рисунке 5.

Таким образом, при масштабировании бизнеса возникает ряд рисков, которые могут препятствовать успешной реализации проекта. Поэтому важно использовать методы и модели управления рисками, чтобы свести их воздействие к минимуму.

«Система оценки риска, как правило, включает составные компоненты:

- прогнозирование и превентивная оценка рисков в различных сферах деятельности компании;
- анализ и прогнозирование возможных событий, которые могут стать угрозами;
- выработка критериев допустимости риска, или зон риска;
- разработка мероприятий по минимизации риска с учетом предыдущих элементов системы;
- адаптация компании к новым условиям;
- разработка мер по финансовому нивелированию, создание запаса прочности, «финансовой подушки» и иных направлений» [26].

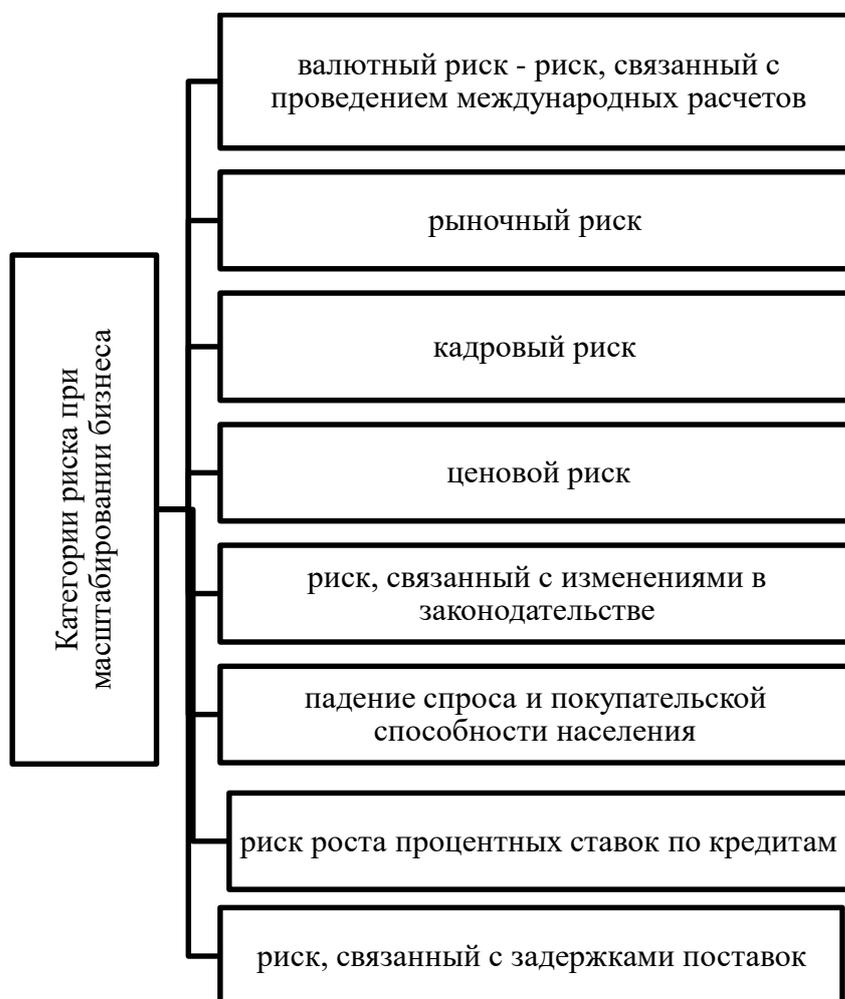


Рисунок 5 – Категории риска при масштабировании бизнеса

Основные методы анализа финансовых рисков предприятия рассмотрены на рисунке 6.



Рисунок 6 – Методы анализа финансовых рисков предприятия

Анализ зарубежного опыта управления рисками показывает, что в практике управления рисками широкое распространение получила модель COSO «Управление рисками организаций. Интегрированная модель».

«Большинство зарубежных корпораций используют модель COSO в системе управления рисками. Она включает:

- анализ внешней среды компании;
- обобщение цели и задачи управления рисками;
- оценка угроз, их идентификация, качественная и количественная оценка;
- принятие мер реагирования на риск;

- выбор адекватных для конкретной ситуации инструментов управления рисками;
- контроль;
- коммуникация и обмен результатами;
- мониторинг» [26].

Управление финансовыми рисками является важнейшей составной частью хозяйственного механизма на предприятии. Каждое предприятие в своей деятельности при постановке целей развития должно учитывать не только стремление к достижению высокой доходности, но и к достижению безопасности своей деятельности.

По мнению Кстенина В. С., «управление рисками представляет собой деятельность участников рынка по выявлению, анализу и нивелированию угроз, по количественной оценке, и управлению угрозами. Важное значение в системе управления рисками приобретает выбор методологии управления» [26, с. 11].

Роль управления финансовыми рисками предприятия заключается в выявлении, оценке и устранении финансовых рисков, с которыми может столкнуться предприятие. Управление финансовыми рисками предприятия предоставляет предприятиям основу для выявления потенциальных финансовых рисков, анализа их влияния на бизнес и разработки стратегий по управлению и смягчению этих рисков.

Основные задачи управления финансовыми рисками в рамках модели управления рисками заключаются в следующем:

- выявление финансовых рисков – помогает предприятиям выявлять потенциальные финансовые риски, которые могут возникнуть в результате волатильности рынка, экономической неопределенности, изменений в законодательстве, операционных проблем и других факторов. Это позволяет предприятиям предвидеть потенциальные риски и готовиться к ним, а также принимать активные меры для их управления;

- оценка подверженности риску – предлагает методологию оценки потенциального воздействия финансовых рисков на бизнес, включая вероятность возникновения и потенциальную серьезность воздействия. Это позволяет предприятиям определять приоритеты рисков и распределять ресурсы для эффективного управления ими;
- разработка стратегий управления рисками – позволяет предприятиям разрабатывать стратегии управления финансовыми рисками, такими как хеджирование, диверсификация, страхование или планирование на случай непредвиденных обстоятельств, что помогает предприятиям снизить вероятность и серьезность потенциальных убытков и сохранить финансовую стабильность;
- мониторинг и анализ рисков – предполагает постоянный мониторинг и анализ финансовых рисков, чтобы гарантировать, что стратегии управления рисками остаются эффективными и актуальными. Это позволяет предприятиям адаптироваться к изменяющимся рыночным условиям и активно управлять возникающими рисками;
- обеспечение соответствия нормативным требованиям – помогает предприятиям обеспечивать соблюдение нормативных требований, связанных с управлением финансовыми рисками, таких как системы управления рисками, требования к отчетности и раскрытию информации [13], [24], [28].

В настоящее время существует большое количество различных методов управления рисками. Ниже перечислены основные из них:

- хеджирование – предприятие может использовать различные финансовые инструменты, такие как опционы, фьючерсы, свопы, форвардные контракты с целью управления рисками. Например, опцион позволяет зафиксировать цену актива на определенный период времени, что может помочь снизить риски, связанные с колебаниями цен;

- диверсификация – метод заключается в распределении инвестиций на различные виды активов, чтобы снизить риски, связанные с колебаниями цен и рыночными факторами. Например, предприятие может инвестировать часть своих средств в акции, часть – в облигации, а часть – в недвижимость;
- страхование – предприятие может застраховать свои активы от различных рисков, таких как пожар, кража, повреждение, гражданская ответственность. Страхование помогает снизить риски и обеспечить финансовую защиту предприятия;
- лимитирование риска – метод заключается в установлении максимального уровня риска, который предприятие готово принять. Предприятие устанавливает лимиты на определенные виды рисков, например, на колебания цен на активы, на изменения валютных курсов. Когда риск приближается к установленному лимиту, предприятие принимает меры для снижения риска, например, продажа активов или заключение сделок на защиту от риска;
- избегание риска – метод заключается в том, чтобы полностью избежать определенных видов рисков. Например, предприятие может избежать риска, связанного с изменением законодательства, не занимаясь бизнесом в отраслях, которые наиболее подвержены изменениям в законодательстве.

Каждый из методов управления рисками имеет свои преимущества и недостатки, поэтому при формировании модели управления рисками при масштабировании бизнеса рекомендуется использовать методы управления рисками комплексно.

В заключении первого раздела бакалаврской работы сформирован вывод, что бизнес-план играет важную роль в процессе масштабирования бизнеса, так как он представляет собой детальное описание планов и целей, а также стратегий и действий, необходимых для достижения этих целей. Процесс формирования бизнес-плана при масштабировании бизнеса имеет

свои специфические особенности. Формирование бизнес-плана при масштабировании бизнеса требует более детального и глубокого анализа существующей ситуации, определения целей, стратегии масштабирования, разработки модели управления рисками, а также контроля за реализацией бизнес-проекта. Важным этапом в процесс масштабирования бизнеса выступает формирование модели управления рисками. Управление финансовыми рисками предприятия предоставляет предприятиям основу для выявления потенциальных финансовых рисков, анализа их влияния на бизнес и разработки стратегий по управлению и смягчению этих рисков. Существует большое множество различных методов управления рисками, таких как хеджирование, страхование, лимитирование, избегание, диверсификация рисков и другие. При формировании модели управления рисками при масштабировании бизнеса рекомендуется использовать методы управления рисками комплексно.

## **2 Характеристика проекта по масштабированию бизнеса на примере ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ»**

### **2.1 Анализ деятельности ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ» и описание предлагаемого к реализации проекта**

ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ» предприятие в г. Тольятти, основным видом деятельности которого является подача напитков. Организация зарегистрирована 24 июня 2014 г. Юридический адрес предприятия в настоящее время: 445004, обл. Самарская, г. Тольятти, ш. Автозаводское, д. 6.

ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ» работает также по следующим направлениям:

- деятельность в области исполнительских искусств;
- торговля розничная алкогольными напитками, включая пиво, в специализированных магазинах;
- торговля розничная безалкогольными напитками в специализированных магазинах;
- деятельность ресторанов и кафе с полным ресторанным обслуживанием, кафетериев, ресторанов быстрого питания и самообслуживания;
- деятельность ресторанов и баров по обеспечению питанием в железнодорожных вагонах-ресторанах и на судах и другое.

Организационная структура управления объекта исследования представлена на рисунке 7.

На конец 2022 г. в ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ» числится 7 человек.

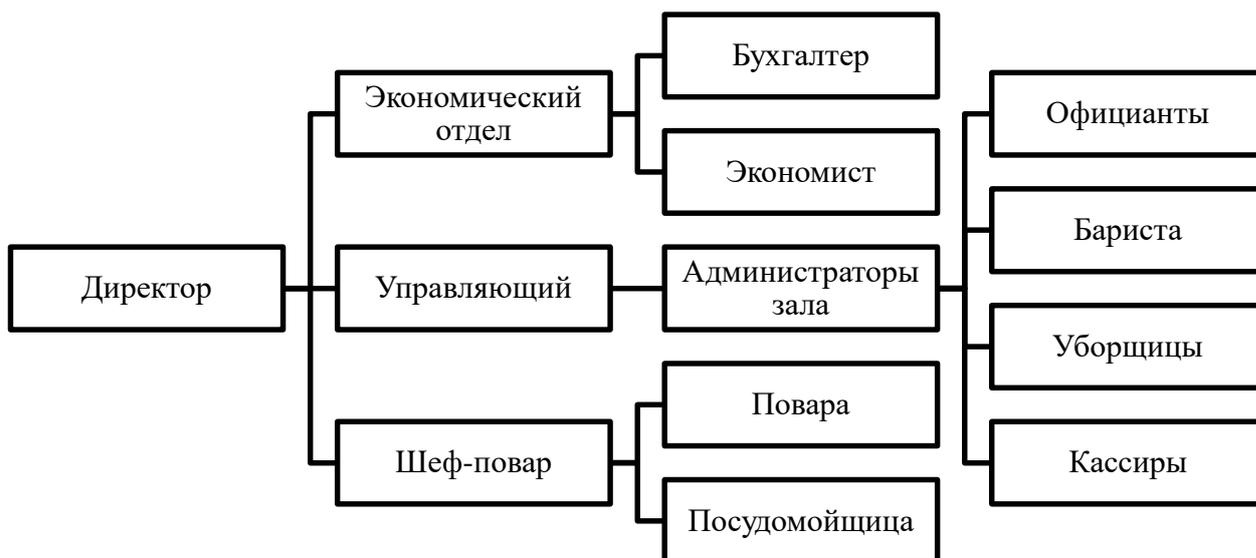


Рисунок 7 – Организационная структура управления ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ»

Далее в таблице 1 представлены основные организационно-экономические показатели деятельности предприятия ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ» за 2020-2022 гг. Для данного анализа использовались данные отчетов о финансовых результатах и бухгалтерский баланс предприятия за 2020-2022 гг. (Приложения А, Б, В).

