

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВІННИЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ**

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ
РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА»**

(за матеріалами фізична особа-підприємець Новіцька Людмила Іванівна,
кафе-бар «Шоколад», м. Погребище, Вінницька обл.)

Здобувача вищої освіти

2 курсу, групи ГРС-21д(м),

спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»

освітньої програми «Готельно-ресторанна справа»

денної форми навчання

Владислава КОЖАНА

Науковий керівник

канд. екон. наук, доцент

Ірина МАЗУРКЕВИЧ

Гарант освітньої програми

канд. екон. наук, доцент

Марина РЯБЕНЬКА

Вінниця 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ	5
1.1 Поняття ризику та його особливості в ресторанному бізнесі	5
1.2 Класифікація ризиків у ресторанній діяльності	9
1.3 Моделі управління ризиками в закладах ресторанного господарства	17
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА НА ПРИКЛАДІ КАФЕ-БАРУ «ШОКОЛАД»	26
2.1 Організаційно-економічна характеристика закладу	26
2.2 Оцінка ефективності наявних стратегій управління ризиками	33
2.3 SWOT-аналіз ризиків закладу ресторанного господарства	36
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ НА ПРИКЛАДІ КАФЕ-БАРУ «ШОКОЛАД»	41
3.1 Впровадження системи управління ризиками	41
3.2 Можливості для підвищення безпеки та ефективності в управлінні ризиками	47
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55
ДОДАТКИ	61

ВСТУП

Актуальність теми. Управління ризиками у закладах ресторанного господарства зумовлена необхідністю мінімізації негативного впливу ризиків на діяльність ресторанів та забезпечення їхньої конкурентоспроможності на ринку. Ефективне управління ризиками дозволяє не лише уникати потенційних загроз, але й використовувати їх як можливість для покращення операційної діяльності та стратегічного розвитку бізнесу.

Сфера ресторанного господарства є однією з найбільш динамічних та конкурентних галузей економіки, яка вимагає постійного вдосконалення управлінських процесів та адаптації до змін ринкового середовища. Однак, поряд з можливостями для розвитку, ресторанний бізнес стикається з численними ризиками, що можуть впливати на його фінансову стабільність, репутацію та загальну успішність. Зміни в законодавстві, коливання економічної ситуації, колапс постачальницьких ланцюгів, загрози безпеці продуктів харчування, а також непередбачуваність поведінки споживачів – це лише частина викликів, з якими зустрічаються заклади ресторанного господарства.

Дослідженнями відносно управління ризиками на підприємствах займалися такі відомі науковці як: Г.С. Гуріна, Р.Р. Ларіна, К.Д. Семенова, К.І. Тарасова, Ю.В. Литюга, Н.В. Ревуцька, Г.О. Швиданенко, Л.М. Приходько, А.В. Балахініна, В.С. Пономаренко, С.В. Кавун, В. Кравченко, Г.Р. Руденко, Й. Шумпетер та ін.

Гіпотеза дослідження. Більшість закладів ресторанного господарства не мають чітко розробленої системи управління ризиками, що призводить до підвищення ймовірності виникнення кризових ситуацій, а ефективне управління ризиками в закладах ресторанного господарства позитивно впливає на їхню фінансову стабільність та довготривалу життєздатність.

Мета кваліфікаційної роботи. Метою роботи є розробка рекомендацій щодо управління ризиками діяльності закладів ресторанного господарства.

Завдання кваліфікаційної роботи. Для досягнення цієї мети у роботі буде вирішено ряд завдань:

- вивчити теоретико-методологічні основи управління ризиками в ресторанному господарстві;
- дослідити сутність ризику та його особливості в ресторанному бізнесі;
- вивчити підходи щодо класифікації ризиків у ресторанній діяльності;
- вивчити моделі управління ризиками в закладах ресторанного господарства;
- проаналізувати управління ризиками в діяльності закладів ресторанного господарства на прикладі кафе-бару «Шоколад»
- оцінити організаційну структуру управління та економічні показники діяльності;
- оцінити ефективність наявних стратегій управління ризиками;
- провести SWOT-аналіз ризиків закладів ресторанного господарства.

Об'єкт дослідження. Об'єктом написання кваліфікаційної роботи є процес управління ризиками в діяльності підприємств ресторанного бізнесу.

Предмет дослідження. Предметом написання кваліфікаційної роботи є теоретико-методологічні та практичні аспекти управління ризиками в діяльності закладів ресторанного бізнесу.

Інформаційну базу дослідження є наукові публікації, звіти, аналітичні матеріали, а також внутрішня документація підприємств ресторанного господарства.

Методи дослідження. Використані методи дослідження включають аналіз теоретичних і практичних джерел, збір та обробку даних, проведення порівняльного аналізу, а також використання статистичних методів для виявлення закономірностей і взаємозв'язків.

Наукова новизна магістерської роботи полягає у глибокому аналізі та систематизації сучасних підходів до управління ризиками в закладах ресторанного господарства. Вперше розроблено групи ризиків, що враховують специфіку галузі, змінні ринкові умови та вплив зовнішніх факторів. Виконане дослідження дозволяє адаптувати існуючі моделі управління ризиками до умов сучасного ресторанного бізнесу, підвищуючи ефективність роботи закладів в умовах зростаючої конкуренції та динамічних змін у сфері споживчих уподобань.

Практичне значення одержаних результатів. Результати цього дослідження можуть бути використані як основа для вдосконалення системи управління ризиками в закладах ресторанного господарства, що сприятиме підвищенню їхньої стійкості та розвитку в умовах сучасного ринкового середовища.

Апробація результатів роботи і публікації. Результати даного дослідження пройшли апробацію на XIII Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих» (м. Вінниця, 18 квітня 2024 р.), II Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції «Індустрія гостинності: стан, тенденції та тренди розвитку» (м. Вінниця, 17 жовтня 2024 р.).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі: вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи – 54 сторінки. В роботі міститься 3 таблиці, 12 рисунків та 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ

1.1 Поняття ризику та його особливості в ресторанному бізнесі

На сьогоднішній день немає універсального визначення поняття «ризик», оскільки різні науковці наголошують на тих його аспектах, які вони вважають найважливішими. Крім того, різні галузі мають свої унікальні риси, що обумовлює різноманіття та суб'єктивність визначень.

З розвитком економічної теорії та практичних знань з'явилися нові підходи та концепції класифікації ризиків, зокрема ризик-менеджмент, що базується на системному підході до управління ризиками [3].

Як економічна категорія ризик – це можливість настання події, яка може відбутися або не відбутися. У випадку здійснення такої події можливі три економічні результати: негативний (програв, невдача, збиток), нульовий і позитивний (виграш, вигода і прибуток). Виходячи з цього, вчені в галузі економіки вважають, що ризик – це міра очікуваної невдачі, небезпека настання несприятливих наслідків, можливий збиток або невдача в комерційній справі.

За Вербицькою Г. Л. ризик – це специфічна форма діяльності, що реалізується суб'єктом в умовах невизначеності.

Матвійчук А. В. розглядає це поняття як подію або групу споріднених випадкових подій, які наносять збиток об'єкту, що володіє (має) даним ризиком [4].

Шумпетер Й., Чернова Г. В., Кудрявцев О. А. Визначають ризик як можливість виникнення несприятливих ситуацій у ході реалізації планів і виконання бюджетів підприємства.

Загалом, «ризик у сфері ресторанного бізнесу» можна визначити як: невизначеність результатів діяльності, яка може призвести до негативних наслідків, таких як фінансові втрати, погіршення репутації, невдоволення клієнтів або навіть припинення діяльності. У загальному розумінні ризик означає ймовірність відхилення від запланованого результату, що супроводжується можливими збитками. В ресторанній справі це може бути результат впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, які можуть впливати на успішність бізнесу.

Ризик-менеджмент, або управління ризиком (management by the risk), являє собою специфічний вид управлінської діяльності, що спрямований на забезпечення ефективного захисту підприємства від небажаних, як закономірних, так і випадкових обставин (подій), які можуть у підсумку негативно вплинути на його діяльність. Важливо підкреслити, що це визначення не деталізує етапи процесу управління ризиками, а радше окреслює його основну мету — мінімізацію можливих наслідків.

Головна ціль ризик-менеджменту полягає у зниженні або усуненні можливих втрат, пов'язаних із ризиками. Тому визначення основних принципів і функцій управління ризиками має велике значення для ефективного впровадження ризик-менеджменту на підприємстві [2].

Особливість управління ризиками в ресторанному бізнесі полягає в тому, що дана галузь є досить вразливою до різноманітних ризиків через високу конкуренцію, коливання ринкових умов та специфічність процесів обслуговування клієнтів. Окрім цього, ресторанна діяльність тісно пов'язана з такими аспектами, як здоров'я та безпека споживачів, що додає додаткові ризики, пов'язані з санітарно-гігієнічними нормами та регулюванням якості продуктів.

Щодо чинників, мають вплив на ресторанне господарство, їх є безліч.

Якщо їх систематизувати, можна виділити контрольовані чинники та неконтрольовані. Останні, в свою чергу, поділятимуться на невизначені фактори та випадкові фактори.

Невизначені фактори – імовірнісні судження про них відсутні. Можливі наслідки підтверджуються заданням діапазонів зміни їхніх числових значень.

Випадкові фактори – фактори щодо яких відомі закони розподілу (чи окремі його моменти), математичні очікування та дисперсії.

У найзагальнішому вигляді всі чинники виникнення ризиків класифікуються за ознаками їх походження на зовнішні і внутрішні.

У готельно-ресторанному бізнесі ризики в першу чергу пов'язані з економічним аспектом, рис. 1.1. Сюди входять коливання валютних курсів, економічна нестабільність, а також зміни у споживчому попиті та доходах клієнтів. Ці чинники безпосередньо впливають на рентабельність готельно-ресторанних закладів, оскільки зміни у рівні доходів туристів і їхній платоспроможності впливають на кількість відвідувачів.

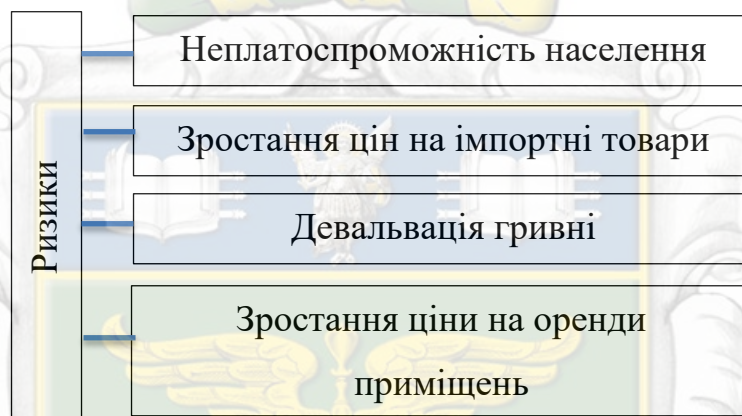


Рисунок 1.1 – Основні загальноекономічні ризики ресторанної сфери

У готельно-ресторанному бізнесі соціальні ризики пов'язані зі змінами у соціальних та культурних нормах, що можуть впливати на сприйняття іноземних туристів та їхню поведінку в країні. Наприклад, зміна уподобань чи очікувань відвідувачів щодо рівня сервісу або доступності певних послуг може змусити підприємства адаптувати свої пропозиції відповідно до нових умов.

Політичні ризики включають нестабільність політичної ситуації, зміни в законодавстві, а також міжнародні конфлікти чи введення санкцій. Ці чинники здатні обмежити можливості для подорожей або ускладнити ведення бізнесу у конкретних країнах, що створює додаткові труднощі для підприємств у цій сфері. Наприклад, нові законодавчі вимоги можуть потребувати змін у бізнес-процесах,

а міжнародні конфлікти можуть призвести до зниження кількості туристів з певних регіонів.

1.2 Класифікація ризиків у ресторанній діяльності

Ресторанна діяльність є однією з найбільш вразливих до різних типів ризиків сфер, оскільки вона включає широкий спектр операцій та взаємодію з різними категоріями стейкхолдерів — від постачальників до клієнтів. Для того щоб ефективно управляти ризиками, необхідно мати чітке уявлення про їх види та особливості. У цьому підрозділі ми розглянемо основні категорії ризиків, що зустрічаються у ресторанному господарстві.

Таким чином, за фактором групи ризику поділяються на: зовнішні (на які вплив є відносно неможливим) та внутрішні (вплив на які можна контролювати шляхом використання превентивних заходів). На рівні підприємства виділяють загальні та підприємницькі групи ризиків. До перших відносять транспортні, природні, екологічні та політичні, до других – майнові, виробничі та торговельні [3].

За об'єктом впливу: ризики, наслідки яких впливають на людей, отримуючих послуги, ризики, що впливають на персонал, ризики, наслідки яких впливають на виробничі системи.

За ознакою того, чи є наслідок його настання видимим для гостя.

Основними факторами впливу на загальну та фінансову діяльність підприємств готельно-ресторанного бізнесу є ризики, які виникають у процесі їх діяльності.

За іншою класифікацією ризики підприємства можна поділити на чисті та спекулятивні, рис. 1.2.

