

## АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

Международный научно-практический журнал «Вестник МИРБИС» ISSN 2411-5703 <http://journal-mirbis.ru/>  
№ 4 (16) 2018 DOI: 10.25634/MIRBIS.2018.4

**Ссылка для цитирования этой статьи:** Чиркова Е. С. Риски при масштабировании малого бизнеса [Электронный ресурс] // Вестник МИРБИС. 2018. № 4 (16). С. 175–185. DOI: 10.25634/MIRBIS.2018.4.23

УДК 338.242

Елена Чиркова<sup>1</sup>

### РИСКИ ПРИ МАСШТАБИРОВАНИИ МАЛОГО БИЗНЕСА

**Аннотация.** Вопросы развития бизнеса, особенностей роста предприятий и организаций исследуются достаточно давно. Однако, такое явление как «масштабирование», вошедшее в практику бизнеса еще в так называемые «тучные годы» в научной литературе освещено слабо. При этом, практика масштабирования в период экономического роста была успешной. Но в условиях откровенного экономического застоя нет ясного ответа на вопросы оценки рисков при масштабировании малого бизнеса.

*Цель работы* состоит в обобщении теоретической базы возможных рисков ситуаций при масштабировании малого бизнеса.

Для достижения цели *применены методы* теоретического познания (анализ, индукция и дедукция, моделирование и идеализация).

В статье анализируются возможные способы масштабирования малого бизнеса и риски, которые им присущи. Для того чтобы выбрать оптимальную стратегию увеличения и развития малого предприятия, подробно рассмотрены основные характеристики данных методов расширения бизнеса, их преимущества, недостатки, а также возможные рисков ситуации. Ранее анализ рисков применительно к масштабированию бизнеса учеными не исследовался. Автором выделено, что при правильном комплексном подходе к анализу рисков, стратегия развития и увеличения малого бизнеса становится более устойчивой по сравнению с другими, это позволяет компаниям быстро развить свою сеть. В данной статье рассмотрены основные моменты при анализе рисков ситуаций, создана их градация, подробно описана специфика риска применительно к франчайзингу, а также предложена модель для минимизации данных рисков.

*В результате* выявлены наиболее важные риски при расширении бизнеса, описаны возможные способы масштабирования малого бизнеса, проанализированы риски, характерные для франчайзинговой стратегии расширения предприятия. Кроме того, выявлена потребность в построении математической модели минимизации рисков масштабирования бизнеса.

**Ключевые слова:** масштабирование бизнеса, франчайзинг, развитие бизнеса, риски, стратегии масштабирования бизнеса, малый бизнес, рисков ситуации, финансовая модель, минимизация риска.

JEL: M21

1 Чиркова Елена Сергеевна — аспирант ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова». Россия, 117997, Москва, Стремянный переулок, 36.

E-mail: [eschirkova@gmail.com](mailto:eschirkova@gmail.com) РИНЦ АвторID: 899406

#### Введение

В настоящее время существует несколько прогрессивных и эффективных механизмов для масштабирования бизнеса в России.

Однако достаточно низкий уровень риска и стабильные показатели прибыльности присущи далеко не всем способам масштабирования. Анализ возможных рисков ситуаций, а также преимуществ и недостатков различных методов масштабирования бизнеса дает возможность выбора необходимой стратегии для расширения малого бизнеса в достаточно крупную сеть за относительно небольшой период, а также получения устойчивой модели бизнеса, при которой

можно занять значительную позицию на рынке.

Актуальность данного исследования обусловлена тем, что анализ возможных способов масштабирования бизнеса, а также потенциальных рисков ситуаций, связанных с расширением предприятия, позволяет быстро выбрать стратегию увеличения масштаба деятельности предприятия, снизить расходы на производство товаров или услуг, а также более полно удовлетворить потребительский спрос и оперативно реагировать на его изменение. В то же время данный подход еще не нашел должного распространения в бизнес-кругах.

Вклад в исследование риск-менеджмента и

способов расширения бизнеса внесли такие авторы, как Абчук В. А., Ватулин С., Тришин М., Дашков Л. П., Екатеринославский Ю. Ю., Медведева А. М., Щенкова С. А., Крупанин А. А., Шахова М. С. и многие другие.

В работах данных авторов проводится анализ различных рисков, в некоторых работах проанализированы различные модели расширения бизнеса, детализированы отдельные вопросы по данной проблематике, рассмотрены различные подходы к минимизации рисков. В то же время вопросы стратегического характера, такие как выбор стратегии развития и формирование эффективной системы масштабирования бизнесов, а также анализ рисков применительно именно при расширении предприятий не нашли должного освещения.

Кроме того, концептуальные основы применения анализа рисков при масштабировании, практические возможности реализации остаются неизученными, а управление рисками в малом бизнесе не получило должного развития как современный эффективный способ развития.

#### Модели масштабирования малого бизнеса

Стратегические цели любого малого бизнеса — повышение эффективности организации и увеличение продаж. Существует два пути, для того чтобы увеличить объем продаж, это расширение рынка или «углубление» в рынок (увеличение его доли). Повышения эффективности можно добиться сокращением затрат, увеличением поступающих доходов, а также оптимизацией всех видов деятельности предприятия [Екатеринославский, Медведева, Щенкова, 2010, с. 79–81].

