

-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 «Волга-Связь»)

Студент

Т. А. Акопян

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент, С. Ю. Данилова

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

Тольятти 2022

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Т. А. Акопян

Тема работы: Разработка модели управления рисками при масштабировании бизнеса (на примере компании ООО «Волга-Связь»)

Научный руководитель: к.э.н, доцент С. Ю. Данилова.

Цель исследования – рассмотрение вопросов разработки модели управления рисками при масштабировании бизнеса (на примере компании ООО «Волга-Связь»).

Объект бакалаврской работы – ООО «Волга-Связь».

Предмет бакалаврской работы – проект по масштабированию бизнеса ООО «Волга-Связь».

Для подготовки бакалаврской работы использовались следующие методы исследования – методы анализа и синтеза, коэффициентный анализ, сравнительный анализ и другие.

В исследовании дана характеристика проекта по масштабированию бизнеса на примере ООО «Волга-Связь», а также разработаны финансовый проект и модель управления рисками при масштабировании бизнеса ООО «Волга-Связь».

Практическая значимость исследования состоит в том, что отдельные его положения могут быть использованы руководством ООО «Волга-Связь» для развития деятельности.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы из 46 источников. Общий объем работы 63 страницы машинописного текста, в том числе таблиц – 20, рисунков – 15.

Abstract

The title of the senior thesis is « Development of a risk management model for business scaling (using the example of «Volga-Svyaz» LLC)».

The purpose of the study is to consider the issues of developing a risk management model for business scaling (using the example of «Volga-Svyaz» LLC).

The object of the study is «Volga-Svyaz» LLC.

The subject of the study is a project on scaling the business of «Volga-Svyaz» LLC.

The research methods for the graduation paper included methods of analysis and synthesis, coefficient analysis, comparative analysis and others.

The study describes a business scaling project using the example of «Volga-Svyaz» LLC, and also develops a financial project and a risk management model for scaling the business of «Volga-Svyaz» LLC.

The bachelor's thesis consists of an introduction, three sections, a conclusion, a list of used literature.

In the first section, the concept and features of business planning of an enterprise, its main elements are considered, as well as the main directions of business risk management at the present time are studied. In the second section, the characteristics of the «Volga-Svyaz» LLC business scaling project are given, the market analysis is carried out, the product characteristics are given, the marketing plan of the enterprise and the personnel structure are presented. In the third section, a financial project and a risk management model for scaling the business of «Volga-Svyaz» LLC have been developed.

The practical significance of the bachelor's work lies in the fact that the «Volga-Svyaz» LLC business scaling project developed as a result of the research will allow expanding the company's activities, as well as the information presented in the work can be used by other similar enterprises to scale their own business.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические основы разработки модели управления рисками при масштабировании бизнеса.....	8
1.1 Основные положения и особенности формирования бизнес плана при масштабировании бизнеса.....	8
1.2 Способы и методы управления рисками при масштабировании бизнеса.	15
2 Характеристика проекта по масштабированию бизнеса на примере ООО «Волга-Связь».....	24
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «Волга-Связь».....	24
2.2 Оценка возможности масштабирования бизнеса ООО «Волга-Связь»	33
3 Разработка проекта и модели управления рисками при масштабировании бизнеса ООО «Волга-Связь».....	44
3.1 Разработка проекта масштабирования бизнеса ООО «Волга-Связь»	44
3.2 Разработка модели управления рисками при масштабировании бизнеса ООО «Волга-Связь».....	51
Заключение	56
Список используемой литературы	60

Введение

Важную роль в эффективности предпринимательской деятельности играют управление проектами и бизнес-планирование, что определяет актуальность и значимость рассмотрения практических вопросов последнего. Для предпринимателя бизнес-план является определяющим фактором принятия решения о целесообразности осуществления инвестиций. Для кредитной организации бизнес-план – источник информации о целесообразности кредитования. Для непосредственных исполнителей, реализующих проект, бизнес-план является практическим руководством по его реализации.

Большая часть реализуемых сегодня бизнес проектов сталкивается с трудностями оценки закладываемых сроков и бюджетов, которые спровоцированы недостаточной оценкой руководителями возможности возникновения рисков ситуаций в процессе стратегического планирования. Риск постоянно присутствует в жизни каждого субъекта, при этом риск воздействует на все результаты их деятельности и принимаемые решения.

Актуальность выбранной темы бакалаврской работы так же состоит в том, что анализ предпринимательских рисков на предприятиях связан со сложностью природы их возникновения и проявления. Следовательно, прослеживается острая необходимость правильного и эффективного формирования общей концепции по выбору модели управления рисками проектов, способной оптимизировать процесс работы с возникающими рисками, предотвращением их появления и разработке мероприятий по минимизации ущерба от рисков

Целью бакалаврской работы является рассмотрение вопросов разработки модели управления рисками при масштабировании бизнеса (на примере компании ООО «Волга-Связь»).

В соответствии с целью бакалаврской работы поставлены следующие задачи:

- изучить теоретические основы разработки модели управления рисками при масштабировании бизнеса (на примере компании ООО «Волга-Связь»);
- дать характеристику проекта по масштабированию бизнеса на примере ООО «Волга-Связь»;
- разработать финансовый проект и модель управления рисками при масштабировании бизнеса ООО «Волга-Связь».

Объект бакалаврской работы – ООО «Волга-Связь».

Предмет бакалаврской работы – проект по масштабированию бизнеса ООО «Волга-Связь».

Для подготовки бакалаврской работы использовались следующие методы исследования – методы анализа и синтеза, коэффициентный анализ, горизонтальный анализ, вертикальный анализ, метод сравнения и другие.

Методической и информационной базой для написания бакалаврской работы послужили публикации отечественных и зарубежных авторов, посвященные вопросам бизнес-планирования, формирования моделей управления финансовыми рисками, а также Гражданский кодекс РФ, Конституция РФ и другие нормативные акты.

Практическая значимость бакалаврской работы состоит в том, что разработанный в результате исследования проект по масштабированию бизнеса ООО «Волга-Связь» позволит расширить деятельность предприятия, а также информация, изложенная в работе может быть использована и другими аналогичными предприятиями для масштабирования собственного бизнеса.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы и приложений.

В введении обозначена актуальность бакалаврской работы, поставлены цель и задачи исследования, сформулированы объект и предмет исследования, практическая значимость, указаны структура и объем работы.

В первом разделе рассмотрены понятие и особенности бизнес-планирования предприятия, его основные элементы, а также изучены основные направления управления предпринимательскими рисками в настоящее время.

Во втором разделе дана характеристика проекта по масштабированию бизнеса ООО «Волга-Связь», проведен анализ рынка, дана характеристика продукции, представлен маркетинговый план предприятия, структура персонала.

В третьем разделе разработаны финансовый проект и модель управления рисками при масштабировании бизнеса ООО «Волга-Связь».

В заключении сформулированы основные выводы о проделанной работе.

1 Теоретические основы разработки модели управления рисками при масштабировании бизнеса

1.1 Основные положения и особенности формирования бизнес плана при масштабировании бизнеса

При нынешнем экономическом состоянии России инвестиционная привлекательность проектов, способствующих решению экономических и социальных проблем страны, приобретает особое значение, расширяя экспортные возможности и, в свою очередь, повышает эффективность всей экономики.

Проект по расширению бизнеса всегда связан с большим количеством рисков и необходимостью принятия ключевых решений, что требует тщательного планирования деятельности предприятия. Более того, планирование позволит сфокусироваться на ключевых задачах на ранних этапах создания предприятия. Одним из основных этапов планирования является составление бизнес-плана. Он позволяет будущему предпринимателю оценить все риски и целесообразность вложения денежных средств ещё до запуска предприятия. В современных условиях при высокой неопределенности рынка данный этап является особенно актуальным.

«Разработка бизнес-плана при создании предприятия – важнейшее условие его успешного функционирования и развития. Этот процесс состоит из ряда этапов и включает в себя определение целей проекта, и разработку бизнес-идеи. Далее формируется организационная структура предприятия, проводится исследование рынков, разработка производственного плана, расчет финансовых показателей и другие разделы бизнес-плана. Таким образом, создается достаточно логичная структура бизнес-плана проекта - от замысла, средств его реализации до способа создания продукции и финансовых результатов бизнес-проекта» [23, с. 78].

«Бизнес-план – это основной документ инвестиционного проекта, предоставляемый инвестору, в котором в краткой форме и общепринятой последовательности излагаются суть, основные характеристики, финансовые результаты и экономическая эффективность проекта» [22, с. 178].

Выделяют три основные цели бизнес-плана, представленные на рисунке 1.

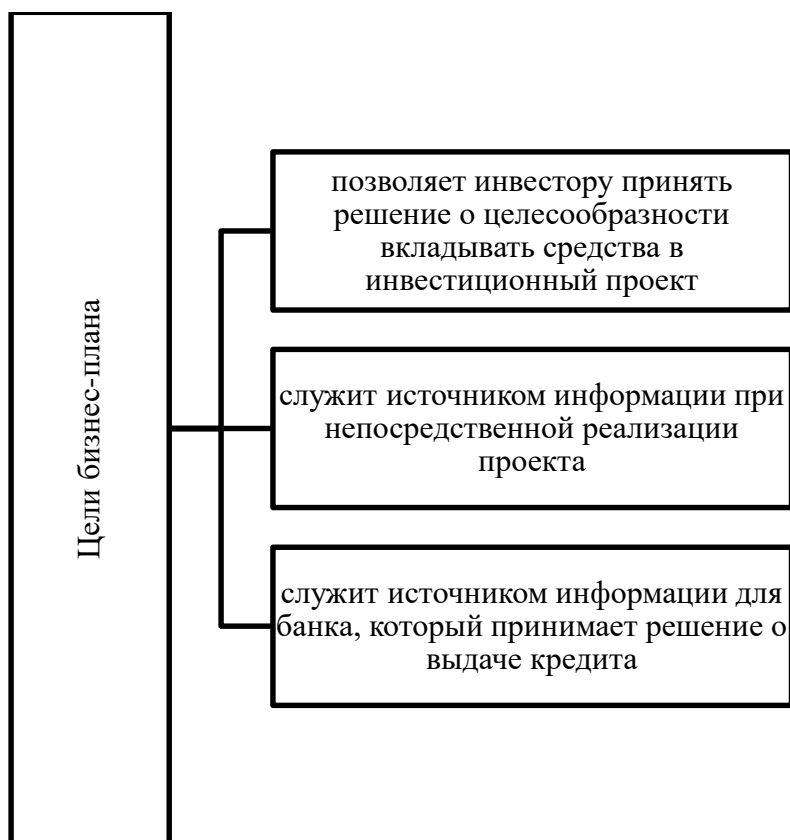


Рисунок 1 – Цели бизнес-плана

Признаки бизнес проекта таковы: наличие цели, изменения, ограниченность во времени, новизна, ограниченность ресурсов.

Основные функции бизнес-плана:

- разработка стратегии развития компании и конкретизация направлений ее деятельности;
- привлечение инвестиций для реализации проектов на

- привлекательных для компании условиях;
- разработка новой продукции и оценка ее конкурентных преимуществ;
 - обоснование для включения проектов в государственные программы поддержки бизнеса;
 - оценка внутреннего научного, технического, производственного и коммерческого потенциала компании и выявление резервов;
 - привлечение потенциальных бизнес-партнеров, взаимодействие с которыми является важным для успеха будущего бизнеса;
 - разработка мероприятий по внедрению новых технологий и развитию производственного потенциала;
 - формирование благоприятного имиджа компании;
 - оценка кадрового состава компании, развитие компетенций персонала;
 - возможность создания совместных производств с использованием иностранных капиталов;
 - оценка финансовых результатов планируемого бизнеса;
 - получение поддержки акционеров компании;
 - оценка источников и размера риска, разработка мер по их снижению;
 - получение необходимых разрешительных документов от инстанций различного уровня для организации и развития бизнеса.

Результатом реализованного бизнес плана является доход, который может выражаться в различной форме:

- доход в финансовой форме;
- появление новой организационной структуры;
- получение новой информации;
- информация и ее использование;

– комплексный результат.

Каждый проект имеет свой жизненный цикл, равно как и каждая фирма. Он состоит в случае проекта из ряда последовательных этапов – запуска, концепции, разработки, реализации, завершения и закрытия.

Основными требованиями к бизнес-плану как формализованному документу являются следующие требования, представленные на рисунке 2.



Рисунок 2 – Основные требования к бизнес-плану

Главное в планировании работ по создаваемому бизнес проекту - непрерывное поддержание стратегии проекта с учетом изменений, происходящих на пути к достижению целей.

Основные составные элементы бизнес плана и их характеристика представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Основные составные элементы бизнес плана и их характеристика

Название	Характеристика
Резюме	В данном разделе описывается общая информация об организации, кратко описывается концепция будущего проекта.
Описание идеи, целей.	Краткая экономическая характеристика нынешнего состояния дел в организации (если это не первый проект).
Производство	Определение необходимых ресурсов, характеристика технологического процесса, планируемых объемов реализации.
План маркетинга	На данном этапе происходит сбор, обработка и интерпретация различной информации о ситуации на рынке, включая статистические данные, также здесь проводится анализ конкурентов и SWOT-анализ проекта.
Организация и управление	Организационный план и стратегия управления персоналом, планируемая форма собственности, данные о партнерах, владельцах предприятия, команде менеджеров проекта, его организационной структуре.
Финансирование проекта	Источники финансирования, включая установление форм собственности, обоснование получения и возврата средств, получения доходов.
Финансовый план	Финансовый план-отчет о прибыли проекта, отчет (прогноз) о движении денежных средств, балансовый план счетов, точка безубыточности и срок окупаемости инвестиционных ресурсов с учетом дисконтирования.
Анализ и оценка рисков	Прогноз возникновения рисков, описание альтернативных стратегий, меры по ограничению и снижению рисков.
Приложения	Различная дополнительная информация с более подробным объяснением сведений, представленных в основной части бизнес плана.