В таблице 1 видно, что выручка предприятия ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ» в течение трех лет значительно снижается. Выручка в 2022 г. относительно 2020 г. снизилась на 13071 т. р., относительно 2021 г. – на 18995 т. р.

Расходы предприятия также снижаются по причине снижения объемов продаж, наибольшее снижение расходов также произошло в 2022 г. – -94,65%, в 2021 г. расходы увеличились на 30,36%.

Прибыль от продаж предприятия снизилась за три года с 3369 т. р. до убытка в размере 760 т. р. Убыток получен предприятием по причине снижения выручки от реализации и высоких размеров себестоимости продаж, и коммерческих расходов.

Таблица 1 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ» за 2020-2022 гг.

| Показатели   | 2020 г. | 2021 г. | 2022 г. | Изменение 2021/2020 гг. |                  | Изменение 2022/2021 гг. |                  |
|--|---------|---------|---------|-------------------------|------------------|-------------------------|------------------|
|  |         |         |         | Абс. изм. (+/-)         | Темп прироста, % | Абс. изм. (+/-)         | Темп прироста, % |
| 1.Выручка, т. р.                                     | 13536   | 19460   | 465     | 5924                    | 43,76            | -18995                  | -97,61           |
| 2.Себестоимость продаж, т. р.                        | 6439    | 8394    | 449     | 1955                    | 30,36            | -7945                   | -94,65           |
| 3.Валовая прибыль (убыток), т. р.                    | 7097    | 11066   | 16      | 3969                    | 55,93            | -11050                  | -99,86           |
| 4.Управленческие расходы, т. р.                      | -       | -       | -       | -                       | -                | -                       | -                |
| 5.Коммерческие расходы, т. р.                        | 3728    | 3935    | 776     | 207                     | 5,55             | -3159                   | -80,28           |
| 6.Прибыль (убыток) от продаж, т. р.                  | 3369    | 7131    | -760    | 3762                    | 111,7            | -7891                   | -110,66          |
| 7.Чистая прибыль, т. р.                              | 3102    | 7984    | -11416  | 4882                    | 157,3            | -19400                  | -242,9           |
| 8.Основные средства, т. р.                           | 364     | -       | -       | -364                    | -                | -                       | -                |
| 9.Оборотные активы, т. р.                            | 169912  | 115674  | 103338  | -54238                  | -31,9            | -12336                  | -10,66           |
| 10.Среднесписочная численность, чел.                 | 30      | 15      | 7       | -15                     | -50              | -8                      | -53,33           |
| 11.Фонд оплаты труда, т. р.                          | 1250    | 600     | 310     | -650                    | -52,00           | -290,00                 | -48,33           |
| 12.Среднегодовая выработка работающего, т. р.        | 451,20  | 1297,3  | 66,43   | 846,13                  | 187,5            | -1230,9                 | -94,88           |
| 13.Среднегодовая заработная плата работающего, т. р. | 41,67   | 40,00   | 44,29   | -1,67                   | -4,00            | 4,29                    | 10,71            |
| 14.Фондоотдача                                       | 37,19   | -       | -       | -                       | -                | -                       | -                |
| 15.Оборачиваемость активов, раз                      | 0,080   | 0,168   | 0,004   | 0,089                   | 111,2            | -0,164                  | -97,33           |
| 16.Рентабельность продаж, %                          | 24,889  | 36,644  | -163,4  | 11,8                    | 47,23            | -200,1                  | -546             |
| 17.Рентабельность деятельности, %                    | 30,51   | 64,76   | -931,92 | 34,25                   | 112,3            | -996,7                  | -1539            |
| 18.Затраты на рубль выручки, коп.                    | 75,111  | 63,356  | 263,4   | -11,76                  | -15,65           | 200,1                   | 315,8            |

Чистая прибыль предприятия в 2021 г. составила 7984 т. р. В 2022 г. у предприятия числится убыток в размере 11416 т. р. Высокие убытки

предприятия связаны с значительным ростом прочих расходов предприятия до 10749 т. р.

Также на предприятии происходит снижение оборотных и внеоборотных активов. Оборотные активы снизились с 169912 т. р. до 103338 т. р., наибольшее снижение произошло в 2021 г. – -54238 т. р. или 31,92%.

Численность сотрудников организации в течение трех лет снижается. Однако среднегодовая заработная плата сотрудника выросла с 41,67 т. р. до 44,29 т. р.

На рисунке 8 наглядно представлена динамика выручки и основных показателей прибыли организации.

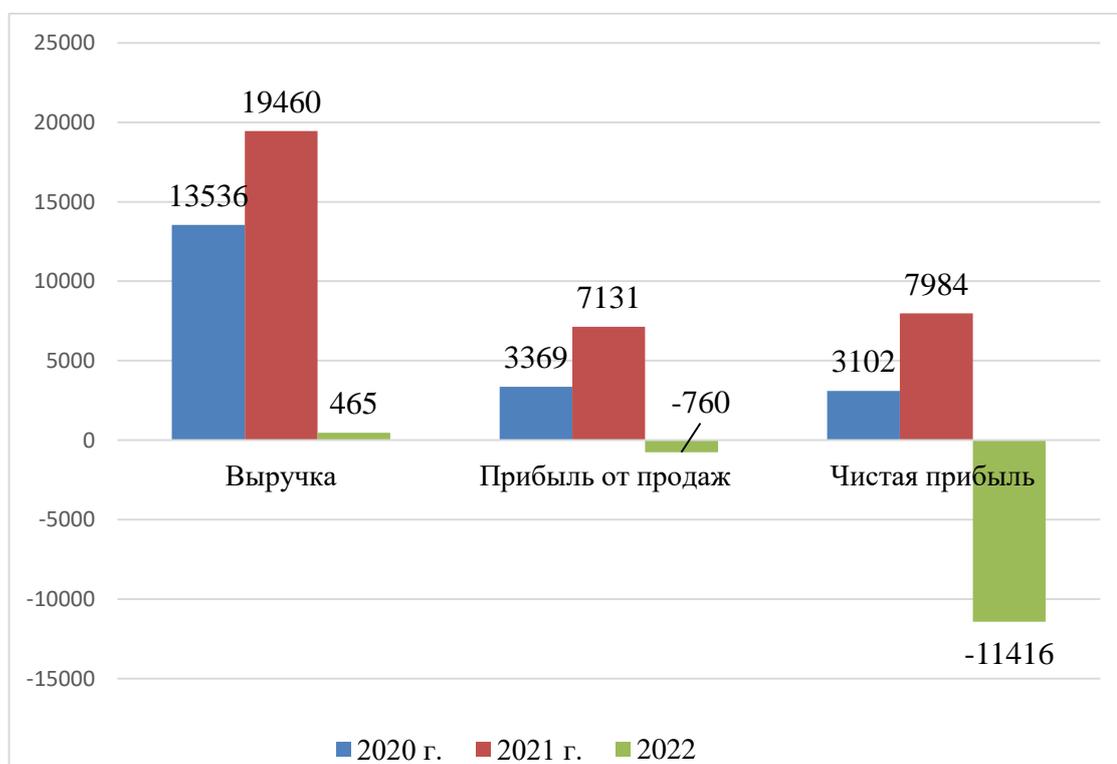


Рисунок 8 – Динамика выручки и основных показателей прибыли организации ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ», т. р.

На рисунке 8 видно значительное снижение всех показателей предприятия в 2022 г. относительно 2021 г. Выручка предприятия снизилась с 19460 т. р. до 465 т. р., прибыль от продаж снизилась с 7131 т. р. до убытка 760

т. р., чистая прибыль предприятия снизилась с 7984 т. р. до убытка в размере 11416 т. р.

Структура активов ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ» на конец 2022 г. визуально представлена на рисунке 9.

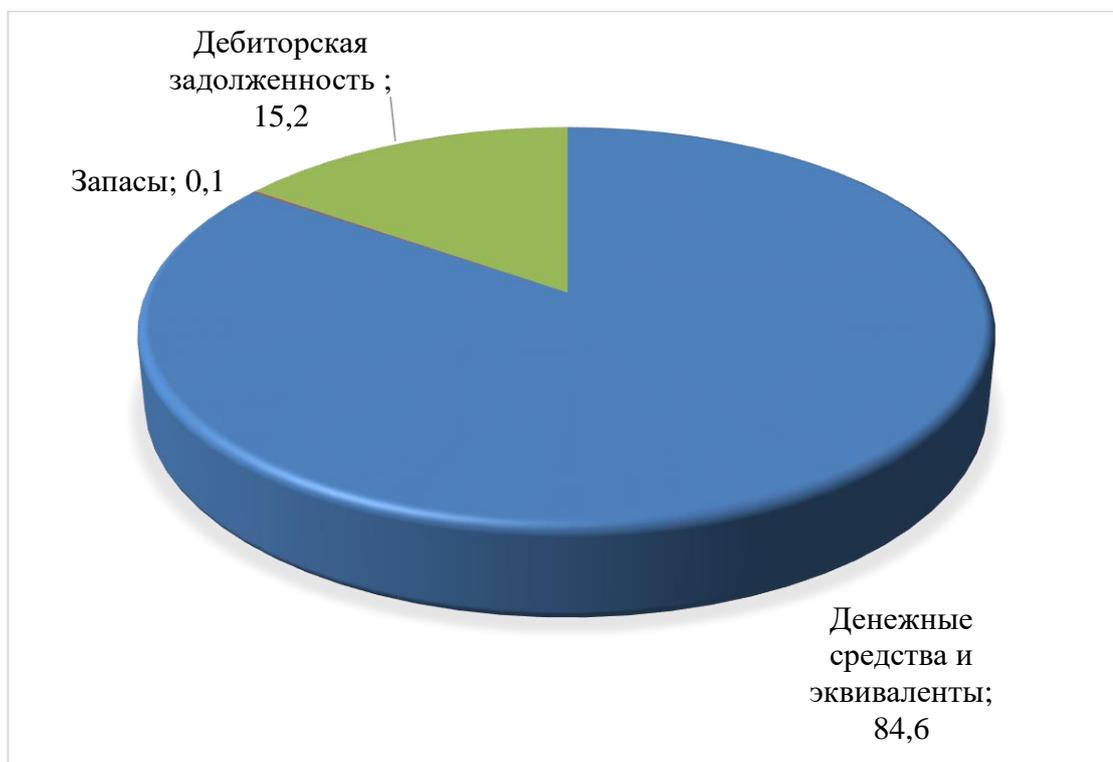


Рисунок 9 – Структура активов ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ» на 31.12.2022 г., %

Внеоборотные активы на балансе организации на конец анализируемого периода отсутствуют. Дебиторская задолженность на балансе компании занимает 15,2% от общего объема активов. Доля запасов незначительна, доля запасов в структуре активов за три года сократилась до 0,1%. Доля денежных средств в общем объеме активов значительна и составляет 84,6%.

Далее на рисунке 10 рассмотрена структура капитала ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ» на конец 2022 г.

Собственный капитал организации снизился за три года с 83602 т. р. до 80170 т. р. Доля собственного капитала выросла с 49,1% до 77,6%. Доля

краткосрочных обязательств составляет –22,4%. Долгосрочных обязательств у компании на конец 2022 г. не имеется.

