МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра туризма и культурного наследия

**Предпринимательские риски предприятий общественного питания и их
минимизация
(на примере сети кофе-баров «Кофе Лайк»)**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 4 курса 431 группы
направления 43.03.01 Сервис

Института истории и международных отношений

Кузнецовой Виктории Владимировны

Научный руководитель
Доцент, к.э.н., доцент

Е.В.Иванова

Заведующий кафедрой
Профессор, д.э.н., профессор

Т.В. Черевичко

ВВЕДЕНИЕ. Актуальность исследования предпринимательских рисков на предприятиях общественного питания обуславливается рядом факторов. Во-первых, высокая конкуренция предприятий данного сегмента требует от предпринимателей постоянного поиска новых подходов к управлению бизнесом и минимизации потенциальных угроз. Во-вторых, изменчивость потребительского спроса, инфляционные процессы, колебания цен на сырье, законодательные изменения – все это создает многоуровневую систему рисков, которые могут негативно сказаться на финансовом состоянии компании, поэтому умение предвидеть угрозы и управлять рисками становится едва ли не ключевым для успешного функционирования предприятий.

Объектом исследования выбрано ИП Овасапян Марина Эдуардовна – партнер-франчайзи ООО «Кофе Лайк», крупной сети кофе-баров в России и странах СНГ.

Предмет исследования – деятельность сети кофе-баров «Кофе Лайк» в г. Саратове.

Цель данной выпускной квалификационной работы – опираясь на теоретические и практические положения о предпринимательских рисках, разработать практические рекомендации по минимизации предпринимательских рисков сети кофе-баров «Кофе Лайк» в г. Саратове.

Для достижения данной цели поставлены следующие задачи:

- рассмотреть понятие и классификацию предпринимательских рисков;
- изучить инструменты и методы анализа предпринимательских рисков;
- рассмотреть классификацию услуг и установить связь между характеристиками услуг и возможными рисками, связанными с данными характеристиками и процессом оказания услуг;
- изучить историю и особенности деятельности сети кофе-баров «Кофе Лайк» в России;
- провести исследование внешних и внутренних факторов влияния предпринимательских рисков на деятельность сети кофе-баров «Кофе Лайк» в г. Саратове;

– провести анализ существующих предпринимательских сети кофе-баров «Кофе Лайк» в г. Саратове;

– разработать практические рекомендации по минимизации предпринимательских рисков для сети кофе-баров «Кофе Лайк» в г. Саратове.

Теоретическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в систематизации теоретических основ риск-менеджмента на предприятии общественного питания «Кофе Лайк» и разработке рекомендаций для данного предприятия общественного питания по использованию положений, направленных на минимизацию рисков.

Практическая значимость данной выпускной квалификационной работы состоит в возможности использования разработанных рекомендаций по минимизации рисков в саратовской сети кофе-баров «Кофе Лайк».

Существует большое количество литературы, но наиболее полными и информативными пособиями на данный момент являются: Вяткин В.Н., Газма В.А., Екатеринославский Ю.Ю., Иванушко П.Н. «Управление рисками фирмы: программы интерактивного риск-менеджмента»¹, Звягин Л.С. «Системный анализ деятельности предприятий в экономике и финансах»², Николаенко В.С. «Безупречный риск-менеджмент»³. Авторы делают акцент на методиках анализа и управления предпринимательскими рисками.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, основной части, состоящей из двух глав, заключения, списка использованных источников и четырех приложений. В первой главе дается определение и классификация предпринимательских рисков, рассматриваются методы качественного и количественного анализа предпринимательских рисков, описывается влияние особенностей процесса оказания услуг на возникновение предпринимательских рисков. Во второй главе дается краткая справка об истории развития компании в

¹ Вяткин, В.Н. Управление рисками фирмы: программы интерактивного риск-менеджмента / В.Н. Вяткин, В.А. Газма, Ю.Ю. Екатеринославский, П.Н. Иванушко – М.: Финансы и статистика, 2006. – 353 с.

