

## АКТУАЛИЗАЦИЯ ВОПРОСОВ УПРАВЛЕНИЯ РИСКОМ В СФЕРЕ УСЛУГ (на примере предприятий ресторанно-гостиничного бизнеса)

### MAINSTREAMING RISK MANAGEMENT IN THE SERVICES SECTOR (on the example of restaurant and hotel business)

Е. Ш. Качалова,

доктор экономических наук, старший научный сотрудник

*В статье рассматриваются вопросы совершенствования управления риском на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса. Автором раскрывается экономическая сущность понятия «риск» применительно к ресторанно-гостиничному бизнесу и исследуются проблемы управления риском в РГБ. Предложены методологические подходы, направленные на эффективное управления риском в ресторанно-гостиничном бизнесе.*

*The article examines the vital issues of and regulation risk in restaurants and hotels of Russia. The author reveals the economic essence of the concept of «risk» in relation to the restaurant and hospitality industry and with the problems of risk management in the RSL. Methodological approaches for the efficient management of risk in restaurant and hotel business.*

**Ключевые слова:** риск, управление риском в РГБ, классификация рисков в системе ресторанно-гостиничного бизнеса, факторный анализ риска в РГБ.

**Key words:** risk, risk management at the RSL, the classification of risks in the hotel, restaurant and hotel business, risk factor analysis of Russia.

Современные тенденции развития сферы услуг в России характеризуются высокими темпами роста и качественными преобразованиями последних десятилетий. В условиях усиливающейся конкуренции на рынке предприятий сферы услуг вопросы, связанные с изучением характера и особенностей риска в ряде случаев становятся определяющими. Вместе с тем данный вопрос относится к малоизученным и слабо систематизированным аспектам исследования.

«Для отечественной экономики проблема риска и его оценки не является новой: в 20-х годах прошлого столетия был принят ряд законодательных актов, учитывающих существование в России производственно-хозяйственного риска. Но по мере становления административно-командной системы происходило уничтожение реальной предприимчивости, свойственной рыночным отношениям, и уже в середине 30-х годов к категории «риск» был привешен ярлык – буржуазная, капиталистическая.

Экономической политике СССР длительное время соответствовала ориентация на преимущественно экстенсивное развитие народного хозяйства страны и господство административных методов управления. Все это вело к тому, что обоснование эффективности хозяйственной деятельности в условиях плановой экономики и соответственно все технико-экономические обоснования любых проектов обходились без анализа рисков. Таким образом, понятны причины отсутствия интереса к проблеме экономических рисков» [1].

Слово «риск» происходит от староритальянского *risicare*, означающего «отваживаться». В данном

смысле риск – это скорее выбор, нежели жребий [2]. Риск следует понимать как свободу выбора в условиях наступления рискового события. Понятие риска широко используется в различных областях. Наша задача состоит в изучении риска в экономических отношениях, и в частности в системе ресторанно-гостиничного бизнеса (РГБ). Под риском следует понимать возможную опасность потерь, вытекающих из специфики тех или иных явлений природы и видов деятельности, характерных для РГБ в системе общественных отношений. Риск представляет собой событие, которое может произойти или не произойти. В случае совершения такого события возможны три результата:

- 1) отрицательный (проигрыш, ущерб, убыток);
- 2) нулевой;
- 3) положительный (выигрыш, выгода, прибыль).

Существуют определенные приемы и методы управления риском. Использование таких методов позволяет не только прогнозировать наступление такого рискового события, но и принимать меры к снижению степени риска.

