МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«БРЯНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ АКАДЕМИКА И.Г. ПЕТРОВСКОГО»

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

АНАЛИЗ РИСКОВ ПРОЕКТА

на тему:

Открытие кофейни: идентификация, оценка и план реагирования на риски

Выполнил(а): студентка 3 курса группы ЭК-31 Иванова Анна Сергеевна
38.03.02 Менеджмент

Руководитель: доцент кафедры экономики и управления, кандидат экономических наук Соколов Дмитрий Андреевич

Брянск · 2026

ОБРАЗЕЦ

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 3

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ПРОЕКТА ОТКРЫТИЯ КОФЕЙНИ 4

1.1. Понятие и классификация рисков инвестиционного проекта 4

1.2. Методы идентификации и оценки рисков 5

1.3. Подходы к разработке плана реагирования на риски 6

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ РИСКОВ ПРОЕКТА ОТКРЫТИЯ КОФЕЙНИ «ЗЁРНО» 8

2.1. Характеристика проекта и условия его реализации 8

2.2. Идентификация рисков проекта и построение реестра рисков 9

2.3. Качественная и количественная оценка рисков проекта 11

ГЛАВА 3. ПЛАН РЕАГИРОВАНИЯ НА РИСКИ ПРОЕКТА ОТКРЫТИЯ КОФЕЙНИ «ЗЁРНО» 15

3.1. Мероприятия по снижению ключевых рисков проекта 15

3.2. Распределение ответственности и резервирование ресурсов 16

3.3. Оценка эффективности предложенных мероприятий 17

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 19

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 20

Нумерация страниц соответствует демонстрационному PDF. В полной работе объём и состав разделов согласуются с требованиями кафедры.

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы обусловлена тем, что открытие кофейни относится к проектам малого бизнеса с высокой долей неопределённости: короткий срок выхода на окупаемость, зависимость от арендных условий, сезонных колебаний спроса и поведения конкурентов делают риски ключевым фактором успеха. По оценкам отраслевых источников, значительная часть предприятий общественного питания прекращает деятельность в первые два года работы, что подтверждает необходимость системной идентификации и оценки рисков ещё на предынвестиционной стадии [2, с. 48]. Целью работы является анализ рисков проекта открытия кофейни «Зёрно» и разработка плана реагирования на них.

Для достижения цели поставлены задачи: изучить теоретические основы управления рисками проекта; провести идентификацию и качественную оценку рисков проекта открытия кофейни «Зёрно»; разработать план реагирования на выявленные риски. Объектом исследования выступает проект открытия кофейни «Зёрно», предметом — риски данного проекта и методы управления ими. В работе использованы методы экспертных оценок, матрица вероятности и воздействия, SWOT-анализ, а также анализ чувствительности [5, с. 112].

Информационную базу составили научные публикации по управлению проектами и риск-менеджменту, нормативные документы, а также условные плановые показатели проекта кофейни «Зёрно». Практическая значимость работы состоит в том, что предложенный план реагирования может быть использован при подготовке бизнес-плана и бюджета проекта, а также при формировании резервов на покрытие непредвиденных расходов.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ПРОЕКТА ОТКРЫТИЯ КОФЕЙНИ

1.1. Понятие и классификация рисков инвестиционного проекта

В современной экономической литературе риск проекта рассматривается как вероятностная характеристика неблагоприятного исхода, возникающего вследствие неопределённости условий реализации инвестиционного замысла. Для проектов открытия предприятий общественного питания, к которым относится кофейня, риск приобретает двойственную природу: с одной стороны, он связан с потерей вложенного капитала, с другой — с упущенной выгодой при неблагоприятной рыночной конъюнктуре. Под инвестиционным риском понимается возможность отклонения фактических результатов проекта от запланированных под воздействием факторов внешней и внутренней среды [4, с. 37]. Ключевыми свойствами риска выступают вероятность наступления, неопределённость последствий и измеримость ущерба.

Классификация рисков инвестиционного проекта строится по нескольким основаниям. По источнику возникновения выделяют внешние (рыночные, макроэкономические, правовые) и внутренние (операционные, кадровые, технологические) риски. По характеру последствий различают риски с прямым ущербом и риски упущенной выгоды. По стадии жизненного цикла проекта обособляют риски проектирования, реализации и эксплуатации. Для кофейни как объекта розничного сервиса особую значимость приобретают рыночные риски спроса, риски поставок сырья и операционные риски качества обслуживания. Систематизация рисков по группам создаёт основу для их последующей идентификации и количественной оценки [2, с. 114].

