

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Конотопський інститут Сумського державного університету
Кафедра технологій і управління
Секція менеджменту і підприємництва

КВІЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

Особливості управління ризиками у малому бізнесі

Студента 4-го курсу гр. Мс3-81к
Напрямок підготовки 073 „МЕНЕДЖМЕНТ”

Червоняций Ілля Ігорович

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

Науковий керівник:

к.е.н., Зубко К.Ю.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище,
ініціали керівника)

Завідувач секції:

к.е.н., доц. Власенко Д.О.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище,
ініціали)

Конотоп 2022

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ: ЕТАПИ ТА СУТНІСТЬ.....	6
1.1 Формування реєстру ризиків	6
1.2 Управління ризиками сучасного підприємства	10
1.3 Обробка ризиків.....	13
РОЗДІЛ 2 ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПРИКЛАДІ САЛОНУ КРАСИ «SHANDI».....	17
2.1 Загальна характеристика фінансово-господарської діяльності салону краси «Shandi»	17
2.2 Ідентифікація та оцінка ризиків салону «Shandi».....	19
2.3 Ймовірність реалізації ризиків та оцінка збитків салону «Shandi».....	22
РОЗДІЛ 3 ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ.....	28
3.1 Комплекс заходів з управління ризиками у салоні краси «Shandi».....	28
3.2 Управління ризиками на основі вдосконалення роботи з персоналом	33
ВИСНОВКИ.....	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	39

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг дипломної роботи. Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 41 с., 8 таблиць, 2 рисунки, 4 формули, список використаної літератури із 23 джерел.

Мета роботи. Метою роботи є виявлення ризиків салону краси «Shandi» та проведення комплексу заходів з обробки ризиків.

Задачі дослідження:

- визначити теоретичні засади управління ризиками організації;
- дати характеристику формування реєстру ризиків;
- проаналізувати ризики в малому бізнесі на прикладі салону краси та вжити комплексу заходів щодо обробки ризиків;
- розробити рекомендації щодо управління ризиками на основі вдосконалення роботи з персоналом

Об'єкт дослідження - управління ризиками.

Предмет дослідження - методи та прийоми управління ризиками.

Методологічною основою дослідження є загальнонаукові принципи пізнання, економіко-математичні методи, методи аналізу і синтезу, класифікації та узагальнення.

Джерелами інформації були: наукові розробки, положення і висновки вітчизняних і зарубіжних вчених в області управління ризиками, Інтернет ресурси.

Ключові слова: РИЗИК, УПРАВЛІННЯ, УПРАВЛІННЯ РИЗИКОМ, ФАКТОРИ РИЗИКУ.

ВСТУП

У повсякденному житті та у своїй професійній діяльності людина має справу з ризиками - з геополітичними, політичними, соціальними, економічними, фінансовими, комерційними, техногенними, технологічними тощо.

Управління підприємницькими ризиками ускладнюється і поточним становищем економіки, змінами у політичній сфері, умовами пандемії. Це впливає на характер конкуренції, що передбачає пошук нових інструментів управління підприємницькими структурами, з метою забезпечення високого рівня їх конкурентоспроможності.

Нині у економічній науці посилено формується концепція управління ризиками підприємства з урахуванням економіко-математичних методів і інформативних технологій. Використання даної концепції на практиці дасть змогу зберегти життєвий цикл компаній у ринкових умовах, підвищити тривалість їх актуальних циклів, збільшити стабільність до зовнішніх впливів, а також удосконалити результати їхньої фінансово-господарської роботи. Управління ризиками дає можливість здійснювати контроль розвитку ситуації та вживання тих чи інших заходів, збільшити позитивні та зменшити негативні результати настання ризикових подій.

У зв'язку з розвитком ринку менеджери різних компаній дедалі частіше звертають увагу на управління ризиками.

Мета роботи - виявлення ризиків салону краси «Shandi» та проведення комплексу заходів з обробки ризиків.

Для досягнення поставленої мети у роботі вирішено такі задачі:

- визначено теоретичні засади управління ризиками організації;
- дана характеристика формування реєстру ризиків;
- проаналізовано ризики в малому бізнесі на прикладі салону краси та вжито комплексу заходів щодо обробки ризиків;

- розроблено рекомендації щодо управління ризиками на основі вдосконалення роботи з персоналом

Об'єкт дослідження - управління ризиками.

Предмет дослідження - методи та прийоми управління ризиками.

Дослідження проблем ризиків підприємства присвячені праці зарубіжних та вітчизняних науковців [1-5].

В першому розділі роботи розглянута сутність формування реєстру ризиків, обробки ризиків, виявлено підходи до управління ризиками сучасного підприємства.

В другому розділі представлена загальна характеристика салону краси «Shandi», зроблений аналіз та оцінка ризиків та збитків салону.

В третьому розділі розроблений комплекс заходів з управління ризиками у салоні краси «Shandi» та підвищення ефективності механізму управління ризиками.

РОЗДІЛ 1 УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ: ЕТАПИ ТА СУТНІСТЬ

1.1 Формування реєстру ризиків

У сучасній економічній теорії та практиці ризик є однією з основних категорій. Це пов'язано з тим, що саме невизначеність економічних явищ і процесів є характеристикою, реалізація якої може призвести до значних втрат, ніж до виграшів.