Риск в предпринимательстве возникает там, где существует прибыль и конкуренция, а также есть различные варианты, связанные с вероятностью наступления риска в условиях неопределенности производственной или другой коммерческой деятельности, в нашем случае предпринимательства в сфере РГБ. Если говорить о рисках в сфере обслуживания, то исследования в данной области в советский период не получили развития, а роль ее в

экономике была не значительна и носила остаточный характер. В период становления рыночных отношений сфера услуг серьезно преобразовалась, но динамика развития количественных и качественных преобразований была столь высока, что решались в основном текущие задачи, не носящие системного характера, об управлении рисками в данной сфере вопрос не стоял. В настоящее время представляется актуальным исследование системы управления риском в РГБ, так как, например, более половины предприятий питания, выходящие впервые на рынок существуют менее года, не выдерживают конкуренции и уходят с рынка, что обусловлено в первую очередь отсутствием анализа рисков на данном этапе развития предприятия.

Предприятия сферы услуг, в том числе и ресторанно-гостиничный бизнес, имеют определенный перечень рисков, который характерен для любого предприятия, но масштабы, набор рисков и характер их проявления имеют свои особенности. Именно об этом пойдет речь в статье.

Существуют различные подходы к классификации рисков на предприятии, это обусловлено тем, что особенности проявления тех или иных рисков, их качество определяется неоднородностью системообразующих критериев. В понимании автора исследование риска в РГБ непосредственно связано с тем на кого оказывает влияние изучаемый риск. В нашем случае основными субъектами являются предприятия (рестораны, бары, гостиницы и проч.) и клиенты, потребители услуг. При изучении природы риска и особенностей его проявления не нужно смешивать субъекты изучаемых рисков в РГБ. В противном случае такой подход приведет к неверным выводам в системе классификации рисков, следствием последнего будут неэффективные решения по управлению этими рисками. «Если риск, связанный с услугами индустрии гостеприимства, кажется человеку большими, то он, скорее всего, обратится к услугам тех структур, с которыми уже сотрудничал, если, конечно, тогда все прошло успешно, т.е. проявит к ним лояльность. Компании индустрии гостеприимства это учитывают. Вот, например, к какой тактике прибегала компания *Grown Plaza*, стараясь переманить к себе лояльных клиентов конкурентов. Она предлагала своим гостям фиксированные цены, но говорила, что те могут заплатить меньше, если посчитают, что предоставленные услуги не соответствуют указанным расценкам. Тактика оказалась очень эффективной: она привлекла много новых клиентов и почти все они безоговорочно платили запрошенную цену полностью» [3]. Таким образом, минимизировав финансовый риск клиента и риск качества обслуживания, компания сумела предложить эффективный организационно-экономический механизм управления риском клиента.

«Многие организаторы конференций, организации – клиенты выбирают четырех- и пятизвездочные гостиницы, хотя существуют в столь же степени подходящие места с более низкими ценами. Это происходит потому, что организаторы конференций полагают, что при выборе более фирменной гостиницы они столкнутся с меньшей вероятностью риска, особенно при возникновении непредвиденных проблем» [4].

В основе методологии управления риском лежит его классификация.

Под классификацией риска в РГБ следует понимать распределение риска на отдельные группы по определенным признакам для достижения конкретных целей на предприятиях РГБ.

Научно обоснованная классификация риска позволяет определить место каждого риска в их общей системе. Она создает возможность для эффективного применения соответствующих методов, приемов управления риском. Каждому риску соответствует определенный механизм управления. Существующая классификационная система рисков включает в себя категории, группы, виды, подвиды и разновидности рисков.

Анализ современных работ, посвященных проблемам риска свидетельствует о том, что риск – это сложное явление, имеющее множество различных, иногда противоречивых реальных составляющих.

Это объясняется тем, что в основе риска работы предприятий РГБ лежит вероятностная природа рыночной деятельности и неопределенность ситуации, характерная для предприятий данного сегмента рынка, так как они, как правило, не имеют длительных договоров, заказов, они в наименьшей степени защищены от угроз, исходящих от конкурентов, внутренняя структура не всегда носит организационно-завершенный характер из-за низкой квалификации кадров, присутствует нелояльность персонала, многие рестораторы отмечают наличие на предприятиях питания и в целом в сфере услуг риска мошенничества (воровства).