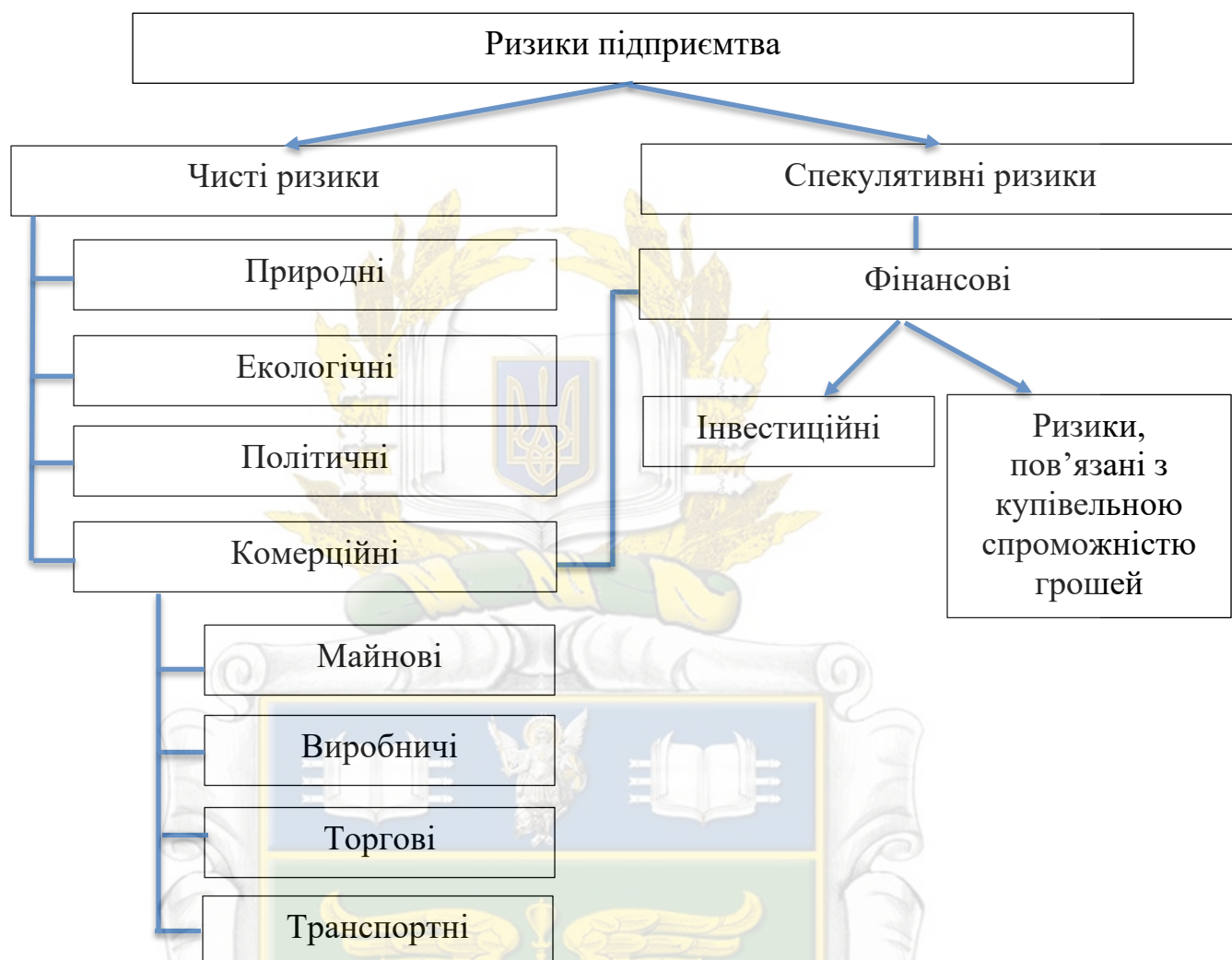


Рисунок 1.2 – Загальна класифікація ризиків підприємства

Отже, аналізуючи природу ризику в управлінні підприємством, було встановлено, що ризик підприємства відображає загрозу можливої або ймовірної втрати ресурсів чи недоотримання доходів порівняно з очікуваним результатом, заснованим на ефективному використанні ресурсів у даній діяльності. З плином часу перелік факторів, що провокують ризики у змінному середовищі, розширюється, а існуюча класифікація ризиків продовжуватиме доповнюватися.

Загалом, враховуючи різні підходи до категоризації видів ризику, розглянемо детальніше види ризиків, що є притаманними саме підприємству ресторанного господарства.

Фінансові ризики, рис. 1.3, у закладах громадського харчування є одним з найважливіших аспектів управління бізнесом. В умовах високої конкуренції, змінного попиту та нестабільної економічної ситуації фінансові ризики можуть суттєво впливати на стійкість закладу.

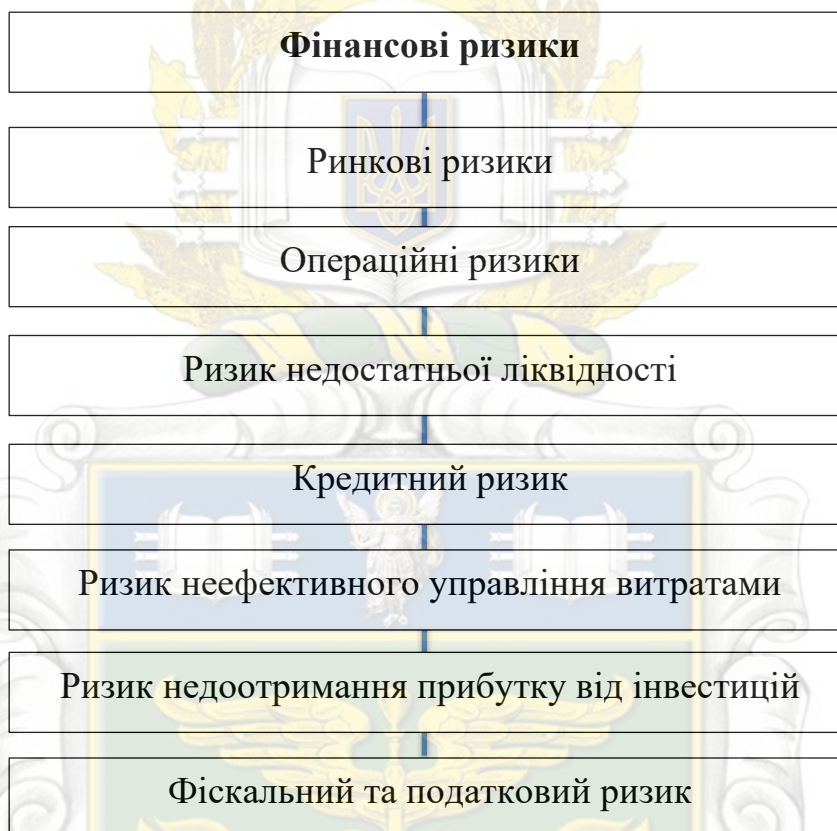


Рисунок 1.3 – Фінансові ризики у ресторанній індустрії

Серед видів фінансових ризиків ринковий ризик є одним із найважливіших. Цей вид ризику має дуже широку сферу дії, оскільки виникає внаслідок динаміки попиту та пропозиції. Прикладом може бути ризик коливань цін на продукти. Іншим прикладом виступає зниження попиту.

Заклади ресторанного господарства є дуже чутливими до змін у попиті, який залежить від різних факторів: економічної ситуації, змін у моді на певні страви або заклади, сезонних факторів та навіть репутації. Зниження попиту без можливості швидко адаптуватися може призвести до значних фінансових втрат. Наприклад, під час економічної кризи споживачі можуть скоротити витрати на розваги та харчування поза домом, що негативно вплине на доходи закладу.

Операційні ризики є невід'ємною частиною щоденної роботи ресторану і включають широкий спектр загроз, які можуть вплинути на обслуговування клієнтів, злагодженість роботи персоналу та ефективність операцій. Варто зазначити, що операційний ризик часто враховують у склад фінансових ризиків, проте існує потреба виокремити його як окрему групу відповідно до специфіки ресторанної індустрії.

Типи ризиків, пов'язані з різними видами ділової практики, можна класифікувати за широкими категоріями. До основних видів операційних ризиків у ресторанній діяльності належать: перебої у постачанні продуктів, помилки персоналу та технічні збої. Ці ризики, якщо не контролюються, можуть призвести до зниження якості обслуговування, втрати клієнтів та фінансових втрат для ресторану.

Розглянемо детально види операційних ризиків у ресторанній сфері із прикладами. Для зручності керуватимемося рисунком 1.4.

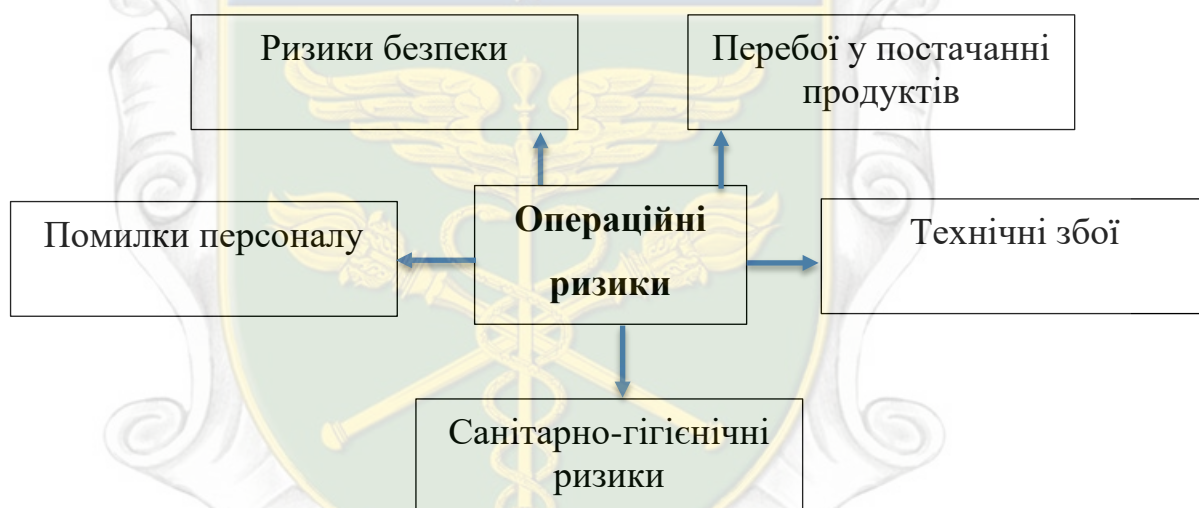


Рисунок 1.4 – Операційні ризики в ресторанній діяльності

Отже, як приклад одного із операційних ризиків у ресторанній індустрії можна розглянути час пандемії COVID-19 через яку сировину, необхідну власникам ресторанів, стало ще важче отримати через закриття боєнь виник дефіцит м'яса. Це призвело до зростання цін на яловичину, свинину та курятину.

Як результат деякі мережі ресторанів були змушені скоротити свої пропозиції в меню [11].

Загалом категорія «людська помилка» є лідером за найбільш високою категорією ризику у ресторанній індустрії. Адже кожен член команди — від кухаря до офіціанта — впливає на загальну якість обслуговування та задоволення клієнтів. Основні види помилок персоналу включають: помилка у приготуванні їжі, помилки у наданні сервісу та неправильне управління обладнанням.

Технічні збої зустрічаються рідше, проте все ще виступають категоріями середнього ризику. Основні технічні ризики включають: несправності обладнання та збої в роботі POS-систем. Ризики безпеки;

Варто згадати і про ризики безпеки у закладах громадського харчування охоплюють широкий спектр потенційних загроз, які можуть впливати на здоров'я і безпеку клієнтів, співробітників, а також на збереження майна. Для закладу важливо виявляти ці ризики та впроваджувати превентивні заходи, щоб мінімізувати ймовірність інцидентів, які можуть призвести до втрати репутації, фінансових збитків або юридичних наслідків. Прикладом такого ризику може бути ризик пожежі або ризик фізичних травм. Також існує ризик крадіжок та розбійних нападів [17].

Розглянемо основні типи санітарно-гігієнічних ризиків та методи їхнього попередження [7].

Одним із найбільших ризиків у закладах громадського харчування є харчові отруєння, викликані патогенними мікроорганізмами (бактеріями, вірусами або паразитами), які можуть бути присутніми в їжі через порушення гігієнічних норм. Іншим ризиком цієї групи виступає перехресне забруднення. Воно виникає, коли бактерії та інші патогени переносяться від одного продукту до іншого через контакт. Варто зазначити, що недотримання температурних умов зберігання або обробки продуктів може спричинити ріст небезпечних мікроорганізмів. Окрім того, існує також ризик забруднення води. Вода є важливим ресурсом у закладах громадського харчування, тому її якість повинна

бути на високому рівні. Також варто враховувати: ризик від порушення гігієни персоналу [14], ризик від неякісного постачання продуктів [15] та ризик шкідників. Отже, операційні ризики в ресторанному бізнесі є складними та різноманітними, оскільки вони охоплюють всі аспекти щоденної роботи закладу. Перебої у постачанні, помилки персоналу та технічні збої можуть негативно вплинути на якість обслуговування та задоволеність клієнтів, що, у свою чергу, впливає на фінансовий результат та репутацію ресторану. Ефективне управління операційними ризиками потребує впровадження систем контролю, навчання персоналу, регулярного обслуговування обладнання та планування на випадок непередбачуваних ситуацій.