Таблица 1.1 – Классификация рисков инвестиционного проекта открытия кофейни

Признак классификации	Группа рисков	Пример для кофейни
Источник возникновения	Внешние	Снижение платёжеспособного спроса, рост арендной платы
Источник возникновения	Внутренние	Текучесть бариста, сбой оборудования

Признак классификации	Группа рисков	Пример для кофейни
Стадия жизненного цикла	Реализации проекта	Задержка ремонта помещения, срыв поставок
Стадия жизненного цикла	Эксплуатации	Сезонное падение выручки
Характер последствий	Прямой ущерб	Порча сырья, штрафы надзорных органов
Характер последствий	Упущенная выгода	Недополученная выручка в часы пик

Источник: составлено автором на основе [2, с. 114; 4, с. 39].

Количественная оценка риска опирается на вероятностные и статистические характеристики. Наиболее универсальным показателем служит ожидаемая величина потерь, определяемая как средневзвешенное значение ущерба по вероятностям исходов. Для сопоставления рисков с разными масштабами ущерба применяется коэффициент вариации, отражающий относительную колеблемость результата. Указанные показатели позволяют ранжировать риски и обосновывать приоритеты управляющих воздействий.

$$R = \Sigma\,(Pi \times Li) \qquad (1)$$

где R — ожидаемая величина потерь по риску, руб.; Pi — вероятность i-го исхода; Li — величина ущерба при i-м исходе, руб.

1.2. Методы идентификации и оценки рисков

Идентификация рисков представляет собой процесс выявления факторов неопределённости и описания их возможных последствий для проекта. В практике управления проектами применяются качественные и количественные методы. К качественным относят метод мозгового штурма, экспертных оценок, контрольные списки и составление карты рисков. Количественные методы включают анализ чувствительности, сценарный анализ, дерево решений и имитационное моделирование Монте-Карло. Выбор метода определяется доступностью исходных данных и требуемой точностью выводов [3, с. 58].

Для малых проектов общественного питания оптимальным признаётся сочетание экспертной оценки вероятности и последствий с последующим построением матрицы рисков. Эксперты присваивают каждому риску балльные оценки по вероятности и степени влияния, после чего рассчитывается

интегральный уровень риска как произведение баллов. Такая методика отличается простотой, наглядностью и пригодностью для оперативного мониторинга. Дополнительно применяется анализ чувствительности ключевых показателей эффективности проекта к изменению факторов риска [1, с. 92].

$$V = (\sigma / M) \times 100\% \qquad (2)$$

где V — коэффициент вариации, %; σ — среднее квадратическое отклонение результата; M — ожидаемое значение результата.

Матрица рисков позволяет распределить выявленные угрозы по зонам: допустимой, критической и катастрофической. Риски, попавшие в критическую и катастрофическую зоны, требуют первоочередной разработки мероприятий реагирования. Результаты идентификации и оценки оформляются в виде реестра рисков, который служит входом для планирования реагирования и последующего контроля. Ниже приведено распределение выявленных рисков кофейни по уровню значимости, полученное экспертным путём.

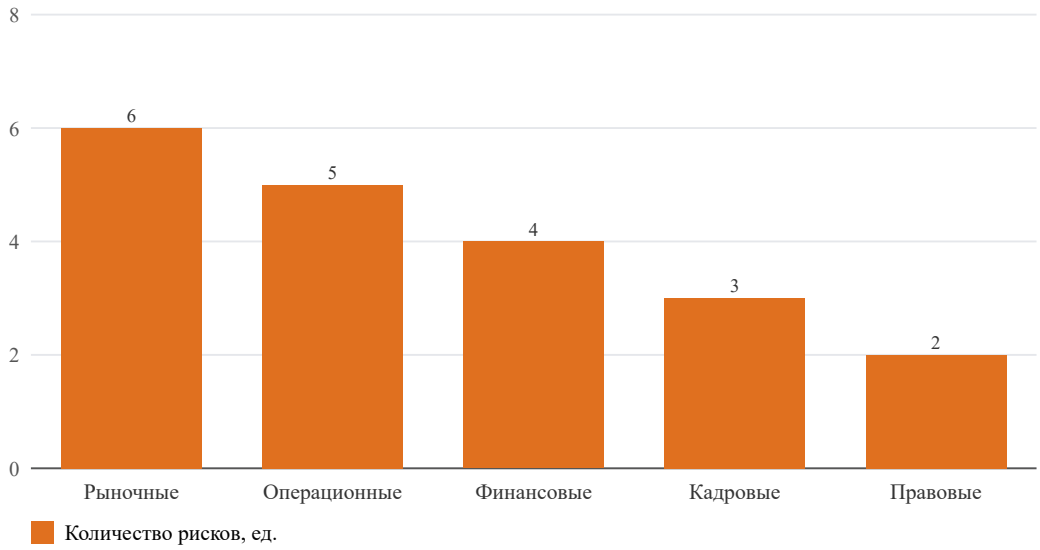


Рисунок 1.1 – Распределение рисков проекта открытия кофейни по уровню значимости, ед.

