Чернівецький торговельно-економічний інститут

Державного торговельно-економічного університету

Кафедра менеджменту, маркетингу і логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Управління ризиками у діяльності підприємства.

(за матеріалами ФОП «Зацухний Д. В.» (ресторація «Хата»)

Студентки 4 курсу, 405 групи,
першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми «Готельний і
ресторанний менеджмент» _____ *Харабари Віталіни Віталіївни*

підпис студента

Науковий керівник
кандидат економічних наук, доцент _____ *Незвещук-Когут Тетяна Семенівна*

підпис керівника

Завідувач кафедри
кандидат економічних наук, доцент _____ *Чичун Валентина Андріївна*

Підпис зав.кафедрою

Чернівці 2026

ЗМІСТ

ВСТУП …… 3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА……. 7

1.1. Сутність, види та класифікація ризиків у діяльності підприємства….. 7

1.2. Особливості управління ризиками у сфері ресторанного бізнесу……. 12

1.3. Методи оцінювання та мінімізації ризиків підприємства…….. 18

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ФОП «ЗАЦУХНИЙ Д. В.» РЕСТОРАЦІЯ «ХАТА»…… 24

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ФОП «Зацухний Д. В.» (ресторації «Хата») …… 24

2.2. Аналіз внутрішніх та зовнішніх ризиків діяльності ФОП «Зацухний Д. В. (ресторації «Хата»)…….. 28

2.3. Оцінювання ефективності системи управління ризиками ФОП «Зацухний Д. В. (ресторації «Хата»)…… 35

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У РЕСТОРАЦІЇ «ХАТА»…… 40

3.1. Розроблення заходів щодо зниження ризиків діяльності підприємства……..... 40

3.2. Впровадження сучасних інструментів ризик-менеджменту у ресторації «Хата» ……..… 46

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та перспективи розвитку підприємства……... 51

ВИСНОВКИ……. 56

REFERENCE ……...…….59

ДОДАТКИ

ВСТУП

У сучасних умовах господарювання діяльність підприємств супроводжується високим рівнем невизначеності та ризиків, що виникають під впливом економічних, політичних, соціальних і технологічних чинників. Посилення конкурентної боротьби, нестабільність економічного середовища, інфляційні процеси, зміни споживчих потреб, наслідки пандемії COVID-19 та воєнний стан в Україні суттєво впливають на ефективність функціонування суб'єктів господарювання. За таких умов особливої актуальності набуває проблема забезпечення стабільності діяльності підприємств шляхом формування ефективної системи управління ризиками.

Для підприємств ресторанного бізнесу ризики мають особливо важливе значення, оскільки діяльність закладів харчування значною мірою залежить від змін ринкової кон'юнктури, рівня платоспроможності населення, постачання сировини, якості обслуговування клієнтів та ефективності організації внутрішніх бізнес-процесів. Підприємства ресторанної сфери постійно стикаються з фінансовими, операційними, кадровими, маркетинговими та репутаційними ризиками, які можуть негативно впливати на результати господарської діяльності та рівень конкурентоспроможності.

В умовах нестабільного зовнішнього середовища ефективне управління ризиками є важливою складовою системи менеджменту підприємства. Воно спрямоване на своєчасне виявлення потенційних загроз, оцінювання можливих наслідків ризикових ситуацій, розроблення заходів щодо їх мінімізації та забезпечення стабільного функціонування підприємства. Сучасний ризик-менеджмент дозволяє не лише зменшити негативний вплив ризиків, а й створює передумови для підвищення ефективності діяльності підприємства та його адаптації до змін ринкового середовища.

Особливої актуальності питання управління ризиками набуває для

підприємств сфери гостинності, оскільки саме рівень організації управлінських процесів, якість обслуговування, професійність персоналу та здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища визначають конкурентні переваги ресторанного закладу. У ресторанному бізнесі ризики можуть виникати внаслідок зміни попиту на послуги, порушення логістичних процесів, підвищення цін на сировину, кадрових проблем, зниження якості сервісу або негативного впливу зовнішніх факторів.

Система управління ризиками підприємства передбачає комплекс взаємопов'язаних заходів, серед яких: ідентифікація ризиків, оцінювання ймовірності їх виникнення, аналіз можливих наслідків, розроблення заходів мінімізації ризиків, контроль та моніторинг ризикових ситуацій. Важливе значення у сучасних умовах має використання інноваційних підходів до ризик-менеджменту, цифрових технологій, систем контролю якості та сучасних методів стратегічного управління.

Базою дослідження у роботі обрано ФОП «Зацухний Д. В.» (ресторація «Хата»), яка здійснює діяльність у сфері ресторанного господарства та функціонує в умовах конкурентного ринку ресторанних послуг. Підприємство забезпечує надання послуг харчування та обслуговування гостей, формуючи власні конкурентні переваги завдяки якості сервісу, організації роботи персоналу та ефективності управлінської діяльності.

Ресторація «Хата» є прикладом малого підприємства сфери гостинності, діяльність якого значною мірою залежить від здатності оперативно реагувати на ризики зовнішнього та внутрішнього середовища. Для підприємства важливими є питання забезпечення стабільності діяльності, підтримання високого рівня обслуговування, ефективного використання ресурсів та формування дієвої системи управління ризиками.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів управління ризиками у діяльності підприємства, аналіз системи ризик-менеджменту ФОП «Зацухний Д. В.» (ресторація «Хата») та

розроблення рекомендацій щодо вдосконалення управління ризиками підприємства.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань:

- дослідити теоретичні основи управління ризиками підприємства;
- визначити особливості ризиків у діяльності підприємств ресторанного бізнесу;
- проаналізувати діяльність ФОП «Зацухний Д. В.» (ресторація «Хата»);
- здійснити оцінювання основних ризиків підприємства;
- виявити проблеми системи управління ризиками у ресторації;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення системи управління ризиками підприємства;
- оцінити ефективність запропонованих заходів щодо мінімізації ризиків.

Об'єктом дослідження є процес управління ризиками у діяльності підприємства ресторанного господарства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування системи управління ризиками ФОП «Зацухний Д. В.» (ресторація «Хата»).

Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні практичних підходів до вдосконалення системи управління ризиками підприємства ресторанного бізнесу в сучасних умовах господарювання.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності системи управління ризиками, мінімізації негативного впливу ризикових факторів та забезпечення стабільного функціонування ресторації «Хата».

Методи дослідження, використані у роботі, включають: аналіз і узагальнення наукових джерел, системний підхід, порівняльний аналіз, SWOT-аналіз, статистичні та аналітичні методи, методи оцінювання ризиків,

графічний метод та методи економічного аналізу.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, нормативно-правові акти України, статистичні матеріали, внутрішня документація підприємства та результати власних досліджень автора.

Структура кваліфікаційної роботи визначається логікою дослідження та складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. У першому розділі досліджуються теоретичні основи управління ризиками підприємства та особливості ризик-менеджменту у сфері ресторанного бізнесу. У другому розділі здійснюється аналіз діяльності ФОП «Зацухний Д. В.» (ресторація «Хата») та оцінювання системи управління ризиками підприємства. У третьому розділі обґрунтовуються напрями вдосконалення управління ризиками ресторації та оцінюється ефективність запропонованих заходів.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, види та класифікація ризиків у діяльності підприємства

У сучасних умовах розвитку економіки діяльність підприємств супроводжується значною кількістю ризиків, що виникають під впливом нестабільності зовнішнього середовища, високого рівня конкуренції, економічних криз, цифровізації бізнесу, глобалізаційних процесів та воєнного стану в Україні. Особливо вразливими до впливу ризиків є підприємства сфери ресторанного бізнесу, оскільки їх діяльність залежить від рівня платоспроможності населення, зміни споживчих потреб, вартості сировини, якості обслуговування та ефективності управління.

У сучасній економічній літературі поняття «ризик» розглядається як ймовірність виникнення несприятливих подій або відхилення фактичних результатів діяльності від очікуваних. На думку І. Бланка (2021), ризик є об’єктивним економічним явищем, яке супроводжує всі види господарської діяльності підприємства та пов’язане з невизначеністю результатів управлінських рішень. О. Кузьмін і Н. Подольчак (2020) визначають ризик як можливість втрати ресурсів, недоотримання прибутку або виникнення додаткових витрат у процесі функціонування підприємства.

Зарубіжні науковці також приділяють значну увагу дослідженню ризиків у діяльності підприємств. Так, Ф. Найт (Knight, 2019) розглядав ризик як вимірювану невизначеність, а П. Друкер (Drucker, 2020) наголошував, що ефективне управління ризиками є важливою складовою стратегічного менеджменту підприємства.

У наукових дослідженнях ризики підприємства характеризуються такими основними ознаками:

- невизначеність результатів діяльності;
- ймовірність виникнення негативних наслідків;
- альтернативність управлінських рішень;
- динамічність зовнішнього середовища;
- можливість фінансових втрат.

Важливість управління ризиками пояснюється тим, що ризики можуть впливати на фінансові результати діяльності підприємства, його конкурентоспроможність, репутацію та стабільність функціонування. Для підприємств ресторанного бізнесу ризики пов'язані не лише з фінансовими аспектами діяльності, але й із якістю обслуговування клієнтів, кадровим забезпеченням, організацією постачання та дотриманням санітарно-гігієнічних вимог. У табл. 1.1 нами узагальнено основні підходи до трактування поняття «ризик» у науковій літературі.

Таблиця 1.1

Підходи до трактування поняття «ризик» у науковій літературі

Автор	Визначення ризику	Основний акцент
І. Бланк	Ймовірність втрати ресурсів або недоотримання прибутку	Фінансові наслідки
О. Кузьмін	Можливість виникнення несприятливих ситуацій у діяльності підприємства	Управлінський аспект
Ф. Найт	Вимірювана невизначеність	Невизначеність середовища
П. Друкер	Результат прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності	Стратегічне управління
Н. Подольчак	Ймовірність відхилення фактичних результатів від запланованих	Економічний результат

Джерело: сформовано автором на основі (Blank, 2021; Knight, 2019; Kuzmin & Podolchak, 2020).

У сучасній економічній науці існує значна кількість підходів до

класифікації ризиків підприємства. Це пояснюється різноманітністю сфер діяльності підприємств, особливостями функціонування галузей економіки та специфікою зовнішнього середовища.

Найбільш поширеним є поділ ризиків за джерелами виникнення на зовнішні та внутрішні. Зовнішні ризики формуються під впливом факторів макросередовища, які не залежать від діяльності підприємства. До них належать політичні, економічні, соціальні, екологічні та правові ризики. Внутрішні ризики пов'язані безпосередньо з діяльністю підприємства та ефективністю системи управління.

Для підприємств ресторанного господарства важливе значення мають операційні ризики, які виникають у процесі організації обслуговування клієнтів, постачання продукції, роботи персоналу та забезпечення якості послуг.



Рис. 1.1. Класифікація ризиків підприємства за основними ознаками

Як видно із рис. 1.1 ризики підприємства поділяються за джерелами

виникнення – на зовнішні та внутрішні; за сферою прояву: фінансові, виробничі, маркетингові, кадрові, інвестиційні; за рівнем впливу: допустимі, критичні, катастрофічні; за можливістю прогнозування: прогнозовані та непрогнозовані; за тривалістю дії: короткострокові та довгострокові.

Варто зазначити, що у науковій літературі значна увага приділяється фінансовим ризикам, оскільки саме вони безпосередньо впливають на прибутковість підприємства та його фінансову стійкість. За визначенням В. Савчука (2020), фінансовий ризик є ймовірністю втрати фінансових ресурсів унаслідок несприятливих змін економічного середовища або неефективних управлінських рішень.

Для ресторанного бізнесу характерними є також кадрові ризики, які пов’язані з плинністю персоналу, дефіцитом кваліфікованих працівників, низьким рівнем мотивації та емоційним вигоранням персоналу. Саме персонал у сфері гостинності формує якість сервісу та впливає на репутацію підприємства. У табл. 1.2 нами наведено основні види ризиків у сфері ресторанного господарства.