Репутаційні ризики у закладах ресторанного господарства є надзвичайно важливими, оскільки репутація безпосередньо впливає на відвідуваність, лояльність клієнтів та довгострокову прибутковість бізнесу. В епоху соцмереж і онлайн-рецензій будь-які недоліки або негативні відгуки можуть швидко поширюватися, завдаючи серйозної шкоди іміджу закладу. Розглянемо детально основні види репутаційних ризиків, рис. 1.5, та способи їхнього мінімізації.

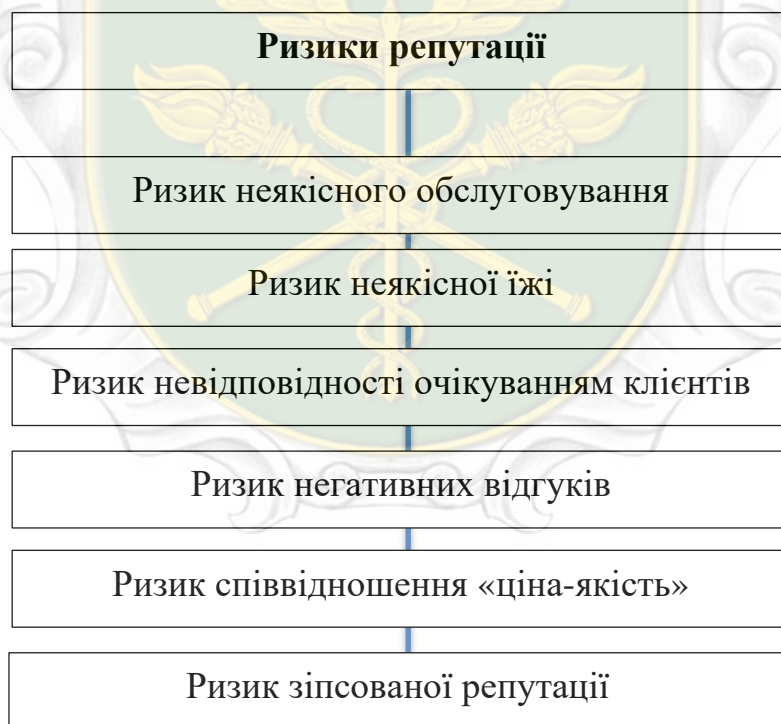


Рисунок 1.5 – Основні ризики репутації

Преша згадана категорія у таблиці – якість обслуговування [24] – є однією з ключових факторів, які формують враження клієнтів про заклад. Негативні відгуки про обслуговування можуть поширюватися дуже швидко, особливо через соціальні мережі. Якість страв також є основним аспектом успіху закладу громадського харчування [21]. Окрім того, заклади можуть позиціонувати себе як заклад певного рівня або стилю, і клієнти очікують відповідного досвіду. Якщо реальний сервіс або атмосфера не відповідають обіцянкам, це може негативно вплинути на репутацію [23]. Соціальні мережі та сайти для рецензій, такі як Google, TripAdvisor, дають клієнтам можливість висловити свою думку про заклад, і негативний відгук може швидко привернути увагу [22]. Існує також ризик, пов'язаний з ціноутворенням та якістю співвідношення «ціна-якість» [25]. Якщо клієнти відчують, що ціна не відповідає якості, вони можуть залишити негативні відгуки і не рекомендувати заклад іншим.

Юридичні ризики у закладах ресторанного господарства є одними з ключових загроз для їхньої діяльності, оскільки порушення законодавства може призвести до серйозних наслідків: штрафів, тимчасового закриття або навіть банкрутства. Щоб уникнути цих проблем, власники закладів мають враховувати низку аспектів, пов'язаних з дотриманням законодавчих вимог. Детально розглянемо основні юридичні ризики, рис. 1.6, та способи їхнього мінімізації.

Отже, розглянемо детальніше групи юридичних ризиків у ресторанній індустрії. Законодавство вимагає від закладів громадського харчування дотримання суворих санітарно-гігієнічних стандартів. Невиконання цих вимог може призвести до штрафів і навіть до закриття закладу. Заклади ресторанного господарства часто стикаються з проблемами в оформленні трудових відносин із працівниками, що також може призвести до штрафів та юридичних суперечок. Окрім того, деякі види діяльності в закладах громадського харчування вимагають наявності спеціальних ліцензій, наприклад, продаж алкогольних напоїв. Відсутність належних дозволів може призвести до серйозних штрафів або заборони діяльності. Законодавство про захист прав споживачів передбачає,

що заклади харчування мають надавати якісну продукцію та обслуговування. Порухення цих прав може викликати скарги, штрафи та навіть судові позови.



Рисунок 1.6 – Юридичні ризики у ресторанній індустрії

Порушення податкового законодавства може призвести до значних штрафів і навіть до кримінальної відповідальності. Використання музики, зображень або іншого контенту в закладах харчування потребує дотримання авторських прав. Заклади харчування несуть відповідальність за безпеку клієнтів на своїй території. Якщо клієнт отримав травму або зазнав шкоди, заклад може бути притягнутий до відповідальності. У багатьох країнах заклади харчування повинні дотримуватися екологічних вимог, зокрема щодо утилізації відходів, сортування сміття та економії ресурсів. Дотримання законодавчих норм та управління юридичними ризиками допомагають уникнути конфліктів, зберегти репутацію закладу та забезпечити його довгострокову стабільність. Розробка

політики з дотримання норм, залучення юристів для консультування та регулярний моніторинг нових вимог законодавства сприяють зменшенню юридичних ризиків у закладах громадського харчування.

1.3 Моделі управління ризиками в закладах ресторанного господарства

Управління ризиками є ключовим процесом для забезпечення стабільності та успіху в діяльності закладів ресторанного господарства. Цей процес охоплює виявлення, аналіз, оцінку та розробку заходів для мінімізації загроз, які можуть вплинути на діяльність закладу. У ресторанному бізнесі застосовуються різні моделі управління ризиками, які допомагають не лише виявити та класифікувати ризики, але й ефективно знижувати їхній вплив на діяльність ресторану. Сучасні моделі управління ризиками базуються на системному підході та інтеграції методів для їхнього виявлення, оцінки і контролю. У цьому підрозділі розглянемо основні моделі та підходи, які можуть застосовуватися у закладах ресторанного господарства.

Традиційні моделі управління ризиками зазвичай мають чітко структуровані етапи, які дозволяють послідовно аналізувати ризики і формулювати стратегії управління ними. Ці моделі є базовими для створення систем управління ризиками та можуть бути адаптовані до потреб кожного конкретного ресторану.

1. Модель «Ідентифікація - Оцінка - Контроль»;

Ця модель є однією з найпоширеніших і складається з трьох основних етапів, які дозволяють системно управляти ризиками. Кожен із цих етапів відіграє важливу роль у зменшенні ризиків і забезпеченні стабільної роботи ресторану:

Ідентифікація ризиків: на цьому етапі керівництво ресторану аналізує потенційні загрози для бізнесу. Ідентифікація включає вивчення як внутрішніх,

так і зовнішніх факторів, які можуть вплинути на діяльність ресторану. Наприклад, внутрішні ризики можуть бути пов'язані з помилками персоналу або несправністю обладнання, тоді як зовнішні ризики можуть включати зміни у споживчих уподобаннях, підвищення цін на продукти чи посилення конкуренції.

Оцінка ризиків: після виявлення потенційних загроз кожен ризик оцінюється за ймовірністю його виникнення і потенційним впливом на заклад. Цей етап дозволяє визначити, які ризики є найбільш критичними і потребують негайної уваги, а які — менш значущі. Наприклад, ризик перебоїв у постачанні продуктів можна оцінити за ймовірністю виникнення та впливом на обслуговування клієнтів.

Оцінку можна проводити відповідно до методичних рекомендацій Міністерства Фінансів України [20], табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Оцінка ризиків

За впливом ризиків на здатність установи виконувати функції для досягнення встановленої мети (місії), цілей та завдань		За ймовірністю виникнення ризику		
Критерій ризику	Числове значення	Низька ймовірність	Середня ймовірність	Висока ймовірність
		1	2	3
Низький рівень впливу	1	1 (1 x 1) (зелена зона)	2 (1 x 2) (зелена зона)	3 (1 x 3) (жовта зона)
Середній рівень впливу	2	1 (2 x 1) (зелена зона)	4 (2 x 2) (жовта зона)	6 (2 x 3) (червона зона)
Високий рівень впливу	3	2 (3 x 1) (жовта зона)	6 (3 x 2) (червона зона)	9 (3 x 3) (червона зона)

Контроль ризиків: останній етап передбачає розробку конкретних заходів для мінімізації ризиків або їх повного усунення. Залежно від природи ризику, заходи можуть включати профілактичні дії (наприклад, створення резервного фонду на випадок несправностей обладнання), або заходи з пом'якшення наслідків (наприклад, використання страхування). Етап контролю дозволяє

зменшити імовірність виникнення ризику або його вплив на діяльність ресторану.

1. Модель «Прийняття рішення на основі рівня ризику»;

Ця модель управління ризиками передбачає класифікацію ризиків за рівнем їхньої критичності, що дозволяє пріоритизувати заходи для управління ними. Основна мета цієї моделі — виявити найбільш критичні ризики та забезпечити оперативне реагування на них.

Для кращого розуміння складемо план-схему процесу прийняття рішень на основі даної моделі, рис. 1.7.

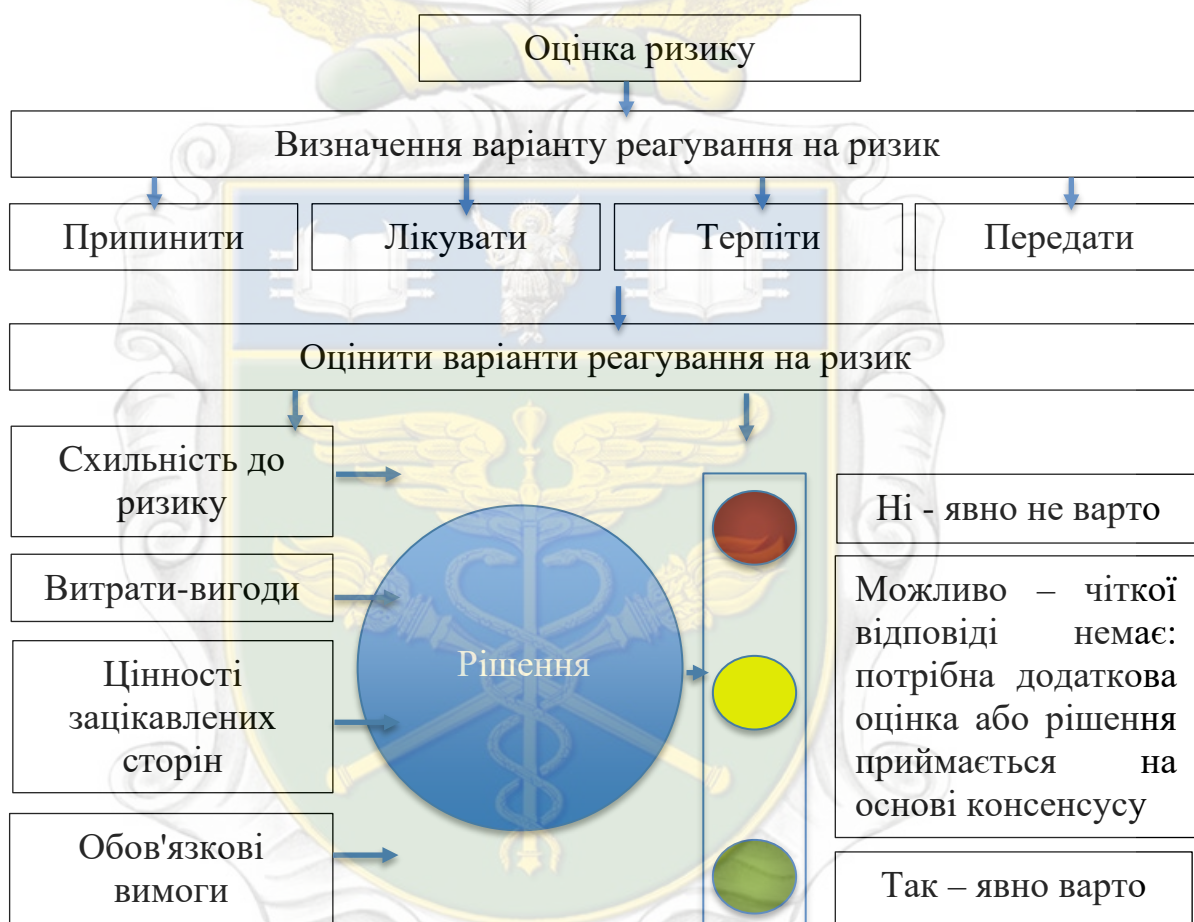


Рисунок 1.7 – Процес прийняття рішень на основі ризику

Англійською дана модель носить назву «4Т» (Tolerate, terminate, treat and transfer) [27] або терпіти, припиняти, лікувати та передавати, де:

- Терпіти – зберегти ризик, оскільки це прийнятно без подальших дій. Тобто імовірність і вплив ризику низькі;
- Припинити – тобто припинити діяльність, яка спричинила ризик. Наприклад вилучити продукт або послугу з ринку, що створює неприйнятний ризик;
- Лікувати – вжити заходи для того, щоб зменшити ймовірність виникнення ризику або серйозність наслідків. Наприклад встановлення камер спостереження для запобігання крадіжок;
- Передати – можна передати діяльність третій стороні. Наприклад страхування співробітників. У разі нещасного випадку, даним ризиком буде займатися здебільшого страхова компанія.