В зависимости от специфики проекта и конкретных целей отдельные разделы могут быть представлены частично или изменены.

«Одним из важнейших аспектов разработки проекта является определение объема средств для его реализации и оптимизация источников и сроков их поступления, от чего в значительной степени зависит скорость

выведения нового товара на рынок, а следовательно - его коммерческий успех. Однако не каждая предпринимательская структура имеет достаточно собственных средств для этого, что обуславливает поиск других источников поступления инвестиций - долгосрочных вложений капитала с целью получения прибыли.

Источниками инвестирования проектов могут быть:

- собственные финансовые средства организации и ее внутрихозяйственные резервы;
- заемные финансовые средства;
- привлеченные финансовые средства от продажи акций или полученные в виде паевых и других взносов членов трудовых коллективов, граждан, юридических лиц;
- средства, находящиеся в централизованном владении объединений предприятий;
- средства внебюджетных фондов;
- средства государственного бюджета; средства иностранных инвесторов» [10, с. 150].

Основными показателями экономической эффективности проекта являются: чистая приведенная ценность, индекс прибыльности, внутренняя норма доходности, срок окупаемости. Показатели чистой приведенной ценности и индекс прибыльности легко рассчитываются, исходя из данных динамики денежных потоков. Показатель внутренней нормы доходности, соответствующей ставке дисконтирования, при которой чистая приведенная ценность будет равна нулю, рассчитать на основе этих данных нельзя.

Прогнозируемые результаты и затраты по планируемому проекту кратко могут быть представлены следующими данными:

- результаты проекта за любой год его реализации в расчетном периоде;
- ожидаемый прирост объема продукции, получаемой в результате

осуществления проекта;

- планируемая цена единицы продукции (работы, услуги) проекта;
- затраты проекта за любой год его реализации в расчетном периоде;
- прогнозируемый прирост объема потребляемых ресурсов по основным этапам реализации анализируемого инвестиционного проекта.

«Для функционирующего предпринимателя бизнес-план не менее важен, чем для начинающего. Любая компания должна развиваться, используя новые рыночные возможности и предотвращая угрозы внешней среды. Это предполагает необходимость проведения рыночных исследований, оценки возможностей компании, определения наиболее целесообразных направлений развития бизнеса, выявления новых рынков сбыта. Каждая новая бизнес-идея требует ее всесторонней оценки и может быть принята к реализации только после получения экспертного заключения и полной убежденности предпринимателя в ее целесообразности» [5, с. 88].

Основными проблемами современного бизнес-планирования являются следующие:

- гарантии потенциальных инвесторов;
- высокие затраты времени и финансовых ресурсов на проведение исследований в процессе разработки бизнес-плана;
- недостаток информационного обеспечения и возможная недостоверность информации;
- несоответствие производственного потенциала компании, предпринимательских способностей менеджеров условиям планируемого бизнеса;
- несоответствие формата предоставляемого документа требованиям соответствующих структур [18, с. 33].

Следовательно, бизнес-планирование необходимо не только для оценки бизнес-идеи и определения последовательности ее реализации, но и как способ формирования внутренних и внешних коммуникаций. Документ играет ключевую роль при выборе наиболее эффективных направлений развития предприятия, формировании инвестиционного портфеля компании, оценке принимаемых решений и разработке структуры предстоящих работ проекта. Бизнес-план рассматривается как постоянно пересматриваемый и редактируемый документ, что позволяет своевременно реагировать на изменение факторов внутренней и внешней среды, снижать уровень риска проекта, использовать новые возможности и повышать эффективность бизнеса компании.

1.2 Способы и методы управления рисками при масштабировании бизнеса

Основной целью функционирования любого предприятия является максимизация прибыли при минимизации вложенных ресурсов в условиях конкурентной борьбы. Однако в связи с тем, что предпринимательская деятельность происходит в постоянно изменяющихся рыночных условиях, она всегда сопряжена с наличием различных видов рисков. Жесткая конкуренция на рынках современной экономики предполагает необходимость четкого определения перспектив и направлений развития предпринимательской деятельности с учетом вероятности влияния разного рода рисков.

Риск – это угроза того, что субъект хозяйствования несет больше, чем предполагалось, потерь при осуществлении определенной деятельности из-за появления случайного или непредвиденного события.

Говоря о предпринимательских рисках как неотъемлемой части предпринимательской деятельности, следует выявить основные их виды.

Предпринимательские риски можно разделить на три большие группы, представленные на рисунке 3.

Финансовые риски можно разделить на кредитные, валютные, инвестиционные и репутационные.

Кредитный риск связывается с использованием внешнего займа, точнее это вероятность невыполнения хозяйствующим субъектом своих обязательств перед инвестором.

«Под валютным риском подразумевается вероятность убытков в результате изменения курса валют, который, как известно, очень подвижен в силу постоянного влияния на него самых разных факторов: уровня инфляции, соотношения спроса и предложения, ряда политических факторов. Валютный риск, в свою очередь, также делится на разновидности: риск перевода, риск сделок и экономический риск» [12, с. 19].



Рисунок 3 – Виды предпринимательских рисков

«Инвестиционный риск сопряжен с вложениями денежных средств хозяйствующего субъекта в инвестиционные проекты. Существует большое множество разновидностей такого риска. К ним относятся:

- селективный риск – риск неверного выбора объекта инвестирования,
- процентный – риск понести убытки, связанные с изменениями процентных ставок на рынке,
- риск законодательных изменений, который связан с, как уже отмечалось выше, непредвиденным изменением законодательного регулирования,
- риск ликвидности, связанный с возможностью потерь при реализации ценной бумаги из-за переоценки ее качества и многие другие» [27, с. 208].

Репутационный риск используется для описания такого риска, который предприятия могут понести в отношении своего имиджа. Такой риск связывается, как правило, с этикой и добросовестностью предприятия, с его безопасностью.

Предпринимательские риски возникают по причине влияния разносторонних негативных факторов, а именно:

- диспропорции объемов денежных потоков, и как следствие, несбалансированность финансового левериджа;
- понижение степени ликвидности оборотных активов;
- финансовые убытки инвестиционной деятельности предприятия;
- падение реальной стоимости капитала, снижение ожидаемой прибыли от финансовых сделок из-за инфляции;
- трансформации конъюнктуры финансового рынка в связи государственного регулирования, изменении объема предложения свободных денежных ресурсов;
- нестабильность курса валюты и падение ожидаемых доходов от импорта товаров и экспорта готовой продукции;

- снижение процентов по депозитным вкладам или непогашения депозитных сертификатов;
- увеличения издержек по уплате новых видов налогов и сборов на осуществление производственной деятельности; изменение сроков и условий налоговых платежей; отмены действующих налоговых льгот в деятельности предприятия;
- нерентабельность производства, рост постоянных издержек в общем объеме затрат;
- наличие мошеннических действий (например, объявление фиктивного банкротства производства; подделка финансовых документов; хищение сотрудниками отдельных видов активов предприятия) и другие. [16, с. 601].

В современной экономической науке существуют разные методы анализа и оценки предпринимательских рисков предприятия, но в контексте развития рыночных отношений они меняются с увеличением аналитических требований. Возможность реальной оценки предпринимательских рисков организации обеспечивается конкретными аналитическими методологиями, соответствующей информационной поддержкой и квалифицированным персоналом. Экономический анализ предпринимательских рисков предприятия предполагает использование различных методов и возможен, поскольку он содержит ряд различных типов оценок результатов этой деятельности. Тип и метод экономического анализа заранее определяются поставленной целью, временем анализа и ожидаемым результатом анализа.

Анализ предпринимательских рисков предприятия позволяет:

- обеспечить стабильное финансовое состояние производственных, организационных, коммерческих и юридических отношений, материальных и интеллектуальных ресурсов, социальное развитие организации;
- осуществить контроль тенденций и факторов, происходящих на

предприятия, влияющих на экономическое состояние предприятия;

- обеспечить экономическую безопасность при реализации договорных процессов и проектов.

Прежде всего необходимо осуществлять оценку рисков, на основе которой в дальнейшем будет формироваться политика организации риск-менеджмента в компании. Результаты оценки предпринимательских рисков позволят выработать решения, создать проекты, способствующие минимизации рисков, росту размера прибыли и повышению уровня конкурентоспособности. Единой методики анализа финансовых рисков предприятия в настоящее время нет.

В процессе предпринимательской деятельности выделяют следующую классификацию потерь, представленную на рисунке 4.

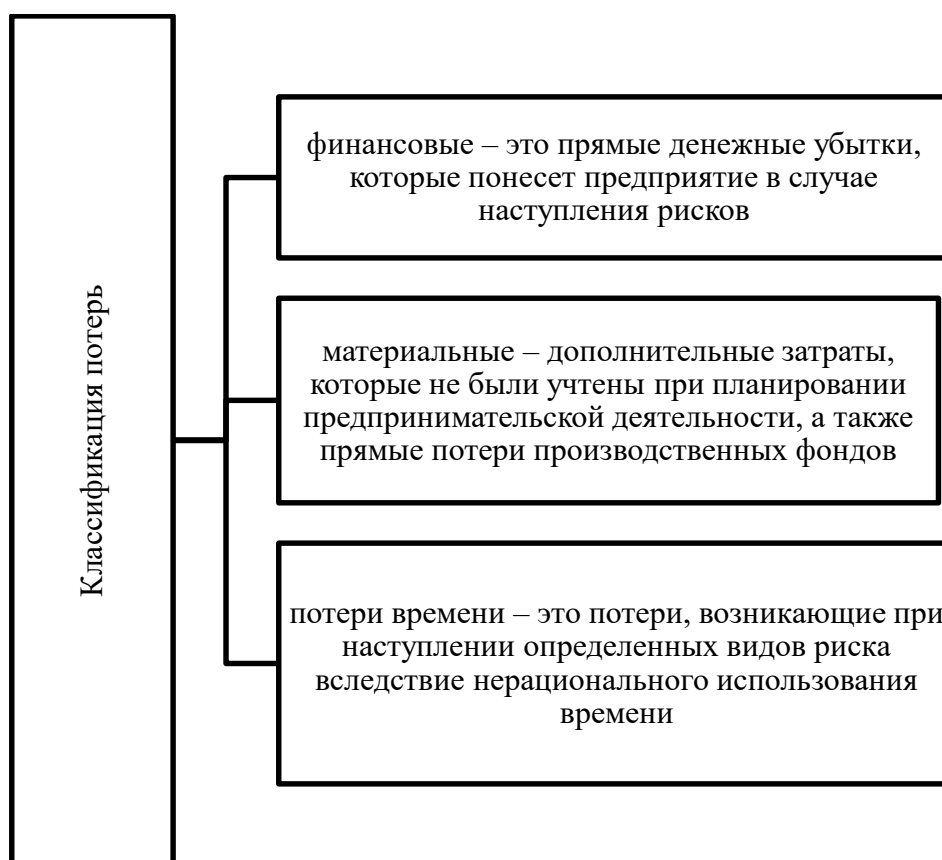


Рисунок 4 – Классификация потерь

«Выделяют определенные области или зоны риска в зависимости от величины потерь:

- безрисковая зона – область, при которой потери не предусмотрены, ей отвечают нулевые или негативные (превышение прибыли) потери.
- границы зоны допустимого риска отвечают уровню потерь, равному рассчитанному уровню прибыли от предпринимательской деятельности. Таким образом, потери имеют место, но они меньше ожидаемой прибыли.
- зона критического риска характерна опасностью потерь, превышающих планируемую прибыль, которые могут привести к невозместимым убыткам.
- катастрофический риск способен привести к банкротству предприятия, так как степень потерь достигает величины, равной имуществу предприятия» [3, с. 118].

Оценка финансовых рисков осуществляется на основе качественного и количественного анализа. «Главной целью качественного анализа является определение факторов и зон риска, проведение идентификации всех возможных рисков, определение видов неопределенности и конфликтов, обуславливающих риск. Количественный анализ рисков, в отличие от качественного, является менее субъективным и дает возможность четко определить степень отдельных видов финансовых рисков. Он основан на теории вероятностей и математической статистике» [31, с.485].

Управление предпринимательскими рисками содержит совокупность определённых действий и решений, целью которых является прогноз и выявление отрицательных воздействий на финансовую деятельность предприятия, и разработка комплекса мер по их предотвращению. Поэтому на степень и величину риска можно воздействовать через финансовый механизм. Такое воздействие осуществляется с помощью приемов финансового менеджмента и особой стратегии. В совокупности стратегия и

приемы образуют своеобразный механизм управления риском, то есть риск-менеджмент.

В целях эффективного управления рисками организации, система управления предпринимательскими рисками должна основываться на следующих принципах управления, представленных на рисунке 5.

Исследования об оценке зрелости управления рисками в России демонстрируют средний и невысокий уровень управления рисками в российских компаниях. Полученные статистические данные заставляют рассмотреть поэтапную модель управления рисками.



Рисунок 5 – Принципы управления рисками

Одним из важных этапов управления рисками является этап формирования стратегии или модели управления рисками. «Процедура формирования модели управления рисками – это комплекс мероприятий по разработке и реализации рекомендаций и мероприятий, которые направлены на минимизацию рисков и будут экономически выгодными для текущего

проекта. Разработка подходов к оценке рисков, на базе которых строится стратегия управления, особенно важна для прогнозирования возможных сбоев в процессе реализации проекта, при процедуре планирования величины вероятных потерь, а также разработки мероприятий по минимизации рисков» [19, с. 66].

Если затрагивать экономическую сторону выбора модели управления рисками, то её можно сформулировать, как «выбор таких мероприятий, которые по своей стоимости обойдутся дешевле, чем непосредственно последствия риска, но при этом способны свести вероятность или влияние риска к минимальным показателям» [16, с. 602].