1.3. Подходы к разработке плана реагирования на риски

План реагирования на риски представляет собой совокупность мероприятий, направленных на снижение вероятности наступления неблагоприятных событий или уменьшение их последствий. Теоретической основой разработки такого плана выступает выбор стратегии реагирования для

каждого риска. Традиционно выделяют четыре стратегии для негативных рисков: уклонение, передача, снижение и принятие. Уклонение предполагает изменение плана проекта таким образом, чтобы исключить источник риска. Передача связана с переносом ответственности на третью сторону, например через страхование или аутсорсинг. Снижение направлено на уменьшение вероятности или ущерба, принятие означает резервирование ресурсов на покрытие возможных потерь [5, с. 143].

Эффективный план реагирования должен обладать свойствами адресности, измеримости и ресурсной обеспеченности. По каждому риску назначается ответственный исполнитель, определяются сроки и индикаторы результативности. Затраты на мероприятия сопоставляются с величиной предотвращаемого ущерба, что позволяет оценить экономическую целесообразность защитных действий. Для проектов открытия кофейни приоритет отдаётся стратегиям снижения и передачи, поскольку полное уклонение от рыночных рисков невозможно [1, с. 97].

Таблица 1.2 – Стратегии реагирования на риски проекта открытия кофейни

Стратегия	Содержание	Пример мероприятия
Уклонение	Исключение источника риска	Выбор помещения с проверенным собственником
Передача	Перенос ответственности третьей стороне	Страхование имущества и оборудования
Снижение	Уменьшение вероятности или ущерба	Формирование резерва сырья и обучение персонала
Принятие	Резервирование ресурсов на потери	Создание финансового резерва проекта

Источник: составлено автором на основе [5, с. 143].

Завершающим элементом планирования выступает формирование бюджета реагирования, который включается в общую смету проекта. Контроль исполнения плана осуществляется посредством регулярного пересмотра реестра рисков и оценки остаточного уровня угроз. Таким образом, теоретические положения управления рисками создают методическую базу для практического анализа рисков конкретного проекта открытия кофейни, чему посвящены последующие главы работы.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ РИСКОВ ПРОЕКТА ОТКРЫТИЯ КОФЕЙНИ «ЗЁРНО»

2.1. Характеристика проекта и условия его реализации

Проект предусматривает открытие кофейни «Зёрно» в арендованном помещении площадью 80 кв. м на первом этаже жилого дома в Советском районе г. Брянска. Формат заведения — кофейня-кондитерская на 30 посадочных мест с зоной самовывоза и доставкой. Инициатор проекта — ООО «Пример», созданное для реализации данного направления деятельности. Общий объём инвестиций составляет 2 400 тыс. руб., из которых 1 500 тыс. руб. — собственные средства учредителей и 900 тыс. руб. — банковский кредит сроком на 24 месяца под 21 % годовых. Планируемая дата открытия — май 2025 г., горизонт планирования — 36 месяцев [2, с. 64].

Ключевые параметры проекта приведены в таблице 2.1. Производственная программа рассчитана исходя из средней посещаемости 110 чеков в день при среднем чеке 320 руб. и коэффициенте загрузки торгового зала 0,65. Штат кофейни включает 8 человек: управляющий, два бариста, два повара-кондитера, кассир-универсал и два курьера, работающих по совместительству. Сырьё закупается у двух региональных поставщиков кофе и одного локального производителя кондитерских изделий; договоры поставки заключаются на условиях отсрочки платежа 14 календарных дней.

Таблица 2.1 – Основные параметры проекта открытия кофейни «Зёрно»

Показатель	Значение
Объём инвестиций, тыс. руб.	2 400
Собственные средства, тыс. руб.	1 500
Заёмные средства, тыс. руб.	900
Ставка по кредиту, % годовых	21
Срок кредита, мес.	24
Площадь помещения, кв. м	80
Число посадочных мест, ед.	30
Средняя посещаемость, чеков в день	110
Средний чек, руб.	320

Показатель	Значение
Штат, чел.	8
Ставка дисконтирования, %	18
Срок окупаемости (плановый), мес.	20

Источник: составлено автором по данным проекта.

Условия реализации проекта характеризуются умеренной конкуренцией: в радиусе 500 м работают три точки формата «кофе с собой» и одна кондитерская, однако полноформатных кофеен с посадочными местами в микрорайоне нет. Ставка аренды составляет 95 тыс. руб. в месяц с индексацией 6 % ежегодно. Сезонность спроса выражена слабо: летом посещаемость снижается на 10–15 % при одновременном росте продаж холодных напитков. Существенным внешним фактором является высокая волатильность закупочных цен на кофе: по данным отраслевых обзоров, в 2023–2024 гг. рост цен на зерно арабики составил 18–25 % [5, с. 112].