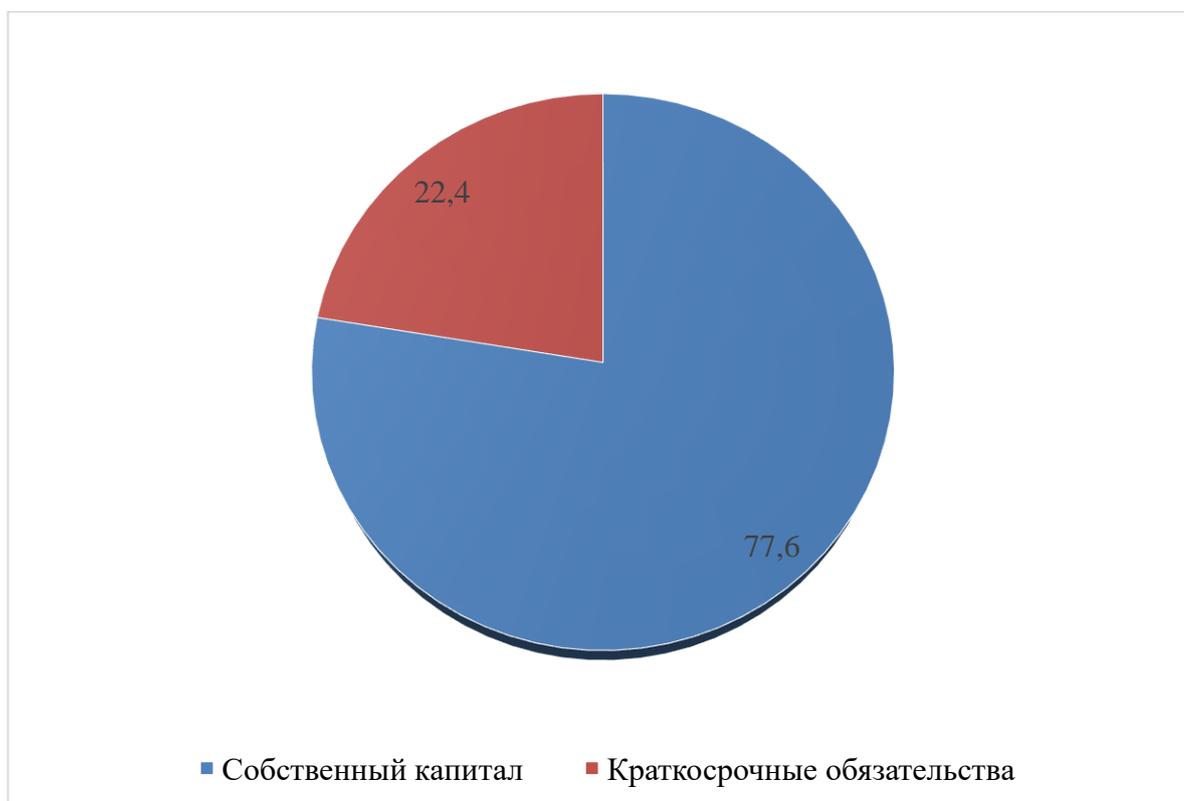


Рисунок 10 – Структура капитала компании ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ» на 31.12.2022 г., %

Далее в таблице 2 проведен анализ коэффициентов ликвидности ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ».

Таблица 2 – Показатели ликвидности предприятия ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ» за 2020-2022 гг.

| Показатели                         | Значения показателя |         |         | Абсолютное изменение |               |                   |
|------------------------------------|---------------------|---------|---------|----------------------|---------------|-------------------|
|                                    | 2020 г.             | 2021 г. | 2022 г. | 2021/2020 гг.        | 2022/2021 гг. | 2022 г. / 2020 г. |
| Коэффициент текущей ликвидности    | 1,99                | 4,8     | 4,46    | 2,81                 | 2,91          | 2,47              |
| Коэффициент быстрой ликвидности    | 1,98                | 4,79    | 4,45    | 2,81                 | 2,92          | 2,47              |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | 1,78                | 4,08    | 3,78    | 2,3                  | 2,4           | 2                 |

Все показатели ликвидности предприятия ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ» находятся выше пределов нормы на конец 2022 г., а также в 2021 и 2020 г. Так, значение показателя текущей ликвидности на конец 2022 г. составил 4,46 при норме не ниже 2. Коэффициент абсолютной ликвидности за рассматриваемый период также изменился в положительную сторону и вырос до 3,78. Коэффициент быстрой ликвидности ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ» увеличился за три года до 4,45. Высокие показатели ликвидности связаны с большой долей денежных средств в активах предприятия и относительно низкой долей краткосрочных обязательств.

Снижение показателей выручки и прибыли предприятия относительно 2020 и 2021 г. обуславливают необходимость поиска новых направлений роста финансового результата, а высокие показатели ликвидности предприятия свидетельствуют о наличии высоких объемов ликвидных активов, в том числе наличных денежных средств, для вложения их в новый бизнес-проект с целью увеличения показателей прибыли предприятия.

С целью расширения деятельности предприятия и роста финансовых результатов ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ» предлагается проект по масштабированию бизнеса.

Цель проекта – организация сервиса доставки сырых и готовых морепродуктов. Бизнес по доставке продуктов, в том числе сырых и готовых морепродуктов – это задумка, актуальность которой выросла после пандемии. Для ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ» это возможность увеличить товароборот действующего кафе, а также развить новый бизнес-проект. Вместе с тем, бизнес по доставке морепродуктов в приготовленном виде достаточно оригинален для г. Тольятти.

Основные задачи для достижения поставленной цели по реализации проекта по масштабированию бизнеса представлены на рисунке 11.



Рисунок 11 – Основные задачи для реализации проекта по масштабированию бизнеса

В следующем пункте подробно проведен анализ рынка и разработан маркетинговый план проекта по масштабированию бизнеса ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ».

## **2.2 Анализ рынка и разработка маркетингового плана проекта**

В течение последних 5-10 лет люди столкнулись с огромным количеством изменений, а повальная цифровизация затронула буквально всех. Новые веяния пришли, и в бизнес, коснувшись, в том числе ресторанов и кафетериев. Доставка готовой еды и продуктов питания – одни из самых быстрорастущих сегментов рынка электронной коммерции в России. По

данным «РБК Исследования рынков», в 2021 г. оборот российского рынка доставки готовой еды вырос на 25,7% и достиг 334 млрд. руб. [14].

Вместе с тем, рыбная отрасль России является отраслью продовольственного значения, она достаточно сложная, имеющая развитую систему межотраслевой кооперации и международной деятельности. Данная отрасль одна из динамично развивающихся отраслей экономики России, её цель – обеспечение населения высокоценными пищевыми продуктами.

По данным крупных ритейлеров за последние года категория рыбы и морепродуктов растет в стоимостном выражении, но падает в натуральном. Происходит это за счет роста средней цены за килограмм (313 руб., +8,9% в июле 2021 г. по сравнению с июлем 2020 г.) и снижения таких показателей как объем на одного покупателя (-3,2%), частота покупок (-2,5%) и объем на одну покупку (-0,7%). В целом, рыба и морепродукты занимает 3% от общей суммы расходов на товары FMCG. Ситуация с потреблением рыбы год к году ухудшается, а пенетрация (доля рыбы в чеке) снижается. В 2019 г. она была на уровне 7%, то в 2021 г. составляет 5–5,5% суммарно по рыбной гастрономии и заморозке. Основная причина – высокая цена [37].

При этом, спрос на морепродукты падает не так сильно, как на рыбу. На протяжении последних пяти лет креветки были и остаются самым продаваемым товаром в категории с точки зрения оборота в рублях. Связано это с особой потребностью, которую нельзя заменить, например, мясом. Также продолжают пользоваться спросом продукция, готовая к употреблению в пищу или в виде полуфабрикатов, изготовленная при помощи термической обработки на основе рыбы и морепродуктов. Рыба в приготовлении более сложная чем мясо, поэтому такие товары экономят покупателю время, нервы, добавляют удобство и позволяют хоть как-то обосновать рост цен на рыбу за счет добавленной стоимости. Вместе с тем, повышается спрос платежеспособного населения и аудитории с доходами выше среднего на качественные, экологически чистые и свежие продукты. Для данной категории потребителей цена второстепенный вопрос.

Следовательно, можно сделать вывод, что морепродукты в сыром и готовом виде продолжают пользоваться спросом, не смотря на влияние внешних негативных факторов.

Целевая аудитория бизнес проекта – мужчины и женщины 25-65 лет с средним и высоким уровнем дохода, готовые заплатить за сервис и высокое качество продукта.

Изучая рынок по продаже морепродуктов г. Тольятти были выделены такие основные конкуренты:

- сетевые магазины «Перекресток», «Метро», «Лента», «Ашан»;
- небольшие частные магазины по продаже рыбы и морепродуктов в разных районах города;
- магазин рыбы и морепродуктов «Дары Камчатки»;
- интернет-магазин «Рыбный мир. Морепродукты».

В таблице 3 проведен сравнительный анализ основных конкурентов проекта по масштабированию бизнеса ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ». Оценка проведена на основе балльно-рейтинговой системы. Были определены основные критерии сравнения конкурентов. По каждому критерию был выставлен балл от 0 до 5. Где 5 – организовано отлично, 4 – организовано хорошо, 3 – организовано удовлетворительно, 2 – организовано плохо, 1 – практически отсутствует критерий оценки, 0 – отсутствие критерия оценки.

В таблице 3 видно, что лидерами по всем рассматриваемым показателям выступают сетевые магазины. Основное преимущество данных магазинов перед другими это наличие сайта, возможность проведения различных маркетинговых мероприятий в виде скидок и бонусов, возможность доставки.

Следовательно, для того, чтобы проект по масштабированию бизнеса ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ» был конкурентоспособен необходимо:

- создание сайта компании и формирование узнаваемого бренда;
- удобный график доставки;
- широкий ассортимент продукции;

- наличие бонусной системы;
- доступная ценовая политика;
- возможность приготовления всех видов морепродуктов.

Таблица 3 – Сравнительный анализ основных конкурентов проекта по масштабированию бизнеса ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ»

| Показатели                  | сетевые магазины<br>«Перекресток»,<br>«Метро»,<br>«Лента»,<br>«Ашан» | небольшие частные магазины по продаже рыбы и морепродуктов в разных районах города | магазин рыбы и морепродуктов «Дары Камчатки» | интернет-магазин «Рыбный мир. Морепродукты» |
|-----------------------------|--|--|--|---|
| Ценовая политика            | 4  | 3  | 3  | 4   |
| Ассортимент                 | 3  | 3  | 4  | 4   |
| Отзывы клиентов             | 3  | 3  | 4  | 4   |
| Товары в наличии            | 3  | 3  | 3  | 3   |
| Территориальная доступность | 4  | 3  | 3  | 0   |
| Возможность доставки        | 5  | 0  | 0  | 5   |
| Наличие сайта компании      | 5  | 0  | 0  | 5   |
| Маркетинговые мероприятия   | 3  | 1  | 1  | 3   |
| Итого                       | 30   | 16   | 18   | 28  |

Основные этапы маркетингового плана проекта по масштабированию бизнеса ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ» перечислены ниже:

- а) создание узнаваемого бренда со стильным названием и логотипом. Уникальное предложение бренда – свежие и свежеприготовленные морепродукты с доставкой на дом;
- б) продвижение проекта, а именно:
  - 1) запуск страницы в социальных сетях и сайта компании. В социальных сетях можно транслировать различные акции и розыгрыши. Также можно дарить скидки и призы за репост

постов, устраивать различные конкурсы, показывать, как ведется прием товара, формируя бренд магазина и показывая, что продукция всегда качественная и свежая. Можно выкладывать видео рецепты перед выходными днями и транслировать скидки на указанные продукты;

- 2) использование таргетированной рекламы – при настройке таргетированной рекламы стоит учесть возрастную группу и целевую аудиторию;
  - 3) партнерства с другими компаниями;
  - 4) листовки в действующем кафе ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ»;
  - 5) скидка в кафе за подписку на социальные сети нового бизнес-проекта;
- в) разработка эффективной системы доставки морепродуктов:
- 1) зоны доставки – все районы города;
  - 2) временные интервалы доставки – Центральный район и Автозаводской район г. Тольятти – до 90 минут, другие районы – до 2,5 часов;
  - 3) оповещения покупателей о состоянии их заказа – оповещение покупателя при отправке заказа курьером;
- г) сбор отзывов о сервисе доставки и демонстрация их через социальные сети;
- д) накопительная бонусная система.

Вместе с тем, стоит учесть, что на рекламу во время открытия придется заложить рекламный бюджет.

С первого месяца запуска проекта будет осуществляться привлечение клиентов через социальные сети, нормальный поток продаж ожидается уже в декабре 2024 г, когда спрос на продукты питания, в особенности на рыбу и морепродукты, высок. С учетом праздников в период запуска проекта первая закупка продукции будет осуществлена на сумму 400 т. р. Средний чек

потребителя рыбной продукции и морепродуктов составляет 800 р. План продаж на первый год запуска проекта представлен в таблице 4.