В незалежності від того які причини виникнення економічного ризику, для кожного суб'єкта є актуальним зменшення можливих втрат, пов'язаних з реалізацією даного ризику. Це здійснюється шляхом прийняття управлінських рішень, під час реалізації яких відбувається управління ризиком.

Управління ризиком – процес прийняття та виконання управлінських рішень, які зводять до мінімуму несприятливий вплив на організацію чи особу збитків, спричинених випадковими подіями [6, с.78].

Ключовими словами у цьому визначенні є такі:

- процес – управління ризиком не є одномоментним актом, а має бути "вбудовано" у загальний процес прийняття управлінських рішень;
- випадкові події – управління ризиком пов'язане з непередбаченими подіями реалізацією економічного ризику, про настання яких не можна знати заздалегідь з повною достовірністю;
- несприятливий вплив – випадкові події важливі, лише тоді, коли наслідки цих подій негативно впливають на результати діяльності досліджуваної особи чи організації;
- мінімізація – результатом управлінських зусиль має бути зниження негативного ефекту, спричиненого непередбаченими подіями (реалізацією економічного ризику) [7, с.58].

Реєстр ризику є одним із способів подання та зберігання інформації про небезпечні події та ризик. У нього зазвичай включають основні види небезпек,

застосовувані методи оцінки та зниження ризику та заходи щодо попередження, зниження та обробки ризику. При розробці реєстру ризику необхідно враховувати відповідні законодавчі та обов'язкові вимоги, а також іншу доступну інформацію про види небезпеки та ризик їх виникнення. Однак складання реєстру ризику, особливо за наявності великої кількості джерел небезпеки, потребує великих зусиль, витрат часу, фінансових коштів, а також накопичення необхідного обсягу інформації.

Необхідність розробки та ведення реєстру ризику організація визначає самостійно.

Реєстр ризику дозволяє організаціям на місцевому та регіональному рівнях зіставляти дані про ризик та застосовувати апробовані методи попередження небезпечних подій та інцидентів та реагування на них.

Він же є формою запису інформації про ідентифікований ризик, терміни і способи його обробки, що запобігають діям [8, с.189].

До реєстру ризику включають всі ідентифіковані небезпечні події, виявлені в організації та її підрозділах, результат оцінки їх ризику, а також оцінку можливих наслідків небезпечної події для діяльності організації у вартісному та матеріальному вираженні. Ця інформація разом із даними про виконання встановлених планів та оцінкою планованої діяльності у вартісному вираженні формує уявлення про вплив небезпечної події на організацію. Аналітики та менеджери з ризику з урахуванням аналізу інформації реєстрів ризику підрозділів (за наявності) становлять єдиний реєстр ризику організації. Отримані дані можуть бути використані для коригування галузі застосування менеджменту ризику, його цілей та інших елементів управління ризиком.

Призначення реєстру ризику:

1) Реєстр ризику є планом дій, оскільки у реєстрі ризику крім ідентифікації небезпек та оцінки ризику визначено необхідні заходи щодо зниження ризику, терміни їх впровадження та відповідальні за їх виконання.

2) Реєстр ризику є основою для обміну інформацією керівництва з персоналом та іншими зацікавленими особами, оскільки містить перелік поточних проблем організації, пов'язаних із ризиком, та відомості про те, як, хто та коли цими проблемами керує.

Розробка та впровадження реєстру ризику організації забезпечує:

- встановлення для кожної небезпечної події дій щодо відновлення діяльності організації, що сприяє досягненню її цілей;
- ефективний розподіл ресурсів, що дозволяє знизити обсяг сукупних ресурсів;
- інвестицій в основний та оборотний капітал та оптимізація розподілу капіталу;
- ідентифікацію сприятливих подій та можливостей швидкої та ефективної реалізації переваг, що виникають;
- прогнозування можливих несприятливих подій, що дозволяє знизити їх наслідки, пов'язані з ними витрати, невиконання графіка робіт;
- прозорість звітності, її достовірності, своєчасність відображення найбільш важливих аспектів діяльності організації;
- забезпечення відповідності законодавчим та обов'язковим вимогам та ідентифікацію ризику невідповідності цим вимогам [9, с.79].

Карта процесу управління ризиком дозволяє ідентифікувати основні етапи управління ризиком організації.

Основними етапами розробки та ведення реєстру ризику є:

- визначення сфери застосування реєстру ризику;
- розподіл відповідальності відповідно до етапів процесу менеджменту ризику;
- заповнення реєстру ризику у міру виконання етапів управління ризиком;
- перегляд та актуалізація реєстру ризику.

При створенні, впровадженні та підтримці реєстру ризику в організації слід враховувати:

- політику, стратегічні та тактичні цілі організації в галузі менеджменту ризику;
- особливості продукції, що виготовляється або послуг які надаються організацією;
- основні виробничі процеси та процеси менеджменту організації;
- встановлені та використовувані методи аналізу та оцінки ризику;
- законодавчі та нормативні акти;
- вимоги причетних сторін;
- умови використання продукції, що випускається [10, с.11].

