

Гнатенко І.А., к.е.н., доц., Однолеток М.І., магістр

Київський національний університет технологій та дизайну

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПРИКЛАДІ КАФЕ-РЕСТОРАНУ «GORCHITSA»

Анотація. У статті обґрунтовано та визначено сутність ризик-менеджменту та його вплив на ефективність діяльності підприємства. Проведено аналіз ризиків що впливають на підприємство кафе-ресторан «Gorchitsa» та запропоновано методи їх запобігання та боротьби з ними.

Ключові слова: ризик-менеджмент; ризики; управління; ефективність; конкуренція; фінансові ризики.

Гнатенко И.А., к.э.н., доц., Однолеток М.И., магистр

Киевский национальный университет технологий и дизайна

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЯ КАФЕ-РЕСТОРАН «GORCHITSA»

Аннотация. В статье обосновано и определили сущность риск-менеджмента и его влияние на эффективность деятельности предприятия. Проведен анализ рисков что воздействуют на предприятие кафе-ресторан «Gorchitsa» и предложено методы их предотвращения и борьбы с ними.

Ключевые слова: риск-менеджмент; риски; управление; эффективность; конкуренция; финансовые риски.

Gnatenko I., Odnoletok M.

Kyiv National University of Technologies and Design

RISK MANAGEMENT ON THE EXAMPLE OF THE ENTERPRISE "GORCHITSA" CAFE RESTAURANT

Abstract. The article substantiates and defines the essence of risk management and its impact on the efficiency of the enterprise. An analysis of the risks that affect the enterprise cafe-restaurant "Gorchitsa" was carried out and methods for their prevention and control were proposed.

Keywords: risk management; risks; management; efficiency; competition; financial risks.

Постановка проблеми. На сьогоднішній день більшість вітчизняних підприємств зіткнулося з проблемою критичного впливу підприємницьких ризиків на ефективність ведення бізнесу, можливості модернізації та розширення діяльності. Як показує сучасна практика, існує обґрунтована причина появи ризиків у підприємницькій діяльності, через неможливість обчислення результату і врахування впливу на нього різних факторів, зокрема, з тієї причини, що й самі чинники можуть змінюватися в процесі здійснення проекту і досягнення виробничих завдань. Недостатність досвіду ефективного управління підприємством призводить до виникнення помилок при прийнятті рішень і зниження ефективності його діяльності. Проблеми ризик-менеджменту останнім часом все більше привертають увагу вітчизняного бізнесу, котрий, як і західні підприємці, стикається з численними ризиками, пов'язаними з ринковими коливаннями курсів акцій, валют, сировини, а також зі збільшенням ступеня відкритості національної економіки та посиленням міжнародної конкуренції. Отже, тема дослідження є актуальною.

Аналіз останніх публікацій. Теоретичні і практичні аспекти управління ризиками на підприємстві досліджували відомі науковці. Значний внесок у теорію економічного ризику зробили В. Апопій, І. Балабанова, Г. Башнянин, О. Біла, І. Бланк, Г. Великоіваненко, Е. Величко, В. Вітлінський, Л. Донець, В. Загорський, А. Мазаракі, Н. Машина, Б. Мізюк, С. Наконечний, В. Точилін, О. Ястремська та ін. Разом з тим, багато вітчизняних науковців займалися дослідженням ресторанного господарства, результати яких представлені у працях В.В. Архіпова, І.І. Кочерги, В.І. Карсекіна, М.І. Пересічного, Н.О. П'ятницької. В своїх

роботах автори наголошували на факторах як позитивного, так і негативного впливу на розвиток ресторанного господарства, визначали перспективні напрями діяльності галузі. Проте постійного аналізу потребують статистичні дані про розвиток ринку ресторанних послуг, які наведені у статистичних щорічниках, що дозволить проаналізувати їх динаміку.

