

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование департамента)

38.03.01 «Экономика»
(код и наименование направления подготовки, специальности)

«Финансы и кредит»
(направленность (профиль)/специализация)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Разработка мероприятий по управлению предпринимательскими рисками (на примере ООО «Сочное Яблоко»)»

Студент

М.М. Гашимова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

Е.А. Васильева

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

Руководитель департамента, канд. экон. наук, С.Е. Васильева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

(личная подпись)

« ___ » _____ 20__ г.

Тольятти 2019

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Гашимова Малейка Микаил кызы

Тема работы: «Разработка мероприятий по управлению предпринимательскими рисками (на примере ООО «Сочное Яблоко»)»

Научный руководитель: к.э.н., доцент, доцент Васильева Е. А.

Цель исследования – разработка мероприятий по управлению предпринимательскими рисками на примере предприятия ООО «Сочное яблоко».

Объект исследования – ООО «Сочное яблоко», основным видом деятельности, которого является предоставление услуг общественного питания.

Предмет исследования – процесс управления предпринимательскими рисками ООО «Сочное яблоко».

Методы исследования – изучение и анализ научной и учебной литературы, систематизация полученных знаний, а также анализ, измерение, сравнение, описание исследуемых процессов, математические методы и анкетирование.

Краткие выводы по бакалаврской работе:

На основе рассмотрения сущности предпринимательских рисков, можно сделать вывод о том, что управление рисками в ООО «Сочное яблоко» должно осуществляться через различные структуры, что при правильном руководстве способствует повышению общей эффективности управления хозяйствующего субъекта. Таким образом, предприятию следует воспользоваться услугами профессиональной службы риск-менеджмента, способной управлять организацией в условиях кризиса.

Чтобы обеспечивать эффективность системы управления предпринимательскими рисками организаций путем оценки управленческих решений, направленных на нейтрализацию воздействия предпринимательского риска, необходимо измерять результаты реализации управленческих решений на основании системного подхода управления. При применении данного метода

измерения, свойственного системному подходу оценка минимизации воздействия предпринимательского риска вносит определенность и показывает уровень достигнутой экономической эффективности от внедрения и реализации мероприятий по итогам реализации управленческих решений.

Механизм управления рисками предприятия общественного питания ООО «Сочное яблоко» в современных условиях хозяйствования должен иметь четкую иерархическую структуру с необходимостью ее корректировки по итогам реализации программы мероприятий по снижению рисков и с учетом изменяющихся факторов воздействия.

Риск-менеджмент предприятия общественного питания ООО «Сочное яблоко» должен представлять собой сложный многоступенчатый процесс, направленный на снижение вероятности возможного предпринимательского риска хозяйствующего субъекта. Управление предпринимательскими рисками предприятия общественного питания ООО «Сочное яблоко» можно рассматривать как важный аспект обеспечения финансовой устойчивости.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 2.3, 3.1, 3.2 и приложения могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 42 источников и 20 приложений. Общий объем работы, без приложений, 86 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 22, рисунков – 9.

Содержание

Введение.....	5
1. Теоретические аспекты управления предпринимательскими рисками	9
1.1 Понятие и виды предпринимательских рисков	9
1.2 Роль и значение системы управления рисками в предпринимательской деятельности.....	18
1.3 Характеристика основных методов оценки предпринимательских рисков	25
2. Анализ системы управления предпринимательскими рисками на примере ООО «Сочное яблоко».....	34
2.1 Техничко-экономическая характеристика ООО «Сочное яблоко» ...	34
2.2. Процесс управления предпринимательскими рисками ООО «Сочное Яблоко» и его этапы.....	43
2.3 Оценка предпринимательских рисков в системе управления.....	52
3. Совершенствование мероприятий по управлению предпринимательскими рисками на примере ООО «Сочное яблоко»	60
3.1 Мероприятия по снижению предпринимательских рисков и оценка их эффективности.....	60
3.2. Совершенствование системы управления предпринимательскими рисками.....	71
Заключение	79
Список используемой литературы	83
Приложения	88

Введение

Отличительной особенностью предпринимательства является наличие определенной степени риска, которая присутствует как на этапе создания нового хозяйствующего субъекта, так и в процессе его функционирования. Причина довольно высокой рискованности любой предпринимательской деятельности связана не только с постоянной работой самого предприятия, но и влиянием внешних факторов экономической среды.

Возрастающий интерес к процессам возникновения предпринимательских рисков в хозяйственной деятельности коммерческих предприятий во многом связан с тем фактором, что предпринимательская деятельность постоянно расширяет границы рискованных ситуаций, возникает неясность и неуверенность в получении конечного результата, а, следовательно, возрастает и степень значения предпринимательского риска.

Изменения, происходящие в России, связаны с кризисным состоянием экономики страны, которое является одной из основных причин возникновения различных предпринимательских рисков, что приводит к тому, что деятельность даже крупных компании и корпораций становится убыточной. Все это позволяет сделать вывод о том, что в современных условиях практически невозможно не учитывать фактор риска предпринимательской деятельности.

Актуальность работы состоит в том, что под воздействием постоянно изменяющихся внешних факторов, всевозможных неблагоприятных экономических процессов, как в России, так и за рубежом, определенная нестабильность в деятельности предприятий становится неизбежной. Все это ведет к тому, что проблема управления предпринимательскими рисками на данном этапе требует немедленного решения. Кроме того, управление различными рисками компании не только способствует их идентификации и предотвращению, но и в некоторых случаях позволяет сохранить или

приумножить ее рыночную стоимость, благодаря выявлению новых функциональных возможностей.

Одной из главных причин малоэффективной политики управления рисками является отсутствие ясных и четких методологических основ данного процесса. В научной литературе до сих пор не сформулировано точное определение понятия «предпринимательский риск». В широком смысле, данное понятие подразумевает неспособность достичь запланированных результатов, а также характеризует неэффективность реализации принятого решения или осуществления предпринимательской деятельности. Иначе говоря, риск выражается потерей предпринимателем каких-либо ресурсов, неполучением дохода или появлением необходимости необоснованных расходов.

Опыт многих развитых стран показывает, что отказ или недооценка рисков при разработке стратегии компании зачастую приводит к невозможности получения дополнительного дохода, а также затормаживает развитие компании. Практика рационального управления рисками, к сожалению, не имеет широкого применения в деятельности современных компаний, однако на протяжении нескольких лет отмечается устойчивая тенденция развития, данного направления. Успешные зарубежные стратегии применяются к российской экономике без учета ее особенностей, что ведет к сложностям их использования. Далекое не все компании отводят должное внимание выявлению и минимизации своих предпринимательских рисков, забывая о том, что хозяйствующий субъект способен частично переложить риск на других субъектов экономической среды, но полностью избежать его не может.

Цель бакалаврской работы заключается в разработке мероприятий по управлению предпринимательскими рисками на примере предприятия общественного питания ООО «Сочное яблоко».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- Рассмотреть теоретические аспекты управления предпринимательскими рисками, исследовать понятие и виды предпринимательских рисков;
- Определить роль и значение системы управления рисками в предпринимательской деятельности и проанализировать основные методы оценки предпринимательских рисков;
- Провести анализ системы управления предпринимательскими рисками на примере ООО «Сочное яблоко» и дать технико-экономическую характеристику ООО «Сочное яблоко»;
- Провести анализ факторов, влияющих на уровень предпринимательского риска, определить процесс управления предпринимательскими рисками и его этапы и исследовать механизм оценки предпринимательских рисков в системе управления;
- Разработать мероприятия по снижению предпринимательских рисков ООО «Сочное яблоко» и провести оценку их эффективности, определить направления совершенствования системы управления ООО «Сочное яблоко» предпринимательскими рисками.

Объектом данного исследования является ООО «Сочное яблоко».

Предметом данного исследования является процесс управления предпринимательскими рисками ООО «Сочное яблоко».

Для решения данных задач в работе используются такие методы исследования как изучение и анализ научной и учебной литературы, систематизация полученных знаний, а также анализ, измерение, сравнение, описание исследуемых процессов, математические методы и анкетирование.

В соответствии с поставленной целью и обозначенными задачами была определена структура работы, которая состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников, приложений.

Первая глава посвящена теоретическим аспектам управления предпринимательскими рисками, исследованию понятия и видов

предпринимательских рисков, роли и значения системы управления рисками в предпринимательской деятельности, а также анализу основных методов оценки предпринимательских рисков.

Во второй главе дана технико-экономическая характеристика предприятия общественного питания ООО «Сочное яблоко», а также проведен анализ системы управления предпринимательскими рисками и анализ факторов, влияющих на уровень предпринимательского риска, определены процесс управления предпринимательскими рисками, его этапы и исследован механизм оценки предпринимательских рисков в системе управления ООО «Сочное яблоко».

Третья глава содержит разработанные мероприятия по снижению предпринимательских рисков ООО «Сочное яблоко» и оценку их эффективности, а также направления совершенствования системы управления ООО «Сочное яблоко» предпринимательскими рисками.

В ходе написания бакалаврской работы были изучены и фундаментальные научные исследования отечественных и зарубежных учёных по обозначенной теме, особенно следует выделить труды Г.Д. Антонова, А. Ю. Архипова, А.Н. Асаула, В.М. Гранатурова, Б. М. Жукова, В.С. Кабакова, Ю.Х. Матвейчука, Т.Д. Муравьевой, О.А. Нунян, В.С. Ступакова, В.Н. Уродовских, Г.В. Черновой, Г.А. Шариновой.

Практическая значимость данной работы заключается в возможности применения полученных выводов и предлагаемых автором рекомендаций в процессе совершенствования системы управления предпринимательскими рисками.

1. Теоретические аспекты управления предпринимательскими рисками

1.1 Понятие и виды предпринимательских рисков

Предпринимательство становится все более глобальным и разноплановым явлением особой области человеческой деятельности, занимающей определенную нишу в общественном устройстве. В соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации предпринимательство – это инициативная, самостоятельная, осуществляемая от своего имени, на свой риск, под свою имущественную ответственность деятельность граждан, физических и юридических лиц, направленная на систематическое получение дохода, прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ, оказания услуг [1]. Следовательно, выделяют основные атрибуты предпринимательства, к ним относят: «от своего имени», «инициативность, самостоятельность предпринимателя», «предпринимательская идея», «свой риск» и «имущественная ответственность», «систематическое получение дохода, прибыли».

Ричард Катильон (1680-1734 гг.), разработавший одну из первых концепций предпринимательства утверждал, что предприниматель – это человек, который действует в условиях риска [35]. Следовательно, предприниматель, выступающий в роли хозяйствующего субъекта, принимает из-за неопределенности исхода экономической деятельности, - обязанность несения различных рисков на себя.

А. Смит (1723 - 1790), высказывал мнение, что у предпринимателя-собственника капитала, должна быть личная выгода от предприятия и именно ради реализации какой-то коммерческой идеи и получения прибыли, предприниматель идет на экономический риск в определенных условиях конкуренции [24, с. 111].

С точки зрения характеристики проблемной ситуации предприниматель осознанно идет на риск, так как никто не гарантирует предпринимателю, что его товар или услуга будут востребованы и куплены, или что полученная выручка покроет понесенные издержки и в результате он получит прибыль. Следовательно, предпринимательство в первую очередь связано с риском и неопределенностью – и именно они являются одним из его неперенных атрибутов, характеризующих устойчивый рост рискованной напряженности предпринимательской деятельности. Риск, неопределенность и ежедневное принятие решений, основным результатом которых должно стать – минимизация издержек и получение максимально возможной прибыли, являются имманентными характеристиками предпринимательства.

Слово риск имеет испано-португальское происхождение и означает опасность, «подводная скала», а понятие «неопределенность» связано с неустраняемыми воздействиями рыночной среды на бизнес предпринимательской структуры, которые обусловлены большим количеством политических, социально-экономических, финансовых, технологических и других видов факторов и их сочетанием [13, с. 26].

Английский экономист конца XVII – начала XVIII веков Ричард Кантильон первым охарактеризовал неопределенность экономической конъюнктуры, которая вытекает из непостоянства рыночного спроса и предложения для извлечения прибыли [9]. Лучше всего неопределенность осуществления предпринимательской деятельности можно проиллюстрировать в связи с вынесением или формированием мнений по поводу возможного будущего хода событий в процессе длительности осуществления предпринимательской деятельности, которая зачастую имеет временной период в десятки лет и в данном случае нет никакой разницы между измеримым риском и неизмеримой неопределенностью. Таким образом, риски или неопределенность – это возникновение определенных условий, из-за которых в будущем для предпринимателя (предпринимательской структуры) возможны последствия отрицательного характера.

Предпринимательский риск, в соответствии с мнением российских исследователей Г.Д. Антонова, О.П. Иванова, В.М. Тумина, – это риск, возникающий при любых видах предпринимательской деятельности, связанных с производством продукции, реализацией товаров и предоставлением услуг; товарно-денежными и финансовыми операциями; коммерцией, а также осуществлением научно-технических проектов [3, с. 78]. Природа предпринимательских рисков многогранна. Они могут быть стратегическими, финансовыми, операционными, юридическими, репутационными и т.д.

Анализ современного состояния российской экономики, который проводили российские ученые-экономисты Н.Н. Беденко и Т.Д. Муравьева, позволяет выделить ряд причин, приводящих к появлению предпринимательских рисков [18, с. 65], см. рисунок 1.

Причины, приводящие к появлению предпринимательских рисков

- отсутствие персональной ответственности значительной части предпринимателей за результаты своей деятельности, что увеличивает «моральный» риск любой сделки
- отсутствие реального предпринимательского права, что препятствует снижению общего уровня риска
- нечёткость и непрерывные изменения законодательных и нормативных актов, регулирующих предпринимательскую деятельность
- необязательность и безответственность предпринимательских хозяйствующих субъектов
- политическая нестабильность
- высокие темпы инфляции
- рост криминализации общества
- экономический кризис
- низкий уровень образования предпринимателей по проблемам рынка и предпринимательства и др.
- недобросовестная конкуренция
- неустойчивое налоговое законодательство
- не правовое, безграничное вмешательство политиков в экономику;
- резкое увеличение аппарата управления на федеральном и местном уровнях
- зависимость предпринимателя от уголовного мира, неспособность и нежелание правоохранительных органов защитить его

Рисунок 1 – Причины, приводящие к появлению предпринимательских рисков

Поскольку риск имеет объективную основу из-за неопределённости влияния внешней среды и субъективную основу в результате принятия решений самим предпринимателем, успехи и неудачи предпринимательской

фирмы исследователи рассматривают как взаимодействие целого ряда факторов, одни из которых являются внешними по отношению к предпринимательской фирме, а другие - внутренними.

Под внешними факторами понимаются те условия, которые предприниматель не может изменить, но должен учитывать, поскольку они сказываются на состоянии его дел. Внешние факторы риска — это такие явления, события, организации и люди, которые извне влияют на бизнес и являются причинами вероятных потерь [10, с. 83]. Трудно установить приоритетность этих факторов, так как они взаимосвязаны друг с другом: изменение одного фактора может вызвать изменение других и, следовательно, взаимосвязано их влияние на уровень риска. Внешние факторы, влияющие на уровень предпринимательского риска, подразделяются на две группы: факторы прямого воздействия и факторы косвенного воздействия. Факторы прямого воздействия непосредственно влияют на результаты предпринимательской деятельности и уровень риска. К факторам прямого воздействия исследователи относят:

- законодательство, регулирующее предпринимательскую деятельность;
- непредвиденные действия государственных органов и учреждений;
- налоговая система;
- взаимоотношения с партнёрами;
- конкуренция предпринимателей;
- коррупция и рэкет и др.

Факторы косвенного воздействия не могут оказывать прямого влияния на предпринимательскую деятельность и уровень риска, но способствуют его изменению. К ним исследователи относят:

- политические условия;
- экономическая обстановка в стране;
- экономическое положение в отрасли;
- международные события;

- стихийные бедствия и др.

Внутренние факторы риска — это причины предпринимательских потерь внутри бизнеса. Внутренними причинами предпринимательских рисков часто являются несовершенство структуры фирмы, ошибки управления бизнесом, отсутствие у персонала мотивации на добросовестный труд, а часто даже саботаж, вредительство, воровство, предательство сотрудников. К внутренним факторам предпринимательского риска исследователи относят:

- самого предпринимателя, его компетентность, уровень знаний, уровень личных притязаний;
- личностные характеристики предпринимателя как собственника фирмы;
- состав партнёров, создающих собственное дело, их деловую активность, преданность общему бизнесу;
- состав наёмных работников, их квалификацию и материальное стимулирование;
- уровень предпринимательской культуры;
- защиту предпринимательской тайны;
- организацию управления и производства;
- проведение маркетинговых исследований и изучение рынка;
- уровень платёжеспособности организации и своевременность расчётов с кредиторами и бюджетами всех уровней;
- качество продукции (работ, услуг);
- строгое соблюдение законодательства, регулирующего предпринимательскую деятельность.

В научной литературе существует множество классификаций различных видов предпринимательских рисков по различным основаниям (в том числе и в зависимости от видов предпринимательской деятельности). Ряд авторов считают, что классификация видов рисков предпринимательской деятельности зависит от субъектов-предпринимательских структур, восприятия обществом степени риска, принципов классификации, целей стратегического плана и т. д.

[12, с. 24]. В соответствии с их мнением, по масштабам воздействия виды предпринимательских рисков разделяют на:

- катастрофические риски предпринимательской деятельности;
- критические риски предпринимательской деятельности;
- значительные риски предпринимательской деятельности;
- умеренные риски предпринимательской деятельности;
- незначительные риски предпринимательской деятельности.

Для целей стратегического планирования важным является разделение рисков на [16, с. 55]:

- явный, скорый риск предпринимательской деятельности;
- измеримый, неизмеримый риск предпринимательской деятельности;
- прогнозируемый, непрогнозируемый риск предпринимательской деятельности;
- прямой, косвенный риск предпринимательской деятельности.

Следующую классификацию предпринимательских рисков предлагают Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин [3, с. 88]: предпринимательские риски внешней деловой окружающей среды и предпринимательские внутренние риски.

Предпринимательские риски внешней деловой окружающей среды подразделяются на виды:

- макроэкономические риски дальней окружающей среды;
- риски ближней окружающей среды.

Предпринимательские риски деловой окружающей среды можно условно разделить на:

- предпринимательские политические риски;
- предпринимательские экономические (финансовые) риски;
- предпринимательские производственные (хозяйственные) риски;
- предпринимательские экологические риски;

- предпринимательские риски, связанные с возникновением непредвиденных форс-мажорных обстоятельств.

Политический риск — это вид риска, возникающий как следствие изменения государственной политики. Риски неблагоприятных социально-политических изменений, а также риски безопасности бизнеса в стране следует отнести к политическим рискам. Риск потери (изменение) прогнозируемого результата вследствие инфляции, изменения конвертируемости национальной валюты, изменения государственного регулирования банковско-финансовой системы, наличие инфраструктуры – это экономический или финансовый риск (ценовой, валютный или инфляционный и т.д.). Риски могут быть связаны с непредвиденными форсмажорными обстоятельствами, например, природные катастрофы.

Представляет определенный интерес классификация предпринимательских рисков, определяющая состав рисков в соответствии с типовыми фазами производственного цикла (производство - обмен - распределение - потребление). По данному элементу классификации рисков выделяют следующие виды предпринимательских рисков [31, с. 346]:

- производственный риск, связанный с производством продукции (товаров, услуг), с осуществлением любых видов производственной деятельности;
- коммерческий риск, возникающий в процессе реализации товаров и услуг, произведенных или закупленных предприятием;
- финансово-кредитный риск, возникающий в сфере отношений предприятия с банками и другими финансовыми институтами.

В зависимости от вида деятельности предпринимательские риски разделяют на банковские, транспортные, страховые, биржевые, сельскохозяйственные, инвестиционные и т. п [28, с. 10].

Налоговые предпринимательские риски, к данной группе авторы относят риски, связанные с возможными ошибками в налоговом учете, допущенными предпринимателем умышленно или по неосторожности. Претензии к нему

могут быть предъявлены и в связи с недобросовестностью его контрагентов, выявленной налоговыми органами [33, с. 4].

Договорные предпринимательские риски. По сути, это риски, вытекающие из предпринимательской деятельности. Они заключаются в первую очередь в возможном невыполнении договорных обязательств, как самим предпринимателем, так и его контрагентами. Выражаются они в возникновении задолженностей, судебных спорах, претензиях [33, с. 4].

Кадровые предпринимательские риски. Эти риски имеют место тогда, когда у индивидуального предпринимателя появляются наемные сотрудники. Они заключаются в возможности возникновения трудовых споров, а также в недобросовестных действиях со стороны работников (к примеру, воровство, увод клиентов и т.п.) [33, с. 4].

Риски нарушения законодательства. Речь в данном случае идет о нарушении норм законодательства, регулирующих ту сферу бизнес-деятельности, в которой работает индивидуальный предприниматель. К этой группе рисков исследователи относят несоблюдение лицензионных требований, правил работы, санитарно-эпидемиологических, пожарных и прочих требований законодательства [33, с. 4].

Группа рисков противоправных действий третьих лиц включает риски, связанные с неправомерными действиями мошенников. Также в нее входят опасности совершения рейдерского захвата бизнеса предпринимателя. И, конечно, не следует упускать из виду конкурентные риски: они могут иметь как естественный характер, так и вытекать из незаконных действий, осуществляемых предпринимателями и компаниями, занятыми в той же сфере бизнеса [33, с. 4].

Таким, образом, видов предпринимательских рисков очень много, и классифицируются они по самым разным признакам.

В экономической литературе исследователи выделяют следующие функции риска в предпринимательской деятельности: инновационная-

творческая, регулятивная, защитная и аналитическая [20, с. 2], представлены Приложением А.

В экономической литературе отсутствует однозначная трактовка понятия предпринимательского риска и, как следствие, единая трактовка свойств и элементов риска, понимание его содержания, соотношения объективных и субъективных сторон, поскольку риск является многовариантным явлением, что и определяет разнообразие мнений о сущности риска.