В современной экономической литературе, а также литературе по управлению рисками, выделяют модели управления негативными и позитивными рисками. Основные модели управления негативными рисками и их характеристика представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Основные модели управления негативными рисками и их характеристика

Название модели	Характеристика
Стратегия уклонения от риска	Разработка таких стратегических и тактических мероприятий, которые способны исключить возникновение рисков ситуаций. Данная стратегия зачастую не может быть реализована. Более того, уклонение от одного риска, может повлечь за собой появление других.
Стратегия снижения риска	«Частичное снижение вероятности возникновения рисков, а также снижении последствий их негативного воздействия. На этапе планирования обозначаются точки и критерии, позволяющие выявить оптимальные критерии снижения риска, не оказывающие значительного влияния на обозначенные цели проекта. Данную стратегию принято считать одной из наиболее эффективных по причине того, что меры, предпринимаемые в рамках неё, и позволяющие снизить как вероятность самого риска, так и минимизировать последствия, которое он способен нанести, являются более эффективными и результативными, нежели выбор стратегии, в рамках которой подразумевается последующее устранение последствий негативного риска непосредственно после его наступления» [3, с.119]

Продолжение таблицы 2

Название модели	Характеристика
Стратегия передачи риска	Переложение последствий влияния рисков проекта, а также ответственность за процедуру реагирования на третью сторону. В качестве инструментов, используемых для реализации этой стратегии управления рисками, можно привести в пример следующие: <ul style="list-style-type: none"> – страхование; – гарантии исполнения контракта – гарантийные обязательства и так далее.
Стратегия принятия риска	Полное отсутствие мероприятий, направленных на минимизацию возникновения риска, а также на борьбу с возможным ущербом до непосредственного наступления риска.

В следующей таблице 3 представлены модели управления позитивными рисками, возникающими в ходе реализации проекта.

Таблица 3 - Модели управления позитивными рисками, возникающими в ходе реализации проекта

Название модели	Характеристика
Стратегия использования риска	Стратегия актуальна, когда возникает необходимость гарантированной реализации благоприятного воздействия риска.
Совместное использование риска	Передача ответственности за риск третьей стороне, которая способна или имеет возможность в полной мере и лучшим способом воспользоваться возможностью, возникшей от позитивного риска, в рамках текущего проекта.
Усиление риска	Мероприятия по повышению вероятности возникновения и/или положительного влияния выявленного позитивного риска.

Следовательно, формирование модели управления рисками при реализации нового проекта – сложный процесс, направленный на разработку путей построения плана действий с целью увеличения возможностей и снижения угроз рисков относительно целей текущего проекта.

В заключении теоретического раздела можно сделать вывод, что проблематичность всей системы управления рисками проекта в организациях зачастую вызвана непониманием методов оценки и формирования модели управления рисками.

2 Характеристика проекта по масштабированию бизнеса на примере ООО «Волга-Связь»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «Волга-Связь»

ООО «Волга-Связь» - предприятие в г. Тольятти, осуществляющее деятельность по предоставлению услуг телефонной связи, а также деятельность по продаже компьютерных, периферийных устройств, программного обеспечения, электротоваров. Предприятие зарегистрировано 03.10.2005 г. по адресу: 445350, Самарская обл., город Жигулевск, улица Нефтяников, дом 17, ОФИС 11. Предприятию присвоены ИНН 6345014615, ОГРН 1056382044443.

Организационная схема управления ООО «Волга-Связь» представлена на рисунке 6.

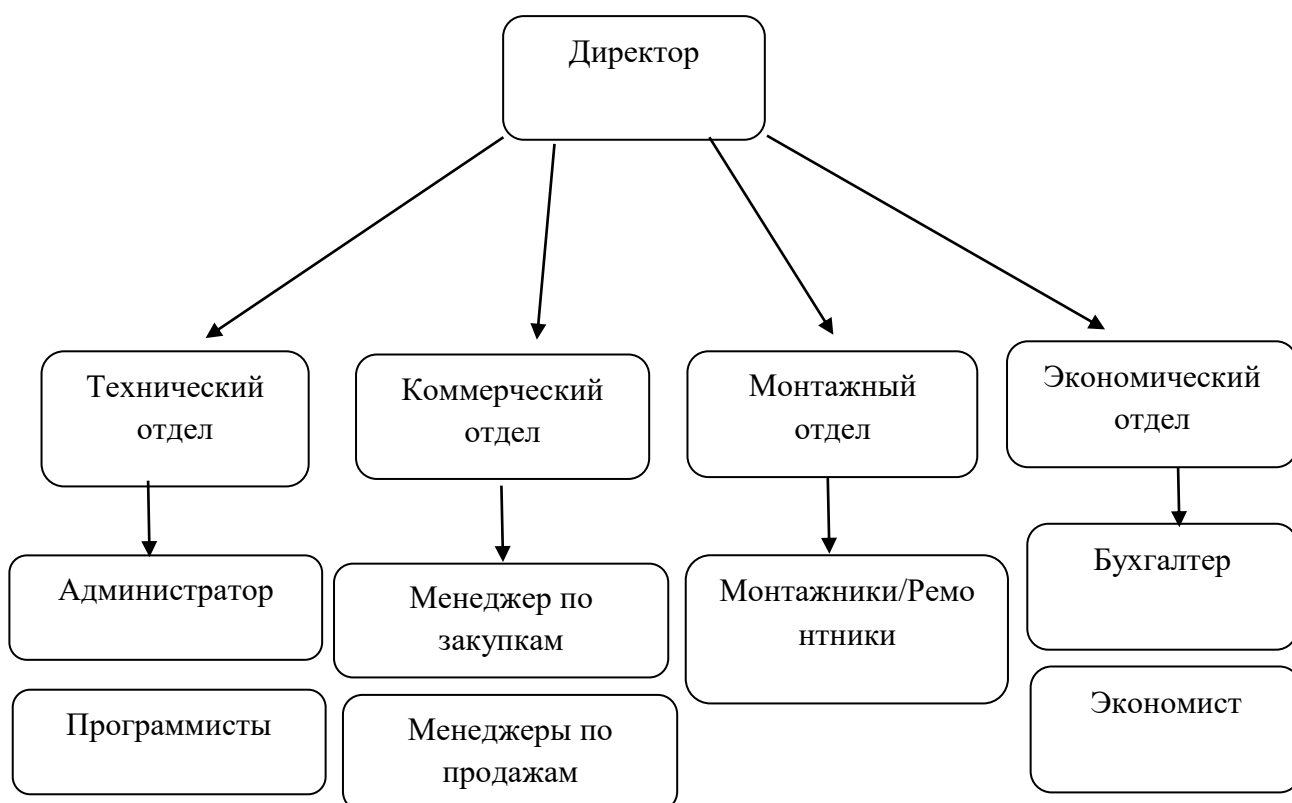


Рисунок 6 – Организационная схема ООО «Волга-Связь»

Руководство текущей деятельностью компании осуществляется ее директором Чичиленко Ю. Ф.

Среднесписочная численность сотрудников компании и их динамика на 2021 г. представлена на рисунке 7.

На 31.12.2021 г. в ООО «Волга-Связь» числится 11 сотрудников. На предприятии присутствует негативная динамика снижения персонала.

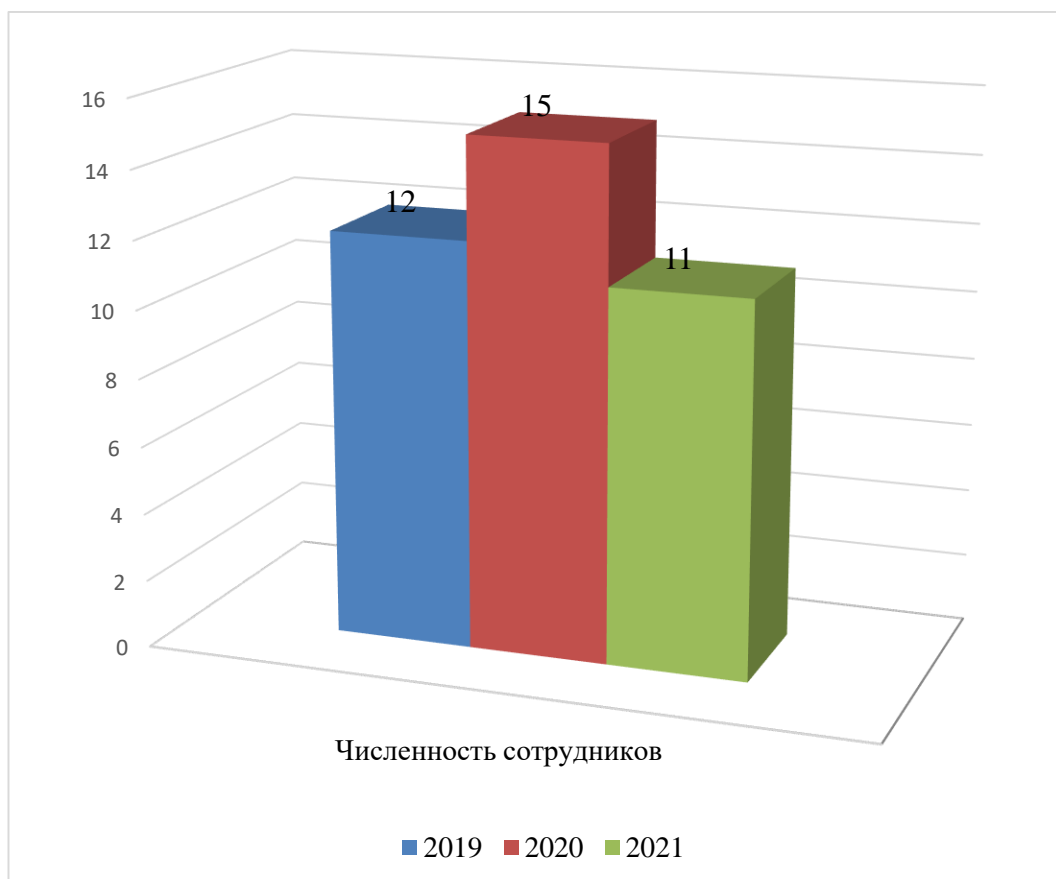


Рисунок 7 – Динамика численности персонала ООО «Волга-Связь», чел.

Дополнительными видами деятельности предприятия являются:

- торговля розничная компьютерами, периферийными устройствами к ним и программным обеспечением в специализированных магазинах;
- разработка компьютерного программного обеспечения;

- деятельность консультативная и работы в области компьютерных технологий;
- деятельность по обработке данных, предоставление услуг по размещению информации;
- торговля оптовая электрической бытовой техникой;
- торговля розничная прочая в неспециализированных магазинах;
- деятельность вспомогательная прочая в сфере финансовых услуг, кроме страхования и пенсионного обеспечения;
- деятельность по приему платежей физических лиц платежными агентами.

Преимуществами предприятия ООО «Волга-Связь» являются:

- оперативное решение поставленных клиентами запросов.
- большой выбор гибких тарифов, разработанных с учетом разных потребностей и возможностей клиентов.
- квалифицированная техническая поддержка, работающая круглосуточно, без выходных. При необходимости производится оперативное обслуживание на территории клиента (дома или в офисе) - ликвидация неполадок, настройка оборудования и прочие виды компьютерной помощи.

Основные принципы, которыми руководствуется компания в своей работе: современные технические решения, уважительное отношение к клиентам, гибкая тарифная политика, квалифицированное обслуживание абонентов.

В таблице 4 представлены основные финансовые результаты деятельности ООО «Волга-Связь» за анализируемый период.

В таблице 4 видно, что в течение анализируемого периода выручка предприятия значительно снизилась с 5266 тыс. руб. в 2019 г. до 4557 тыс. руб. в 2021 г., что на 709 тыс. руб. ниже значения в начале анализируемого периода.

Таблица 4 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «Волга-Связь» за 2019-2021 гг.

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение			
				2020-2019 гг.		2021-2020 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1. Выручка, т. р.	5266	5674	4557	408	7,7	-1 117	-19,7
2. Себестоимость продаж, т. р.	4613	5310	4228	697	15,1	-1 082	-20,4
3. Валовая прибыль (убыток), т. р.	653	364	329	-289	-44,3	-35	-9,6
4. Управленческие расходы, т. р.	-	-	-	-	-	-	-
5. Коммерческие расходы, т. р.	-	-	-	-	-	-	-
6. Прибыль (убыток) от продаж, т. р.	653	364	329	-289	-44,3	-35	-9,6
7. Чистая прибыль, т. р.	558	309	264	-249	-44,6	-45	-14,6
8. Основные средства, т. р.	45	118	100	73	162,2	-18	-15,3
9. Оборотные активы, т. р.	5000	5500	6346	500	10	846	15,4
10. Численность ППП, чел.	12	15	11	3	25	-4	-26,7
11. Фонд оплаты труда ППП, т. р.	324	570	500	246	75,9	-70	-12,3
12. Производительность труда работающего, тыс. руб.	438,8	378,3	414,3	-61	-13,8	36	9,5
13. Среднегодовая заработная плата работающего, т. р.	27	38	45,5	11	40,7	7	19,6
14. Фондоотдача	117	48,1	45,57	-69	-58,9	-3	-5,2
15. Оборачиваемость активов, раз	1,05	1,03	0,72	0	-2	0	-30,4
16. Рентабельность продаж, %	12,4	6,4	7,3	-6	-48,3	1	12,5
17. Рентабельность производства, %	14,2	6,9	7,8	-7	-51,6	1	13,5
18. Затраты на рубль выручки	87,6	93,6	92,8	6	6,8	-1	-0,86

Расходы организации на ведение деятельности снизились с 4613 тыс. руб. до 4228 тыс. руб. или на 385 тыс. руб. за период. Более медленное

снижение расходов, относительно динамики выручки является неблагоприятным фактором для деятельности компании.

Следовательно, на 31.12.2021 г. у предприятия имеется прибыль от продаж в размере 329 тыс. руб. Прибыль от продаж в течение трех лет снизилась на 324 тыс. руб.