² Звягин, Л. С., Системный анализ деятельности предприятий в экономике и финансах. : учебное пособие / Л. С. Звягин, А. И. Сатдыков, О. В. Беспалова-Милек, ; под ред. Л. С. Звягина. — Москва : КноРус, 2020. — 589 с.

³ Безупречный риск-менеджмент: учеб. пособие / В.С. Николаенко. – Томск: Изд-во Томск. гос. ун-та систем управления и радиоэлектроники, 2023. – 140 с.

России и особенностях ее деятельности, производится анализ источников возникновения предпринимательских рисков посредством детального рассмотрения факторов внутренней и внешней среды предприятия, производится качественный и количественный анализ существующих рисков предприятия. В основу анализа легли качественные и количественные методы, источниками которого послужили статистические данные отрасли, данные кадрового, финансового и управленческого учета предприятия. В рамках проведения качественного анализа использованы такие методы как: PEST-анализ предприятия, SWOT-анализ предприятия, метод наблюдения и интервьюирование, в рамках качественного анализа использовались методы анализа экспертных оценок, опрос, создание реестра рисков и карты рисков.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ.

Риск является одной из неотъемлемых составляющих предпринимательской деятельности. Актуальность изучения темы, касающейся предпринимательских рисков, в частности в сфере общественного питания в России, обусловлена множеством факторов. В своей научной работе¹ Л. Н. Рождественская и С. М. Хасанова основным фактором риска в сфере услуг общественного питания выделили высокий уровень конкуренции, который характеризуется малым сроком нахождения бизнеса на рынке вследствие неспособности противостоять внешним факторам и соответствовать постоянно повышающимся стандартам качества.

Неэффективную стратегию управления рисками можно проследить, изучая динамику общего числа предприятий в России – в период 2020-2023гг. количество предприятий общественного питания снизилось с 59,1тыс. до 52,9 тыс.

¹ Рождественская, Л. Н. Управление рисками на предприятиях общественного питания / Л.Н. Рождественская, С.М. Хасанова // Российское предпринимательство. - 2011. - № 5. - С. 84–92.

В учебном пособии¹ риск рассматривается как вероятность наступления какого-либо события, которое может оказать негативное влияние на достижение тех или иных результатов.

В современной литературе выделяют два подхода к классификации рисков: предметный и управленческий. Предметный подход подразумевает классификацию по следующим критериям:

- По последствиям;
- По причинам возникновения;
- По содержанию.

В рамках управленческого подхода риски подразделяются по таким критериям как:

- По природе возникновения:
- В зависимости от этапа коммерческой деятельности:
- В зависимости от возможности страхования:

Исследователи выделяют несколько функций рисков: регулятивную, аналитическую и защитную². Они позволяют принять взвешенное решение насчет того, каким образом воздействовать на риск, а также помогают заблаговременно подготовиться к неблагоприятным событиям.

Одним из ключевых этапов риск-менеджмента является оценка риска. Под оценкой риска понимается процесс изучения источников возникновения риска (факторов внешней и внутренней среды предприятия, их качественная и количественная оценка. Источниками качественного анализа являются: финансовая документация предприятия, данные кадрового, бухгалтерского и управленческого учета, организационная структура и штатное расписание предприятия, PEST-анализ, SWOT-анализ, себестоимость производства продукции и др. Задачами качественного анализа является выявление источников

¹ Управление рисками и страхование: краткий курс лекций для специальности «Менеджмент». – Саратов: ФГБОУ «Саратовский Государственный аграрный университет им. Н.И. Вавилова, 2016. – С. 4.

² Хузеев Д. Р. Виды и функции рисков предпринимательской деятельности // Экономика и социум. 2017. №6-2 (37). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vidy-i-funktsii-riskov-predprinimatelskoy-deyatelnosti> (дата обращения: 02.06.2025).- С. 548.