Таблиця 1.2

Основні види ризиків підприємств ресторанного бізнесу

Вид ризику	Причини виникнення	Можливі наслідки	Приклад прояву	Спосіб мінімізації
Фінансовий	Зростання витрат	Зниження прибутку	Підвищення цін на сировину	Контроль витрат
Кадровий	Плинність персоналу	Погіршення сервісу	Звільнення працівників	Система мотивації
Маркетинговий	Зниження попиту	Втрата клієнтів	Зменшення відвідуваності	Реклама та просування
Операційний	Порушення процесів	Зниження якості послуг	Затримка обслуговування	Контроль бізнес-процесів
Репутаційний	Негативні відгуки	Втрата іміджу	Скарги клієнтів	Управління якістю
Логістичний	Перебої постачання	Нестача продукції	Відсутність інгредієнтів	Диверси-фікація постачаль-

				ників

Джерело: сформовано автором на основі (Savchuk, 2020; Drucker, 2020).

Сучасні підходи до управління ризиками передбачають використання системи ризик-менеджменту, яка охоплює процеси ідентифікації ризиків, оцінювання рівня їх впливу, вибору методів реагування та контролю ефективності управлінських рішень. Як зазначає Г. Мінцберг (Mintzberg, 2019), ефективне управління ризиками дозволяє підприємству підвищити адаптивність до змін зовнішнього середовища та забезпечити стабільність функціонування.

Для оцінювання ризиків підприємства використовуються різні методи: статистичний аналіз, SWOT-аналіз, експертне оцінювання, метод сценаріїв, матриця ризиків та економіко-математичне моделювання. У ресторанному бізнесі важливе значення має комплексний підхід до оцінювання ризиків, який дозволяє враховувати як фінансові, так і нефінансові фактори впливу. Основні методи оцінювання ризиків нами було згруповано у вигляді табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Методи оцінювання ризиків підприємства

Метод	**Характеристика методу**	**Переваги**	**Недоліки**
SWOT-аналіз	Аналіз сильних і слабких сторін	Простота використання	Суб’єктивність оцінки
Експертний метод	Оцінювання ризиків фахівцями	Гнучкість	Залежність від кваліфікації експертів
Статистичний аналіз	Використання статистичних даних	Точність розрахунків	Потребує великого обсягу даних
Метод сценаріїв	Прогнозування розвитку ситуацій	Можливість моделювання	Висока складність

Матриця ризиків	Визначення ймовірності та наслідків	Наглядність	Узагальнений характер

Джерело: сформовано автором на основі (Mintzberg, 2019; Blank, 2021).

У сучасних умовах діяльності підприємств ефективне управління ризиками є необхідною умовою забезпечення економічної стійкості, конкурентоспроможності та стабільності функціонування підприємства. Особливо актуальним це є для підприємств ресторанного бізнесу, які функціонують у динамічному середовищі та залежать від багатьох зовнішніх і внутрішніх факторів.

Таким чином, ризики є невід'ємною складовою діяльності будь-якого підприємства та потребують системного підходу до управління. Ефективна система ризик-менеджменту дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози, мінімізувати негативні наслідки ризикових ситуацій та забезпечувати стабільний розвиток підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

1.2. Особливості управління ризиками у сфері ресторанного бізнесу

Сфера ресторанного бізнесу належить до найбільш динамічних і водночас вразливих галузей економіки, діяльність яких значною мірою залежить від змін зовнішнього середовища. Економічні кризи, інфляційні процеси, пандемія COVID-19, воєнний стан в Україні, зниження платоспроможності населення, зміна споживчих уподобань та нестабільність постачання ресурсів суттєво впливають на функціонування підприємств ресторанного господарства. За таких умов особливого значення набуває ефективне управління ризиками, яке дозволяє забезпечити стабільність діяльності підприємства та його конкурентоспроможність.

Особливістю ресторанного бізнесу є постійна взаємодія із споживачами, висока залежність від якості обслуговування, швидкості

реагування на потреби клієнтів та ефективності організації внутрішніх бізнес-процесів. Саме тому будь-які ризикові ситуації можуть безпосередньо впливати на репутацію закладу, фінансові результати діяльності та рівень лояльності споживачів.

На думку М. Армстронга (Armstrong, 2020), підприємства сфери гостинності повинні формувати адаптивну систему управління, здатну швидко реагувати на зміни ринкового середовища та мінімізувати негативний вплив ризиків. Д. Десслер (Dessler, 2021) наголошує, що ризик-менеджмент у сфері обслуговування має комплексний характер і повинен охоплювати фінансові, кадрові, операційні, маркетингові та репутаційні аспекти діяльності підприємства.

Для ресторанного бізнесу характерною є наявність великої кількості ризиків, які виникають у процесі щоденної діяльності закладу. Серед найбільш поширених можна виділити:

- фінансові ризики;
- кадрові ризики;
- операційні ризики;
- маркетингові ризики;
- репутаційні ризики;
- санітарно-гігієнічні ризики;
- логістичні ризики;
- цифрові ризики.

Особливої актуальності для підприємств ресторанного господарства набувають фінансові ризики, які пов’язані зі зростанням цін на сировину, коливанням валютного курсу, підвищенням витрат на енергоносії та зниженням рівня попиту на послуги закладу. Такі ризики безпосередньо впливають на рівень прибутковості підприємства та його фінансову стійкість.

Водночас важливу роль відіграють кадрові ризики. Для ресторанного бізнесу характерними є висока плинність кадрів, дефіцит кваліфікованого персоналу, професійне вигорання працівників та емоційне навантаження.

Оскільки саме персонал формує якість сервісу та рівень задоволеності клієнтів, кадрові проблеми можуть негативно позначатися на репутації підприємства. Особливості ризиків у діяльності підприємств сфери гостинності, зокрема у закладах ресторанного господарства вказані у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Особливості ризиків у діяльності підприємств ресторанного бізнесу

Вид ризику	Причини виникнення	Сфера впливу	Можливі наслідки
Фінансовий	Інфляція, зростання витрат	Фінансова діяльність	Зниження прибутковості
Кадровий	Плинність персоналу	Якість сервісу	Погіршення обслуговування
Операційний	Порушення бізнес-процесів	Організація роботи	Зниження ефективності
Репутаційний	Негативні відгуки клієнтів	Імідж підприємства	Втрата клієнтів
Логістичний	Перебої постачання	Виробничі процеси	Відсутність продукції
Санітарний	Порушення стандартів	Безпека харчування	Штрафні санкції

Джерело: сформовано автором на основі (Armstrong, 2020; Dessler, 2021).

У сучасних умовах важливим напрямом управління ризиками у ресторанному бізнесі є забезпечення якості обслуговування клієнтів. Негативний досвід гостей, низький рівень сервісу або порушення стандартів обслуговування можуть призводити до формування негативного іміджу закладу та втрати конкурентних переваг.

Особливістю ресторанного бізнесу є також високий рівень залежності від репутації підприємства. У сучасних умовах цифровізації значний вплив на діяльність закладу мають онлайн-відгуки, соціальні мережі та цифрові комунікації. Негативна інформація про ресторан може швидко

поширюватися серед споживачів та впливати на рівень відвідуваності закладу.

Основні фактори впливу на систему управління ризиками ресторанного підприємства згруповані та зображені на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Основні фактори впливу на систему управління ризиками ресторанного підприємства

Рис. 1.2 відображає основні фактори, які впливають на систему управління ризиками ресторанного підприємства. На рисунку показано, що діяльність закладу ресторанного господарства залежить від комплексу зовнішніх і внутрішніх чинників, серед яких економічна нестабільність, конкуренція на ринку, зміна споживчих потреб, кадрові проблеми, цифровізація бізнесу, якість обслуговування, постачання ресурсів, санітарно-гігієнічні вимоги, репутація підприємства та вплив зовнішнього середовища.

Особливу увагу приділено взаємозв’язку між зазначеними факторами та їх впливом на ефективність діяльності ресторанного підприємства. Рисунок демонструє, що система управління ризиками повинна мати комплексний характер і забезпечувати своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища, мінімізацію ризикових ситуацій та підтримання стабільності функціонування закладу ресторанного господарства.

Сучасні підприємства ресторанного бізнесу активно використовують цифрові технології для мінімізації ризиків та підвищення ефективності діяльності. Використання CRM-систем, автоматизованих систем обліку, онлайн-бронювання, цифрового маркетингу та систем контролю якості дозволяє оперативніше реагувати на ризикові ситуації та покращувати управлінські процеси.

У сучасних умовах підприємства ресторанного бізнесу активно впроваджують цифрові технології та сучасні інструменти управління для мінімізації ризиків і підвищення ефективності діяльності. Використання автоматизованих систем управління дозволяє покращити контроль бізнес-процесів, оптимізувати роботу персоналу, підвищити якість обслуговування клієнтів та забезпечити стабільність функціонування підприємства. Основні сучасні інструменти управління ризиками у ресторанному бізнесі наведено у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Сучасні інструменти управління ризиками у ресторанному бізнесі

Інструмент	**Напрям використання**	**Переваги використання**	**Результат**
CRM-системи	Робота з клієнтами	Контроль якості сервісу	Підвищення лояльності
Автоматизація обліку	Контроль витрат	Зменшення помилок	Ефективність управління
Онлайн-маркетинг	Просування послуг	Швидка комунікація	Залучення клієнтів
HR-аналітика	Управління персоналом	Контроль кадрових ризиків	Стабільність колективу

Системи моніторингу	Контроль процесів	Оперативне реагування	Зниження ризиків

Джерело: сформовано автором на основі (Kotler & Keller, 2020; Armstrong, 2020).

Дані табл. 1.5 свідчать про те, що використання сучасних цифрових інструментів дозволяє підприємствам ресторанного бізнесу ефективніше управляти ризиками та підвищувати якість управлінських рішень. Впровадження таких технологій сприяє оптимізації бізнес-процесів, покращенню сервісу та забезпеченню стабільності діяльності підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Важливим елементом управління ризиками у ресторанному бізнесі є формування адаптивної системи менеджменту, яка дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. До основних напрямів адаптації ресторанного підприємства до ризикових умов належать:

- диверсифікація каналів продажу;
- впровадження доставки продукції;
- автоматизація бізнес-процесів;
- розвиток цифрових комунікацій;
- оптимізація витрат;
- підвищення кваліфікації персоналу;
- формування системи контролю якості.

У сучасних умовах підприємства ресторанного господарства повинні приділяти значну увагу стратегічному управлінню ризиками, що передбачає не лише реагування на ризикові ситуації, але й їх прогнозування та попередження. Ефективна система ризик-менеджменту дозволяє забезпечувати стабільність діяльності підприємства, підтримувати високий рівень сервісу та формувати конкурентні переваги на ринку ресторанних послуг.

Таким чином, управління ризиками у сфері ресторанного бізнесу має комплексний характер та охоплює фінансові, кадрові, операційні, маркетингові та репутаційні аспекти діяльності підприємства. Використання

сучасних інструментів ризик-менеджменту, цифрових технологій та адаптивних механізмів управління дозволяє підприємствам ресторанного господарства мінімізувати негативний вплив ризиків і забезпечувати ефективне функціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

1.3. Методи та інструменти управління ризиками підприємства

У сучасних умовах господарювання ефективне управління ризиками є важливою складовою системи менеджменту підприємства. Для підприємств ресторанного бізнесу проблема формування ефективної системи ризик-менеджменту є особливо актуальною, оскільки діяльність закладів харчування характеризується високим рівнем залежності від змін зовнішнього середовища, поведінки споживачів, фінансової нестабільності та якості організації внутрішніх бізнес-процесів.

У науковій літературі управління ризиками розглядається як процес виявлення, аналізу, оцінювання та мінімізації можливих загроз для діяльності підприємства. На думку І. Бланка (Blank, 2021), система управління ризиками повинна забезпечувати своєчасне реагування на ризикові ситуації та сприяти підвищенню економічної стійкості підприємства. О. Кузьмін зазначає, що ефективне управління ризиками базується на комплексному використанні організаційних, економічних, аналітичних та інформаційних методів управління (Kuzmin, 2020).