Отже, етапи цієї моделі включають [26]:

Незначні ризики: це ризики, які мають мінімальний вплив на діяльність ресторану та не потребують негайного втручання. Незначні ризики, такі як незначні помилки в обслуговуванні клієнтів або дрібні перебої у роботі обладнання, зазвичай не завдають серйозної шкоди ресторану. Для таких ризиків можна розробити прості заходи для зменшення їхньої імовірності, але вони не потребують великих ресурсів чи негайних дій.

Помірні ризики: це ризики, які можуть вплинути на операційну діяльність ресторану, але не є критичними. Наприклад, невеликий перебіг у постачанні продуктів або тимчасове зниження відвідуваності через сезонні коливання попиту. Для таких ризиків варто розробити ефективні методи контролю, такі як укладення угод із резервними постачальниками або впровадження сезонних маркетингових акцій для збільшення попиту.

Критичні ризики: це ризики, які можуть завдати серйозної шкоди ресторану або навіть призвести до тимчасового припинення його діяльності. Наприклад, пожежа на кухні, серйозне порушення санітарних норм або масові отруєння клієнтів можуть мати катастрофічні наслідки для закладу. Такі ризики потребують негайного реагування і повинні бути враховані у кризовому

плануванні. Для критичних ризиків важливо створити детальні плани реагування та забезпечити готовність персоналу до швидких дій у разі їх виникнення.

З розвитком технологій і нових управлінських підходів з'явилися сучасні моделі ризик-менеджменту, які дозволяють більш комплексно управляти ризиками в ресторанному бізнесі.

1. Модель ERM (Enterprise Risk Management);

Enterprise Risk Management (ERM) або управління ризиками підприємства — це системний підхід до ідентифікації, оцінки та управління ризиками, які можуть вплинути на досягнення цілей організації [28]. ERM розглядає ризики у всіх аспектах діяльності підприємства і допомагає створити стратегії для їх ефективного управління. Давайте детальніше розглянемо ключові компоненти, процеси та переваги ERM.

ERM включає кілька основних компонентів, які сприяють створенню комплексної системи управління ризиками:

а. Керівництво та структура;

Визначення ролей і відповідальностей: керівництво організації має встановити чіткі ролі та відповідальності для команди, що займається управлінням ризиками, включаючи вищий менеджмент, відділи та ризик-менеджерів.

Культура ризиків: Розробка організаційної культури, яка заохочує відкритість щодо ризиків і відповідальність за їх управління на всіх рівнях.

б. Ідентифікація ризиків;

Методи ідентифікації: включає проведення інтерв'ю, анкетування, аналіз документів, а також використання сценарного аналізу для виявлення потенційних ризиків.

Категорії ризиків: ризики можуть бути класифіковані на стратегічні, фінансові, операційні, технологічні, юридичні та репутаційні.

с. Оцінка ризиків;

– Аналіз ризиків: використання кількісних і якісних методів для оцінки ймовірності та впливу ризиків на бізнес. Це може включати сценарний аналіз, аналіз впливу та оцінку ймовірності.

– Рангування ризиків: визначення пріоритетності ризиків на основі їхнього потенційного впливу на досягнення цілей організації.

d. Управління ризиками;

Стратегії реагування на ризики: розробка планів дій, що можуть включати уникнення ризиків, їх зменшення, передачу (страхування, аутсорсинг) або прийняття ризиків.

Розробка заходів контролю: впровадження внутрішніх контролів для зменшення ймовірності виникнення ризиків і пом'якшення їхнього впливу.

e. Моніторинг та звітність;

Моніторинг ризиків: постійний моніторинг та оцінка ризиків, а також перегляд стратегій управління ризиками відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Звітність: регулярна звітність для керівництва та зацікавлених сторін щодо стану управління ризиками та ефективності вжитих заходів.

Процес ERM можна умовно розділити на кілька етапів:

1. Ідентифікація ризиків: визначення всіх можливих ризиків, що можуть вплинути на досягнення цілей організації;

2. Оцінка ризиків: визначення ймовірності та наслідків кожного ризику, а також ранжування ризиків за пріоритетом;

3. Розробка стратегії: вибір методів управління ризиками та розробка конкретних планів дій;

4. Впровадження стратегії: реалізація обраних заходів для управління ризиками;

5. Моніторинг і звітність: постійний контроль за ситуацією та регулярне звітування про результати управління ризиками.

Впровадження моделі ERM приносить кілька значних переваг [29]:

- Покращене прийняття рішень: завдяки системному підходу до управління ризиками, керівництво може приймати обґрунтовані рішення на основі оцінки ризиків.
- Зменшення ризиків: зменшення ймовірності виникнення ризиків завдяки впровадженню заходів контролю та моніторингу.
- Стимулювання інновацій: розуміння ризиків може спонукати компанію до інновацій, оскільки вона буде готова до прийняття обґрунтованих ризиків заради розвитку.
- Покращення корпоративної культури: створення культури, орієнтованої на ризики, сприяє залученню всіх працівників до процесу управління ризиками.
- Підвищення довіри з боку зацікавлених сторін: наявність ефективної системи управління ризиками може зміцнити довіру інвесторів, клієнтів та інших зацікавлених сторін.

Модель ERM є критично важливим елементом сучасного управління бізнесом. Вона дозволяє організаціям не лише виявляти та управляти ризиками, але й адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Завдяки системному підходу до управління ризиками, організації можуть досягати своїх цілей більш ефективно та стійко.

2. Модель SWOT-аналізу для управління ризиками;

SWOT-аналіз є потужним інструментом для управління ризиками, оскільки дозволяє організаціям оцінити свої внутрішні та зовнішні фактори, що можуть впливати на їхню діяльність. Давайте розглянемо, як саме працює SWOT-аналіз у контексті управління ризиками, детально описуючи кожен з його елементів [30].

- Сильні сторони (Strengths);

Цей елемент аналізує внутрішні характеристики організації, які можуть зменшити ризики або допомогти в їхньому управлінні.

- Слабкі сторони (Weaknesses);

Цей аспект аналізує внутрішні недоліки організації, які можуть підвищити ймовірність ризиків або ускладнити їхнє управління.

– Можливості (Opportunities);

Цей елемент фокусується на зовнішніх факторах, які можуть бути використані для зменшення ризиків або поліпшення стану організації.

– Загрози (Threats).

Цей аспект аналізує зовнішні чинники, які можуть негативно вплинути на організацію та підвищити ризики.

Застосування SWOT-аналізу для управління ризиками дозволяє організаціям не лише виявити та оцінити ризики, а й розробити стратегії для їхнього мінімізації. Розуміння сильних і слабких сторін допомагає організації максимально використовувати свої ресурси, тоді як оцінка можливостей і загроз дозволяє краще адаптуватися до зовнішнього середовища. Регулярне проведення SWOT-аналізу може суттєво підвищити стійкість організації до ризиків.

3. Використання технологій Big Data та штучного інтелекту (AI)

Сучасні технології, такі як Big Data та штучний інтелект, можуть значно підвищити ефективність управління ризиками в ресторанному бізнесі. Використання великих обсягів даних дозволяє передбачати ймовірність виникнення ризиків на основі аналізу історичних даних, змін попиту або поведінки клієнтів [31, 32].

Прогнозування попиту на основі аналізу даних може зменшити ризики надмірних закупівель або дефіциту продуктів.

Впровадження систем управління запасами, які автоматично коригують замовлення в залежності від поточного попиту, допомагає мінімізувати ризики, пов'язані з втратами продуктів.

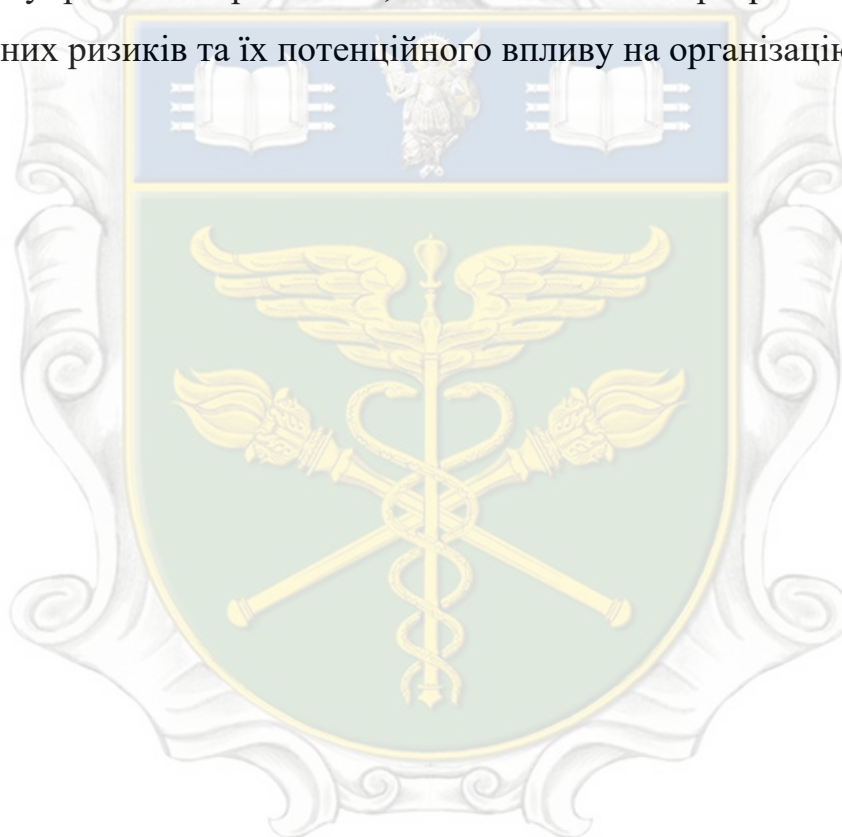
Ці моделі управління ризиками можуть використовуватися в залежності від специфіки ресторанного закладу, його масштабів, фінансових можливостей та ризиків, з якими заклад стикається на ринку. Впровадження однієї або кількох

моделей дозволить ресторану ефективніше реагувати на виклики і забезпечити стабільний розвиток бізнесу.

За своєю суттю управління ризиками — це мистецтво і наука визначення, аналізу та реагування на ризики, які потенційно можуть вплинути на діяльність і цілі організації. Це критично важливий компонент стратегічного менеджменту, який допомагає підприємствам орієнтуватися в невизначеності зовнішнього середовища, одночасно захищаючи свої активи та використовуючи можливості, що виникають у зв'язку з цією невизначеністю.

Управління ризиками вийшло за рамки традиційної захисної ролі до стратегічної функції, невід'ємної від процесів планування та прийняття рішень.

Багатогранна природа ризиків сьогодні вимагає різноманітного набору методів управління ризиками, кожна з яких розроблена для вирішення конкретних ризиків та їх потенційного впливу на організацію.



РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА НА ПРИКЛАДІ КАФЕ-БАРУ «ШОКОЛАД»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ресторану

Ресторан «Шоколад» є приватною власністю і працює на основі індивідуального підприємництва. Власники ресторану безпосередньо контролюють діяльність закладу, що дає змогу швидко приймати управлінські рішення та оперативно реагувати на зміни ринкових умов.

Представимо організаційну структуру управління даного закладу у вигляді рисунку 2.1.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління кафе-баром «Шоколад»

Отже, на підприємстві використовується лінійна структура управління (рис. 2.1, вона є досить простою. Головну посаду обіймає директор, що керує усім, але в першу чергу відповідальним менеджером управління. Менеджер управління кожного дня має тонну обов'язків та зобов'язань. Він слідкує за сторінками в соціальних мережах та цілісністю матеріально-технічної бази, відповідає за роботу бару та кухні, також займається набором і розстановкою кадрів.

Основні принципи управління персоналом включають регулярне навчання та підвищення кваліфікації працівників, а також їх мотивація.

Регулярне навчання та підвищення кваліфікації — працівники ресторану проходять регулярні тренінги з обслуговування клієнтів, приготування страв та безпеки харчових продуктів. Це знижує ризики, пов'язані з порушеннями у технологічних процесах або погіршенням якості сервісу.

Мотивація працівників — для зниження ризику плинності кадрів застосовуються різні форми мотивації, такі як бонуси за досягнення, комфортні умови праці та можливості кар'єрного росту.

Чіткий розподіл функцій і відповідальності між підрозділами сприяє мінімізації управлінських ризиків, зокрема тих, що пов'язані з неефективною комунікацією або дублюванням обов'язків.

Досліджуваний заклад ресторанного господарства – це перший караоке-клуб «Погребища».

Ззовні це будівля переважно коричневого кольору із банером. Вона знаходиться поруч житлових будинків та інших магазинчиків (рис. 2.2).

Всередині заклад має декілька зручних диванчиків, рис. 2.3, що складають основну частину посадкових місць (60 осіб при повній посадці).