Характерной чертой всех рассмотренных трактовок является то, что все они связывают риск только с наступлением неблагоприятных последствий, в то время как в реальности риск, является явлением многовариантным, может привести и к росту благосостояния субъекта.

Признак классификации предпринимательских рисков: источники риска, масштаб воздействия, время возникновения, сфера действия, возможность регулирования, по ожидаемым последствиям. Под классификацией риска следует понимать распределение риска на конкретные категории, группы, классы, виды и подвиды по определенным признакам для достижения поставленных целей. Уровни риска могут быть разными и зависят от множества факторов. Оценка уровня предпринимательских рисков позволяет учесть их влияние при разработке стратегии и скорректировать стратегическую модель на минимальные потери от факторов риска.

Таким образом, предпринимательские риски являются неотъемлемой частью хозяйственной деятельности предприятия, поэтому результативность действий предпринимателя, преодоление неуверенности в будущих результатах зависят, прежде всего, от возможности и умения правильно оценить степень рискованности намеченных операций и принять необходимые меры. С учетом вышесказанного, можно привести окончательное определение, которого придерживается автор работы: предпринимательский риск это – вероятность того, что хозяйствующий субъект рыночных отношений в условиях неопределенности внешней и внутренней сред, влияющих на достижение

поставленной цели, может, как понести потери, так и получить результат деятельности выше запланированного.

1.2 Роль и значение системы управления рисками в предпринимательской деятельности

Начало признания управления наукой и самостоятельной областью исследований в научном мире исследователи связывают с именем Фредерика Тэйлора и с изложенными им основными теоретическими положениями в работе «Принципы научного управления» (1911г.) [27, с. 18], так как именно они и обусловили взрыв интереса к управлению. Суть своей теории Ф. Тейлор формулировал следующим образом: создана «наука вместо традиционных навыков; гармония вместо противоречий; сотрудничество вместо индивидуальной работы; максимальная производительность вместо ограничения производительности; развитие каждого отдельного рабочего до максимально доступной ему производительности; максимального благосостояния [27, с. 18]».

Разработка подходов к управлению предприятием в целом и более общих принципов организации управления начинается с 1920-х годов. В классической школе родоначальником этого направления считается А. Файоль. В своей работе – «Общее и промышленное управление» (1916 г.) [40], А. Файоль разрабатывает общие принципы администрирования. По мнению А. Файоля, составная часть управления – это администрирование: управлять, значит вести предприятие к его цели, извлекая максимальные возможности из всех имеющихся ресурсов [40].

Его взгляды в России разделяют такие ученые как: А.Ю. Архипов и А.А. Семин которые понимают под управлением функцию организованных систем различной природы, обеспечивающую сохранение определенной структуры,

поддерживание режима деятельности, реализацию программ, цели деятельности [4, с. 95].

А.Н. Асаул, В.Г. Анисимов, Б.М. Жуков, Е.Н. Ткачева и В.А. Тузов, считают, что управление – это механизм, обеспечивающий взаимодействие управляющего и управляемого объектов, при котором первый отслеживает функционирование второго относительно достижения заранее поставленных целей и непрерывная последовательность действий, осуществляемых субъектом управления, в результате которых формируется и изменяется образ управляемого объекта, устанавливаются цели совместной деятельности, определяются способы их достижения, разделяются работы между ее участниками и интегрируются их усилия [11, с. 200].

В контексте обозначения роли и значения системы управления рисками в предпринимательской деятельности исследователи отмечают, что управление рисками должно базироваться на принципах администрирования (что, предполагает наличие системы управления рисками, риск-менеджмента), взаимосвязи управляемого и управляющего объектов, координации деятельности на основе разработанных программ, направленных на достижение цели.

Теория Х и теория У (представителей школы поведенческих наук в лице Д. МакГрегора [38]), с точки зрения повышения эффективности деятельности организации обозначила основные подходы к организации управления рисками, в которых были сделаны акценты на методах управления рисками и тактиках контроля рискованной ситуации, акценты на директивных процедурах и на процедурах контроля.

Применительно к контексту исследования следует отметить, что управление рисками является целенаправленной деятельностью субъектов управления различного уровня, обеспечивающих оптимальное функционирование и развитие управляемой системы, перевод ее на более качественно новый и на более высокий уровень по достижению целей с помощью необходимых условий, средств и воздействий.

Школа социальных систем или системного подхода возникла в конце 1950-х гг. Ее представители П. Друкер, Д. Марч, Г. Саймон, А. Чандлер, а в России – В.Г. Афанасьев, И.В. Блауберг, Э.Г. Юдин [41], внесли новое направление в эволюцию управленческой мысли, рассматривая организацию, в качестве системы. Исследователи системных концепций менеджмента Э. Атос, Р. Паскаль и Р. Уотермен [36], предполагали, что изменение одного из элементов системы, потребует и изменения остальных элементов и считали, что эффективная организация формируется на базе взаимосвязанных и соответствующих друг другу элементов. В соответствии с анализом данных концепций управление рисками исследователи рассматривают, как универсальный процесс реализации определенного набора управленческих функций системой управления рисками (по А. Файолю: планирование, организация, руководство, координация, контроль) и как совокупность целенаправленных и взаимосвязанных действий управляющей и управляемой систем по согласованию совместной деятельности людей для достижения поставленных целей.

Необходимо отметить, что также существуют различные взгляды на набор функций управления. Например, согласно трудам В.М. Васильева управление обладает такими функциями, как планирование, организация, контроль, регулирование, учет и анализ [6, с. 334]. В своих исследованиях А.Н. Асаул, В.П. Грахов, О.С. Коваль, Е.И. Рыбнов выделяют следующие функции управления: планирование, маркетинг, предпринимательство, финансы, организация, производство, инновация, информация, социальное развитие [5, с. 117]. А.Л. Гапоненко, отмечает в своих работах, что управление обладает функциями прогнозирования, нормирования, планирования, учета, контроля, анализа, координации и регулирования [7, с. 198].

Применительно к теме исследования следует отметить, что автору работы близка точка зрения С.Н. Попельнюхова, который считает, что управление рисками — это совокупность организационно-административных и финансово-экономических действий системы управления рисками, направленных на

своевременное распознавание угрозы возникновения, нейтрализации или уменьшения их негативных последствий с использованием доступных в конкретных финансово-хозяйственных условиях методов, способов и приемов [21, с. 88].

Анализ исследований в области методологии управления рисками позволяет сформировать систему принципов управления рисками: решение, связанное с риском, должно быть экономически грамотным и не должно оказывать негативного воздействия на результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия; управление рисками должно осуществляться в рамках корпоративной стратегии организации; при управлении рисками принимаемые решения должны базироваться на необходимом объеме достоверной информации; при управлении рисками принимаемые решения должны учитывать объективные характеристики среды, в которой предприятие осуществляет свою деятельность; управление рисками должно носить системный характер; управление рисками должно предполагать текущий анализ эффективности принятых решений и оперативную корректуру набора используемых принципов и методов управления рисками.

В научной литературе существует ряд концепций управления рисками. В частности, исследователи выделяют концепцию Э. Метрика и П. Гомперса [34, с. 107], и отмечают концепцию В.Д. Шапиро [15, с. 670] (Приложение Б).

Таким образом, анализ основополагающих составляющих концепций управления рисками позволил автору работы выявить, что при управлении рисками предусматривают наличие их характерных признаков, а управление рисками базируется на совокупности применения различных методов, моделей и подходов для уменьшения вероятности возникновения угрозы и убытков в процессе реализации предпринимательской деятельности. Основным этапом управления рисками является оценка вероятности возникновения угрозы и размера абсолютных потерь в процессе реализации предпринимательской деятельности.

Исследуя методические подходы к управлению рисками в процессе реализации предпринимательской деятельности, исследователи отмечают, что Комитетом спонсорских организаций Комиссии Тредвея для организации системы управления рисками в конце XX века была разработана методология «Управление рисками организации. Интегрированная модель» (COSO ERM), которая стала своеобразным развитием общего документа COSO. Данный документ рекомендовано использовать как в целях решения задач по внутреннему контролю, так и для перехода к более широкому процессу управления рисками [42].

В соответствии с методологией COSO ERM риск — это финансовая категория. Поэтому на риск можно воздействовать через финансовый механизм, с помощью приемов финансового менеджмента [39].

Финансовый механизм, обязательно включает в себя согласованную систему целей, форм и методов управления, определяет критерии и условия, в том числе ресурсные [32, с.93]. Финансовый механизм базируется на: административных и финансовых ограничениях деятельности субъектов хозяйствования; на принципах информационной поддержки; на конкретных правилах и способах финансовых, информационных и технологических взаимодействий хозяйствующих субъектов между собой; на методах финансового и оперативного управления, в том числе и системы риск менеджмента и методах формирования управляющих параметров (рычагов: планов, цен, нормативов) системы управления.

Следовательно, исследуя методические подходы к управлению рисками при реализации предпринимательской деятельности, под финансовым механизмом исследователи понимают набор финансовых, организационных, правовых, экономических правил, регламентирующих систему управления финансовыми отношениями субъектов хозяйствования с внешней средой и внутри них, а также между элементами экономической системы. Финансовый механизм управления рисками соединяет планирование материальных, трудовых и финансовых ресурсов, сохраняя их сбалансированность [26, с. 111].

Функции организационно-финансового механизма определяют формирование структуры управляющей системы риск-менеджмента и включают в себя: управление инвестициями, активами и денежными потоками в процессе осуществления предпринимательской деятельности.

Процесс идентификации рисков предпринимательской деятельности, их анализа и принятия соответствующих решений по результатам анализа исследователи определяют как управление рисками и отмечают, что решения в отношении рисков должны основываться на результатах детального анализа всей имеющейся в распоряжении субъекта информации и должны включать как максимизацию положительных эффектов, так и минимизацию отрицательных последствий наступления рискового события.

В совокупности стратегия и приемы образуют своеобразную систему и в соответствии с методологией COSO система управления рисками — это процедура, осуществляемая советом директоров, менеджерами и другими сотрудниками, которая начинается при разработке стратегии и затрагивает всю деятельность организации. Она направлена на выявление потенциальных событий, которые могут влиять на организацию, и управление связанным с этими событиями риском, а также контроль за не превышением риск-аппетита организации и предоставлением разумной уверенности в достижении целей организации [42] (Приложение В).

Процесс управления рисками разбит на следующие стадии: определение цели; выявление рисков; оценка рисков; выбор методов управления рисками; осуществление управления; оценка результативности управления.

Согласно мнению А. Смита [25, с. 76], Д. Риккардо [22, с. 8], Дж. Милля [17, с. 129], представителей ранней классической политэкономии: прибыль должна включать вознаграждение за риск. Зарубежный исследователь Ф.Х. Найт. в своей работе «Риск, неопределенность, прибыль», опубликованной в 1921 г., писал: «...что, «подлинная» неопределенность, а отнюдь не риск, как это принято утверждать, образует основу полноценной теории прибыли и дает объяснение различию между реальной и совершенной конкуренцией...» [19, с.

222]. Эффективность управления рисками в инвестировании предпринимательского капитала зависит от знания классификации рисков, которая позволяет четко определить место риска при осуществлении предпринимательской деятельности.

Управление предпринимательскими рисками, а конкретнее: уменьшение вероятности наступления неблагоприятных последствий, происходит поэтапно. Таким образом, важным моментом в управлении рисками считается создание системы экономической безопасности фирмы, которая отслеживает информацию, приводящую к убыткам. Управление рисками позволит уменьшить степень риска по средствам анализа и прогнозирования. Таким образом, цель управления рисками – доведение степени оцененного в результате анализа риска до уровня минимизации наступления неблагоприятных последствий.

Основной постулат риск-менеджмента – в процессе анализа и оценки рисков возможно найти решение, способное обеспечить компромисс между ожидаемой выгодой и возможными потерями. В целом, управление рисками является финальной стадией в риск-менеджменте, которая включает различные фазы [14, с. 2], которые решаются с учетом психологических аспектов субъекта, принимающего управленческое решение, в том числе и с учетом его отношения к предпринимательским рискам. Исследователи выделяют несколько видов стратегий по управлению рисками [26, с. 117]:

- избегание рисков – уклонение от мероприятий, связанных с риском;
- удержание рисков – оставление рисков под ответственность предпринимателя;
- передача рисков – передача рисков третьим лицам;
- поиск гарантов – поиск заинтересованных в проекте лиц;
- разделение рисков – договор между двумя организациями (покупатель и продавец) о взятии на себя части потерь.

Предпринимательские риски присущи любой коммерческой организации, и по этой причине любая организация должна просчитывать варианты развития событий, возможные негативные последствия и способы по их нивелированию, что позволит облегчить поиск выхода из сложившейся ситуации, а, значит, снижает уровень возможного риска. Влияние предпринимательских рисков достаточно ощутимо для организаций, стремящихся к росту и развитию. Оказываемое ими влияние на финансовые показатели всегда ставит менеджера перед выбором между большей прибыльностью и более высоким риском, либо же куда менее прибыльный вариант, но и не менее рискованный.

1.3 Характеристика основных методов оценки предпринимательских рисков

Сложившиеся в науке подходы к оценке предпринимательских рисков интерпретируют рассматриваемую категорию как часть системы управления рисками, которая обеспечивает процессы качественной и количественной оценки рисков, связанных с четко определенной ситуацией или признанной угрозой. Стохастичность и неустойчивость социально-экономических процессов обуславливает рост неопределенности при управлении экономическими системами.

Качественный анализ предполагает выявление источников и причин, этапов и работ при выполнении которых возникает предпринимательский риск, выявление выгод и последствий. Качественная оценка предпринимательского риска — это процедура, используемая для ранжирования проблем риска по их серьезности, с тем чтобы определить приоритеты и обосновать распределение ресурсов. Ряд наиболее распространенных качественных методов оценки предпринимательских рисков [29, с. 100], представлен на рисунке 2.

Метод Идентификация рисков

- Сущность метода
- Предполагает сбор и детальное изучение информации о предполагаемой сфере деятельности предпринимателя и соответствующих ей рисках
 - Особенности метода
- Требуется временных и финансовых затрат на получение информации
 - **Метод «События –последствия»**
 - Сущность метода
- Предполагает разделение сферы деятельности предпринимателя на элементы и выявление рисков для каждого из них.
 - Особенности метода
- Применяется для выявления специфических рисков
 - **Метод Причинно-следственный анализ**
 - Сущность метода
- Предполагает эвристическое выделение рисковых событий, формальный логический анализ их возможных причин и выработку антирисковых мероприятий
 - Особенности метода
- Стимулирует поиск вариантов повышения надежности предпринимательской деятельности в целом
 - **Метод аналогий**
 - Сущность метода
- Предполагает сопоставление по ряду признаков ведения предпринимательской деятельности с аналогичными
 - Особенности метода
- Требуется полноты информации, для понимания степени ее применимости в конкретной ситуации

.

Рисунок 2 - Качественные методы оценки предпринимательских рисков

Количественный анализ предполагает определение вероятности наступления предпринимательского риска и его последствий на основе статистических методов и методов экспертных оценок [29, с. 101]. Количественная оценка предпринимательского риска предполагает численное определение, как отдельных рисков, так и риска в целом. Этот вид оценки относится к деятельности и пытается количественно оценить вероятность возникновения неблагоприятных последствий в процессе ее осуществления.

Ряд наиболее распространенных количественных методов оценки предпринимательских рисков [29, с. 101], приведен (в Приложении Г).

Количественный анализ отвечает за выявление размера ущерба от различных подвидов предпринимательских рисков и выявляет при этом причины, источники риска и величину вероятных последствий. Полученные оценки в системе регулирования неравновесными состояниями экономических систем, могут использоваться двояко:

- для предварительного упорядочения по критерию уровня риска - вариантов стратегии или ее элементов,
- для управления риском при разработке мероприятий по уменьшению риска в ходе реализации стратегии.

Нахождение компромисса между возможным выигрышем таким как получение прибыли в ходе реализации той или иной предпринимательской идеи с целью выполнения долгосрочных планов функционирования и развития бизнес-системы, действующей в условиях риска в процессе принятия управляющего решения по управлению сопутствующими рисками - интересует больше всего.

Наиболее распространенным в настоящее время методом оценки предпринимательских рисков, является метод сценариев, позволяющий учесть многовариантность развития событий в процессе реализации предпринимательской деятельности.

Метод моделирования объединяет в себе метод сценариев и метод анализа чувствительности, что позволяет снизить недостатки данных методов по отдельности (оценка риска при изменении показателей изолирована и не всегда учитывает возможность реализации сразу нескольких рисков факторов, а субъект – лицо, принимающее решения – является основным рисковым фактором при использовании данных методов) [23, с. 80].

Наиболее распространенные в настоящее время методы оценки предпринимательских рисков, совмещающие количественный и качественный анализ [29, с. 102], приведены (на рисунке 3).



Рисунок 3 - Методы оценки предпринимательских рисков, совмещающие количественный и качественный анализ

Данные методы способствуют снижению влияния рисков ситуации и направлены на повышение прибыльности предпринимателя в процессе осуществления деятельности. После выявления и анализа риска принимаются меры, направленные на его снижение, при этом используются следующие стратегии (использование, совместное использование и усиление) и методы реагирования на потенциальные положительные возможности бизнеса

предпринимателя: страхование; самострахование; лимитирование; хеджирование; диверсификация; метод реальных опционов.

Группа таких авторов, как: А.Н. Асаул [5, с. 34], В.М. Гранатуров [8, с. 90], Г.В. Чернова [30, с. 116], считают что формализованные расчетно-аналитические методы, такие как: математическое сценарное моделирование, прогнозирование, методы многомерного статистического анализа, предназначены для априорной оценки предпринимательской рискованной ситуации и осуществления обоснованного выбора и разработки управленческого решения в контексте реализации методов управления рисками: диверсификация, компенсация, локализация, уклонение, диссипация риска.

Управление предпринимательскими рисками характеризуется использованием способов определения, анализа и оценки риска, избегания наступления риска, принятием мер по снижению его воздействия, сохранению или передаче риска, а также распределением возможного ущерба от риска между участниками предпринимательской деятельности и выработкой мер по минимизации негативных последствий рискованных событий на основе применения методов качественного и количественного анализа, и методов, совмещающих количественный и качественный анализ, алгоритмы которых излагаются подробно в специальной научной литературе.

Рассматривая более подробно некоторые методы оценки предпринимательских рисков, стоит отметить, что на чистую прибыль субъекта предпринимательской деятельности оказывает влияние как эффективность использования имеющихся финансовых ресурсов, так и структура их источников.

Моделирование предпринимательских рисков заключается в построении модели хозяйствующего субъекта при определённом виде рисков. На основе модели анализируется влияние предпринимательского риска на показатели деятельности субъекта и рассматриваются различные варианты развития событий [14, с. 2].

Метод аналогий основывается на анализе имеющейся открытой и закрытой информации о деятельности других хозяйствующих субъектов. При этом следует учитывать, что оценка вероятности какого-либо события, степень риска и конечный финансовый результат необходимо коррелировать учётом множества индивидуальных особенностей присущих конкретному субъекту и носящих кадровый, сырьевой и отраслевой характер.

Общий анализ финансового состояния хозяйствующего субъекта, как один из методов оценки рисков, включает анализ платёжеспособности и финансовой устойчивости, а также экспресс-оценку общего финансового состояния субъекта. При этом отдельное внимание уделяется оценке размещения и использованию средств и источников их формирования.

Мультипликативный метод, используется для оценки возможных рисков на предприятии. Данный метод, представляет собой расчет коэффициентов (мультипликаторов), которые дают возможность определить вероятность финансового риска. Методика данного анализа представляет собой расчет сопоставимых между собой коэффициентов по данным бухгалтерской (финансовой) отчетности предприятия и сравнения их со среднеотраслевыми нормативными значениями или сопоставимых данных по функционированию других организаций за определенный период [14, с. 2].

Метод компьютерной имитации финансового риска организации. В последнее время существуют различные наборы уже готовых программных продуктов по оценке риска, которые выполняются индивидуально для конкретного предприятия с его условиями хозяйствования.

Метод социально-экономического эксперимента. Данный метод оценки рисков на предприятии позволяет проводить отдельные эксперименты по определенным финансовым ситуациям. Но существенным недостатком рассматриваемого метода является нетипичность некоторых финансовых ситуаций, которые затрудняют распространение выводов, получаемых в процессе проводимых экспериментов, в определенных случаях финансовой жизни организации [14, с. 2].

Прогнозирования финансовой ситуации как метод оценки предпринимательских рисков, который позволяет определить дальнейшие перспективы развития организации. Также дополнительно проводится финансовый анализ предприятия и планирование. Самым распространенным является метод программно-целевой, когда продумывается детальная программа действий для осуществления конкретной цели.

Следует отметить, что процесс применения методов управления и оценки предпринимательских рисков можно разделить на два направления по характеру развития вероятных событий: снижение вероятности наступления рискованного события и снижение воздействия неизбежных рисков.

В экономической литературе отсутствует однозначная трактовка понятия предпринимательского риска и, как следствие, единая трактовка свойств и элементов риска, понимание его содержания, соотношения объективных и субъективных сторон, поскольку является многовариантным явлением, что и определяет разнообразие мнений о сущности риска.

Характерной чертой всех рассмотренных трактовок является то, что все они связывают риск только с наступлением неблагоприятных последствий, в то время как в реальности риск, является явлением многовариантным, может привести и к росту благосостояния субъекта. С учетом вышесказанного, можно заключить, что предпринимательский риск это – вероятность того, что хозяйствующий субъект рыночных отношений в условиях неопределенности внешней и внутренней сред, влияющих на достижение поставленной цели, может, как понести потери, так и получить результат деятельности выше запланированного.