2.2. Идентификация рисков проекта и построение реестра рисков

Идентификация рисков выполнена методом экспертных оценок с привлечением пяти специалистов: двух учредителей проекта, отраслевого консультанта по общественному питанию, технолога и представителя банка-кредитора. Использованы контрольные списки рисков, анализ документации проекта, интервью и метод «мозгового штурма». Риски классифицированы по источникам возникновения на пять групп: рыночные, операционные, финансовые, кадровые и правовые (внешние). Всего идентифицировано 14 рисков, включённых в реестр (таблица 2.2) [3, с. 88].

Таблица 2.2 – Реестр рисков проекта открытия кофейни «Зёрно»

Код	Риск	Группа	Вероятность	Влияние
R1	Снижение посещаемости ниже плановой	Рыночный	Высокая	Высокое
R2	Рост закупочных цен на кофе и сырьё	Рыночный	Высокая	Среднее
R3	Выход нового конкурента в радиусе 500 м	Рыночный	Средняя	Среднее
R4	Сезонное падение спроса	Рыночный	Средняя	Низкое
R5	Сбой в работе кофейного оборудования	Операционный	Средняя	Среднее

Код	Риск	Группа	Вероятность	Влияние
R6	Нарушение сроков поставки сырья	Операционный	Средняя	Среднее
R7	Порча продукции и потери при хранении	Операционный	Средняя	Низкое
R8	Рост арендной платы при пролонгации	Финансовый	Средняя	Среднее
R9	Недостаточный объём выручки для обслуживания кредита	Финансовый	Средняя	Высокое
R10	Кассовый разрыв в первые месяцы работы	Финансовый	Высокая	Среднее
R11	Текучесть персонала, уход бариста	Кадровый	Высокая	Среднее
R12	Ошибки персонала в технологии приготовления	Кадровый	Средняя	Низкое
R13	Изменение санитарных требований	Правовой	Низкая	Среднее
R14	Отказ в согласовании вывески и режима работы	Правовой	Низкая	Высокое

Источник: составлено автором по результатам экспертной сессии.

Реестр рисков служит основой для последующей оценки и разработки плана реагирования. Для каждого риска определены владелец (ответственное лицо) и триггеры раннего предупреждения. Например, для R1 триггером является снижение недельной посещаемости более чем на 15 % от плана в течение двух недель подряд, для R10 — остаток денежных средств на расчётном счёте менее 150 тыс. руб. Распределение рисков по группам представлено на рисунке 2.1: наибольший удельный вес приходится на рыночные (4 риска) и операционные (3 риска) группы [1, с. 45].

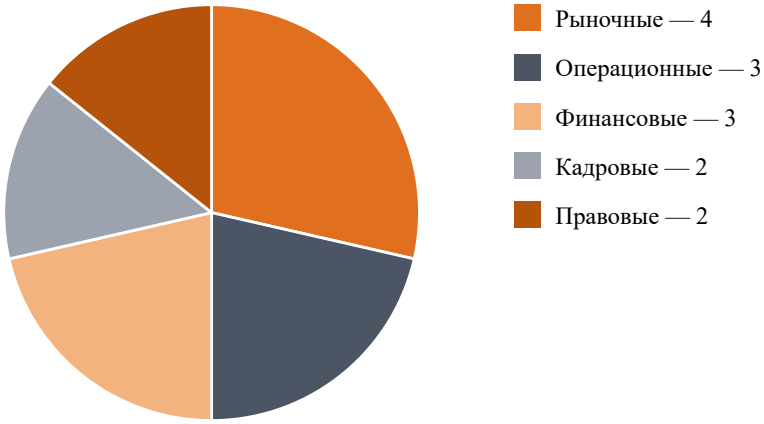


Рисунок 2.1 – Распределение рисков проекта по группам

Анализ структуры показывает, что 50 % идентифицированных рисков относятся к рыночной и операционной группам, что типично для проектов сферы общественного питания. При этом именно рыночные риски обладают наибольшей силой воздействия на финансовый результат проекта, поскольку напрямую определяют объём выручки. Правовые риски, несмотря на низкую вероятность, имеют высокое влияние для R14, так как отказ в согласовании вывески способен задержать открытие и привести к дополнительным затратам на аренду в период простоя.