Рисунок 2.2 – Фасад кафе-бару «Шоколад»



Рисунок 2.3 – Кафе-бар «Шоколад» зсередини

Головним атрибутом даного закладу ресторанного господарства – барна стійка. На рисунку 2.4 відображена барна стійка, виконана переважно із дерева із коричневими вставками шкіряного замінника. Доповняють стійку дерев'яні високі барні стільці. Інтер'єр закладу виглядає лаконічно та відповідає назву – усе в барвах шоколаду.



Рисунок 2.4 – Кафе-бар «Шоколад», барна стійка

Ресторан «Шоколад» позиціонується як заклад середнього цінового сегменту, орієнтований на клієнтів із середнім та вище середнього рівнем доходу. Основна концепція ресторану — поєднання витончених та звичайних закусок, салатів, піци та бургерів – створює мікс європейської та американської кухонь. Це дозволяє створювати унікальний споживчий досвід та підтримувати інтерес клієнтів.

Представимо частину меню у вигляді таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Меню кафе-бару «Шоколад»

Найменування	Склад	Ціна, грн
Стартери		
Брускета з гуакамолем та черрі	Гуакамолем, черрі, крем-сир та соус песто	129
Брускета з креветками	Креветки, крем-сир, гуакамолем, черрі та соус шрічача	159
Брускета з ростбіфом	Ростбіф, гуакамолем, крем-сир та черрі	159
Овочі гриль	Кабачок, цукіні, шампінйони, перець	145
Салати		
Салат з куркою та крамблом із бекону	Мікс салату, курка, черрі, перепелине яйце, чабата, крамбл з бекону, пармезан, соус вінегрет	229
Салат «нісуаз» з тунцем	Тунець, анчоуси, картопля, мікс салату з черрі та оливковою олією, каперси, перепелине яйце	259
З ростбіфом, філе апельсину та карамелізованим буряком	Ростбіф, карамелізований буряк, філе апельсину, картопля, мікс салату з цитрусовим дресінгом і оливковою олією, пармезан	249

Продовження таблиці 2.2

Піца/бургери		
Піца маргарита	Моцарела, томати, пармезан, соус томатний	175
Піца 5 сирів	Моцарела, горгондзола, гауда, бейбі моцарела, пармезан, чилі мед, соус вершковий	265
Піца з куркою та артишоками	Трюфельною пастою, моцарелою і черрі	289
Піца супер м'ясна	Пепероні, бекон, мисливські ковбаски, курка, шинка, томати, моцарела, соус вершковий	269
Burger «aglio prima»	БУРГЕР + ФРІ + КЕТЧУП	249
Burger «rouge»	БУРГЕР + ФРІ + КЕТЧУП	255
Burger «caprese»	БУРГЕР + ФРІ + КЕТЧУП	265
Картопля фрі	БУРГЕР + ФРІ + КЕТЧУП	89
Страви для компанії		
Асорті брускет	Брускета з гуакамолем і черрі, з ростбіфом, з креветками	355
Асорті ковбасок	Мисливські, курячі, зі свинини, печена картопля та соуси	565
М'ясна тарілка	Стейк з яловичини, курки, свинини, реберця зі свинини, печена картопля та соус	699
Фруктова ваза	Сезонні фрукти	499
М'ясна дошка	Прошутто, салямі, чорізо, міланська салямі, оливки, маслини, чері, кислосолодкий соус, чилі	375
До пива		
Бастурма		79
Прошутто		85
Десерти		
Медовик		120
Наполеон		120
Чізкейк		129

Основними особливостями закладу є наявність караоке та кальянної карти.

Конкурентне середовище міста Погребище характеризується наявністю значної кількості ресторанів та кафе різних форматів, що створює ризики втрати частки ринку через зростання конкуренції. Однак, кафе-бар «Шоколад» має кілька конкурентних переваг:

1. Унікальне меню, орієнтоване на якісні десерти;
2. Високий рівень сервісу та індивідуальний підхід до клієнтів;
3. Приваблива атмосфера та інтер'єр, що підкреслює концепцію закладу.

Ці фактори дозволяють ресторану залишатися конкурентоспроможним і залучати постійних клієнтів. Однак, для утримання позицій на ринку необхідно

постійно інвестувати у маркетинг та оновлення асортименту, що може вимагати додаткових ресурсів.

Економічні показники діяльності закладу представлені у таблиці 2.3.

Фінансова стабільність кафе-бару «Шоколад» є одним із ключових факторів, що визначає його здатність ефективно управляти ризиками.

Таблиця 2.3 – Аналіз фінансово-економічної діяльності кафе-бару «Шоколад» за 2021-2023 рр.

Показник (тис.)	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
Середньомісячний дохід (виручка від реалізації)	150	180	234	30	54	20	30
Витрати на закупівлю продуктів	60	72	93,6	12	21,6	20	29,9
Операційні витрати	20	23	30	3	7	15	30,4
Інші витрати	6	4	2	-2	-2	-33,3	-50
Виручка від реалізації	123	81	108,4	30	54	20	30
Чистий прибуток	128	81	108,4	-47	27,4	-36,7	33,8
Рентабельність	85,3	45	46,3	-40,3	1,3	-47,2	2,8

Отже, ресторан зазнав значних змін у своїй діяльності протягом періоду з 2021 по 2023 роки, особливо враховуючи обставини війни, яка розпочалася у 2022 році.

Середньомісячний дохід (виручка від реалізації) зріс з 150 тис. у 2021 році до 234 тис. у 2023 році. Абсолютне відхилення між 2022 і 2022 роками склало +30 тис., а між 2023 і 2022 роками – +54 тис., що відповідає відносним змінам на +20% і +30% відповідно. Це свідчить про поступове відновлення і зростання доходу, можливо, завдяки адаптації до нових умов та зростанню попиту після початкового шоку війни.

Витрати на закупівлю продуктів також зросли з 60 тис. у 2021 році до 93,6 тис. у 2023 році. Абсолютне відхилення в 2022/2021 становило +12 тис., а в 2023/2022 – +21,6 тис., що дорівнює відносним змінам на +20% і +29,9%. Це

вказує на інфляцію та підвищення цін на продукти через порушення ланцюгів поставок під час війни.

Операційні витрати зросли з 20 тис. у 2021 році до 30 тис. у 2023 році. Абсолютне відхилення між 2022/2021 становило +3 тис., а між 2023/2022 – +7 тис., що відповідало відносним змінам на +15% і +30,4%. Це може свідчити про збільшення витрат на підтримку роботи закладу через підвищення цін на енергію, логістику та послуги.

Інші витрати зменшилися з 6 тис. у 2021 році до 2 тис. у 2023 році. Абсолютне відхилення мало негативні значення: -2 тис. у 2022/2021 та 2023/2022. Відносні відхилення становили -33,3% і -50%, що може свідчити про скорочення вторинних витрат для підтримки операційної ефективності.

Виручка від реалізації, хоч і зросла за абсолютними показниками, у 2022 році значно знизилася порівняно з 2021-м (-36,7%), що, ймовірно, стало наслідком економічного шоку в перший рік війни. У 2023 році вона відновилася з відносним зростанням +30%.

Чистий прибуток знизився з 128 тис. у 2021 році до 81 тис. у 2022 році (відносне відхилення -36,7%) і знову зріс до 108,4 тис. у 2023 році (+33,8%). Це вказує на те, що заклад зміг адаптуватися до нових умов і підвищити ефективність у 2023 році.

Рентабельність знизилася з 85,3% у 2021 році до 45% у 2022 році (відносне відхилення -47,2%), а потім незначно зросла до 46,3% у 2023 році (+2,8%). Це свідчить про те, що хоча заклад і зміг відновити чистий прибуток, рентабельність залишається нижчою, ніж до війни, через зростання витрат.

Загалом, ресторан показав здатність до відновлення після початкових викликів війни, адаптуючи свої витрати і підтримуючи прибутковість, але зі зниженою рентабельністю через складні умови ведення бізнесу.

Забезпечення ресторану якісними продуктами є однією з ключових складових його успішної діяльності. Ресторан «Шоколад» співпрацює з кількома постачальниками, що забезпечують регулярні поставки продуктів для кухні та кондитерського виробництва. Серед основних ризиків у сфері постачання:

- коливання цін на сировину (особливо на імпортні інгредієнти);
- можливі затримки в постачанні через зовнішні фактори (транспортні проблеми, сезонні зміни).

Для мінімізації цих ризиків ресторан використовує стратегію диверсифікації постачальників та налагоджує довгострокові контракти з ключовими партнерами.

На основі організаційно-економічної характеристики ресторану «Шоколад» можна зробити висновок, що заклад має достатній потенціал для ефективного управління ризиками завдяки стабільній фінансовій діяльності, високому рівню кваліфікації персоналу та продуманій стратегії співпраці з постачальниками. Проте для підтримки конкурентоспроможності важливо постійно удосконалювати бізнес-процеси, слідкувати за ринковими трендами та адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

2.2 Оцінка ефективності наявних стратегій управління ризиками

Готельно-ресторанний бізнес, як і будь-яка інша сфера обслуговування, стикається з великою кількістю ризиків, що можуть впливати на його діяльність. Ризики варіюються від економічних і операційних до соціальних і репутаційних. Ефективне управління ризиками є важливим чинником забезпечення стабільності та успішності кафе «Шоколад». Цей підрозділ буде присвячений аналізу ефективності наявних стратегій управління ризиками, що застосовуються в діяльності кафе, з акцентом на запобігання, мінімізацію та передачу ризиків.

Кафе «Шоколад» є представником малого бізнесу, який працює в умовах високої конкуренції та нестабільної економіки. Серед основних ризиків, з якими стикається підприємство, можна виділити такі:

- Операційні ризики: перебої у постачанні продуктів, відсутність ключових працівників, проблеми з технічним обладнанням (кавомашини, холодильники тощо);
- Фінансові ризики: коливання цін на сировину, підвищення витрат на оренду приміщення або комунальні послуги, зміна рівня попиту через економічну кризу;
- Соціальні ризики: зміна вподобань клієнтів, коливання кількості відвідувачів у зв'язку з сезонністю чи зміною модних тенденцій;
- Репутаційні ризики: негативні відгуки в соціальних мережах або на онлайн-платформах, що можуть відлякати нових клієнтів.

Кафе «Шоколад» використовує систему 4Т, описану у 1 розділі, згідно із якою:

1. Запобігання ризикам;

Для запобігання операційним ризикам кафе має угоди з декількома постачальниками, що дозволяє швидко знаходити альтернативні джерела продуктів у випадку перебоїв.

Регулярне навчання персоналу та технічна профілактика обладнання допомагають мінімізувати ризик поломок та забезпечують стабільність роботи.

2. Передача ризиків:

Підприємство використовує страхування на випадок аварійного виходу з ладу обладнання або непередбачених ситуацій, таких як пожежа чи затоплення приміщення. Це дозволяє перенести частину фінансових ризиків на страхову компанію.

3. Мінімізація ризиків:

Для мінімізації фінансових ризиків «Шоколад» регулярно аналізує витрати і переглядає ціни на страви та напої відповідно до ринкових умов, що дозволяє підтримувати прибутковість бізнесу.

Соціальні ризики мінімізуються через активну роботу в соціальних мережах, збір зворотного зв'язку від клієнтів і впровадження нових пропозицій на основі їх побажань.

4. Прийняття ризиків:

Деякі ризики, такі як коливання відвідуваності в певні сезони або дні тижня, підприємство приймає як неминучі, але намагається згладжувати їх за допомогою маркетингових акцій або спеціальних пропозицій для залучення клієнтів.

Оцінка ефективності управління ризиками в кафе «Шоколад» здійснюється за кількома ключовими критеріями:

- Зниження кількості інцидентів: кафе аналізує частоту виникнення непередбачених ситуацій (поломки обладнання, перебої з постачанням) та відслідковує, наскільки успішно вдалося їх мінімізувати;
- Час реагування: важливим показником є швидкість вирішення проблемних ситуацій — наприклад, наскільки оперативно кафе може вирішити питання з постачальником чи замінити несправне обладнання;
- Фінансова стабільність: збереження рентабельності кафе, незважаючи на підвищення цін на сировину або зміну економічних умов;
- Задоволеність клієнтів: відгуки клієнтів у соціальних мережах та їх лояльність є показниками успішного управління репутаційними та соціальними ризиками.
- Зниження фінансових втрат: оцінка, наскільки страхування та інші механізми управління ризиками допомогли знизити втрати.

Аналіз результатів управління ризиками в кафе «Шоколад» показує, що наявні стратегії є загалом ефективними. Завдяки використанню кількох постачальників, кафе вдалося уникнути серйозних перебоїв у роботі навіть у складних ринкових умовах. Регулярна профілактика обладнання та навчання персоналу знизили кількість інцидентів, пов'язаних з технічними несправностями.

Фінансові ризики також були успішно мінімізовані завдяки гнучкому підходу до ціноутворення та постійного аналізу витрат. Страхування допомогло зменшити втрати у випадках форс-мажорів, що є свідченням ефективної стратегії передачі ризиків.