Признак классификации предпринимательских рисков: источники риска, масштаб воздействия, время возникновения, сфера действия, возможность регулирования, по ожидаемым последствиям. Под классификацией риска следует понимать распределение риска на конкретные категории, группы, классы, виды и подвиды по определенным признакам для достижения поставленных целей. Уровни риска могут быть разными и зависят от множества

факторов. Оценка уровня предпринимательских рисков позволяет учесть их влияние при разработке стратегии и скорректировать стратегическую модель на минимальные потери от факторов риска.

Анализ работ зарубежных и отечественных специалистов в области управления рисками, современного состояния и проблем деятельности хозяйствующих субъектов реального сектора экономики подтверждает актуальность необходимости разработки механизмов управления предпринимательскими рисками и их внедрения в практику деятельности. Наибольшее значение это имеет в современных нестабильных экономических условиях, как на международной арене, так и в российских реалиях. К факторам предпринимательских рисков следует относить лишь те возможные изменения входных и выходных параметров, которые невозможно заранее предопределить и однозначно предсказать на основе имеющейся информации, так как они характеризуются неожиданностью, дискретностью изменений, наличием пороговых значений, по достижению которых требуется переход к иному режиму работы.

Исследуя методические подходы к управлению рисками автор работы отмечает, что основная цель системы управления предпринимательскими рисками – это создание процедуры, позволяющей наиболее эффективно использовать капитал предпринимателя в последовательном и постепенном движении в направлении эффективной реализации предпринимательской деятельности, тем самым снижая потери и получая максимальный доход от развития предпринимательской структуры (бизнеса предпринимателя) и поиск путей снижения потерь занимает особенно важное место в практике управления предпринимательскими рисками.

В результате осуществления предпринимательской деятельности хозяйствующему субъекту необходимо стремиться к наиболее точному прогнозированию вероятности наступления риска и минимизировать его последствия. При этом следует руководствоваться простым правилом: если вероятные убытки не превышают затратную часть, то риск можно отбросить,

предприняв шаги к его минимизации в соответствующих условиях, а в том случае, если предполагаемые убытки превышают стоимость затрат, то от реализации предпринимательской деятельности следует отказаться. Предпринимательские риски являются неотъемлемой частью хозяйственной деятельности предприятия, поэтому результативность действий предпринимателя, преодоление неуверенности в будущих результатах зависят, прежде всего, от возможности и умения правильно оценить степень рискованности намеченных операций и принять необходимые меры.

Таким образом, автор работы отмечает, что система управления рисками и их грамотная оценка является неотъемлемой частью осуществления эффективной деятельности хозяйствующего субъекта. Управление бизнес-процессами, мониторинг деятельности организаций, анализ комплекса методов воздействия на риски, их оценки и контроль за процессом минимизации рисков позволят обеспечить успешное осуществление предпринимательской деятельности любого предприятия.

2. Анализ системы управления предпринимательскими рисками на примере ООО «Сочное яблоко»

2.1 Техничко-экономическая характеристика ООО «Сочное яблоко»

Общество с ограниченной ответственностью «Сочное яблоко» (ООО «Сочное яблоко») является коммерческой организацией, созданной и действующей в соответствии с Гражданским Кодексом Российской Федерации, законом Российской Федерации «Об обществах с ограниченной ответственностью» № 14-ФЗ от 14.01.1998 г. (в ред. изм. от 23.04.2018 г. № 87-ФЗ) и иным действующим законодательством, регулирующим деятельность хозяйственных обществ [2].

Местонахождение Общества: 445021, Самарская область, город Тольятти, улица Ленинградская, 55, комната 68.

ООО «Сочное Яблоко» является юридическим лицом, имеет гражданские права и исполняет обязанности, необходимые для осуществления деятельности по производству и реализации кулинарных и кондитерских изделий, может от своего имени приобретать и осуществлять личные неимущественные права. [37]. Территориальное расположение ООО «Сочное Яблоко», представлено на рисунке Приложения Д. Реквизиты ООО «Сочное Яблоко»:

ИНН - 6324044136

ОГРН - 1136324011010

Налоговый режим: Упрощённая система налогообложения - Единый налог на вменённый доход для отдельных видов деятельности.

Общие данные ООО «Сочное Яблоко»:

1. Дата регистрации — 12.11.2013
2. Уставный капитал - 10 000 рублей.
3. Учредители ООО «Сочное Яблоко» Пургаев Владимир Анатольевич (ИНН: 632136830664); Пургаева Нина Игоревна (ИНН: 525690606760).

Основной род деятельности ООО «Сочное Яблоко»: деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания (ОКВЭД 56.10).

Основными целями деятельности ООО «Сочное Яблоко», являются:

Удовлетворение потребностей юридических и физических лиц в сфере организации общественного питания.

Реализация социальных и экономических интересов работников ООО «Сочное Яблоко».

Расширение ассортимента выпускаемой продукции общественного питания ООО «Сочное Яблоко».

Расширение рынков сбыта для наиболее эффективной реализации выпускаемой продукции общественного питания.

Максимальное получение прибыли.

Основными задачами, стоящими перед коллективом ООО «Сочное Яблоко», являются:

Выпуск высоко качественной продовольственной продукции для общественного потребления.

Завоевание новых потребителей, для произведенной, высоко качественной продукции.

По характеру производства ресторан ООО «Сочное Яблоко» относится к заготовочным предприятиям с полным циклом производства.

В соответствии с ГОСТ 30389-2013 «Услуги общественного питания. Предприятия общественного питания. Классификация и общие требования», определяющим классификацию предприятий общественного питания, ООО «Сочное Яблоко» характеризуется:

1. По ассортименту реализуемой продукции — специализированный ресторан (японский вид кухни).
2. По местонахождению — ресторан расположен в общественном здании.
3. По группам потребителей – ресторан общедоступный.
4. По методам и формам обслуживания — ресторан с обслуживанием официантами.

5. По составу и назначению помещений — стационарный ресторан.

Выбор типа и класса предприятия обусловлен следующими предпосылками:

1. Возрастающим интересом к национальной японской кухне среди российских посетителей;
2. Стабильным спросом ресторанов с национальной японской кухней среди российских посетителей;
3. Отсутствием в шаговой доступности ресторанов с аналогичным меню;
4. Платежеспособностью клиентов ООО «Сочное Яблоко» - ресторан рассчитан на посещение клиентов среднего достатка).

Интерьер зала японской кухни (суши и роллы) и ассортиментная группа, представлены на рисунке Приложения Е.

Спрос на услуги ресторанов в городе Тольятти имеет яркую сезонность, при которой пик посещений приходится на лето, а зимой наблюдается некоторое затишье (за исключением новогодних праздников).

В ООО «Сочное Яблоко» предусмотрены следующие формы обслуживания посетителей:

1. Обслуживание частных клиентов;
2. Организация и обслуживание банкетов, фуршетов, коктейлей, торжественных мероприятий;
3. Проведение презентаций;
4. Доставка еды.

Функция организации, на предприятии ООО «Сочное Яблоко» реализуется путем деления организации на отдельные подразделения в строгом соответствии с их целями и стратегией и делегированием полномочий, не снимая ответственности с руководителя, делегирующего полномочия.

Руководители высшего звена ООО «Сочное Яблоко», выполняют большой объем работы в управлении коллективом и производством, принимают важнейшие производственные и управленческие решения. Директор предприятия осуществляет координацию действий всего персонала,

представляет предприятие в сторонних организациях. Заместитель директора координирует производственную деятельность предприятия и осуществляет работу по маркетингу предприятия. В его обязанности входит мониторинг динамики тенденций рынка и разработка мероприятий по маркетингу.

Классифицировать организационную структуру можно как, линейно-функциональная организационная структура (рисунок 4).

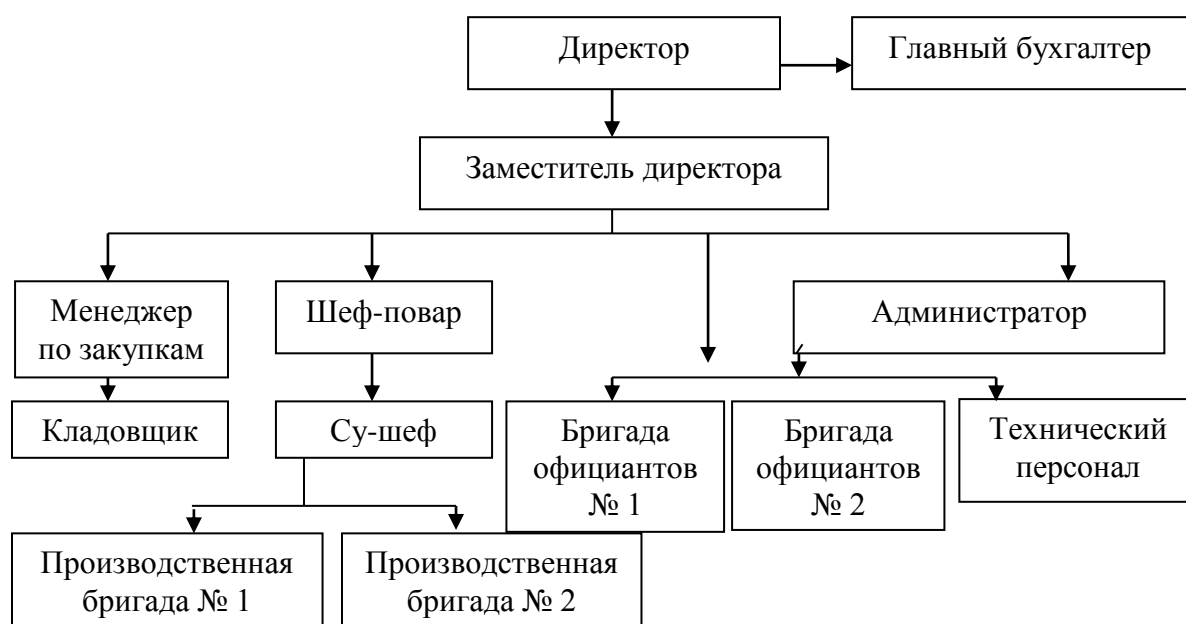


Рисунок 4 - Организационная структура управления ООО «Сочное Яблоко»

Непосредственно работу производства возглавляет шеф-повар. В его подчинении находится две бригады поваров, работающих посменно.

Администратор отвечает за обслуживание посетителей в зале ресторана. В его подчинении находятся официанты, обеспечивающие зал необходимым инвентарем и бельем, и раздачей заказов.

Менеджер по закупкам, занимается обеспечением ресторана необходимым сырьем надлежащего качества.

В организационной работе ООО «Сочное Яблоко» чётко прослеживается выполнение всех принципов руководства. Таким образом, организационная структура предприятия ООО «Сочное Яблоко» функционально отвечает требованиям производства и организации производственного процесса.

В ООО «Сочное Яблоко» используется процесс приготовления блюд полного цикла производства. Это значит, что блюда производятся на кухне из первичного сырья. Сырье проходит все стадии производственного процесса от растаривания и разделки до полуфабрикатов и готовых блюд. Схема взаимосвязей между цехами ООО «Сочное Яблоко», представлена Приложением Ж.

Структура производственных цехов ООО «Сочное Яблоко» представлена (рисунок 5).

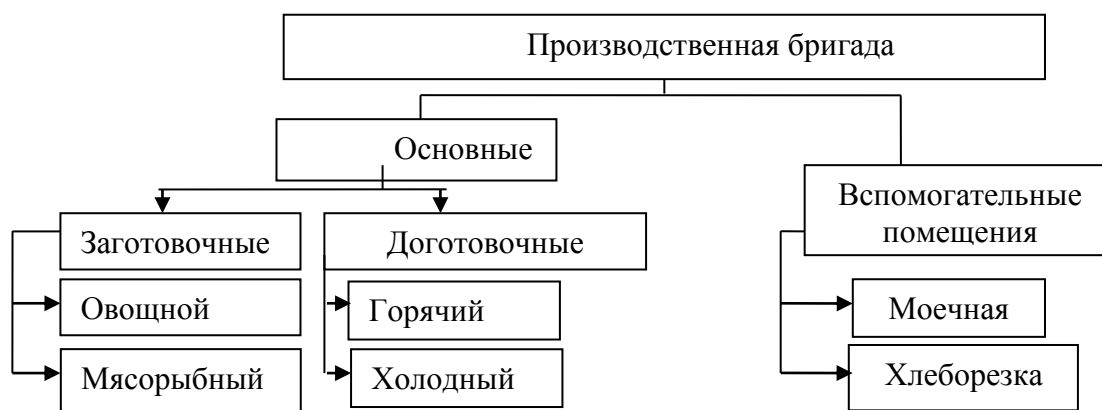


Рисунок 5 – Инфраструктура производства ООО «Сочное Яблоко»

Права и обязанности работников ресторана определены специальными инструкциями и правилами внутреннего распорядка. Характеристика персонала ООО «Сочное Яблоко» по стажу работы, представлена Приложением И. Приведенные данные говорят о стабильности персонала ООО «Сочное Яблоко», достаточно высоком уровне профессионализма. 80% сотрудников имеют большой стаж работы в ООО «Сочное Яблоко».

Характеристика уровня образования персонала ООО «Сочное Яблоко», представлена Приложением К. Анализ кадрового состава отмечает достаточно высокий образовательный уровень персонала ООО «Сочное Яблоко». 65% сотрудников имеют средне-специальное образование, 30% сотрудников имеют среднее полное образование, 5% сотрудников имеют высшее образование. Состав персонала ООО «Сочное Яблоко» является высококвалифицированным. Характеристика возрастного состава персонала ООО «Сочное Яблоко», представлена Приложением Л. Деятельность ресторанного бизнеса ООО «Сочное Яблоко» на 65% укомплектовано перспективными кадрами. Из них 35 % сотрудников в зрелом возрасте – это высококлассные специалисты, работающие прежде всего на результат. 30% молодые специалисты — это креативные личности, предпочитающие эвристические формы работы. Они способны выдвигать и реализовывать идеи.

Баланс и отчёт о финансовых результатах, а также отчет о движении денежных средств представлены Приложениями М, Н, П, Р и С.

Основные технико-экономические показатели ООО «Сочное Яблоко», представлены таблицей 1.

Таблица 1 – Основные технико-экономические показатели деятельности ООО «Сочное Яблоко» в тыс. руб.

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение			
				2017/2016		2018/2017	
				Абс. изм (+/-)	Темп при роста, %	Абс. изм (+/-)	Темп при роста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка ¹ , тыс. руб.	15147	17548	16846	1 698	-702 2	133	-13
2. Себестоимость продаж ¹ , тыс. руб.	13002	14212	13398	395	-814	113,8	-27
3. Валовая прибыль ¹ (убыток), тыс. руб.	3524	3936	4032	411	11,6	95	2,4
4. Управленческие расходы ¹ , тыс. руб.	229	229	192	-3	-0,1	-36	-15
5. Коммерческие	880	1 303	1 861	981 458	557 680	211,5	42

расходы ¹ , тыс. руб.							
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	2 144	3 735	3 447	1 302	-287	160,7	-8
7. Чистая прибыль ¹ , тыс. руб.	1 013	1 627	1 270	257	- 356	125,3	-22
8. Основные средства, тыс. руб.	289	276	264	-13	-12	8,66	4,35
9. Оборотные активы ² , тыс. руб.	10641	11521	11305	880	8,3	-216	-1,8
10. Численность ППП, чел.	16	16	16	0	0	0	0
11. Фонд оплаты труда ППП ³ , тыс. руб.	234	250	255	15	6,6	5	2
12. Производительность труда работающего, тыс. руб. (стр1/стр.10)	946	1096	1052	150	15,8	-43	-3,9
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	14,6	15,6	16	1	0,6	0,4	0,3
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	52,4	63,5	63,8	11,4	0,3	121,7	0,4
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	1,5	1,7	1,66	0,2	13,3	-0,4	-2,3
16. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	14,1	21	20	6,9	48,9	-1	-4,7
17. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	15,1	23,7	22,4	7,6	50,3	-1,3	-5,4
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/ 19. стр1*100 коп.)	93,16	89,20	91,71	3,9	4,1	-2,5	-2,8

Прибыль от продажи продукции ООО «Сочное Яблоко» в 2016-2018 годах, представлена рисунком б.

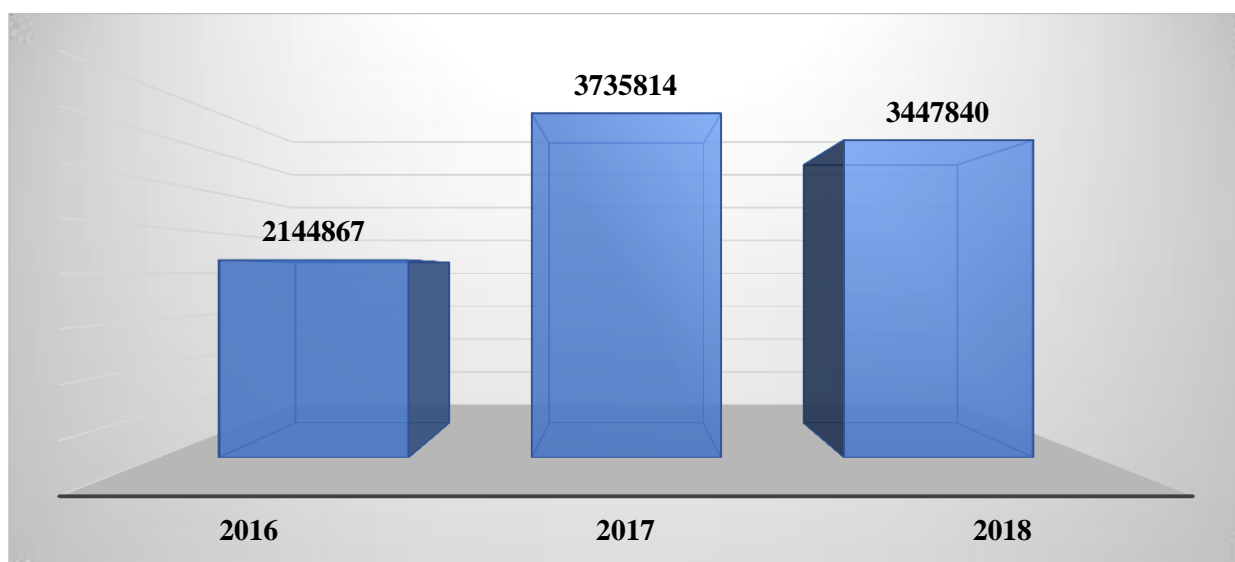


Рисунок 6 – Прибыль от продажи продукции ООО «Сочное Яблоко»

Анализируя данные, можно сказать о том, что прибыль от реализации продукции ООО «Сочное Яблоко» в 2018 году по отношению к 2017 году, снижается.

Чистая прибыль от продажи продукции ООО «Сочное Яблоко» в 2016-2018 годах, представлена рисунком 7.

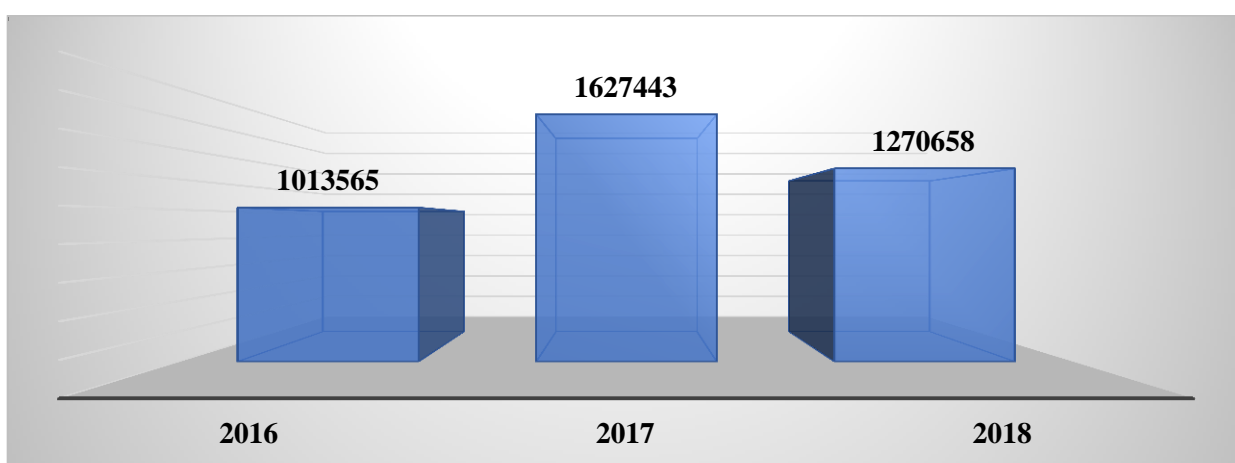


Рисунок 7 – Чистая от продажи продукции ООО «Сочное Яблоко»

Анализируя данные, можно сказать о том, что чистая прибыль от реализации продукции ООО «Сочное Яблоко» в 2018 году по отношению к 2017 году, снижается.

Себестоимость производства продукции ООО «Сочное Яблоко» в 2016-2018 годах, представлена рис. 8.