Сучасні методичні підходи до управління ризиками базуються на системному, процесному, стратегічному та ризик-орієнтованому підходах. Системний підхід передбачає розгляд ризиків як взаємопов’язаних елементів діяльності підприємства. Процесний підхід орієнтується на управління окремими бізнес-процесами, а стратегічний – на інтеграцію ризик-менеджменту у загальну систему стратегічного управління підприємством.

Для підприємств ресторанного бізнесу особливо важливим є ризик-

орієнтований підхід, який передбачає:

- ідентифікацію ризиків;
- оцінювання ймовірності їх виникнення;
- аналіз наслідків ризикових ситуацій;
- розроблення заходів мінімізації ризиків;
- контроль ефективності управлінських рішень.

У сучасній практиці ризик-менеджменту важливе значення має використання різних методичних підходів до управління ризиками підприємства. Кожен із підходів має власні особливості, цілі та практичне значення, що дозволяє підприємствам формувати комплексну систему управління ризиками залежно від специфіки діяльності та умов функціонування. Методичні підходи до управління ризиками підприємства наведено у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Методичні підходи до управління ризиками підприємства

Підхід	**Сутність підходу**	**Основна мета**	**Практичне значення**
Системний	Розгляд ризиків як єдиної системи	Комплексне управління	Узгодженість рішень
Процесний	Управління окремими процесами	Контроль бізнес-процесів	Підвищення ефективності
Стратегічний	Інтеграція ризиків у стратегію	Довгострокова стабільність	Конкурентоспро-можність
Ризик-орієнтований	Аналіз ризикових ситуацій	Мінімізація загроз	Зниження втрат
Адаптивний	Реагування на зміни середовища	Гнучкість управління	Швидка адаптація

Джерело: сформовано автором на основі (Blank, 2021; Kuzmin, 2020).

Дані табл. 1.6 свідчать про те, що ефективне управління ризиками підприємства потребує комплексного поєднання різних методичних підходів.

Використання системного, стратегічного, процесного та адаптивного підходів дозволяє підприємствам своєчасно реагувати на ризикові ситуації, підвищувати ефективність управлінських рішень та забезпечувати стабільність діяльності в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Важливим елементом системи управління ризиками є процес оцінювання рівня ризику.

Для цього використовуються різні кількісні та якісні методи аналізу, які дозволяють визначити ймовірність виникнення ризикової ситуації та можливі наслідки для діяльності підприємства.

Одним із найбільш поширених методів оцінювання ризиків є метод коефіцієнтів, який дозволяє оцінити рівень фінансової стійкості підприємства. Для оцінювання ризиковості діяльності підприємства використовується коефіцієнт ризику:

$$K_{риз} = \frac{З}{П} \tag{1.1}$$

де:

$K_{риз}$ – коефіцієнт ризику;

$З$ – можливі збитки підприємства;

$П$ – очікуваний прибуток.

Високе значення коефіцієнта ризику свідчить про підвищений рівень загроз для діяльності підприємства та необхідність посилення системи контролю ризиків.

Для оцінювання фінансової стійкості підприємства використовується коефіцієнт автономії:

$$K_{авт} = \frac{ВК}{А} \tag{1.2}$$

де:

$К_{авт}$ – коефіцієнт автономії;

ВК – власний капітал підприємства;

А – загальна сума активів.

Для підприємств ресторанного бізнесу важливе значення має також

оцінювання рівня операційних ризиків, які пов’язані з якістю обслуговування клієнтів, організацією виробничих процесів та ефективністю роботи персоналу.



Рис. 1.3. Етапи процесу управління ризиками підприємства

У сучасних умовах значного поширення набувають цифрові інструменти управління ризиками. Використання інформаційних систем, автоматизованих програм обліку, CRM-систем та аналітичних платформ дозволяє підприємствам оперативніше виявляти ризики та приймати ефективні управлінські рішення.

Таблиця 1.7

Сучасні інструменти управління ризиками підприємства

Інструмент	**Напрям використанн**	**Переваги**	**Недоліки**	**Результат застосування**
CRM-системи	Робота з клієнтами	Контроль сервісу	Витрати на впровадження	Підвищення лояльності
ERP-системи	Управління ресурсами	Автоматизація процесів	Складність налаштування	Оптимізація діяльності

HR-аналітика	Управління персоналом	Прогнозування ризиків	Потреба у даних	Зниження кадрових ризиків
Фінансовий моніторинг	Контроль витрат	Швидке реагування	Висока залежність від інформації	Стабільність підприємства
Digital-маркетинг	Робота з ринком	Гнучкість просування	Конкуренція в онлайн-середовищі	Підвищення конкурентоспроможності

Дані табл. 1.7 свідчать про те, що сучасні інструменти управління ризиками забезпечують підвищення ефективності діяльності підприємства та сприяють своєчасному реагуванню на можливі загрози. Використання цифрових технологій, HR-аналітики, систем автоматизації та внутрішніх комунікацій дозволяє мінімізувати ризики, покращити якість управлінських рішень і забезпечити стабільність функціонування підприємства ресторанного бізнесу.

Важливе значення у системі управління ризиками має вибір методів мінімізації ризиків. Найбільш поширеними є:

- уникнення ризику;
- диверсифікація діяльності;
- страхування ризиків;
- резервування ресурсів;
- впровадження систем контролю;
- автоматизація бізнес-процесів.

Для підприємств ресторанного бізнесу особливого значення набувають заходи, спрямовані на підтримання стабільної якості обслуговування, розвиток системи контролю безпеки харчової продукції, оптимізацію витрат та забезпечення кадрової стабільності.

У сучасних умовах господарювання підприємства ресторанного бізнесу функціонують під впливом значної кількості зовнішніх і внутрішніх ризиків, що можуть негативно позначатися на ефективності їх діяльності. Саме тому важливого значення набуває використання комплексу інструментів мінімізації ризиків, спрямованих на забезпечення стабільності

функціонування підприємства, підвищення якості управління та зниження ймовірності виникнення кризових ситуацій. Основні інструменти мінімізації ризиків у ресторанному бізнесі наведено на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Основні інструменти мінімізації ризиків у ресторанному бізнесі

Рис. 1.4 відображає ключові інструменти, які використовуються підприємствами ресторанного бізнесу для зниження рівня ризиків та підвищення ефективності діяльності. Серед основних інструментів виділено диверсифікацію постачальників, автоматизацію бізнес-процесів, систему контролю якості, страхування діяльності, цифровий моніторинг, підвищення кваліфікації персоналу, резервування фінансових ресурсів, а також ефективне планування і контроль. Комплексне застосування зазначених заходів дозволяє підприємствам ресторанного господарства своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, мінімізувати негативний вплив ризикових факторів та забезпечувати стабільний розвиток підприємства.

Таким чином, ефективне управління ризиками підприємства базується на комплексному використанні сучасних методів, інструментів та аналітичних підходів. Для підприємств ресторанного бізнесу система ризик-менеджменту повинна забезпечувати своєчасне виявлення ризикових ситуацій, мінімізацію негативних наслідків та підтримання стабільності функціонування підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ФОП «ЗАЦУХНИЙ Д. В.» РЕСТОРАЦІЯ «ХАТА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ФОП «Зацухний Д. В.» (ресторації «Хата»)

Функціонування підприємств ресторанного бізнесу в сучасних умовах характеризується високим рівнем невизначеності та значною залежністю від впливу зовнішнього середовища. Воєнний стан в Україні, інфляційні процеси, зміни споживчих уподобань, зростання вартості сировини та енергоносіїв, а також посилення конкурентної боротьби суттєво впливають на діяльність закладів ресторанного господарства. У таких умовах важливого значення набуває формування ефективної системи управління ризиками, яка дозволяє підприємству підтримувати стабільність функціонування та забезпечувати конкурентоспроможність на ринку.

Підприємства ресторанного господарства особливо чутливо реагують на зміни економічного середовища, оскільки їх діяльність залежить від рівня платоспроможності населення, туристичних потоків, сезонності попиту та рівня сервісу. Для сучасних закладів харчування ризики виникають не лише у фінансовій сфері, але й у кадровій, операційній, маркетинговій та репутаційній діяльності.

Дана кваліфікаційна робота виконувалася на матеріалах ФОП «Зацухний Денис Володимирович» – ресторація «Хата», що здійснює

діяльність у сфері ресторанного господарства в місті Чернівці. Заклад спеціалізується на наданні послуг харчування, організації дозвілля та обслуговуванні святкових і банкетних заходів. Концепція ресторації базується на поєднанні традиційної української кухні із сучасними підходами до організації сервісу та гастрономічної подачі страв, організації івентів тощо.

Важливою перевагою ресторації «Хата» є її розташування у центральній частині міста Чернівці, безпосередньо на Центральній площі, що забезпечує постійний потік відвідувачів та підвищує конкурентні можливості закладу. Підприємство орієнтується як на місцевих мешканців, так і на туристів, внутрішньо переміщених осіб та гостей міста.

У сучасних умовах діяльність ресторації «Хата» супроводжується впливом численних ризиків, серед яких найбільш вагомими є:

- фінансові ризики;
- кадрові ризики;
- операційні ризики;
- маркетингові ризики;
- репутаційні ризики;
- ризики постачання;
- цифрові ризики.

Особливого значення для підприємства набувають фінансові ризики, які пов’язані зі зростанням вартості продуктів, енергоносіїв та логістичних витрат. Це безпосередньо впливає на собівартість продукції, рівень прибутковості та цінову політику ресторації.

Водночас для ресторанного бізнесу характерними є кадрові ризики, зокрема плинність персоналу, дефіцит кваліфікованих працівників, професійне вигорання та складність забезпечення стабільного рівня сервісу. Оскільки персонал є ключовим елементом формування якості обслуговування, кадрові проблеми можуть негативно впливати на репутацію закладу та рівень задоволеності клієнтів.

Ресторація «Хата» активно використовує сучасні цифрові канали комунікації, зокрема соціальні мережі Instagram та Facebook, що дозволяє підтримувати взаємодію з клієнтами, інформувати про оновлення меню, акції, події та банкетні пропозиції. У сучасних умовах цифрова присутність є важливим елементом забезпечення конкурентоспроможності підприємства та одним із інструментів мінімізації маркетингових ризиків.

Серед основних напрямів діяльності підприємства можна виділити:

- надання послуг ресторанного обслуговування;
- організацію банкетів та святкових заходів;
- реалізацію страв української кухні;
- обслуговування туристів та гостей міста;
- використання цифрових каналів просування послуг.

У таблиці 2.1 подана організаційна характеристика закладу – ресторації «Хата» (ФОП «Зацухний Д.В.).

Таблиця 2.1

Основні характеристики діяльності ФОП «Зацухний Д. В.» (ресторації «Хата»)

Показник	Характеристика
Організаційно-правова форма	Фізична особа-підприємець
Назва закладу	Ресторація «Хата»
Сфера діяльності	Ресторанне господарство
Місцезнаходження	м. Чернівці
Основні послуги	Харчування, банкетне обслуговування
Концепція закладу	Українська кухня
Основні канали комунікації	Instagram, Facebook
Цільова аудиторія	Мешканці міста, туристи, гості

Дані таблиці 2.1 свідчать про те, що діяльність ФОП «Зацухний Д. В.» (ресторації «Хата») характеризується чітко сформованою концепцією закладу та орієнтацією на надання послуг ресторанного обслуговування у сфері

української кухні. Важливими перевагами підприємства є вигідне місце розташування, використання сучасних цифрових каналів комунікації та орієнтація на широку цільову аудиторію, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності закладу на ринку ресторанних послуг.

Подальше дослідження діяльності досліджуваного закладу вимагає визначення конкурентного середовища. Зазначимо, що конкурентне середовище ресторанного ринку міста Чернівці характеризується високою щільністю закладів харчування та активною боротьбою за споживача. У таких умовах підприємства ресторанного господарства змушені постійно вдосконалювати систему управління, підтримувати якість сервісу та використовувати сучасні маркетингові інструменти.