Как итог, аналогичная ситуация происходит и с чистой прибылью предприятия. На конец 2021 г. у организации имеется чистая прибыль в размере 264 тыс. руб.

Данные таблицы 4 также показывают, что показатели рентабельности демонстрируют положительные значения в течение трех лет, так как ООО «Волга-Связь» получает прибыль в данный период времени. Однако наблюдается отрицательная динамика данных показателей за весь период.

На конец 2020 г. рентабельность продаж составила -7,3%. В 2019 г. значение показателя составляло 12,4 %, что было гораздо выше минимально-допустимого значения для данной отрасли.

На рисунке 8 рассмотрена рентабельность активов ООО «Волга-Связь» и ее динамика за 3 года.

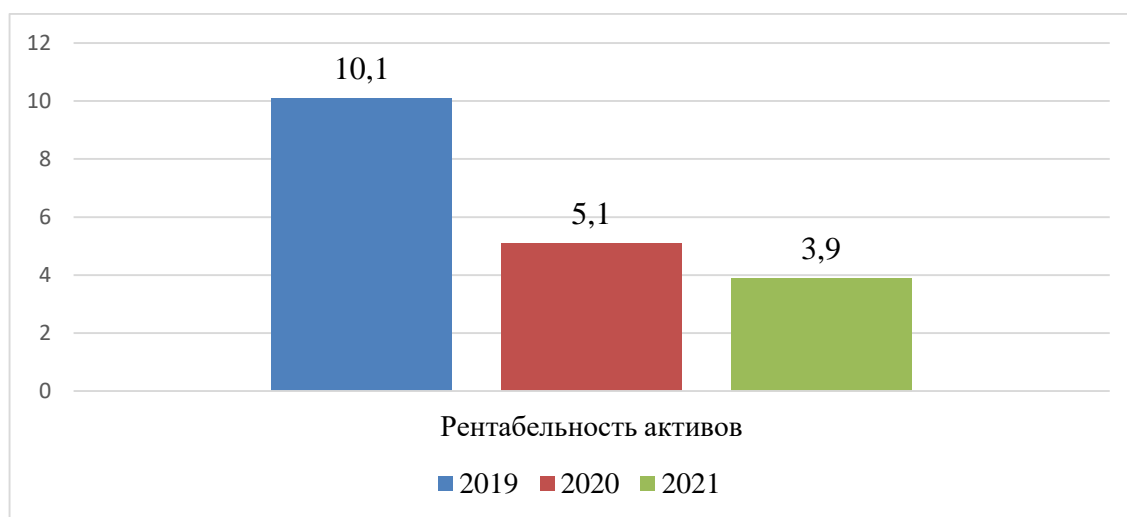


Рисунок 8 – Рентабельность активов организации ООО «Волга-Связь», %

На рисунке 8 видно, что рентабельность активов на конец 2020 г. составила - 3,9%, снизившись с 10,1% за три года. Значение показателя в конце периода не удовлетворительное.

На рисунке 9 рассмотрена прибыль от продаж на рубль, вложенный в производство и реализацию продукции ООО «Волга-Связь» и ее динамика за 3 года.

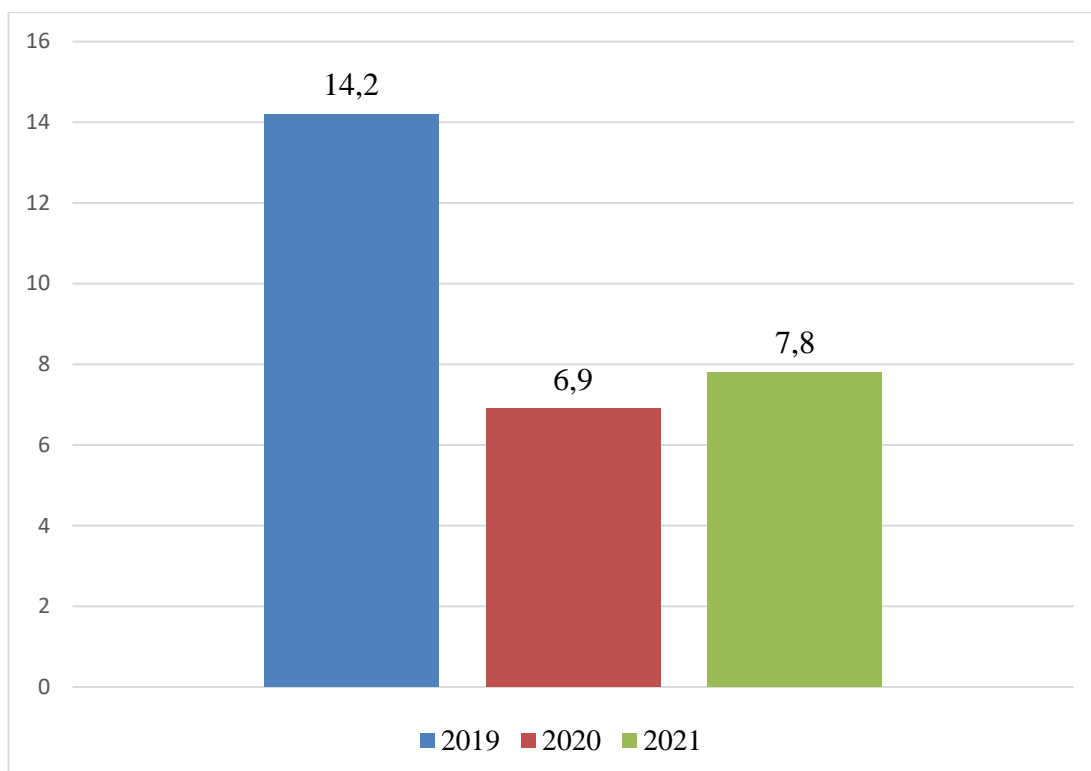


Рисунок 9 – Прибыль от продаж на рубль, вложенный в производство и реализацию продукции ООО «Волга-Связь», коп.

На рисунке 9 видно, что на конец анализируемого периода, у компании на 1 рубль финансовых средств, вложенных в реализацию продукции, приходится прибыль в размере 7,8 коп. Динамика показателя в течение трех лет отрицательная.

Далее в таблице 5 проанализированы состав и динамика активов бухгалтерского баланса ООО «Волга-Связь».

Таблица 5 – Состав и динамика активов бухгалтерского баланса ООО «Волга-Связь» за 2019-2021 гг., тыс. руб.

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение		Темп роста, %	
				2020/2019 гг.	2020/2019 гг.	2021/2020 гг.	2021/2020 гг.
Внеоборотные активы	45	118	100	73	-18	262,2	84,7
Оборотные, всего	5760	6164	7272	404	1108	107	117,9
в том числе: запасы	5000	5500	6346	500	846	110	115,4
денежные средства и их эквиваленты	104	6	44	-98	38	5,8	733,3
Валюта баланса	5805	6282	7372	477	1090	108,	117,4

Итак, активы ООО «Волга-Связь» на 31.12.2021 г. состоят на 98,6% из оборотных активов – 7272 тыс. руб. против 100 тыс. руб. внеоборотных активов.

Активы организации в течение трех лет значительно увеличились с 5805 тыс. руб. до 7372 тыс. руб. или на 26,9%. Рост активов предприятия связан с ростом оборотных активов предприятия, в частности запасов.

Большую долю оборотных активов предприятия составляют запасы.

Собственный капитал компании ООО «Волга-Связь» составил на 31.12.2021 г. – 6202 тыс. руб. Капитал предприятия, в основном, представлен собственным капиталом, также имеется краткосрочная и долгосрочная задолженность в небольших объемах. Структура капитала на конец 2021 г. представлена на рисунке 10.

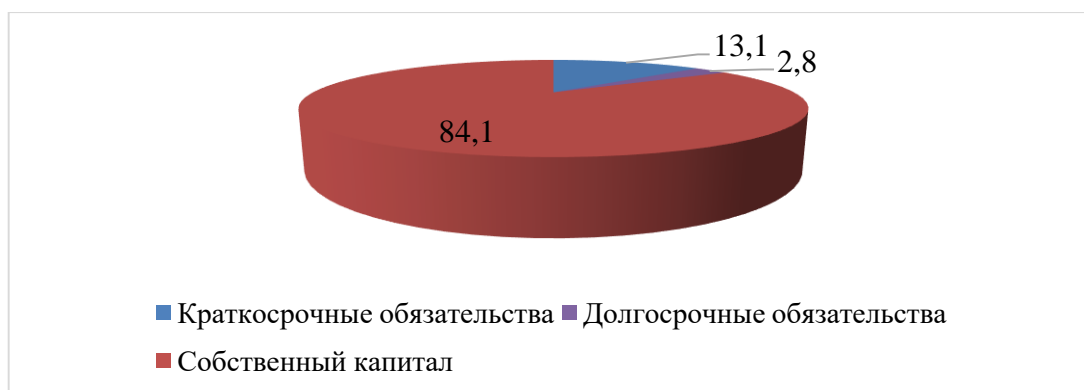


Рисунок 10 – Структура капитала ООО «Волга-Связь» на 31.12.2021 г., %

На рисунке 10 видно, что у компании присутствует незначительная доля заемного капитала – 15,9%. В связи с этим далее рассчитан коэффициент автономии предприятия и рассмотрена на рисунке 11 его динамика.

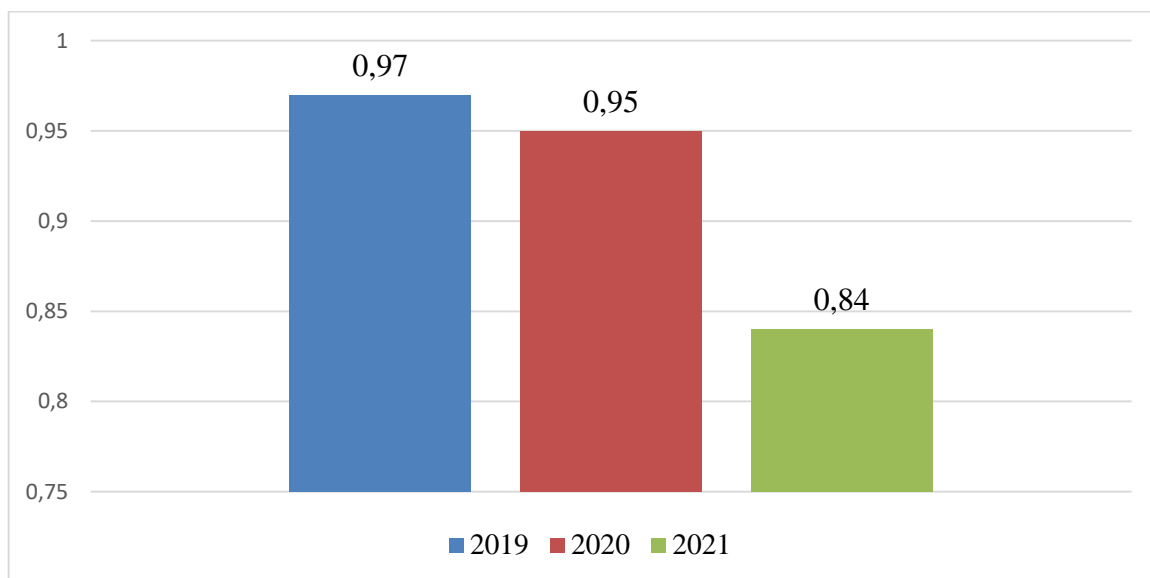


Рисунок 11 – Динамика коэффициента автономии ООО «Волга-Связь»

Согласно рисунку 11, у предприятия ООО «Волга-Связь» коэффициент автономии к концу 2021 г. составил 0,84, что выше оптимальных показателей от 0,5 до 0,7. Однако стоит отметить, что значение показателя в течение периода снизилось с 0,97. У предприятия есть потенциал к увеличению заемных источников финансирования для развития деятельности.

Далее в таблице 6 рассмотрены показатели ликвидности компании ООО «Волга-Связь».

Таблица 6 – Анализ показателей ликвидности ООО «Волга-Связь»

Показатель ликвидности	Значение показателя			Изменение 2021/2019 г.
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	
Коэффициент текущей ликвидности	32,54	17,92	35,13	+2,59
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,59	0,02	0,21	-0,38

В течение анализируемого периода все показатели ликвидности компании ООО «Волга-Связь» показали удовлетворительные значения. Данный факт говорит о том, что у организации достаточно ликвидных активов на данный момент для погашения своих обязательств в ближайшем будущем. Данные значения во многом связаны с низкой долей заемных источников финансирования предприятия в настоящее время.

В виду высокой доли запасов и оборотных активов, а также собственного капитала на предприятии в таблице 7 рассмотрена динамика показателя оборачиваемости активов и капитала ООО «Волга-Связь».

Таблица 7 – Анализ показателей оборачиваемости ООО «Волга-Связь»

Показатель оборачиваемости	Значение в днях			Коэфф. 2019 г.	Коэфф. 2021 г.	Изменение, дн.
	2019 г.	2020 г.	2021 г.			
Оборачиваемость оборотных средств	381	384	540	1	0,7	+159
Оборачиваемость кредиторской задолженности	14	17	22	26,9	16,5	+8
Оборачиваемость активов	384	389	548	0,9	0,7	+164
Оборачиваемость собственного капитала	371	372	488	1	0,7	+117

В таблице 7 видно несоответствие показателей оборачиваемости активов, в большей степени оборотных, удовлетворительным показателям. Увеличение сроков оборачиваемости оборотных активов в основном связано со снижением чистой прибыли предприятия и увеличением доли запасов в течение 3 лет.

Оценив финансовые результаты и финансовое положение ООО «Волга-Связь» выделены проблемы низкой доходности и рентабельности, а также неудовлетворительных показателей оборачиваемости активов компании, что может привести к значительному ухудшению финансового положения.