Таблица 4 – План продаж на первый год запуска проекта по масштабированию бизнеса ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ», руб.

|                                   | Ноябрь<br>2023 г. | Декабрь<br>2023 г. | Январь<br>2024 г. | 2<br>триместр<br>запуска<br>проекта | 3<br>триместр<br>запуска<br>проекта | 4<br>триместр<br>запуска<br>проекта | Итого по<br>категории |
|-----------------------------------|-------------------|--------------------|-------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------|
| Готовая рыба<br>и<br>морепродукты | 40000             | 85000              | 55000             | 255000                              | 212500                              | 297500                              | 945000                |
| Сырая<br>красная рыба             | 30000             | 70000              | 25000             | 210000                              | 175000                              | 245000                              | 755000                |
| Мидии                             | 10000             | 30000              | 20000             | 90000                               | 75000                               | 105000                              | 330000                |
| Креветки                          | 25000             | 50000              | 30000             | 150000                              | 175000                              | 175000                              | 555000                |
| Морские<br>коктейли               | 10000             | 17000              | 15000             | 51000                               | 42500                               | 59500                               | 195000                |
| Раки                              | 20000             | 40000              | 20000             | 120000                              | 100000                              | 140000                              | 440000                |
| Икра                              | 30000             | 90000              | 35000             | 270000                              | 225000                              | 315000                              | 965000                |
| Лангустины                        | 40000             | 80000              | 30000             | 240000                              | 250000                              | 280000                              | 870000                |
| Краб ( под<br>заказ)              | -                 | 10000              | -                 | 30000                               | 25000                               | 35000                               | 100000                |
| Итого за<br>период                | 205000            | 472000             | 230000            | 1416000                             | 1280000                             | 1652000                             | 5255000               |

В таблице 4 видно, что планируемая выручка предприятия за первый год реализации проекта составит 5255000 р. Планируется положительная тенденция роста выручки в течение всего срока реализации проекта.

В заключении пункта в таблице 5 проведен SWOT-анализ проекта по масштабированию бизнеса ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ».

В результате SWOT-анализа проекта по масштабированию бизнеса ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ» выделены основные сильные и слабые стороны проекта, а также определены основные возможности и угрозы для его успешной реализации.

Таблица 5 – SWOT-анализ проекта по масштабированию бизнеса ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ»

| Сильные стороны  | Слабые стороны   |
|--|--|
| Широкий ассортимент продукции<br>Конкурентоспособная ценовая политика<br>Доставка на дом<br>Возможность заказа как свежих, так и приготовленных продуктов<br>Экономия расходов за счет развития проекта на базе действующего кафе<br>Накопительная бонусная система<br>Страница в социальных сетях и сайт компании | Высокая конкуренция сетевых магазинов<br>Не большие возможности ценовой конкуренции<br>Слабая узнаваемость бренда  |
| Возможности  | Угрозы   |
| Продвижение проекта через действующее кафе<br>Продвижение проекта с использованием социальных сетей, таргетированной рекламы и так далее<br>Партнерства с ресторанами и кафе города  | Геополитические риски<br>Задержки поставок<br>Некачественный товар<br>Ненадежные поставщики<br>Рост конкуренции<br>Снижение платежеспособности населения |

Компании необходимо сфокусироваться на преимуществах и возможностях для достижения поставленной цели.

### 2.3 Разработка организационного плана проекта

Для реализации нового проекта предприятию необходимо найти помещение для хранения и приготовления морепродуктов. Площадь помещения должна быть 50-65 квадратных метров, территориально в географическом центре г. Тольятти, для одинаковой доступности нескольких районов города. Основные критерии, влияющие на выбор помещения, касаются соответствия нормам законодательства:

- наличие коммуникаций – водопровод, канализация, электричество, вытяжка и вентиляция;
- соответствие нормам противопожарной безопасности;
- соответствие эпидемиологическим требованиям;
- наличие холодильного оборудования будет преимуществом.

Таблица 6 – График реализации проекта масштабирования бизнеса ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ»

| Производимые работы   | Ноябрь 2023 г. | Декабрь 2023 г. | Январь 2024 г. |
|---|----------------|-----------------|----------------|
| Получение необходимой документации для осуществления деятельности | +              | -               | -              |
| Поиск помещения для аренды  | +              | -               | -              |
| Подготовка помещений  |                |                 |                |
| Заключение договора аренды  | +              | -               | -              |
| Косметический ремонт помещения                                    | +              | -               | -              |
| Приобретение оборудования, техники и мебели                       | +              | -               | -              |
| Маркетинговые мероприятия   |                |                 |                |
| Печать листовок   | +              | -               | -              |
| Разработка сайта  | +              | -               | -              |
| Запуск страницы в социальных сетях                                | +              | -               | -              |
| Раздача листовок  | -              | +               | -              |
| Проведение конкурса за репост страницы в социальных сетях         | +              | -               | +              |
| Поиск и найм персонала  |                |                 |                |
| Организация собеседований   | +              | +               | -              |
| Найм сотрудников  | +              | -               | -              |
| Обучение и стажировка сотрудников                                 | -              | +               | -              |
| Ассортимент   |                |                 |                |
| Разработка основного ассортимента и меню                          | +              | -               | -              |
| Оформление договоров на поставку поставщиками                     | +              | -               | -              |
| Первоначальная закупка морепродуктов                              | -              | +               | -              |

В начале разработки организационного плана проекта масштабирования бизнеса ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ» составлен график его реализации (Таблица 6).

В таблице 6 видно, что запуск бизнес-проекта ожидается перед новогодними праздниками, когда обычно происходит наибольший спрос на продукты питания, в частности на морепродукты.

Так как предприятие действующее, то документы на регистрацию ИП или ООО не потребуются.

Также предприятие имеет уже необходимые разрешения на торговлю продуктами питания.

Список документов, которые могут понадобиться для открытия нового бизнеса:

- санитарно-эпидемиологическое заключение от Роспотребнадзора;
- заключение пожарной инспекции;
- договор на вывоз ТБО;
- договор о регулярном обслуживании кондиционеров с очисткой и дезинфекцией;
- договоры о проведении периодической дезинфекции, дератизации помещения;
- свидетельство о регистрации предпринимательской деятельности;
- СанПиН с приложением о реализуемой продукции в торговой точке;
- аттестат рабочих мест;
- распечатанный закон «О защите прав потребителей»;
- медкнижки работников;
- книга жалоб и предложений.

Основной ассортимент новой торговой точки ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ» будет состоять из следующих категорий морепродуктов:

- ракообразные (крабы, раки, креветки и шримсы, криль),

- моллюски (кальмары и каракатицы, морской гребешок, мидии и устрицы, трубач, прочие моллюски),
- иглокожие (морской еж, прочие иглокожие) всех видов обработки.

На первое время отдается предпочтение недорогой и востребованной продукции. Также будет составлено меню, состоящее из готовых блюд из данных ингредиентов.

Для определения основных позиций меню и ориентировочных первоначальных объемов закупки можно провести опрос предпочтений в социальных сетях среди подписчиков.

Минимальный комплект оборудования и мебели, необходимый для запуска проекта, состоит из:

- стеллаж – 2 шт.;
- весы – 1 шт.;
- кассовый аппарат – 1 шт.;
- холодильная и морозильная камеры – 2 шт.;
- плита – 1 шт.;
- гриль – 1 шт.;
- стол разделочный и для приготовления продуктов – 2 шт.;
- стол и два стула для отдыха персонала – 1 комплект;
- микроволновая печь – 1 шт.;
- чайник – 1 шт.

Наем и обучение персонала имеет важное значение для успеха нового бизнес-проекта.

Первоначально для запуска проекта минимальный штат сотрудников может включать следующие категории персонала:

- администратор – контроль за работой персонала, координация персонала, прием и оформление заказов, в том числе и через сайт и социальные сети компании – 2 человека;
- повар – 2 человека;

- уборщица на неполный рабочий день – 1 человек;
- бухгалтер – предприятие будет вести основной бухгалтер ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ»;
- курьер – 3 человека с собственным автомобилем. Первое время возможна работа с совместителями с сдельной оплатой за каждый полученный заказ.

Наличие опыта работы в области приготовления рыбной продукции и морепродуктов для поваров обязательно.

Планируемый график работы нового бизнеса – с 10.00 до 22.00 ежедневно.

В таблице 7 представлен начальный размер заработной платы сотрудников новой торговой точки ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ».

Таблица 7 – Начальный размер заработной платы сотрудников новой торговой точки ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ»

| Персонал      | Размер оплаты труда, руб.                         |
|---------------|---|
| Администратор | 26000   |
| Повар         | 28000   |
| Уборщица      | 8000  |
| Курьер        | 600 руб., смена + 200 руб. заказ + оплата бензина |

При поиске рыбной продукции и морепродуктов важно выбирать надежных поставщиков, которые поставляют высококачественные товары. Выбор поставщиков должен состоять из следующих этапов, перечисленных на рисунке 12.

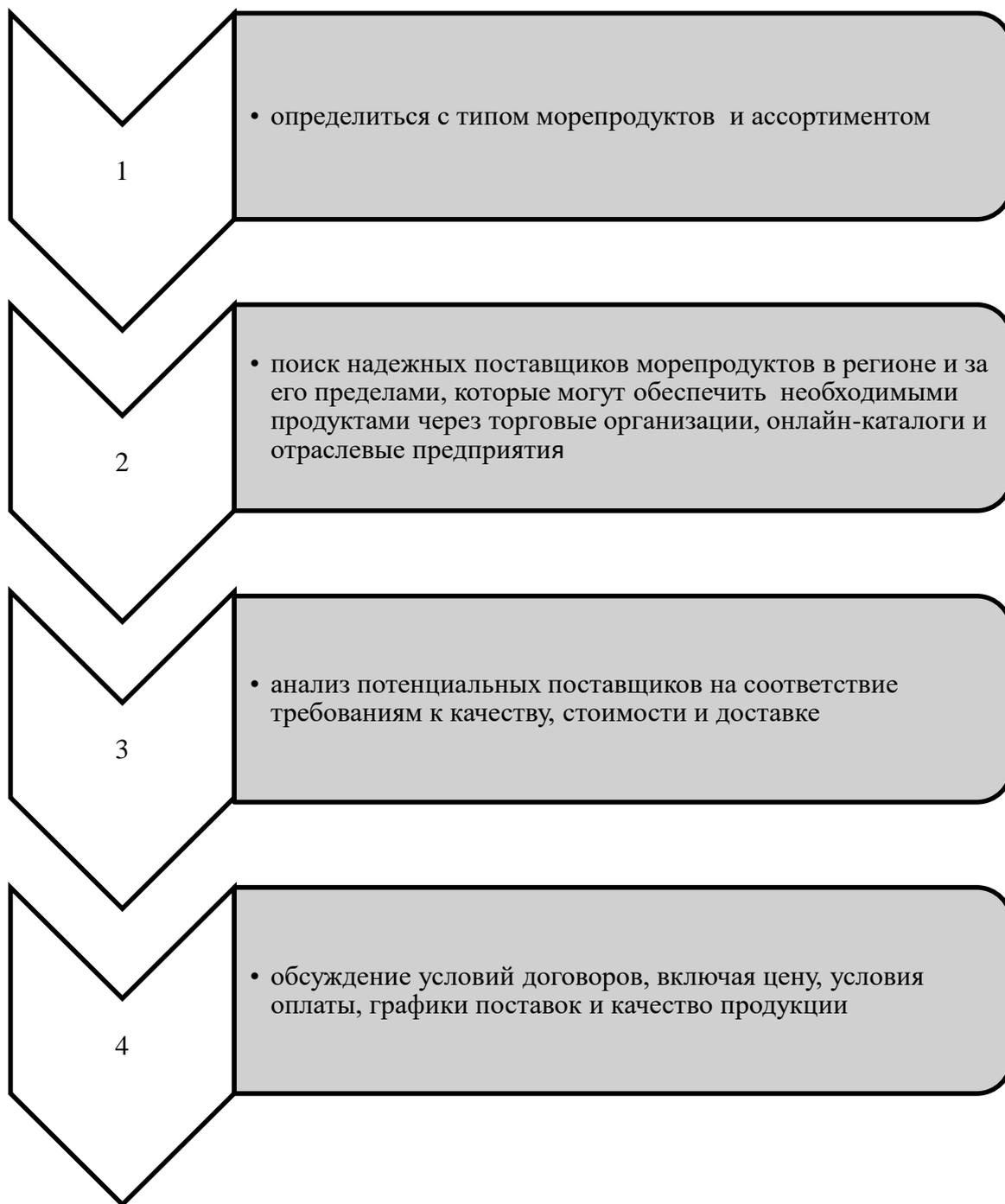


Рисунок 12 – Этапы выбора поставщиков для проекта по масштабированию бизнеса ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ»