Для ресторації «Хата» важливими конкурентними перевагами є:

- автентична концепція української кухні;
- вигідне місце розташування;
- розвиток банкетного сегмента;
- активна присутність у цифровому середовищі;
- формування лояльності постійних клієнтів.

Водночас підприємство функціонує в умовах нестабільного зовнішнього середовища, що зумовлює необхідність постійного контролю ризиків та використання адаптивних підходів до управління діяльністю закладу.

Таблиця 2.2

Основні ризики діяльності ресторації «Хата»

Група ризиків	Причини виникнення	Можливі наслідки	Заходи мінімізації
Фінансові	Інфляція, зростання витрат	Зниження прибутковості	Контроль витрат
Кадрові	Плинність персоналу	Погіршення сервісу	Мотивація персоналу
Маркетингові	Висока	Втрата клієнтів	Digital-

	конкуренція		просування
Репутаційні	Негативні відгуки	Погіршення іміджу	Контроль якості
Операційні	Перебої постачання	Зниження ефективності	Диверсифікація постачальників

Табл. 2.2 відображає основні ризики, які впливають на діяльність ресторації «Хата», а також причини їх виникнення, можливі наслідки та заходи мінімізації. Аналіз наведених даних свідчить, що найбільший вплив на діяльність підприємства мають фінансові, кадрові, маркетингові, репутаційні та операційні ризики, ефективне управління якими є важливою умовою забезпечення стабільності функціонування та конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства.

Отже, ФОП «Зацухний Д. В.» (ресторація «Хата») функціонує в умовах високого рівня конкуренції та нестабільного зовнішнього середовища, що формує необхідність побудови ефективної системи управління ризиками. Організаційно-економічна характеристика підприємства свідчить про наявність значного потенціалу розвитку, однак ефективність діяльності закладу значною мірою залежить від здатності своєчасно виявляти ризики, адаптуватися до змін ринку та використовувати сучасні інструменти управління.

2.2. Аналіз внутрішніх та зовнішніх ризиків діяльності ФОП «Зацухний Д. В.» (ресторації «Хата»)

З метою оцінювання рівня ризиковості діяльності ФОП «Зацухний Д. В.» доцільно проаналізувати основні економічні показники підприємства у динаміці за 2023-2025 роки. Аналіз фінансових результатів дозволяє

визначити основні тенденції розвитку підприємства та встановити фактори, які найбільше впливають на його стабільність.

З метою оцінювання впливу ризикових факторів на результати діяльності ФОП «Зацухний Д. В.» доцільно проаналізувати динаміку основних економічних показників підприємства за 2023-2025 роки. Аналіз доходів, витрат, прибутку та окремих статей витрат дозволяє визначити тенденції функціонування ресторації «Хата» в умовах нестабільного зовнішнього середовища та оцінити рівень фінансових ризиків підприємства.

У табл. 2.5 нами проаналізована та подана динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.5

Динаміка основних економічних показників діяльності ФОП «Зацухний Д. В.» у 2023-2025 рр., тис. грн

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Абсолютне відхилення 2025/2023	Темп зміни, %
Чистий дохід	3250	3480	3620	+370	111,4
Загальні витрати	3000	3240	3360	+360	112,0
Чистий прибуток	250	240	260	+10	104,0
Витрати на маркетинг	95	120	145	+50	152,6
Адміністративні витрати	410	435	450	+40	109,8
Витрати на оплату праці	500	515	525	+25	105,0

Із даних таблиці 2.5 видно, що протягом 2023-2025 років підприємство демонструє поступове зростання доходу, однак темпи збільшення витрат практично відповідають темпам зростання доходу. Це свідчить про посилення фінансових ризиків діяльності ресторації «Хата» в умовах інфляційного тиску та подорожчання ресурсів. Водночас спостерігається значне збільшення маркетингових витрат, що пояснюється

необхідністю підтримання конкурентоспроможності закладу та активізації комунікаційної діяльності в умовах нестабільного ринку.

Для більш детального аналізу ризиків діяльності ресторації «Хата» доцільно оцінити структуру зовнішніх ризиків, які впливають на функціонування підприємства. Оцінку зовнішніх ризиків у діяльності досліджуваного закладу ресторанного господарства згруповано і надано у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Оцінка зовнішніх ризиків діяльності ФОП «Зацухний Д. В.»

Вид ризику	**Причини виникнення**	**Рівень впливу**	**Імовірність виникнення**	**Наслідки для підприємства**
Інфляційний	Зростання цін та витрат	Високий	Висока	Зниження прибутковості
Конкурентний	Посилення конкуренції	Високий	Висока	Втрата частки ринку
Політичний	Воєнний стан	Високий	Середня	Нестабільність діяльності
Соціальний	Зниження платоспро-можності населення	Середній	Висока	Скорочення попиту
Логістичний	Перебої постачання	Середній	Середня	Затримка виробничих процесів
Технологічний	Розвиток digital-середовища	Середній	Низька	Втрата конкурентних переваг

Аналіз даних табл. 2.6 свідчить, що найбільший вплив на діяльність підприємства мають інфляційні, конкурентні та політичні ризики. Саме ці фактори створюють найбільші загрози для стабільності функціонування ресторації «Хата» та потребують постійного моніторингу з боку керівництва підприємства.

Для підприємств ресторанного бізнесу важливого значення набувають також внутрішні ризики, які пов’язані з особливостями організації роботи закладу, системою управління персоналом та ефективністю внутрішніх бізнес-процесів.



Рис. 2.3. Структура внутрішніх ризиків діяльності ресторації «Хата»

Наведені на рис. 2.3 дані свідчать, що найбільшу частку у структурі внутрішніх ризиків займають кадрові та фінансові ризики. Це пояснюється високою плинністю персоналу у сфері ресторанного бізнесу, дефіцитом кваліфікованих працівників та зростанням витрат на забезпечення діяльності підприємства.

Для оцінювання рівня ефективності діяльності ресторації «Хата» та визначення впливу ризиків на результати функціонування підприємства доцільно проаналізувати основні показники ефективності діяльності (див.

табл. 2.7)

Таблиця 2.7

Показники ефективності діяльності ФОП «Зацухний Д. В.»

у 2023-2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2023
Рентабельність діяльності, %	7,7	6,9	7,2	-0,5
Частка витрат у доході, %	92,3	93,1	92,8	+0,5

Продовження табл. 2.7.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2023
Частка маркетингових витрат у доході, %	2,9	3,4	4,0	+1,1
Середній чек, грн	420	465	510	+90
Кількість постійних клієнтів	1380	1520	1670	+290
Рівень плинності персоналу, %	24	27	25	+1

Із наведених у табл. 2.7 даних видно, що підприємству вдалося забезпечити позитивну динаміку середнього чека та збільшення кількості постійних клієнтів, що свідчить про підтримання лояльності споживачів та ефективність маркетингової діяльності. Водночас високий рівень витрат та плинності персоналу вказує на наявність значних внутрішніх ризиків.

Важливим елементом аналізу ризиків є оцінювання кадрової ситуації на підприємстві, оскільки саме персонал формує якість обслуговування та впливає на репутацію закладу. У табл. 2.8. нами проведений аналіз руху персоналу ФОП «Зацухний Д. В.» протягом досліджуваного періоду (2023-2025 рр.).

Таблиця 2.8

Аналіз руху персоналу ФОП «Зацухний Д. В.» у 2023-2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	22	23	24
Прийнято працівників	8	10	9
Звільнено працівників	5	6	6
Коефіцієнт плинності кадрів, %	22,7	26,1	25,0
Коефіцієнт стабільності персоналу, %	77,3	73,9	75,0

Аналіз таблиці 2.8 показує, що для ресторації «Хата» характерним є відносно високий рівень плинності кадрів, що є типовою проблемою для підприємств ресторанного бізнесу. Це зумовлює необхідність удосконалення системи мотивації персоналу та покращення умов праці.

Для комплексного оцінювання внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності ресторації «Хата» доцільно провести SWOT-аналіз підприємства (див. табл. 2.9).

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз діяльності ресторації «Хата»

Сильні сторони	**Слабкі сторони**
Вигідне місце розташування	Високий рівень витрат
Українська гастрономічна концепція	Плинність персоналу
Активна digital-присутність	Залежність від постачальників
Лояльна клієнтська база	Обмежені фінансові ресурси
Можливості	**Загрози**
Розвиток доставки	Інфляційні процеси
Розширення банкетного сегмента	Посилення конкуренції
Digital-маркетинг	Зниження купівельної спроможності
Залучення туристів	Зростання цін на сировину

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що ресторація «Хата» має значний потенціал розвитку завдяки вигідному місцю розташування, сформованій концепції та активній цифровій присутності. Водночас діяльність підприємства супроводжується значними фінансовими, кадровими та конкурентними ризиками, які можуть негативно впливати на результати функціонування закладу.

Для забезпечення стабільності діяльності ресторації «Хата» важливого значення набуває формування ефективної системи управління ризиками, яка повинна включати:

- постійний моніторинг зовнішнього середовища;
- контроль витрат підприємства;
- удосконалення системи управління персоналом;
- автоматизацію бізнес-процесів;
- підвищення якості сервісу;
- активне використання цифрових інструментів управління.



Рис. 2.4. Основні напрями мінімізації ризиків діяльності ресторації «Хата»

Таким чином, проведений аналіз внутрішніх та зовнішніх ризиків

діяльності ФОП «Зацухний Д. В.» (ресторації «Хата») свідчить про високий рівень впливу фінансових, кадрових, конкурентних та репутаційних ризиків на функціонування підприємства. Встановлено, що ефективність діяльності закладу значною мірою залежить від здатності керівництва своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, оптимізувати внутрішні процеси та впроваджувати сучасні інструменти ризик-менеджменту.

2.3. Оцінювання ефективності системи управління ризиками ФОП «Зацухний Д. В. (ресторації «Хата»)

У сучасних умовах функціонування підприємств ресторанного бізнесу ефективність системи управління ризиками є одним із ключових чинників забезпечення стабільності діяльності та підтримання конкурентоспроможності підприємства. Для ресторації «Хата» ефективна система ризик-менеджменту має важливе значення, оскільки діяльність закладу супроводжується впливом фінансових, кадрових, операційних, маркетингових та репутаційних ризиків.

Оцінювання ефективності системи управління ризиками дозволяє визначити рівень адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища, здатність своєчасно реагувати на кризові ситуації та забезпечувати стабільність господарської діяльності. Для оцінювання ефективності системи управління ризиками ФОП «Зацухний Д. В.» доцільно проаналізувати основні показники фінансової стійкості, ефективності використання ресурсів та результативності управлінських рішень.

З метою оцінювання рівня фінансової стійкості підприємства проведено аналіз основних фінансових показників діяльності ресторації «Хата» за 2023-2025 роки.

Таблиця 2.10

Показники фінансової стійкості ФОП «Зацухний Д. В.»

у 2023-2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Нормативне значення
Коефіцієнт автономії	0,46	0,44	0,47	>0,5
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,21	1,18	1,25	1,0–2,0
Рентабельність діяльності, %	7,7	6,9	7,2	>5 %
Частка витрат у доході, %	92,3	93,1	92,8	<95 %
Коефіцієнт фінансового ризику	0,54	0,56	0,53	<1,0

Наведені у табл. 2.10 дані свідчать, що ресторація «Хата» упродовж 2023–2025 років зберігала відносно стабільний рівень фінансової стійкості. Незважаючи на певне зниження коефіцієнта автономії у 2024 році, у 2025 році спостерігається покращення показників ліквідності та рентабельності діяльності. Це свідчить про здатність підприємства адаптуватися до кризових умов та підтримувати фінансову стабільність.

Важливим елементом оцінювання системи управління ризиками є визначення рівня ефективності використання ресурсів підприємства. Для цього доцільно проаналізувати показники продуктивності діяльності ресторації.