В данном пункте дана характеристика деятельности ООО «Волга-Связь», проанализированы основные показатели его финансовых результатов и финансового положения. В следующем пункте проведена оценка возможности масштабирования бизнеса компании.

2.2 Оценка возможности масштабирования бизнеса ООО «Волга-Связь»

В 2022 г. ООО «Волга-Связь» планирует масштабировать бизнес в г. Тольятти.

Цель проекта – открытие офлайн-магазина по продаже электроники и цифровой техники в городе населением около 700 000 человек.

Задача проекта по масштабированию бизнеса – открытие торговой точки площадью от 60 до 80 кв. м. в торговом, бизнес центре или на первом этаже многоэтажного дома в г. Тольятти.

Основные мероприятия, которые необходимо провести для реализации проекта по масштабированию бизнеса, представлены на рисунке 12.

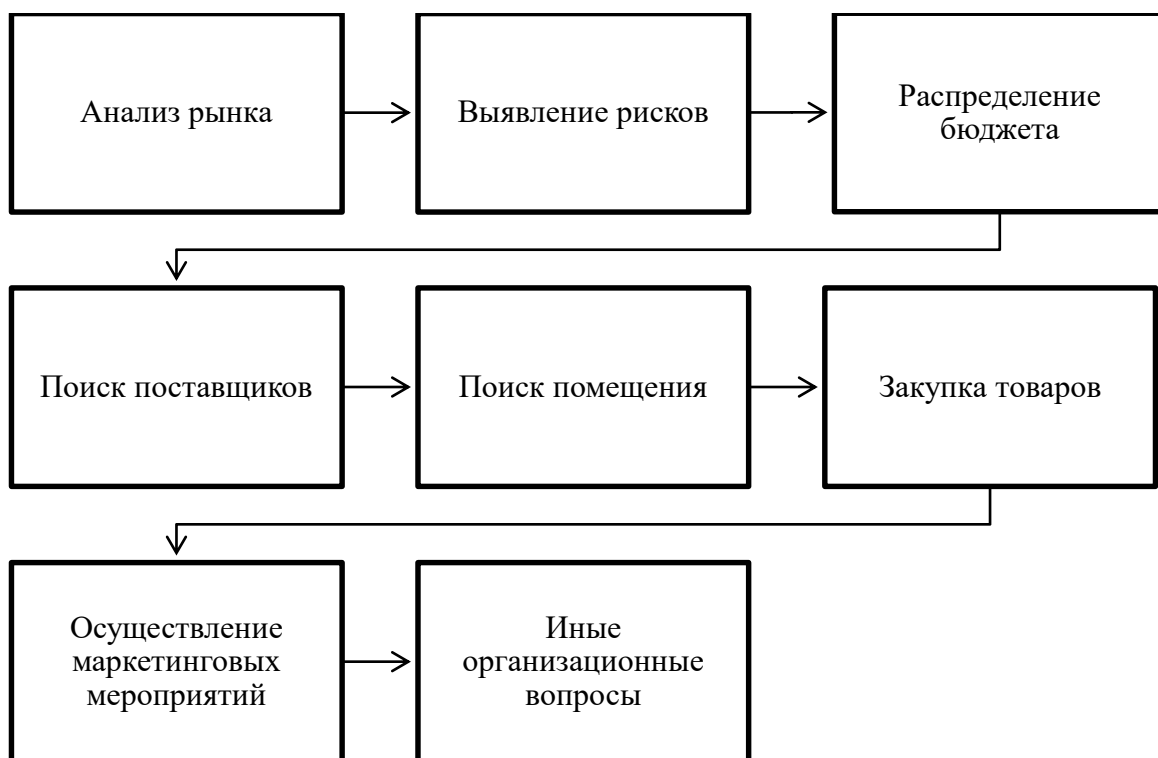


Рисунок 12 – Основные мероприятия, которые необходимо провести для реализации проекта по масштабированию бизнеса ООО «Волга-Связь»

Анализ рынка показал, что российский рынок электроники и цифровой техники в 2021г. показал скоростную тенденцию наращивания своей объемности. Согласно данным маркетингового исследования, проведенного маркетинговым агентством Роиф Эксперт в 2022 г., объем российского рынка электроники по результатам 2021г. увеличился на 64 млрд. руб. Текущие показатели объема отечественного рынка являются рекордными.

В течение всего анализируемого периода также можно отметить стабильно восходящую динамику, емкость российского рынка бытовой электроники показала увеличение на 194 миллиарда рублей.

Для рынка электроники в РФ в целом по итогам 2022 г. согласно прогнозу, будет характерна высокая динамика и максимальный объем рынка по стоимости.

Структура российского рынка бытовой электроники в оценке ассортиментной представленности характеризуется достаточной стабильностью, как и ранее, так и в настоящее время ключевой

ассортиментной группой рынка остаются мобильные телефоны, но отмечается разность весомости данной группы при рассмотрении структуры рынка в различных периодах. Ключевой тенденцией рынка бытовой электроники является максимальное увеличение закупок бытовой электроники импортного производства. Наибольшим спросом на российском рынке сейчас пользуется продукция китайского производства. При этом характерна интенсификация закупок вьетнамской бытовой электроники российскими потребителями.

12 января 2022 года российская компания «М.Видео-Эльдорадо» в сообщила о том, что проанализировала предпочтения покупателей электроники в 2021 г. и выделила ключевые потребительские тренды на российском рынке:

— Наиболее активный рост год к году показали смартфоны, товары домашнего потребления, развлечений и «удалённого» образа жизни, что связано с пандемией, а также дополнительные категории, например, «умный дом», которые растут быстрее среднерыночных темпов.

— В большинстве товарных категорий максимальный спрос россияне показали в ценовых сегментах выше среднего – потребители предпочитают инвестировать в более дорогую и производительную технику.

— Порядка 55% оборота рынка электроники приходится на традиционные продажи и около 45% - на онлайн, это соотношение осталось практически на уровне 2020 года.

— По информации компании, в десятке самых популярных брендов у Россиян – Apple, Samsung, LG, Redmi, HP, Bosch, Mi, Asus, Haier, Lenovo.

В таблице 8 представлен рост продаж по итогам 2021 г. в разрезе отдельных категорий электроники.

Таблица 8 – Продажи по итогам 2021 г. в разрезе отдельных категорий электроники и цифровой техники

Категория	Изменение
Смартфоны	увеличились более чем на 25% в деньгах и достигли порядка 720 млрд. р. Наиболее высокую динамику показали смартфоны от 50 000 рублей – продажи выросли год к году примерно на 70% в штуках.
Беспроводные наушники	спрос вырос примерно на 80%.
Носимые устройства, которые помогают осознанно заниматься спортом, следить за сном и здоровьем.	рост около 12% в штуках и 38% в деньгах. Наибольшая позитивная динамика у функциональных смарт-часов
Сетевые и беспроводные зарядные устройства	рост в 1,5 раза на фоне возросшей частоты использования смартфонов и упрощения комплектации производителями устройств
Роботы-пылесосы	рост в 2 раза
Мужские товары для бритья и стрижки, фены	более 30%
Товары из категории «умный дом»	рост продаж втрое.

В продажах потребительской электроники продолжается поляризация и усиливается тренд на выбор товаров из среднего и выше среднего ценовых сегментов, на которые приходится больше половины спроса в денежном выражении, например, в ноутбуках, планшетах, крупной бытовой технике и прочих.

Целевая аудитория бизнеса по продаже электроники и цифровой техники – молодые люди в возрасте от 18 до 35–40 лет. Люди постарше, как правило, меньше интересуются различными новинками в сфере электронных и бытовых приборов, приобретая вещи лишь при выходе из строя прежних, также категория потребителей старше 40 лет предпочитает покупку в крупных популярных, зарекомендовавших себя торговых сетях.

Конкурентов на рынке продажи электроники и цифровой техники огромное количество. Сегодня в каждом среднем и крупном городе присутствует несколько сетевых супермаркетов электроники, отличающихся между собой лишь названием. Гиганты рынка соперничают между собой на самом высоком уровне, поэтому вклиниться в этот бизнес начинающему

предпринимателю будет довольно сложно. Основными конкурентами торгового предприятия в г. Тольятти являются следующие компании: Крупные сети Эльдорадо, М-видео, Ситилинк, DNS. Различные интернет-магазины, в том числе маркетплейсы (OZON, Яндекс Маркет и другие), а также неофициальные дилеры техники и электроники.

Анализ основных конкурентов представлен в таблице 9. Анализ произведен на основе бального рейтинга. Где каждый показатель оценивается от 1 до 10 (10 максимально хорошая оценка).

Таблица 9 – Анализ основных конкурентов проекта по масштабированию бизнеса ООО «Волга-Связь» в г. Тольятти

Показатели	Крупные сети Эльдорадо. М-видео, DNS	Интернет-магазины, в том числе маркетплейсы (OZON, Яндекс Маркет и другие)	Неофициальные дилеры техники и электроники
Ценовая политика	4	6	7
Ассортимент	5	9	7
Клиентоориентированность и компетентность персонала	6	4	6
Товары в наличии	8	2	5
Доступность и удобство магазинов	7	2	3
Маркетинговые мероприятия	9	8	3
Бонусная система	9	7	3
Послепродажное обслуживание	8	5	5
Возможность сдать технику на ремонт или в trade-in	2	0	0
Лояльность потребителей	9	7	4
Итого	67	50	43

Анализ основных конкурентов проекта по масштабированию бизнеса ООО «Волга-Связь» в г. Тольятти показал, что наибольшее количество баллов, в рамках бальной оценки, получили крупные торговые сети, которые

в настоящее время являются лидерами по таким показателям как: доступные и удобные магазины, постоянные акции, скидки, мотивирующие потребителя мероприятия, удобная бонусная система, послепродажное обслуживание и лояльные к бренду потребители.

Основными конкурентными преимуществами рассматриваемого в работе проекта являются:

- уникальный ассортимент товара, которого практически не бывает в крупных сетях;
- более высокий уровень обслуживания и сервиса, чем предлагают крупные сети и маркетплейсы. Стратегия обслуживания потребителя направлена на индивидуальный подход;
- доступная ценовая политика, так как большая часть товаров будет представлена менее популярными брендами;
- возможность в торговом магазине как отремонтировать старую технику по доступным ценам, так и продать ее или сдать в trade-in.

Для анализа ценовой политики на рисунке 13 проведена оценка цен конкурентов на следующие виды товаров:

- Увлажнитель воздуха Xiaomi Deerma DEM-SJS600 Белый;
- Беспроводные наушники Xiaomi QCY T1C Белый;
- Умные часы Xiaomi Amazfit Bip U Зеленый;
- Весы электронные Xiaomi Mi Body Composition Scale 2 White.

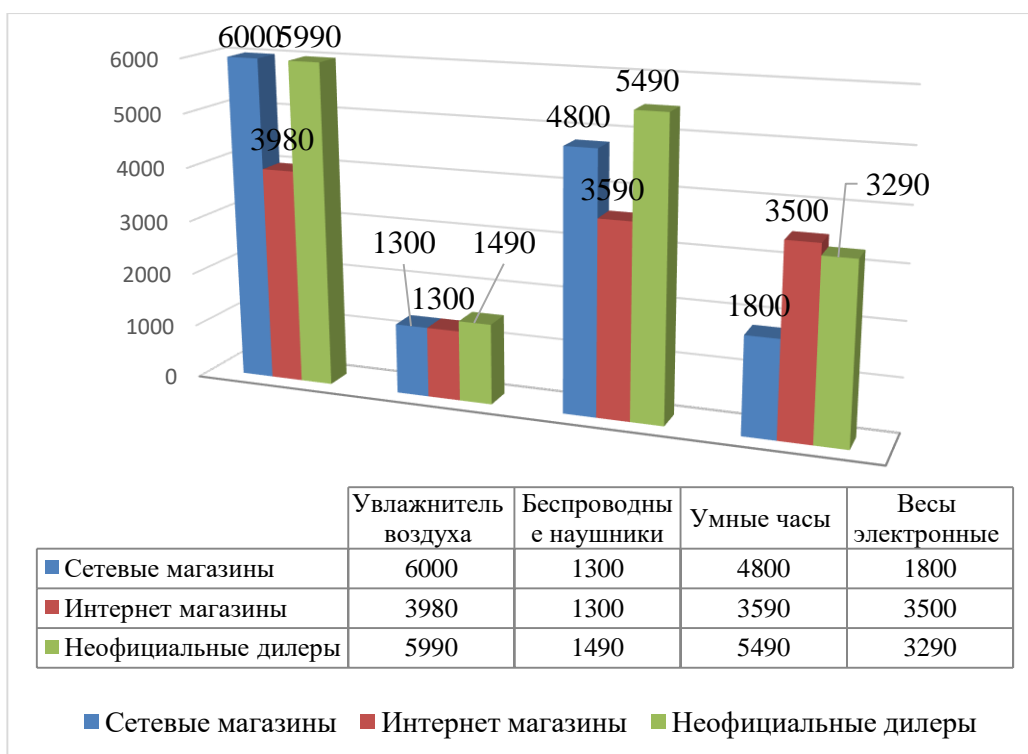


Рисунок 13 – Анализ ценовой политики основных конкурентов, руб.

Согласно проведенному анализу ценовой политики, наиболее высокие цены по многим позициям наблюдаются в настоящее время у неофициальных дилеров. Возможно это связано с тем, что крупные сети распродают остатки товара, купленных до изменения экономических условий в 2022 г. У дилеров обычно маленькие объёмы запасов, многие товары продаются под заказ.

План график по реализации проекта масштабирования бизнеса представлен в таблице 10.