Результати досліджень. Термін «ризик» має свої витоки із грецьких слів *risikon*, *ridsa* – стрімчак, скеля. В італійській мові *risiko* – небезпека, погроза; *risicare* – лавірувати між скель. У французькій мові *risque* – погроза, ризикувати [1, с. 6–7].

Ризик-менеджмент – це комплекс заходів, спрямований на мінімізацію можливих збитків, які може понести бізнес у зв'язку з настанням негативних подій [2]. Ризик-менеджмент – це свого роду «рання діагностика» проблем до виникнення «управлінської хвороби».

Складовою частиною менеджменту підприємства є політика управління ризиком. Політика управління ризиком – сукупність форм, методів, прийомів і способів управління ризиком, метою яких є зниження загрози прийняття неправильних рішень та зменшення потенційно негативних наслідків [3, с. 177].

Дії з управління ризиками підприємницької діяльності можна розділити на етапи:

1. Ідентифікація та оцінка ризиків: оцінка особливостей діяльності, виявлення зовнішніх внутрішніх ризиків, визначення специфіки виявлених ризиків, вивчення ймовірності виникнення та розміру економічного збитку, визначення ступеня взаємозв'язку між ризиками, зміни їх у часі, вивчення факторів, що впливають на підприємницькі ризики.

2. Оцінка ймовірних методів управління ризиками: уникнення, зниження, передача, прийняття.

3. Вибір методів управління ризиками: розробка програми ризик-менеджменту.

4. Реалізація розробленої програми ризик-менеджменту, прийняття та реалізація управлінських рішень.

5. Аналіз результатів і вдосконалення системи управління ризиками, системна оцінка отриманих результатів, поточний контроль ефективності проведених заходів.

Управління ризиками включає в себе розробку і реалізацію програми ризик-менеджменту, котра забезпечує економічно обґрунтовані для підприємства рекомендації та заходи, спрямовані на зниження загального рівня підприємницького ризику до прийняттого рівня.

Програма ризик-менеджменту з управління ризиками підприємницької діяльності включає такі підходи: системний, процесний, ситуаційний, а поряд з застосовуваними у практиці методами, метод аналізу ієрархій. Враховувати всі умови, в яких здійснюють діяльність підприємства, з одночасним впливом щодо зниження ризиків, що не завжди є можливим.