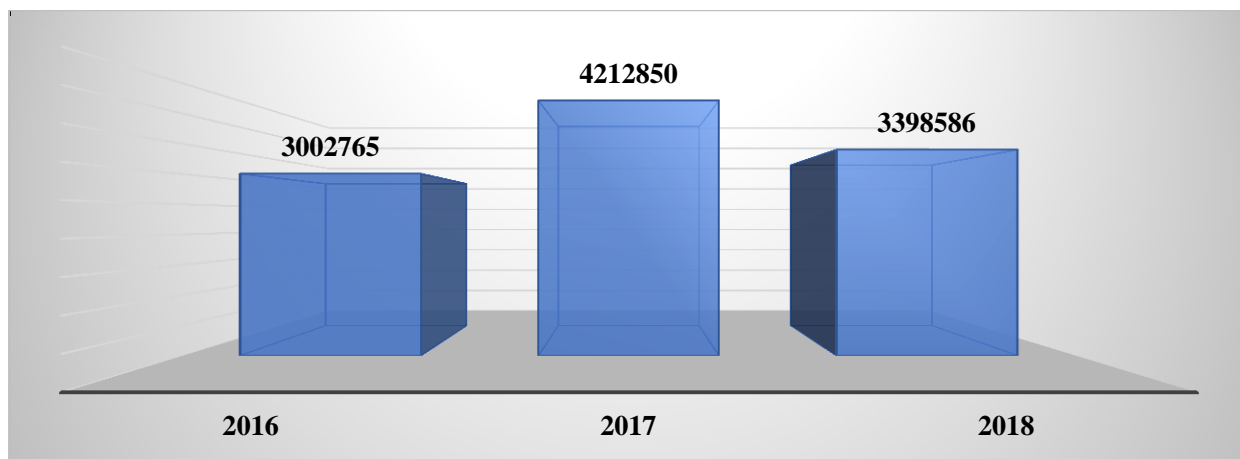


Рисунок 8 – Себестоимость производства продукции ООО «Сочное Яблоко»

Несмотря на тот факт, что также в 2018 году снизилась на 27% и себестоимость производства продукции ООО «Сочное Яблоко» по отношению к 2017 году, рентабельность компании ООО «Сочное Яблоко» в 2018 году имеет тенденцию к понижению.

Это объясняется началом кризисных явлений в 2014-2016 годах, таких как девальвация национальной валюты, нарастание санкционного воздействия стран ЕС, США и примкнувших к ним государств, повлиявшее на рост благосостояния населения Российской Федерации и развитие ее экономики, в следствии чего произошло снижение финансовых активов многих российских компаний, и в результате продажи продукции организации ООО «Сочное Яблоко» в 2018 году по отношению к 2017 году, снизились. Однако, и сама организация ООО «Сочное Яблоко» имеет не слишком широкий ассортимент

оказываемых услуг в сфере общественного питания и узкую специализацию- японская национальная кухня.

Но следует отметить, не смотря на негативное воздействие рентабельность предприятия ООО «Сочное Яблоко» положительна и соответствует общему нормативному значению, а значит, деятельность ООО «Сочное Яблоко» является прибыльной. При этом, значения показателей рентабельности достаточно высоки и превышают 40%. Каждый рубль, вложенный в производство услуг в сфере общественного питания, приносит ООО «Сочное Яблоко» свыше 46 копеек прибыли.

В 2018 году рентабельность продаж услуг в сфере общественного питания показала незначительную тенденцию снижения что связано с отсутствием системы управления предпринимательскими рисками в компании.

Таким образом, на деятельность организации ООО «Сочное Яблоко», воздействовали предпринимательские риски, связанные с факторами косвенного воздействия, которые не могут оказывать прямого влияния на предпринимательскую деятельность и уровень риска, но способствуют его изменению. К факторам косвенного воздействия на деятельность организации ООО «Сочное Яблоко», относятся: политические условия; экономическая обстановка в стране; экономическое положение в отрасли; международные события: нарастание санкционного воздействия стран ЕС, США и примкнувших к ним государств.

2.2. Процесс управления предпринимательскими рисками ООО «Сочное Яблоко» и его этапы

Процесс управления предпринимательскими рисками должен быть направлен на повышение прибыли организации от реализации производственно-торгового процесса в сфере услуг общественного питания и минимизировать воздействие предпринимательских рисков на

производственно-хозяйственную сферу деятельности предпринимательской структуры риск потери в итоге изменяя в сторону показатели эффективности деятельности компании.

Первым этапом управления предпринимательскими рисками ООО «Сочное Яблоко» является определение целей и задач системы управления рисками:

1. Цель – уменьшение влияния негативных финансовых факторов и достижение максимально возможной прибыли (достижение максимально высокого значения NPV) и бюджетной эффективности в процессе освоения производственно-хозяйственной деятельности компании ООО «Сочное Яблоко» в сфере услуг общественного питания.

Задачи системы управления предпринимательскими рисками ООО «Сочное Яблоко» на первом этапе:

- идентификация и оценка событий, влияющих на достижение стратегических целей в процессе освоения производственно-хозяйственной деятельности компании ООО «Сочное Яблоко» в сфере услуг общественного питания;

- обеспечение превентивных мероприятий по минимизации вероятности и негативного влияния предпринимательских рисков на цель производственно-хозяйственной деятельности компании ООО «Сочное Яблоко» в сфере услуг общественного питания;

- стратегическое планирование с учетом возможного возникновения предпринимательских рисков;

- своевременное информирование топ-менеджмента и заинтересованных сторон о наличии угроз и возможностей со стороны предпринимательских рисков;

- мониторинг мероприятий по контролю над предпринимательскими рисками.

На втором этапе управления предпринимательскими рисками ООО «Сочное Яблоко» проводится идентификация предпринимательских рисков, осуществляется анализ внешней и внутренней среды, путем получения данных о рынке, законодательстве, внешнем и внутреннем окружении производственно-хозяйственной деятельности компании ООО «Сочное Яблоко» в сфере услуг общественного питания. Цель данного этапа – составить перечень возможных предпринимательских рисков для их последующего измерения и оценки, а также составить полный профиль риска.

Анализ факторов, влияющих на уровень роста предпринимательского риска, представлен PEST (STEP)-анализом. PEST (STEP)-анализ политических факторов, воздействующих на деятельность ООО «Сочное Яблоко», представлен Приложением Т. PEST (STEP)-анализ экономических факторов, воздействующих на деятельность предприятия общественного питания ООО «Сочное Яблоко», представлен Приложением У. PEST (STEP)-анализ социокультурных факторов, воздействующих на деятельность ООО «Сочное Яблоко», представлен Приложением Ф. PEST (STEP)-анализ технологических факторов, воздействующих на деятельность ООО «Сочное Яблоко», представлен Приложением Х. Анализ возможного возникновения воздействия вышеуказанных факторов на рост уровня предпринимательских рисков в ближайшей перспективе, представлен Приложением Ц.

Таким образом автор работы отмечает, что на деятельность ООО «Сочное Яблоко» воздействуют предпринимательские риски внешней деловой окружающей среды. Это риски ближней окружающей среды, которые можно разделить на предпринимательские экономические (финансовые) риски. Риск потери (изменение) прогнозируемого результата вследствие инфляции, ухудшения экономической ситуации и снижения уровня потока потребителей продукции предприятия.

На третьем этапе на основе имеющейся информации о производственно-хозяйственной деятельности компании ООО «Сочное Яблоко» в сфере услуг общественного питания и её окружении при помощи методов определяется

уровень воздействия предпринимательских рисков на деятельность компании ООО «Сочное Яблоко»:

Экономический риск ООО «Сочное Яблоко» – это вероятность получения хозяйствующим субъектом экономических потерь сверх предусмотренных предпринимательскими расчетами. Потери от экономического риска могут носить самый различный характер. Они могут выступать в виде материальных, денежных потерь, потерь времени, скорости оборота капитала и др.

Данная методика определения уровня воздействия предпринимательских рисков на деятельность компании ООО «Сочное Яблоко» основывается на агрегированной оценке риска путем расчетов финансовых коэффициентов (оценке их значений) и состоит из 5 этапов:

1. Оценка фактора вероятности ухудшения финансового состояния ООО «Сочное Яблоко» в будущем.

Таблица 2 – Оценка динамики финансовых показателей ООО «Сочное Яблоко»

Наименование показателя	за 2017 г.	за 2018 г.	Темп роста, %
1. Выручка от реализации, тыс. руб.	17548	16846	-13
2. Дебиторская задолженность, тыс. руб.	300	200	-50
3. Краткосрочные обязательства, тыс. руб.	520	620	19,2
4. Рентабельность продаж, %	21	20	-4,7
5. Оборачиваемость активов, об.	1,7	1,66	-2,3

В процессе анализа эффективности деятельности организации ООО «Сочное Яблоко» выявлены четыре негативные тенденции: снижение значения показателя выручки ООО «Сочное Яблоко»; снижение значения показателя рентабельности продаж продукции; снижение значения показателя оборачиваемости активов ООО «Сочное Яблоко»; рост значения показателя

краткосрочные обязательства ООО «Сочное Яблоко». Таким образом, влияние предпринимательского риска оценивается как «сильное».

2. Оценка фактора эффективности системы управления ООО «Сочное Яблоко».

Таблица 3 – Оценка влияния факторов риска в зависимости от числа негативных тенденций формирования финансового результата и денежной выручки

Наименование фактора	Оценка (1/0)
1. Наличие чистого убытка отчетного периода	1
2. Рост чистого убытка	1
3. Рост дебиторской задолженности	0
4. Превышение темпа роста дебиторской задолженности над темпом роста выручки от продаж	0
Число негативных тенденций	2

Влияние фактора эффективности системы управления ООО «Сочное Яблоко» оценено как «среднее».

3. Оценка фактора рыночной стабильности ООО «Сочное Яблоко» проводится на основе анализа рыночной (финансовой) устойчивости организации.

Таблица 4 - Оценка фактора рыночной стабильности ООО «Сочное Яблоко» за 2017 год

Коэффициенты	Расчет коэффициента	Значение коэффициента
1	2	3
Коэффициент автономии	$K_a = 11797 / 4112$	2,86
Коэффициент текущей ликвидности	$K_{тл} = 11521 / 520$	22,1
Коэффициент быстрой ликвидности	$K_{бл} = (5689 + 1435 + 196) / 520$	14,07
Рентабельность собственного капитала	$K_{рск} = (1627 / 6000) * 100\%$	27,1
Рентабельность продаж	$K_{рп} = (3\ 735 / 17548) * 100\%$	21

На основании проведенного анализа можно сделать вывод о том, что коэффициент автономии в 2017 году составил 2,86 что говорит о стабильном финансовом положении предприятия ООО «Сочное Яблоко». Так как данный коэффициент не должен быть ниже 0,5. Такое значение показателя говорит о том, что предприятие ООО «Сочное Яблоко» в силах покрыть все обязательства за счет своих собственных средств. Чем выше данный показатель, тем менее рискованным является предприятие.

Коэффициент текущей ликвидности в 2017 году составил 22,1. Значение этого показателя говорит о том, что у предприятия ООО «Сочное Яблоко» достаточно эффективное использование оборотных активов, или же краткосрочного финансирования и это является признаком устойчивого положения предприятия.

В 2017 году значения коэффициента быстрой ликвидности составило 14,07. Данный показатель отражает способность предприятия ООО «Сочное Яблоко» к погашению своих краткосрочных обязательств за счет продажи ликвидных активов. Чем выше значение коэффициента быстрой ликвидности, тем лучше финансовое положение компании. Когда значение этого коэффициента слишком низкое существует риск потери платежеспособности, что будет является отрицательным сигналом для инвесторов.

Коэффициент рентабельности собственного капитала в 2017 году составил 27,1 %. Этот коэффициент показывает сколько предприятие ООО «Сочное Яблоко» имеет чистой прибыли с каждого рубля, который был авансирован в капитал. Коэффициент рентабельности продаж в 2017 году составил 21%. Это говорит о том, что предприятие ООО «Сочное Яблоко» в 2017 году получало 21 копейку с каждого вложенного рубля.

Таблица 5 - Оценка фактора рыночной стабильности за 2018 год

Коэффициенты	Расчет коэффициента	Значение коэффициента
--------------	---------------------	-----------------------

Коэффициент автономии	$Ka = 11569 / 4912$	2,3
Коэффициент текущей ликвидности	$K_{тл} = 10521 / 820$	12,8
Коэффициент быстрой ликвидности	$K_{бл} = (5219+1331+296) / 620$	12,6
Рентабельность собственного капитала	$K_{рск} = (1270/6320) * 100\%$	20
Рентабельность продаж	$K_{рп} = (3\ 447/16846) * 100\%$	20

На основании проведенного анализа в таблице выше, можно сделать следующие выводы. В 2018 году коэффициент автономии составил 2,3. По сравнению с 2017 годом коэффициент автономии незначительно снизился на 0,56. Это связано с уменьшением собственного капитала, а также суммарных активов.

Коэффициент текущей ликвидности в 2018 году составил 12,8. По сравнению с 2017 годом этот коэффициент снизился на 9,2. Несмотря на резкое и достаточно большое снижение коэффициента текущей ликвидности, положение предприятия ООО «Сочное Яблоко» все равно стабильно, так как значение в 2018 году является высоким.

Коэффициент быстрой ликвидности в 2018 году снизился по сравнению с в 2017 годом и составил 12,6. Но при этом предприятие ООО «Сочное Яблоко» обладает нормальной платежеспособностью и оборачиваемостью собственных средств, вложенных в запасы, имеет высокие темпы развития.

В 2018 году коэффициент рентабельности собственного капитала составил 20%. По отношению к 2017 году, значение этого показателя снизилось на 7%. Это означает, что предприятие ООО «Сочное Яблоко» стало получать меньше чистой прибыли с каждого авансированного рубля, который был вложен в капитал. Это связано как со снижением чистой прибыли, а так и со снижением средней величины собственного капитала.

Коэффициент рентабельности продаж в 2018 году составил 20%. По отношению к 2017 году значение этого показателя снизилось на 1%. Это

говорит о том, что предприятие ООО «Сочное Яблоко» в 2018 году получало 20 копеек с каждого вложенного рубля.

Исходя из произведенных расчетов, влияние фактора рыночной позиции организации оценено как «среднее».

4. Оценка факториальных показателей рентабельности активов ООО «Сочное Яблоко».

Таблица 6 - Оценка факториальных показателей рентабельности активов ООО «Сочное Яблоко»

Показатель	Темп роста 2017 г.	Темп роста 2018 г.	Темп роста %
Рентабельность собственного капитала	27,1	20	-7,1
Рентабельность продаж	21	20	-1
Совокупный индекс инвестиционной привлекательности: - 8,2			

Значение индекса инвестиционной привлекательности ООО «Сочное Яблоко» отрицательное и свидетельствует о снижении уровня инвестиционной привлекательности организации. Исходя из произведенных расчетов, значение факториальных показателей рентабельности активов ООО «Сочное Яблоко» оценено как «среднее».

5. Агрегированная оценка влияния факторов риска на экономический риск организации ООО «Сочное Яблоко».

Таблица 7 - Оценка класса экономического риска ООО «Сочное Яблоко»

Фактор	Баллы принадлежности к группе влияния				
	Низкое 10	Умеренное 30	Среднее 50	Повышенное 70	Высокое 90
Оценка фактора	0	0	0	70	0

Фактор	Баллы принадлежности к группе влияния				
	Низкое 10	Умеренное 30	Среднее 50	Повышенное 70	Высокое 90
вероятности ухудшения финансового состояния ООО «Сочное Яблоко» в будущем					
Оценка влияния факторов риска в зависимости от числа негативных тенденций формирования финансового результата и денежной выручки	0	0	050	0	0
Оценка фактора рыночной стабильности за 2018 год	0	0.9	50	0	0
Оценка факториальных показателей рентабельности активов ООО «Сочное Яблоко»	0	0	50	0	0
Агрегированная оценка по принадлежности к группе влияния	0	0	150	70	0
Агрегированная оценка общая: 55					

С вероятностью 55% уровень экономического риска ООО «Сочное Яблоко» средний. Таким образом, ООО «Сочное Яблоко» относится к организациям, которые не смогут устойчиво исполнять свои обязательства в будущем, так как в связи с негативным прогнозом некоторых показателей с течением времени экономический риск возрастает. Денежный поток, как правило, подвержен колебаниям.

Четвертый этап характеризуется проработкой способов и методов, которые снижают воздействие предпринимательских рисков на производственно-хозяйственную деятельность компании ООО «Сочное Яблоко» в сфере услуг общественного питания и, соответственно, не только минимизируют различного рода убытки, но и повышают доход организации. Особенно популярными методами, считаются диверсификация, приобретение

дополнительной информации, лимитирование, самострахование, страхование, хеджирование, избежание риска и др.

Создание протокола предпринимательских рисков, проводимого на данном этапе, по каждому из которых указаны методы их минимизации является последним мероприятием.

На пятом этапе осуществляется мониторинг и контроль эффективности всех этапов процесса управления предпринимательскими рисками для дальнейшего улучшения деятельности компании ООО «Сочное Яблоко» в сфере услуг общественного питания. Мониторинг предпринимательских рисков, позволяет контролировать эффективность и правильность проводимых мер по снижению уровня степени воздействия на производственно-хозяйственную деятельность компании ООО «Сочное Яблоко» в сфере услуг общественного питания. Если выявляются новые риски или обнаруживается, что проведенные мероприятия по снижению степени риска неэффективны, то для этих рисков весь цикл проводится заново, производится пересмотр методов управления предпринимательскими рисками.

Документирование результатов основных действий происходит на всех этапах системы риск менеджмента.

Таким образом, система управления предпринимательскими рисками включает описание ситуации риска, идентификацию, ранжирование и построение профиля риска, количественную и качественную оценку риска, а также разработку рекомендаций менеджменту предприятий по комплексному управлению рисками. Ключевая цель оценки воздействия выявленных предпринимательских рисков заключается в снижении степени их влияния на производственно-хозяйственную деятельность компании ООО «Сочное Яблоко» в сфере услуг общественного питания и повышении финансовой устойчивости функционирования компании.

2.3 Оценка предпринимательских рисков в системе управления

Представим оценку значимости и числовую оценку воздействия предпринимательского риска на деятельность ООО «Сочное Яблоко», обусловленную влиянием выбранных показателей отклонений в виде косвенных рисков факторов, которые воздействовали на экономическую эффективность в процессе ведения предпринимательской деятельности ООО «Сочное Яблоко» в 2018 году. К рисковому фактору косвенного воздействия на деятельность организации ООО «Сочное Яблоко», относятся:

- политические условия;
- экономическая обстановка в стране;
- экономическое положение в отрасли;
- международные события: нарастание санкционного воздействия стран ЕС, США и примкнувших к ним государств.

Оценка воздействия предпринимательского риска на деятельность ООО «Сочное Яблоко» начинается с определения значения категории доказанности причинно-следственной связи между ущербом (риском) и показателями отклонений в виде косвенных рисков факторов, воздействовавших на экономическую эффективность в процессе реализации ведения предпринимательской деятельности ООО «Сочное Яблоко», см. табл.8.

Таблица 8 – Причинно-следственная связь

Рисковые факторы косвенного воздействия	Категория доказанности
Виды	(доказано)
политические условия	+
экономическая обстановка в стране	+
экономическое положение в отрасли	+
международные события: нарастание санкционного воздействия стран ЕС, США и примкнувших к ним государств	+

При оценке предпринимательского риска предприятия общественного питания ООО «Сочное Яблоко» используем N-уровневую шкалу ущерба, где

каждому уровню ущерба ООО «Сочное Яблоко» присвоим определенный весовой коэффициент, см. табл.9.

Таблица 9 – Шкала тяжести ущерба

Тяжесть ущерба	Весовой коэффициент	Описание ущерба
Малый	1	Финансовые показатели предприятия ООО «Сочное Яблоко», практически не изменились. Финансовое положение предприятия стабильно.
Средний	3	Финансовые показатели предприятия ООО «Сочное Яблоко», изменились в худшую сторону, но незначительно. Финансовое положение предприятия по-прежнему стабильно.
Большой	5	Финансовые показатели предприятия ООО «Сочное Яблоко», значительно изменились в худшую сторону. Финансовое положение предприятия не стабильно.

В прямых методах оценки предпринимательских рисков применяют следующие показатели рисков: $A_{кч}$ - коэффициент вероятностей или частоты, происшедших событий рискового воздействия за один год.

Качественным значениям вероятности воздействия косвенных рисков факторов (показателей отклонений) на деятельность предприятия общественного питания ООО «Сочное Яблоко», нормируемым по трем ступеням (низкая, средняя и высокая), присвоим весовые коэффициенты 1, 3 и 5 соответственно, см. табл.10.

Таблица 10 – Весовые коэффициенты шкалы вероятностей (частот) рисков факторов косвенного воздействия

Рисковые факторы косвенного воздействия	Вероятность	Весовой коэффициент	Описание вероятностей (частот) проявления опасностей и наступления ущерба
политические условия	Низкая	1	Опасность или ее проявления, которые могут вызвать определенный ущерб, не должны возникнуть за все время деятельности ООО «Сочное Яблоко»

экономическая обстановка в стране	Средняя	3	Опасность или ее проявления, которые могут вызвать определенный ущерб, возникают лишь в определенные периоды деятельности ООО «Сочное Яблоко»
экономическое положение в отрасли	Низкая	1	Опасность или ее проявления, которые могут вызвать определенный ущерб, не должны возникнуть за все время деятельности ООО «Сочное Яблоко»
международные события: нарастание санкционного воздействия стран ЕС, США и примкнувших к ним государств	Высокая	5	Опасность или ее проявления, которые могут вызвать определенный ущерб, возникают постоянно в течение деятельности ООО «Сочное Яблоко»

Значимость предпринимательского риска при его воздействии на деятельность предприятия общественного питания ООО «Сочное Яблоко», с учетом показателей отклонений, представлена таблицей 11.

Таблица 11 – Значимость предпринимательского риска с учетом показателей отклонений

Интервал значений предпринимательского риска	$0 < P < 1$	$1 < P < 3$	$3 < P < 5$
Значимость предпринимательского риска	Низкий может вызвать определенный ущерб, но не должен возникнуть за все время деятельности ООО «Сочное Яблоко»	Умеренный: может вызвать определенный ущерб, возникает лишь в определенные периоды деятельности ООО «Сочное Яблоко»	Высокий: может вызвать определенный ущерб, возникает постоянно в течение деятельности ООО «Сочное Яблоко»

Вероятность (частота) наступления ущерба $A_{кч}$, вызванного проявлением предпринимательского риска P_i -й опасности, определяется путем деления i -го весового коэффициента P_i -й опасности на сумму всех весовых коэффициентов,

присвоенных к идентифицированным опасностям и исходу, не связанному с наступлением ущерба (при этом вероятность исхода, не связанного с наступлением ущерба, оценивают как среднюю):

$$P_i = \frac{K_{пу}}{K_{пу} + K_{эос} + K_{эпо} + K_{мс} + K_{всх}} \quad (1)$$

где $P_{пу}$ - частота наступления ущерба от предпринимательского риска, связанного с влиянием рискованного фактора косвенного воздействия - политические условия.