Что касается использования экономических методов защиты от финансовых и других сопутствующих им рисков, то в ресторанах, гостиницах и других предприятиях РГБ планирование производства, прогнозирование объемов продаж, величин денежных потоков, разработка проектов строительства и бизнес-планов основываются лишь на экспертных расчетах, которые не всегда соответствуют фактическим величинам, и зачастую бизнес вместо ожидаемой прибыли может принести убытки, величина которых порой превышает не только вложенные средства, но и стоимость всего имеющегося в распоряжении предприятия имущества.

Следует учитывать, что риск присущ всем аспектам деятельности предприятий РГБ, и, здесь проявляется такое свойство риска, вариативность, предполагающая необходимость выбора из двух или нескольких возможных вариантов решений. При отсутствии возможности выбора категория риска ставится под вопрос, так как если нет выбора, не существует и риска.

Ресторанный и гостиничный бизнес в части проявления риска имеют свои отличительные особенности.

При осуществлении своей деятельности предприятие РГБ ставит вполне конкретные цели – получить определенную прибыль, опередить конкурентов на рынке предприятий питания или гостиничного бизнеса, расширить филиальную сеть и прочее, при этом рассчитываются затраты, которые потребуются для реализации поставленных целей и экономическая эффективность и эффект от предлагаемой стратегии развития на предприятии. Следовательно, оно планирует свою деятельность. Но, выбирая ту или иную стратегию развития, предприятие может потерять свои средства, то есть получить сумму, меньшую, чем запланированная, что обусловлено неопределенностью ситуации в ресторане или гостинице, вероятностным характером проявления данной ситуации, а, следовательно, рисками наличием рисков определяющих эту ситуацию необходимо управлять, т.е. принимать решения в соответствии с экономически обоснованной системой многофакторного моделирования рисков на основе учета внутренних и внешних факторов.

Риску в той или иной степени подвержены результаты всех видов деятельности хозяйствующего субъекта. Поэтому вполне правомерно говорить о многообразии рисков, возникающих в процессе работы предприятий сферы услуг. Так как предмет изучения является достаточно сложным, особого внимания заслуживает методология его исследования, которая основывается, прежде всего, на классификации риска. Она представляет достаточно сложную проблему. Существуют различные подходы к классификации рисков в деятельности предприятий. Так в литературе существуют следующие подходы к классификации:

1. «Деловые риски: риски, связанные с возможностью ухудшения общего финансового состояния компании, снижением стоимости ее капитала (акций, облигаций);
2. Организационные риски, вызванные ошибками менеджмента компании (в том числе и при принятии решений), ее сотрудников; проблемами системы внутреннего контроля, плохо раз-

работанными правилами работ и пр., то есть риски, связанные с внутренней организацией работы компании;

3. Рыночные риски – это риски, связанные с нестабильностью экономической конъюнктуры: риск финансовых потерь из-за изменения цены товара, трансляционный валютный риск, риск потери ликвидности и пр.;
4. Кредитные риски – риск того, что контрагент не выполнит свои обязательства в срок;
5. Юридические риски – это риски потерь, связанных с тем, что законодательство или не было учтено вообще, или изменилось в период сделки; риск несоответствия законодательств разных стран; риск некорректно составленной документации, в результате чего контрагент в состоянии не выполнять условия договора и пр.;
6. Техничко-производственные риски – риск нанесения ущерба окружающей среде (экологический риск); риск возникновения аварий, пожаров, поломок; риск нарушения функционирования объекта вследствие ошибок при проектировании и монтаже, несоблюдение производственных технологий и процессов, ряд строительных рисков и пр.» [1].