Використання реєстру ризику є невід'ємною частиною успішної практики управління ризиком організації. Ефективне ведення реєстру ризику дозволяє покращувати результати бізнесу шляхом ідентифікації та аналізу можливих проблем та приймати більш обґрунтовані рішення.

Структурований підхід до веденню реєстру ризику також дозволяє ідентифікувати більше можливостей для постійного вдосконалення.

Основні принципи ведення реєстру ризику є загальними й у значною мірою залежить від організаційної структури підприємства.

При внесенні до Реєстру ризику кількісних даних слід (по можливості) вказувати відповідну їм невизначеність.

Ідентифікація небезпечних подій

Таблиця 1.1 – Ризикова експозиція (4 параметри) [12].

Цінність, якій завдається шкода	майно, співробітник, свобода від відповідальності певного виду тощо.
Ймовірна подія	яке може завдати шкоди
Суб'єкт	який зазнає втрат внаслідок заподіяння шкоди цінності через настання деяких подій
Втрати суб'єкта	внаслідок заподіяння шкоди через деякі події

Для ідентифікації небезпечних подій необхідно визначити явища або події, які можуть впливати на об'єкти реєстру ризику, встановлені в області застосування реєстру ризику, та можливості їх поліпшення.

Описи небезпечних подій, їх причин та інших елементів реєстру ризику на етапі ідентифікації небезпечних подій мають актуалізуватися у міру надходження нової інформації.

1.2 Управління ризиками сучасного підприємства

Етап аналізу ризику включає:

- визначення джерел даних та припущень, що використовуються при аналізі та оцінці ризику;
- визначення рівня використаних засобів контролю та методів управління;
- визначення методу оцінки та аналізу ризику;
- оцінку наслідків (збитків) при реалізації небезпечної події (в днях простою, вартісному вираженні або в інших одиницях виміру);
- оцінку ймовірності небезпечної події;
- визначення кількісної оцінки ризику;
- визначення рівня невизначеності отриманої оцінки ризику.

Наслідки ідентифікованих небезпечних подій слід оцінювати з точки зору встановлених цілей діяльності організації, при цьому необхідно враховувати, що одна небезпечна подія може мати кілька наслідків. Існує багато видів та сфер впливу небезпечних подій, що вимагають аналізу та оцінюванню ризику (наприклад, екологія, безпека будівництва, бюджетування тощо), тому всі впливи небезпечної події необхідно оцінювати з точки зору шкоди для діяльності організації.

Менеджери з ризику повинні чітко розрізняти оцінку наслідків небезпечної події та оцінку її ймовірності. В іншому випадку існує можливість суттєвих помилок в оцінці ризику.

Тільки після того, як буде досягнуто узгодженості в оцінках наслідків небезпечної події між учасниками групи з управління ризиком, менеджер з ризику повинен запропонувати оцінити ймовірність небезпечної події. Якщо ймовірність небезпечної події визначена, ризик вважають цілком кількісним.

Менеджер з ризику повинен направляти роботу групи управління ризику на активне обговорення до завершення оцінки ризику.

При виконанні оцінки та аналізу ризику в реєстрі ризику повинні бути зафіксовані всі використані дані (наприклад, умови контракту, досвід розробки аналогічних об'єктів, формули, моделі припущення). Отримані оцінки ризику мають бути також занесені до Реєстру ризику.

Для демонстрації повноти та завершеності аналізу ризику має бути складено перелік виключених ризиків [13, с.66].

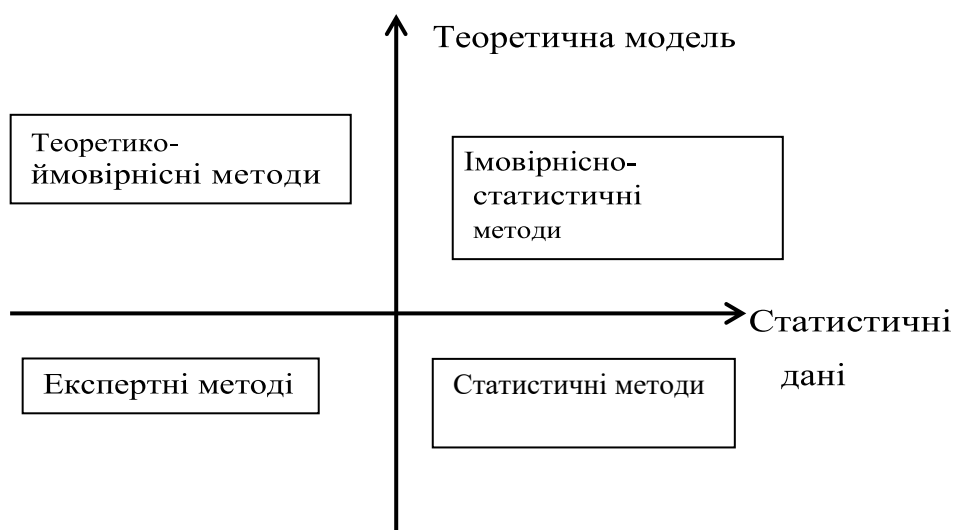


Рисунок 1.1 Методи кількісної оцінки

Порівняльна оцінка ризику.