- $K_{пу}$ - весовой коэффициент, присвоенный к идентифицированной опасности в виде рискованного фактора косвенного воздействия - политические условия.
- $K_{эос}$ - весовой коэффициент, присвоенный к идентифицированной опасности в виде рискованного фактора косвенного воздействия - экономическая обстановка в стране.
- $K_{эпо}$ - весовой коэффициент, присвоенный к идентифицированной опасности в виде рискованного фактора косвенного воздействия - экономическое положение в отрасли.
- $K_{мс}$ - весовой коэффициент, присвоенный к идентифицированной опасности в виде рискованного фактора косвенного воздействия - международные события: нарастание санкционного воздействия.
- $K_{всх}$ - весовой коэффициент, присвоенный исходу, не связанному с наступлением ущерба.

Так, например вероятность наступления предпринимательского риска, связанного с влиянием рискованного фактора косвенного воздействия - политические условия для ООО «Сочное Яблоко», вызванной изменениями политических условий, можем рассчитать по формуле:

$$P_i = \frac{1}{1+3+1+5+3} = 0,08 \quad (2)$$

Результаты проведения расчетов в процессе оценки вероятности (частоты) наступления ущерба предпринимательского риска, представлены таблицей 12.

Таблица 12 – Численное значение вероятности (частоты) наступления ущерба для ООО «Сочное Яблоко»

Рисковые факторы косвенного воздействия	Численное значение вероятности (частоты) наступления ущерба
политические условия	1/12 = 0,08
экономическая обстановка в стране	3/12 = 0,25
экономическое положение в отрасли	1/12 = 0,08
международные события: нарастание санкционного воздействия стран ЕС, США и примкнувших к ним государств	5/12 = 0,41
исход, не связанный с наступлением ущерба	3/12 = 0,25

Методы оценки предпринимательских рисков достаточно сложны, но можно рассчитать размер убытков, которые могут возникнуть из-за возникновения опасности. Довольно трудно рассчитать сумму убытков. Чтобы облегчить эту работу, надо учесть определенные области риска, в основе которых – доли активов компании, которые она теряет в результате работы. В зависимости от состояния ООО «Сочное Яблоко» может находиться в одной из таких областей:

- безрисковая область – ей соответствует нулевая вероятность потерь, и прибыль, как правило, минимальна;
- область допустимого риска – предпринимательская деятельность допустима, прибыль превышает потери;
- область кризиса – ущерб превышает выгоды, компания не только не получит прибыли, но и вынуждена нести убытки, которые в итоге могут привести к переходу к катастрофическим рискам;

– область катастрофы – потери достигают критического уровня, что в конечном счете может привести к банкротству компании.

Проведя оценку рисков, следует сказать о необходимости разработки новых моделей и методов управления предпринимательскими рисками. Между динамикой уровня риска и доходности существует прямая зависимость: чем выше средняя доходность операции, тем выше связанный с нею риск. Уровень угроз на рынке услуг общественного питания сегодня выше уровня потенциальной прибыли ООО «Сочное Яблоко». Практически невозможно повысить доход ООО «Сочное Яблоко» без увеличения риска или снизить риск без уменьшения дохода ООО «Сочное Яблоко».

Числовая оценка и оценка значимости предпринимательского риска, воздействующего на деятельность ООО «Сочное Яблоко», представлена табл.13.

Таблица 13 – Оценка предпринимательского риска ООО «Сочное Яблоко»

Рисковые факторы косвенного воздействия	Предпринимательские риски по идентифицированным опасностям	Оценка значимости предпринимательского риска по отдельной опасности	Числовая оценка предпринимательского риска	Оценка значимости предпринимательского риска
политические условия	$1 \times 0,08 = 0,08$	Низкий	2,16	Умеренный
экономическая обстановка в стране	$3 \times 0,25 = 0,75$	Низкий		
экономическое положение в отрасли	$1 \times 0,08 = 0,08$	Низкий		
международные события: нарастание санкционного воздействия стран ЕС, США и примкнувших к ним государств	$5 \times 0,25 = 1,25$	Умеренный		
исход, не связанный с наступлением ущерба	0	0		

Таким образом, информация полученная в процессе числовой оценки и оценки значимости предпринимательского риска, воздействующего на деятельность ООО «Сочное Яблоко» с использованием прямых экономико-

математических методов, характеризует предпринимательский риск, как умеренный: который может вызвать определенный ущерб, но возникает лишь в определенные периоды деятельности ООО «Сочное Яблоко». Данная информация способна помочь руководству ООО «Сочное Яблоко», учредителям компании, инвесторам, кредиторам оценить степень значимости риска и принять меры, направленные на нейтрализацию негативного воздействия предпринимательского риска.

3. Совершенствование мероприятий по управлению предпринимательскими рисками на примере ООО «Сочное яблоко»

3.1 Мероприятия по снижению предпринимательских рисков и оценка их эффективности

Продвижение продукции реализуется всеми без исключения ресторанами, которые заинтересованы в привлечении потребителей. Специфика современных рынков общественного питания такова, что именно бренд и реклама смогут оказать огромное влияние на продвижение продукции ООО «Сочное яблоко» и популярность заведения питания в условиях понижения благосостояния жителей города Тольятти и обострившейся конкуренции в сфере общественного питания.

В условиях воздействия косвенных рисков факторов на деятельность предприятия общественного питания ООО «Сочное яблоко», был выявлен умеренный предпринимательский риск, нейтрализовать который могут помочь верно реализованные рекламные инструменты, существенно способствующие увеличению лояльности потребителей к продукции ООО «Сочное яблоко».

Мероприятия по снижению предпринимательских рисков, должны быть направлены на правильное продвижение услуг общественного питания ООО «Сочное яблоко», что, в свою очередь, приведет к увеличению выручки, снижению издержек и увеличению прибыли предприятия общественного питания.

Учредители компании ООО «Сочное яблоко» должны принять решение о признании предпринимательского риска и потенциальной уязвимости компании к этой угрозе и для совершения корректирующих мер или иных действий.

Продвижение услуг общественного питания ООО «Сочное яблоко» — это мероприятия, направленные на снижение предпринимательских рисков и

повышение эффективности продаж продукции и услуг общественного питания через коммуникативное воздействие на персонал, партнеров и потребителей.

Основные задачи продвижения продукции и услуг общественного питания ООО «Сочное яблоко» можно сгруппировать следующим образом:

- престижные (формирование образа продукта или услуги и имиджа ресторана ООО «Сочное яблоко»);
- коммерческие (стимулирование сбыта продуктов или услуг, поиск выгодных партнеров ООО «Сочное яблоко»).

Рассмотрим один из важнейших каналов коммуникации – интернет коммуникации. Ресторан ООО «Сочное яблоко» достаточно хорошо понимает важность взаимодействия с потенциальными клиентами через глобальную сеть. Именно поэтому общение с потребителями продукции и услуг общественного питания ООО «Сочное яблоко» происходит на основании нескольких направлений:

1. Управление контентом сайта ООО «Сочное яблоко». Пользователям продукции и услуг общественного питания предоставлена информация, разбитая по категориям активными ссылками для удобства. Контакты представлены на главной странице сайта, а также отдельной ссылкой.

2. Управление контентом форума интернет-сообщества в социальной сети ООО «Сочное яблоко» – онлайн-сервис, сайт позволяющий создавать социальные связи, строить отношения с потребителями продукции и услуг общественного питания, распространять информацию, и другие возможности. Пользователям предоставлены неограниченные возможности для обмена широкого спектра информации (текст, фото, видео, общины и микроблогов услуг, возможность указать место ресторана ООО «Сочное яблоко», чтобы отпраздновать событие, фотографии, и т.д.).

В качестве недостатков рекламной деятельности сайта и форума ООО «Сочное яблоко» стоит отметить:

- отсутствие единой стилистики рекламных сообщений (фирменного стиля);
- отсутствие идеи продвижения, реклама продукции и услуг общественного питания носит информирующий характер.
- применение контента, который, хотя и может заинтересовать аудиторию, но не имеет ничего общего с рестораном.

Проведя проверку оптимизации сайта, его скорости и ошибок, были выявлены следующие показатели: usability сайта ООО «Сочное яблоко» оценивается как «удовлетворительное», так как информация на сайте плохо ранжирована по значимости, визуально плохо воспринимаема, логика переходов и ссылок нарушена. Однако, в целом, сайт ООО «Сочное яблоко» информативен. Новости обновляются еженедельно, контакты представлены (нет E-mail). Присутствует ссылка на социальную сеть Facebook.

Представим анализ форума интернет-сообщества ООО «Сочное яблоко» в социальной сети Facebook. По состоянию на 10 апреля 2019 года страница сообщества включает 2487 подписчиков. Шапка страницы полностью повторяет информацию с сайта. Аватара группа не имеет. Тем не менее, обеспечена навигация – есть отсылка к новостям компании ООО «Сочное яблоко» и акциям. Лента обновляется практически ежедневно. Новости касаются как проводящихся рестораном мероприятий, так и особенностей меню ООО «Сочное яблоко». Тем не менее, коммуникация с аудиторией потребителей продукции и услуг общественного питания не всегда информативна и периодически достаточно примитивна.

Содержатся в социальной сети и содержательные посты. Но они касаются, как правило, особенностей меню ООО «Сочное яблоко». Каждый пост сопровождается тематической иллюстрацией, фото или другой инфографикой. Новости форума написаны информативно, лаконично и кратко. Нет ранжирования постов по рубрикам и значимости. Фотогалерея также активно обновляется. Тем не менее большая часть информации – это

информация имиджевая – размещение фотографий блюд и рецептов, которые не привлекают внимание к группе ООО «Сочное яблоко». Характеризуя посты в группе, хочется отметить их рекламную направленность, которая подчеркивает особенности ресторана ООО «Сочное яблоко», но не осуществляет коммуникации внутри самой сети.

В целом, сообщество форума ООО «Сочное яблоко» нуждается в реорганизации, так как лайки и репосты представлены в минимальном количестве, что свидетельствует о том, что лента событий не актуальна для подписчиков. Сообщество ООО «Сочное яблоко» не интересно для потенциальных будущих потребителей продукции и услуг предприятия общественного питания, так как информационная составляющая слишком отвлеченная от фактических данных.

Ежемесячно компания ООО «Сочное яблоко» использует различные акции. Предлагаются тематические вечеринки, но их не слишком много. Проводится анонсирование достижений ресторана ООО «Сочное яблоко», что также работает на имидж ресторана. Но, в целом, сделанного недостаточно.

Представим анкетирование среди потребителей продукции и услуг предприятия общественного питания ресторана ООО «Сочное яблоко», проведенное с целью выявления тенденций к лояльности и эффективности воздействия маркетинговых функций компании. Основной проблематикой исследования выявлено следующее утверждение: методы продвижения продукции и услуг предприятия общественного питания ООО «Сочное яблоко» используются недостаточно хорошо, а реализация на основе event-технологий не реализуется вообще.

Необходимо посредством анкетирования опровергнуть или подтвердить данную гипотезу. Исследование планируется проводить в несколько этапов. Общая продолжительность исследования – 5 дней.

Цель исследования – выявить сильные и слабые стороны маркетингового продвижения продукции и услуг предприятия общественного питания ООО «Сочное яблоко» с целью нейтрализовать воздействие предпринимательского

риска на деятельность компании путем разработки соответствующих мероприятий. Методы исследования – опрос (анкетирование). Время проведения исследования: 5-10 мая 2019 г.

Выборка происходит по аудиторному фактору. Отбор опрашиваемых ведётся среди посетителей, пользующихся услугами ресторана ООО «Сочное яблоко». Каждый опрашиваемый может заполнить анкету лишь один раз. Для анкетирования объём выборки будет следующим: известно, что ресторан посещает около 60 посетителей в день. В выходные больше. За 5 дней можно опросить около 300 посетителей. Однако, не все из них ответят на вопросы и следует понимать, что невозможно целый день находиться в ресторане.

Задачи исследования:

1. Выявить основные информационные поводы для проведения event маркетинга.
2. Оценить рекламную составляющую сайта, форума интернет-сообщества и их эффективность для привлечения потребителей продукции и услуг предприятия общественного питания ресторана ООО «Сочное яблоко».
3. Определить критерии выбора ресторана потребителями продукции и услуг предприятия общественного питания.

Автором работы был проведен опрос среди потребителей продукции и услуг предприятия общественного питания ресторана ООО «Сочное яблоко». Подавляющее большинство опрашиваемых респондентов при этом находились в возрасте от 27 до 45 лет, их число составило 78% от общего количества опрашиваемых. Выборка, составила 103 человека.

Респондентам предлагалось ответить на ряд вопросов, в результате мы получили следующие данные. Оценка респондентами технологического уровня оснащённости сайта и форума интернет сообщества компании ООО «Сочное яблоко», представлена в таблице 14.

Таблица 14 - Технологический уровень оснащения

Индикатор	В абсолютных показателях, чел.	Доля, %
высокий уровень	42	41
средний уровень	27	26
низкий уровень	34	33
Всего	103	100

Итак, технологический уровень, сайта и форума интернет сообщества компании ООО «Сочное яблоко», оценивается респондентами достаточно высоко – 41 % считают его высоким, 26 % средним и 33 % низким.

Оценка стоимости услуг предприятия общественного питания ресторана ООО «Сочное яблоко» приведена в таблице 15.

Таблица 15 - Стоимость услуг в оценках респондентов

Индикатор	В абсолютных показателях, чел.	Доля, %
высокая	36	35
средняя	44	43
низкая	23	22
Всего	103	100

Итак, стоимость услуг предприятия общественного питания ресторана ООО «Сочное яблоко» респондентами оценивается по-разному – 35% опрошенных назвали ее высокой, 43% средней и 22% низкой. Такой разброс объясняется различиями в материальном положении респондентов – та цена, которая для одного потребителя за месяц может быть низкой, для другого является достаточно ощутимой.

Оценка продвижения услуг предприятия общественного питания ресторана ООО «Сочное яблоко» с помощью сайта и форума интернет сообщества компании, представлена в таблице 16.

Таблица 16 - Мнение респондентов об организации продвижения

Индикатор	В абсолютных показателях, чел.	Доля, %
отличный	42	41
хороший	34	33

удовлетворительный	27	26
плохой, не нравится категорически.	0	0
Всего	103	100

Итак, оценка продвижения услуг предприятия общественного питания ресторана ООО «Сочное яблоко» с помощью сайта и форума интернет сообщества компании респондентами оценивается по-разному – 41% опрошенных назвали ее отличной, 33% хорошей, 26% удовлетворительной.

Данные об оценке элементов фирменного стиля предприятия общественного питания ресторана ООО «Сочное яблоко» содержатся в таблице 17.

Таблица 17 - Мнение респондентов об элементах фирменного стиля (логотип, название)

Индикатор	В абсолютных показателях, чел.	Доля, %
отличные	45	44
хорошие	37	36
удовлетворительные	20	19
плохие, не нравится категорически	1	1
Всего	103	100

Элементы фирменного стиля (логотип, название), также большинству опрошенных клиентов нравятся. Оценили их на «отлично» 44% респондентов, на «хорошо» – 36%.

Таким образом, информативное наполнение негативно оценивают 41%, нейтрально 44% и положительно только 15% респондентов. Информацию о мероприятиях и расписании предприятия общественного питания ресторана ООО «Сочное яблоко» респонденты оценили приблизительно также – 43% негативно, 44% нейтрально и только 13% положительно.

Мнение респондентов о состоянии продвижения услуг предприятия общественного питания ресторана ООО «Сочное яблоко» с помощью сайта и форума интернет сообщества компании позволяют оценить данные таблицы 18.

Таблица 18 - Качество продвижения

Индикатор	В абсолютных показателях, чел.	Доля, %
благоприятный	52	50
не благоприятный	51	50
Всего	103	100

При оценке мнения респондентов разделились – половина опрошенных сочла продвижение услуг предприятия общественного питания ресторана ООО «Сочное яблоко» с помощью сайта и форума интернет сообщества компании благоприятным, другая половина – неблагоприятным.

Мнение респондентов о качестве услуг предприятия общественного питания ресторана ООО «Сочное яблоко» в целом представлено в таблице 19.

Таблица 19 - Оценка качества услуг

Индикатор	В абсолютных показателях, чел.	Доля, %
высокий уровень	45	44
средний уровень	41	40
низкий уровень	17	16
Всего	103	100

Итак, качество услуг предприятия общественного питания ресторана ООО «Сочное яблоко» в целом (44%) опрошенных респондентов оценили как высокое, 40% как среднее и только 16% как низкое.

В ходе проведения исследования выявлено: методы продвижения продукции и услуг предприятия общественного питания ООО «Сочное яблоко» используются недостаточно хорошо, а реализация на основе event-технологий не реализуется. Гипотеза подтверждена и выявлены основные информационные поводы для проведения event маркетинга, так как оценена рекламная составляющая сайта, форума интернет-сообщества и их эффективность для привлечения потребителей продукции и услуг предприятия общественного питания ресторана ООО «Сочное яблоко».

Обозначим мероприятия, направленные на снижение воздействия предпринимательских рисков ООО «Сочное яблоко» и обозначим бюджет мероприятий, а также проведем оценку их эффективности.

Время проникновения на рынок и затраты на event маркетинг продукции и услуг предприятия общественного питания ООО «Сочное яблоко» связаны напрямую с готовностью маркетинговых инструментов во временных периодах. Следовательно, должен быть представлен период проникновения на рынок именно исходя из степени этой зависимости.

Таблица 20 - План график – готовность маркетинговых инструментов сайта, форума интернет-сообщества во временных периодах

Инструмент	Июнь 2019
Система рассылки	*
Система онлайн-учета	*
телефония и CRM	*
call center - готовность/запуск	*
Продажи	*
Готовность - визуально	*
Готовность - системно	*

Продвижение event маркетинга продукции и услуг предприятия общественного питания ООО «Сочное яблоко»:

1. Реклама сайта, форума интернет-сообщества в Интернете;
2. Продвижение сайта, форума интернет-сообщества на Интернет-страницах.

Таблица 21 - Мероприятия комплекса event маркетинга (разовые)

Мероприятия	Исполнители	Затраты в рублях
Разработка и создание бренда сайта, форума интернет-сообщества	Брендинговое агентство	25 000.
Оптимизация сайта, форума интернет-сообщества	Агентство по созданию сайтов	50 000.
Итого:		75 000 руб.

Мероприятия комплекса event маркетинга (постоянные), представлены табл.22.

Таблица 22 - Мероприятия комплекса маркетинга (постоянные)

Мероприятия	Периодичность и длительность	Сумма к оплате в месяц в рублях	Затраты в год в рублях
Реклама сайта, форума интернет-сообщества в социальной сети	ежемесячно	10 000	120 000
Продвижение сайта, форума интернет-сообщества компании в рейтинге на Интернет-страницах	ежемесячно	5 000	60 000
Интернет - смс рассылка	ежемесячно	10 000	120 000
Итого:		25 000 руб.	300 000 руб.

Современные реалии подтверждают, что у организации, нацеленной на развитие и получение прибыли, должен работать event маркетинг, обеспечивающий потенциальных и реальных клиентов актуальной информацией, ответами на популярные вопросы, фотографиями и описанием продукции. В помощь сайту и форуму интернет-сообщества компании ООО «Сочное яблоко» – контекстная реклама, партнерское взаимодействие с дружественными организациями (информация на их сайтах).

Системный подход управления предполагает проведение оценки эффективности принятия управленческого решения предприятия общественного питания ООО «Сочное яблоко», направленного на внедрение и реализацию мероприятий по нейтрализации воздействия предпринимательского риска путем сопоставления полученного организацией результата с затраченными для этого ресурсами.

Эффективным экономическим показателем в данном случае, служит определение оценки уровня рентабельности, достигнутого в процессе реализации управленческого решения, направленного на внедрение и реализацию мероприятий по нейтрализации воздействия предпринимательского риска. Рентабельность является основным критерием определения эффективности управления. Классическое соотношение,

позволяющее оценить экономическую эффективность (Э) от внедрения и реализации мероприятий по нейтрализации воздействия предпринимательского риска, имеет вид:

$$\bullet \quad \text{Э} = \frac{\text{Стоимость прибавочного продукта}}{(\text{Затраты на создание прибавочного продукта})} \times 100\% \quad (3)$$

В процессе внедрения и реализации мероприятий по нейтрализации воздействия предпринимательского риска предприятия общественного питания ООО «Сочное яблоко», предполагается получить доход в размере не менее 600 000,00 рублей.

Оценим экономическую эффективность (Э) от внедрения и реализации мероприятий по нейтрализации воздействия предпринимательского риска:

$$\bullet \quad \text{Э} = \frac{600\,000,00}{(375\,000,00)} \times 100\% = 160\% \quad (4)$$

Экономическая эффективность (Э) от внедрения и реализации мероприятий event маркетинга, обеспечивающих ООО «Сочное яблоко» нейтрализацию воздействия предпринимательского риска, составит 160%.

Таким образом, чтобы обеспечивать эффективность системы управления предпринимательскими рисками организаций путем оценки управленческих решений, направленных на нейтрализацию воздействия предпринимательского риска, необходимо измерять результаты реализации управленческих решений на основании системного подхода управления. При применении данного метода измерения, свойственного системному подходу оценка минимизации воздействия предпринимательского риска вносит определенность и показывает уровень достигнутой экономической эффективности от внедрения и реализации мероприятий по итогам реализации управленческих решений.

3.2. Совершенствование системы управления предпринимательскими рисками

В соответствии с методологией COSO ERM на предпринимательский риск компании ООО «Сочное Яблоко» можно воздействовать на базе механизма оценки предпринимательских рисков в системе управления, с помощью приемов финансового менеджмента [39].