Таблиця 2.11

Показники ефективності використання ресурсів

ФОП «Зацухний Д. В.»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025/2023
Дохід на одного працівника, тис. грн	147,7	151,3	150,8	+3,1
Середній чек, грн	420	465	510	+90

Кількість постійних клієнтів	1380	1520	1670	+290
Рівень плинності персоналу, %	24,0	27,0	25,0	+1,0
Частка маркетингових витрат у доході, %	2,9	3,4	4,0	+1,1

Аналіз табл. 2.11 показує, що упродовж досліджуваного періоду підприємству вдалося забезпечити зростання середнього чека та кількості постійних клієнтів, що свідчить про ефективність маркетингової політики та підтримання лояльності споживачів. Водночас збереження високого рівня плинності персоналу вказує на необхідність удосконалення системи мотивації працівників та управління кадровими ризиками.

Для комплексної оцінки ефективності системи управління ризиками доцільно визначити рівень впливу окремих груп ризиків на діяльність підприємства.

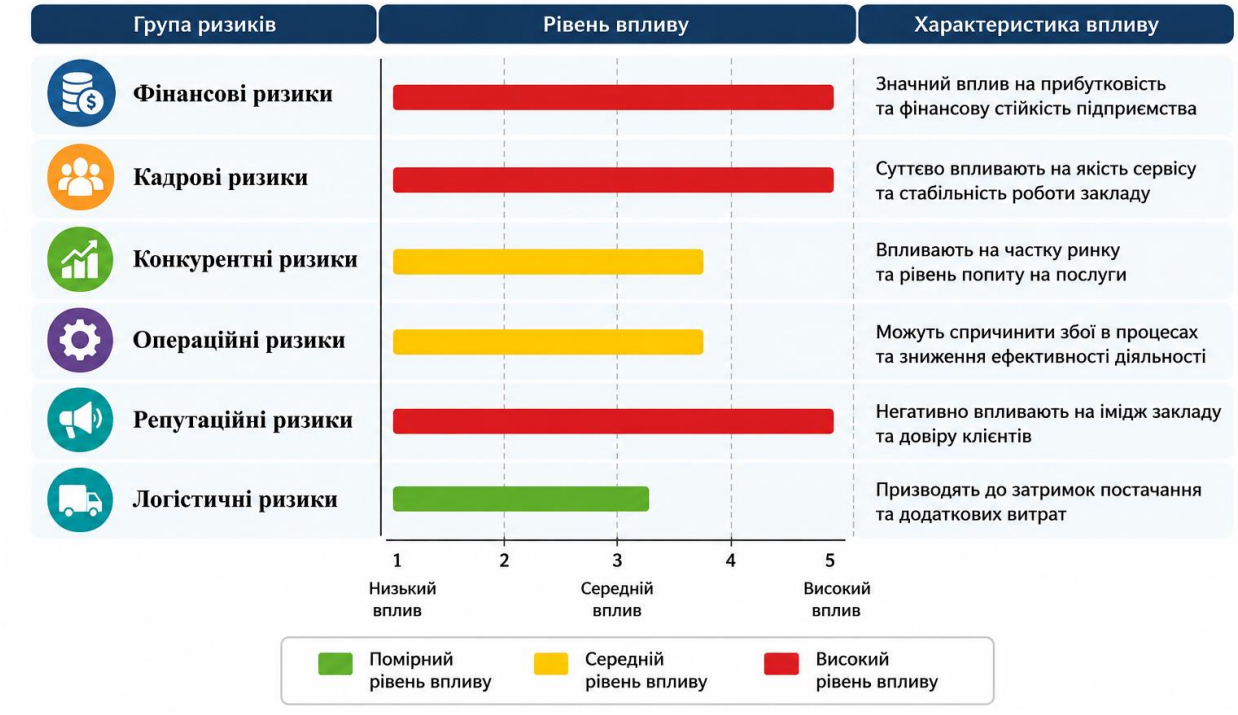


Рис. 2.5. Рівень впливу основних ризиків на діяльність ресторації «Хата»

Наведені на рис. 2.5 результати свідчать, що найбільший вплив на діяльність ресторації «Хата» мають фінансові, кадрові та репутаційні ризики. Це пояснюється високою залежністю підприємства від рівня витрат, якості

обслуговування та репутації закладу у цифровому середовищі.

Для оцінювання результативності системи управління ризиками проведено експертне оцінювання окремих елементів ризик-менеджменту підприємства (див. рис. 2.12).

Таблиця 2.12

Оцінювання ефективності системи управління ризиками ресторації «Хата»

Елемент системи ризик-менеджменту	Оцінка ефективності (1-5)	Характеристика стану
Контроль фінансових витрат	4	Достатній рівень контролю
Управління персоналом	3	Потребує вдосконалення
Управління якістю сервісу	4	Високий рівень

Продовження табл. 2.12

Digital-комунікація	5	Ефективне використання
Управління репутацією	4	Стабільний контроль
Антикризове управління	3	Часткова адаптація

Джерело: сформовано автором

Аналіз даних табл. 2.12 свідчить, що найбільш ефективними напрямами системи управління ризиками ресторації «Хата» є digital-комунікація, контроль якості сервісу та управління репутацією підприємства. Водночас система управління персоналом та антикризове управління потребують подальшого вдосконалення.

З метою підвищення ефективності системи управління ризиками підприємству доцільно:

- удосконалити систему мотивації персоналу;
- автоматизувати окремі бізнес-процеси;
- розширити систему фінансового контролю;
- підвищити ефективність внутрішніх комунікацій;
- активізувати використання цифрових технологій;
- здійснювати постійний моніторинг зовнішнього середовища.

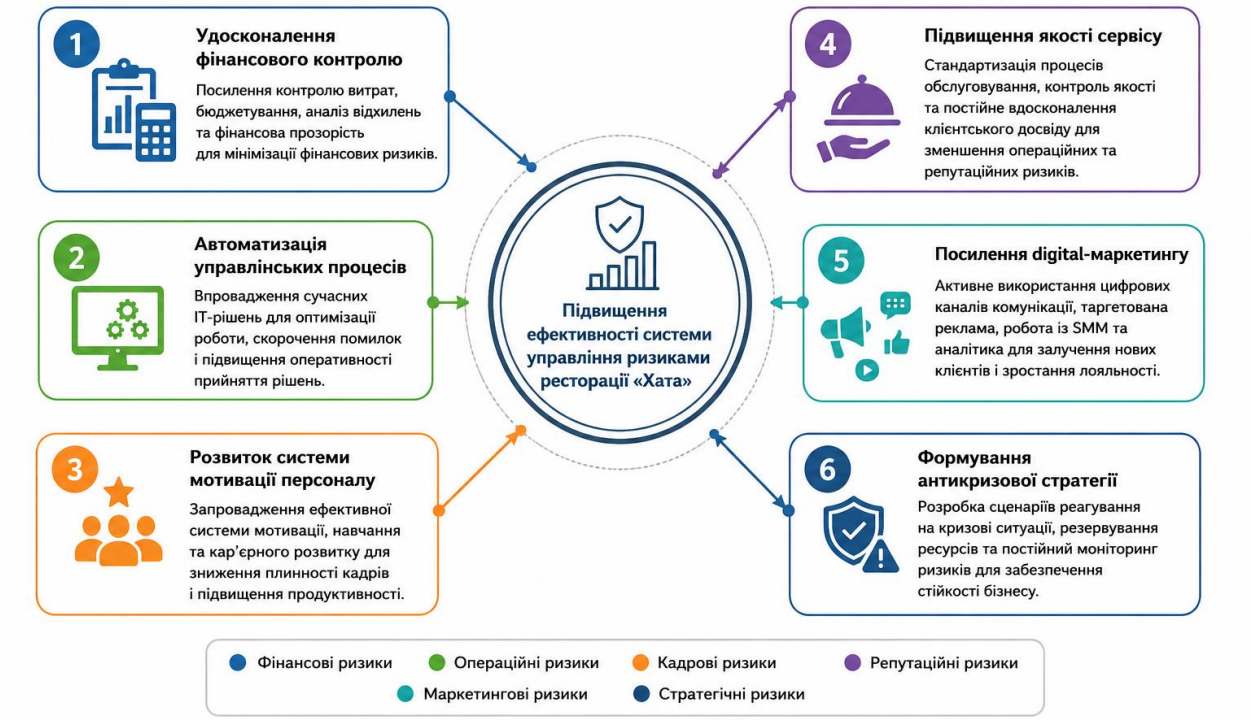


Рис. 2.6. Основні напрями підвищення ефективності системи управління ризиками ресторації «Хата»

Отже, проведене оцінювання ефективності системи управління ризиками ФОП «Зацухний Д. В.» (ресторації «Хата») свідчить, що підприємство має достатній рівень адаптації до нестабільних умов функціонування та використовує сучасні інструменти управління ризиками. Водночас результати аналізу показують необхідність подальшого вдосконалення системи управління персоналом, фінансового контролю та антикризового менеджменту з метою забезпечення стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства ресторанного бізнесу.

Отже, проведений аналіз діяльності ФОП «Зацухний Д. В.» (ресторації «Хата») свідчить, що підприємство функціонує в умовах значного впливу зовнішніх і внутрішніх ризиків, серед яких найбільш вагомими є фінансові, кадрові, конкурентні та репутаційні ризики. Дослідження основних економічних показників показало, що підприємству вдалося забезпечити позитивну динаміку доходу та зберегти стабільний фінансовий результат навіть в умовах кризового середовища. Аналіз системи управління ризиками засвідчив достатній рівень адаптації ресторації до змін зовнішнього

середовища, зокрема завдяки використанню digital-комунікацій, контролю якості сервісу та активізації маркетингової діяльності. Водночас встановлено, що система управління персоналом, фінансового контролю та антикризового менеджменту потребує подальшого вдосконалення. Отримані результати дослідження є основою для розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності системи управління ризиками підприємства у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У РЕСТОРАЦІЇ «ХАТА»

3.1. Розроблення заходів щодо зниження ризиків діяльності ФОП «Зацухний Д. В. (ресторація Хата»)

Проведений аналіз діяльності ФОП «Зацухний Д. В.» (ресторації «Хата») дозволив встановити, що найбільший вплив на ефективність функціонування підприємства мають фінансові, кадрові, репутаційні та операційні ризики. У зв’язку з цим виникає необхідність розроблення конкретних практичних заходів, спрямованих на мінімізацію негативного впливу ризикових факторів та підвищення стабільності діяльності підприємства.

Одним із найбільш вагомих ризиків для ресторації «Хата» є фінансовий ризик, пов’язаний зі зростанням вартості сировини, енергоносіїв та загальних витрат підприємства. Для зниження рівня фінансових ризиків

доцільно впровадити систему щомісячного бюджетування витрат із визначенням граничних лімітів для окремих категорій витрат. Це дозволить посилити контроль за використанням фінансових ресурсів та своєчасно виявляти перевищення витрат.

Крім того, підприємству рекомендовано впровадити систему ABC-аналізу товарних запасів, що дозволить визначити найбільш витратні групи продукції та оптимізувати обсяги закупівель. Важливим заходом є також укладання довгострокових договорів із декількома постачальниками для зниження ризику перебоїв постачання та стабілізації закупівельних цін.

З метою підвищення фінансової стійкості ресторації «Хата» та мінімізації негативного впливу економічних ризиків доцільно впровадити комплекс практичних заходів, спрямованих на вдосконалення системи фінансового контролю, оптимізацію витрат та підвищення ефективності використання ресурсів підприємства.

Основні пропозиції щодо зниження фінансових ризиків діяльності ресторації «Хата» наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Пропозиції щодо зниження фінансових ризиків ресторації «Хата»

Запропонований захід	**Практичний зміст**	**Очікуваний результат**
Впровадження бюджетування	Контроль витрат за центрами відповідальності	Зниження перевитрат
ABC-аналіз запасів	Оптимізація закупівель продукції	Скорочення витрат
Диверсифікація постачальників	Співпраця з кількома постачальниками	Зниження логістичних ризиків
Формування резервного фонду	Створення фінансового резерву	Підвищення фінансової стійкості
Контроль енергоспоживання	Використання енергоощадних технологій	Скорочення витрат на комунальні послуги

Джерело: сформовано автором.