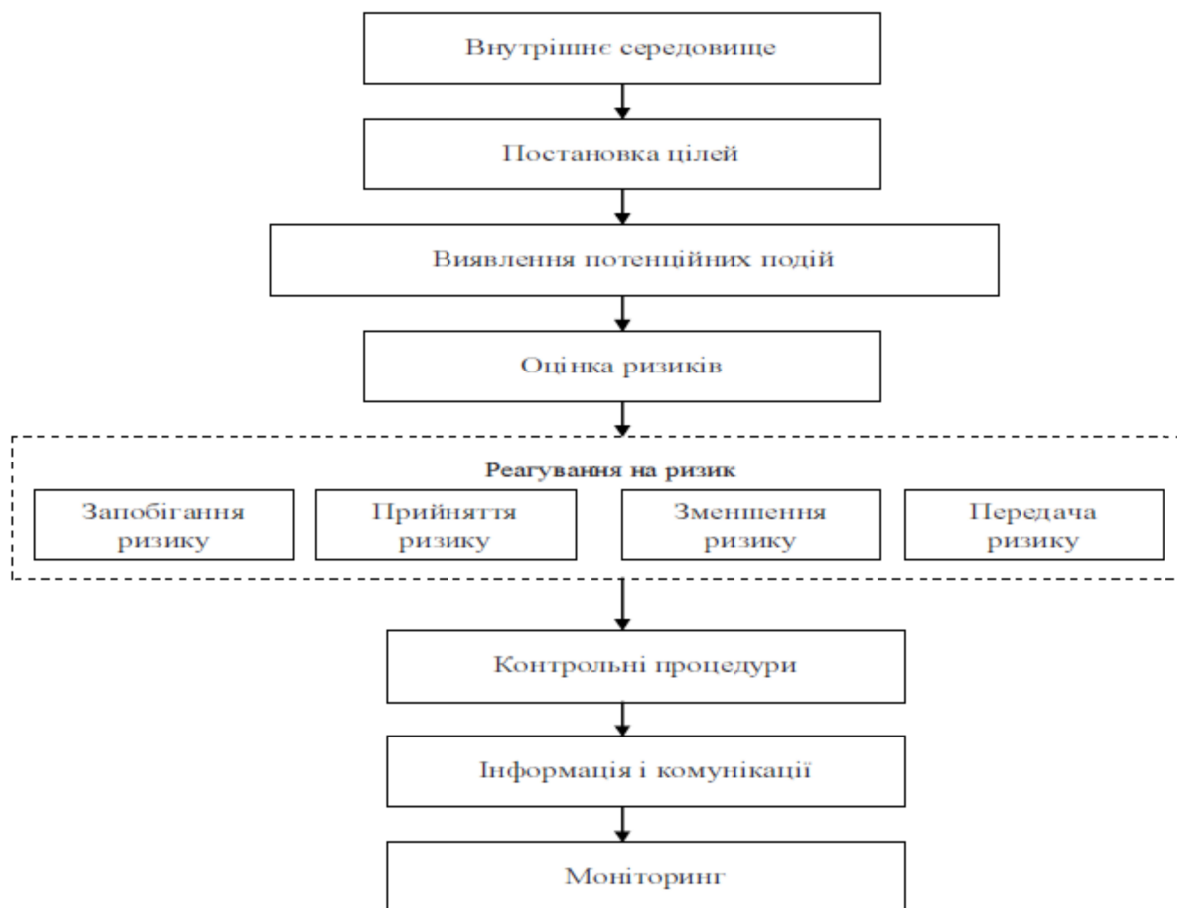
Політику управління ризиками формують такі основні складові: стратегія, межі ризику і навички його оцінювання [3, с. 177–178]. Д.А. Штефаніч виділяє основні зони ризику, які залежно від величини втрат можуть бути 4 типів [6, с. 107]:

- безризикова;
- зона довільного ризику;
- зона критичного ризику;
- зона катастрофічного ризику.

Інші автори поділяють ризики на три категорії: достатній, критичний і катастрофічний [7, с. 185]. І.І. Дахно вважає, що зменшити ризик можна шляхом його управління. Робота з управління ризиками повинна включати такі основні напрями [8, с. 252]:

- аналіз ситуації і визначення можливих ризиків (аналіз);
- оцінка ймовірного збитку і прийняття рішень, спрямовані на його зниження (контроль);
- реалізація прийнятих рішень і контроль за їх виконанням (фінансування).

У рамках системного підходу до управління фінансовими ризиками, який лежить в основі COSO ERM (рис. 1), передбачається безперервний аналіз ризиків на підприємстві і виділяються компоненти процесу управління ризиками підприємства [12, с. 72].



Джерело: [13].

Рис. 1. Компоненти управління ризиком за методологією COSO ERM

Сьогодні у багатьох підприємствах застосовується лише фрагментарна система управління ризиками. Керівники більшості підприємств традиційно вважають ризик-менеджмент спеціалізованою та відокремленою діяльністю. Це не дозволяє оперативно відслідковувати всі найбільш істотні ризики і ефективно передавати інформацію про них всім зацікавленим співробітникам.

Кафе-ресторан «Gorchitsasafe» має кілька видів діяльності, а саме:

- реалізація й управління проектами;
- організація харчування ;
- проведення тематичних заходів із харчування;
- виготовлення їжі на винос;
- організація кейтерінгових послуг (обслуговування поза кафе).
- банкетний зал;

У процесі управління господарськими ризиками підприємство починає впроваджувати нові форми з їхнього зниження, а саме – самострахування. Для цих цілей підприємство створило спеціальний резервний (страховий) фонд, який створюється при реалізації проектів по етапах життєвого циклу.