Механизм оценки предпринимательских рисков в системе управления, компании ООО «Сочное Яблоко» должен обязательно включать в себя согласованную систему целей, форм и методов управления рисками, определять критерии и условия оценки предпринимательских рисков. Механизм оценки предпринимательских рисков в системе управления ООО «Сочное Яблоко» должен базироваться на:

- информационной поддержке;
- конкретных правилах финансового, информационного и технологического взаимодействия хозяйствующего субъекта и систему управления рисками между собой;
- методах формирования управляющих параметров (рычагов: планов, цен, нормативов);
- методах финансового и оперативного управления;
- административных и финансовых ограничениях деятельности субъектов хозяйствования.

Таким образом, под механизмом оценки предпринимательских рисков в системе управления, компании ООО «Сочное Яблоко» понимаем набор финансовых, организационных, правовых, экономических правил, регламентирующих систему управления предпринимательскими рисками и финансовыми отношениями субъекта хозяйствования с внешней средой и внутри них, а также между элементами экономической системы.

Механизм оценки предпринимательских рисков в системе управления, компании ООО «Сочное Яблоко» должен соединять планирование материальных, трудовых и финансовых ресурсов, сохраняя их сбалансированность через обеспечение качественного управления организационно-финансовыми отношениями хозяйствующего субъекта через финансовые рычаги с помощью методов оценки риска. Таким образом, к механизму оценки предпринимательских рисков в системе управления, компании ООО «Сочное Яблоко», можно отнести: организационные и финансовые отношения; организационные и финансовые рычаги; организационные методы и качественные и количественные методы оценки риска; правовое, информационное и методическое обеспечение процесса управления рисками.

Функции механизма оценки предпринимательских рисков в системе управления, компании ООО «Сочное Яблоко» определяют формирование структуры управляющей системы риск-менеджмента: управление рисками через управление активами и денежными потоками (рисунок 9).



Источник: составлено автором

Рисунок 9 - Функции механизма оценки предпринимательских рисков в системе управления

Достижение цели механизма оценки предпринимательских рисков в системе управления, компании ООО «Сочное Яблоко» есть решение всех стратегических задач организации. С точки зрения системного подхода можно, например, рассмотреть механизм оценки предпринимательских рисков в системе управления, компании ООО «Сочное Яблоко» как процесс перехода из исходного состояния в состояние до получения конечного результата при участии ряда ограничений и механизмов, с обязательным учетом рисков.

В совокупности стратегия и приемы механизма оценки предпринимательских рисков в системе управления, компании ООО «Сочное Яблоко» должны образовывать своеобразную систему и в соответствии с методологией COSO система управления предпринимательскими рисками — это процедура, осуществляемая советом директоров, менеджерами и другими сотрудниками, которая начинается при разработке стратегии и затрагивает всю деятельность организации. Она направлена на выявление потенциальных событий, которые могут влиять на организацию, и управление связанным с этими событиями риском, а также контроль за не превышением риск-аппетита организации и предоставлением разумной уверенности в достижении целей организации:

1. Определение рисков внутри организации с учетом ее целей и задач.
2. Создание библиотеки рисков компании. Это основа всесторонней оценки возможных угроз. В библиотеке кратко определены риски, которым подвергается организация. Это помогает определить и обсудить риски, а также распределить их на группы: риски соответствия, стратегические, операционные, финансовые и репутационные риски.

3. Назначение ответственного. Для каждого риска из названной библиотеки требуется определить наиболее подходящего сотрудника ООО «Сочное Яблоко» для мониторинга и управления риском. Иными словами, это «владелец» риска, отвечающий за оценку угрозы и выявление связанных с ней элементов управления, а также внедрение и поддержание надлежащего контроля в рамках зоны ответственности. На один риск может приходиться более одного «владельца».

4. Определение элементов управления для смягчения и снижения рисков ООО «Сочное Яблоко». Работая с «владельцами» рисков, целесообразно выявить элементы управления, необходимые для смягчения и (или) снижения риска. Каждому из них также должен быть назначен «владелец», или ответственная сторона. Это также не обязательно должно быть обязанностью только одного человека.

5. Оценка риска и его воздействия. Склонность к риску в компании основывается на собственной оценке компромисса между риском и доходностью. Оценка финансовых последствий и вероятности риска может помочь руководству ООО «Сочное Яблоко» в определении того, какой риск принять, отклонить или уменьшить.

Работая с «владельцами» рисков, надо оценить каждую возможную угрозу из библиотеки рисков на основе:

- финансовых последствий или значимости, то есть насколько это воздействие следует учитывать, принимая во внимание влияние смягчающих действий и мониторинга рисков;

- правдоподобия, то есть насколько вероятно, что данный риск реален после смягчающих действий. Оценка каждой потенциальной опасности может быть либо количественной, либо качественной в зависимости от наличия информации или уверенности. Для других рисков, возможно, имеет смысл разработать подход на основе сценариев.

б. Ежегодный пересмотр сформированной библиотеки рисков ООО «Сочное Яблоко», смягчающих средств для управления ими, а также их «владельцев». Оценка риска представляет собой динамичный процесс и должна проводиться по крайней мере ежегодно и, конечно, чаще, если произошло существенное изменение в работе компании ООО «Сочное Яблоко». Кроме того, очень важно повторно пересматривать библиотеку, так как угрозы могут развиваться и меняться из года в год.

В современных условиях хозяйствования, характеризующихся политической экономической и социальной нестабильностью, направление совершенствования системы управления предпринимательскими рисками на предприятии общественного питания ООО «Сочное яблоко» должно включать механизм управления рисками.

Первым этапом формирования механизма управления риском на предприятии общественного питания ООО «Сочное яблоко» является создание службы риск-менеджмента.

На сегодняшнем этапе развития российской экономики целью этой службы является минимизация потерь посредством мониторинга деятельности предприятия общественного питания ООО «Сочное яблоко», анализа всего комплекса его видов деятельности, выработки рекомендаций по снижению рисков и контроля за, их выполнением.

Источниками информации, предназначенной для анализа риска предприятия общественного питания ООО «Сочное яблоко» являются:

1. Бухгалтерская отчетность предприятия общественного питания ООО «Сочное яблоко». Данные документы (баланс, отчет о прибыли и убытках, о движении денежных средств и т. д.) в сжатой форме содержат всю официальную информацию о предприятии состоянии основных фондов, уровень запасов материалов и готовой продукции, величину дебиторской и кредиторской задолженностей, финансовые результаты деятельности предприятия и пр. Анализ бухгалтерской отчетности предприятия позволит выявить значительную долю предпринимательских рисков;

2. Организационная структура и штатное расписание предприятия общественного питания ООО «Сочное яблоко». Анализ данной информации позволяет выявлять значительную долю предпринимательских рисков;

3. Карты технологических потоков предприятия общественного питания ООО «Сочное яблоко» (техничко-производственные риски предпринимательские риски);

4. Договоры и контракты предприятия общественного питания ООО «Сочное яблоко» (деловые и юридические риски предпринимательские риски);

5. Себестоимость производства продукции предприятия общественного питания ООО «Сочное яблоко». Ее анализ позволяет выявить подавляющее большинство предпринимательских рисков и определить денежное выражение потерь из-за возникновения рисковх ситуаций; финансово-производственные планы предприятия. Полнота их выполнения дает возможность комплексно оценить устойчивость предприятия ко всей совокупности рисков;

6. Маркетинговые планы предприятия общественного питания ООО «Сочное яблоко», направленные на продвижение услуг и продукции ресторана. Анализ данной информации позволяет выявлять значительную долю предпринимательских рисков.

По завершении сбора информации, предназначенной для анализа рисков предприятия общественного питания ООО «Сочное яблоко» служба риск-менеджмента получит возможность реально оценить динамику показателей деятельности предприятия с учетом воздействий внешних и внутренних социально-экономических и политических факторов, что позволит всесторонне и профессионально спрогнозировать будущее состояние рыночной конъюнктуры сферы общественного питания и реально оценить возможные риски предприятия общественного питания ООО «Сочное яблоко».

Логическим продолжением работы службы риск-менеджмента предприятия общественного питания ООО «Сочное яблоко» должно стать

формирование программы мероприятий по управлению рисками, при разработке, которой должно быть учтено следующее:

- размер возможного ущерба и его вероятность для предприятия общественного питания ООО «Сочное яблоко»;
- существующие механизмы снижения риска, предлагаемые системой управления рисками предприятия общественного питания ООО «Сочное яблоко» и их производственно-экономическая эффективность для предприятия общественного питания ООО «Сочное яблоко»;
- производственно-экономическая эффективность предлагаемых службой мероприятий по снижению рисков для предприятия общественного питания ООО «Сочное яблоко»;
- практическая возможность реализации мероприятий предприятием общественного питания ООО «Сочное яблоко» в рамках выделенного лимита средств;
- соответствие мероприятий существующим нормативным актам, целям долгосрочного и краткосрочного планирования развития предприятия общественного питания ООО «Сочное яблоко» и основным направлениям его финансовой политики;
- субъективное отношение к риску разработчиков руководства предприятия общественного питания ООО «Сочное яблоко».

При разработке программы мероприятий по управлению рисками специалистам службы риск-менеджмента предприятия общественного питания ООО «Сочное яблоко» следует ориентироваться на максимальную унификацию формируемых оценок уровня риска, что выражается в формировании универсальных параметров, характеризующих объем возможного ущерба, в качестве таких параметров наиболее целесообразно использовать воздействия рисков на финансовые потоки и финансовое состояние предприятия.

Завершающим этапом разработки программы является формирование комплекса мероприятий предприятия общественного питания ООО «Сочное

яблоко» по снижению рисков, с указанием планируемого эффекта от их реализации, сроков внедрения, источников финансирования и лиц ответственных за выполнение данной программы. Программа комплекса мероприятий предприятия общественного питания ООО «Сочное яблоко» обязательно должна быть утверждена руководством предприятия и учтена, при финансово-производственном планировании. При этом рекомендуется аккумулировать всю информацию об ошибках и недостатках разработки программы, проявившихся в ходе ее реализации. Такой подход позволит системе управления предпринимательскими рисками предприятия общественного питания ООО «Сочное яблоко» провести разработку последующих программ мероприятий по снижению рисков на более качественном уровне с использованием новых полученных знаний о риске.

Все вышеизложенное позволяет сделать вывод о том, что механизм управления рисками предприятия общественного питания ООО «Сочное яблоко» в современных условиях хозяйствования должен иметь четкую иерархическую структуру с необходимостью ее корректировки по итогам реализации программы мероприятий по снижению рисков и с учетом изменяющихся факторов воздействия.

Риск-менеджмент предприятия общественного питания ООО «Сочное яблоко» должен представлять собой сложный многоступенчатый процесс, направленный на снижение вероятности возможного предпринимательского риска хозяйствующего субъекта. Управление предпринимательскими рисками предприятия общественного питания ООО «Сочное яблоко» можно рассматривать как важный аспект обеспечения финансовой устойчивости. Необходимость скорейшего освоения и внедрения методов риск-менеджмента в условиях нестабильной рыночной экономики обусловлена, прежде всего, тем, что в настоящее время на предприятиях общественного питания ООО «Сочное яблоко» отсутствуют эффективные механизмы управления предпринимательскими рисками.

Заключение

Подводя итоги приделанной работы, следует отметить, что предпринимательский риск, в соответствии с мнением российских исследователей – это риск, возникающий при любых видах предпринимательской деятельности, связанных с производством продукции, реализацией товаров и предоставлением услуг; товарно-денежными и финансовыми операциями; коммерцией, а также осуществлением научно-технических проектов. Природа предпринимательских рисков многогранна. Они могут быть стратегическими, финансовыми, операционными, юридическими, репутационными и т.д.

В научной литературе существует множество классификаций различных видов предпринимательских рисков по различным основаниям (в том числе и в зависимости от видов предпринимательской деятельности). Ряд авторов считает, что классификация видов рисков предпринимательской деятельности зависит от субъектов-предпринимательских структур, восприятия обществом степени риска, принципов классификации, целей стратегического плана и т. д.

Анализ основополагающих составляющих концепций управления рисками позволил выявить, что при управлении рисками следует предусматривать наличие их характерных признаков, а управление рисками базируется на совокупности различных методов, моделей и подходов для уменьшения вероятности возникновения угрозы и убытков в процессе реализации предпринимательской деятельности. Основным этапом управления рисками является оценка вероятности возникновения угрозы и размера абсолютных потерь в процессе реализации предпринимательской деятельности. Анализ существующих определений и функций управления позволил выявить сущность системы управления рисками в процессе реализации предпринимательской деятельности, раскрывающуюся через её элементы.

Управление предпринимательскими рисками, а конкретнее: уменьшение вероятности наступления неблагоприятных последствий, происходит поэтапно.

Таким образом, важным моментом в управлении рисками считается создание системы экономической безопасности фирмы, которая отслеживает информацию, приводящую к убыткам. Управление рисками позволит уменьшить степень риска по средствам анализа и прогнозирования. Таким образом, цель управления рисками – доведение степени оцененного в результате анализа риска до уровня минимизации наступления неблагоприятных последствий.

Основная цель системы управления предпринимательскими рисками – это создание процедуры, позволяющей наиболее эффективно использовать капитал предпринимателя в последовательном и постепенном движении в направлении эффективной реализации предпринимательской деятельности, тем самым снижая потери и получая максимальный доход от развития предпринимательской структуры (бизнеса предпринимателя) и поиск путей снижения потерь занимает особенно важное место в практике управления предпринимательскими рисками.

Общество с ограниченной ответственностью «Сочное яблоко» (ООО «Сочное яблоко») является коммерческой организацией, созданной и действующей в соответствии с Гражданским Кодексом Российской Федерации, законом Российской Федерации «Об обществах с ограниченной ответственностью» и иным действующим законодательством, регулирующим деятельность хозяйственных обществ. Основной род деятельности ООО «Сочное Яблоко»: деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания (ОКВЭД 56.10). Анализ основных организационно-экономических показателей деятельности ООО «Сочное Яблоко» за 2016-2018 гг..

Анализируя показатели, следует отметить, что на деятельность организации ООО «Сочное Яблоко», воздействовали предпринимательские риски, связанные с факторами косвенного воздействия, которые не могут оказывать прямого влияния на предпринимательскую деятельность и уровень риска, но способствуют его изменению. К факторам косвенного воздействия на деятельность организации ООО «Сочное Яблоко», относятся: политические

условия; экономическая обстановка в стране; экономическое положение в отрасли; международные события: нарастание санкционного воздействия стран ЕС, США и примкнувших к ним государств.

Для того чтобы понять, каким рискам подвержено предприятие ООО «Сочное Яблоко», необходимо изучить его основные показатели, а также провести расчет коэффициентов. Это поможет выявить слабые стороны в финансовой деятельности предприятия.

На основании проведенного анализа, можно сделать следующие выводы. В 2018 году коэффициент автономии составил 2,3. По сравнению с 2017 годом коэффициент автономии незначительно снизился на 0,56. Коэффициент текущей ликвидности в 2018 году составил 12,8. По сравнению с 2017 годом этот коэффициент снизился на 9,2. Коэффициент быстрой ликвидности в 2018 году снизился по сравнению с в 2017 годом и составил 12,6. В 2018 году коэффициент рентабельности собственного капитала составил 20%. По отношению к 2017 году, значение этого показателя снизилось на 7%. Коэффициент рентабельности продаж в 2018 году составил 20%. По отношению к 2017 году значение этого показателя снизилось на 1%.

Оценка воздействия предпринимательского риска на деятельность ООО «Сочное Яблоко» начинается с определения значения категории доказанности причинно-следственной связи между ущербом (риском) и показателями отклонений в виде косвенных рискованных факторов, воздействовавших на экономическую эффективность в процессе реализации ведения предпринимательской деятельности ООО «Сочное Яблоко». Значимость предпринимательского риска при его воздействии на деятельность предприятия общественного питания ООО «Сочное Яблоко», с учетом показателей отклонений.

Таким образом, информация полученная в процессе числовой оценки и оценки значимости предпринимательского риска, воздействующего на деятельность ООО «Сочное Яблоко» с использованием прямых экономико-математических методов, характеризует предпринимательский риск, как

умеренный: который может вызвать определенный ущерб, но возникает лишь в определенные периоды деятельности ООО «Сочное Яблоко». Данная информация способна помочь руководству ООО «Сочное Яблоко», учредителям компании, инвесторам, кредиторам оценить степень значимости риска и принять меры, направленные на нейтрализацию негативного воздействия предпринимательского риска.

Обозначены мероприятия, направленные на снижение воздействия предпринимательских рисков ООО «Сочное яблоко» и обозначен бюджет мероприятий, а также проведена оценка их эффективности.

В процессе внедрения и реализации мероприятий по нейтрализации воздействия предпринимательского риска предприятия общественного питания ООО «Сочное яблоко», будет получен доход в размере не менее 600 000,00 рублей. Экономическая эффективность (Э) от внедрения и реализации мероприятий event маркетинга, обеспечивающих ООО «Сочное яблоко» нейтрализацию воздействия предпринимательского риска, составит 160%.

Таким образом, чтобы обеспечивать эффективность системы управления предпринимательскими рисками организаций путем оценки управленческих решений, направленных на нейтрализацию воздействия предпринимательского риска, необходимо измерять результаты реализации управленческих решений на основании системного подхода управления. При применении данного метода измерения, свойственного системному подходу оценка минимизации воздействия предпринимательского риска вносит определенность и показывает уровень достигнутой экономической эффективности от внедрения и реализации мероприятий по итогам реализации управленческих решений.

Список используемой литературы

1. Российская Федерация. Законы. Гражданский кодекс Российской Федерации: офиц. текст. – Москва.: ЭЛИТ, 2007. –480 с.
2. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ (ред. от 23.04.2018) «Об обществах с ограниченной ответственностью». Принят Государственной Думой. 14 января 1998 года
3. Антонов, Г.Д. Управление рисками организации: Учеб. пособие / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. -153 с.
4. Архипов, А.Ю. Управление деятельностью предпринимательской структуры в условиях нестабильной внешней среды / А. Ю. Архипов, А.А. Семин // TerraEconomicus. – 2012. – № 2. – С. 95 - 100.
5. Асаул, А.Н. Теория и практика разработки принятия и реализации управленческих решений в предпринимательстве / А.Н. Асаул, В.П. Грахов, О.С. Коваль, Е.И. Рыбнов; под ред. заслуженного деятеля науки РФ, д-ра экон. наук, профессора А.Н. Асаула. – СПб.: АНО «ИПЭВ», 2014. – 304 с.
6. Васильев, Ю.В. Теория управления: учебник / Ю.В. Васильев, В.Н. Парахина, Л.И. Ушвицкий. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 608 с.
7. Гапоненко, А.Л. Теория управления: учебник / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. – М.: Изд-во РАГС, 2011. – 560 с.
8. Гранатуров, В.М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения: учебное пособие / В.М. Гранатуров. – Москва: Дело и Сервис, 2002. – 160 с.
9. Грубенкова, Д.О. Предпринимательство в теориях Р. Кантильона, Маркса, Веблена И Шумпетера: Сравнительный анализ / Д.О. Грубенкова // Международный студенческий научный вестник. – 2016. – № 2.
10. Деревяшкин, С.А. О сущности риска в экономической науке / С.А. Деревяшкин // Экономическая безопасность. - 2014. - №2. - С. 83 - 86.

11. Жуков, Б.М. Исследование систем управления: учебник / Б. М. Жуков, Е.Н. Ткачева. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2016. – 416 с.
12. Иода Е.В. Риски предпринимательской деятельности: подходы к управлению / Е.В. Иода, И.В. Измалкова // Инновационная экономика и право. 2017. - № 3 (8). - С. 24-31.
13. Кабаков, В.С. Предпринимательские риски: сущность, виды, возможности управления. Экономика предпринимательства / В.С. Кабаков, В. Ф. Богачев, М. Б. Алексеева. – СПб., 2017. – 325 с.
14. Косарев А.С. Актуальные вопросы организации управления рисками на российских предприятиях / А.С. Косарев // Управление риском. – 2018. – №2. – С. 2-10.
15. Мазур, И.И. Управление проектами: учебное пособие / И.И. Мазур. 5-е изд., перераб. – М.: Издательство «Омега-Л», 2012. - 960 с.
16. Матвейчук, Ю.Х. Предпринимательская деятельность в России: риски и ответственность / Ю.Х. Матвейчук // Бизнес, Менеджмент и Право. 2014. -№ 2. -С. 55-57.
17. Милль, Дж. Основы политической экономии. В 2 т. / Дж. Миль. Terra Economicus. – М.: Прогресс, 1980. – С. 129–130.
18. Муравьева, Т.Д. Роль предпринимательских рисков в стратегическом управлении организацией / Т.Д. Муравьева // В сборнике: Актуальные проблемы управления: теория и практика Материалы III Международной научно - практической заочной конференции. М-во образования и науки РФ, ФГБОУ ВО "Твер. гос. ун-т»; редкол.: Н.Н. Беденко, д.э.н., проф., [и др.]. 2016. С. 65-69
19. Найт, Ф.Х. Риск, неопределенность и прибыль / Ф.Х. Найт. – М.: Дело, 2003. – 360 с.
20. Нунян, О.А. Предпринимательские риски при реализации финансовой стратегии предприятия и управление ими / О.А. Нунян // Universum: Экономика и юриспруденция. -2015. -№ 7. -С. 2-9.