и причин риска. Методы количественного анализа делятся на статистические, аналитические, метод аналогов и метод анализа экспертных оценок. Задачами количественного анализа является определение величины риска.

Касательно рисков на предприятиях общественного питания, на возникновение предпринимательских рисков могут влиять непосредственно свойства услуг – неосвязаемость, несохраняемость, непостоянство качества, отсутствие собственности и неотделимость от источника. Влияние свойств услуг на возникновение рисков обуславливается нематериальным характером услуг, отсутствием возможности полной стандартизации всех аспектов процесса обслуживания и большим влиянием человеческого фактора в процессе предоставления услуг, что может негативно влиять на конечное восприятие потребителем качества обслуживания и повлечь за собой репутационные потери.

В начале исследования мы рассмотрели историю и особенности деятельности ООО «Кофе Лайк» – франчайзинговой организации. Первый кофе-бар в России открылся в Ижевске в 2013 году предпринимателями Аязом Шабудтиновым и Зуфаром Гариповым¹. На данный момент организация принадлежит компании «Инвеллект». У организации есть дочерняя компания, поставляющая основные виды сырья партнерам-франчайзи ООО «Логистика Кофе» и 25% «СТМ Кофе», обжарочного предприятия для кофейных зерен. На данный момент сеть «Кофе Лайк» представлена во многих городах России и некоторых странах СНГ, количество кофе-баров в 2025г. превысило 1100 штук.²

В качестве объекта исследования мы выбрали саратовскую сеть кофе-баров «Кофе Лайк», владельцем которой является Овасапян Марина Эдуардовна. Выбор в пользу саратовской сети обусловлен тем, что она является предприятием общественного питания, что отвечает теме исследования, а франчайзер ООО «Кофе Лайк» специализируется на предоставлении консалтинговых услуг партнерам-франчайзи.

¹ Молодой миллионер. История Аяза Шабудтинова, основателя холдинга Like [Электронный ресурс] / Журнал Контур, 2014

² Сайт компании ООО «Кофе Лайк». URL: <https://coffee-like.com> (Дата обращения 01.04.2025)

Наше исследование предпринимательских рисков состоит из двух этапов: анализ факторов ближнего и дальнего окружения предприятия и его внутренней среды. Среди факторов дальнего окружения мы выбрали экономические, политические, социальные и технологические.

В результате анализа было установлено, что наибольшим источником рисков являются социальные и экономические факторы. Влияние экономических факторов обусловлено снижением покупательской способности населения и частичным отказом от услуг общественного питания, (по данным, приведенным в исследовании системы сервисов для автоматизации бизнеса «Контур. Маркет»¹, россияне в 2025 году стали на 20% реже покупать кофе в заведениях общественного питания), ростом инфляции и общим повышением цен на все виды сырья, в частности, на кофейные зерна. По прогнозам экспертов, в течение ближайшего времени ожидается рост закупочных цен 1 кг кофейных зерен еще на 30%² – это обусловлено плохими погодными условиями в странах-экспортерах и волатильностью валюты, т.к. закупка зерен осуществляется в иностранной валюте.

Негативное влияние социальных факторов на предприятие обусловлено несоответствием ассортимента сети «Кофе Лайк» в г. Саратове возрастающим запросам потребителей на продукцию здорового питания. По результатам опроса жителей Саратова, 60% саратовцев придерживаются концепции правильного питания. Косвенным показателем роста потребностей потребителей в продукции здорового питания является увеличение выручки саратовских предприятий, специализирующихся на реализации продуктов здорового питания: в 2024г. выручка сети саратовских кофеен «Безопасный кекс» выросла на 13% по сравнению с 2023г., выручка кафе здорового питания «Кашеварня» выросла на 16%, а выручка сервиса доставки правильного питания «Фитнес кухня» выросла на 12%. В ассортименте рассматриваемого предприятия практически отсутствует

¹ Корзан К. Россияне стали реже покупать кофе в общепите [Электронный ресурс]/ К. Корзан// РИА Новости. - 2025. (Дата обращения: 16.04.2025)

² Сколько будет стоить раф в 2025 году: почему кофе взлетел в цене и к чему готовиться кофейням. Казачкин Н. Дело Модульбанка, 2025г.