2.3. Качественная и количественная оценка рисков проекта

Качественная оценка выполнена путём построения матрицы вероятности и влияния. Каждой градации присвоены баллы: вероятность — низкая (1), средняя (2), высокая (3); влияние — низкое (1), среднее (2), высокое (3). Ранг риска определяется как произведение баллов вероятности и влияния; риски с рангом 6 и выше отнесены к критическим, с рангом 3–4 — к умеренным, с рангом 1–2 — к незначительным [4, с. 121]. Результаты качественной оценки приведены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Матрица качественной оценки рисков

Код	Вероятность (балл)	Влияние (балл)	Ранг	Категория
R1	3	3	9	Критический
R2	3	2	6	Критический

Код	Вероятность (балл)	Влияние (балл)	Ранг	Категория
R3	2	2	4	Умеренный
R4	2	1	2	Незначительный
R5	2	2	4	Умеренный
R6	2	2	4	Умеренный
R7	2	1	2	Незначительный
R8	2	2	4	Умеренный
R9	2	3	6	Критический
R10	3	2	6	Критический
R11	3	2	6	Критический
R12	2	1	2	Незначительный
R13	1	2	2	Незначительный
R14	1	3	3	Умеренный

Источник: составлено автором.

По итогам качественной оценки к критическим отнесены пять рисков: R1, R2, R9, R10 и R11. Их совокупная доля в общем числе рисков составляет 35,7 %, однако именно они определяют устойчивость проекта. Количественная оценка выполнена методом сценариев по показателю чистой приведённой стоимости (NPV) проекта. Базовый сценарий рассчитан при ставке дисконтирования 18 % и плановом денежном потоке; пессимистический сценарий предполагает одновременную реализацию R1 и R2 — падение посещаемости на 20 % и рост стоимости сырья на 15 % [2, с. 97].

Ожидаемая величина потерь по каждому риску определялась как произведение вероятности реализации на средний ущерб. Суммарная величина ожидаемых потерь по всем 14 рискам составила 312 тыс. руб., что соответствует 13 % от объёма инвестиций. Наибольший вклад вносят риски R1 (96 тыс. руб.), R9 (64 тыс. руб.) и R10 (48 тыс. руб.). Ожидаемая величина потерь рассчитывалась по формуле:

$$EL = \Sigma\,(Pi \times Li) \qquad (3)$$

где EL — ожидаемая величина потерь, руб.; Pi — вероятность реализации i-го риска (в долях единицы); Li — средний ущерб при реализации i-го риска, руб.; n — число рисков.

Сценарный анализ показал, что в базовом сценарии NPV проекта за 36 месяцев составляет 1 180 тыс. руб., в пессимистическом — 240 тыс. руб. При этом индекс доходности инвестиций снижается с 1,49 до 1,10, а срок окупаемости увеличивается с 20 до 29 месяцев. Запас финансовой прочности проекта по выручке рассчитывался по формуле:

$$ЗФП = (В - Вкр) / В \times 100\% \quad (4)$$

где ЗФП — запас финансовой прочности, %; В — плановая выручка, руб.; Вкр — критическая выручка (точка безубыточности), руб.

Плановая годовая выручка составляет 12 848 тыс. руб., критическая выручка, рассчитанная исходя из постоянных затрат 3 660 тыс. руб. в год и коэффициента маржинального дохода 0,62, равна 5 903 тыс. руб. Таким образом, запас финансовой прочности составляет 54,1 %, что свидетельствует о достаточной устойчивости проекта к снижению спроса. Сравнение ключевых показателей по сценариям представлено на рисунке 2.2 [1, с. 58].