21. Попельнюхов, С.Н. Управление рисками при реализации зарубежных крупных сложных инвестиционных проектов: автореф. дис. ... канд. экон. наук / С. Н. Попельнюхов. – М.: НИУ МГСУ, 2013. – 147 с.
22. Риккардо, Д. Начала политической экономии и налогового обложения. Антология экономической классики / Д. Риккардо. – М.: Эконом. ключ, 1993. – 2 т.
23. Селина, В.П. Теория реальных опционов: автореф. дис. ... канд. эк. наук: 08.00.10 / В.П. Селина. – М., 2014. – 150 с.
24. Смит, А. Исследование о природе и причинах богатства народов: (комментарии Патрик Дж. О'Рурк) / А. Смит – Москва: Белония М ООО, 2009.– 256 с.
25. Смит, А. Исследования о природе и причинах богатства народов / А. Смит. – М.: Эконом. ключ, 1993. – 161 – 174 с.
26. Ступаков В.С. Управление рисками: монография /В.С. Ступаков. – Москва: Соминтэк, 2014. – 253с.
27. Тейлор, Ф.У. Принципы научного менеджмента / Ф.У. Тейлор. – М.: Контроллинг, 1991. – 104 с.
28. Тутова Н.А. Каждый из видов риска необходимо держать под жестким контролем / Н.А. Тутова // Банковские технологии. -2013. -№ 4. -С. 30.
29. Уродовских, В.Н. Управление рисками предприятия: учебное пособие / В.Н. Уродовских. - Москва, Инфра-М, 2018 – 218 с.
30. Чернова, Г.В. Управление рисками: учебное пособие / Г.В. Чернова, А.А. Кудрявцев. – М.: ТК Велби; Проспект, 2005. – 310 с.
31. Шалаев, И.А. Современные методические подходы в управлении рисками промышленных предприятий / И.А. Шалаев, И.А. Соболева, Н.М. Николаенко // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. -2016. -№7 (17). -С. 346-351.
32. Шарина, Г.А. Финансовый механизм – активный элемент в системе управления финансами / Г.А. Шарина // Вестник Калмыцкого университета. – 2013. – Т. 1. – № 17. – С. 93–98.

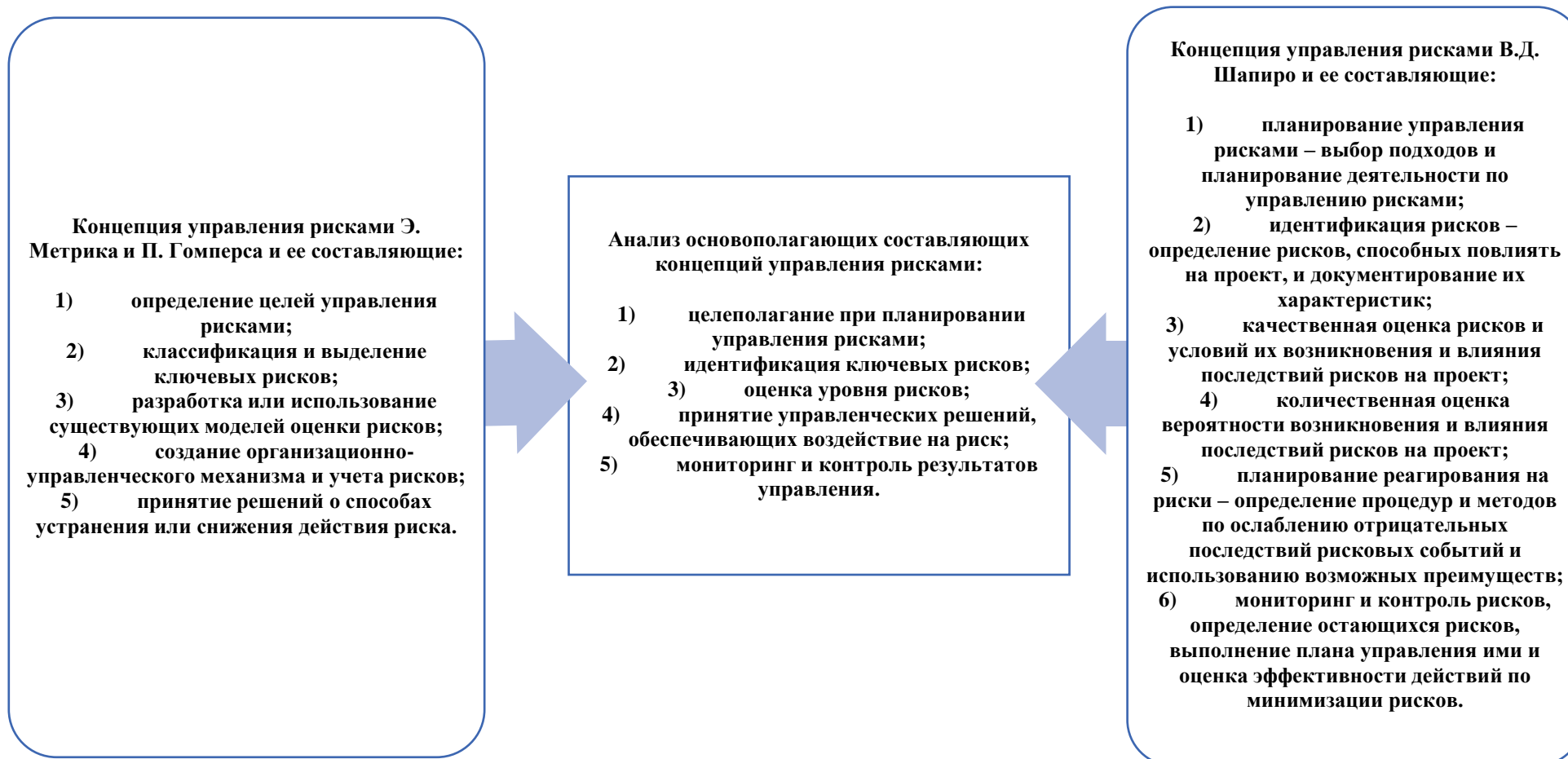
33. Шириков, А.Д. Схемы классификации рисков в управлении предпринимательской деятельностью / А.Д. Шириков, В.А. Ивонин // RU SCIENCE. 2015. - Т. 1. - № 1. - С. 4-9.
34. Gompers P. A., Ishii J. L., Metrick A. Corporate governance and equity prices // Quarterly Journal of Economics. 2003. Vol. 118. P. 107-155
35. Кантильон. Р. Очерк о природе торговли вообще / Р. Кантильон пер. с франц. О. Ананьин [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.library.ru> (20.03.2019)
36. Модель McKinsey 7S // Информационный портал «Powerbranding». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/mckinsey-7s-model>.(дата обращения.02.03.2019)
37. Сочное Яблоко, ООО. ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "СОЧНОЕ ЯБЛОКО". [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sbis.ru/contragents/6324044136/632401001> (дата обращения.02.03.2019)
38. Теория мотивации Дугласа МакГрегора // Блог интернет-маркетинга «Infomarketing». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://infomarketing.ru/lichnostnyj-rost/teoriya-x-i-y-makgregora> (дата обращения.02.03.2019)
39. Управление рисками организации. Интегрированная модель. (COSO ERM). The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary_russian.pdf (дата обращения 10.03.2019)
40. Файоль, А. Общее и промышленное управление / А. Файоль. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://gtmarket.ru/laboratory/basis/5783/5784> (дата обращения 10.03.2019)
41. Школа социальных систем «Lib.Sale» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://lib.sale/teoriya-upravleniya-besplatno/shkola-sotsialnyih-sistem.html>(дата обращения.02.03.2019)

42. Internal Control – Integrated Framework. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), New York, AICPA, 1992. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.coso.org/IC.htm> (дата обращения.02.03.2019)

Функции риска в предпринимательской деятельности

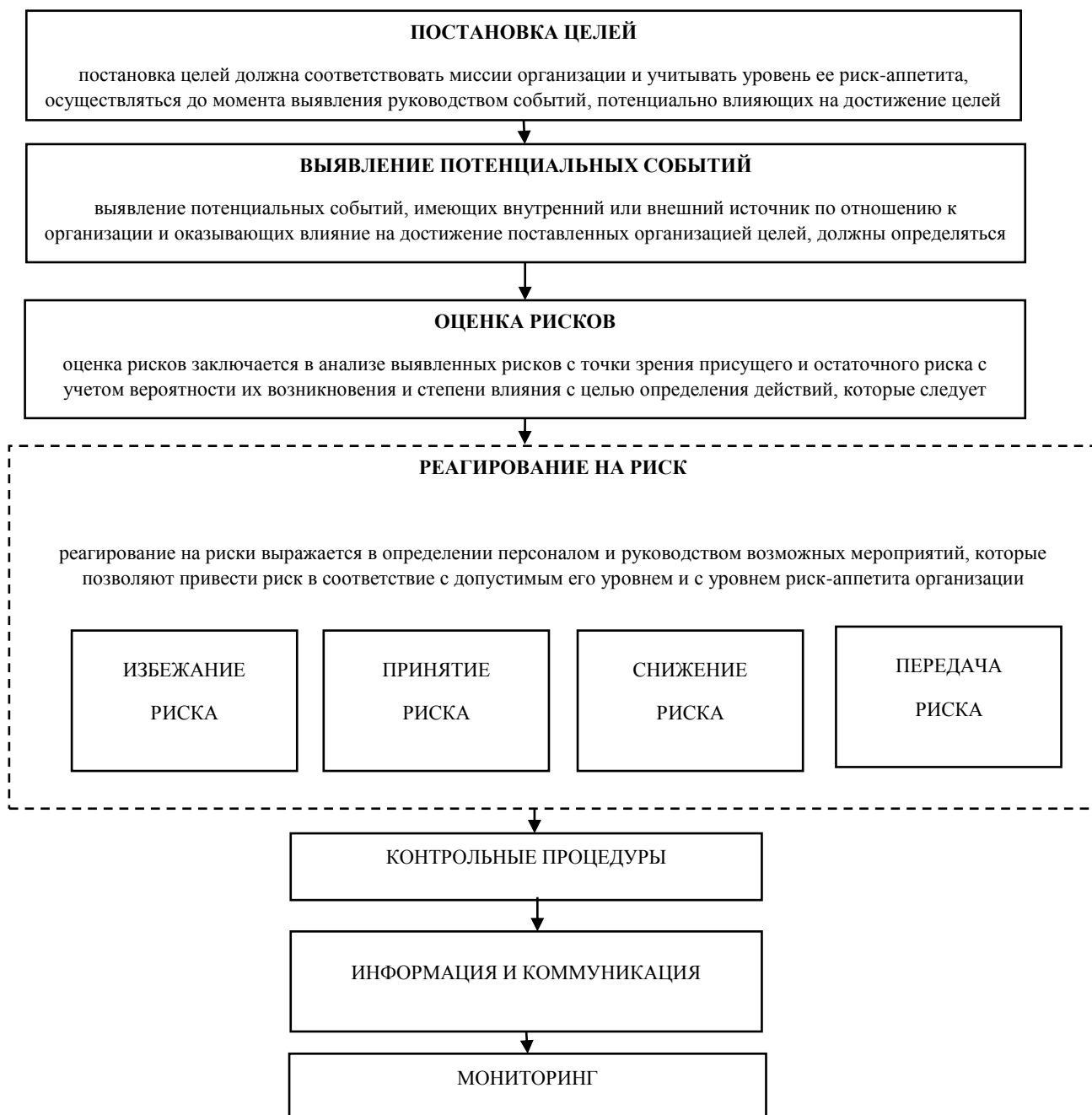


Анализ основополагающих составляющих концепций управления рисками



Источник: составлено автором

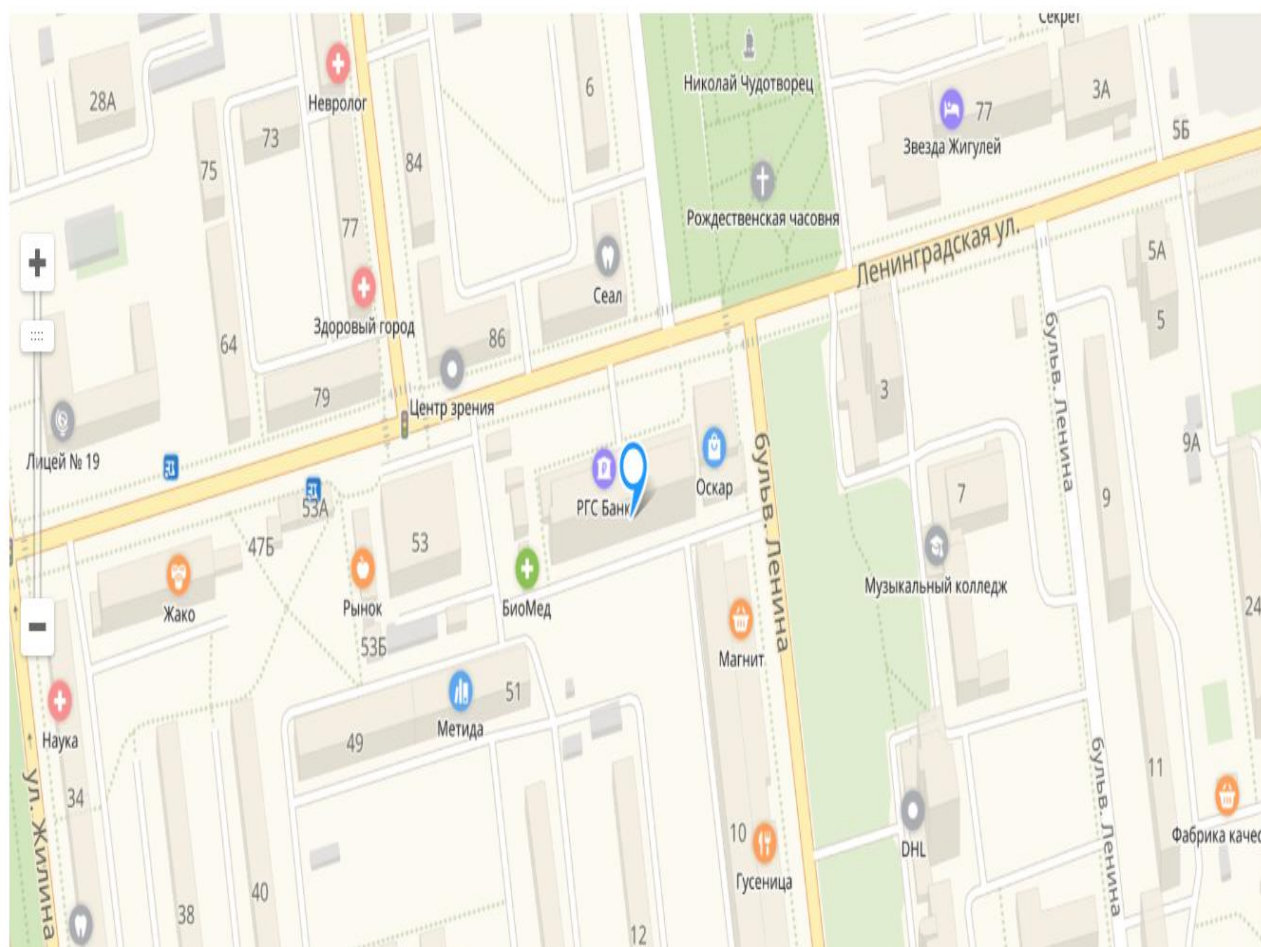
Схема управления риском по методологии COSOERM



Количественные методы оценки предпринимательских рисков

Метод	Количественные методы анализа-сущность метода	Особенности метода
Имитационное моделирование	Предполагает построение финансовой модели и многократный расчет сценариев ведения деятельности, рассчитываемых с учетом корреляции связей между ее параметрами	Метод сложен в использовании, необходимо применение специального программного обеспечения, а также проведение дополнительных исследований
Метод сценариев	Посредством одновременного внесения изменений в ряд технико-экономических параметров, формируются альтернативные базовому сценарию развития бизнеса	Применение этого метода устраняет ограничение по количеству факторов.
Анализ чувствительности	Посредством внесения поочередных одиночных изменений в техникоэкономические параметры ведения бизнеса, выявляются риски, в наибольшей степени влияющие на предпринимательскую структуру	Метод также позволяет оценить степень отклонения параметра, при которой бизнес становится убыточным.
Анализ показателей эффективности и динамики денежного потока	Предполагает рассмотрение запаса прочности бизнеса, выявляемое относительными показателями	Дает лишь агрегированную оценку всех рисков
Метод достоверных эквивалентов	Предполагает экспертную корректировку денежных потоков зависимости от субъективной оценки уровня риска, сопряженного с получением этих денежных потоков	Опасность метода заключается в том, что не существует обоснованных методов расчета без рисков эквивалентов, а также субъективностью экспертной оценки
Корректировка нормы дисконтирования	Предполагает увеличение ставки дисконтирования в соответствии с совокупностью рисков, воздействующих на бизнес предпринимателя	Не учитывает изменения уровня риска в ходе реализации деятельности предпринимателя

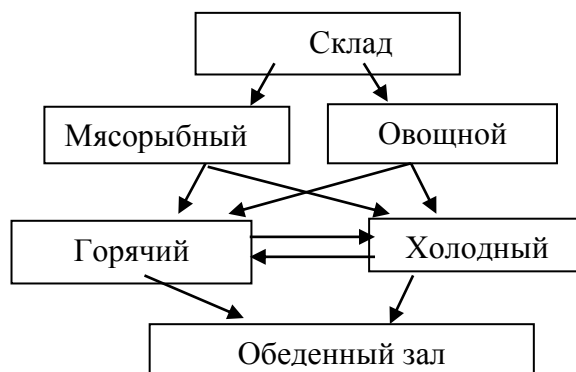
Расположение ООО «Сочное Яблоко»



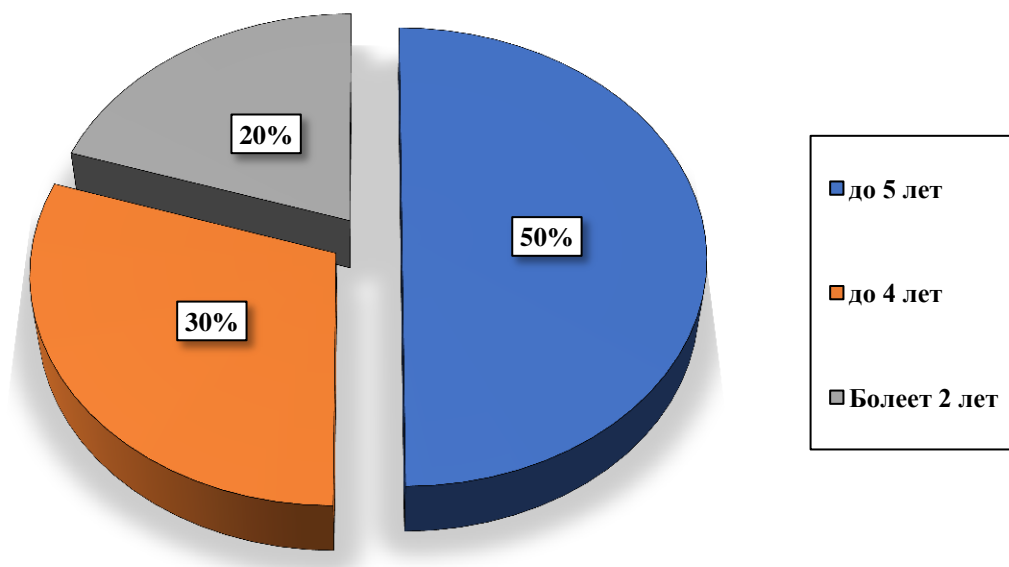
Ассортиментная группа



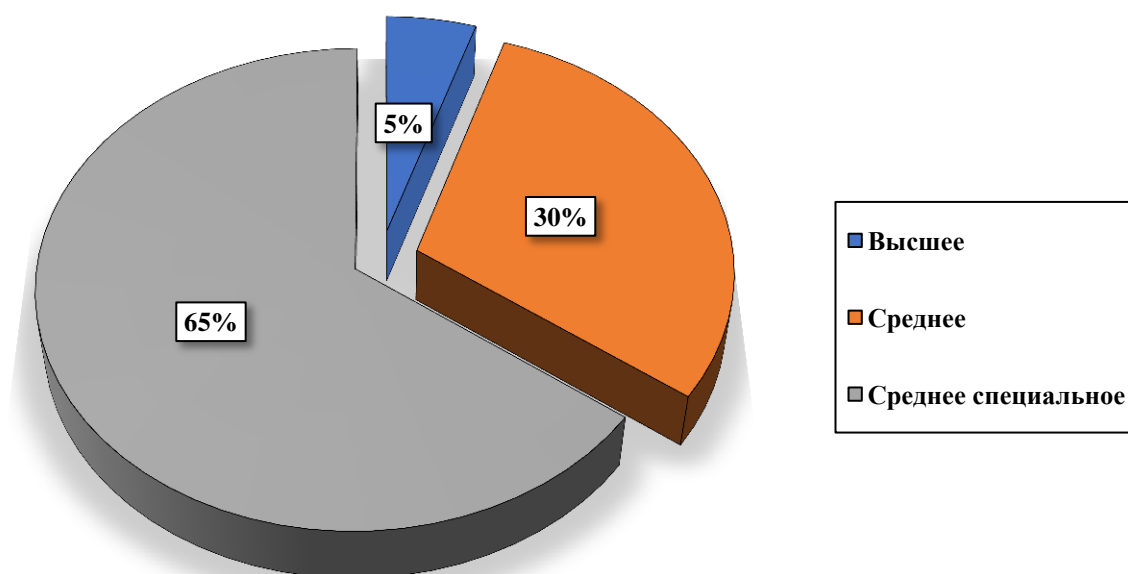
Схема взаимосвязи между цехами ООО «Сочное Яблоко»



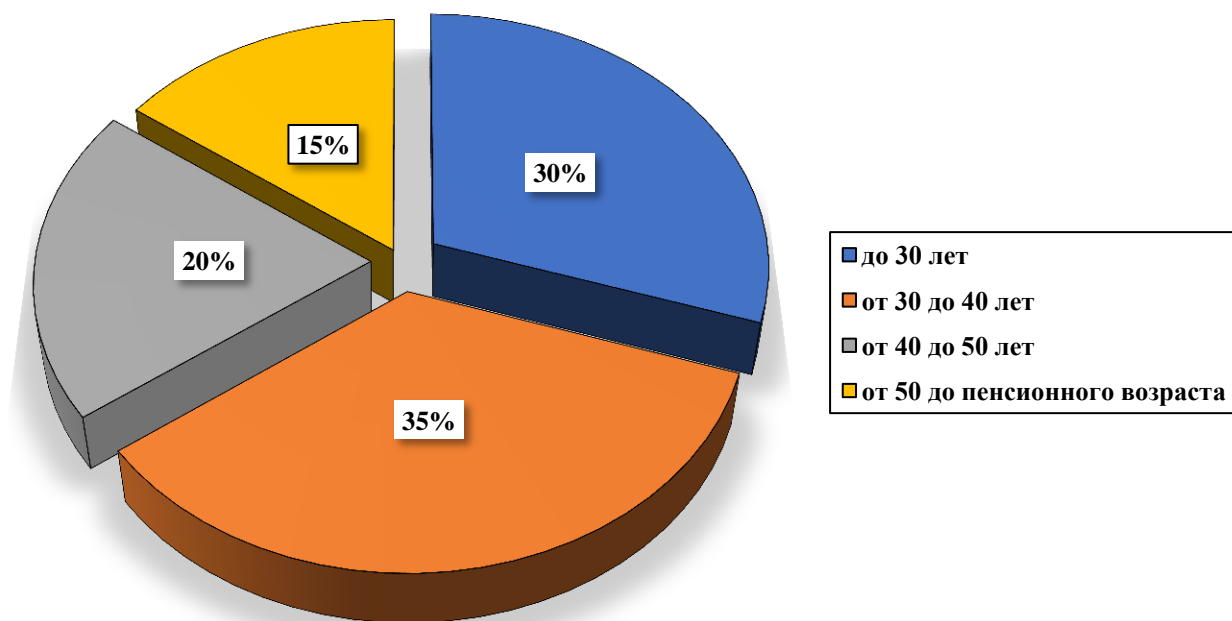
Характеристика персонала по стажу работы



Характеристика уровня образования



Характеристика возрастного состава персонала



Приложение М

Приложение № 1
к Приказу Министерства финансов Российской Федерации
от 02.07.2010 № 66н
(в ред. Приказов Минфина России
от 05.10.2011 № 124н,
от 06.04.2015 № 57н,
от 06.03.2018 № 41н)

Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2018 г.