При масштабировании малого бизнеса первым вопросом для собственника предприятия является анализ политической и экономической ситуации. В случае, если такие факторы, как степень государственного вмешательства, экологическая обстановка, возможности снабжения сырьем и энергией, наличие инфляции, имеют хорошие показатели и тенденции, то можно переходить к исследованию рынка. Здесь основными критериями являются:

- потенциальная возможность расширения
- рентабельность отрасли
- возможности ценообразования и капиталовложения
- этап жизненного цикла товара [Абчук, 2006, с. 249-250].

Оценив и проанализировав данные критерии, необходимо выбрать эффективную стратегию, по которой малое предприятие будет расти и раз-

виваться, здесь необходимо опереться на выявленные преимущества, недостатки и риски различных моделей при масштабировании бизнеса. Необходимо обратить внимание на такие задачи как:

- анализ структуры собственного капитала и формирование рационального распределения заемных средств (при предварительной их оценке)
- планирование финансово-хозяйственной деятельности предприятия и оценка положения предприятия на рынке
- оценка потенциальных точек роста предприятия, их финансовая аналитика
- распределение мероприятий по расширению бизнеса в соответствии с организационной структурой и отделами предприятия
- определение состава и количества необходимых для расширения ресурсов, а также источников их получения
- согласование очередности, а также сроков реализации мероприятий по масштабированию компании [Там же; Крупанин, 2013, с. 102].

При реализации стратегии поэтапного масштабирования малого бизнеса необходимо разработать и реализовать ряд мероприятий и управленческих решений, направленных на обеспечение плановых экономического-организационных показателей. Для этого необходимо:

- определить цели масштабирования структуры малого предприятия
- установить ограничивающие барьеры, а также выявить возможности внутренней среды
- определить угрозы и возможности во внешней среде
- оценить риски при возможных вариантах масштабирования, а также определить какой из вариантов наиболее подходит данной организации
- установить задачи и подзадачи, а также выявить ключевые этапы масштабирования бизнеса
- составить план по реализации выбранной стратегии развития малого бизнеса
- осуществить реализацию мероприятий по выбранной стратегии, а также корректировать данную стратегию в зависимости от условий внешней и внутренней среды [Крупанин, 2013, с. 102].

Программа поэтапного масштабирования малого бизнеса должна включать такие мероприятия, как обоснование параметров при проектировании модели развития на каждом из этапов,

формулирование задач и подзадач по изменению элементов бизнеса, определение логичности очередности мероприятий, сопоставление текущих и возможных затрат с ресурсами и возможностями компании, а также контроль за реализацией стратегии [Там же].

Существуют следующие модели масштабирования малого бизнеса:

- развитие федеральной сети
- настройка удаленных продаж
- франчайзинг
- покупка уже существующих предприятий [Ватутин, Тришин, 2013, с. 19-20].

Далее будут подробнее рассмотрены преимущества, недостатки и риски данных моделей.

Первая модель — это развитие федеральной сети. Собственник в данном случае развивает сеть самостоятельно или за счет привлечения заемных финансовых ресурсов. Данная стратегия имеет ряд существенных преимуществ — это полный контроль за движением денежных потоков, централизация и высокий уровень управления коммерческой деятельностью, возможная диверсификация видов деятельности, возможность объединить функции оптовой и розничной торговли, контроль за качеством предоставления услуг в точках сети [Там же].

Из недостатков данной модели масштабирования можно выделить следующие: это высокие, как входные, так и регулярные инвестиции для развития сети; медленный рост в связи с финансовыми, трудовыми и временными затратами, а также кадровый вопрос, в котором прежде всего, необходимо выделить такой фактор, как нехватка квалифицированных работников [Там же].

Следующая модель расширения малого бизнеса — это настройка удаленных продаж. Данная модель подходит, как правило, для бизнеса, где продуктом является товар, а не услуга. Удаленные продажи подразумевают создание единого сайта и оптимизацию его для работы в регионах. В этом случае настраивается таргетированная по географии интернет-реклама к каждому определенному местоположению. В данном способе масштабирования есть возможность реализовывать товары как на мировом, так и на региональных рынках без дополнительных затрат на открытие филиалов, что существенно помогает сократить финансовые издержки. Фактически, в данном случае основная статья расходов — это затраты на рекламу и продвижение. Также одним из ключевых преимуществ является то, что возможно без существенных финансовых об-

менений протестировать различные рынки и таким образом выбрать наиболее эффективную для сбыта область.

К недостаткам такого метода можно отнести существенные ограничения по виду деятельности, например, такая модель не подходит для бизнеса в котором подразумевается личный контакт с клиентом. Кроме того, для эффективной работы компании необходимо правильно выстроить систему сбыта и логистики, что тоже подразумевает финансовые и временные затраты [Там же, с. 22].

Следующей моделью для масштабирования малого бизнеса является франчайзинг. Франчайзинг — это способ организации бизнес-отношений между двумя несвязанными и независимыми юридически и финансово организациями (франчайзером и франчайзи), которые подразумевают передачу франчайзером готовой бизнес-модели, деловых и технических методов ведения бизнеса, ноу-хау, торговой марки и прочей интеллектуальной собственности в пользование франчайзи, осуществляя при этом постоянную консультационную поддержку за определенную плату-роялти и/или паушальный взнос [Шахова, 2013, с. 47].