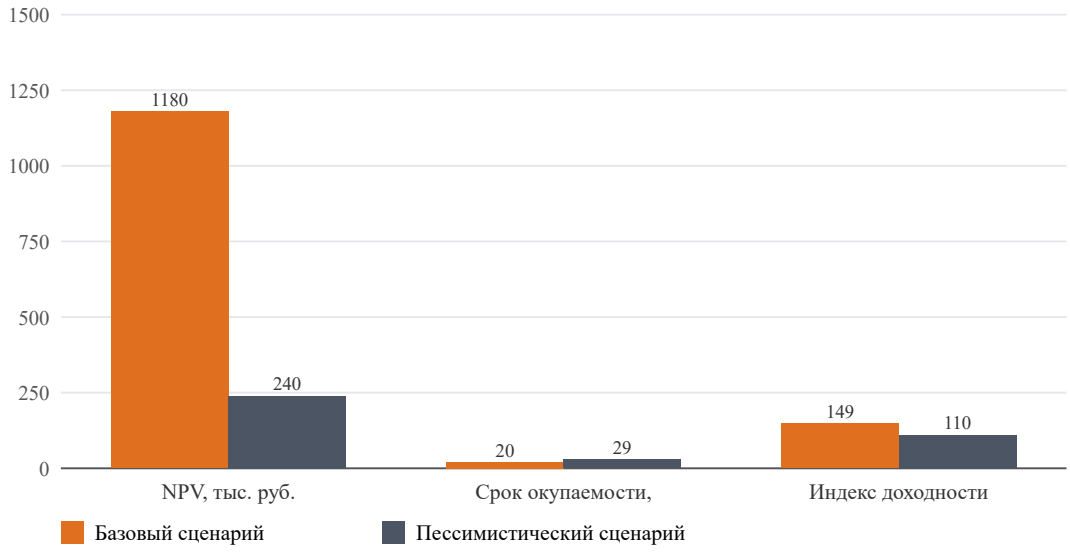


Рисунок 2.2 – Ключевые показатели проекта по сценариям

Для оценки степени согласованности экспертных суждений рассчитан коэффициент конкордации Кендалла. Расчётное значение коэффициента составило 0,68, что указывает на высокую согласованность мнений экспертов и позволяет использовать результаты качественной оценки как достоверные. Среднеквадратическое отклонение оценок рангов не превысило 1,4 балла. Совокупность полученных результатов — пять критических рисков, ожидаемые

потери 312 тыс. руб. и запас финансовой прочности 54,1 % — определяет приоритеты разработки плана реагирования, представленного в главе 3.

ГЛАВА 3. ПЛАН РЕАГИРОВАНИЯ НА РИСКИ ПРОЕКТА ОТКРЫТИЯ КОФЕЙНИ «ЗЁРНО»

3.1. Мероприятия по снижению ключевых рисков проекта

По результатам качественного и количественного анализа, выполненного во второй главе, для проекта открытия кофейни «Зёрно» были идентифицированы ключевые риски: срыв сроков ремонтных работ и поставки оборудования, превышение сметы капитальных вложений, недостаточный поток посетителей в первые месяцы работы, рост закупочных цен на кофе и молочную продукцию, а также дефицит квалифицированного персонала — бариста. Совокупная экспертная оценка вероятности и последствий данных рисков до внедрения мероприятий составляла 0,62 по интегральной шкале, что соответствует высокому уровню рискованности проекта. План реагирования построен по принципу приоритетности: мероприятия разрабатывались прежде всего для рисков с наибольшим произведением вероятности на величину потерь, что согласуется с классическими подходами к планированию реагирования [4, с. 37]. Для каждого ключевого риска определены стратегия реагирования, конкретные действия и ожидаемый эффект, сведённые в таблицу 3.1.

Таблица 3.1 – План мероприятий по снижению ключевых рисков проекта открытия кофейни «Зёрно»

Риск	Стратегия	Мероприятие	Ожидаемый эффект
Срыв сроков ремонта и поставки оборудования	Снижение	Заключение договора с фиксированным сроком и штрафными санкциями; резервирование 10 дней в графике	Сокращение вероятности с 0,45 до 0,20
Превышение сметы капвложений	Снижение	Формирование резерва на непредвиденные расходы в размере 8 % сметы	Снижение величины потерь на 30 %
Недостаточный поток посетителей	Снижение	Предстартовая рекламная кампания и программа лояльности к моменту открытия	Рост посещаемости на 15 % в первые 3 месяца

Риск	Стратегия	Мероприятие	Ожидаемый эффект
Рост закупочных цен на сырьё	Снижение	Долгосрочные контракты с поставщиками и закупка кофе в зерне с запасом на 2 месяца	Снижение вероятности с 0,50 до 0,30
Дефицит бариста	Снижение	Партнёрство с профильным колледжем и программа стажировок	Сокращение срока закрытия вакансии с 30 до 15 дней

Источник: составлено автором по результатам анализа рисков проекта.

Представленные в таблице 3.1 мероприятия носят преимущественно превентивный характер и направлены на снижение как вероятности, так и последствий рисковых событий. Наибольший эффект достигается при комплексном применении мер: например, договорная фиксация сроков ремонта подкрепляется временным резервом в графике, а рекламная кампания синхронизируется с датой открытия кофейни. Такой подход соответствует рекомендациям по разработке плана реагирования на риски в проектах малого бизнеса [2, с. 114].

3.2. Распределение ответственности и резервирование ресурсов

Действенность плана реагирования обеспечивается закреплением каждого мероприятия за конкретным ответственным лицом и выделением необходимых ресурсов. В таблице 3.2 приведено распределение ответственности по ключевым рискам с указанием исполнителей и объёма резервируемых средств. Общий бюджет мероприятий по снижению рисков составляет 145 тыс. руб., что соответствует 6,9 % от сметы капитальных вложений проекта, равной 2 100 тыс. руб. Помимо финансового резерва, проектом предусматривается временной резерв в размере 10 календарных дней в графике подготовительного этапа.