Автор утверждает, «что данная классификация не только четко трактует принадлежность рисков к конкретной группе, позволяя унифицировать оценку риска, но и наиболее полно охватывает множество рисков, что позволяет грамотно подойти к проблеме выявления рискообразующих факторов». Многогранность понятия «риск» обусловлена разнообразием факторов, характеризующих как особенности конкретного вида деятельности, так и специфические черты неопределенности, в условиях которой эта деятельность осуществляется. Выявить все рискообразующие факторы достаточно сложно. Во-первых, большинство рисков имеет как общие факторы, так и специфические. Во-вторых, конкретный риск может иметь различные причины возникновения в зависимости от вида деятельности коммерческой организации» [1].

Предложенный подход наряду с положительными моментами имеет и свои недостатки, которые связаны с достаточно обобщенным подходом к факторной систематизации риска с позиции предприятия. Деловые риски тесно корреспондируются с организационными, рыночными и кредитными рисками. При анализе рисков в системе классификации такое смешение рисков не допустимо, так как сама природа риска требует его четкого определения с позиции вида риска, в противном случае предприятие не сможет эффективно управлять таким риском.

Исключительно важное значение имеет классификация на объективные и субъективные риски. Объективные риски – это риски, которые не зависят от воли и сознания человека, в основе данных рисков негативное воздействие случайных факторов и сил природы на объекты воздействия риска. Субъективные риски отрицают и игнорируют объективные процессы действительности, обусловлены недостаточным познанием окружающего мира и объективной реальности и зависят от воли и сознания человека.

Риски также классифицируются в зависимости от природы его возникновения и делятся на следующие категории:

- 1) природно-естественные риски;
- 2) экологические риски;
- 3) политические риски;
- 4) транспортные риски;
- 5) коммерческие риски.

В зависимости от источника опасности существуют риски, связанные с проявлением стихийных сил природы и целенаправленным воздействием человека в процессе присвоения материальных благ.

К природно-естественным рискам относятся риски, связанные с проявлением стихийных сил природы: землетрясение, наводнение, цунами, пожар, буря, эпидемия и другие явления. Данные риски могут быть включены в объем страховой ответственности страховщика.

Экологические риски – это риски, связанные с загрязнением окружающей среды и обусловленные преобразующей деятельностью человека в процессе присвоения материальных благ.

Фрагмент представленной классификации позволяет предложить систематизацию данной классификации расширением ее с позиции функций и задач стратегического развития предприятий различных отраслей и сфер деятельности, к которым относятся в том числе предприятий РГБ.

На развитие РГБ значительное влияние оказывает туристический рынок и спрос на турпродукты. На формирование такого спроса влияет множество факторов и комбинация рисков в связи с этим может быть самой разнообразной: политическое и социально-экономическое положение в стране, международные события, финансовые риски предприятий, климат, стихийные бедствия и потенциальные опасности для жизни и здоровья клиентов.

Если исследовать услуги гостиниц, то следует обратить внимание на дополнительные услуги, ко-

торые предоставляют в гостиничном комплексе. Дополнительные услуги привлекают туристов и служат для гостиниц дополнительным источником прибыли. Так, в сети Jolly Hotel в среднем около 70% продаж обеспечивают номера, около 30% – питание и дополнительные услуги. Следовательно, структура рисков в РГБ тесно связана со структурой услуг, которые отличаются от продажи номеров. Риск потери прибыли непосредственно связан с временным аспектом реализации гостиничного продукта. Если номер не продан своевременно, то неизбежны потери дохода на предприятии. Продажи должны планироваться с учетом гибкой ценовой политики, сезонности, загруженности гостиницы и проч. факторов, которые непосредственно влияют на риск потери дохода.