К однозначным плюсам франчайзинга, прежде всего, относится:

- доход от продажи франшизы. Таким образом, предприятие сразу же получает дополнительные финансовые средства в виде паушального взноса и роялти, которые может использовать для оперативного планомерного развития сети
- возможность максимального присутствия в регионах
- быстрое повышение узнаваемости бренда
- минимальные первоначальные инвестиции за счет того, что франчайзи самостоятельно вкладывает денежные средства для открытия точки
- возможность получение высокой скидки у поставщиков, оптового прайса и более лояльного отношения со стороны стейкхолдеров.

Если рассматривать минусы, то здесь необходимо выделить более низкий доход по сравнению с собственной сетью (который, однако, компенсируется частично роялти и паушальным взносом).

Четвертый метод — покупка уже существующих предприятий. В данном варианте происходят процессы слияния и поглощения. Из плюсов здесь необходимо выделить, что возможно, с покупкой предприятия вы приобретете новую базу клиентов, уже выверенные временем отличные от собственных технологии бизнеса, а также гото-

вые точки, в которых можно начать работу без существенных изменений. Однако эта модель требует, как правило, больших финансовых средств на покупку и, кроме того, влечет за собой приобретение репутации (не всегда хорошей), а также возможных долговых обязательств поглощаемых объектов. Зачастую, эти факторы создают много

дополнительных сложностей. Также дополнительные затраты в данном случае повлекут расходы на ребрендинг предприятия [Кузьменко и др., 2015]. Ниже, в Таблице 1, автором выделены особенности каждой из моделей масштабирования бизнеса.

Таблица 1. Модели масштабирования бизнеса

Развитие филиалов	Настройка удаленных продаж	Франчайзинг	Покупка уже существующих предприятий
Необходимо выстраивать систему набора персонала	Необходимо выстроить эффективную систему логистики и доставки товаров	Подразумевает наличие успешного действующего бизнеса. Желательно отработанная модель на нескольких точках или представительствах	Значительные финансовые затраты на покупку предприятий
Нужны значительные финансовые ресурсы на самостоятельное открытие точек	Основная работа будет вестись с интернет-пользователями	Не требует существенных финансовых вложений, так как франчайзи самостоятельно вкладывает средства в открытие точки	Возможно приобретение вместе с покупкой предприятия его плохой репутации, а также долговых обязательств
Должны быть строго прописаны стандарты и технологии	Подходит только для реализации товаров или услуг без прямого контакта с покупателем	Уникальность продукта или технологии	Необходимы дополнительные средства на ребрендинг
Необходим строгий контроль со стороны головного предприятия		Четко прописанные и регламентированные процессы	
Масштабное оперативное расширение невозможно за счет ограничения временных, финансовых и трудовых ресурсов		Возможность отчуждения технологии без потери контроля над деятельностью	

Источник: таблица составлена автором по данным настоящего исследования

### Риски при масштабировании малого бизнеса

Реализация любой из представленных стратегий по масштабированию бизнеса безусловно связана с неизбежным риском, играющим в предпринимательской деятельности важнейшую роль. Основной проблемой в данной области является выработка управленческого решения, которое позволит наиболее эффективно масштабировать бизнес с учетом таких факторов как: условия конкурентной борьбы, возможность формирования бюджета, потенциально возможная доходность и инвестиционная привлекательность [Абчук, 2016, с. 165–170].

В риск-менеджменте при оценке выбора потенциальной стратегии развития бизнеса в условиях риска рассматриваются следующие рычаги управления прибылью — предпринимательский (включает операционный риск), коммерческий

(включает финансовый и торговый риски), инвестиционный рычаг (риск инвестиций).

Риск предприятия связан со следующими рисками:

- имущественный (риск потери имущества по причинам, которые не связаны с производственной деятельностью, например, стихийные бедствия, кражи);
- производственный (связан со сбоями или остановкой процессов, а также, например, низким качеством сырья, нарушением технологий и пр.);
- сбытовой риск (например, невыполнение обязательств по поставкам);
- риск конкурентоспособности (риск утратить конкурентное преимущество или положение на рынке);
- операционный риск (включает риск принятия неправильных управленческих решений, а

также риски, связанные с выстраиванием организационной структуры, неэффективного внутреннего контроля, сбоя при функционировании систем).

Коммерческий риск возникает в ходе коммерческой деятельности предприятия, его составляющими являются финансовый и торговый риски. Финансовый риск проявляется при работе со средствами предприятия и оценивает такие факторы, как изменение курса валюты, невозможность оплаты средств кредиторами, несбалансированность денежных потоков предприятия и пр.). Торговый риск, в свою очередь, подразумевает риски, связанные с позиционированием товара на рынке, с исследованием каналов продвижения, с формированием ценовой политики и маркетинговыми мероприятиями.

Инвестиционный риск при процессах масштабирования бизнеса включает риск упущенной выгоды и снижения доходности предприятия [Там же].