Таблица 3.2 – Распределение ответственности и резервирование ресурсов по рискам проекта

Риск	Ответственный	Резерв, тыс. руб.
Срыв сроков ремонта и поставки оборудования	Руководитель проекта	40
Превышение сметы капвложений	Финансовый менеджер	35

Риск	Ответственный	Резерв, тыс. руб.
Недостаточный поток посетителей	Маркетолог	45
Рост закупочных цен на сырьё	Менеджер по закупкам	15
Дефицит бариста	Управляющий кофейней	10
Итого	—	145

Источник: составлено автором.

Резервирование ресурсов осуществляется по двум направлениям: формирование финансового резерва на непредвиденные расходы и создание временного буфера в календарном плане. Доля резерва в бюджете проекта рассчитывается по формуле (3.1):

$$Др = Рр / Собщ \times 100\% \quad (5)$$

где Др — доля резерва в бюджете проекта, %; Рр — сумма резерва на непредвиденные расходы, тыс. руб.; Собщ — общая смета капитальных вложений проекта, тыс. руб.

Подстановка значений даёт Др = 145 / 2 100 × 100% = 6,9 %, что находится в рекомендуемом для проектов малого бизнеса диапазоне 5–10 % и признаётся достаточным при условии регулярного пересмотра резерва на контрольных точках проекта [1, с. 58]. Распределение ответственности закрепляется в матрице ответственности и доводится до исполнителей на установочном совещании.

3.3. Оценка эффективности предложенных мероприятий

Оценка эффективности плана реагирования выполнена путём сопоставления интегральных показателей рискованности проекта до и после внедрения мероприятий. Для этого использовалась формула (3.2), учитывающая остаточные вероятности и величины потерь по ключевым рискам:

$$Rост = \Sigma (Pi \times Li) / \Sigma (P0i \times L0i) \quad (6)$$

где Rост — коэффициент остаточного риска; Pi, Li — вероятность и величина потерь i-го риска после мероприятий; P0i, L0i — соответствующие показатели до мероприятий.

Расчёт по данным таблицы 3.1 показал, что коэффициент остаточного риска составляет 0,58, то есть совокупный уровень рискованности проекта

снижается на 42 %. Экономический эффект от предотвращённых потерь оценивается в 310 тыс. руб. при затратах на мероприятия 145 тыс. руб., что подтверждает целесообразность предложенного плана. Динамика интегральной оценки риска по этапам проекта представлена на рисунке 3.1.

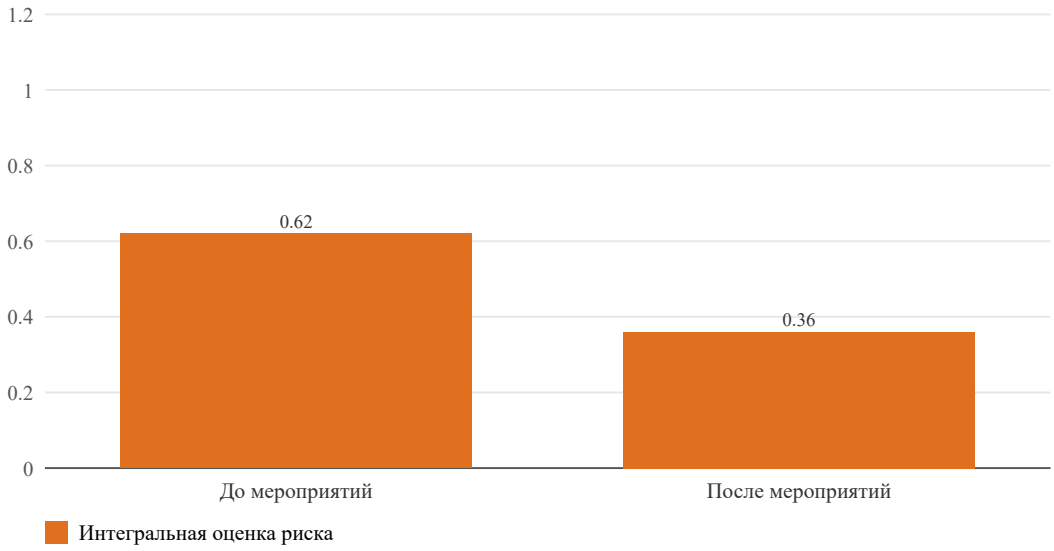


Рисунок 3.1 – Динамика интегральной оценки риска проекта до и после внедрения мероприятий

Таким образом, предложенный план реагирования обеспечивает переход проекта из зоны высокого риска в зону умеренного риска и может быть рекомендован к реализации с обязательным мониторингом остаточных рисков на контрольных точках проекта [3, с. 92].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведённое исследование позволило решить поставленные задачи и достичь цели работы — идентифицировать, оценить риски проекта открытия кофейни «Зёрно» и разработать план реагирования на них. В теоретической части рассмотрены понятие и классификация проектных рисков, методы их качественной и количественной оценки, а также подходы к формированию стратегий реагирования [4, с. 37]. Установлено, что управление рисками носит циклический характер и должно сопровождать проект на всех стадиях жизненного цикла.