Саме в цей час кризи створення такого фонду є особливо корисним для підприємства. Але є недоліки – відсутнє його поповнення і його розмір тому не зрівноважує з тими втратами, які може понести підприємство у випадку настання ризикової ситуації.

Таблиця 1

Групи оборотних активів за рівнем ризику кафе-ресторану «Gorchitsacafe», тис. грн

Рівень ризику активів	Вид оборотних активів	Абсолютне значення		Доля групи в загальному обсязі оборотних активів		Зміни	
		На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду	На початок звітної періоду, %	На кінець звітної періоду, %	абс.	Структура, %
Низький	Кошти + короткострокові фінансові вкладення	611,01	1337,01	0,22	0,421	726,1	118,81
Можливий	Дебіторська заборгованість + запаси	28278,1	24865,2	9,511	7,941	-3413,1	-12,11
Середній	Дебіторська заборгованість + незавершене виробництво + інші оборотні активи	25046,21	24692,51	8,421	7,891	-353,71	-0,531

Таблиця 2

Розрахунок показників забезпеченості власними коштами підприємства за період 2015–2017 року

№	Показники	2013р., тис. грн	2014р., тис. грн	2015р., тис. грн.	Абс.відх.	
					2013–2014	2014–2015
1	Власний капітал	35473,12	230654,11	264590,1	195181,1	33936,01
2	Основні кошти	40691,02	233233,04	256570,06	192542,2	23337,2
3	Оборотні активи	-	-	6304,09	-	-
4	Довгострокові зобов'язання	-	-	-	-	-
5	Поточні зобов'язання	59347,02	74596,04	54620,06	15249,02	-19976,02
6	Короткострокові кредити й позики	52127,01	66241,02	47946,06	14114,01	-18295,04
7	Загальна сума оборотних активів	47188,04	62181,06	54500,09	14993,02	-7681,03
8	Загальна сума запасів	48822,01	70689,02	76863,06	21867,01	6174,04
9	Еоб (3 р. – 8 р.)			-70559,03		
10	Ез (5 р. – 8 р.)	10525,01	3907,02		-6618,01	-3907,08
11	Езоб (7 р. – 8 р.)	-1634,03	-8508,04	-22363,03	-6874,01	30871,09

У табл. 2. використані показники забезпеченості оборотних коштів:

Еоб – показує існуючий надлишок (+) або недолік (-) власних оборотних активів, які необхідні для нормального функціонування підприємства або проекту;

Ез – показує надлишок (+) або недолік (-) власних і середньострокових і довгострокових позикових оборотних активів;

Езоб – показує надлишок (+) або недолік (-) загальної величини оборотних активів (з обліком середньострокових і довгострокових, а також короткострокових кредитів і позик).

По результатам розрахунків можна зробити висновок про те, що за період 2013-2015 року підприємство потрапило в зону ризику, причому критичного. І така тенденція спостерігається протягом всіх трьох років.

З метою аналізу й запобігання настання ризиків на підприємстві щорічно складається план по аналізі ризиків. Він включає:

- аналіз стратегічних цілей підприємства;
- аналіз впливу зовнішнього й внутрішнього середовища;
- ідентифікацію можливих ризиків;
- експертну оцінку можливих ризиків;
- виділення ступеня їхньої небезпеки;
- визначення ймовірності їхнього настання;
- розрахунок можливих втрат по ризиках;
- рекомендації з формування резервів або страхуванню ризиків з більшою ймовірністю настання.

Слабким місцем у даному процесі є те, що при аналізі ризиків приймається на увазі тільки їхня можливість впливу при веденні контрактів і договорів інакше, не враховуються ризики, пов'язані із зовнішнім оточенням впливом даних елементів зовнішнього середовища.

У розроблювальному плані аналізу ризиків немає конкретних пропозицій по зниженню різного виду ризиків: фінансових, виробничих, організаційних, правових, непередбачених із зовнішнього оточення. Відсутній процес моніторингу ризиків і варіанта виходу підприємства з ризикової ситуації.