Основные производители и поставщики морепродуктов в России, с которыми можно заключить договора о сотрудничестве в рамках нового проекта по масштабированию бизнеса ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ» представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Перечень поставщиков для проекта по масштабированию бизнеса ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ»

| Ведущие производители и поставщики России   | Поставщики Самарской области   |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ООО «Кам Нерест» – ведущая компания Камчатского края, занимающаяся добычей и переработкой морепродуктов;</li> <li>2. ООО «Мурманрыбпродукт» – одна из крупнейших рыбоперерабатывающих компаний на Северо-Западе России, специализирующаяся на производстве и экспорте морепродуктов;</li> <li>3. ООО «Атлантика» – компания, занимающаяся добычей и переработкой морепродуктов на территории Калининградской области;</li> <li>4. ООО «Востокрыба» – компания, специализирующаяся на добыче, переработке и экспорте морепродуктов на Дальнем Востоке России.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ООО «РК МЕНСАЛЬ» – компания, осуществляющая торговлю оптовую рыбой, ракообразными и моллюсками, консервами и пресервами из рыбы и морепродуктов.</li> <li>2. ООО «СИФУД АКВА РУС» – компания, осуществляющая оптовую торговлю прочими пищевыми продуктами, включая рыбу, ракообразных и моллюсков.</li> <li>3. ГК «ВИКИНГ» – группа компаний занимает лидирующие позиции на рынке оптовой торговли в Приволжском федеральном округе. Высочайший уровень сервиса поставок рыбы и морепродуктов. Хранение, доставка, подбор и поиск необходимой продукции. Гибкий подход к ценообразованию.</li> </ol> |

Для формирования конкурентной ценовой политики целесообразнее работать с несколькими партнерами одновременно.

### 3 Разработка финансового проекта и модели управления рисками при масштабировании бизнеса ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ»

#### 3.1 Разработка финансового плана и оценка эффективности проекта

В данном пункте представлен финансовый план бизнес-проекта по масштабированию бизнеса ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ» и оценена его эффективность.

Таблица 9 – Инвестиционные затраты на оборудование для запуска проекта по масштабированию бизнеса ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ»

| Статья расходов   | Количество | Сумма, руб. |
|---|------------|-------------|
| Затраты на оборудование   |            |             |
| Холодильная камера с льдогенераторами (б/у)   | 1          | 35000       |
| Двухсекционный морозильный ларь (б/у)   | 1          | 25000       |
| Среднетемпературная холодильная камера (б/у)  | 1          | 80000       |
| Стол для разделывания рыбы  | 1          | 5000        |
| Стеллажи  | 2          | 10000       |
| Холодильник для прочих продуктов  | 1          | 30000       |
| Микроволновая печь  | 1          | 5000        |
| Плита   | 1          | 40000       |
| Стол для приготовления готовых блюд   | 1          | 6000        |
| Гриль   | 1          | 10000       |
| Комплект стол и 2 стула для отдыха персонала  | 1          | 7000        |
| Планшет для администратора  | 1          | 20000       |
| Телефон   | 1          | 5000        |
| Весы  | 1          | 3000        |
| Касса   | 1          | 12000       |
| Набор кухонного инвентаря   | 1          | 10000       |
| Моечная раковина  | 1          | 10000       |
| Сантехника  | 1          | 15000       |
| Огнетушитель  | 2          | 6000        |
| План эвакуаций  | 2          | 3000        |
| Кассовое оборудование и ПО 1С   | 1          | 25000       |
| Сетевое оборудование, точки WiFi, роутер  | 1          | 15000       |
| Прочие расходы (кассовые ленты, упаковочный материал, моющие средства, салфетки и другое) | 1          | 15000       |
| Итого   | 27         | 378000      |

Первоначально, рассчитаны затраты на запуск проекта по масштабированию бизнеса. Инвестиционные затраты на оборудование для запуска проекта по масштабированию бизнеса ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ» перечислены в таблице 9.

В таблице 9 видно, что инвестиционные затраты на оборудование для запуска проекта по масштабированию бизнеса ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ» составят 378000 р.

С учетом рассчитанных расходов на оборудование в таблице 10 представлены начальные инвестиционные расходы на запуск проекта по масштабированию бизнеса ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ». Также здесь будут учтены расходы на продвижение бизнес-проекта на период запуска.

Таблица 10 – Начальные инвестиционные расходы на запуск проекта по масштабированию бизнеса ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ»

| Статья расходов  | Сумма, руб. |
|--|-------------|
| Затраты на получение разрешительной документации                     | 10000       |
| Регистрация кассового оборудования                                   | 3500        |
| Затраты на оборудование  | 378000      |
| Аренда (за 2 месяца)   | 70000       |
| Косметический ремонт помещения                                       | 15000       |
| Маркетинговые расходы (листовки, запуск сайта, проведение конкурсов) | 50000       |
| Прочее   | 526500      |

В таблице 10 рассчитаны начальные инвестиционные расходы на запуск проекта по масштабированию бизнеса ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ». Размер данных расходов составил 526500 т. р.

Далее произведен расчет текущих расходов проекта по масштабированию бизнеса ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ». Результаты расчета представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Текущие затраты проекта по масштабированию бизнеса ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ» в первый месяц запуска

| Статья расходов                          | Сумма, руб. |
|--|-------------|
| Арендные платежи                         | 35000       |
| Коммунальные услуги                      | 10000       |
| Фонд оплаты труда (включая отчисления)   | 155000      |
| Закупка товара                           | 400000      |
| Техническое сопровождение сайта компании | 10000       |
| Оплата интернета и телефонии             | 1500        |
| Прочие расходы                           | 10000       |
| Коммерческие расходы                     | 5000        |
| Прочее                                   | 626500      |

В таблице 11 видно, что в текущие затраты входит закупка товара, которая составляет основную часть текущих расходов предприятия. В таблице 11 указана стоимость первой закупки товара для запуска проекта по масштабированию бизнеса ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ».

Наглядно структура текущих расходов представлена на рисунке 13.

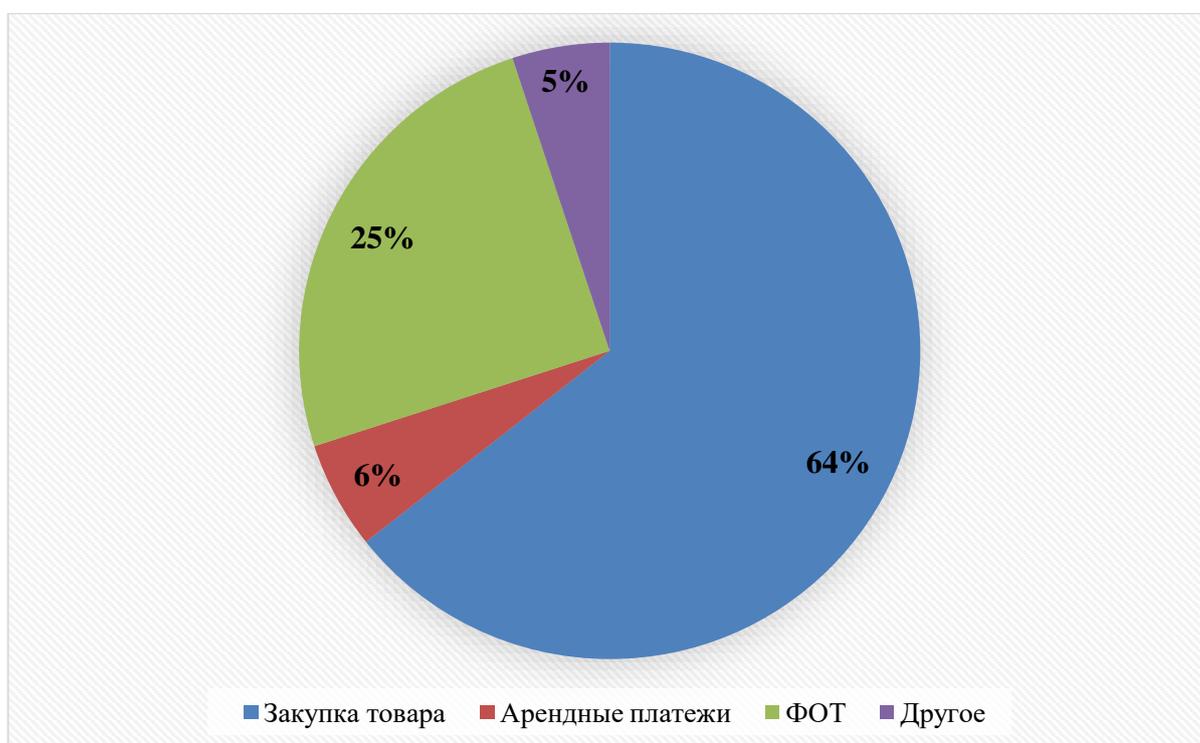


Рисунок 13 – Структура текущих расходов бизнес-проекта, %

На рисунке 13 видно, что расходы на закупку товара составляют 64% от всего объема текущих расходов предприятия. Фонд оплаты труда занимает 25%.

Далее в таблице 12 представлена динамика расходов на закупку товара в течение первого года запуска проекта по масштабированию бизнеса.

Таблица 12 – Динамика расходов на закупку товара в течение первого года запуска проекта по масштабированию бизнеса ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ», руб.

| Затраты                   | Ноябрь 2023 | Декабрь 2023 | Январь 2024 | 2 триместр запуска проекта | 3 триместр запуска проекта | 4 триместр запуска проекта | Итого   |
|---------------------------|-------------|--------------|-------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|---------|
| Расходы на закупку товара | 400000      | 200000       | 150000      | 750000                     | 780000                     | 1050000                    | 3330000 |

Расходы на закупку товара в первый год запуска составят 3330000 руб.

Ниже в таблице 13 представлены общие текущие затраты по реализации проекта по масштабированию бизнеса ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ» в течение первого года запуска бизнес-проекта.

Таблица 13 – Общие текущие затраты по реализации проекта по масштабированию бизнеса ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ», руб.

| Затраты                       | Ноябрь 2023 | Декабрь 2023 | Январь 2024 | 2 триместр запуска проекта | 3 триместр запуска проекта | 4 триместр запуска проекта | Итого   |
|-------------------------------|-------------|--------------|-------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|---------|
| Расходы на закупку товара     | 400000      | 200000       | 150000      | 750000                     | 780000                     | 1050000                    | 3330000 |
| Прочие текущие расходы        | 226500      | 226500       | 226500      | 226500                     | 226500                     | 226500                     | 1359000 |
| Затраты на оборудование       | 378000      | -            | -           | -                          | -                          | -                          | 378000  |
| Прочие инвестиционные затраты | 78500       | -            | -           | -                          | -                          | -                          | 78500   |
| Итого                         | 1083000     | 426500       | 376500      | 976500                     | 1006500                    | 1276500                    | 5145500 |

В таблице 13 видно, что общие расходы на реализацию проекта составят в течение первого года запуска 5145500 руб. Расходы на запуск проекта в первый месяц составят 1083000 р.

Для финансирования проекта будут использоваться свободные денежные средства предприятия ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ». Доля денежных средств и финансовых вложений в общем объеме активов предприятия значительна и составляет 84,6%. Коэффициент абсолютной ликвидности составляет 3,78% при норме от 0,2 до 0,5. Сумма денежных средств и финансовых вложений на начало 2022 г. составляет 87466 т. р. Следовательно, у предприятия есть собственный запас денежных средств для масштабирования бизнеса без потери ликвидности и финансовой устойчивости.

Динамика планируемой выручки от продаж проекта по масштабированию бизнеса ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ» представлена наглядно на рисунке 14.