Оцінка ризику – це ухвалення рішення про допустимість/неприпустимість ризику на підставі виділених критеріїв ризику:

- дослідження;
- рівнів підконтрольності ризикової події;
- витрат за здійснення впливу;

- потенційних витрат і вигод, пов'язаних із ризиковою подією.

Етап порівняльної оцінки ризику полягає в оцінці прийнятності ризику на основі критеріїв ризику, ранжируванні небезпечних подій та складанні переліку небезпечних подій, для яких необхідне проведення обробки ризику.

Порівняльна оцінка ризику включає:

- визначення критеріїв прийнятності ризику;
- зіставлення оцінки ризику з критеріями прийнятності ризику;
- визначення прийнятності ризику;
- ранжування небезпечних подій залежно від їхнього ризику;
- ухвалення рішення щодо необхідності обробки ризику[14,с.40].

Ранжування небезпечних подій проводять відповідно до збитків.

Таблиця 1.2 – Якісно – кількісна шкала можливостей

Можливість			Наслідки	Шкода життя і здоров'ю
A	Майже напевно	очікується при будь-яких обставинах	Неістотні	немає постраждалих
B	Дуже ймовірно	Можливо майже завжди	Невеликі	знадобилася перша медична допомога
C	Можливо	відбувається час від часу	Помірні, середні	знадобилася серйозна медична допомога
D	Малоймовірно	може трапитись іноді	Істотні	Безліч постраждалих
E	Зрідка	може трапитись при виняткових обставинах	Катастрофічні	Є загиблі

Дані критерії можуть вийти за межі фірми, але завдавати або не завдавати руйнівних збитків стороннім залежно від ймовірності [15, с.123].

Послідовність процесів оцінки ризику:

Ідентифікація ризиків організації:

1. Визначити базу оцінки впливу ризику
 - a. Фінансовий показник, який впливає на ризик, виражений у грошовому форматі (виручка, прибуток, залишок коштів тощо.).
 - b. Нефінансовий показник
2. Ступінь впливу ризику, виражена у грошовій формі передбачуваних збитків у разі реалізації ризику
3. Частота виникнення ризику (1 раз на років)
4. Визначити вагу кожного ризику у сукупному ризику.
5. Проранжувати за пріоритетністю ризиків.
6. Побудувати матрицю наслідків та ймовірностей для ранжування ризиків, їх джерел та заходів щодо обробки ризику на підставі рівня ризику.

1.3 Обробка ризиків

Обробка ризику – це робота з оціненими ризиками щодо яких прийнято рішення про їх неприйнятність/неприпустимість для компанії відповідно до критеріїв, визначених на початкових стадіях процесу управління ризиками.

Метою обробки ризику є його зменшення до прийняттого рівня шляхом зменшення ймовірності інциденту, або мінімізація можливої шкоди, та ідентифікації та здійсненні дій, які дозволять зробити ризик допустимим [16, с.66].

Обробка ризику розділяється на чотири методи, за допомогою яких можна запобігти або знизити ризики

1) Уникнення ризику (ухилення від ризику) через припинення діяльності, пов'язаної з неприпустимим для компанії рівнем ризику, або вибір більш прийнятних і менш ризикових напрямів діяльності.

2) Оптимізація (зниження ймовірності реалізації ризикової події або можливих наслідків реалізації) баланс між рівнем ризику та витратами, пов'язаними зі зниженням ризику до заданого рівня, з урахуванням лімітів та резервів у бюджетах організації. Удосконалення організаційно-методичного супроводу управління ризиками.

3) Передача ризику (поділ ризику з третіми сторонами) стикається з новим ризиком, пов'язаним з нездатністю організації, що прийняла ризик, ефективно керувати ним.

4) Збереження (утримання ризику) Прийняття вигод та витрат конкретного ризику. Ця альтернатива застосовується щодо залишкових (ризиків, що залишаються після обробки ризиків), а також не виявлених ризиків [17, с. 290].

Для визначення, чи є ризик допустимим, розглядають ризик після виконання його обробки (залишковий ризик). Якщо сумарний ризик є допустимим, розглядають можливість подальшого виконання обробки.

Обробка ризику:

- 1) визначення подій які впливають ризику;
- 2) прийняття рішення про допустимість рівня залишкового ризику (узгодження з зацікавленими сторонами);
- 3) визначення нових заходів впливу на ризик у разі неприпустимості залишкового рівня (за необхідності – повернення на етап «аналіз ризику»)
- 4) оцінювання результативності цього впливу (наприклад, через залишковий ризик). Обробка ризику може самостійно генерувати нові види ризику, які слід розглядати.

Методи обробки ризику (або комбінацію цих методів) вибирають на основі аналізу витрат на обробку ризику разом з потенційними вигодами результатів

виконання цих варіантів обробки. Заходи з модифікації ризиків, що застосовуються в ризик менеджменті, досить різноманітні і залежать від об'єкта, виду ризику, розмірів та ймовірності його наслідків, витрат на управління ним тощо. Для комплексного аналізу цих заходів їх класифікують залежно від низки критеріїв.

