

## **Рождественская Лада Николаевна**

канд. экон. наук,

доцент кафедры технологии и организации пищевых производств,

Новосибирский государственный технический университет,

соискатель, Новосибирский государственный университет

экономики и управления

lada2006job@mail.ru

## **Хасанова Софья Маликовна**

ассистент кафедры технологии и организации пищевых производств,

Новосибирский государственный технический университет

# управление рисками на предприятиях общественного питания<sup>1</sup>

### Аннотация

В статье рассматриваются актуальные вопросы управления рисками на предприятиях общественного питания, проблемы риск-менеджмента в социальном и коммерческом сегменте. Предложена последовательность шагов, позволяющая выявить значимые риски для предприятий общественного питания и определить соответствующий механизм управления.

**Ключевые слова:** риски в общественном питании, стратегия управления рисками, сфера услуг, минимизация ущерба, инструменты управления рисками

История науки об управлении рисками имеет достаточно длинную историю, уходя своими корнями в «теорию принятия решений» и представляя собой совокупность знаний полученных в математике, статистике, психологии и экономике. За этот период сформировалось несколько стандартов по управлению рисками, в которых на общем уровне обозначена идеология процесса и необходимые для реализации стадии, однако специфика

адаптации предлагаемых процедур для того или иного вида бизнеса зачастую отсутствует (1).

### **Последовательность шагов для управления рисками в системе общественного питания**

Рынок услуг общественного питания является одним из высокорисковых.

<sup>1</sup> Материал из серии «Аналитические обзоры». – Прим. ред.

Согласно оценке отечественных специалистов, стартовый срок (два года после открытия) не выдерживают 10–15% предприятий общественного питания. По оценке инвестиционно-го банка Salomon Smith Barney (2), в Европе его «не переживают» до 45% открываемых ресторанов. С другой стороны, рассматривая риск, как возможность наступления неблагоприятного события, влекущего различного рода потери, следует различать суть и размер этих потерь в сегментах социального и коммерческого питания.

Так, если говорить о коммерческой (предпринимательской) деятельности, то Законом (3)<sup>2</sup> она изначально предусмотрена как «инициативная, самостоятельная деятельность граждан и их объединений, осуществляемая на свой страх и риск, под свою имущественную ответственность и, направленная на получение прибыли». В социальном питании целью деятельности является обеспечение доступности здорового питания – и тут встает вопрос об ущербе здоровью потребителя, и соответственно на государственном уровне необходимо принятие стратегии по минимизации подобного риска.

Нами предложена последовательность шагов для управления рисками в системе общественного питания. Выполнение этих действий позволит минимизировать влияние неблагоприятных факторов на общее экономическое состояние предприятий общественного питания, что должно позитивно отразиться на составляющих ее целевого функционирования (предоставление высококачественных услуг питания, способствующих

сохранению здоровья потребителей и обеспечения социальных гарантий населения, защита жизни и здоровья сотрудников, защита окружающей природной среды, сохранение активов владельцев и т.д.).

Для идентификации рисков, как объектов исследования, была применена концепция процессного подхода, в соответствии с которым выделены следующие стадии: снабжение, производство, обслуживание, реализация. В ходе исследования выявлено, что на предприятия, работающие в сфере предоставления услуг питания, особенно влияют операционные риски. Разработанную последовательность шагов управления рисками на предприятиях общественного питания, применимую как для коммерческого, так и социального сегмента можно представить следующим образом (см. рис. на с. 120):

### **Выбор стратегии управления рисками**

Выбор стратегии управления рисками предприятий общественного питания может осуществляться с учетом характера риска (см. табл. 1 на с. 121).

СОГЛАСНО ОЦЕНКЕ  
ОТЕЧЕСТВЕННЫХ  
СПЕЦИАЛИСТОВ,  
СТАРТОВЫЙ СРОК  
(два года после открытия)  
НЕ ВЫДЕРЖИВАЮТ 10–15%  
ПРЕДПРИЯТИЙ  
ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ

<sup>2</sup> Указанный закон утратил силу (см. примечание редакции на с. 124). – Прим. ред.