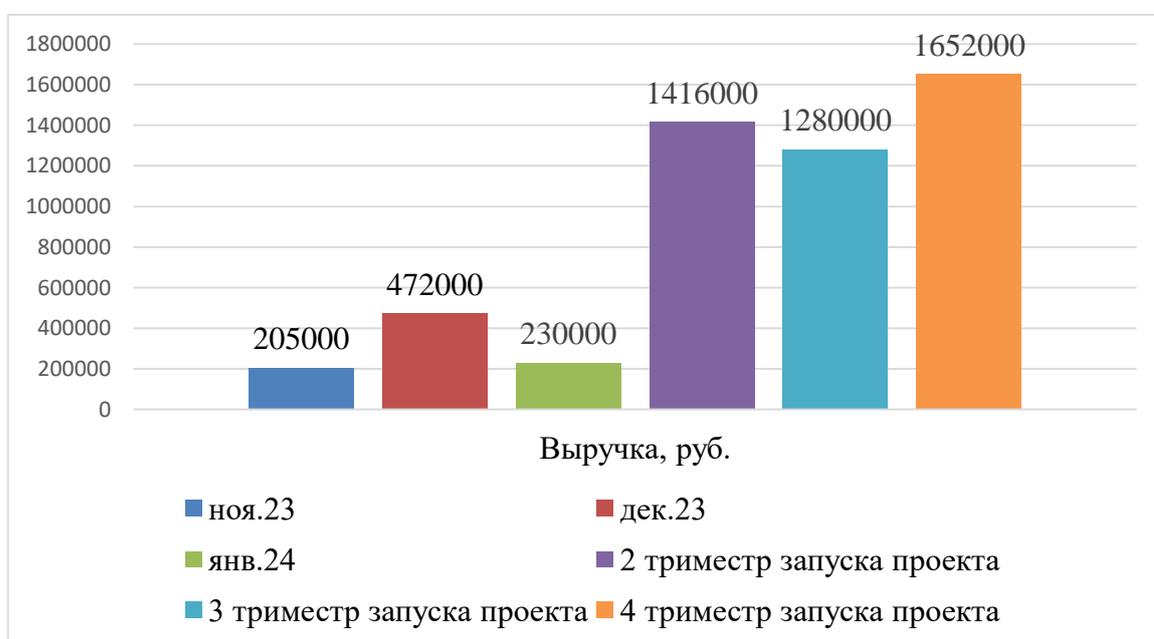


Рисунок 14 – Динамика планируемой выручки от продаж проекта по масштабированию бизнеса ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ», руб.

В заключении, в таблице 14 рассчитана прибыль от продаж с учетом планируемых расходов и доходов данного проекта в течение первого года запуска.

Таблица 14 – Расчет прибыли от продаж в первый год запуска проекта по масштабированию бизнеса ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ», руб.

| Показатель        | Ноябрь 2023 | Декабрь 2023 | Январь 2024 | 2 триместр запуска проекта | 3 триместр запуска проекта | 4 триместр запуска проекта | Итого   |
|-------------------|-------------|--------------|-------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|---------|
| Выручка, итого    | 205000      | 472000       | 230000      | 1416000                    | 1280000                    | 1652000                    | 5255000 |
| Расходы, итого    | 1083000     | 426500       | 376500      | 976500                     | 1006500                    | 1276500                    | 5145500 |
| Прибыль от продаж | -878000     | 45500        | -146500     | 439500                     | 273500                     | 375500                     | 109500  |

Согласно данным таблицы 14, прибыль от продаж за первый год запуска проекта по масштабированию бизнеса ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ» составит 109500 руб. Проект выйдет на окупаемость в конце 1 года запуска.

Рентабельность продаж за первый год реализации проекта можно найти по формуле:

$$\text{Рентабельность продаж} = \frac{\text{Прибыль от продаж}}{\text{Выручка от реализации}} \cdot 100\%, \quad (1)$$

$$\text{Рентабельность продаж} = \frac{109500}{5255000} \cdot 100\% = 2,1\%$$

Следовательно, предложенный в бакалаврской работе проект по масштабированию бизнеса ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ» эффективен, прибыль от продаж в первый год запуска проекта составит 109500 р., рентабельность продаж составит 2,1%.

В следующем пункте оценены основные риски, связанные с реализацией масштабирования бизнеса ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ».

### 3.2 Разработка модели управления рисками при масштабировании бизнеса ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ»

Реализация масштабирования бизнеса ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ», как и реализация любого бизнес-проекта сопряжена с множеством различных предпринимательских рисков. Задача менеджмента предприятия перед запуском проекта основательно оценить данные риски и заранее предусмотреть мероприятия по их снижению и предотвращению.

Основными рисками реализации масштабирования бизнеса ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ» являются следующие виды риска, представленные на рисунке 15.



Рисунок 15 – Основные риски реализации масштабирования бизнеса ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ»

При реализации проекта по масштабированию бизнеса будет использоваться стратегия снижения и предотвращения финансовых рисков. Основные элементы модели управления рисками масштабирования бизнеса ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ» представлены на рисунке 16.

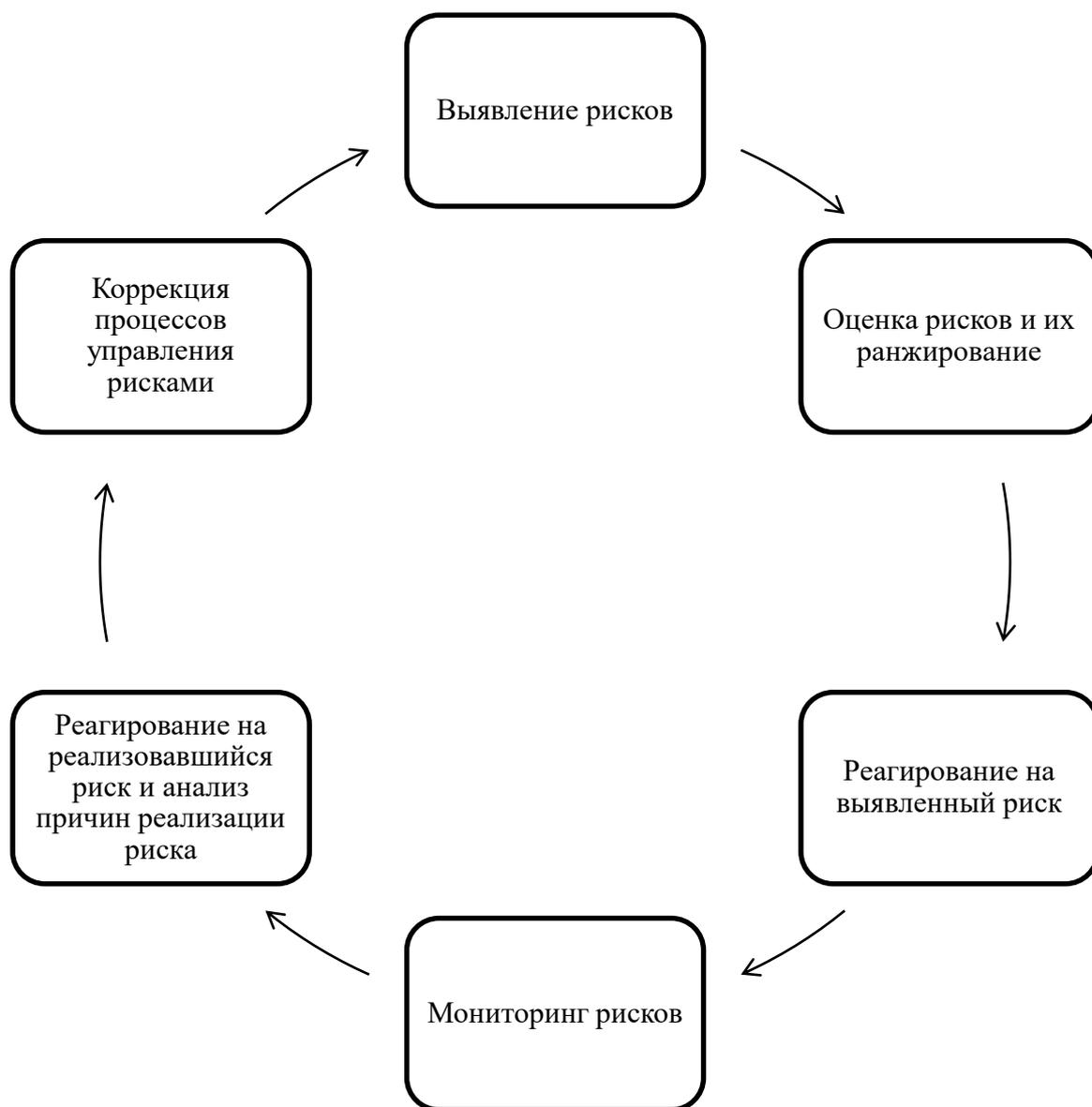


Рисунок 16 – Основные элементы модели управления рисками масштабирования бизнеса ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ»

В рамках модели управления рисками, после определения основных рисков, проводится их оценка. Оценка проводится качественная и

количественная. По итогам оценки проводится ранжирование рисков по степени их влияния на реализацию проекта.

Далее в таблице 15 проведена качественная оценка рисков масштабирования бизнеса ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ».

Таблица 15 – Качественная оценка рисков масштабирования бизнеса ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ»

| Вид риска   | Последствия риска   |
|---|---|
| Недочеты в финансово-экономическом плане проекта                | Недостаток средств для реализации проекта, более долгие сроки окупаемости.  |
| Конкуренция   | Появление новых сильных конкурентов с различными преимуществами.  |
| Расторжение договоров с основными поставщиками                  | Задержка поставок, ухудшение качества привозимой продукции, простои производства определенных наименований ассортимента.                                  |
| Снижение потребительского спроса и платежеспособности населения | Снижение товарооборота, выручки от реализации товаров и услуг, прибыли от продаж.   |
| Поломка оборудования  | При выходе из строя торгового оборудования велик риск порчи продукции.  |
| Повышение себестоимости продаж                                  | Снижение прибыли от продаж. Бизнес может стать неэффективным и не рентабельным.   |
| Некачественное сырье  | Продукция плохого качества может повлечь за собой потерю репутации магазина.  |
| Резкое подорожание торговой площади                             | Изменение экономической ситуации может повлечь увеличение расходов на аренду помещения, что увеличит себестоимость продаж и снизит финансовые результаты. |

В таблице 15 перечислены основные риски и дана характеристика последствий от их реализации.

Ниже в таблице 16 проведен количественный анализ основных рисков масштабирования бизнеса ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ» путем оценки его по следующим параметрам:

- вероятность наступления;
- степень влияния риска на реализацию проекта масштабирования бизнеса.

Таблица 16 – Количественная оценка рисков масштабирования бизнеса ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ»

| Наименование риска  | Вероятность наступления (0-1 балл, где 0-низкая, 1-очень высокая) | Степень влияния риска на реализацию проекта (0-5 баллов, где 0-низкая, 5-очень высокая) | Оценка риска |
|---|---|---|--------------|
| Недочеты в финансово-экономическом плане проекта                | 0,2   | 4   | 0,8          |
| Конкуренция   | 0,3   | 2   | 0,6          |
| Расторжение договоров с основными поставщиками                  | 0,5   | 3   | 1,5          |
| Снижение потребительского спроса и платежеспособности населения | 0,4   | 2   | 0,8          |
| Поломка оборудования  | 0,5   | 3   | 1,5          |
| Повышение себестоимости продаж                                  | 0,6   | 3   | 1,8          |
| Некачественное сырье  | 0,4   | 2   | 0,8          |
| Резкое подорожание торговой площади                             | 0,5   | 2   | 1            |

В таблице 16 видно, что к рискам с самым сильным влиянием на реализацию проекта по масштабированию бизнеса ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ» относятся риск потери основных поставщиков, риск повышения себестоимости продаж, риск поломки оборудования и порчи сырья, а также риск роста стоимости аренды.

В заключении пункта в таблице 17 описаны основные мероприятия, которые смогут снизить и предотвратить основные риски, связанные с реализацией масштабирования бизнеса ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ».

Перечисленные в таблице 17 мероприятия позволят снизить или предотвратить риски, связанные с реализацией масштабирования бизнеса ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ».