Залежно від об'єкта впливу методи поділяються на два види: фізичний захист та економічний захист. Фізичний захист полягає у використанні таких засобів, як наймання охорони, сигналізація, придбання сейфів, системи контролю якості продукції, захист баз даних від несанкціонованого доступу тощо. Економічний захист полягає у прогнозуванні рівня витрат, оцінці тяжкості можливої шкоди, використанні фінансового механізму підприємства та договорів із третіми особами (наприклад, страхування).

Для обробки ризику призначають спеціаліста, за яким закріплюють відповідальність за цю обробку. Це може бути фахівець із відповідними повноваженнями:

- відповідальний за дії, від яких залежить виникнення ризику;
- від дій якого залежить можливість появи небезпечної події;
- найбільш підходящий для реагування на появу небезпечної події та зменшення його наслідків.

Варіант обробки ризику (або комбінацію варіантів) вибирають на основі аналізу витрат на обробку або усунення ризику разом з потенційними вигодами результатів виконання цих варіантів обробки. Необхідно враховувати, що ризик одного виду залежить від ризику іншого виду та може з'являтися у різних варіантах обробки.

Для визначення, чи є ризик допустимим, розглядають ризик після виконання його обробки (залишковий ризик). Якщо сумарний ризик є допустимим, розглядають можливість подальшого виконання обробки.

Якщо ризик є допустимим та приймається, то розглядають стратегію відновлення у разі появи несприятливих подій. Якщо така стратегія необхідна, розробляють план відновлення.

Після уточнення плану обробки ризику слід визначити залишкові ризики. Вони включають оновлення або повторну операцію оцінки ризику з урахуванням очікуваного ефекту передбачуваної обробки ризику. Якщо залишкові ризики, як і раніше, не задовольнятимуть критеріям прийняття ризику організації, може виникнути необхідність додаткової обробки ризику, перш ніж перейти до прийняття ризику [18, с.219].

2 ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПРИКЛАДІ САЛОНУ КРАСИ «SHANDI»

2.1 Загальна характеристика фінансово-господарської діяльності салону краси «Shandi»

Салон краси «Shandi» - це салон краси, що надає косметичні та перукарські послуги. Знаходиться в м.Конотоп, вулиця Клубна 97, в якому представлений розширений спектр послуг для вирішення різноманітних проблем з урахуванням новітніх технологій та модних тенденцій.

Основним завданням салону краси «Shandi» є надання послуг споживачеві на професійному рівні, використовуючи професійні якісні матеріали, обладнання та висококваліфікований персонал.

Усі процедури в салоні краси проводяться абсолютно безболісно, з дотриманням гігієнічних норм та санітарних вимог. Завдяки прийнятній вартості на всі види послуг відвідування першокласних спеціалістів салону в може дозволити собі кожен бажаючий.

Майстри постійно стежать за тенденціями та інноваційними технологіями на косметичному ринку та перукарському мистецтві, крім того, відвідують різні курси у сфері краси оновлюючи свої знання та набуваючи цінного досвіду. Використання даних знань, професійних засобів та методик дозволяє салону «Shandi» проводити процедури на високому рівні.

Максимізувати прибуток підприємства та задовольнити попит споживачів – ось цілі, які ставить перед собою цей салон.

П'ять причин, щоб довірити своє перетворення салону краси:

- Великий асортимент послуг – від перукарень до косметологічних.
- Доступна та вигідна ціна на всі види заходів у салоні краси
- Персональний підхід.
- Наявність акцій та знижок на обслуговування.

- Використання сучасної високоефективної апаратури, косметики та технологій.

Салон краси надає такі види послуг:

- перукарський лінія: жіноча стрижка, чоловіча стрижка; дитяча стрижка; хімічна завивка; мелірування; довготривале укладання; фарбування волосся; лікування волосся професійними засобами; плетіння кіс; сушіння феном; укладання феном, професійними засобами, миття голови.

- кабінет манікюру та педикюру: всі види манікюру та педикюру;

- пресотерапія - процедура апаратного масажу, що використовує для впливу стиснене повітря. Основну дію пресотерапія оказує на лімфатичну систему;

- солярій;

- корекція та фарбування брів (фарбою/хною);

- шугарінг.

На чолі салону краси стоїть директор. Вона вирішує самостійно всі питання діяльності салону краси, організує всю роботу підприємства та відповідає за його стан. Вона укладає договори, зокрема за найм працівників. Вона несе в межах своїх повноважень повну відповідальність за діяльність підприємства, забезпечення збереження товарно-матеріальних цінностей, коштів та іншого майна підприємства.

У підпорядкуванні директора знаходяться адміністратор, три перукарі та два майстри з манікюру.

Салон краси «Shandi» фінансує сам власник за рахунок власного капіталу.