Таким чином, головні завдання управління ризиком полягають у тому, щоб:

- виявити ті дії, які, якщо їх зробити в найближчому майбутньому, захистять нас від втрат у більш віддаленому майбутньому;
- цілеспрямовано спостерігати за розвитком подій, щоб вчасно виявляти раніше непередбачені події;
- пропонувати своєчасні заходи з підтримки об'єкта, стосовно якого здійснюється захист (комерційний проект), для вжиття адекватних реагувань на небезпеку.

Кафе-ресторан «Gorchitsacafe» - заклад громадського харчування й працює на підставі замовлень відвідувачів та населення. При їхньому висновку обмовляються й ризики, пов'язані з веденням замовлення.

Способом зниження ризику по відхиленні від умов договору є використанні інструментів його страхування. Для страхування ризиків можливі наступні моменти договорів:

- неможливість виконання умов договору;
- відмова замовника від виконання умов договору;
- відмова виконавця виконувати умови договору;
- інші форс-мажорні обставини.

У таких випадках, при страхуванні, страхувальник відшкодує збитки, які будуть зв'язані:

- з пошуком нового замовника продукції;
- з проведенням юридичних заходів (судові витрати);
- компенсація від зміни цін, тарифів, інфляції й т.п.;
- неплатоспроможність замовника, постачальників, які впливають на появу додаткових видатків;
- зміна обсягів робіт, не врахованих у договорах за рахунок підприємства.

Щоб знизити ці втрати звичайно виконують аудит контрагентів або створювати власні резерви на непередбачені роботи або втрати за умовами договорів. Для постійних постачальників можна запропонувати брати участь у прибутках. Створювати на підприємстві запаси за матеріалами й комплектуючої й страхуватися.

Ще один вид зниження ризику - страхування від втрат доходів у результаті зниження ринкових показників - попиту на продукцію. Страхова компанія при цьому берет на себе (у випадку настання страхового випадку) відповідальність за величину втрат, що пов'язана з нездатністю підприємства виконати вимоги по обсягах реалізації при максимальному попиту.

Страхування може бути на наступні випадки втрати прибутку:

- на період технічного переозброєння в результаті заміни встаткування й установки нового;
- на випадок виплачування штрафів, різного роду видатків, пов'язаних із судовими витратами.

Страхування майна у кафе-ресторані «Gorchitsacafe» пов'язане з ризиком його злодійства й псування, а також крадіжки.

Ще одним варіантом зниження втрат від ризиків у кафе-ресторані «Gorchitsacafe» є самострахування - створення власних резервних фондів. У цей час у кафе-ресторані «Gorchitsacafe» існує резервний фонд, але він невеликий і не поповнюється. У зв'язку із цим, необхідно зробити регулярні відрахування в даний фонд і визначити наступні напрямки його формування:

- коректування Уставу для закріплення формування резервного фонду;
- формування цільового призначення частин фонду: у результаті зниження цін на продукцію, на погашення дебіторської заборгованості, на страхування ризиків і т.п.;
- формування резервного страхового запасу матеріальних і фінансових ресурсів (в основі формування – елементи оборотних активів згідно їхніх нормативів);
- перерахування до фонду частини нерозподіленого прибутку за звітний період.

У середині страхового фонду створюються розділи, які мають цільове призначення, наприклад – на непередбачені видатки, на збільшення трудомісткості робіт, на покриття недоліку в матеріалах, фінансових ресурсах, по оплаті праці у зв'язку із проведенням позапланових заходів.

Для самострахування рекомендується фонд розділяти на 2 частині: одна перебуває по контролем керівника підприємства, а друга - у керівника підрозділу по керуванню ризиками - ризику-менеджера.

Керівник підприємства має право користуватися коштами фонду на покриття неврахованих видатків по, наприклад, проектам.

Ризик-менеджер може використовувати свою частину фонду на поточні превентивні заходи.

Резерв самострахування не використовується якщо буде потреба компенсування видатків, які утворилися в результаті незадовільного ведення господарської діяльності.