Дані табл. 3.1 свідчать, що впровадження запропонованих заходів

дозволить підприємству підвищити рівень фінансової стійкості та знизити негативний вплив інфляційних і логістичних ризиків на результати діяльності ресторації «Хата».

Важливою проблемою для підприємства є кадрові ризики, які проявляються у високому рівні плинності персоналу та дефіциті кваліфікованих працівників. Для зниження кадрових ризиків доцільно впровадити систему матеріального та нематеріального стимулювання працівників.

Зокрема, рекомендується:

- запровадити преміювання працівників за якість обслуговування;
- організовувати щоквартальні тренінги для персоналу;
- впровадити систему адаптації нових працівників;
- розробити внутрішню програму кар'єрного розвитку;
- забезпечити гнучкий графік роботи для персоналу.



Рис. 3.1. Практичні заходи щодо мінімізації кадрових ризиків ресторації «Хата»

Рис. 3.1 відображає комплекс практичних заходів, спрямованих на мінімізацію кадрових ризиків у діяльності ресторації «Хата». На рисунку

представлено основні напрями вдосконалення системи управління персоналом, серед яких система преміювання працівників, професійне навчання персоналу, адаптація нових співробітників, гнучкий графік роботи, формування корпоративної культури та реалізація програм кар'єрного розвитку.

Особливу увагу приділено заходам, спрямованим на підвищення мотивації персоналу, покращення умов праці та формування позитивного психологічного клімату в колективі. Запропоновані заходи дозволять знизити рівень плинності кадрів, підвищити якість обслуговування клієнтів, покращити ефективність роботи персоналу та забезпечити стабільність функціонування підприємства ресторанного бізнесу.

Запровадження зазначених заходів дозволить підвищити рівень мотивації працівників, знизити плинність кадрів та покращити якість обслуговування клієнтів.

У сучасних умовах важливим напрямом мінімізації ризиків є автоматизація бізнес-процесів підприємства. Для ресторації «Хата» доцільно впровадити сучасну CRM-систему для автоматизації роботи з клієнтською базою та аналізу поведінки споживачів. Це дозволить покращити систему комунікації з клієнтами та підвищити рівень їх лояльності.

Крім того, підприємству рекомендовано:

- автоматизувати систему обліку замовлень;
- впровадити електронний контроль складських залишків;
- використовувати онлайн-бронювання столиків;
- здійснювати digital-аналітику ефективності реклами.

У сучасних умовах розвитку ресторанного бізнесу важливого значення набуває автоматизація управлінських та операційних процесів, яка дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємства та знизити рівень ризиків. Використання сучасних цифрових технологій забезпечує оптимізацію роботи персоналу, покращення системи контролю, підвищення якості обслуговування клієнтів і сприяє прийняттю більш ефективних

управлінських рішень.

Основні пропозиції щодо автоматизації діяльності ресторації «Хата» наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Пропозиції щодо автоматизації діяльності ресторації «Хата»

Напрям удосконалення	Запропоноване рішення	Практичний ефект	Рівень впливу
Робота з клієнтами	CRM-система	Підвищення лояльності	Високий
Облік продукції	Автоматизація складського обліку	Зменшення втрат	Середній
Бронювання	Онлайн-сервіс бронювання	Покращення сервісу	Середній
Маркетинг	Digital-аналітика	Оптимізація реклами	Високий
Контроль замовлень	POS-система	Зменшення помилок	Високий

Дані таблиці 3.2 свідчать про те, що впровадження сучасних інструментів автоматизації діяльності ресторації «Хата» сприятиме підвищенню ефективності управління підприємством та мінімізації операційних ризиків. Використання CRM-систем, автоматизованого обліку, digital-аналітики та онлайн-сервісів дозволить покращити якість обслуговування клієнтів, оптимізувати бізнес-процеси, знизити вплив людського фактора та підвищити конкурентоспроможність підприємства ресторанного бізнесу. Наведені пропозиції спрямовані на підвищення ефективності управління діяльністю підприємства та зниження операційних ризиків, пов’язаних із людським фактором і недостатнім контролем.

Особливого значення для ресторації «Хата» набуває мінімізація репутаційних ризиків, оскільки у сучасних умовах цифровізації репутація закладу суттєво впливає на рівень попиту та конкурентоспроможність підприємства.

Для зниження репутаційних ризиків рекомендовано: впровадити

систему збору відгуків клієнтів; здійснювати регулярний моніторинг соціальних мереж; оперативно реагувати на негативні коментарі; проводити акції для постійних клієнтів; підтримувати активну digital-комунікацію.



Рис. 3.2. Основні напрями зниження репутаційних ризиків ресторації «Хата»

Важливим напрямом удосконалення системи управління ризиками підприємства є також формування елементів антикризового управління. Для ресторації «Хата» доцільно розробити внутрішній антикризовий план дій, який міститиме алгоритми реагування на кризові ситуації, зокрема різке зниження попиту, перебої постачання або погіршення фінансових результатів. Такий антикризовий план ми скомпонували у пропозиції щодо вдосконалення системи антикризового управління ФОП «Зацухний Д. В. (ресторація «Хата»).

Таблиця 3.3

Пропозиції щодо вдосконалення системи антикризового управління ресторації «Хата»

Напрям	Конкретний захід	Очікуваний результат
Антикризове планування	Розроблення плану дій у кризових ситуаціях	Підвищення адаптивності

Моніторинг ризиків	Щомісячний аналіз ризикових факторів	Своєчасне реагування
Резервування коштів	Формування фінансового резерву	Підвищення стабільності
Гнучке управління	Оперативне прийняття рішень	Зменшення негативних наслідків
Контроль діяльності	Внутрішній аудит процесів	Підвищення ефективності управління

Таким чином, запропоновані практичні заходи щодо зниження ризиків діяльності ресторації «Хата» спрямовані на підвищення фінансової стійкості підприємства, удосконалення системи управління персоналом, автоматизацію бізнес-процесів та розвиток антикризового управління. Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить мінімізувати негативний вплив ризикових факторів, підвищити ефективність діяльності підприємства та забезпечити стабільний розвиток ресторації в сучасних умовах господарювання.

3.2. Впровадження сучасних інструментів ризик-менеджменту у ресторації «Хата»

Для ресторації «Хата» питання вдосконалення системи ризик-менеджменту є особливо актуальним, оскільки підприємство функціонує в умовах високої конкуренції, нестабільності зовнішнього середовища та постійних змін споживчих потреб. Водночас важливою перевагою закладу є використання автоматизованої системи управління діяльністю підприємства, що створює сприятливі умови для подальшого розвитку сучасних інструментів контролю та управління ризиками.

Проведений аналіз діяльності ресторації «Хата» показав, що найбільш вагомими для підприємства залишаються фінансові, кадрові, операційні та репутаційні ризики. Саме тому вдосконалення системи ризик-менеджменту

повинно бути спрямоване не лише на автоматизацію окремих процесів, але й на створення комплексної системи цифрового контролю діяльності закладу.

Для забезпечення ефективного впровадження сучасних інструментів ризик-менеджменту підприємству доцільно використовувати поетапний алгоритм дій, який дозволить систематизувати процес удосконалення управління ризиками та забезпечити стабільність функціонування ресторації.

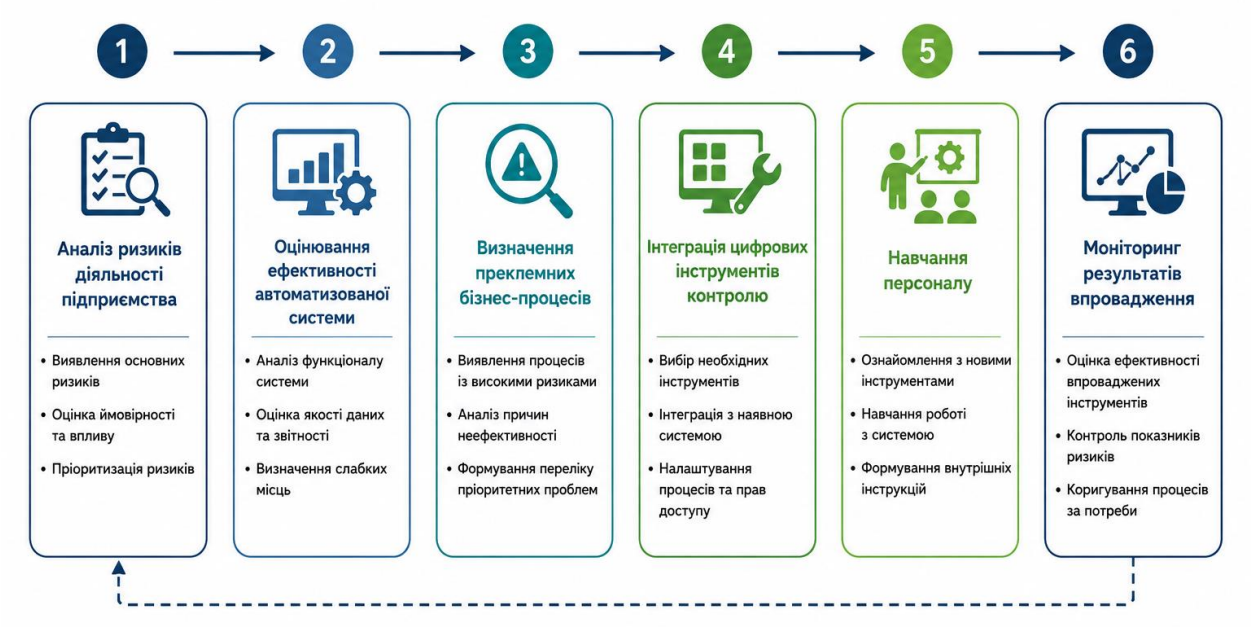


Рис. 3.3. Алгоритм впровадження сучасних інструментів ризик-менеджменту

Рис. 3.3 демонструє послідовність основних етапів удосконалення системи ризик-менеджменту у ресторації «Хата». Запропонований алгоритм дозволяє підприємству здійснювати поетапне впровадження сучасних цифрових інструментів, забезпечувати контроль ризикових ситуацій та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Одним із ключових напрямів удосконалення системи ризик-менеджменту для ресторації «Хата» є розширення функціоналу наявної автоматизованої системи управління. У сучасних умовах підприємствам ресторанного бізнесу важливо не лише автоматизувати облік діяльності, але й використовувати цифрові інструменти аналітики, контролю клієнтської бази та моніторингу продажів. Саме тому для ресторації «Хата» доцільним є інтегрування CRM-модуля, digital-аналітики та автоматизованого контролю складських залишків.

Таблиця 3.4

Практичні рекомендації щодо вдосконалення автоматизованої системи ресторації «Хата»

Напрям удосконалення	**Практична реалізація**	**Очікуваний результат**
CRM-модуль	Формування клієнтської бази та програм лояльності	Підвищення лояльності клієнтів
Digital-аналітика продажів	Аналіз популярності страв та сезонного попиту	Оптимізація меню
Контроль складських залишків	Автоматичний моніторинг залишків продукції	Зниження втрат
Digital-звітність	Формування фінансових звітів у системі	Покращення контролю витрат
Онлайн-бронювання	Інтеграція сервісу бронювання столиків	Підвищення якості сервісу

Дані табл. 3.4 свідчать, що розширення функціоналу автоматизованої системи дозволить ресторації «Хата» покращити контроль діяльності підприємства, підвищити ефективність управлінських рішень та мінімізувати фінансові й операційні ризики. Особливе значення має використання CRM-модуля та digital-аналітики, які сприятимуть підвищенню якості обслуговування клієнтів і зростанню рівня їх лояльності.

Важливим напрямом сучасного ризик-менеджменту є використання digital-інструментів для управління репутацією підприємства та підтримання ефективної комунікації зі споживачами. У сучасних умовах саме цифрова активність закладу значною мірою впливає на формування іміджу підприємства та рівень його конкурентоспроможності. Для ресторації «Хата» доцільно активізувати використання Instagram, Tik-Tok та Google Business як інструментів контролю репутаційних ризиків і просування послуг закладу

(див. табл. 2.5).