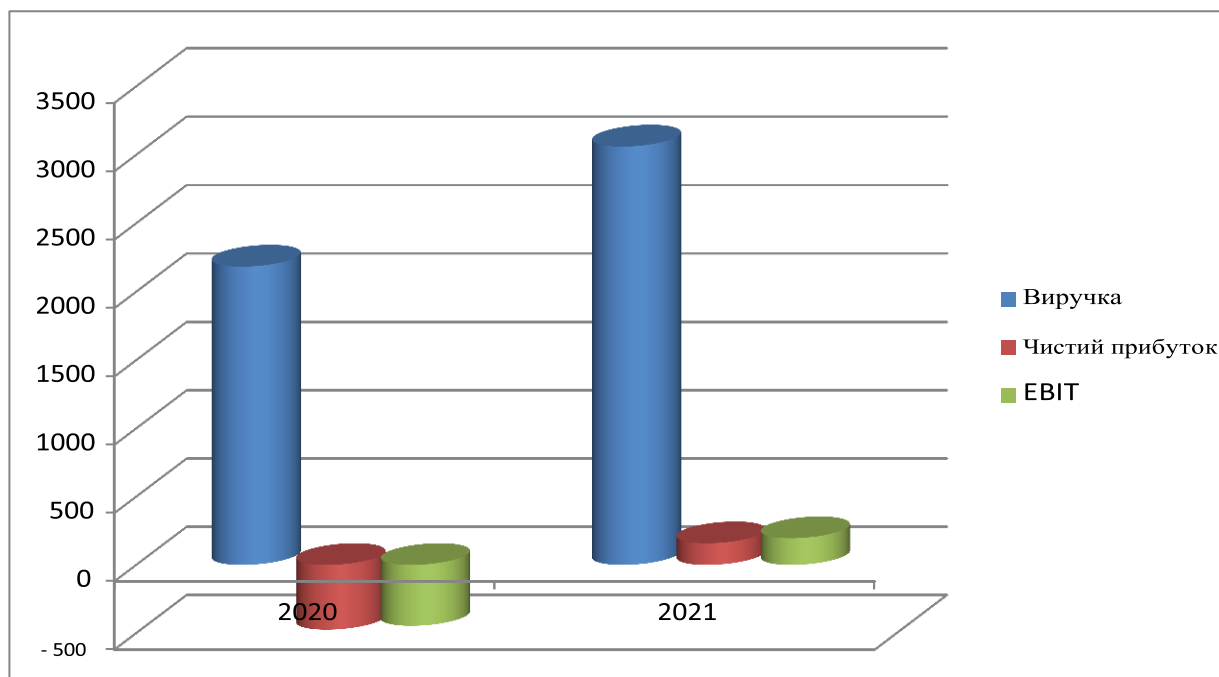


Рисунок 2.1 Короткий аналіз фінансових результатів

Порівняно з 2020 роком у 2021 році виручка в салоні краси зросла за рахунок підвищення кваліфікації працівників, закупівлі нового обладнання, покращення реклами та просування, не зважаючи на карантинні обмеження

Оцінивши ефективність роботи, що проводиться над покращенням просування салону, планується в 2019 році також проводити подібні заходи.

2.2 Ідентифікація та оцінка ризиків салону «Shandi»

Будь-який бізнес здійснюється завжди в умовах невизначеності та мінливості як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Це означає, що виникає невпевненість у корисності очікуваного кінцевого результату і, отже, виникає небезпека непередбачених втрат чи ризиків. Тому для успішного процвітання салону краси важливо визначити типи ризиків, з якими він може зіткнутися, виявити джерела цих ризиків та момент їх виникнення, а потім розробити заходи щодо скорочення цих ризиків та мінімізації втрат, які вони можуть спричинити.

Іншою особливістю ризиків малого підприємства є їхня яскраво виражена соціальна обумовленість. Ця особливість пов'язана з тим, що на малих підприємствах відсутня багаторівнева організаційна структура, комплексний характер діяльності працівників та гнучка організація праці. З одного боку, це є перевагою, але з іншого боку - різко зростає залежність підприємства від його працівників та ключових фахівців.

У цьому салоні велика увага приділяється персоналу, кожен працівник має певну базу клієнтів, яка відвідуватиме салон «Shandi» за умови взаємодії зі своїм перевіреним майстром.

Класифікація ризиків допомагає більшою мірою охопити безліч ризиків і, відповідно, дозволить найбільш грамотно підійти до проблеми виявлення ризику факторів та дослідження ризиків, після чого аналізувати їх і дати більш точну оцінку для розробки заходів з обробки ризиків.

Вивчивши всі різновиди ризиків, необхідно дати їм оцінку та зрозуміти, наскільки серйозним є кожен ризик салону краси «Shandi».

У таблиці нижче наведено всі ризики, які можуть виникнути у салону краси та ймовірності їх виникнення. Також ризики розподілені за рівнем наслідків, тобто можуть бути як низькими так і дуже високими.

Провівши якісний аналіз оцінки ризику салону краси «Shandi» (таблиця 2.1) можна зробити висновки, що існує високий ризик втрати кваліфікованих співробітників, через що салон може втратити своїх постійних клієнтів. У цьому випадку потрібні негайні дії для зниження ризику цільового рівня шляхом розробки заходів щодо мінімізації ризиків.

Крім того, можливий високий ризик податкового тиску, у цьому випадку існує ризик втрати великої частини свого чистого прибутку та ризик нових карантійних обмежень.