Рис. Последовательность шагов при управлении рисками на предприятиях общественного питания

На основе анализа и систематизации полученной в ходе исследования информации нами были выделены наиболее распространенные инструменты управления рисками, соответствующие выбираемым предприятиями общественного питания методам (см. табл. 2 на с. 122).

Важно отметить, что для общественно-го питания как для социальной сферы обязательно применение, кроме рассмотренных методов управления рисками, так называемых «правительственных методов снижения риска», которые реализуются через макро- и микроэкономическое управление в

**Выбор стратегии управления рисками снабжения  
предприятия общественного питания**

Группа рисков	Риски	Стратегия управления рисками					
		Контроль и предупреждение		Передача риска		Сохранения риска	
		Снижение вероятности наступления	Снижение потенциального ущерба	Страхование	Внешнее управление	Самострахование	Без финансирования
Критические риски	Рыночный риск (риск повышения закупочных цен на сырье и возможное отсутствие каких-либо продуктов у поставщиков)				×	×	
Допустимые риски	Транспортный риск (риск потери или ухудшения качества товара при транспортировке)	×	×	×			
	Риск закупки сырья (риски, связанные с работой с поставщиками, банкротство или ликвидация предприятий-поставщиков, нарушение условий контракта: дисциплины поставок, по срокам, качеству и т.д.)	×	×				
	Риск повреждения сырья и товаров водой из канализации, водопровода, отопления и т.д. при хранении	×	×	×			
	Риск кражи товаров с незаконным проникновением и ограблением	×	×	×			
Минимальные риски	Складской риск (риск потери или ухудшения качества товара при хранении)						×

сфере рассматриваемых услуг. Для этого разрабатываются законы, нормативные акты, предписания, касающиеся соблюдения санитарно – гигиенических и строительных норм, пожарной безопасности, охраны окружающей среды, защиты прав потребителей, контроля над опасными технологиями и пр. На практике управ-

ление рисками может реализовываться через специальные программы, например, программы социального страхования, или как введение законодательных требований к соблюдению определенных правил, стандартов, ограничений, а также выделение и предоставление адресных государственных дотаций под эти проекты.

## Инструменты управления рисками, характерные для общественного питания

Методы управления рисками	Инструменты управления рисками на предприятии
Методы уклонения от рисков	отказ от ненадежных партнеров
	отказ от рискованных проектов
	страхование различных видов рисков
	поиск гарантов
	охрана, физическая защита ценностей, обеспечение безопасности бизнеса
Методы локализации риска	сокращение опасного поведения, ограждение опасных зон бизнеса, установление взаимного контроля за поведением сотрудников
	выделение «экономически опасных» участков в структурно или финансово самостоятельные подразделения (внутренний венчур)
	методы нормирования
	система согласований и разрешений в процессе принятия решений
Методы диссипации (распределения) риска	НАССР
	диверсификация видов деятельности
	диверсификация сбыта и поставок
	диверсификация кредиторской задолженности
	диверсификация инвестиций
	распределение ответственности между участниками
Методы компенсации риска	диверсификация рисков во времени
	стратегическое планирование деятельности предприятия
	активный маркетинг
	прогнозирование внешней среды
	мониторинг социально-экономической и правовой среды
	создание системы резервов

**«Уклонения от риска»  
и страхование рисков  
общественного питания**

Для наглядной демонстрации специфики управления рисками в общественном питании, рассмотрим более подробно примеры практической реализации различных методов. Так среди методов «уклонения от риска» очень широкое распространение в предприятиях питания получила концепция НАССР (4), предусматривающая «систематическую идентифика-

цию, оценку и управление опасными факторами, существенно влияющими на безопасность продукции». Она востребована как в системах социального питания, так и в ресторанном бизнесе, поскольку способна создать гарантии безопасности производства продуктов питания в общенациональном масштабе.