Резерв може бути використаний для самострахування при впровадженні внутрішніх проектів, які спрямовані на поліпшення використання потенціалу підприємства й можуть забезпечити його поповнення.

Висновки. В умовах нестабільності економічної ситуації в країні проблема управління підприємницьким ризиком є постійної в діяльності будь-якого підприємства, здійснюючи прояв протягом всієї його діяльності, тому правильна оцінка ситуації й вибір методу управління, спрямовані на зниження ризику, є дуже важливими інструментами в досягненні економічних цілей і бажаного результату.

Досвід розвитку більшості розвинених країн показує, що ігнорування або недооцінка підприємницького ризику при розробці економічної тактики й стратегії підприємства й

прийняття конкретних рішень неминуче стримує розвиток усього суспільства, науково-технічного прогресу, забезпечує застій економічної системи.

Тому важливим є вміння правильно й вчасно виявляти виникаючі підприємницькі ризики й приймати відповідні рішення в рамках розробленої підприємством політики управління ризиками.

Список використаної літератури

1. Про економічну самостійність: Закон України від 3.08.1990 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/142-12>.
2. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.2013 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12>.
3. Господарський кодекс України: прийнятий 16 січня 2003 р. – К.: Істина, 2003. – 208 с.
4. Про міжнародні договори України: Закон України від 26.06.2004 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1906-15>.
5. Агеев А. Е. Моделирование организационных структур и процессов управления рисками проекта / А. Е. Агеев // Открытые информационные и компьютерные интегрированные технологии: сб. науч. тр. Нац. аэрокосм. ун-та им. Н.Е. Жуковского «ХАИ». – Вып. 32. – Харьков, 2012. – С. 110–113.
6. Балдин К. В. Риск-менеджмент: учеб. пособие / К. В. Балдин. – М.: Эксмо, 2006. – 368 с.
7. Вітлінський В. В. Ризикологія в зовнішньоекономічній діяльності / В. В. Вітлінський, Л. Л. Маханець. – К.: КНЕУ, 2008. – 432 с.
8. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання: навч. посібник / Л. І. Донець. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 312 с.
9. Бугрова О. Методологічні основи оцінки ризику при прийнятті інвестиційних рішень / О. Бугрова // Економіка України. – 2014. – № 10. – С. 29–32.
10. Вітлінський В. В. Джерела і види податкових ризиків, їх взаємозв'язок / В. В. Вітлінський, О. М. Тимченко // Фінанси України. – 2007. – № 3. – С. 132–140.
11. Гофре В. Своп як ефективний інструмент управління ризиком / Валерія Гофре // Фінансові інститути. – 2010. – № 11–12. – С. 77–80.
12. Зовнішньоекономічна діяльність: навч. посібник / за ред. д.е.н., проф. І. І. Дахна. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 360 с.
13. Кашуба В. М. Риск-менеджмент как система управления финансовыми рисками компании / В. М. Кашуба // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика». – 2012. – № 2. – С. 68–83.
14. Кутергина Г. В. Анализ эффективности систем управления финансовыми рисками коммерческой организации / Г. В. Кутергина, А. В. Модорский // Аудит и финансовый анализ. – 2010. – № 3. – С. 149–162.
15. Лапуста М. Г. Малое предпринимательство: учебник / М. Г. Лапуста. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 685 с.
16. Лук'янова В. В. Економічний ризик: навч. посібник / В. В. Лук'янова, Т. В. Головач. – К.: Академвидав, 2007. – 464 с.
17. Матвійчук А. В. Аналіз і управління економічним ризиком: навч. посібник / А. В. Матвійчук. – К.: Центр навч. літ., 2005. – 224 с.
18. Гнатенко І. А. Удосконалення державної підтримки суб'єктів малого підприємництва з урахуванням критеріїв економічної безпеки / І. А. Гнатенко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»: Херсон: Херсонський державний університет. – 2014. – Вип. 8, Ч. 7. – С. 78–80.