такая продукция. В меню из блюд и десертов есть только высококалорийный пончик и высококалорийные сэндвичи с большим количеством соуса.

В качестве основы для анализа факторов ближнего окружения мы использовали модель 5 конкурентных сил Майкла Портера и рассмотрели такие факторы как давление поставщиков, давление покупателей, давление конкурентов, давление угрозы появления новых конкурентов и давление со стороны товаров-заменителей. По результатам анализа существует повышенный риск, связанный с ростом рынка товаров-заменителей из-за перехода многих потребителей на домашнее приготовление напитков и риск, связанный с высоким уровнем конкуренции в сфере предприятий общественного питания в г. Саратове. Однако, по мнению экспертов, у сети «Кофе Лайк» есть сильные конкурентные преимущества в виде удачного расположения точек продаж, хорошего качества продукции и известности бренда. Благодаря этому предприятию не грозит потеря большой доли рынка. Также предприятие прикладывает усилия для минимизации рисков, связанных с ростом рынка товаров-заменителей с помощью введения в ассортимент моносортов кофе для домашнего приготовления, а также различные авторские чаи и другие напитки.

Третьим этапом анализа источника рисков является анализ внутренней среды предприятия. У всей сети «Кофе Лайк» в России достаточно сильный и узнаваемый бренд, что положительно сказывается на деятельности предприятий. По результатам проведенного нами опроса, в котором приняли участие 100 саратовцев, большая часть из них довольна качеством обслуживания и качеством продукции, однако 24% опрошенных оценили качество обслуживания на 3 из 5 баллов. Данная оценка обусловлена тем, что на предприятии поток кадров составляют лица школьного и студенческого возраста, ищущие работу на короткий период (обычно на каникулах), что негативно сказывается на общей мотивации и дисциплине сотрудников: сотрудники опаздывают на смены, совершают большое количество ошибок при осуществлении технологических операций, не всегда следуют установленным стандартам обслуживания. Такое отношение к работе обусловлено тем, что сотрудники не собираются строить

долгосрочные трудовые отношения, их целью является заработок денег в короткий срок. На предприятии показатель текучести кадров зашкаливает: в 2025г. он составил 46%.

Мы проанализировали источники возникновения рисков, и по результатам анализа выделили 4 группы предпринимательских рисков, оказывающих воздействие на предприятие: кадровые, производственные, рыночные и финансовые. В каждой группе мы выделили несколько рисков.

Таблица 1 – Реестр предпринимательских рисков сети «Кофе Лайк» в г. Саратове

№	Тип риска	Название риска	Вероятность риска	Ущерб
1	Производственный	Сбой работы поставщиков	Низкая	Низкий
2	Производственный	Ошибки сотрудников при осуществлении технологических процессов	Высокая	Низкий
3	Производственный	Нарушение сотрудниками стандартов обслуживания	Средняя	Средний
4	Рыночный	Появление новых конкурентов	Высокая	Низкий
5	Рыночный	Риск подорожания сырья	Высокая	Высокий
6	Рыночный	Риск появления кофеен с оригинальной концепцией	Средняя	Низкий
7	Рыночный	Риск несоответствия запросу потребителя на ЗОЖ-продукцию	Высокая	Низкий
8	Кадровый	Высокая текучесть кадров	Высокая	Низкий
9	Кадровый	Низкая мотивация	Высокая	Средний
10	Кадровый	Низкая квалификация персонала	Высокая	Средний
11	Финансовый	Отсутствие использования страхования	Средняя	Высокий
12	Финансовый	Неэффективное использование капитала	Средняя	Средний