Конечно же «уклонение» неразрывно связано с попытками поиска «гарантов» и «страхованием». В социальном питании гарантировать пос-

тавку качественных продуктов при минимальных рыночных ценах должно соблюдение Федерального закона от 21.07. 2005 94-ФЗ (5). Главными целями этого закона, призванного на борьбу с коррупцией была, по сути, минимизация финансовых рисков и рисков в сфере снабжения. Однако практика показала, что верно подобранный метод с непродуманным механизмом реализации способен, по сути своей, не только снизить вероятность наступления рисков, но и увеличить ее. Так, в предлагаемом законом механизме акценты смещены на процедуру размещения госзаказа, что сделало ее максимально формализованной, однако риски ошибок при планировании закупок, при управлении поставками, невозможность влиять на выбор поставщика критериями качества услуг, деловой репутации, квалификации приводят к тому, что минимизация ущерба становится весьма сомнительной. А в системе социального питания, ущерб измеряется не столько финансовыми потерями, как ухудшением качества услуг питания, и, следовательно, состояния здоровья потребителей в организованных коллективах (детские сады, школы и пр.).

...верно подобранный  
метод с непродуманным  
механизмом реализации  
способен, по сути своей,  
не только снизить  
вероятность наступления  
рисков, но и увеличить ее

страхование рисков  
общественного питания  
распространено  
как в коммерческом,  
так и в социальном  
сегментах

Страхование рисков общественно-го питания распространено как в коммерческом, так и в социальном сегментах. При этом, если защита от имущественного ущерба вследствие неблагоприятных событий имеет практически повсеместную практику, то страхование социальной ответственности – достаточно новое направление.

Конечно, лозунг: «Наше качество – застраховано!», достаточно мощно привлекает потребителей, но здесь речь идет в первую очередь о страховании ответственности по рискам причинения вреда здоровью и имуществу третьих лиц и ответственности предприятия, как товаропроизводителя и продавца (6).

### **Заключение**

Таким образом, предложенная последовательность шагов, выполняемых с целью управления рисками в общественном питании, позволяет выявить значимые риски для предприятия и определить соответствующий механизм управления. Использование этой системы управления рисками в деятельности предприятий общественного питания позволяет сформировать объективную информационную базу, позволяющую выделять значимые риски и определить стратегию управ-

ления ими. Кроме того, наличие аналитически структурированной информации о рисках с учетом применения процессного подхода обеспечивает своевременность и качество управленческих решений.

### **Литература**

1. Риск-анализ в экономике / Н.П. Тихомиров, Т.М. Тихомирова. – Москва: Экономика, 2010. – 318 с.
2. Портал электронных средств массовой информации для предпринимателей «Деловая пресса» (Электронный ресурс). – Режим доступа: [http://www.businesspress.ru/newspaper/article\\_mld\\_39\\_ald\\_43741.html](http://www.businesspress.ru/newspaper/article_mld_39_ald_43741.html).
3. Закон РСФСР от 25.12.90 № 445-1 «О предприятиях и предпринимательской деятельности»<sup>3</sup>.

4. ГОСТ Р 51705.1-2001 «Системы качества. Управление качеством пищевых продуктов на основе принципов ХАССП. Общие требования».

5. Федеральный закон от 21.07. 2005 № 94-ФЗ «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд»

6. Рынок продуктов питания (Электронный ресурс). – Режим доступа: <http://www.yarmarka.net/news/news.asp?id=27473>.

рп

---

<sup>3</sup> Указанный закон утратил силу с 1 июля 2002 года, на основании Федерального закона от 21.03.2002 № 31-ФЗ. – Прим. ред.

### **Lada N. Rozhdestvenskaya**

*Cand. of Econ. Sci., Associate Professor, Chair of Technology and Organization of Food Production, Novosibirsk State Technical University; Applicant, Novosibirsk State University of Economics and Management*

### **Sofia M. Khasanova**

*Assistant, Chair of Technology and Organization of Food Production, Novosibirsk State Technical University*

### **Risk Management in Public Catering Companies**

Abstract

**T**he article deals with the current issues of risk management in public catering and the problems of risk management in the social and commercial segment. The authors propose a series of steps that allow identifying significant risks for public catering companies and determining the appropriate management mechanism.

**Keywords:** risks in public catering, risk management strategy, services, damage minimization, risk management tools