При анализе чувствительности к риску проекта при масштабировании бизнеса обычно также моделируются следующие категории рисков:

- валютный риск, в случае если за рубежом, например, закупается оборудование, расходные материалы, либо если ведется международный бизнес;
- рыночный риск, который отслеживает колебания спроса и продаж;
- кадровый риск: возможные задержки развития бизнеса в связи со сложностями поиска специалистов;
- риски, связанные с проверяющими органами и приостановлением деятельности предприятия, либо штрафными санкциями;
- риск существенного повышения арендной ставки;
- риск значительного увеличения цен на закупки, если такие предполагаются;
- падение спроса и покупательской способности населения;
- агрессивное развитие и рост конкурентов на рынке [Джораева, 2015].

Все эти виды рисков так или иначе характерны при масштабировании бизнеса в целом, однако если рассматривать каждую из моделей развития, то в них можно выделить более специфичные риски. Так, подробнее в данной статье автор остановится на рисках, которые присущи франчайзингу.

Один из ключевых рисков во франчайзинговой модели развития бизнеса — это риск недо-

бросовестности партнеров. Этот риск очень важен, так как он может привести к снижению репутации сети в целом. В таком случае, как правило, расторгается договор с франчайзи. Но, в случае расторжения франшизного договора, также существует риск потерять наработанных клиентов. Кроме того, таким образом можно создать дополнительных конкурентов. В России часты случаи, когда при расторжении франчайзингового договора партнер открывает уже под своим брендом компанию, в которой использует технологии, наработки и базу клиентов, предоставленных ему франчайзером. Поэтому здесь необходимо выстраивать систему бизнеса подетально, предельно точно, а также оценивать данные риски. Особенно тяжело данный контроль выстраивать в случае, когда франчайзинговая точка расположена территориально далеко от главного офиса, например, в регионах. Также необходимо выделить риск сокрытия прибыли франчайзи. Данный фактор необходимо минимизировать за счет подетального планового финансового мониторинга и контроля. Здесь нельзя обойтись без выстраивания эффективной системы по работе с франчайзи и планомерного ее корректирования в зависимости от текущей ситуации на рынке. Важным элементом такой системы могут выступать бренд, технологии, особые условия сотрудничества или механизм по работе с клиентами, в случае отсутствия которых франчайзи не сможет выстроить свой бизнес самостоятельно, отдельно от франчайзера [Ватутин, Тришин, 2013, с. 23-26].

Таким образом можно выделить следующие риски для франчайзера:

- угроза для репутации в случае невыполнения франчайзи условий договора, а также в случае несоблюдения стандартов и инструкций;
- сокрытие франчайзи полной или предоставление неточной информации, дающей представление о рынке сбыта и регионе;
- риск утраты конкурентного преимущества в случае разглашения информации франчайзи;
- несоблюдение договорных условий, отказ от выплаты роялти или неполная его оплата;
- недобросовестное использование торговой марки и фирменного стиля в случае расторжения договора о франчайзинге [Байбардина, Кузьменко, 2013, с. 37].

Данные риски безусловно необходимо, по возможности, анализировать и минимизировать еще до продажи франшизы.

Если же рассмотреть с другой стороны франшизную модель развития бизнеса, то существуют

также риски для франчайзи, среди таких рисков можно выделить следующие:

- недостаточная проработка стандартов ведения бизнеса и технологий франчайзером;
- неверная оценка франчайзером возможностей данного рынка, как следствие отсутствие сбыта;
- несоблюдение закона о конкуренции, расположение нескольких франшизных точек на одной территории;
- чрезмерное ограничение деятельности франчайзи со стороны франчайзера, отсутствие гибкости в контакте;
- досрочное прекращение франчайзингового договора без существенных нарушений со стороны франчайзи.
- сложные условия выхода из договора. Франчайзи не сможет расторгнуть договор без существенных потерь [Там же].

Из рисков ситуаций, которые связаны в основном с юридическими аспектами, при покупке франшизы также можно выделить следующие:

- в договоре не прописана точная формулировка передаваемых прав. Из рисков ситуаций в данном случае, может истекать срок действия товарного знака или может вестись судебное разбирательство по делу этого конкретного товарного знака;
- нарушение терминологии в договоре. Одна из частых ошибок — использование термина «торговая марка» (совокупность определенных ассоциаций, свойств, образов, которые позволяют товару данной торговой марки выделяться на рынке, включает уникальное название товара, оформление и дизайн продукта, фирменный стиль и слоган) вместо термина «торговый знак» (зарегистрированная торговая марка, у которой есть прямой правообладатель), подобное недопонимание может привести к негативным последствиям для франчайзи;
- отсутствие информационной поддержки. Данная ситуация часто проявляется при расширении сетевых магазинов, как правило, в начале работы их производственной мощности не хватает для того, чтобы обеспечить сбыт и доставку товаров в точки вовремя. Ответственность в российском законодательстве в данном случае не предусмотрена. Однако во многих зарубежных странах существуют законы, согласно которым франчайзер обязан полностью проинформировать франчайзи о финансовом положении и предоставить всю

необходимую информацию по производству до совершения покупки франшизы. Кроме того, в некоторых странах франчайзер обязан предоставлять ежегодно отчетность по всем реализованным им франшизам [Гаврилова, 2016].