Таблица 17 – Мероприятия по снижению и предотвращению основных рисков, связанных с реализацией масштабирования бизнеса ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ»

| Вид риска   | Последствия риска  |
|---|--|
| Недочеты в финансово-экономическом плане проекта                | Получение дополнительных консультаций по финансовым расчетам у экспертов.  |
| Конкуренция   | Работа над привлечением лояльных к компании клиентов, создание положительного имиджа и репутации, расширение услуг и обеспечение высокого сервиса и качества продукции.  |
| Расторжение договоров с основными поставщиками                  | Налаживание тесного сотрудничества с поставщиками, диверсификация поставщиков.   |
| Снижение потребительского спроса и платежеспособности населения | Расширение ассортимента, добавление «бюджетных» позиций, продажа различных «сетов» для экономии средств, акции, бонусы.  |
| Поломка оборудования  | Для снижения возможных потерь всегда нужно иметь заключенный договор с организацией, которая сможет сразу предоставить оборудование взамен сломанного на время ремонта. При выходе из строя рефрижератора обслуживающая организация должна оперативно среагировать в день поломки и иметь в наличии запасные части для быстрого ремонта. |
| Повышение себестоимости продаж                                  | Смена ассортимента, поиск новых поставщиков, поиск заказчиков, готовых платить больше за качество продукции.   |
| Некачественное сырье  | Тщательный отбор поставщиков сырья, контроль сроков годности продукта и регулярный бракераж товара.  |
| Резкое подорожание торговой площади                             | Заключение договора аренды минимум на один год с указанием фиксированной оплаты.   |

Следовательно, по результатам данного раздела можно сделать вывод, что разрабатываемый проект по масштабированию бизнеса ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ» эффективен и в нем учтены все риски, которые могут снизить его эффективность в будущем.

## Заключение

Масштабирование бизнеса – любое намеренное увеличение и расширение границ деятельности компании ради повышения прибыли. При масштабировании компания растёт и одновременно с этим увеличивается количество рисков, которые могут негативно отразиться на ее деятельности. Разработка модели управления рисками при масштабировании бизнеса является очень важным вопросом для успешного развития бизнеса и достижения поставленных целей предприятия.

В соответствии с поставленной целью были решены все задачи бакалаврской работы.

В первом разделе исследования представлены основные теоретические основы разработки модели управления рисками при масштабировании бизнеса, изучены особенности формирования бизнес-плана при масштабировании бизнеса, а также охарактеризованы основные способы и модели управления рисками. Процесс формирования бизнес-плана при масштабировании бизнеса имеет свои специфические особенности. Формирование бизнес-плана при масштабировании бизнеса требует более детального и глубокого анализа существующей ситуации, определения целей, стратегии масштабирования, разработки модели управления рисками, а также контроля за реализацией бизнес-проекта. Важным этапом в процесс масштабирования бизнеса выступает формирование модели управления рисками. Управление финансовыми рисками предприятия предоставляет предприятиям основу для выявления потенциальных финансовых рисков, анализа их влияния на бизнес и разработки стратегий по управлению и смягчению этих рисков. Существует большое множество различных методов управления рисками, таких как хеджирование, страхование, лимитирование, избегание, диверсификация рисков и другие. При формировании модели управления рисками при масштабировании бизнеса рекомендуется использовать методы управления рисками комплексно.

Во втором разделе исследования проведен краткий обзор эффективности деятельности ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ», возможности разработки проекта по масштабированию бизнеса организации, а также разработан организационный план проекта. В результате анализа рынка было выявлено, что морепродукты в сыром и готовом виде продолжают пользоваться спросом, не смотря на влияние внешних негативных факторов. Целевая аудитория бизнес проекта – мужчины и женщины 25-65 лет с средним и высоким уровнем дохода, готовые заплатить за сервис и высокое качество продукта. Изучая рынок по продаже морепродуктов г. Тольятти были выделены такие основные конкуренты: сетевые магазины «Перекресток», «Метро», «Лента», «Ашан», небольшие частные магазины по продаже рыбы и морепродуктов в разных районах города, магазин рыбы и морепродуктов «Дары Камчатки», интернет-магазин «Рыбный мир. Морепродукты». В результате проведенного анализа конкурентов лидерами по всем рассматриваемым показателям выступают сетевые магазины. Основные преимущества данных магазинов перед другими: наличие сайта, возможность проведения различных маркетинговых мероприятий в виде скидок и бонусов, возможность доставки.

Основные этапы маркетингового плана проекта по масштабированию бизнеса ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ» состоят из мероприятий по созданию узнаваемого, уникального бренда, продвижения проекта в социальных сетях, создание сайта, использование таргетированной рекламы и другое. В результате SWOT-анализа были определены сильные стороны проекта, состоящие в возможности доставки продукции на дом как в сыром, так и приготовленном виде, широкий ассортимент продукции, удобство заказа через сайт, социальные сети и так далее.

Запуск бизнес-проекта ожидается перед новогодними праздниками, когда обычно происходит наибольший спрос на продукты питания, в частности на морепродукты. На предприятии планируется широкий ассортимент морепродуктов, однако на первое время отдается предпочтение

недорогой и востребованной продукции. Также будет составлено меню, состоящее из готовых блюд из данных ингредиентов. Для определения основных позиций меню и ориентировочных первоначальных объемов закупки можно провести опрос предпочтений в социальных сетях среди подписчиков.

Минимальный штат сотрудников для запуска проекта включает следующие категории персонала: администратор, повар, уборщица, курьер. Средний месячный ФОТ составляет 155 т. р.

Для формирования конкурентной ценовой политики целесообразнее работать с несколькими поставщиками одновременно.

Сформированный финансовый план проекта показал, что начальные инвестиционные расходы на запуск проекта по масштабированию бизнеса ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ» составят 526,5 т. р., в том числе затраты на оборудование в размере 378 т. р. Текущие затраты в первый месяц запуска проекта по масштабированию бизнеса ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ» составят 626,5 т. р., в том числе 400 т. р. на закупку товара. Расходы на закупку товара в первый год запуска составят 3330 т. р. Общие текущие затраты по реализации проекта по масштабированию бизнеса ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ» в течение первого года запуска бизнес-проекта составят 5145,5 т. р. Расходы на запуск проекта в первый месяц составят 1083 т. р.

Для финансирования проекта будут использоваться свободные денежные средства предприятия ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ». У предприятия есть собственный запас денежных средств для масштабирования бизнеса без потери ликвидности и финансовой устойчивости.

Выручка от реализации проекта по масштабированию бизнеса ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ» в течение первого года запуска бизнес-проекта составят 5255 т. р. Прибыль от продаж за первый год проекта составит 109,5 т. р. Проект выйдет на окупаемость в конце 1 года запуска. Рентабельность продаж за первый год реализации проекта составит – 2,1%.

К основным рискам, связанным с реализацией масштабирования бизнеса ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ», относятся:

- недочеты в финансово-экономическом плане проекта;
- конкуренция;
- расторжение договоров с основными поставщиками;
- снижение потребительского спроса и платежеспособности населения;
- поломка оборудования;
- повышение себестоимости продаж;
- некачественное сырье;
- резкое подорожание торговой площади.

К рискам с самым сильным влиянием на реализацию проекта по масштабированию бизнеса ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ» относятся: риск потери основных поставщиков, риск повышения себестоимости продаж, риск поломки оборудования и порчи сырья, а также риск роста стоимости аренды. В исследовании сформирована модель управления данными рисками, направленная на снижение и предотвращение данных рисков.

Следовательно, в результате проведенного исследования в данной бакалаврской работе разработан эффективный проект по масштабированию бизнеса ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ», в котором учтены все риски, которые могут снизить его эффективность в будущем.

## Список используемой литературы

1. Амедиева Э. А. Понятие рисков в экономической деятельности // Современные научные исследования и разработки. 2019. № 6(23). С. 65-68.
2. Бабанская А. С. Анализ и оценка финансовых рисков / А. С. Бабанская, А. А. Груднева // Бухучет в сельском хозяйстве. 2020. № 4. С. 66-75.
3. Бизнес-планирование в предпринимательской деятельности [Электронный ресурс]. – Режим доступа [https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/42386/1/978-5-7996-1803-2\\_2016.pdf](https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/42386/1/978-5-7996-1803-2_2016.pdf) (дата обращения: 16.03.2023).
4. Бизнес-план и планирование на предприятии [Электронный ресурс]. – Режим доступа <https://obe.ru/journal/vypusk-2020-g-3-19-sentyabr/tudvaseva-e-yu-biznes-plan-i-planirovanie-na-predpriyatii/> (дата обращения: 16.03.2023).
5. Будырина И. А. Анализ финансовых рисков экономического объекта / И.А. Будырина, О.И. Аверина // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2021. № 12-1 (63). С. 139–142.
6. Буньковский Д. В. Инструменты управления предпринимательскими рисками // Вопросы управления. 2019. №1 (37). С. 118.
7. Векилов С. Управление и определение финансовых рисков в экономике / С. Векилов, Г. Амангелдиева // Интернаука. 2022. № 12-4(235). С. 43-44.
8. Воловиков Б. П. Стратегическое бизнес-планирование на промышленном предприятии с применением динамических моделей и сценарного анализа [Текст]: монография / Б. П. Воловиков. М.: Инфра-М, 2015. 220 с.
9. Воронцовский А. В. Управление рисками: учебник и практикум для вузов / А. В. Воронцовский. 2-е изд. Москва: Издательство Юрайт, 2022. 485 с.

10. Гарина Е. П., Гарин А. П. Ускорение процесса разработки новой продукции на промышленных предприятиях через развитие ландшафта бизнес-процессов нового поколения // Вестник Чувашского университета. 2013. №1. С.242-246.

11. Гражданский Кодекс Российской Федерации: федер. закон от 30.11.1994 г. № 51-ФЗ. [Электронный ресурс] – URL: <http://www.consultant.ru/document/> (дата обращения: 05.03.2023).

12. Денильханова П. М., Таймасханов З. Х. Бизнес-план как элемент стратегического планирования // Вестник КНИИ РАН. Серия: Социальные и гуманитарные науки. 2022. № 3 (3). С. 21-26.

13. Додонова Е. В., Зайцева О. П. Особенности управления финансовыми рисками, а также механизмы их нейтрализации // Актуальные вопросы современной экономики. 2022. № 11. С. 442-449.

14. Доставка набирает обороты [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://plus.rbc.ru/news/62caf7827a8aa9a773745e94/> (дата обращения – 09.04.2023 г.).

15. Дубровин И. А. Бизнес-планирование на предприятии.: Учебник для вузов. М.: Дашков и Ко. 2019. 432 с.

16. Жигунова А. В., Путилина Е. А. Налоговые риски в современных условиях осуществления финансовохозяйственной деятельности // В сборнике: Экономико-правовые механизмы обеспечения национальной безопасности: Материалы второй Всероссийской национальной научно-практической конференции. 2018. С. 193 – 197.

17. Журавлева Е. С., Кузнецова Т. В. Значение бизнес-плана в предпринимательстве // Актуальные вопросы современной экономики. 2022. № 5. С. 648-652.

18. Зайцева О. П. Управление финансовыми рисками предприятия // Актуальные вопросы современной экономики. 2022. № 7. С. 17-19.

19. Залозная Д. В., Мордвинов А. О. Финансовые риски при обеспечении экономической безопасности предприятий // Сборник научных

трудов «Транспорт: наука, образование, производство». Т. 2. Технические и экономические науки / Рост. гос. ун-т. путей сообщения. Ростов-на-Дону, 2019. С. 81 – 85.

20. Зиновьева Ю. С. Рекомендации по формированию системы внутреннего контроля предприятий на основе риск-ориентированного подхода // Russian Economic Bulletin. 2023. Т. 6. № 1. С. 193-199.

21. Исаева А. Г., Джавадова О. М. Методика оценки финансовых рисков предприятия // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2022. № 4 (91). С. 50-55.

22. Коваленко Т. В. К вопросу об организации риск-менеджмента на предприятии // Торговля и рынок. 2022. № 2 (62). С. 232-240.

23. Колесник Н. Ф., Маняева В. А., Шибилева О. В. Развитие внутреннего контроля в условиях цифровизации бизнеса // Финансовый бизнес. 2021. № 3 (213). С. 223 – 227.

24. Коряковцева Е. А., Васильев И. В. Методы управления финансовыми рисками предприятия // Вестник науки. 2023. Т. 3. № 1 (58). С. 70-76.