Таблиця 3.5

Рекомендації щодо використання digital-інструментів у ресторації «Хата»

Digital-інструмент	Практичне застосування	Очікуваний ефект
Instagram-реклама	Просування закладу та акцій	Залучення нових клієнтів
Google Business	Робота з відгуками клієнтів	Покращення репутації
Чат-боти	Онлайн-бронювання столиків	Покращення сервісу
Digital-аналітика	Аналіз ефективності реклами	Оптимізація маркетингових витрат
Email-розсилки	Інформування постійних клієнтів	Підвищення лояльності

Наведені у табл. 3.5 рекомендації підтверджують, що використання сучасних digital-інструментів дозволить ресторації «Хата» посилити взаємодію з клієнтами, підвищити впізнаваність закладу та знизити рівень репутаційних ризиків. Крім того, використання цифрової аналітики сприятиме більш ефективному плануванню маркетингової діяльності підприємства.

Для мінімізації кадрових ризиків підприємству також доцільно використовувати сучасні HR-інструменти управління персоналом. Використання електронного планування графіків роботи, KPI-систем оцінювання персоналу та корпоративних засобів внутрішньої комунікації дозволить підвищити ефективність організації праці та знизити рівень плинності кадрів.



Рис. 3.4. Основні сучасні інструменти ризик-менеджменту ресторації «Хата»

Рис. 3.4 відображає основні сучасні інструменти ризик-менеджменту, використання яких дозволить ресторації «Хата» забезпечити ефективніший контроль бізнес-процесів та своєчасне реагування на ризикові ситуації. Комплексне застосування цифрових технологій сприятиме підвищенню якості управління підприємством, оптимізації витрат і покращенню сервісу.

Важливим елементом сучасного ризик-менеджменту є постійний моніторинг ключових показників діяльності підприємства. Для ресторації «Хата» доцільно впровадити систему регулярного аналізу фінансових показників, рівня витрат, ефективності рекламної діяльності, задоволеності клієнтів та кадрової стабільності. Це дозволить підприємству оперативно виявляти ризикові ситуації та своєчасно приймати управлінські рішення.

Таблиця 3.6

Ключові показники моніторингу ризиків ресторації «Хата»

Показник контролю	Періодичність аналізу	Мета моніторингу
Рівень витрат	Щомісячно	Контроль фінансових ризиків
Кількість клієнтів	Щотижнево	Аналіз попиту

Відгуки клієнтів	Постійно	Контроль репутації
Плинність персоналу	Щомісячно	Аналіз кадрових ризиків
Ефективність реклами	Щомісячно	Оптимізація маркетингової діяльності

Дані табл. 3.6 свідчать, що систематичний моніторинг ключових показників діяльності дозволить ресторації «Хата» своєчасно виявляти проблемні аспекти функціонування підприємства та мінімізувати негативний вплив ризиків. Регулярний аналіз фінансових, кадрових та маркетингових показників сприятиме підвищенню ефективності управління та забезпеченню стабільного розвитку закладу.

Таким чином, впровадження сучасних інструментів ризик-менеджменту у ресторації «Хата» повинно базуватися на комплексному використанні цифрових технологій, автоматизованих систем контролю та аналітичних інструментів управління діяльністю підприємства. Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить підвищити ефективність управління ризиками, покращити якість обслуговування клієнтів та забезпечити стабільне функціонування підприємства ресторанного бізнесу в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та перспективи розвитку підприємства

У сучасних умовах нестабільного економічного середовища важливого значення набуває оцінювання ефективності заходів щодо вдосконалення системи управління ризиками підприємства. Для ресторації «Хата» реалізація запропонованих у попередніх підрозділах рекомендацій спрямована на підвищення фінансової стійкості, оптимізацію витрат, покращення якості управління персоналом та підвищення

конкурентоспроможності підприємства.

Оцінювання ефективності запропонованих заходів доцільно здійснювати шляхом прогнозування основних економічних показників діяльності ресторації «Хата» після впровадження сучасних інструментів ризик-менеджменту. Основою прогнозу є припущення щодо зростання рівня автоматизації бізнес-процесів, покращення контролю витрат, підвищення ефективності маркетингової діяльності та збільшення рівня лояльності клієнтів.

З метою оцінювання результативності запропонованих заходів проведено прогноз основних фінансово-економічних показників діяльності ресторації «Хата» на 2026-2027 роки (див. табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Прогноз основних економічних показників діяльності ресторації «Хата» на 2026-2027 рр.

Показник	**2025 р. (факт)**	**2026 р. (прогноз)**	**2027 р. (прогноз)**	**Темп зміни 2027/2025, %**
1	2	3	4	5
Чистий дохід, тис. грн	3620	3920	4280	118,2
Загальні витрати, тис. грн	3360	3570	3810	113,4
Чистий прибуток, тис. грн	260	350	470	180,8
Маркетингові витрати, тис. грн	145	165	180	124,1

Продовження табл. 3.7

1	2	3	4	5
Рентабельність діяльності, %	7,2	8,9	11,0	+3,8 в.п.
Кількість постійних клієнтів	1670	1840	2050	122,8

Наведені у табл. 3.7 прогнозні дані свідчать, що впровадження запропонованих заходів дозволить ресторації «Хата» забезпечити позитивну динаміку фінансових результатів діяльності. Очікується зростання чистого

доходу підприємства на 18,2 % у 2027 році порівняно з 2025 роком, тоді як темпи збільшення витрат будуть нижчими. Це сприятиме підвищенню рівня прибутковості та фінансової стійкості підприємства.

Для більш детального оцінювання ефективності запропонованих заходів доцільно проаналізувати прогноз зміни окремих показників ефективності діяльності підприємства (див. табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Прогноз показників ефективності діяльності ресторації «Хата»

Показник	**2025 р.**	**2026 р.**	**2027 р.**	**Відхилення 2027/2025**
Середній чек, грн	510	545	590	+80
Рівень плинності персоналу, %	25,0	21,0	18,0	-7,0
Частка постійних гостей, %	48	53	58	+10
Частка витрат у доході, %	92,8	91,1	89,0	-3,8
Рівень задоволеності клієнтів, %	82	87	91	+9

Дані табл. 3.8 свідчать, що реалізація запропонованих заходів позитивно вплине не лише на фінансові результати підприємства, але й на якість управління персоналом та рівень задоволеності клієнтів. Очікується зниження плинності кадрів, збільшення частки постійних клієнтів та покращення показників сервісу.

Для оцінювання економічної ефективності запропонованих заходів доцільно розрахувати прогнозований приріст прибутку підприємства.

Розрахунок прогнозованого приросту чистого прибутку:

$$\Delta П = П_{2027} - П_{2025} \quad (3.1)$$

де:

$\Delta П$ – приріст чистого прибутку;

$П_{2027}$ – прогнозований чистий прибуток у 2027 році;

$П_{2025}$ – чистий прибуток у 2025 році.

$$\Delta П = 470 – 260 = 210 \text{ тис. грн}$$

Отже, прогнозований приріст чистого прибутку ресторації «Хата» після впровадження запропонованих заходів становитиме 210 тис. грн.

Для оцінювання ефективності використання витрат на впровадження сучасних інструментів ризик-менеджменту доцільно розрахувати прогнозований рівень рентабельності заходів.

Формула розрахунку:

$$R = \frac{Пд}{В} x\ 100\ \%$$

де:

R – рентабельність заходів;

Пд – додатковий прибуток;

В – витрати на впровадження заходів.

За умови, що витрати на впровадження сучасних інструментів ризик-менеджменту складатимуть 120 тис. грн:

$$R = \frac{210}{120} x\ 100\ \% = 175\%$$

Отримані результати свідчать про високий рівень економічної ефективності запропонованих заходів та доцільність їх впровадження у діяльність ресторації «Хата».

Важливим результатом реалізації запропонованих рекомендацій стане також підвищення конкурентоспроможності підприємства та зміцнення його ринкових позицій. Використання сучасних digital-інструментів, удосконалення системи управління персоналом та розвиток автоматизованого контролю діяльності дозволять підприємству ефективніше реагувати на зміни зовнішнього середовища та формувати стійкі конкурентні переваги.

Для узагальнення прогнозованих результатів упровадження сучасних інструментів ризик-менеджменту доцільно визначити основні перспективи розвитку ресторації «Хата».



Рис. 3.5. Перспективи розвитку ресторації «Хата» після впровадження сучасних інструментів ризик-менеджменту

Рис. 3.5 демонструє основні перспективи розвитку ресторації «Хата» після впровадження сучасних інструментів ризик-менеджменту. Реалізація запропонованих заходів сприятиме не лише підвищенню ефективності діяльності підприємства, але й забезпечить його стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Таким чином, проведене оцінювання ефективності запропонованих заходів свідчить про доцільність їх впровадження у діяльність ресторації «Хата». Прогнозні розрахунки підтверджують можливість підвищення прибутковості підприємства, покращення фінансової стійкості, оптимізації витрат та зміцнення конкурентоспроможності закладу ресторанного бізнесу.

Отже, у третьому розділі кваліфікаційної роботи було розроблено практичні заходи щодо вдосконалення системи управління ризиками у ФОП «Зацухний Д. В.» (ресторації «Хата»). Запропоновані рекомендації спрямовані на мінімізацію фінансових, кадрових, операційних та репутаційних ризиків шляхом удосконалення системи контролю витрат,

розвитку digital-комунікацій, підвищення ефективності управління персоналом та розширення функціоналу автоматизованої системи управління підприємством. Особливу увагу приділено впровадженню сучасних інструментів ризик-менеджменту, зокрема CRM-систем, digital-аналітики, KPI-оцінювання персоналу та онлайн-моніторингу репутації закладу. Проведені прогнозні розрахунки підтвердили економічну доцільність запропонованих заходів, оскільки їх реалізація сприятиме зростанню доходу, підвищенню прибутковості діяльності, покращенню фінансової стійкості та зміцненню конкурентних позицій ресторації «Хата». Таким чином, комплексне впровадження запропонованих рекомендацій дозволить підприємству підвищити ефективність управління ризиками та забезпечити стабільний розвиток у сучасних умовах функціонування ресторанного бізнесу.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі проведено комплексне дослідження теоретичних і практичних аспектів управління ризиками у діяльності підприємства ресторанного бізнесу на прикладі ФОП «Зацухний Д. В.» (ресторації «Хата»). Актуальність теми дослідження обумовлена високим рівнем невизначеності сучасного економічного середовища, посиленням

конкуренції, інфляційними процесами та необхідністю забезпечення стабільного функціонування підприємств ресторанної сфери в умовах кризових викликів.

У першому розділі роботи досліджено теоретичні основи управління ризиками підприємства. Розглянуто сутність економічної категорії «ризик», проаналізовано основні підходи до класифікації ризиків та охарактеризовано особливості управління ризиками у сфері ресторанного бізнесу. Встановлено, що для підприємств ресторанного господарства найбільш характерними є фінансові, кадрові, операційні, конкурентні та репутаційні ризики. Також визначено основні інструменти мінімізації ризиків та сучасні підходи до формування системи ризик-менеджменту.

У другому розділі проведено аналіз системи управління ризиками ФОП «Зацухний Д. В.» (ресторації «Хата»). Досліджено організаційно-економічну характеристику підприємства, проаналізовано внутрішні та зовнішні ризики діяльності закладу, а також здійснено оцінювання ефективності системи управління ризиками. У результаті аналізу встановлено, що найбільший вплив на діяльність ресторації мають фінансові, кадрові, репутаційні та конкурентні ризики. Визначено, що підприємство характеризується відносно стабільними фінансовими показниками, однак потребує вдосконалення системи контролю витрат, управління персоналом та використання сучасних digital-інструментів управління ризиками.