Таким образом видно, что существует множество рисков ситуаций, которые так или иначе влияют на успех франчайзинговой модели ведения бизнеса в целом. По мнению автора, для того, чтобы минимизировать риски при масштабировании бизнеса, необходимо построение финансовой модели, в которой будут проанализированы потенциальные денежные потоки, затраты, будущие обязательства, а также прибыль в среднесрочной перспективе. Это касается не только франшизной модели бизнеса, но и других вариантов масштабирования бизнеса, которые были представлены выше. При построении модели необходимо рассматривать срок окупаемости инвестиций в проект, стандартным горизонтом планирования здесь выступает срок до 3 лет, но помимо этого необходимо выстраивать и план по ежемесячной основе для того, чтобы понимать, как движется и развивается проект [Джораева, 2015].

Финансовая модель должна содержать такие пункты как:

- статьи поступления расходов и доходов;
- в случае, если продажи являются сезонными, то данные по изменению цены и количества проданных товаров или услуг в натуральном и стоимостном измерении;
- косвенные расходы. Инфляция и зависимость от нее цены на товары или услуги;
- арендные расходы и их индексация;
- фонд оплаты труда, а также возможная индексация заработной платы персонала;
- налогообложение, а также страховые и пенсионные взносы;
- расчет амортизации на оборудование;
- расчет оборотного капитала с учетом планируемой системы расчетов с поставщиками и покупателями (предоплата или постоплата). Планируемая оборачиваемость продукции;
- кредитные расходы, если такие предполагаются;
- в случае использования франчайзинга прописанная схема расчетов с франчайзером: периодичность уплаты паушального взноса и роялти, наличие прочих платежей [Там же].

Описание данных такой финансовой модели завершается отражением условий внешней и внутренней среды проекта. Внутренняя среда пока-

зывает состояние активов и пассивов на момент начала масштабирования проекта, организационную структуру организации, а также элементы учётной политики организации, такие, например, как принципы учёта запасов, методы распределения издержек, затраты на оплату труда и др.

Состояние внешней среды определяется действиями государственных органов и прочих участников рынка, в том числе стейкхолдеров и предприятий-конкурентов. Соответственно, при описании должны быть отражены валютные курсы, учетная ставка, инфляция, налоги и выбранная система налогообложения.

Описав такие данные, характеризующие масштабируемый бизнес, а также условия, при которых возможна его реализация, компания имеет необходимую информацию, чтобы приступить к анализу эффективности будущего проекта. Главная цель такого анализа в определении уровня доходности бизнеса при его масштабировании и возможности реализации данной стратегии развития. Только после получения показателей эффективности можно сделать вывод о целесообразности развития проекта [Михайлов, Горюнова, Цветкова, 2015].

В результате проработки данной финансовой модели должны быть образованы следующие прогнозные отчеты:

- о движении денежных потоков, он показывает прогнозируемые обороты и остатки денежных средств на счетах и в кассе;
- о формировании финансового результата (доходы и расходы), с расчетом чистой прибыли предприятия ежемесячно и по итогам отчетного периода;
- об изменениях в имуществе и обязательствах компании (баланс), с расчетом прогнозных сумм дебиторской и кредиторской задолженности (в случае, если таковые имеются) [Джораева, 2015].

Данная финансовая отчетность отразит состояние денежных средств, активов и пассивов предприятия в процессе масштабирования проекта. А анализ отчетности позволит получить наиболее обширное представление о финансово-хозяйственной деятельности, которая предусматривается данным проектом. Кроме того, прогнозные отчеты содержат исходные данные для оценки эффективности масштабируемого проекта и расчета финансовых показателей [Михайлов, Горюнова, Цветкова, 2015].

Важным пунктом при расчете показателей эффективности проекта является прогноз денежных

потоков с учетом дисконтирования (приведение к текущему моменту времени будущих денежных потоков по проекту).

Для оценки будущих поступлений по проекту применяют ставку дисконтирования, которая уменьшает прогнозный денежный поток с учетом фактора времени. Есть несколько способов расчета ставки, однако для целей оценки проекта по масштабированию бизнеса (например, франчайзингового проекта) рекомендуется определить потенциальный для инвестора уровень доходности.

На основании дисконтированных денежных потоков рассчитываются ключевые показатели эффективности потенциального проекта:

1. Чистая приведенная стоимость (англ. NPV — NetPresentValue). NPV — это сумма дисконтированных денежных потоков по проекту, если она выше нуля, проект считается эффективным.
2. Внутренняя норма доходности (англ. IRR — InternalRateofReturn). IRR показывает, на какую максимальную доходность по проекту может рассчитывать инвестор. Хорошим считается показатель, когда его значение выше выбранной ставки дисконтирования.
3. Дисконтированный срок окупаемости (англ. DPP — DiscountedPay-Back Period). DPP — это период полной окупаемости инвестиций в проект с учетом изменяющейся стоимости финансовых рисков и денег, этот показатель используется для сравнения альтернативных проектов с примерно равными инвестициями.

На практике также можно использовать показатель простого срока окупаемости, который даст представление о сроке возврата суммы инвестиций без учета дисконтирования.