Таблица 10 – План график по реализации проекта масштабирования бизнеса

Работы	Октябрь 2022 г.	Ноябрь 2022 г.	Декабрь 2022 г.
Получение разрешительной документации	-	-	+
Подготовка помещений			
Заключение договора аренды	+	-	-

Продолжение таблицы 10

Работы	Октябрь 2022 г.	Ноябрь 2022 г.	Декабрь 2022 г.
Косметический ремонт помещения	+	-	-
Приобретение оборудования и техники	-	+	+
Доставка и сбор мебели и оборудования	-	+	+
Первоначальный закуп товара	-	-	+
Маркетинговые мероприятия			
Изготовление вывески над входом	-	-	+
Оформление фасада	-	-	+
Печать листовок	-	-	+
Создание групп в социальных сетях	-	-	+
Подбор персонала			
Проведение собеседований	-	+	
Обучение и стажировка сотрудников	-	-	+

В таблице 10 видно, что планируемый срок запуска нового проекта составляет 3 месяца. Открытие торговой точки планируется на середину декабря 2022 г.

В процессе открытия новой торговой точки предприятию ООО «Волга-Связь» потребуется выбрать помещение и оформить договор аренды. Также для осуществления деятельности компании потребуется оформить следующие документы:

- договор с коммунальной службой на вывоз мусора и ТБО;
- заключение от инспектора МЧС о соответствии помещения пожарной безопасности;
- заключение СЭС о соответствии помещения требованиям СанПиН;
- трудовые договоры с персоналом;
- документация на товар;

- книга жалоб и предложений;
- оформленный уголок потребителя;
- план эвакуации.

Данный пакет документов необходимо хранить в торговой точке.

Существует огромное количество наименований электроники и цифровой техники, поэтому перед предприятием стоит задача определиться с форматом деятельности и ассортиментом продукции:

В таблице 11 представлен основной ассортимент новой торговой точки ООО «Волга-Связь».

Таблица 11 – Основной ассортимент новой торговой точки ООО «Волга-Связь»

Наименование	Характеристика
Компьютеры и офисная техника	Принтеры, восстановленные ноутбуки
Сотовые телефоны	Бюджетные модели китайских брендов, а также восстановленные сотовые телефоны
Мобильные гаджеты	Смарт-часы, беспроводные наушники, гарнитуры и колонки, видеокамеры и авторегистраторы, планшеты и всевозможные аксессуары
Фото, видео и стереоаппаратура	Фотоаппараты, видеокамеры, акустика, плееры, переходники.
Другое	Увлажнители воздуха, умные швабры, умные весы, беспроводные пылесосы, мойщики окон

По каждой позиции товарного ассортимента необходимо провести детальный анализ спроса и учесть предпочтения потребителей. Основная часть ассортимента компании представлена товарами китайских брендов: Xiaomi, Huawei, Meizu, Deerma и другие, которые составляют достойную конкуренцию признанным лидерам. Основные достоинства данных товаров:

- цены китайских товаров намного ниже: у местных производителей нет наценки на бренд;
- отношение к заказчикам лояльное: поставщики часто делают скидки и доставляют бесплатно крупные партии товаров;

- большой выбор товаров - именно в Китае можно найти новинки, которых еще нет на российском рынке;
- достойное качество продукции - репутация у китайских брендов хорошая, гаджеты служат верой и правдой.

Так же в торговой точке будут предоставляться услуги по ремонту электронной, цифровой техники, а также возможность ее выкупа у владельцев и сдачи в trade-in.

Для функционирования магазина необходимо определить штат сотрудников, а также варианты оплаты труда. Минимальный состав работников для торговой точки:

- управляющий магазина – 1 человек, з/п 35000 в месяц;
- консультанты торгового зала – 2 человека, з/п 25000 в месяц;
- консультант по ремонтному обслуживанию - 1 человек, 25000 в месяц;
- услуги уборки помещения, предположительно, будут входить в стоимость арендной платы.
- услуги бухгалтера будут возложены на главного бухгалтера ООО «Волга-Связь».

Основные требования к персоналу:

- умение работать с кассовой техникой и компьютером;
- знание технических характеристик реализуемой продукции;
- коммуникабельность, ответственность;
- опыт работы в продажах.

В заключении в данном пункте в таблице 12 представлен SWOT-анализ проекта по масштабированию бизнеса ООО «Волга-Связь» в г. Тольятти.

Таблица 12 – SWOT–анализ проекта по масштабированию бизнеса ООО «Волга-Связь» в г. Тольятти

Сильные стороны	Слабые стороны
Уникальный ассортимент продукции Хорошая ценовая политика Услуги ремонта старой техники, возможность продажи и сдачи в Trade-in. Возможность покупки восстановленных товаров по низким ценам Индивидуальный подход к клиенту	Невысокая торговая надбавка Не удобная для всех потребителей города географическая расположенность Отсутствие бонусной системы и возможности организации крупных акций для клиентов, как в федеральных торговых сетях Большие сроки доставки товаров под заказ по сравнению с конкурентами
Возможности	Угрозы
Продвижение магазина в социальных сетях Обучение и мотивация персонала Продвижение продукции и услуг магазина через основную базу клиентов ООО «Волга- Связь» Создание накопительной бонусной системы Создание сайта компании	Высокая конкуренция Изменение потребностей клиентов Геополитические риски, валютные риски Сбои в поставках продукции Некачественный товар Недобросовестные поставщики

В таблице 12 рассмотрены основные сильные и слабые стороны проекта по масштабированию бизнеса ООО «Волга-Связь» в г. Тольятти. Для успешной реализации планируемого проекта необходимо сфокусировать внимание на сильных сторонах и возможностях данного проекта. А также учесть возможные угрозы и слабые стороны в процессе открытия торгового предприятия.

3 Разработка проекта и модели управления рисками при масштабировании бизнеса ООО «Волга-Связь»

3.1 Разработка проекта масштабирования бизнеса ООО «Волга-Связь»

В данном пункте, на основе результатов оценки возможности масштабирования бизнеса ООО «Волга-Связь» в г. Тольятти, разработан маркетинговый, производственный и финансовый план проекта.

Маркетинговая стратегия — комплекс действий, которые помогают продвинуть товар целевой аудитории и получить прибыль. Согласно произведенному в таблице 12 SWOT-анализу проекта по масштабированию бизнеса ООО «Волга-Связь» в г. Тольятти в маркетинговом плане магазина сделан упор на сильные стороны и возможности данного проекта.

Маркетинговый план реализации состоит из следующих компонентов:

- стимулирование продаж;
- формирование имиджа магазина;
- продвижение продукции;
- взаимодействия с покупателями;
- ценообразование.

Ценообразование – важнейшая составляющая маркетингового плана. В рамках реализации данного проекта будут использованы следующие методы ценообразования:

- метод следования за конкурентом. Постоянное отслеживание цен конкурентов и предложение, по возможности, цены ниже. Данный метод позволяет завоевать свою долю рынка, повторяя ценовую политику более крупных конкурентов, за счет собственных преимуществ;
- корректировка цен с учетом спроса и сезонности.

В рамках налаживания взаимодействия с покупателями торговый магазин будет постепенно расширять ассортимент товаров, для максимального удовлетворения потребностей покупателей и увеличения целевой аудитории и доли рынка.

Открывая магазин по продаже электроники и цифровой техники, необходимо уже до открытия провести мероприятия по информированию потребителей. Для этого нужно провести широкую рекламную кампанию, затрагивающую все слои целевой аудитории:

- ролики по ТВ и радио;
- создание группы в социальных сетях, оплата рекламных постов в городских сообществах, покупка рекламы у блогеров;
- услуги промоутера;
- распространение листовок адресно по подъездам и почтовым ящикам вблизи расположенных домов;
- привлекательная вывеска.

Ввиду большого количества конкурентов, в магазине будут использоваться собственные уникальные особенности обслуживания:

- новинки товаров;
- доступная ценовая политика;
- бонусы при первой покупке, бонусы за рекомендацию;
- отличный сервис;
- возможность возврата товаров, гарантийные обязательства;
- конкурсы, розыгрыши. Конкурс в соцсетях – этот способ маркетинга при минимальных затратах дает хороший прирост аудитории.

В рамках реализации производственного плана планируется арендовать помещение в одном из торговых, бизнес центров Автозаводского района г. Тольятти или на первом этаже многоквартирного дома, площадью 60-80 кв.

м. (склад – 10-12 м², сантехническая комната – 4-5 м², торговый зал – 40-50 м²). С арендодателем будет заключен договор на продолжительный срок.

Ежемесячный размер арендной платы заложен в бюджете в размере 60000-70000 рублей, средний размер коммунальных платежей – 8000 рублей.

Выбор месторасположения ориентирован на проходимость людей и на возможность оборудования помещения под магазин электроники. К тому же в зоне открытия бизнеса не должно быть более 1 аналогичной по площади и ассортименту торговой точки. Для магазина требуется просторный зал без перегородок для размещения образцов техники. Место должно быть людным и доступным для района города или всего населенного пункта. В качестве вариантов можно использовать:

- крупный торговый центр;
- соседство с парками аттракционов, кинотеатрами и местами отдыха;
- спальный микрорайон города с развитой инфраструктурой.

Для магазина электроники также подойдет торговая площадь на первом этаже многоквартирного дома. Главное, чтобы фасадная часть точки выходила на проезжую часть, а поблизости располагались магазины смежного типа – детские товары, одежда, обувь и другое.

Перечень необходимого оборудования для открытия торговой точки:

- витрины,
- стеллажи,
- полки,
- шкафы,
- оборудование для зоны продавца,
- кассовый аппарат,
- инвентарь для подсобного помещения и комнаты отдыха для

сотрудников.

Торговый зал будет оборудован видеонаблюдением и системой сигнализации.

Для осуществления деятельности планируется провести косметический ремонт помещения, закупить продукцию для начала реализации, оплатить расходы, связанные с рекламной кампанией.

Торговое оборудование и затраты на организационную технику для запуска магазина электроники и цифровой техники представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Затраты на торговое оборудование и затраты на организационную технику для запуска магазина электроники и цифровой техники, руб.

Оборудование	Количество	Стоимость	Сумма
Торговое оборудование			
Стеллаж	5	7000	35000
Прилавок	1	3000	3000
Витрина	5	10000	50000
Стул	3	900	2700
Итого			90700
Оборудование для персонала			
Стол	1	4000	4000
Шкаф	1	7000	7000
Микроволновая печь	1	5000	5000
Стул	1	900	900
Чайник	1	1500	1500
Итого			18400
Организационная техника			
Кассовый аппарат	1	30000	30000
Ноутбук и ПО	1	30000	30000
Телефон	1	3000	3000
Итого			63000

Согласно данным таблицы 13, затраты на торговое оборудование составят 90700 руб., затраты на оборудование для персонала 18400 руб. и затраты на организационную технику – 63000 руб.

В 1 квартале работы магазина необходимо будет произвести следующие инвестиционные расходы, представленные в таблице 14.

Таблица 14 – Инвестиционные расходы в начале реализации проекта, руб.

Инвестиции	Сумма
Косметический ремонт помещения	90000
Торговое оборудование	109300
Организационная техника	63000
Вывеска	35000
Регистрация кассового аппарата	3000
Текущие затраты (аренда за 2 месяца, арендные платежи, расходы на продукцию для реализации, услуги связи и рекламу)	686000
Итого	986300

В таблице 14 видно, что большую часть расходов на реализацию проекта занимают текущие затраты. Расходы на продукцию для реализации в первом триместре работы магазина составляют 500 000 рублей.

В таблице 15 представлены приблизительные затраты на продукцию в течение 2 лет реализации проекта.

Таблица 15 – Приблизительные затраты на продукцию в течение 2 лет реализации проекта, т. р.

Инвестиции	4 кв. 2022 г.	1 кв.2023 г.	2 кв.2023 г.	3 кв.2023 г.	4 кв.2023 г.	1 кв.2024 г.	2 кв.2024 г.	3 кв.2024 г.	Итого
Затраты на продукцию	500	350	520	590	720	750	830	950	5210

Следовательно, запланированная сумма затрат за 2 года составляет 5210 т. р. Общие затраты по реализации продукции поквартально представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Общие затраты по реализации продукции, т. р.

Инвестиции	4 кв. 2022 г.	1 кв.2023 г.	2 кв.2023 г.	3 кв.2023 г.	4 кв.2023 г.	1 кв.2024 г.	2 кв.2024 г.	3 кв.2024 г.	Итого
Прямые расходы									
Затраты на продукцию	500	350	520	590	720	750	830	950	5210

Продолжение таблицы 16

Инвестиции	4 кв. 2022 г.	1 кв.20 23 г.	2 кв.202 3 г.	3 кв.202 3 г.	4 кв.202 3 г.	1 кв.202 4 г.	2 кв.202 4 г.	3 кв.202 4 г.	Итог о
Зарплата основного персонала	-	225	225	225	225	225	225	225	1575
Страховые взносы	-	41	41	41	41	41	41	41	287
Общие расходы									
Аренда помещения	120	180	180	180	180	180	180	180	1380
Коммунальн ые платежи	8	24	24	24	24	24	24	24	176
Охрана	2	6	6	6	6	6	6	6	44
Прочие расходы	-	10	10	10	10	10	10	10	70
Административные расходы									
Зарплата администрати вного персонала	-	105	105	105	105	105	105	105	735
Зарплата администрати вного персонала	-	105	105	105	105	105	105	105	735
Страховые взносы	-	18	18	18	18	18	18	18	126
Коммерческие расходы									
Реклама	10	20	20	20	20	15	15	15	135
Итого	640	979	1149	1219	1349	1374	1454	1574	9098

Сумма всех затрат, включая заработную плату основного и административного персонала, страховые взносы, а также коммерческие расходы составляет в общей сложности за два года 9098 т. р.

Далее рассчитана предполагаемая выручка от реализации по проекту. Анализ спроса показал, что на продажи данной категории товаров влияют периоды праздников. К основным крупным праздникам – Новый год, 8 марта, 23 февраля - продажи данной категории значительно растут. В данном расчете предполагается, что оплата за товары и услуги поступает сразу же, без отсрочек.

Динамика выручки по квартально представлена в таблице 17.

Таблица 17 – Динамика выручки от реализации, т. р.