Таблиця 2.1 – Якісний аналіз оцінки ризиків діяльності салону краси «Shandi»

		Наслідки ризику				
		Дуже низькі 1	Низькі 2	Середні 3	Високі 4	Дуже високі 5
Вірогідність ризику	Дуже низька 1	Невизначеність цілей, інтересів та поведінки учасників		Політичні ризики		
	Низька 2	Слабкий рівень розвитку процесу державної підтримки бізнесу	Стихійні лиха	Ризик неоптимального розподілу фінансових ресурсів при плануванні		
	Середня 3	Втрата постачальників або незадовільне виконання ними умов договору	Нестійкий попит і низькі обсяги реалізації послуг	Вихід з ладу обладнання	Падіння попиту на послуги, падіння грошових доходів споживачів	Карантинні обмеження
	Висока 4	Зміна цін на матеріали	Поява нових технологій і косметичних методик	Високі витрати на податки та збори		Відтік клієнтів
	Дуже Висока 5		Відсутність фінансових коштів для повноцінного розвитку підприємства	Відсутність необхідних економічних знань у керівництва організації	Текучість кадрів	Поява подібного салону, зниження цін конкурентами

Всі рівні ризику значною мірою впливають на функціонування салону краси та його репутацію.

Прийнятним ризиком є той, який виділено жовтим або помаранчевим кольором. Тут необхідно максимально можливе зниження ризику, що досягається за рахунок наявних обмежених ресурсів. Вживаються ті заходи, які вважаються розумними і доступними з практичної точки зору, і реалізація цих

заходів не повинна вимагати невиправдано високих матеріальних або трудових витрат.

Крім червоної та жовтої області існує зелена, яка не вимагає жодних особливих заходів управління ризиком (крім контролю можливого підвищення його рівня).

Таблиця 2.2 - Кількісний аналіз оцінки ризику

Можливість (P)	Тяжкість наслідків (S)	Ризик (P×S)	Характеристика ризику		
			Неприйнятний	Серйозний	Незначний
1–5	1–5	1–25	Понад 12	4–10	Менш 3
3	2	Підняття цін на сировину і матеріали		X(6)	
1	3	Політичні ризики			X(3)
4	4	Несправність / псування обладнання	X (16)		
5	2	Відсутність необхідних економічних знань у керівництва організації		X (10)	
4	4	Стихійні лиха	X (16)		
3	4	Купівельна здатність клієнта	X (16)		
2	5	Плинність кадрів		X (6)	
3	3	Сильні конкуренти		X (9)	
1	4	Ризик втрати клієнтської бази		X (4)	

Крім якісного аналізу оцінки ризику, існує також і кількісний аналіз оцінки ризиків, який дозволяє визначати ступінь впливу ризику на організацію та обсяги непередбачених витрат та матеріалів, які можуть знадобитися. Розглянемо його докладніше, щоб у подальшому знайти шляхи для мінімізації цих ризиків.

Кількісна оцінка зазвичай вважається найбільш прийнятною до прийняття рішень, заснованих на оцінці ризику. На відміну від якісної шкали (низька, середня та висока) для величин ймовірності та тяжкості наслідків приймається відповідна бальна оцінка за кількісною шкалою.

Для салону краси практично всі ризики мають серйозну характеристику, тому що з будь-якого ризику випливає один наслідок – втрата своїх клієнтів, отже, салон матиме недостатню виручку для розвитку та існування своєї діяльності.

Проводячи кількісний аналіз ризику, можна зробити точні розрахунки ризиків і перейти до заходів їх обробки.

Незначних ризиків, як виявилось, мало. Але більше необхідно акцентувати увагу на серйозні та неприйнятні ризики і перевести їх у незначний ризик.

За результатами кількісної оцінки ризику найбільші ризики для салону краси – насамперед відсутність економічних знань у керівника, також, несправність або псування обладнання, через що може призупинитися робота майстра, що вплине на репутацію салону.

Крім цього ризику, виявилися ще такі неприйнятні ризики як:

- Карантинні обмеження
- Нестача матеріалів
- Покупна спроможність клієнта.

Тут необхідно швидко запобігати цим ризикам або перевести їх у більш прийнятний.

2.3 Ймовірність реалізації ризиків та оцінка збитків салону «Shandi»

Розглянемо ймовірність реалізації ризиків салону «Shandi» та їх максимальну шкоду для того, щоб надалі вжити заходів щодо запобігання цим ризикам.

Таблиця 2.3 – Ймовірність реалізації ризиків та максимальні збитки

Види ризиків	Можливість реалізації	Максимальний збиток (тис. грн.)
1.Проблеми з роботою обладнання	0, 3	370
2.Зменшення попиту та зниження обсягів реалізації послуг	0, 25	450
4. Невиконання умов договору постачальниками	0, 4	225
5.Зниження конкурентоздатності	0, 5	420
6.Зміна економічного середовища, зниження попиту на послуги, підвищення податків, падіння грошових доходів споживачів	0, 6	166
7.Зміна ціни на расходні матеріали	0, 6	290
8. Помилки в розподілі фінансових потоків	0, 2	50
9. Незадоволення працівників умовами праці, плинність кадрів	0, 5	200

Недостатньо розробити заходи щодо мінімізації ризиків, необхідно реалізувати їх на практиці.