25. Коряковцева Е. А., Васильев И. В. Классификация финансовых рисков предприятия // Вестник науки. 2023. Т. 3. № 1 (58). С. 63-69.

26. Кстенин В. С. Современные технологии управления финансовыми рисками / В. С. Кстенин // Вестник евразийской науки. 2022. Т. 14. № 5.

27. Митрофанова Н. Б., Родионова Е. В. Проблемы управления рисками в малом бизнесе и их решение в современных условиях // Вестник МГЭИ (on line). 2022. № 1. С. 93-102.

28. Михайлов М. А. Риск-менеджмент в управлении мероприятием как проектом / М. А. Михайлов, Р. М. Нижегородцев // Управление инновациями 2020: Материалы международной научно-практической конференции 15-17 ноября 2020 г., Институт проблем управления им. В.А. Трапезникова РАН, 15– 17 ноября 2020 года / Под ред. Р.М. Нижегородцева.

Институт проблем управления им. В.А. Трапезникова РАН: ЛЕНАНД, 2020. С. 243-245.

29. Петрушевская В. В. Формирование портфеля ценных бумаг предприятия с учетом фактора риска / В. В. Петрушевская, К. В. Шарый, В. Л. Сорокотягина // Вестник Таганрогского института управления и экономики. 2021. № 2(34). С. 26-31.

30. Пименов Н. А. Управление финансовыми рисками в системе экономической безопасности: учебник и практикум для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: Юрайт, 2022. 326 с.

31. Полевая Ю. Масштабирование бизнеса без потерь. Статья от 26.03.21 г. [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://planfact.io/blog/posts/masshtabirovanie-biznesa-bez-poter>(дата обращения – 20.03.2023 г.).

32. Полещук О. В., Кравченко О. В. Оценка финансовых рисков предприятия / О. В. Полещук, О. В. Кравченко // Научные междисциплинарные исследования. 2021. №3. С.68.

33. Приказ Минфина России от 06.05.1999 N 32н (ред. от 27.11.2020) «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Доходы организации» ПБУ 9/99» (Зарегистрировано в Минюсте России 31.05.1999 N 1791) [Электронный ресурс] // Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_6208/1f46b0f67e50a18030cb85dd5e34849b2bf2449/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_6208/1f46b0f67e50a18030cb85dd5e34849b2bf2449/) (дата обращения – 09.03.2023 г.).

34. Приказ Минфина России от 02.07.2010 N 66н (ред. от 19.04.2019) «О формах бухгалтерской отчетности организаций» (Зарегистрировано в Минюсте России 02.08.2010 N 18023) (с изм. и доп., вступ. в силу с отчетности за 2020 год) [Электронный ресурс] // Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_103394/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103394/) (дата обращения – 09.03.2023 г.).

35. Протасов В. В., Линник М. А. Финансовые риски предприятия и методы их нейтрализации в современных условиях // Вестник Луганского

государственного университета имени Владимира Даля. 2023. № S1. С. 236-240.

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

37. Рыба и морепродукты: точки роста и идеи развития категории [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://www.retail.ru/articles/ryba-i-moreprodukty-tochki-rosta-i-idei-razvitiya-kategorii/> (дата обращения: 31.03.2023).

38. Семенов С. В., Андрияшина Н. С., Котылева Е. А., Ражова Н. А. Управление бизнес-процессами на предприятиях сервиса // Экономика и предпринимательство. 2018. № 8 (97). С. 628-631.

39. Семь проблем масштабирования, которые могут утопить даже успешный стартап [Электронный ресурс] // Режим доступа: [https://finance.rambler.ru/other/44879093/?utm\\_content=finance\\_media&utm\\_medium=read\\_more&utm\\_source=copylink](https://finance.rambler.ru/other/44879093/?utm_content=finance_media&utm_medium=read_more&utm_source=copylink) (дата обращения – 20.03.2023 г.).

40. Тумин В. М., Лабзунов П, П., Костромин П. А. Бизнес-план как инструмент развития предприятий // Известия ВУЗов ЭФиУП. 2018. №3 (37). [Электронный ресурс]. // Режим доступа: [https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/42386/1/978-5-7996-1803-2\\_2016URL:](https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/42386/1/978-5-7996-1803-2_2016URL) <https://cyberleninka.ru/article/n/biznes-plan-kak-instrument-razvitiyapredpriyatiy> (дата обращения: 16.03.2023).

41. Шаш Н. Н. Бизнес-план предприятия / Н.Н. Шаш. М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2020. 488 с.

42. Afzal, F., Shehzad, A., Rehman, H. M., Afzal, F., & Mukit, M. M. H. M. H. (2022). Risk perception and cost of capital in emerging market projects using dynamic conditional correlation model. International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management, doi:10.1108/IMEFM-07-2021-0257

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

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

45. Kaur H. V. Managing efficiency and profitability through working capital: An empirical analysis of BSE 200 companies [Text] / H. V. Kaur, S. Singh // Asian Journal of Business Management. – 2013. – T. 5. – №. 2. – P. 197-207.

46. Repiský, J. Risk consideration in the investment plan of creating a vineyard / J. Repiský // Agribusiness Economics and Management. – 2019. – Vol. 1. – No 148. – P. 100-111. – DOI 10.33245/2310-9262-2019-148-1-100-110. – EDN TBNNWZ.

## Приложение А

### Бухгалтерский баланс ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ» за 2022 г.

Таблица А.1 – Бухгалтерский баланс ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ» за 2022 г.

#### Бухгалтерский баланс

на 31 декабря 2022 г.

Организация ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ»  
Идентификационный номер налогоплательщика  
Вид экономической деятельности Подача напитков  
Организационно-правовая форма/форма собственности  
Общество с ограниченной ответственностью  
Единица измерения: т. р.  
Местонахождение (адрес) 445004, обл. Самарская, г. Тольятти, ш. Автозаводское, д. 6

|                          |            |    |      |
|--------------------------|------------|----|------|
|                          | Коды       |    |      |
| Форма по ОКУД            | 0710001    |    |      |
| Дата (число, месяц, год) | 31         | 12 | 2022 |
| по ОКПО                  |            |    |      |
| ИНН                      | 6324051253 |    |      |
| по ОКВЭД2                | 56.30      |    |      |
| по ОКОПФ/ОКФС            |            |    |      |
| по ОКЕИ                  | 384        |    |      |

| Наименование показателя  | Код         | На 31 декабря 2022 г. | На 31 декабря 2021 г. | На 31 декабря 2020 г. |
|--|-------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1  | 2           | 3                     | 4                     | 5                     |
| <b>АКТИВ</b>   |             |                       |                       |                       |
| Материальные внеоборотные активы (включая основные средства, незавершенные капитальные вложения в основные средства)   | 1150        | -                     | -                     | 364                   |
| Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы (включая результаты исследований и разработок, незавершенные вложения в нематериальные активы, исследования и разработки, отложенные налоговые активы) | 1170        | -                     | -                     | -                     |
| Запасы   | 1210        | 217                   | 217                   | 787                   |
| Дебиторская задолженность  | 1240        | 15719                 | 17115                 | 17282                 |
| Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)   | 1240        | 87440                 | 96940                 | 149005                |
| Денежные средства и денежные эквиваленты   | 1250        | 26                    | 1402                  | 2718                  |
| Прочие оборотные активы  | 1230        | -                     | -                     | 120                   |
| <b>БАЛАНС</b>  | <b>1600</b> | <b>103338</b>         | <b>115674</b>         | <b>170276</b>         |
| <b>Пассив</b>  |             |                       |                       |                       |
| Капитал и резервы (Целевые средства, Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды)  | 1300        | 80170                 | 91586                 | 83602                 |
| Долгосрочные заемные средства  | 1410        | -                     | -                     | 1451                  |
| Другие долгосрочные обязательства  | 1450        | -                     | -                     | -                     |
| Краткосрочные заемные средства   | 1510        | -                     | -                     | 49677                 |
| Кредиторская задолженность   | 1520        | 23168                 | 24088                 | 35546                 |
| Другие краткосрочные обязательства   | 1550        | -                     | -                     | -                     |
| <b>БАЛАНС</b>  | <b>1700</b> | <b>10338</b>          | <b>115674</b>         | <b>170276</b>         |

Руководитель \_\_\_\_\_ О. В. Неклеса  
(подпись) (расшифровка подписи)  
" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

## Приложение Б

### Отчёт о финансовых результатах ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ» на 31.12.2022 г.

Таблица Б.1 – Отчёт о финансовых результатах ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ» на 31.12.2022 г.

#### Отчет о финансовых результатах

за 12 месяцев 2022 г.

|  |                 |
|--|-----------------|
|  | Коды            |
| Форма по ОКУД  | 0710002         |
| Дата (число, месяц, год)   | 31   12   2022  |
| Организация ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ»  | по ОКПО         |
| Идентификационный номер налогоплательщика  | ИНН 6324051253  |
| Вид экономической деятельности Подача напитков   | по ОКВЭД2 56.30 |
| Организационно-правовая форма/форма собственности Общество с ограниченной ответственностью | по ОКОПФ/ОКФС   |
| Единица измерения: т. р.   | по ОКЕИ 384     |

| Наименование показателя  | Код  | За 2022 год | За 2021 год |
|--|------|-------------|-------------|
| 1  | 2    | 3           | 4           |
| Выручка (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов)  | 2110 | 465         | 19460       |
| Расходы по обычной деятельности (включая себестоимость продаж, коммерческие и управленческие расходы)                | 2120 | (449)       | (12329)     |
| Валовая прибыль (убыток)   | 2100 | 16          | 11066       |
| Коммерческие расходы   | 2210 | (776)       | (3935)      |
| Прибыль (убыток) от продаж   | 2200 | (760)       | 7131        |
| Проценты к получению   | 2330 | 87          | 104         |
| Проценты к уплате  | 2330 | -           | (22)        |
| Прочие доходы  | 2340 | 10          | 2890        |
| Прочие расходы   | 2350 | (10749)     | (1096)      |
| Налоги на прибыль (доходы) (включая текущий налог на прибыль, изменение отложенных налоговых обязательств и активов) | 2410 | (4)         | (1023)      |
| Чистая прибыль (убыток)  | 2400 | (11416)     | 7984        |

Руководитель \_\_\_\_\_ О. В. Неклеса  
(подпись) (расшифровка подписи)

" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

## Приложение В

### Отчёт о финансовых результатах ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ» на 31.12.2021 г.

Таблица В.1 – Отчёт о финансовых результатах ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ» на 31.12.2022 г.

#### Отчет о финансовых результатах

за 12 месяцев 2021 г.

|  |                 |
|--|-----------------|
|  | Коды            |
| Форма по ОКУД  | 0710002         |
| Дата (число, месяц, год)   | 31   12   2021  |
| Организация ООО «МОРИ БАР ТОЛЬЯТТИ»  | по ОКПО         |
| Идентификационный номер налогоплательщика  | ИНН 6324051253  |
| Вид экономической деятельности Подача напитков   | по ОКВЭД2 56.30 |
| Организационно-правовая форма/форма собственности Общество с ограниченной ответственностью | по ОКОПФ/ОКФС   |
| Единица измерения: т. р.   | по ОКЕИ 384     |

| Наименование показателя  | Код  | За 2021 год | За 2020 год |
|--|------|-------------|-------------|
| 1  | 2    | 3           | 4           |
| Выручка (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов)  | 2110 | 19460       | 13536       |
| Расходы по обычной деятельности (включая себестоимость продаж, коммерческие и управленческие расходы)                | 2120 | (12329)     | (10167)     |
| Валовая прибыль (убыток)   | 2100 | 11066       | 7097        |
| Коммерческие расходы   | 2210 | (3935)      | (3728)      |
| Прибыль (убыток) от продаж   | 2200 | 7131        | 3369        |
| Проценты к получению   | 2330 | 104         | 159         |
| Проценты к уплате  | 2330 | (22)        | (520)       |
| Прочие доходы  | 2340 | 2890        | 1465        |
| Прочие расходы   | 2350 | (1096)      | (1269)      |
| Налоги на прибыль (доходы) (включая текущий налог на прибыль, изменение отложенных налоговых обязательств и активов) | 2410 | (1023)      | (53)        |
| Чистая прибыль (убыток)  | 2400 | 7984        | 3102        |

Руководитель \_\_\_\_\_ О. В. Неклеса  
(подпись) (расшифровка подписи)

" \_\_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.