Организация ООО «Сочное Яблоко» по ОКПО
Идентификационный номер налогоплательщика _____ ИНН
Вид экономической деятельности деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания по ОКВЭД
Организационно-правовая форма/форма собственности _____ по ОКОПФ/ОКФС
Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.) по ОКЕИ
Местонахождение (адрес) 445021, Самарская область, город Тольятти, улица Ленинградская, 55, комната 68.

Коды		
0710001		
31	12	18
21200312		
6324044136		
56.10		
1 23 00		16
384 (385)		

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	На <u>31 декабря</u>	На 31 декабря	На 31 декабря
		<u>2018</u> г. ³	<u>2017</u> г. ⁴	<u>2016</u> г. ⁵
	АКТИВ			
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Нематериальные активы			
	Результаты исследований и разработок			
	Нематериальные поисковые активы			
	Материальные поисковые активы			
	Основные средства	264	276	289
	Доходные вложения в материальные ценности			
	Финансовые вложения			
	Отложенные налоговые активы			
	Прочие внеоборотные активы			
	Итого по разделу I	264	276	289
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Запасы	10097	9931	8002
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям			
	Дебиторская задолженность	200	300	200
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)			
	Денежные средства и денежные эквиваленты	296	196	139
	Прочие оборотные активы	712	1094	500
	Итого по разделу II	11305	11521	10641
	БАЛАНС	11569	11797	10930

Пояснения 1	Наименование показателя 2	На 31 декабря	На 31 декабря	На 31 декабря
		20 18 г.3	20 17 г.4	20 16 г.5
	ПАССИВ			
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ 6			
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	10	10	10
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	()7	()	()
	Переоценка внеоборотных активов			
	Добавочный капитал (без переоценки)			
	Резервный капитал			
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	6310	5090	6412
	Итого по разделу III	6320	6000	6422
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства	4629	5277	4119
	Отложенные налоговые обязательства			
	Оценочные обязательства			
	Прочие обязательства			
	Итого по разделу IV	4629	5277	4119
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства			
	Кредиторская задолженность	620	520	389
	Доходы будущих периодов			
	Оценочные обязательства			
	Прочие обязательства			
	Итого по разделу V	620	520	389
	БАЛАНС	11569	11797	10930

Руководитель _____
(подпись) (расшифровка подписи)

“ 31 ” декабря 20 18 г.

Примечания

1. Указывается номер соответствующего пояснения.
2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанным Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных активах, обязательствах могут приводиться общей суммой с раскрытием в пояснениях к бухгалтерскому балансу, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.
3. Указывается отчетная дата отчетного периода.
4. Указывается предыдущий год.
5. Указывается год, предшествующий предыдущему.
6. Некоммерческая организация именуется указанный раздел "Целевое финансирование". Вместо показателей "Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)", "Собственные акции, выкупленные у акционеров", "Добавочный капитал", "Резервный капитал" и "Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)" некоммерческая организация включает показатели "Паевой фонд", "Целевой капитал", "Целевые средства", "Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества", "Резервный и иные целевые фонды" (в зависимости от формы некоммерческой организации и источников формирования имущества).
7. Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

Пояснения 1	Наименование показателя 2	За <u>31 декабря</u>	За <u>31 декабря</u>
		20 <u>18</u> г.3	20 <u>17</u> г.4
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода		
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода		
	Совокупный финансовый результат периода 6		
	Справочно Базовая прибыль (убыток) на акцию		
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию		

Руководитель _____
(подпись) (расшифровка подписи)

“ _____ ” _____ 20 _____ г.

Примечания

1. Указывается номер соответствующего пояснения.

2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанный Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных доходах и расходах могут приводиться в отчете о финансовых результатах общей суммой с раскрытием в пояснениях к отчету о финансовых результатах, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.

3. Указывается отчетный период.

4. Указывается период предыдущего года, аналогичный отчетному периоду.

5. Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.

6. Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк "Чистая прибыль (убыток)", "Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода" и "Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) отчетного периода".

(в ред. Приказов Минфина России
от 06.04.2015 № 57н,
от 06.03.2018 № 41н)

Отчет о финансовых результатах
за 31 декабря 2017 г.

Организация	ООО «Сочное Яблоко»	по ОКПО	Коды		
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН	0710002		
Вид экономической деятельности	деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания	ОКВЭД	31	12	17
Организационно-правовая форма/форма собственности		по ОКФС	21200312		
Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.)		по ОКЕИ	6324044136		
			56.10		
			1 23 00		16
			384 (385)		

Пояснения 1	Наименование показателя 2	За 31 декабря	За 31 декабря
		20 17 г. 3	20 16 г. 4
	Выручка 5	17548	15147
	Себестоимость продаж	(14212)	(13002)
	Валовая прибыль (убыток)	3936	3524
	Коммерческие расходы	(1303)	(880)
	Управленческие расходы	(229)	(229)
	Прибыль (убыток) от продаж	3735	2144
	Доходы от участия в других организациях		
	Проценты к получению		
	Проценты к уплате	()	()
	Прочие доходы	1044	871
	Прочие расходы	(2745)	(1749)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2034	1266
	Текущий налог на прибыль	(407)	(253)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)		
	Изменение отложенных налоговых обязательств		
	Изменение отложенных налоговых активов		
	Прочее		
	Чистая прибыль (убыток)	1627	1013

Пояснения 1	Наименование показателя 2	За <u>31 декабря</u>	За <u>31 декабря</u>
		20 <u>17</u> г.3	20 <u>16</u> г.4
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода		
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода		
	Совокупный финансовый результат периода 6		
	Справочно Базовая прибыль (убыток) на акцию		
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию		

Руководитель _____
 (подпись) (расшифровка подписи)

“ _____ ” _____ 20 _____ г.

Примечания

1. Указывается номер соответствующего пояснения.

2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанный Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных доходах и расходах могут приводиться в отчете о финансовых результатах общей суммой с раскрытием в пояснениях к отчету о финансовых результатах, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.

3. Указывается отчетный период.

4. Указывается период предыдущего года, аналогичный отчетному периоду.

5. Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.

6. Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк "Чистая прибыль (убыток)", "Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода" и "Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) отчетного периода".

Наименование показателя	Код	За <u>31 декабря</u> <u>20 18 г.¹⁾</u>	За <u>31 декабря</u> <u>20 17 г.²⁾</u>
Денежные потоки от инвестиционных операций			
Поступления - всего	4210	6159	5233
в том числе:			
от продажи внеоборотных активов (кроме финансовых вложений)	4211	-	
от продажи акций других организаций (долей участия)	4212		
от возврата предоставленных займов, от продажи долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам)	4213	6010	5144
дивидендов, процентов по долговым финансовым вложениям и аналогичных поступлений от долевого участия в других организациях	4214	149	89
прочие поступления	4219		
Платежи - всего	4220	(5988)	(3976)
в том числе:			
в связи с приобретением, созданием, модернизацией, реконструкцией и подготовкой к использованию внеоборотных активов	4221	(3189)	(3976)
в связи с приобретением акций других организаций (долей участия)	4222	()	()
в связи с приобретением долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам), предоставление займов другим лицам	4223	(2799)	()
процентов по долговым обязательствам, включаемым в стоимость инвестиционного актива	4224	()	()
прочие платежи	4229	()	()
Сальдо денежных потоков от инвестиционных операций	4200	171	1257
Денежные потоки от финансовых операций			
Поступления - всего	4310	8090	6459
в том числе:			
получение кредитов и займов	4311	8072	6417
денежных вкладов собственников (участников)	4312		
от выпуска акций, увеличения долей участия	4313		
от выпуска облигаций, векселей и других долговых ценных бумаг и др.	4314		
прочие поступления	4319	18	42

Наименование показателя	Код	За 31 декабря 20 18 г. ¹⁾	За 31 декабря 20 17 г. ²⁾
Платежи - всего	4320	(8090)	(6459)
в том числе:			
собственникам (участникам) в связи с выкупом у них акций (долей участия) организации или их выходом из состава участников	4321	()	()
на уплату дивидендов и иных платежей по распределению прибыли в пользу собственников (участников)	4322	()	()
в связи с погашением (выкупом) векселей и других долговых ценных бумаг, возврат кредитов и займов	4323	()	()
прочие платежи	4329	(8090)	(6459)
Сальдо денежных потоков от финансовых операций	4300	-	-
Сальдо денежных потоков за отчетный период	4400	1208	1590
Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на начало отчетного периода	4450	1590	11 053
Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на конец отчетного периода	4500	1208	1590
Величина влияния изменений курса иностранной валюты по отношению к рублю	4490		

Руководитель _____
(подпись) (расшифровка подписи)

" ____ " _____ 20 ____ г.

Примечания

1. Указывается отчетный период.
2. Указывается период предыдущего года, аналогичный отчетному периоду.

Приложение С

Приложение N 2
к приказу Минфина России
от 02.07.2010 N 66н (в редакции
приказов Минфина России
от 05.10.2011 N 124н
и от 06.04.2015 N 57н)

Отчет о движении денежных средств за 31 декабря 20 17 г.

	Дата (число, месяц, год)	Коды
Организация <u>ООО «Сочное Яблоко»</u>	Форма по ОКУД	0710004
Идентификационный номер налогоплательщика	по ОКПО	31 12 17
Вид экономической деятельности <u>деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания</u>	ИНН	21200312
Организационно-правовая форма / форма собственности	ОКВЭД	6324044136
Единица измерения: <u>тыс.руб.</u> / млн.руб. (ненужное зачеркнуть)	по ОКОПФ/ОКФС	56.10
	по ОКЕИ	1 23 00 16
		384/385

Наименование показателя	Код	За <u>31 декабря</u> <u>20 17</u> г. ¹⁾	За <u>31 декабря</u> <u>20 16</u> г. ²⁾
Денежные потоки от текущих операций		9132	10477
Поступления - всего	4110		
в том числе:		7299	8044
от продажи продукции, товаров, работ и услуг	4111		
арендных платежей, лицензионных платежей, роялти, комиссионных и иных аналогичных платежей	4112		
от перепродажи финансовых вложений	4113		
прочие поступления	4119	1833	2433
Платежи - всего	4120	(8799)	(10293)
в том числе:		(5796)	
поставщикам (подрядчикам) за сырье, материалы, работы, услуги	4121		(7622)
в связи с оплатой труда работников	4122	(250)	(289)
процентов по долговым обязательствам	4123	(1856)	(1740)
налога на прибыль организаций	4124	(389)	(253)
прочие платежи	4129	(508)	(389)
Сальдо денежных потоков от текущих операций	4100	333	184

Наименование показателя	Код	За <u>31 декабря</u> <u>20 17 г.</u> ¹⁾	За <u>31 декабря</u> <u>20 16 г.</u> ²⁾
Денежные потоки от инвестиционных операций		5233	2354
Поступления - всего	4210		
в том числе:			
от продажи внеоборотных активов (кроме финансовых вложений)	4211		
от продажи акций других организаций (долей участия)	4212		
от возврата предоставленных займов, от продажи долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам)	4213	5144	2354
дивидендов, процентов по долговым финансовым вложениям и аналогичных поступлений от долевого участия в других организациях	4214	89	
прочие поступления	4219		
Платежи - всего	4220	(3976)	(1899)
в том числе:		(3976)	
в связи с приобретением, созданием, модернизацией, реконструкцией и подготовкой к использованию внеоборотных активов	4221		(1899)
в связи с приобретением акций других организаций (долей участия)	4222	()	()
в связи с приобретением долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам), предоставление займов другим лицам	4223	()	()
процентов по долговым обязательствам, включаемым в стоимость инвестиционного актива	4224	()	()
прочие платежи	4229	()	()
Сальдо денежных потоков от инвестиционных операций	4200	1257	455
Денежные потоки от финансовых операций		6459	2316
Поступления - всего	4310		
в том числе:		6417	2316
получение кредитов и займов	4311		
денежных вкладов собственников (участников)	4312		
от выпуска акций, увеличения долей участия	4313		
от выпуска облигаций, векселей и других долговых ценных бумаг и др.	4314		
прочие поступления	4319	42	

Наименование показателя	Код	За 31 декабря 20 17 г. ¹⁾	За 31 декабря 20 16 г. ²⁾
Платежи - всего	4320	(6459)	(2316)
в том числе:			
собственникам (участникам) в связи с выкупом у них акций (долей участия) организации или их выходом из состава участников	4321	()	()
на уплату дивидендов и иных платежей по распределению прибыли в пользу собственников (участников)	4322	()	()
в связи с погашением (выкупом) векселей и других долговых ценных бумаг, возврат кредитов и займов	4323	()	()
прочие платежи	4329	(6459)	(2316)
Сальдо денежных потоков от финансовых операций	4300	-	
Сальдо денежных потоков за отчетный период	4400	1590	639
Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на начало отчетного периода	4450	639	
Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на конец отчетного периода	4500	1590	639
Величина влияния изменений курса иностранной валюты по отношению к рублю	4490		

Руководитель _____
(подпись) (расшифровка подписи)

" ____ " _____ 20 ____ г.

Примечания

1. Указывается отчетный период.
2. Указывается период предыдущего года, аналогичный отчетному периоду.

PEST (STEP)-анализ политических факторов

Фактор	Воздействие на отрасль	Воздействие на компанию
Ухудшение экономического благосостояния России, предприятий и населения страны в результате девальвации национальной валюты, санкционного воздействия от стран ЕС, США и ряда других государств и долгового бремени (2017-2018гг) пик выплат кредитов западным банкам	Ограничение развития экономики России и в том числе сферы услуг общественного питания города Тольятти	В настоящее время для развития организации данный риск имеют малую степень воздействия и не требуют программы антикризисного противодействия, так как ухудшения благосостояния предприятия вызванное кризисными явлениями уже состоялось
Ужесточение нормативной и правовой базы, регламентирующей правила и требования к сфере услуг общественного питания города Тольятти	Повышение недобросовестной конкуренции (рост расходов)	Возможный отток конечных потребителей из-за обострения недобросовестной ценовой конкуренции
Вид сферы услуг общественного питания города Тольятти неравномерно представлены по его районам: слабое развитие экономических форм продвижения	Повышение недобросовестной конкуренции (рост расходов)	Возможный отток конечных потребителей из-за обострения недобросовестной ценовой конкуренции

PEST (STEP)-анализ экономических факторов

Фактор	Воздействие на отрасль	Воздействие на компанию
Укрупнение компаний сферы услуг общественного питания города Тольятти (монополизация в отрасли), вследствие чего уход с рынка мелких розничных продавцов услуг	Уменьшение доли продаж услуг ООО «Сочное Яблоко»	Уменьшение рынка конечных потребителей, уменьшение рынка профессиональных покупателей, снижение выручки
Укрепление позиции конкурентов за счет того фактора, что привлекаемые к работе мигранты оформлены в России не совсем корректно (иногда нелегально)	Повышение недобросовестной конкуренции (рост расходов) Повышение ценовой конкуренции	Возможный отток конечных потребителей в результате воздействия более низких цен конкурентов в сфере услуг общественного питания города Тольятти, так как недобросовестные компании экономят: на зарплате, социальных выплатах и налогах.
Рост инфляции- повышение общего уровня цен	Увеличение стоимости продукции и снижение маржинальной части дохода	Создание запаса наценки на производственную себестоимость, которая сможет компенсировать увеличение расходов без повышения отпускной цены
Снижение количества потребителей услуг на 10-20% в 2014-2018 году	Снижение спроса на услуги	Снижение спроса на продукцию компании, падение выручки
Увеличение стоимости заемных средств (кредитов)	Повышение стоимости финансовых ресурсов, усиление позиций компаний, обладающих накопленными собственными средствами	Предположительно: сворачивание программ кредитования
Увеличение государственных сборов и пошлин (рост конечной стоимости продукции сферы услуг общественного питания города Тольятти)	Повышение ценовой конкуренции	Возможный отток конечных потребителей, снижение цены на продукцию компании в сфере услуг общественного питания города Тольятти
Ухудшение инвестиционного климата	Повышение стоимости финансовых ресурсов, усиление позиций компаний, обладающих накопленными собственными средствами	Предположительно: отказ от кредитования
Снижение роста зарплат	Саботаж работников	Наращение конфликтов среди персонала

PEST (STEP)-анализ социокультурных факторов

Фактор	Воздействие на отрасль	Воздействие на компанию
Низкий уровень профессиональной компетенции собственного персонала	Риск может привести к снижению продаж продукции сферы услуг общественного питания города Тольятти, низкой степени удовлетворённости покупателя и усилить риски конкурентной борьбы	Отказ клиентов компании от покупок продукции
Снижение качества подготовки персонала обучающими внешними организациями	Отток конечных потребителей, уменьшение выручки	Снижение спроса на продукцию компании, падение выручки
Низкий социальный статус обслуживающего персонала	Приток мигрантов	Потеря кадров, снижение качества обслуживания
В целом состояние социальной сферы негативно воздействует на способность Компании развиваться.		

PEST (STEP)-анализ технологических факторов

Фактор	Воздействие на отрасль	Воздействие на компанию
Развитие технологий в сфере услуг общественного питания города Тольятти с помощью автоматизированного оборудования	Сбытовые сети, обладающие средствами автоматизации приготовления пищи, получают преимущество по издержкам	Увеличение скорости обслуживания клиентов компании, увеличение рынка сбыта и увеличение активности конкурентов
Развитие сервисов по комплексному поиску клиентов	Сбытовые сети, обладающие средствами автоматизации, в онлайн-коммуникациях получают преимущество в увеличении клиентской базы за счет своевременного предложения услуг сферы общественного питания города Тольятти	Увеличение рынка сбыта услуг сферы общественного питания города Тольятти и увеличение активности конкурентов
Совершенствование технологий обмена информацией с потенциальными потребителями.	Широкое распространение средств информационной автоматизации в сфере услуг общественного питания города Тольятти помогают получить преимущество в увеличении клиентской базы за счет своевременного предложения услуг	Увеличение скорости обслуживания клиентского потока Увеличение рынка сбыта и увеличение активности конкурентов

PEST (STEP)-анализ факторов

№	Факторы	Вес	Балл
Политические и правовые факторы			
1	Ухудшение экономического благосостояния России, предприятий и населения страны в результате девальвации национальной валюты, санкционного воздействия от стран ЕС, США и ряда других государств и долгового бремени (2017-2018гг) пик выплат кредитов западным банкам	5	-1
2	Отсутствие нормативной и правовой базы, регламентирующей правила и требования к деятельности сферы услуг общественного питания города Тольятти	5	-1
3	Слабое развитие экономических форм продвижения услуг сферы общественного питания города Тольятти в ее регионах	5	-1
4			-15
Экономические факторы			
1	Укрупнение компаний (монополизация в отрасли), вследствие чего уход с рынка мелких розничных продавцов услуг	5	-1
2	Укрепление позиции конкурентов за счет того фактора, что привлекаемые к сфере услуг общественного питания города Тольятти мигранты оформлены в России не совсем корректно (иногда нелегально)	5	-1
3	Рост инфляции- повышение общего уровня цен	5	-1
4	Снижение количества потребителей услуг на 10-20%	5	-2
5	Увеличение стоимости заемных средств (кредитов)	2	0
6	Увеличение государственных сборов и пошлин (рост конечной стоимости услуг)	2	0
7	Ухудшение инвестиционного климата	2	0
8	Снижение роста зарплат	1	0
6			-25
Социальные и культурные факторы			
1	Низкий уровень профессиональной компетенции собственного персонала	5	-1
2	Снижение качества подготовки персонала обучающими внешними организациями	5	-1
3	Низкий социальный статус обслуживающего персонала в сфере услуг общественного питания города Тольятти	5	-1
4			-15
Технологические факторы			
1	Развитие технологий в сфере услуг общественного питания города Тольятти с помощью автоматизированного оборудования	5	+1
2	Развитие онлайн-сервисов по комплексному поиску клиентов	5	+1
3	Совершенствование технологий обмена информацией с потенциальными потребителями.	5	+1
4			+15