Проте, деякі ризики, пов'язані із сезонністю та зміною відвідуваності, залишаються викликом для кафе. Незважаючи на акції та спеціальні пропозиції, відвідуваність у певні періоди залишається нестабільною, що вимагає подальшого вдосконалення маркетингових підходів.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що управління ризиками в кафе «Шоколад» загалом є ефективним. Впроваджені стратегії дозволяють знизити операційні та фінансові ризики, а також підтримувати стабільність бізнесу. Проте, підприємству варто продовжувати вдосконалювати свої стратегії, зокрема в частині залучення клієнтів у періоди зниження попиту та підвищення лояльності постійних відвідувачів.

2.3 SWOT-аналіз ризиків закладу ресторанного господарства

SWOT-аналіз є одним із ключових інструментів стратегічного планування, що дозволяє оцінити внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на діяльність підприємства. У цьому підрозділі буде проведено SWOT-аналіз ризиків кафе «Шоколад», що дозволить виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози, які можуть впливати на його функціонування в умовах готельно-ресторанного бізнесу.

На рисунку 2.5 відображено результати SWOT-аналіз ризиків кафе-бару «Шоколад».

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Відносно охайний інтер`єр; 2. Смачна кухня, великий вибір напоїв; 3. Смачний кальян; 4. Перший та один із найвідоміших караоке-барів у Погребищі; 5. Зручне місце розміщення (транспортне сполучення); 6. Чистота; 7. Швидкість обслуговування. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Хамовитий персонал; 2. Помилки у резервуванні; 3. Дозволеність куріння у приміщенні закладу; 4. Ціни вище середнього при недостатньому рівні сервісу. 5. Відносно неохайний екстер`єр
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Проведення тренінгів для персоналу з метою уникнення конфліктів; 2. Підвищення кваліфікації персоналу; 3. Співпраця з HR-менеджером для знаходження більш підходящих працівників; 4. Більш глибокий розвиток маркетингу; 5. Заборона куріння в приміщенні, принаймні цигарок. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Втрата потенційного споживача через відгуки в інтернеті; 2. Втрата потенційного споживача через низький рівень обслуговування; 3. Загроза судової справи через порушення закону; 4. Відсутність будь-якої маркетингової діяльності; 4. Воєнні загрози.

Рисунок 2.5 – SWOT-аналіз кафе-бару «Шоколад»

Отже, можемо зробити висновок, що кафе-бар «Шоколад» серед своїх сильних сторін може похизуватись великим вибором напоїв, смачною кухнею та швидким обслуговуванням. Окрім того, додатковими послугами, такими як кальян та караоке. Він також розташований близько до транспортного сполучення та є доволі чистим. На противагу цьому, рівень обслуговування у закладі є дуже низьким, персонал – хамовитим, а ціни, при цьому, не виправдано високі. Заклад порушує новий закон про заборону куріння у громадських місцях. Серед можливостей – заклад може повпливати на співробітників або заміти їх новими для підвищення рівня обслуговування. Також може звернути увагу на розробку маркетингової стратегії для інформування більшої кількості потенційних споживачів. Для комфорту відвідувачів та уникнення проблеми із законом, заклад може заборонити куріння на своїй території. Серед загроз варто також згадати про воєнний стан та непередбачуваність кожного дня.

– Сильні сторони (Strengths);

1. Налагоджена система управління ризиками;

Завдяки наявності кількох постачальників і регулярним заходам профілактики, кафе «Шоколад» демонструє здатність ефективно запобігати операційним та постачальним ризикам. Це допомагає підтримувати стабільність бізнес-процесів і уникати значних простоїв.

2. Лояльність клієнтів;

Завдяки активній роботі з клієнтами через соціальні мережі та введенню програм лояльності, кафе має стабільну базу постійних відвідувачів. Це дозволяє знижувати вплив соціальних ризиків, таких як зміна уподобань споживачів.

3. Висока якість обслуговування та продукції;

Стабільно висока якість їжі та напоїв, а також професійний сервіс допомагають підтримувати позитивний імідж кафе та знижувати репутаційні ризики.

– Слабкі сторони (Weaknesses);

1. Залежність від сезонності;

Кафе «Шоколад» стикається з коливаннями попиту залежно від пори року та дня тижня. Відвідуваність кафе може різко знижуватися в непікові періоди, що ускладнює стабільне планування доходів і ресурсів.

2. Обмеженість фінансових ресурсів;

Як представник малого бізнесу, кафе «Шоколад» має обмежені можливості для інвестування в модернізацію обладнання, маркетинг чи розширення. Це підвищує вразливість до фінансових ризиків і зменшує гнучкість у реагуванні на несподівані витрати.

3. Відсутність диверсифікації продуктів та послуг;

Меню кафе може бути недостатньо різноманітним, що обмежує його привабливість для різних груп клієнтів. Це збільшує ризик втрати конкурентоспроможності в умовах зміни споживчих уподобань.

– Можливості (Opportunities);

1. Розширення клієнтської бази через цифрові платформи;

Використання онлайн-платформ для замовлення їжі та доставки може значно розширити клієнтську базу кафе. Це дозволить не лише збільшити доходи, але й знизити сезонні коливання відвідуваності.

2. Впровадження інноваційних технологій;

Інвестиції в автоматизацію процесів обслуговування, використання нових програм для управління запасами або замовленнями можуть покращити ефективність бізнесу та знизити операційні ризики.

3. Розширення асортименту;

Додавання нових страв, адаптованих до сезонних або модних гастрономічних тенденцій (наприклад, здорове харчування, вегетаріанські або екологічні продукти), може залучити нових клієнтів і знизити ризик втрати конкурентної позиції на ринку.

- Загрози (Threats);

1. Економічна нестабільність;

Коливання курсу національної валюти та зростання інфляції можуть призвести до підвищення цін на сировину, що ускладнює підтримання рентабельності кафе. Цей фінансовий ризик є суттєвим для малого бізнесу, який має обмежені резерви.

2. Конкуренція;

Високий рівень конкуренції на ринку готельно-ресторанних послуг, особливо з боку великих мережевих закладів, які мають більше ресурсів для маркетингу та ціноутворення, може стати загрозою для кафе «Шоколад». Це збільшує ризик втрати частки ринку та зниження прибутків.

3. Зміни в законодавстві та регулюванні;

Несподівані зміни в законодавстві, наприклад, підвищення податків або нові вимоги щодо безпеки продуктів харчування, можуть вплинути на фінансові показники кафе та збільшити операційні витрати.

SWOT-аналіз кафе «Шоколад» виявив як сильні сторони, так і потенційні ризики, з якими може зіткнутися підприємство. Кафе має стійкі внутрішні механізми для управління ризиками, такі як ефективна система роботи з постачальниками та лояльна клієнтська база. Однак зовнішні загрози, зокрема економічна нестабільність і конкуренція, вимагають активної роботи над диверсифікацією бізнесу та впровадженням нових технологій.

Аналіз даного розділу надав можливість виділити наступні рекомендації:

1. Продовжувати розширювати базу постачальників для уникнення перебоїв у постачанні.
2. Підвищити увагу до маркетингових стратегій, орієнтованих на збільшення відвідуваності у періоди зниженого попиту.
3. Розглянути можливість впровадження додаткових інструментів мінімізації фінансових ризиків, таких як договори з фіксованими цінами на сировину.

На основі проведеного аналізу можна рекомендувати наступні кроки для зміцнення позицій кафе «Шоколад» на ринку:

- Розширення меню та впровадження нових послуг для залучення різних категорій клієнтів;
- Інвестування в цифрові рішення для обслуговування клієнтів та управління бізнесом;
- Підвищення ефективності маркетингових кампаній для зниження впливу конкуренції та збільшення відвідуваності в непікові періоди.

Таким чином, SWOT-аналіз допомагає не лише оцінити поточний стан підприємства, але й визначити напрямки для покращення його стійкості до ризиків у майбутньому.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У РЕСТОРАННОМУ ГОСПОДАРСТВІ НА ПРИКЛАДІ КАФЕ-БАРУ «ШОКОЛАД»

3.1 Впровадження системи управління ризиками

Управління ризиками є одним із ключових аспектів ефективного функціонування підприємств ресторанного господарства. Для забезпечення стабільності та зниження впливу негативних факторів на діяльність підприємства необхідно впровадити комплексну систему управління ризиками, яка дозволить ідентифікувати потенційні загрози, оцінити їхній вплив та розробити заходи щодо їх мінімізації. У цьому підрозділі будуть розглянуті практичні кроки для створення стратегії управління ризиками на підприємствах ресторанного господарства.

1. Аналіз поточного стану підприємства

Перший крок у створенні ефективної стратегії управління ризиками — це оцінка поточного стану ресторанного підприємства. Для цього слід провести:

Ідентифікацію ризиків: визначити основні ризики, що впливають на діяльність підприємства (операційні, фінансові, репутаційні, правові тощо). Кожен ризик слід детально описати, з урахуванням специфіки підприємства. Наприклад, операційні ризики можуть включати несправності обладнання або перебої з постачанням, а репутаційні — негативні відгуки клієнтів.

Внутрішній аудит: оцінка внутрішніх процесів підприємства для визначення слабких місць, які можуть збільшувати ризики. Це може бути аудит фінансових процесів, аналіз кадрової політики, оцінка технічного стану обладнання тощо.

2. Оцінка та пріоритизація ризиків;

Другий крок — оцінка виявлених ризиків за такими критеріями:

- Імовірність виникнення: оцінка того, наскільки ймовірно, що ризик реалізується. Для цього можна використовувати як експертні оцінки, так і історичні дані (наприклад, скільки разів за рік відбувалися збої у постачанні чи технічні несправності);
- Вплив на бізнес: визначення потенційного впливу кожного ризику на діяльність підприємства, зокрема фінансові втрати, погіршення репутації чи зниження якості обслуговування клієнтів;
- Пріоритизація ризиків: після оцінки імовірності та впливу кожного ризику слід визначити пріоритетні ризики, якими необхідно зайнятися в першу чергу. Для цього часто використовують матрицю ризиків, яка допомагає візуалізувати ризики за рівнями їхньої важливості.

3. Розробка стратегії реагування на ризики;

На основі результатів оцінки ризиків необхідно розробити стратегію реагування, яка включає такі заходи:

- Запобігання ризикам: це стратегії, спрямовані на те, щоб повністю уникнути реалізації ризику. Наприклад, можна уникати нестачі продуктів шляхом диверсифікації постачальників або забезпечення запасів продуктів.
- Мінімізація ризиків: це заходи, спрямовані на зменшення негативного впливу ризику. Наприклад, регулярне технічне обслуговування обладнання знижує ймовірність його несправності, а навчання персоналу — зменшує ймовірність помилок у процесі обслуговування клієнтів.
- Передача ризиків: це використання механізмів передачі ризиків, таких як страхування або аутсорсинг. Наприклад, страхування від пожежі чи інших форс-мажорів допомагає передати частину фінансових ризиків страховій компанії.
- Прийняття ризиків: у деяких випадках підприємство може приймати ризики, якщо їхній вплив є незначним або вартість управління перевищує

потенційні втрати. Прийняття ризику передбачає готовність до швидкого реагування, якщо ризик все ж реалізується.

4. Інтеграція управління ризиками в щоденні бізнес-процеси;

Наступний важливий крок — інтеграція управління ризиками в повсякденну діяльність підприємства:

- Розробка процедур та інструкцій: необхідно створити конкретні інструкції для персоналу, як діяти у разі виникнення ризикових ситуацій. Це може бути чіткий план дій у випадку аварійного відключення електроенергії або у разі скарг від клієнтів.

- Навчання персоналу: регулярне навчання працівників щодо запобігання та реагування на ризики є важливим компонентом стратегії. Це допоможе знизити людський фактор як джерело операційних та репутаційних ризиків.

- Контроль та моніторинг ризиків: важливо забезпечити регулярний моніторинг стану ризиків на підприємстві. Це може бути впровадження систем контролю за основними бізнес-процесами (управління запасами, моніторинг відгуків клієнтів, оцінка фінансових показників).

5. Оцінка ефективності системи управління ризиками;

Після впровадження системи управління ризиками необхідно регулярно оцінювати її ефективність:

- Аналіз результатів: періодичний аналіз того, наскільки успішно підприємство впоралося з потенційними ризиками. Це може включати зменшення кількості інцидентів, фінансових втрат або покращення показників задоволеності клієнтів;

- Оновлення стратегії: оскільки ризики можуть змінюватися залежно від зовнішніх умов (економічна ситуація, зміни в законодавстві тощо), стратегія управління ризиками повинна бути динамічною. Підприємству слід періодично переглядати свої підходи та коригувати стратегію, враховуючи нові загрози.

Впровадження системи управління ризиками є складним, але надзвичайно важливим процесом для будь-якого підприємства ресторанного господарства. Основні кроки, такі як аналіз поточного стану, оцінка ризиків, розробка стратегії реагування та інтеграція управління ризиками в щоденні бізнес-процеси, дозволяють значно підвищити стійкість підприємства до загроз. Оцінка ефективності та регулярне оновлення системи управління ризиками допоможуть підтримувати стабільність і конкурентоспроможність закладу в умовах динамічного ринку.

Заклади ресторанного господарства відрізняються за своїм форматом, масштабом, цільовою аудиторією та рівнем обслуговування. Ці відмінності безпосередньо впливають на типи ризиків, з якими стикаються ресторани, а також на підходи до їх управління.