Инвестиции	4 кв. 2022 г.	1 кв.2023 г.	2 кв.2023 г.	3 кв.2023 г.	4 кв.2023 г.	1 кв.2024 г.	2 кв.2024 г.	3 кв.2024 г.	Итого
Прямые расходы									
Выручка от реализации	0	1350	1600	1700	2000	2100	2300	2400	13450

Итоговая выручка за два года реализации проекта составит 13450 т. р. Выручка от реализации будет расти благодаря проводимым мероприятиям по стимулированию продаж, привлечению новых клиентов, рекомендациям текущих клиентов, расширению ассортимента товаров и услуг.

Ниже наглядно представлен график поступления денежных средств от продаж.

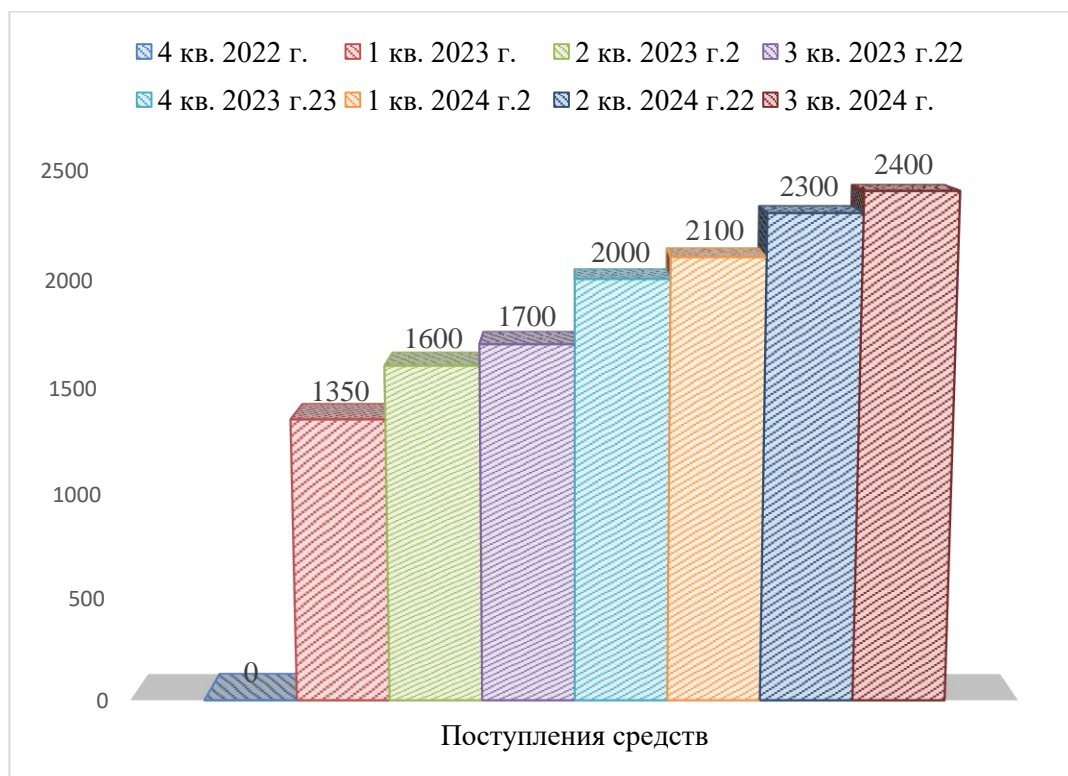


Рисунок 14 – Доходы от продаж за 2022-2024 гг., т. р.

На рисунке 14 виден рост поступлений от реализации продукции до 2400 т. р. в течении двух лет функционирования магазина.

Для финансирования данного проекта планируется использовать кредит по программе льготного кредитования малого и среднего бизнеса, запущенной в 2022 г. Программа льготного кредитования – часть национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы». В ней участвуют компании из самых разных отраслей экономики. Также возможностями программы пользуются индивидуальные предприниматели и самозанятые. Чтобы расширить доступ предпринимателей к льготным кредитам, Правительством в марте 2022 г. выделено дополнительное финансирование в размере 14,3 млрд. руб. Малый и средний бизнес может получить кредиты по ставке для среднего бизнеса — до 13,5%, для малого и микробизнеса — до 15%. Что касается целей кредита, то в системно значимых банках можно получить кредит только на инвестиционные цели, в остальных – как на инвестиционные, так и на оборотные. Участвуют все банки, аккредитованные Корпорацией МСП в том числе ПАО Сбербанк, Банк ВТБ (ПАО), ПАО Промсвязьбанк, ПАО Банк ФК Открытие, АО Россельхозбанк, ПАО Совкомбанк, АО АЛЬФА-БАНК, Банк ГПБ (АО), АО АКБ НОВИКОМБАНК и другие.

Рассмотрев в данном пункте бакалаврской работы маркетинговый, производственный и финансовый план, в следующем разделе будет представлена модель управления рисками при масштабировании бизнеса.

3.2 Разработка модели управления рисками при масштабировании бизнеса ООО «Волга-Связь»

В процессе реализации любого проекта, в том числе по масштабированию бизнеса возникают различные факторы риска, которые могут помешать осуществить запланированный проект в указанные сроки и с нужным результатом. Основные элементы модели управления рисками при масштабировании бизнеса ООО «Волга-Связь» представлены на рисунке 15.

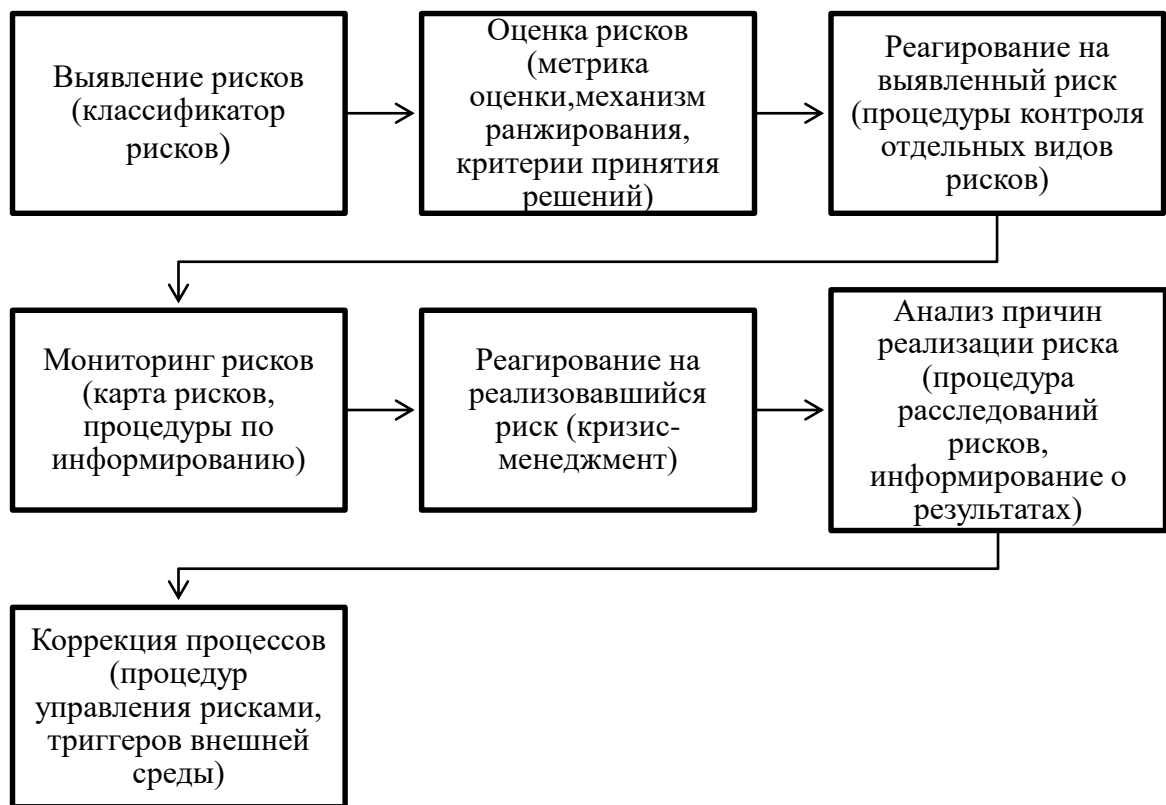


Рисунок 15 – Основные элементы модели управления рисками при масштабировании бизнеса ООО «Волга-Связь»

Основная задача модели управления рисками состоит в своевременном выявлении факторов риска и реагировании на них, снижении их влияния на конечный результат.

Ниже в таблице 18 произведен качественный анализ рисков, которые могут возникнуть при реализации указанного проекта.

Таблица 18 – Качественный анализ рисков при масштабировании бизнеса ООО «Волга-Связь»

Наименование риска	Возможные последствия
Недочеты в финансово-экономическом плане проекта	Недостаточный уровень оборотных средств для реализации проекта, нехватка средств для реализации проекта, более долгие сроки окупаемости.

Продолжение таблицы 18

Наименование риска	Возможные последствия
Недостаточное финансирование	Недостаток денежных средств для оплаты товаров поставщикам, рост кредиторской задолженности.
Низкий спрос	Снижение выручки и итоговых финансовых результатов проекта
Несвоевременная поставка оборудования, товаров	Увеличение сроков запуска и реализации проекта
Изменение в налогообложении	Рост себестоимости продукции, рост цены товара
Рост инфляции	Падение платежеспособного спроса
Некачественный бракованный товар или	Снижение лояльности потребителей, убытки
Усиление конкуренции	Потеря потенциальных покупателей, снижение чистой прибыли
Рост процентных ставок по кредитам	Рост расходов предприятия, снижение чистой прибыли

В таблице 18 представлены основные риски, которые могут оказать негативное влияние на результаты масштабирования бизнеса ООО «Волга-Связь».

Далее в таблице 19 проведен количественный анализ данных рисков. Каждый риск оценен по параметру «вероятность наступления» и «степень влияния риска на реализацию проекта».

Таблица 19 – Количественный анализ рисков при масштабировании бизнеса ООО «Волга-Связь»

Наименование риска	Вероятность наступления (0-1)	Степень влияния риска на реализацию проекта (0-10 баллов)	Оценка риска (столбец 2*столбец 3)
Недочеты в финансово-экономическом плане проекта	0,3	0,1	0,03
Недостаточное финансирование	0,5	4	2
Низкий спрос	0,5	4	2
Несвоевременная поставка оборудования, товаров	0,3	1,5	0,45

Продолжение таблицы 19

Наименование риска	Вероятность наступления (0-1)	Степень влияния риска на реализацию проекта (0-10 баллов)	Оценка риска (столбец 2*столбец 3)
Изменение в налогообложении	0,5	5	2,5
Рост инфляции	0,4	6	2,4
Некачественный или бракованный товар	0,4	2	0,8
Усиление конкуренции	0,5	2	1
Рост процентных ставок по кредитам	0,3	1,5	0,45

Согласно данным таблицы 19, наибольшее влияние на реализацию проекта масштабирования бизнеса ООО «Волга-Связь» оказывают внешние риски, связанные с снижением спроса, ростом инфляции, изменениями в налогообложении, а также недостаточным и несвоевременным финансированием проекта.

Ниже в таблице 20 представлены основные мероприятия по предотвращению и снижению влияния возможных рисков.

Таблица 20 – Мероприятия по предотвращению и снижению влияния возможных рисков при масштабировании бизнеса ООО «Волга-Связь»

Наименование риска	Мероприятия по предотвращению и снижению влияния рисков
Несвоевременная поставка оборудования, товаров	Работа с проверенными поставщиками, подробное изучение репутации и показателей деятельности поставщиков.
Усиление конкуренции	Расширение рынка сбыта, предоставление скидок постоянным клиентам, уникальный ассортимент, дополнительные услуги, высокий сервис.
Недостаточное финансирование	Кредитные продукты по стандартным условиям, поиск инвесторов, использование собственных накоплений учредителей.
Недочеты в финансово-экономическом плане проекта	Обращение в консалтинговую компанию, получение консультаций у экспертов
Рост инфляции	Бонусная система скидок, ассортимент средней ценовой категории.
Снижение спроса	Изменение ассортиментного ряда, улучшение качества

Продолжение таблицы 20

		продукции, дополнительные услуги.
Изменение налогообложении	в	Оптимизация расходов.
Рост процентных ставок по кредитам		Заключение кредитных договоров с фиксированной процентной ставкой, использование льготных кредитов по государственным программам.
Некачественный бракованный товар	или	Работа с проверенными поставщиками, возможность бесплатной замены брака по условиям договоров с поставщиками.

Представленные в таблице 20 мероприятия позволят снизить или предотвратить основные риски, которые могут оказать негативное влияние на реализацию проекта масштабирования бизнеса ООО «Волга-Связь».

В заключении третьего раздела бакалаврской работы можно сделать вывод, что при условии реализации всех запланированных мероприятий и планов, осуществлении эффективной маркетинговой политики, поддержании высокого качества предлагаемых товаров и постоянного улучшения сервиса, проект по масштабированию бизнеса ООО «Волга-Связь» имеет достаточно высокие шансы на успешное функционирование и осуществление деятельности.

Заключение

Проект по масштабированию бизнеса всегда связан с большим количеством рисков и необходимостью принятия ключевых решений, что требует тщательного планирования деятельности предприятия. Более того, планирование позволит сфокусироваться на ключевых задачах на ранних этапах создания предприятия. Жесткая конкуренция на рынках современной экономики предполагает необходимость четкого определения перспектив и направлений развития предпринимательской деятельности с учетом вероятности влияния разного рода рисков.

В соответствии с целью бакалаврской работы решены следующие задачи:

- изучены теоретические основы разработки модели управления рисками при масштабировании бизнеса (на примере компании ООО «Волга-Связь»);
- дана характеристика проекта по масштабированию бизнеса на примере ООО «Волга-Связь»;
- разработаны финансовый проект и модель управления рисками при масштабировании бизнеса ООО «Волга-Связь».