В случае если базовые показатели эффективности оказались удовлетворительными, необходимо приступить к финальному этапу анализа потенциального проекта — оценке рисков.

Традиционно многие исследователи одни и те же методы анализа рисков дифференцируют, исходя из следующих признаков: численное определение величин рисков (количественные) и качественные, неформализованные и формализованные. Однако, если исходить из данной дифференциации, анализ любого проекта будет носить односторонний характер и условный. Исходя из практики, любые риски эксперты стараются анализировать комбинированным способом, применяя несколько методов [Киселева, Бегашов, 2014].

Наиболее часто оценка рисков проводится

двумя взаимодополняющими способами — это анализ чувствительности и сценарный анализ.

Анализ чувствительности — один из методов количественного анализа, при котором рассматриваются изменения значений ключевых параметров масштабируемого проекта, таких как: объем продаж, себестоимость, цена реализации и пр. Измененные вводные данные поочередно подставляются в финансовую модель, затем рассчитываются новые значения NPV. По их отклонениям от базового значения можно судить о степени влияния на проект каждого из параметров. Основным недостатком анализа чувствительности является то, что измеряется влияние только одного из введенных факторов, а остальные факторы считаются неизменными. Оценить наиболее реалистичную ситуацию, когда изменяется сразу несколько вводимых параметров, а также скорректировать NPV проекта на величину риска можно с помощью сценарного анализа.

При сценарном анализе рассматривается три варианта развития при масштабировании проекта, такие как пессимистичный, оптимистичный и реалистичный. Данные сценарии выстраивают на основе вариаций сразу нескольких ключевых вводных по проекту. Например, предполагаются изменения в меньшую или большую сторону таких показателей, как средний чек, число покупок в день и прочих параметров. С учетом этих вводных повторно рассчитывается эффективность проекта, а полученные результаты подлежат анализу, при котором оценивается возможный риск по проекту.

Таким образом, финансовое моделирование эффективно для принятия обоснованных биз-

нес-решений и просчета рискованности проекта при масштабировании бизнеса [Джораева, 2015].

### Заключение

В исследовании были рассмотрены и обобщены возможные рисковые ситуации при масштабировании малого бизнеса. Автором были выявлены наиболее важные риски при расширении бизнеса, что ранее исследователями не рассматривалось, выделена их градация. Подробно описаны возможные способы масштабирования малого бизнеса, а также особенности каждого из них, их преимущества, недостатки, а также присутствующие им рисковые ситуации. Наиболее подробно автором проанализированы риски, характерные для франчайзинговой стратегии расширения предприятия.

В исследовании было установлено, что для того, чтобы минимизировать риски при масштабирования бизнеса, необходимо построение финансовой модели, в которой будут проанализированы потенциальные денежные потоки, затраты, будущие обязательства, а также прибыль в среднесрочной перспективе. Автором приведена примерная концепция построения и анализа данной модели.

Безусловно необходима дальнейшая разработка, а также научное обоснование предложений по эффективному анализу рисковых ситуаций, связанных с масштабированием малого бизнеса.

Вопросы стратегического характера, такие как повышение эффективности развития малых предприятий, а также разработка наиболее результативной методики, которая позволит компаниям развиваться более высокими темпами, требуют дальнейшего изучения.

### Литература

Абчук В. А. Риски в бизнесе, менеджменте и маркетинге / В. А. Абчук. СПб.: Издательство Михайлова В. А., 2006. 480 с.

Байбардина Т. Н., Кузьменко В. Л. Состояние и перспективы развития франчайзинга в торговле // Потребительская кооперация. 2011, №4 (35). С. 34–40.

Ватутин С., Тришин М. Клонирование бизнеса. Франчайзинг и другие модели быстрого роста : Монография. СПб.: Питер, 2013. 180 с.

Виндюрин М. В. Франчайзинговая модель как направление развития организации // Экономинфо. 2016, № 25. С. 62–67

Гаврилова Т. В. Специфика покупки франшизы в РФ // Юридические науки: проблемы и перспективы: материалы IV Междунар. науч. конф. (г. Казань, май 2016 г.). Казань: Бук, 2016. С. 154–156. URL <https://moluch.ru/conf/law/archive/181/9986/> (дата обращения: 06.10.2018).

Дашков Л. П.: Коммерция и технология торговли: Учеб. для студентов вузов / Л. П. Дашков, В. К. Памбухчиянц, О. В. Памбухчиянц. М.: Дашков и К°, 2014. 700 с.

Джораева Н. Оценка эффективности вложений в покупку франшизы [Электронный ресурс]: BuybrandInform. Портал о партнерском бизнесе и франчайзинге. 12.10.2015. URL: <http://www.buybrand.ru/franch/10298/>. (Дата обращения: 5.10.2018.).