Специалисты отмечают, что вложения в ресторанный бизнес оцениваются как пятое по степени риска, но количество вновь открываемых предприятий питания неуклонно растет по всей стране, т.е. интерес со стороны предпринимателей достаточно велик, так как ресторанный бизнес «востребован на рынке и могут приносить значительную прибыль (доходность инвестиций в этом направлении находится на уровне 50% годовых). Однако, рентабельное заведение общепита можно создать только при условии предварительной детальной и профессиональной разработки его проекта, с расчетом бизнес-плана, нахождением изюминок в меню, в создании особой эмоциональной атмосферы клиенто-ориентированного сервиса, которую нельзя было бы скопировать. Нужно выиграть у конкурентов не только в подборе персонала, в выборе оборудования, но и в построении успешной бизнес-модели. И тщательно продумать способы промотирования ресторана, или, проще говоря, его раскрутки» [4].

Если говорить о рисках самих предприятий РГБ, то они непосредственно связаны с общим комплексом рисков в системе экономических отношений. Они могут использовать различные модели управления риском:

1. Самофинансирование риска, т.е. само предприятие финансирует и соответственно управляет собственными рисками.
2. Передача риска другим организациям (управление рисками различными финансовыми посредниками на рынке).
3. Отказ от риска.
4. Возможны различные комбинированные модели управления риском.

В случае передачи риска другим организациям, например, специализированным посредникам по

управлению риском на рынке – страховым организациям используется следующая классификация страховых рисков:

- 1) материальные и нематериальные риски;
- 2) чистые и спекулятивные риски;
- 3) фундаментальные и частные риски;
- 4) систематические и несистематические риски.

В современной экономике преимущественное развитие получили риски, имеющие материальное измерение, т.е. оценку в денежном выражении. Например, стоимость страхуемого имущества. Последствия таких рисков в страховании называются материальными. Нематериальные риски не подлежат оценке с позиции денежного измерения, но оказывают субъективное влияние на страховой риск. Примером может служить риск затопления в связи с местоположением отеля, расположенного на берегу моря.

Чистые и спекулятивные риски делятся в зависимости от результата рискового события. С чистыми рисками сопряжена возможность получения отрицательного или нулевого результата. По классификации к таким рискам относятся следующие риски: природно-естественные, транспортные, часть коммерческих рисков (имущественные, производственные, торговые), экологические, политические. Авария на предприятии, несчастный случай на производстве, пожар в офисе, кража товара со склада относятся к чистым рискам. Произойдут или не произойдут данные события, в любом случае выигрыша здесь никто не получит. Если события не произойдут, то результат будет нулевым.

Альтернативой чистому риску является спекулятивный риск, который выражается в возможности получения как положительного, так и отрицательного результата. К этим рискам относятся финансовые риски, являющиеся частью коммерческих рисков. Результатом вложения активов страховой компании в ценные бумаги может быть как получение убытков, так и безубыточная ситуация. В основе спекулятивного риска заложен шанс получения выигрыша. Это противоречит самой природе страхования, которая состоит в возмещении ущерба, но не в получении прибыли от страховых операций. Поэтому чистые риски могут быть застрахованы, а спекулятивные риски, как правило, не страхуются.

Фундаментальными рисками являются риски массового характера, охватывающие значительное количество организаций и людей и последствия данных рисков относятся к катастрофическим. Например, цунами, тайфуны, извержения вулканов и другие природные и социальные катастрофы. Та-

кие риски страхуются на особых условиях договора между страховщиком и страхователем.

Частные риски противоположны по своей природе фундаментальным рискам. Они встречаются очень часто и имеют не высокую тяжесть последствий. Частные риски характерны для одного или нескольких объектов и связаны с конкретными страхователями. К таким рискам относятся кража, пожар, болезнь, несчастный случай и др. Частные риски относятся к страхуемым рискам.

Систематическими рисками являются риски, которые происходят со всеми участниками рынка одновременно. Если страховая компания страхует риски неплатежа по поставкам, а в это время происходит банковский кризис в стране, то страховая компания не сможет диверсифицировать риски страхового портфеля в связи с тем, что все фирмы несут риски одновременно.