В теоретическом разделе работы сделан вывод, что проблематичность всей системы управления рисками проекта в организациях зачастую вызвана непониманием методов оценки и формирования модели управления рисками. Выбранная модель управления рисками проекта должна быть экономически обоснованной, соответствовать достижению поставленных целей, быть своевременной и реалистичной в контексте текущего проекта, а также должна быть одобрена всеми участниками проекта. Следовательно, формирование модели управления рисками при реализации нового проекта – сложный процесс, направленный на разработку путей построения плана действий с целью увеличения возможностей и снижения угроз рисков относительно целей текущего проекта.

Объект исследования - ООО «Волга-Связь» – предприятие в г. Тольятти, осуществляющее деятельность по предоставлению услуг телефонной связи, а также деятельность по продаже компьютерных, периферийных устройств, программного обеспечения, электротоваров.

Анализ основных финансовых результатов деятельности ООО «Волга-Связь» показал, что в течение анализируемого периода выручка предприятия значительно снизилась на 709 тыс. руб. ниже значения в начале анализируемого периода. Расходы организации на ведение деятельности снизились на 385 тыс. руб. за период. Более медленное снижение расходов, относительно динамики выручки является неблагоприятным фактором для деятельности компании. Прибыль от продаж в течение трех лет снизилась на 324 тыс. руб. На конец 2021 г. у организации имеется чистая прибыль в размере 264 тыс. руб. Показатели рентабельности демонстрируют положительные значения в течение трех лет, так как ООО «Волга-Связь» получает прибыль в данный период времени. Однако наблюдается отрицательная динамика данных показателей за весь период.

В 2022 г. ООО «Волга-Связь» планирует масштабировать бизнес в г. Тольятти. Цель проекта – открытие оффлайн-магазина по продаже электроники и цифровой техники в городе населением около 700 000 человек для роста финансовых показателей компании. Анализ рынка показал, что российский рынок электроники и цифровой техники в 2021г. демонстрирует скоростную тенденцию наращивания своей объемности. Для рынка электроники в РФ в целом по итогам 2022 г. согласно прогнозу, будет характерна высокая динамика и максимальный объем рынка по стоимости. Ключевой тенденцией рынка бытовой электроники является максимальное увеличение закупок бытовой электроники импортного производства. Наибольшим спросом на российском рынке сейчас пользуется продукция китайского производства. Основными конкурентами торгового предприятия в г. Тольятти являются следующие компании: крупные сети Эльдорадо, М-видео, Ситилинк, DNS, различные интернет-магазины, в том числе

маркетплейсы (OZON, Яндекс Маркет и другие), а также неофициальные дилеры техники и электроники. Анализ основных конкурентов проекта по масштабированию бизнеса ООО «Волга-Связь» в г. Тольятти показал, что наибольшую конкуренцию составляют крупные торговые сети, которые в настоящее время являются лидерами по таким показателям как: доступные и удобные магазины, постоянные акции, скидки, мотивирующие потребителя мероприятия, удобная бонусная система, послепродажное обслуживание и лояльные к бренду потребители.

Основными конкурентными преимуществами рассматриваемого в работе проекта являются:

- уникальный ассортимент товара, которого практически не бывает в крупных сетях;
- более высокий уровень обслуживания и сервиса, чем предлагают крупные сети и маркетплейсы. Стратегия обслуживания потребителя направлена на индивидуальный подход;
- доступная ценовая политика, так как большая часть товаров будет представлена менее популярными брендами;
- возможность в торговом магазине как отремонтировать старую технику по доступным ценам, так и продать ее или сдать в trade-in.

Маркетинговый план реализации проекта состоит из следующих компонентов: стимулирование продаж; формирование имиджа магазина; продвижение продукции; взаимодействия с покупателями; ценообразование.

Для финансирования данного проекта планируется использовать кредит по программе льготного кредитования малого и среднего бизнеса, запущенной в 2022г. по ставке - до 15%.

В рамках реализации проекта затраты на торговое оборудование составят 90700 руб., затраты на оборудование для персонала 18400 руб. и затраты на организационную технику – 63000 руб. Инвестиционные расходы в начале реализации проекта составят 986300 т. р. Затраты на продукцию в

течение 2 лет реализации проекта составят 5210 т. р. Общие затраты по реализации продукции за 2 года составят 9098 т. р. Итоговая выручка за два года реализации проекта составит 13450 т. р. Выручка от реализации будет расти, благодаря проводимым мероприятиям по стимулированию продаж, привлечению новых клиентов, рекомендациям текущих клиентов, расширению ассортимента товаров и услуг. Следовательно, планируемый проект экономически эффективен.

Основная задача модели управления рисками при масштабировании бизнеса ООО «Волга-Связь» состоит в своевременном выявлении факторов риска и реагировании на них, снижении их влияния на конечный результат. Наибольшее влияние на реализацию проекта масштабирования бизнеса ООО «Волга-Связь» оказывают внешние риски, связанные с снижением спроса, ростом инфляции, изменениями в налогообложении, а также недостаточным и несвоевременным финансированием проекта. Для каждого риска в работе были предложены превентивные мероприятия. Данные мероприятия позволят снизить или предотвратить основные риски, которые могут оказать негативное влияние на реализацию проекта масштабирования бизнеса ООО «Волга-Связь».

В заключении можно сделать вывод, что при условии реализации всех запланированных мероприятий и планов, а также своевременного реагирования на возможные факторы риска, проект по масштабированию бизнеса ООО «Волга-Связь» будет экономически эффективен.

Список используемой литературы

1. Бочарова В. В. Инвестиции: Учебник для вузов / Под ред. В.В. Бочарова. СПб.: Питер. 2018. 288с.
2. Брикез В. А. Построение системы поддержки и развития малого бизнеса в условиях нестабильной внешней среды / В.А. Брикез, Р.В. Ободец // Студенческий вестник ДонГУУ. 2018. №2. С. 15-18.
3. Буньковский Д. В. Инструменты управления предпринимательскими рисками // Вопросы управления. 2019. №1 (37). С. 118.
4. Гражданский Кодекс Российской Федерации: федер. закон от 30.11.1994 г. № 51-ФЗ. [Электронный ресурс] – URL: <http://www.consultant.ru/document/> (дата обращения: 05.03.2022).
5. Дубровин И. А. Бизнес-планирование на предприятии.: Учебник для вузов. М.: Дашков и Ко. 2019. 432 с.
6. Захарова Г. В. Инвестиционная деятельность: Учебное пособие / Н.В. Киселёва, Т.В. Боровикова, Г.В. Захарова; под ред. Г.П. Подшиваленко. М.: КНОРУС, 2018. 432с.
7. Зирченко Л. А. Развитие российских предпринимательских структур в условиях глобальных хозяйственных рисков: мониторинг и разработка управленческих решений / Л.А. Зирченко // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2018. №2 (110). С. 126-130.
8. Измалкова И. В., Иода Е. В. Предпринимательская деятельность: конкурентоспособность и риски // Экономика и предпринимательство, № 9 (ч.2), 2018 г. 567 с.
9. Йескомб Э.Р. Принципы проектного финансирования. М.: Вершина, 2019. 488 с.

10. Казазаев М. В. Бизнес-план инвестиционного проекта // Инновации. Наука. Образование. 2021. № 42. С. 149-153.
11. Квинт В. Л. К анализу формирования стратегии как науки // Вестник ЦЭМИ. 2018. № 1. С. 3.
12. Кеся А. Предпринимательские риски в России: виды и методы снижения предпринимательского риска // Инновационная экономика и современный менеджмент. 2021. № 5 (36). С. 18-22.
13. Ковалев В. В. Инвестиции: Учебник / С.В. Валдайцев, П.П. Воробьёв и др.; Под ред. В.В. Ковалёва, В.В. Иванова, В.А. Лялина.-М.: ТК Велби, Изд-во Проспект. 2018. 440с.
14. Колтынюк Б. А. Инвестиционные проекты: Учебник / Под ред. Б.А. Колтынюка - СПб.: Изд-во Михайлова В.А. 2018. 622с.
15. Комшанов Д. С. Практические вопросы бизнес-планирования // Известия Великолукской государственной сельскохозяйственной академии. 2021. № 4 (37). С. 59-69.
16. Лилюкова О.С., Мелешко А.А. Предпринимательские риски и способы их предотвращения // Аллея науки. 2021. Т. 2. № 5 (56). С. 600-605.
17. Масленников В. В. Методические подходы к оценке рисков, определяющих экономическую безопасность компании / В.В. Масленников, А.А. Трохов // АНИ: экономика и управление. 2018. №2 (92). С. 272-274.
18. Мачуха А. А., Соколова А. П. // Бизнес-план и его роль в организации бизнеса. Эпомен. 2021. № 64. С. 32-40.
19. Наумкин А. С., Алибаев М. Р., Брежнева О. В. Предпринимательские риски в современной экономике // Тенденции развития науки и образования. 2021. № 72-3. С. 65-68.
20. Омарова З. Н. Сильная культура управления рисками как неотъемлемый элемент системы риск-менеджмента / З. Н. Омарова // Фундаментальные исследования. 2018. Т.5. № 4(17). С. 2421-2424.

21. Павлов М. И. Управление рисками как неотъемлемая часть системы управления предприятием // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. 2018. №10. С. 137-140.
22. Петрушевская В. В. Сущность малого предпринимательства в процессе его становления и перспективного развития / В.В. Петрушевская, А.Н. Шарый // Менеджер. 2020. №2 (92). С. 177-183.
23. Попалюк Т. Г. Бизнес-планирование: учебник / Под ред. Т. Г. Попадюк, В. Я. Горфинкеля. М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2021. 296 с.
24. Попков В.П., Семенов В.П. Организация и финансирование инвестиций. Спб.: Питер, 2019. С.115.
25. Попов В. М. Бизнес-план инвестиционного проекта: Отечественный и зарубежный опыт. Современная практика и документация: Учебное пособие / Под ред. В.М. Попова - 5-е изд., перераб. и доп. М.: Финансы и статистика, 2018. 432с.
26. Приказ Минфина России от 02.07.2010 № 66н «О формах бухгалтерской отчетности организаций» (Зарегистрировано в Минюсте России 02.08.2010 № 18023) (ред. от 19.04.2019). [Электронный ресурс] // Режим доступа: www.consultant.ru (дата обращения – 21.02.2022 г.).
27. Пятаев Д. А., Мартынова О. Ю. Управление рисками в предпринимательской деятельности // Мировая наука. 2021. № 4 (49). С. 207-209.
28. Репринцева Е. С., Белова Л. А. Условия формирования инвестиционного климата России // В сборнике: научное обеспечение агропромышленного комплекса. сборник статей по материалам 71-й научно-практической конференции студентов по итогам НИР за 2015 г. Министерство сельского хозяйства РФ; ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный университет им. И. Т. Трубилина». 2018. С. 605–608.

29. Савчук В. П. Анализ и разработка инвестиционных проектов: Учебное пособие / В.П. Савчук, С.И. Прилипко, Е.Г. Величко; под ред. В.П. Савчука. Киев: Абсолют-В, Эльга, 2018. 304с.
30. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит. М.: Эксмо, 2018. 1056 с.
31. Стамболцян С. М. Предпринимательские риски: виды, система управления // Инновации. Наука. Образование. 2021. № 28. С. 484-489.
32. Станиславчик Е. Н. Бизнес-план: Управление инвестиционными проектами / Под ред. Станиславчик Е.Н. М.: «Ось-89», 2018. 128с.
33. Тихонова А. Ю., Курбанаева Л. Х. Анализ отчета о финансовых результатах предприятия как важнейший этап анализа финансовой устойчивости // Итоги научно-исследовательской деятельности 2017: изобретения, методики, инновации XXIX Международная научно-практическая конференция. 2018. С. 312-320.
34. Уткин Э. А. Финансовый менеджмент: учебник для вузов / Э. А. Уткин. М.: Издательство «Зерцало», 2018. 272 с.
35. Фадеева В. В., Матвеева Д. В. Финансовые результаты - понимание концепции и важности. // Агрофорсайт. 2021. № 4 (35). С. 22-27.
36. Чакш В. Ю. Сравнительная характеристика методик анализа финансового состояния // Молодежь и наука: сборник материалов X Юбилейной Всероссийской научно-технической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. Красноярск: Сибирский федеральный ун-т, 2018. С.131.
37. Чернявская С. А. Учет и анализ финансовых результатов / С. А. Чернявская, Е. А. Власенко, Е. Бондаренко, А. Гаврилов // Естественно-гуманитарные исследования: международный журнал. 2020. № 27 (1). С. 310–316.
38. Четыркин Е. М. Методы финансовых и коммерческих расчетов: учебник / Е.М. Четыркин. М.: Дело, 2019. 323 с.

39. Шеремет А.Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебник. 2-е изд., доп. М.: ИНФРА-М, 2018. 374 с.
40. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Методика финансового анализа. М.: ИНФРА-М, 2018. С.151.
41. Шкурко В. Е. Управление рисками проектов: Учебное пособие – Екатеринбург: Урал, 2018. 184 с.
42. Dan’ko T., Kitova O. [The issues of development of digital marketing]. In: Problemy sovremennoiekonomiki [Issues of Modern Economy], 2018, no. 3(47), pp. 261–265.
43. De Galhau F.V. Constructing the possible trinity of innovation, stability and regulation for digital finance // Financial stability in the digital era. Financial Stability Review. 2018. № 20. P. 7–13.
44. Dutta N., Meierrieks D. Financial development and entrepreneurship. International Review of Economics & Finance. 2021. № 73. P. 114-126.
45. Michael W. Lodato. Integrated sales management: the sine qua non of crm sales automation, 2018, pp. 1-12.
46. Porter M. E. Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors. N. Y.: The Free Press, 2018. [XXII] p., introduction, 398 p.