- Екатеринославский Ю. Ю., Медведева А. М., Щенкова С. А. Риски бизнеса (диагностика, профилактика, управление). М.: Анкил, 2010. 280 с.
- Киселева В. А., Бегашов Д. А. Оценка рисков инновационных проектов // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2014. Т. 8, № 4. С. 55–59.
- Крупанин А. А. Управление рисками в малом бизнесе : монография / А. А. Крупанин. СПб.: Астерион, 2013. 134 с.
- Кузьменко В. Л., Михальцова Е. А., Лещинская Н. А., Рудавский А. А. Состояние и перспективы франчайзинга в торговле. 2015. Электронный ресурс: [Текст]. URL: [http://lib.ibteu.by/bitstream/handle/22092014/1981/Кузьменко%20В.Л.\\_Михальцова%20Е.А.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://lib.ibteu.by/bitstream/handle/22092014/1981/Кузьменко%20В.Л._Михальцова%20Е.А.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (Дата обращения: 06.10.2018).
- Леонтьева Л. С., Орлова Л. Н. О необходимости повышения экономических, управленческих и правовых компетенций в области интеллектуальной деятельности // Мониторинг правоприменения. 2016, №1 (18). DOI: 10.21681/2226-0692-2016-3-31-43.
- Леонтьева Л. С., Орлова Л. Н. Управление интеллектуальным капиталом : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры // Леонтьева Л. С., Орлова Л. Н. М.: Юрайт, 2016. 295 с.
- Михайлов А. А., Горюнова Л. А., Цветкова Л. А. Формирование и анализ финансовой модели бизнес-проекта // Российское предпринимательство. 2015, № 16 (23), 2015. С. 4245–4260. DOI: 10.18334/rp.16.24.2147.
- Нестеренко Ю. Н. Риски в деятельности инновационных предприятий малого бизнеса. М.: Компания Спутник +, 2005. 72 с.
- Нехамкин А. Н., Сашенков Я. В. Ускоренное развитие качественного малого бизнеса на основе франчайзинга // Экономика. Налоги. Право. 2016, № 1. С 101–105.
- Предпринимательство и бизнес: финансово-экономические, управленческие и правовые аспекты устойчивого развития : монография / Под общ. ред. М. А. Эскандарова. М.: Дашков и К, 2016. 710 с.
- Риски в современном бизнесе : монография / П. Г. Грабовый и др. М.: Просветитель, 2017. 288 с.
- Шахова М. С. Франчайзинг в России: состояние и перспективы: монография. М.: Экономический факультет МГУ; Анкил, 2013. С. 47.
- Ягудин С. Ю. Венчурное предпринимательство. Франчайзинг. СПб.: Питер, 2011. 256 с.

## ACTUAL ISSUES OF FINANCIAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT

Elena Chirkova<sup>1</sup>

### RICKS OF SCALING UP SMALL BUSINESSES

**Abstract.** Issues of business development, features of the growth of enterprises and organizations have been studied for a long time. However, such a phenomenon as “scaling”, which entered into the practice of business as early as the so-called “fat years” is poorly covered in the scientific literature. At the same time, the practice of scaling in the period of economic growth was successful. But in conditions of overt economic stagnation, there is no clear answer to the questions of risk assessment when scaling up small businesses.

*The purpose* of the work is to summarize the theoretical base of possible risk situations when scaling up small businesses.

To achieve the goal *applied methods* of theoretical knowledge (analysis, induction and deduction, modeling and idealization).

The article analyzes possible ways of scaling up small businesses and the risks that are inherent in them. In order to choose the optimal strategy for increasing and developing a small business, the main characteristics of these business expansion methods, their advantages, disadvantages, and possible risk situations are considered in detail. Previously, risk analysis in relation to the scaling of business has not been studied by scientists. The author emphasized that with the right integrated approach to risk analysis, the strategy for developing and increasing small businesses becomes more stable compared to others, this allows companies to quickly develop their network. This article describes the main points in the analysis of risk situations, created their gradation, described in detail the specificity of risk in relation to franchising, and proposed a model to minimize these risks.

*As a result*, the most important risks were identified during business expansion, possible ways of scaling up small businesses were described, the risks characteristic of the franchising strategy of enterprise expansion were analyzed. In addition, the need to build a mathematical model to minimize the risks of scaling up a business has been identified.

**Key words:** business scaling, franchising, business development, risks, business scaling strategies, small business, risk situations, financial model, risk minimization.

JEL: M21

1 **Chirkova Elena Sergeevna** — postgraduate, Plekhanov Russian University of Economics. 36 Stremyanny lane, Moscow, 117997, Russia.  
E-mail: [eschirkova@gmail.com](mailto:eschirkova@gmail.com).