В качестве рекомендаций, направленных на минимизацию существующих рисков предлагается несколько мероприятий:

1. Создание системы грейдов для сотрудников с целью пролонгирования их времени работы на предприятии. Предлагается создать следующие грейды: стажер-бариста, бариста, старший бариста и шеф-бариста с увеличением часовой тарифной ставки. Также рекомендуется отказаться от заключения трудовых отношений с несовершеннолетними и лицами школьного возраста и поднимать заработную плату сотрудникам, отработавшими определенный срок (полгода, год и т.д.). Это поможет снизить текучесть кадров на предприятии и положительно повлияет на динамику количества совершаемых ошибок сотрудников, ведущих к финансовым, имущественным и репутационным потерям. Затраты на данные мероприятия составят 2 807 520 руб.

2. В качестве мер, направленных на минимизацию рисков, связанных с повышением цен на кофейное зерно (на 30%) мы предлагаем сделать запас кофейных зерен сроком на полгода, затратив при этом 2 300 000 руб. Экономия затрат при закупке по нынешней цене составит 691 339, 2 руб.

3. Для минимизации рыночных рисков, связанных со снижением конкурентоспособности из-за несоответствия запросам потребителей на продукцию здорового питания, сеть «Кофе Лайк» в Саратове должна ввести продукцию здорового питания, а именно: сэндвичи из цельнозернового хлеба с низкокалорийными соусами с куриной грудкой и тунцом, а также кофе без кофеина. Затраты на закупку обоих сэндвичей будут составлять 9 750 руб. в месяц, при этом, реализовав количество сэндвичей, равное тому, которое сеть реализует сейчас, предприятие сможет в месяц получить 12 600 руб. выручки вместо 11 400 руб., соответственно, выручка от реализации увеличится на 1 200 руб., а маржинальная месячная прибыль от продажи увеличится на 570 руб.

4. Рекомендуется сделать краткосрочное вложение финансовых средств, находящихся на расчетном счете ИП Овасапян Марина Эдуардовна в банк на год со ставкой 19% годовых, что принесет дивиденды в размере 380 тыс. руб. при вложении 2 млн. руб. Данная рекомендация обусловлена тем, что на

расчетном счете ИП находятся средства, не используемые предприятием, что приводит к их постепенному обесцениванию.

По нашим расчетам, прогнозный прирост выручки составит 8 788 440 руб. (+33%), при затратах 3 553 564 руб.

Экономическая эффективность от внедрения мероприятий составит:

$$\Theta = \text{РД}/\text{З}, \quad (1)$$

где РД – результат деятельности (экономический эффект), руб.

З – затраты на реализацию мероприятий, руб.

$$\Theta = 8\,788\,440 / 3\,553\,564$$

$$\Theta = 2,5$$

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. Таким образом, при сумме затрат на минимизацию выявленных предпринимательских рисков предприятия общественного питания «Кофе Лайк» в г. Саратове в 3 553 564 руб. экономический эффект составит 8 788 440 руб. плюс экономия затрат 691 339, 2 руб. Приведенные нами рекомендации позволят улучшить конкурентоспособность предприятия за счет введения в ассортимент продукции здорового питания, позволят совершенствовать качество обслуживания за счет формирования стабильности в области кадров и повышению дисциплины на рабочем месте, а также сэкономят затраты на покупку кофейного зерна посредством создания запаса сроком на полгода. Финансовое положение предприятия улучшится за счет краткосрочного вложения денежных средств и получения процентов по нему в размере 380 тыс. руб., экономии затрат на сумму 691 339, 2 руб. и также за счет увеличения выручки на 33% за счет улучшения качества обслуживания и введения в ассортимент продукции здорового питания, на которую у потребителей имеется возрастающий спрос.