У третьому розділі розроблено практичні заходи щодо вдосконалення системи управління ризиками у ресторації «Хата». Запропоновано комплекс рекомендацій, спрямованих на підвищення фінансової стійкості підприємства, удосконалення системи управління персоналом, активізацію digital-комунікацій та розширення функціоналу автоматизованої системи управління діяльністю закладу. Особливу увагу приділено використанню CRM-систем, digital-аналітики, KPI-оцінювання персоналу та онлайн-моніторингу репутації підприємства. Проведені прогнозні розрахунки підтвердили економічну ефективність запропонованих заходів, оскільки їх

реалізація дозволить збільшити прибутковість діяльності підприємства, знизити рівень витрат та підвищити конкурентоспроможність ресторації.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи поставлена мета дослідження була досягнута, оскільки розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління ризиками ФОП «Зацухний Д. В.» (ресторації «Хата») та обґрунтовано напрями підвищення ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання.

Усі поставлені завдання дослідження виконано, а саме:

- досліджено теоретичні основи управління ризиками підприємства;
- визначено особливості ризиків у сфері ресторанного бізнесу;
- проведено аналіз діяльності ФОП «Зацухний Д. В.» (ресторації «Хата»);
- проаналізовано внутрішні та зовнішні ризики діяльності підприємства;
- здійснено оцінювання ефективності системи управління ризиками;
- розроблено практичні заходи щодо зниження ризиків діяльності підприємства;
- запропоновано сучасні інструменти ризик-менеджменту та здійснено оцінювання їх ефективності.

За результатами проведеного дослідження запропоновано такі основні пропозиції для ресторації «Хата»:

- удосконалити систему фінансового контролю та бюджетування витрат;
- розширити функціонал автоматизованої системи управління підприємством;
- впровадити CRM-модуль для роботи з клієнтською базою;
- активізувати використання digital-маркетингу та онлайн-моніторингу репутації;
- удосконалити систему мотивації персоналу та впровадити KPI-оцінювання працівників;

- здійснювати постійний моніторинг внутрішніх і зовнішніх ризиків діяльності підприємства;

- використовувати digital-аналітику для оцінювання ефективності управлінських рішень.

Таким чином, реалізація запропонованих рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності системи управління ризиками, покращенню фінансових результатів діяльності та забезпеченню стабільного розвитку ресторації «Хата» у довгостроковій перспективі.

REFERENCE

Armstrong, G., & Kotler, P. (2021). Marketing: An introduction (14th ed.). Pearson.

Aven, T. (2015). Risk analysis (2nd ed.). Wiley.

Bernstein, P. L. (1998). Against the gods: The remarkable story of risk. Wiley.

Blank, I. O. (2004). Upravlinnia finansovymy ryzykamy. Nika-Tsentr.

Cherep, A. V. (2012). Upravlinnia ryzykamy. Kondor.

Drucker, P. F. (1999). Management challenges for the 21st century. Harper Business.

DSTU ISO 31000:2018. (2018). Menedzhment ryzykiv. Pryntsypy ta nastanovy. DP “UkrNDNTs”.

Fatkhutdinov, R. A. (2002). Upravlinnia konkurentospromozhnistiu orhanizatsii. Kondor.

Fraser, J., & Simkins, B. J. (2016). The handbook of enterprise risk management: Implementing a leading practice ERM framework (2nd ed.). Wiley.

Harkavenko, S. S. (2010). Marketynh (7th ed.). Libra.

Hillson, D. (2017). The risk management handbook: A practical guide to managing the multiple dimensions of risk (2nd ed.). Kogan Page.

Hillson, D., & Murray-Webster, R. (2017). Understanding and managing risk attitude (2nd ed.). Routledge.

Hopkin, P. (2018). Fundamentals of risk management (5th ed.). Kogan Page.

Hospodarskyi kodeks Ukrainy No. 436-IV. (2003). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15

Hubbard, D. W. (2020). The failure of risk management: Why it's broken and how to fix it (2nd ed.). Wiley.

Illiashenko, S. M. (2010). Innovatsiinyi menedzhment. Universytetska knyha.

ISO. (2018). ISO 31000:2018 Risk management—Guidelines. International Organization for Standardization.

Kerzner, H. (2022). Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling (13th ed.). Wiley.

Khmil, F. I. (2006). Upravlinnia personalom. Akademvydav.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing management (15th ed.). Pearson.

Kovalchuk, S. V. (2018). Ekonomika restorannoho hospodarstva. Kondor.

Kozachenko, H. V., Ponomarov, V. P., & Liashenko, O. M. (2003). Ekonomichna bezpeka pidpryiemstva: Sutnist ta mekhanizmy zabezpechennia. Libra.

Krykavskyi, Ye. V. (2014). Lohistyka ta upravlinnia lantsiuhamy postavok. Lviv Polytechnic Publishing House.

Kuzmin, O. Ye., & Melnyk, O. H. (2014). Upravlinnia ryzykamy pidpryiemstv. Lviv Polytechnic Publishing House.

Lam, J. (2014). Enterprise risk management: From incentives to controls (2nd ed.). Wiley.

Lihonenko, L. O. (2005). Antykryzove upravlinnia pidpryiemstvom. KNUTE.

Mazaraki, A. A. (Ed.). (2008). Ekonomika torhovelnoho pidpryiemstva. KNUTE.

Mnykh, O. B. (2009). Marketynh u restorannomu hospodarstvi. Mahnoliia 2006.

Oklander, M. A. (2012). Marketynhova polityka pidpryiemstva. Tsentr uchbovoi literatury.

Olsson, R. (2007). In search of opportunity management: Is the risk management process enough? International Journal of Project Management, 25(8), 745–752.

Osovska, H. V., & Osovskyi, O. A. (2015). Menedzhment orhanizatsii. Kondor.

Porter, M. E. (1998). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. Free Press.

Power, M. (2007). Organized uncertainty: Designing a world of risk management. Oxford University Press.

Prymak, T. O. (2008). Marketynhovi komunikatsii. Elha.

Rejda, G. E., & McNamara, M. (2021). Principles of risk management and insurance (14th ed.). Pearson.

Savytska, H. V. (2013). Ekonomichnyi analiz diialnosti pidpryiemstva. Znannia.

Shershnova, Z. Ye. (2004). Stratehichne upravlinnia. KNEU.

Slack, N., & Brandon-Jones, A. (2019). Operations management (9th ed.). Pearson.

Sumets, O. M. (2013). Stratehichnyi menedzhment. KhNUVS.

Taleb, N. N. (2010). The black swan: The impact of the highly improbable (2nd ed.). Random House.

Tereshchenko, O. O. (2008). Finansova diialnist subiektiv hospodariuvannia. KNEU.

Tkachenko, T. I. (2015). Restorannyi biznes: Orhanizatsiia ta upravlinnia. KNUTE.

Vasyltsiv, T. H., Voloshyn, V. I., Boikevych, O. R., & Karkavchuk, V. V. (2012). Finansovo-ekonomichna bezpeka pidpryiemstv Ukrainy: Stratehiia ta mekhanizmy zabezpechennia. Liha-Pres.

Vitlinskyi, V. V., & Velykoivanenko, H. I. (2004). Ryzykolohiia v ekonomitsi ta pidpryiemnytstvi. KNEU.

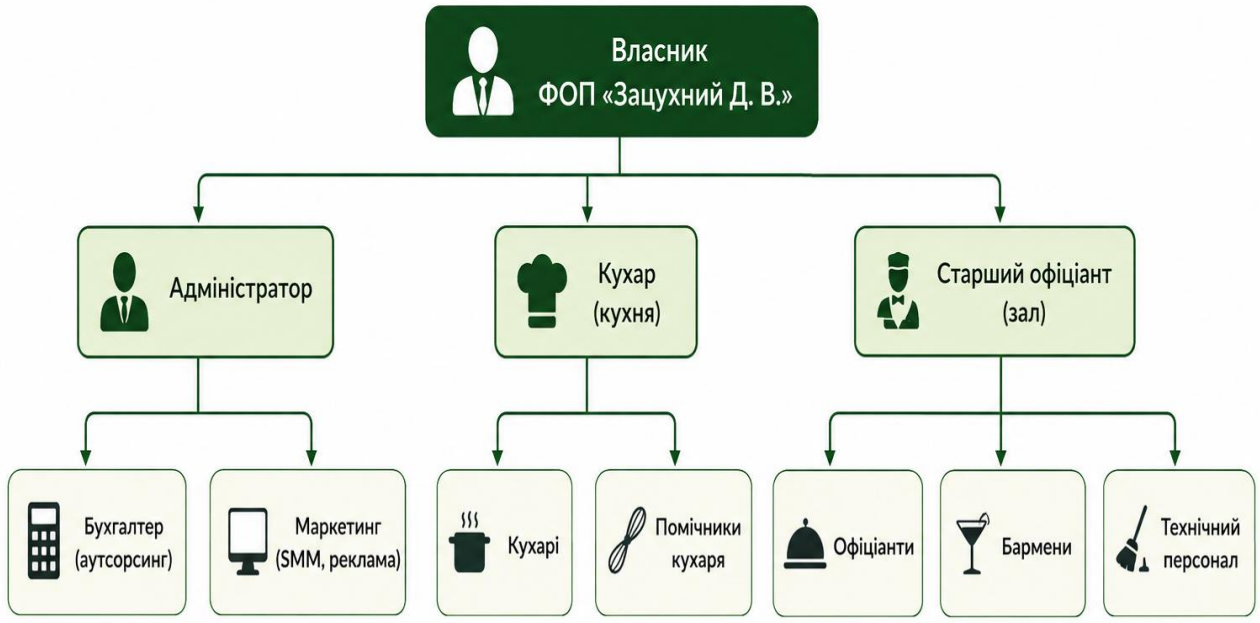
World Economic Forum. (2024). The global risks report 2024. https://www.weforum.org/reports/global-risks-report-2024/

Zhehus, O. V. (2017). Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpryiemstv restorannoho hospodarstva. KhDUKhT.

ДОДАТКИ

Додаток А

Рис. А.1. Організаційна структура ресторації «Хата»



Додаток Б

Рис. Б.1. Матриця оцінювання ризиків ресторації «Хата»



Примітка. Матриця дозволяє визначити рівень ризику залежно від ймовірності його виникнення та потенційного впливу на діяльність ресторації «Хата».

Додаток В

Рис. В.1. Система мінімізації ризиків у ресторації «Хата»



Додаток Г

Баланс ФОП «Зацухний Д. В.» (ресторація «Хата») за 2023-2025 рр., тис. грн

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
АКТИВ			
Необоротні активи	3850	4120	4480
Основні засоби	3600	3850	4180
Нематеріальні активи	250	270	300
Оборотні активи	1620	1890	2280
Виробничі запаси	420	480	560
Дебіторська заборгованість	350	420	510
Грошові кошти	850	990	1210
Баланс	**5470**	**6010**	**6760**
ПАСИВ			
Власний капітал	3280	3710	4270
Нерозподілений прибуток	780	920	1150
Поточні зобов'язання	1410	1380	1340
Кредиторська заборгованість	920	910	890
Короткострокові зобов'язання	490	470	450
Баланс	**5470**	**6010**	**6760**

Пояснення до Балансу

Дані балансу свідчать про позитивну динаміку розвитку ресторації «Хата» протягом 2023-2025 рр. Загальна вартість активів підприємства зросла з 5470 тис. грн до 6760 тис. грн, або на 23,6 %. Основним фактором зростання стало збільшення вартості основних засобів та оборотних активів, що свідчить про розширення господарської діяльності підприємства.

Позитивною тенденцією є збільшення власного капіталу з 3280 тис. грн у 2023 році до 4270 тис. грн у 2025 році. Одночасно спостерігається поступове скорочення поточних зобов'язань, що свідчить про зміцнення фінансової стійкості підприємства та підвищення його здатності протистояти фінансовим ризикам.

Зростання грошових коштів та нерозподіленого прибутку підтверджує покращення фінансових результатів діяльності ресторації та створює передумови для впровадження заходів із мінімізації ризиків і подальшого розвитку підприємства.