1. Ресторани швидкого харчування (fast food);

Основні ризики:

- Операційні ризики: через високий обіг клієнтів і швидкий ритм роботи ризики, пов'язані з порушенням санітарних норм або помилками в процесі приготування їжі, можуть бути вищими, ніж у інших типів закладів;
- Фінансові ризики: низька маржа на продукти харчування та висока конкуренція змушують заклади швидкого харчування бути особливо уважними до управління витратами;
- Репутаційні ризики: оскільки швидкість обслуговування є ключовою характеристикою, затримки або зниження якості їжі можуть швидко призвести до негативних відгуків і втрати клієнтів;

Рекомендації щодо управління ризиками:

- Автоматизація процесів: впровадження цифрових систем для управління замовленнями та обліку запасів допоможе зменшити ймовірність помилок у роботі персоналу;

– Чіткі процедури та стандарти: розробка чітких інструкцій для персоналу щодо дотримання санітарних норм та процедур приготування їжі знизить операційні ризики;

– Ризики поставок: використання кількох постачальників і створення запасів ключових продуктів допоможе уникнути перебоїв у роботі.

2. Заклади середнього класу (casual dining);

Основні ризики:

– Операційні ризики: складніше меню і більший обсяг страв збільшують імовірність операційних помилок (неправильні замовлення, довший час приготування);

– Соціальні ризики: зміни в уподобаннях клієнтів або зниження попиту на певні категорії страв можуть призвести до зниження відвідуваності;

– Фінансові ризики: заклади середнього класу мають більші витрати на інгредієнти та оренду приміщення, тому неправильне управління фінансами може призвести до значних втрат.

Рекомендації щодо управління ризиками:

– Гнучкість меню: розробка гнучкого меню, яке можна легко адаптувати під зміну сезонних або гастрономічних тенденцій, допоможе мінімізувати ризики, пов'язані з соціальними уподобаннями;

– Навчання персоналу: регулярне навчання працівників щодо стандартів обслуговування клієнтів та роботи з інгредієнтами підвищить якість обслуговування і зменшить кількість операційних помилок;

– Аналіз витрат: впровадження системи управління витратами та щомісячний аудит фінансових показників допоможуть мінімізувати фінансові ризики.

3. Фешенебельні ресторани (fine dining);

Основні ризики:

– Репутаційні ризики: високий рівень очікувань клієнтів означає, що будь-яка помилка (погане обслуговування, несвіжі продукти, затримки) може завдати серйозного удару по репутації ресторан;

– Фінансові ризики: через високі витрати на преміум-інгредієнти, утримання персоналу та оренду, будь-які збої в роботі можуть мати серйозні фінансові наслідки.

– Операційні ризики: вимога до бездоганної якості їжі та сервісу робить процес управління операціями надзвичайно чутливим до ризиків.

Рекомендації щодо управління ризиками:

– Високі стандарти контролю якості: впровадження постійного контролю якості інгредієнтів та підготовки страв, щоб уникнути зниження стандартів;

– Страхування: оскільки фінансові ризики значні, ресторани цього рівня повинні використовувати комплексне страхування для захисту від непередбачених втрат (пошкодження приміщення, втрати інгредієнтів через збої у постачанні);

– Робота з постачальниками: налагодження партнерських відносин з надійними постачальниками преміум-продуктів для забезпечення стабільності постачань.

4. Спеціалізовані концептуальні ресторани (themed restaurants);

Основні ризики:

– Соціальні ризики: спеціалізовані ресторани залежать від певної ніші клієнтів, тому зміни в уподобаннях або модних тенденціях можуть призвести до значного зниження відвідуваності;

– Фінансові ризики: високі інвестиції в дизайн та специфічні концептуальні особливості (наприклад, екзотичні інгредієнти або тематичний декор) можуть збільшити витрати та зробити заклад фінансово вразливим;

– Репутаційні ризики: незадоволеність клієнтів або невідповідність тематичної концепції їхнім очікуванням може швидко поширитися через соціальні мережі.

Рекомендації щодо управління ризиками:

– Маркетинг та брендинг: активна робота над підтримкою унікальності та актуальності теми ресторану допоможе залучати нових клієнтів і підтримувати лояльність постійних;

– Моніторинг тенденцій: постійний моніторинг гастрономічних і соціальних трендів дозволить швидко адаптувати концепцію ресторану до нових умов ринку;

– Фінансове планування: особлива увага повинна бути приділена плануванню витрат на підтримку концепту (ремонти, оновлення декору тощо) та управлінню запасами специфічних інгредієнтів.

Управління ризиками в закладах ресторанного господарства значно варіюється залежно від типу ресторану. Для ресторанів швидкого харчування ключовими є автоматизація та стандартизація процесів, тоді як для фешенебельних ресторанів пріоритетом є контроль якості та захист від фінансових втрат. Спеціалізовані концептуальні заклади повинні бути гнучкими в реагуванні на зміни трендів, тоді як заклади середнього класу мають балансувати між якістю та доступністю. Кожен тип закладу потребує індивідуального підходу до управління ризиками, враховуючи свої унікальні особливості та виклики.

3.2 Можливості для підвищення безпеки та ефективності в управлінні ризиками

Управління ризиками в ресторанному господарстві — це безперервний процес, який вимагає постійного вдосконалення та адаптації до змінних умов ринку, технологій та вимог споживачів. Для зменшення ризиків і підвищення ефективності роботи закладу важливо впроваджувати нові технології, навчати персонал та оптимізувати внутрішні процеси.

1. Впровадження нових технологій;

а) Системи автоматизації процесів

Автоматизація ключових процесів у ресторанному бізнесі дозволяє зменшити кількість операційних помилок, підвищити продуктивність і покращити управління запасами. Це включає:

POS-системи (Point of Sale): використання сучасних касових систем допомагає зменшити ризики пов'язані з помилками в обробці замовлень і фінансовими розрахунками. POS-системи також дозволяють ефективніше управляти продажами та аналізувати попит на страви, що мінімізує ризики неправильного планування запасів;

Системи управління запасами: впровадження програмного забезпечення для моніторингу та управління запасами допомагає запобігти перебоєм у постачанні, скорочує кількість відходів та дозволяє контролювати витрати на інгредієнти;

Автоматизація управління обслуговуванням: впровадження систем для управління бронюванням столиків, замовленням їжі онлайн та керування доставкою дозволить не лише знизити ризики, пов'язані з людськими помилками, а й підвищити рівень задоволеності клієнтів.

б) Технології безпеки;

Системи моніторингу санітарних умов: використання сенсорів для моніторингу температури в холодильниках, правильного зберігання продуктів та гігієни у зоні приготування їжі може значно зменшити ризик порушень санітарних норм і запобігти харчовим отруєнням;

Системи відеоспостереження: впровадження камер спостереження дозволяє підвищити контроль за роботою персоналу, зменшити ймовірність крадіжок, а також покращити дотримання стандартів безпеки та якості.

2. Навчання та підвищення кваліфікації персоналу;

Людський фактор є одним із основних джерел ризиків у ресторанному бізнесі. Недостатньо підготовлений або некомпетентний персонал може спричинити фінансові втрати, погіршення репутації та зниження якості обслуговування. Навчання працівників є ключовим елементом у мінімізації цих ризиків:

- Регулярне навчання з питань гігієни та санітарних норм: проводити регулярні тренінги з дотримання санітарно-гігієнічних норм для кухарів, офіціантів та іншого персоналу, щоб уникнути ризиків харчових отруєнь і порушень стандартів безпеки;

- Тренінги з обслуговування клієнтів: навчання персоналу з управління конфліктами, високого рівня сервісу та комунікаційних навичок дозволить уникнути ризиків, пов'язаних з незадоволеністю клієнтів і репутаційних втрат;

- Навчання управлінню ризиками: персонал управлінського рівня повинен бути ознайомлений із методиками ідентифікації, аналізу та управління ризиками, щоб швидко реагувати на критичні ситуації.

3. Оптимізація внутрішніх процесів;

Ефективна організація внутрішніх бізнес-процесів дозволяє знизити ризики та забезпечити безперебійну роботу закладу. Основні заходи для оптимізації:

Стандартизація процесів: розробка і впровадження стандартних операційних процедур (СОП) для кожного аспекту роботи закладу, від приготування страв до обслуговування клієнтів. Це знизить ризики, пов'язані з людськими помилками, і підвищить загальний рівень якості роботи.

Управління персоналом: складання чіткого графіку роботи і розподілу обов'язків дозволить зменшити ризики через перевантаження працівників або нестачу персоналу в критичні моменти (наприклад, під час пікових годин роботи);

Регулярне оновлення обладнання: підтримка кухонного обладнання у справному стані через регулярне технічне обслуговування зменшить ризики несправностей, що можуть призвести до перебоїв у роботі закладу.

4. Стратегічне планування та фінансовий контроль;

Забезпечення стійкості ресторанного бізнесу також залежить від надійного фінансового планування і контролю за витратами. Зменшення фінансових ризиків можливо через:

- Бюджетування і контроль витрат: розробка детальних бюджетів на кожен період та постійний контроль за витратами допоможе виявляти зайві витрати та оперативно коригувати фінансові стратегії;

- Фінансова подушка: створення фінансових резервів дозволить закладу витримати кризові періоди (сезонні коливання відвідуваності, економічні кризи або непередбачені витрати);

- Диверсифікація доходів: ресторани можуть мінімізувати ризики через запровадження додаткових джерел доходу, наприклад, організацію кейтерингу, доставку їжі або продаж товарів під власним брендом.

5. Покращення комунікацій та управління репутацією.

В сучасних умовах, коли соціальні мережі та онлайн-огляди відіграють значну роль у формуванні думки про заклад, управління репутаційними ризиками стає критично важливим:

- Реагування на відгуки: розробка стратегії оперативного реагування на негативні відгуки клієнтів в онлайн-просторі дозволить мінімізувати репутаційні ризики та покращити сприйняття закладу громадськістю.

– Комунікації з клієнтами: впровадження ефективних каналів зворотного зв'язку для клієнтів допоможе краще розуміти їхні потреби і швидко вирішувати проблемні питання, що можуть виникати.

Підвищення безпеки та ефективності в управлінні ризиками потребує системного підходу, який включає впровадження новітніх технологій, навчання персоналу, оптимізацію внутрішніх процесів та ефективне фінансове планування. Ці заходи дозволять закладам ресторанного господарства бути більш стійкими до зовнішніх і внутрішніх загроз, підвищити рівень обслуговування клієнтів і забезпечити довготривалу успішність на ринку.

У третьому розділі детально розглянуто розробку стратегії управління ризиками для закладів ресторанного господарства та наведено практичні рекомендації щодо зниження впливу негативних факторів на діяльність підприємств. Управління ризиками є безперервним процесом, що потребує системного підходу, який включає аналіз, оцінку та моніторинг ризиків. Це дозволяє адаптуватися до змін у ринкових умовах, підвищувати стійкість бізнесу та ефективно управляти його фінансами, операціями та репутацією.

У цьому розділі висвітлено важливість проведення SWOT-аналізу для виявлення сильних та слабких сторін підприємства, можливостей та загроз зовнішнього середовища. Такий підхід забезпечує глибоке розуміння поточної ситуації та допомагає визначити пріоритетні напрями вдосконалення. Окрему увагу приділено розробці етапів впровадження ефективної системи управління ризиками, яка передбачає ідентифікацію ризиків, оцінку ймовірності їх виникнення та впливу, а також вибір відповідної стратегії реагування. Запропоновано інтеграцію сучасних технологій, таких як автоматизація процесів і системи управління запасами, що сприяє зниженню операційних ризиків.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Управління ризиками є невід'ємною частиною успішної діяльності закладів ресторанного господарства. Це особливо важливо в умовах динамічного ринку, постійних змін у споживчих вподобаннях і зростаючої конкуренції. На основі дослідження можна зробити такі висновки:

1. Заклади ресторанного господарства стикаються з різноманітними ризиками, серед яких виділяються операційні, фінансові, репутаційні та правові ризики. Кожен із цих типів має свої особливості й вимагає відповідного підходу до управління. Операційні ризики часто пов'язані з перебоями в постачанні, технічними несправностями та людськими помилками. Фінансові ризики включають нестабільність прибутків через економічні коливання, зростання цін на сировину, підвищення орендних ставок тощо. Репутаційні ризики, що виникають через погане обслуговування чи негативні відгуки, можуть істотно вплинути на імідж закладу.

2. Ефективне управління ризиками потребує комплексного підходу, який включає ідентифікацію ризиків, їх оцінку, розробку та впровадження заходів для зниження їхнього впливу. Недостатня увага до ризиків може призвести до фінансових втрат, втрати клієнтів, погіршення репутації та навіть закриття закладу. Особливо важливо впроваджувати стратегії запобігання ризикам, замість реагування на вже існуючі проблеми.

3. Один із найважливіших елементів управління ризиками — це людський фактор. Недостатньо підготовлений або неуважний персонал може стати джерелом операційних та репутаційних ризиків. Регулярне навчання та підвищення кваліфікації працівників щодо стандартів якості обслуговування, дотримання санітарних норм і безпеки є важливими для мінімізації ризиків і підвищення загальної ефективності роботи закладу. Фінансова стійкість і планування;

Фінансові ризики є одними з найсерйозніших для закладів ресторанного господарства, оскільки вони можуть призвести до банкрутства. Неправильне управління фінансами, недооцінка витрат або неадекватне планування можуть стати причиною суттєвих втрат. Важливо забезпечувати регулярний аудит фінансових показників, контролювати витрати та створювати резервні фонди для покриття непередбачених витрат.