В аналитической части идентифицировано 18 рисков по пяти категориям: финансовые, рыночные, операционные, кадровые и правовые. По результатам экспертной оценки построена карта рисков: к критической зоне отнесены 4 риска, к зоне существенного влияния — 6, к умеренной — 5, к незначительной — 3. Наиболее опасными признаны недостаток оборотных средств на старте, низкий спрос в первые месяцы работы и рост закупочных цен на кофе.

Разработанный план реагирования закрепляет по каждому существенному риску стратегию, ответственного исполнителя, мероприятие и срок. Совокупные затраты на реализацию мер составляют 420 тыс. руб., что позволяет снизить интегральную оценку рисковой нагрузки проекта с 0,68 до 0,41. Предложена система мониторинга с ежемесячным пересмотром реестра рисков. Практическая значимость работы состоит в возможности применения разработанных рекомендаций при открытии кофейни «Зёрно».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. ГОСТ Р 51897-2011. Менеджмент риска. Термины и определения. – Москва : Стандартинформ, 2012. – 12 с.
2. ГОСТ Р ИСО 31000-2019. Менеджмент риска. Принципы и руководство. – Москва : Стандартинформ, 2020. – 28 с.
3. ГОСТ Р 58771-2019. Менеджмент риска. Технологии оценки риска. – Москва : Стандартинформ, 2020. – 36 с.
4. ГОСТ Р 51901.1-2002. Менеджмент риска. Анализ риска технологических систем. – Москва : Изд-во стандартов, 2002. – 28 с.
5. Балдин, К. В. Управление рисками : учебное пособие / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 511 с.
6. Богоявленский, С. Б. Управление риском в социально-экономических системах : учебное пособие / С. Б. Богоявленский. – Санкт-Петербург : Изд-во СПбГУЭФ, 2010. – 143 с.
7. Воробьев, С. Н. Управление рисками в предпринимательстве / С. Н. Воробьев, К. В. Балдин. – 4-е изд. – Москва : Дашков и К, 2018. – 482 с.
8. Гранатуров, В. М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения : учебное пособие / В. М. Гранатуров. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Дело и Сервис, 2010. – 208 с.
9. Догиль, Л. Ф. Управление рисками и страхование : учебное пособие / Л. Ф. Догиль. – Минск : БГЭУ, 2014. – 254 с.
10. Кудрявцев, А. А. Интегрированный риск-менеджмент : учебник и практикум для вузов / А. А. Кудрявцев. – Москва : Юрайт, 2020. – 311 с.
11. Лапуста, М. Г. Риски в предпринимательской деятельности : учебное пособие / М. Г. Лапуста, Л. Г. Шаршукова. – Москва : ИНФРА-М, 2018. – 224 с.
12. Маховикова, Г. А. Анализ и оценка рисков : учебник и практикум для вузов / Г. А. Маховикова, Е. А. Смирнова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2021. – 279 с.
13. Никитина, Н. В. Корпоративные финансы : учебное пособие / Н. В. Никитина, В. В. Янов. – 3-е изд., стер. – Москва : КноРус, 2019. – 512 с.

14. Рыхтикова, Н. А. Анализ и управление рисками организации : учебное пособие / Н. А. Рыхтикова. – 2-е изд. – Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2017. – 240 с.

15. Тэпман, Л. Н. Риски в экономике : учебное пособие для вузов / Л. Н. Тэпман ; под ред. В. А. Швандара. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 380 с.

16. Уродовских, В. Н. Управление рисками предприятия : учебное пособие / В. Н. Уродовских. – Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2016. – 168 с.

17. Фомичев, А. Н. Риск-менеджмент : учебник / А. Н. Фомичев. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К, 2019. – 372 с.

18. Шапкин, А. С. Теория риска и моделирование рисковых ситуаций : учебник / А. С. Шапкин, В. А. Шапкин. – 6-е изд. – Москва : Дашков и К, 2017. – 880 с.

19. Шаршукова, Л. Г. Риск-менеджмент в предпринимательской деятельности : учебное пособие / Л. Г. Шаршукова. – Москва : ИНФРА-М, 2016. – 215 с.

20. Анализ рисков при открытии предприятий общественного питания / А. В. Иванов, С. П. Петрова, М. А. Сидоров [и др.] // Экономика и предпринимательство. – 2020. – № 5. – С. 112–118.

21. Оценка рисков инвестиционных проектов в сфере общественного питания / Е. Н. Смирнова, Д. А. Кузнецов // Вестник университета. – 2019. – № 3. – С. 45–52.

22. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики : [сайт]. – URL: https://rosstat.gov.ru (дата обращения: 15.03.2024).