Несистематический риск – это риск, который не охватывает всю систему, т.е. всех участников рынка, а возникает случайно с отдельными страхователями, это могут быть пожары, аварии, несчастные случаи, потеря дохода в результате простоя оборудования и проч. Такие риски могут быть диверсифицированы, данный риск не может произойти со всеми или большей частью страхователей одновременно. При несистематическом риске страховщик может определить свой страховой портфель, его убыточность, размер страховой премии и другие финансовые показатели с высокой степенью достоверности [5].

Учитывая то, что предприятия РГБ имеют высокую оборачиваемость оборотных средств, короткие сроки окупаемости, в особенности ресторанный бизнес, эффективное управление рисками обеспечит высокий уровень рентабельности таких предприятий и стабильность данного сегмента на рынке сферы обслуживания. Методология управления рисками на предприятиях сферы услуг позволит не только систематизировать риски, но и предложить методику измерения таких рисков, их систему с учетом отраслевой специфики и особенности деятельности конкретных предприятий в определенных регионах.

Управление рисками на предприятии, как правило, используют статистический, аналитический, экспертный и комбинированный методы. Анализ риска начинается с выявления его вероятности возникновения и частоты проявления, соответственно источников и причин возникновения. Риск измеряется как вероятность определенного уровня потерь, потери прибыли в результате неэффективных решений менеджмента компании. Риск



может быть на предприятии допустимым, а может оказаться критическим, проявление которого связано уже не только с потерей прибыли, но и с недополучением предполагаемой выручки, именно катастрофический риск приводит к банкротству предприятия РГБ.

На предприятиях РГБ существуют определенные группы показателей, которые характеризуют возможность возникновения его финансовых рисков. Среди них возможно выделить несбалансированную финансовую политику, значительное преобладание заемных средств в структуре баланса по сравнению с собственными, недостатки в организационной структуре и кадровой политике, отсутствие системы нормирования, недостаточный уровень использования НТП и современных технологий, обеспечение безопасности производства, ; применение материалов и полуфабрикатов, снижающих конкурентоспособность продукции; использование устаревших систем преобразования, передачи и контроля потребления энергии, вызывающее потери, влияние внешних факторов (политические, валютные риски и проч.), стихийных бедствий, ценовые войны, отсутствие или слабое развитие инфраструктуры, рост конкуренции, рост инфляции и цен продукты, материалы и оборудование, рост стоимости использование современных технологий и других нововведений, сокращение спроса на услуги РГБ, снижение покупательной способности населения, рост величины спроса на товары фирм-конкурентов.

Для изучения рисков на предприятиях РГБ необходимо разработать комплексную методику оценки рисков с учетом специфики конкретных предприятий и особенностей проявления факторов, влияющих на изучаемые риски с учетом региональной специфики и международного опыта. Данная методика должна быть адаптирована к общей методологической базе управления рисками, которая до настоящего времени в России не сформирована. Только на основе системного подхода возможно оценить риски предприятий РГБ, обеспечив рынок сбалансированность и экономическую эффективность в соответствии с выбранной стратегией развития.

#### Библиографический список

1. Романов В.С. Понятие рисков в экономической деятельности // valstorm@mail.ru
2. Бернстайн П. Против богов: Укрощение риска: пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2000. – С. 26.
3. Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм: учебник для студентов вузов; пер.с англ. 4-е изд. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – С. 69.
4. <http://pioglobal.ru/biznes/raznoe-biznes/razvitiie-riski-restorannogo-biznesa.html>
5. Качалова Е.Ш. Основы страхования: учебное пособие. М.: МИРЭА, 2011. – С. 18–21.

Качалова Е. Ш. – доктор экономических наук, старший научный сотрудник, профессор Российского Государственного Торгово-экономического Университета (РГТЭУ)

Kachalova E. Sh. – Doctor of Economic Sciences, Senior Scientific Worker, Professor, Russian State Trade and Economics University

e-mail: prof.kaesh@mail.ru