### References

- Abchuk V. A. *Riski v biznese, menedzhmente i marketinge* [Risks in business, management and marketing]. St. Petersburg: Mikhailov V. A. Publ., 2006. 480 p. (In Russian).
- Baybardina T. N., Kuzmenko V. L. Sostoyaniye i perspektivy razvitiya franchayzinga v trgovle [The State and Prospects for the Development of Franchising in Trade]. *Potrebitel'skaya kooperatsiya* [Consumer Cooperation]. 2011, No. 4 (35). Pp. 34-40. (In Russian).
- Vatutin S., Trishin M. *Klonirovaniye biznesa. Franchayzing i drugiye modeli bystrogo rosta* [Cloning a business. Franchising and other models of rapid growth]. St. Petersburg: Peter Publ., 2013. 180 p. (In Russian).
- Vindyurin M. V. Franchayzingovaya model' kak napravleniye razvitiya organizatsii [Franchising Model as a Direction of Organization Development]. *Ekonominfo*. 2016, No. 25. Pp. 62-67. (In Russian).
- T. Gavrilova. *Spetsifika pokupki franchizy v RF* [Specificity of franchise purchase in the Russian Federation]. *Yuridicheskiye nauki: problemy i perspektivy* [Jurisprudence: problems and prospects]: Proceedings of the 4th Intern. scientific conf.: (Kazan, May 2016). Kazan: Buk Publ., 2016. Pp. 154-156. Available at: <https://moluch.ru/conf/law/archive/181/9986/> (accessed 10/06/2018). (In Russian).
- Dashkov L. P. et al. *Kommertsiya i tekhnologiya trgovli* [Commerce and technology of trade]: Textbook for university students. Moscow: Dashkov i K<sup>o</sup> Publ., 2014. 700 p. (In Russian).
- Dzhoraeva N. *Otsenka effektivnosti vlozheniy v pokupku franchizy* [Evaluation of the effectiveness of investments in the purchase of a franchise]. BuybrandInform. Portal about partnership and franchising. 10/12/2015. Available at: <http://www.buybrand.ru/franch/10298/> (accessed October 5, 2018.). (In Russian).
- Yekaterinoslavskyy Yu. Yu., Medvedeva A. M., Schenkova S. A. *Riski biznesa (diagnostika, profilaktika, upravleniye)* [Business risks (diagnostics, prevention, management)]. Moscow: Ankil Publ., 2010. 280 p. (In Russian).
- Kiseleva V. A., Begashov D. A. Otsenka riskov innovatsionnykh proyektov [Risk assessment of innovation projects]. *Vestnik Yuzhno-Ural'skogo gosudarstvennogo universiteta*. Seriya: Ekonomika i menedzhment [Bulletin of the South Ural State University. Series: Economics and Management]. 2014. Vol. 8, No. 4. Pp. 55-59. (In Russian).

- Krupanin A. A. *Upravleniye riskami v malom biznese* [Risk management in small business]. St. Petersburg: Asterion Publ., 2013. 134 p. (In Russian).
- Kuzmenko V. L. et al. *The state and prospects of franchising in trade*. 2015. Electronic resource: [Text]. Available at: [http://lib.ibteu.by/bitstream/handle/22092014/1981/Kuzmenko%20V.L.\\_Mikhaltsova%20E.A.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://lib.ibteu.by/bitstream/handle/22092014/1981/Kuzmenko%20V.L._Mikhaltsova%20E.A.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (accessed 10/06/2018). (In Russian).
- Leontyeva L. S., Orlova L. N. O neobkhodimosti povysheniya ekonomicheskikh, upravlencheskikh i pravovyykh kompetentsii v oblasti intellektual'noy deyatelnosti [On the need to increase economic, managerial and legal competences in the field of intellectual activity]. *Monitoring pravoprimeneniya* [Law Enforcement Monitoring]. 2016. No. 1 (18). DOI: 10.21681 / 2226-0692-2016-3-31-43. (In Russian).
- Leontyeva L. S., Orlova L. N. *Upravleniye intellektual'nym kapitalom* [Management of Intellectual Capital]. Moscow: Yurayt Publ., 2016. 295 p. (In Russian).
- Mikhailov A. A., Goryunova L. A., Tsvetkova L. A. Formirovaniye i analiz finansovoy modeli biznes-proyekta [Formirovaniye i analiz finansovoy modeli biznes-proyekta]. *Rossiiskoye predprinimatel'stvo* [Russian Journal of Entrepreneurship]. 2015, No. 16 (23), 2015. Pp. 4245– 4260. DOI: 10.18334 / rp.16.24.2147. (In Russian).
- Nesterenko Yu. N. *Riski v deyatelnosti innovatsionnykh predpriyatiy malogo biznesa* [Risks in the activities of innovative small business enterprises]. Moscow: Sputnik+ Publ., 2005. 72 p. (In Russian).
- Nehamkin A. N., Sashenkov Ya.V., Uskorennoye razvitiye kachestvennogo malogo biznesa na osnove franchayzinga [Accelerated Development of High-Quality Small Business Based on Franchising]. *Ekonomika. Nalogi. Pravo* [Economy. Taxes Right]. 2016, No. 1. Pp. 101-105. (In Russian).
- Predprinimatel'stvo i biznes: finansovo-ekonomicheskiye, upravlencheskiye i pravovyye aspekty ustoychivogo razvitiya* [Entrepreneurship and business: financial, economic, managerial and legal aspects of sustainable development]. Ed. M. A. Eskandarov. Moscow: Dashkov i K° Publ, 2016. 710 p. (In Russian).
- Grabovyy P. G. et al. *Riski v sovremennom biznese* [Risks in modern business]. Moscow: Prosvetitel Publ., 2017. 288 p. (In Russian).
- Shakhova M. S. *Franchayzing v Rossii: sostoyaniye i perspektivy* [Franchising in Russia: State and Prospects]. Moscow: Economic Faculty of Moscow State University; Ankil Publ., 2013. (In Russian).
- Yagudin S. Yu. *Venchurnoye predprinimatel'stvo. Franchayzing* [Venture entrepreneurship. Franchising]. St. Petersburg: Peter Publ., 2011. 256 p. (In Russian).