На основі проведеного дослідження можна запропонувати кілька ключових заходів для покращення управління ризиками в закладах ресторанного господарства:

1. Впровадження комплексної системи управління ризиками:

Регулярний аналіз усіх можливих ризиків, що можуть впливати на діяльність закладу, повинен стати постійною практикою. Для цього можна використовувати спеціалізовані інструменти, такі як SWOT-аналіз, PEST-аналіз тощо.

Важливо впровадити стратегії управління ризиками, що передбачають запобігання ризикам, мінімізацію їх впливу або передачу ризиків через страхування чи аутсорсинг. Це дозволить зменшити імовірність виникнення критичних ситуацій і підготувати заклад до можливих загроз.

2. Впровадження нових технологій:

Інвестування в сучасні технології, такі як системи управління запасами, POS-системи, програмне забезпечення для аналізу даних та прогнозування попиту, може значно підвищити ефективність закладу та зменшити операційні ризики.

Використання сенсорів для контролю температури зберігання продуктів, а також систем відеоспостереження для контролю за дотриманням санітарних норм, дозволить знизити ризики, пов'язані з порушенням безпеки харчування.

3. Навчання персоналу:

Регулярне навчання працівників стосовно стандартів обслуговування, роботи з клієнтами, управління конфліктами та дотримання санітарних норм дозволить знизити людські помилки та покращити якість роботи закладу.

Керівництву та менеджерам слід проводити регулярні навчальні сесії, на яких будуть розглядатися методи управління ризиками та реагування на непередбачені ситуації.

4. Розробка стратегії фінансового планування:

Для зниження фінансових ризиків важливо регулярно переглядати бюджети, контролювати витрати та аналізувати фінансові показники закладу. Це дозволить уникнути надмірних витрат і забезпечить фінансову стабільність.

Створення резервного фонду для непередбачених ситуацій допоможе закладу впоратися з кризовими періодами, такими як сезонні спади у відвідуваності або економічні кризи.

5. Управління репутаційними ризиками:

Закладу необхідно активно стежити за зворотним зв'язком від клієнтів, оперативно реагувати на скарги та покращувати якість обслуговування на основі отриманих даних. Використання соціальних мереж для комунікації з клієнтами допоможе підтримувати позитивний імідж закладу.

Закладу слід впровадити інструменти моніторингу відгуків у мережі та працювати над зміцненням своєї репутації через підвищення якості продуктів та обслуговування.

Впровадження цих пропозицій сприятиме зниженню ризиків та підвищенню ефективності роботи закладів ресторанного господарства, забезпечуючи їхню стабільність, конкурентоспроможність і довготривалий успіх.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балдинюк В. М. Ризик-менеджмент як інструмент управління діяльності суб'єктів господарювання. Економіка та суспільство (55), 2023. URL: <http://surl.li/qaхtem> (дата звернення: 21.10.2024)
2. Банєва І. О., Піюренко І. О. Ризик-менеджмент в організації діяльності готельно-ресторанного бізнесу. *Development Service Industry Management*, (2). С. 56-64.
3. Владимир О. М., Коваленко А. С. Юридичні ризики, що супроводжують процес відкриття кафе чи ресторану та шляхи їх уникнення. *Наука, інновації, бізнес: проблеми, перспективи і сьогочасні тренди розвитку: матеріали XI-ої Всеукр. наук.-практ. конф.* С. 57-58. 2023. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/41466> (дата звернення: 21.10.2024)
4. Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). URL: <http://surl.li/zobwnk> (дата звернення: 21.10.2024)
5. Кожан В. Ю. Особливості управління ризиками в сучасних умовах. Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2024.
6. Кожан В.Ю. Управління ризиками в діяльності закладів ресторанного господарства. Індустрія гостинності: стан, тенденції та тренди розвитку : матеріали II Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції, 17 жовтня 2024 р.
7. Кривуля П. В., Сафонова К. Я. Процес SWOT-аналізу проєкту готельно-ресторанної справи як середовище дії чинників комунікаційного ризику оцінювання аналізованих характеристик. *Туристичний та готельно-ресторанний бізнес: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку.* С. 283-286. 2021. URL: <http://surl.li/mpdqha> (дата звернення: 21.10.2024)

8. Лівощко Т.В. Стан розвитку підприємництва України в умовах війни. *V Міжнародна науково-практична конференція «підприємництво і торгівля: Тенденції Розвитку»*. С. 101-103. 2022. URL: <http://surl.li/pbysii> (дата звернення: 21.10.2024)
9. Міністерство Освіти і Науки України – Стандарти НАССР. URL: <http://surl.li/hlhwww> (дата звернення: 21.10.2024)
10. Міністерство Фінансів України. Методичний посібник щодо аспектів управління ризиками, як складової системи внутрішнього контролю у розпорядника бюджетних коштів. URL: <http://surl.li/knusjg> (дата звернення: 21.10.2024)
11. Миронов Ю. Б., Сватюк О. Р. Теоретико-методологічні підходи до управління ризиками підприємств індустрії туризму та дозвілля. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. № 73, 2023. URL: <http://surl.li/eqauro> (дата звернення: 21.10.2024)
12. Петровська І.О., Мітал О.Г., Мітал С.А. Впровадження системи НАССР у закладах швидкого харчування. Серія: Економіка та підприємництво, 2020 р., № 1 (112). URL: <http://surl.li/yfsscc> (дата звернення: 21.10.2024)
13. Санітарний контроль та пожежний нагляд у ресторані. URL: <https://pravdop.com/ua/publications/kommentarii-zakonodatelstva/sanitarniy-kontrol-i-pozharniy-nadzor-v-restorane-06-2022-130/> (дата звернення: 21.10.2024)
14. Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки : матеріали ІХ Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. здобувачів вищ. освіти та молодих учених (м. Умань, 17 листоп. 2022 р.) / МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини, Навч.-наук. ін-т екон. та бізнес-освіти [та ін.] ; [голов. ред. М. А. Слатвінський ; редкол. : А. Г. Благополучна, О. В. Джога, І. М. Поворознюк, Л. А. Слатвінська, Л. А. Чвертко] Умань : Візаві, 2022. 305 с. URL: <http://surl.li/eomxed> (дата звернення: 21.10.2024)
15. Тимошенко М.В., Петров В.А. Ідентифікація ризиків та особливості антикризового управління в умовах війни. *V Міжнародна науково-практична конференція «Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку»*. 2022. С. 52-54.

16. Янковська, Л. А., Семчук, Ж. В., Шевчук, Я. В., Антонюк, Н. А., Нагірна, О. В. Management of financial risks of enterprises in the conditions of war. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, (37), С. 307-314. 2023. URL: <https://nzlubbp.org.ua/index.php/journal/article/view/816> (дата звернення: 21.10.2024)
17. Ярмола К. М., Чухрай Н. І. Ризик: сутність поняття та класифікація в туристичній індустрії. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. №2 (9), 2023. URL: <http://surl.li/szngtx> (дата звернення: 21.10.2024)
18. Як розрахувати та підвищити рентабельність продажів товарів та послуг у 2021 році. URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/rentabelnost-prodazh> (дата звернення: 21.10.2024)
19. 4 Examples of Commercial Risk. URL: <https://www.cellbrokerage.com/2023/01/01/examples-of-commercial-risk/> (дата звернення: 21.10.2024)
20. 4 types of financial risks and how to manage them with software. URL: <https://www.piranirisk.com/blog/4-types-of-financial-risks> (дата звернення: 21.10.2024)
21. 5 Common Risks in Food and Beverage Industry. URL: <http://surl.li/damper> (дата звернення: 21.10.2024)
22. A Short Introduction to Reputational Risk. URL: <https://safetyculture.com/topics/reputation-management/reputational-risk/> (дата звернення: 21.10.2024)
23. Adi Wilyanto, Angelina Julia Renaldi, Eni Valentina, Richmond, Rieza Melinda. Analysis of the implementation of operational risk management in vegetarian culinary business. Institute of Computer Science (IOCScience). *Journal of Management Science (JMAS)*, Volume 6, No. 1, January 2023, pp 38-46. URL: <https://exsys.iocspublisher.org/index.php/JMAS/article/download/185/117/> (дата звернення: 21.10.2024)

24. CFPA-E Guideline No 9:2012 F. Fire safety in restaurants. URL: https://cfpa-e.eu/app/uploads/2022/05/CFPA_E_Guideline_No_9_2012_F.pdf (дата звернення: 21.10.2024)
25. Create A Risk Management Plan For Your Restaurant Business. URL: <https://www.exceedinsurance.com/blog/risk-management-plan-for-restaurant-business/> (дата звернення: 21.10.2024)
26. Elio Zannoni, Crime factors affecting restaurants. URL: <https://www.securitysa.com/article.aspx?pkarticleid=2544> (дата звернення: 21.10.2024)
27. Enterprise Risk Management (ERM): What It Is and How It Works. URL: <https://www.investopedia.com/terms/e/enterprise-risk-management.asp> (дата звернення: 21.10.2024)
28. Enterprise risk management (ERM): An overview. URL: <https://legal.thomsonreuters.com/blog/what-is-enterprise-risk-management/#head-3> (дата звернення: 21.10.2024)
29. Food Safety Guidelines. URL: <http://surl.li/xnamsp> (дата звернення: 21.10.2024)
30. How Big Data and Big Data Analytics Mediate Organizational Risk Management. URL: <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=122828> (дата звернення: 21.10.2024)
31. How To Manage Supply Chain In Supply Chain Restaurant Industry. URL: <https://altametrics.com/topics/how-to-manage-supply-chain-in-supply-chain-restaurant-industry/> (дата звернення: 21.10.2024)
32. Managing Risks: A New Framework. URL: <https://hbr.org/2012/06/managing-risks-a-new-framework> (дата звернення: 21.10.2024)
33. Managing risks and risk assessment at work. URL: <https://www.hse.gov.uk/simple-health-safety/risk/steps-needed-to-manage-risk.htm>

34. Reputational risk: Definition, threats, sources, and examples. URL: <https://www.sailpoint.com/identity-library/reputational-risk> (дата звернення: 21.10.2024)
35. Reputational risks in the leisure and hospitality sector. URL: <https://www.wtwco.com/en-us/insights/2021/11/reputational-risks-in-the-leisure-and-hospitality-sector> (дата звернення: 21.10.2024)
36. Risk-based decision making. URL: <https://risktec.tuv.com/knowledge-bank/risk-based-decision-making/> (дата звернення: 21.10.2024)
37. Risk Management 101: Process, Examples, Strategies. URL: <https://www.auditboard.com/blog/risk-management-101/> (дата звернення: 21.10.2024)
38. Risk Management: A Critical Component of Business Success. URL: <https://projectmanagement.ie/blog/risk-management-a-critical-component-of-business-success/> (дата звернення: 20.10.2024)
39. Smaller Companies Must Embrace Risk Management. URL: <https://hbr.org/2023/09/smaller-companies-must-embrace-risk-management> (дата звернення: 21.10.2024)
40. Staying healthy: Top 30 risks affecting the restaurant industry. URL: <https://www.theirmindia.org/blog/staying-healthy-top-30-risks-affecting-the-restaurant-industry/> (дата звернення: 21.10.2024)
41. SWOT Analysis in Strategic Risk Assessment. URL: <https://blog.falcony.io/en/swot-analysis-in-strategic-risk-assessment> (дата звернення: 21.10.2024)
42. The 4Ts of risk management. URL: <https://info.pxpfincial.com/blog/the-4ts-of-risk-management> (дата звернення: 21.10.2024)
43. The Impact of Supply Chain Issues on the Restaurant Industry. URL: <https://www.tagexbrands.com/the-impact-of-supply-chain-issues-on-the-restaurant-industry/> (дата звернення: 21.10.2024)

44. What hygiene criteria can lead to the closure of a restaurant? *Foodtech Trends*. URL: <https://www.traqfood.com/en/blog-haccp-method/foodtech-trends/article/what-hygiene-criteria-can-lead-to-the-closure-of-a-restaurant/> (дата звернення: 20.10.2024)
45. What is risk management? Importance, benefits and guide. URL: <https://www.techtaraget.com/searchsecurity/definition/What-is-risk-management-and-why-is-it-important> (дата звернення: 21.10.2024)
46. What Is Risk Management & Why Is It Important? URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/risk-management> (дата звернення: 21.10.2024)
47. The Main Types of Business Risk. URL: <https://business.tutsplus.com/tutorials/the-main-types-of-business-risk--cms-22693> (дата звернення: 21.10.2024)
48. The Impact of Supply Chain Issues on the Restaurant Industry. URL: <https://www.tagexbrands.com/the-impact-of-supply-chain-issues-on-the-restaurant-industry/> (дата звернення: 21.10.2024)
49. Risk Management in the Restaurant Industry: A Complete Guide. URL: <https://www.restaurantengine.com/risk-management-in-the-restaurant-industry/> (дата звернення: 21.10.2024)
50. Risk Management 101. URL: <https://www.auditboard.com/blog/risk-management-101> (дата звернення: 21.10.2024)

ДОДАТКИ