Таблиця 2.4 – Заходи з управління ризиками та витрати на реалізацію заходів

Види ризиків	Заходи подолання	Витрати на реалізацію заходів (тис. грн.)
1	2	3
1. Проблеми з роботою обладнання	Здійснити страхування обладнання, користуватися гарантійними термінами строку роботи обладнання	10
2. Зменшення попиту та зниження обсягів реалізації послуг	Проведення аналітичних заходів з метою вибору методів оцінки ризиків їх ранжування, посилення роботи щодо здійснення сегментації споживачів.	12

Продовження табл. 2.4

1	2	3
3.Помилки управлінського персоналу	Конкурс на посаду адміністратора салону краси та ефективна мотивація його діяльності, професійна підготовка перепідготовка та підвищення кваліфікації управлінських кадрів, організація контролю.	14
4. Невиконання умов договору постачальниками	Ретельне ставлення до вибору постачальників, шляхом вивчення їх діяльності, асортименту продукції, аналіз рейтингу постачальників в бізнесісфері.	14
5.Зниження конкурентоздатності	Нівелювання ризику грамотної маркетингової та цінової стратегії, створення низьки унікальних пропозиції, робота зі споживачем, створення програм лояльності для постійних клієнтів, підтримки високого рівня якості послуг, впровадження акцій для постійних клієнтів та введення нових послуг.	25
6.Зміни в економіці, падіння попиту на послуги, карантинні обмеження, зміна ставки податку, падіння доходів споживачів	Підвищення рівня ліквідності за рахунок зниження ціни, перехід на ресурсозберігаючі технології, введення послуг для найбільш незахищених верств населення.	10
7. Зміна ціни на расходні матеріали	Аналіз змін цін у коротко- та середньостроковому плануванні, укладання довгострокових контрактів «з умовною вимогою».	10
8. Помилки в розподілі фінансових потоків	Проведення аналітичної роботи щодо перспективних напрямів діяльності салону краси, аналіз та моніторинг оцінки рентабельності реалізації послуг, коригування короткострокових планів.	5
9.Незадоволення працівників умовами праці, плінність кадрів	Введення соціального пакету для робітників салону, застосування системи мотивації працівників, створення сприятливого психологічного клімату в колективі салону краси, система бонусів та заохочень за успішну діяльність.	25

Розглянемо, як зменшиться ймовірність реалізацій ризиків у разі проведення превентивних заходів.

Таблиця 2.5 - Оцінка залишкового ризику

Види ризиків	Можливість реалізації	Імовірність після проведення заходів управління	Максимальний збиток (тис. грн.)
1. Проблеми з роботою обладнання	0, 3	0, 22	370
2. Зменшення попиту та зниження обсягів реалізації послуг	0, 25	0, 20	450
3. Помилки управлінського персоналу	0, 2	0, 06	100
4. Невиконання умов договору постачальниками	0, 4	0, 33	225
5. Зниження конкурентоздатності	0, 5	0, 35	420
6. Зміни в економіці, падіння попиту на послуги, карантинні обмеження, зміна ставки податку, падіння доходів споживачів	0, 6	0, 53	166
7. Зміна ціни на расходні матеріали	0, 6	0, 52	290
8. Помилки в розподілі фінансових потоків	0, 2	0, 05	50
9. Незадоволення працівників умовами праці, плинність кадрів	0, 5	0, 32	200

Проведемо оцінку ефективності ризик – менеджменту салону краси «Shandi».

Збитки при реалізації ризиків у разі бездіяльності:

$$L = \sum_i^n p_i \cdot v_i \quad (2.1)$$

$$L = 0, 3 \cdot 370 + 0, 25 \cdot 450 + 0, 4 \cdot 225 + 0, 5 \cdot 420 + 0, 6 \cdot 166 + 0, 6 \cdot 290 + 0, 2 \cdot 50 + 0, 5 \cdot 200 = 832 \text{ тис. грн.}$$

Якщо салон краси «Shandi» не вживатиме певних заходів для зменшення ризиків, то при настанні ризикової події він зазнає великих фінансових збитків.

Збитки від реалізації ризиків у разі проведення заходів щодо мінімізації ризиків:

$$L_1 = 0,22 \cdot 370 + 0,20 \cdot 450 + 0,06 \cdot 100 + 0,33 \cdot 225 + 0,35 \cdot 420 + 0,53 \cdot 166 + 0,52 \cdot 290 + 0,05 \cdot 50 + 0,32 \cdot 200 = 582 \text{ тис. грн.}$$

Витрати на мінімізацію ризиків становитимуть 125 тисяч гривень.

Проведення заходів щодо мінімізації ризиків принесе салону краси економічну вигоду, яка становитиме:

$$832 - 582 - 125 = 125 \text{ тис. грн.}$$

Рекомендується насамперед салону краси застрахувати своє приміщення, тому що при виникненні неконтрольованих ризиків (пожежа, повінь тощо) страхова компанія зможе компенсувати частину втрат.

РОЗДІЛ 3 ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

3.1 Комплекс заходів з управління ризиками у салоні краси «Shandi»

У обробці ризиків, які можуть взагалі не наступити, мають бути задіяні конкретні трудові сили та матеріальні засоби. При цьому результат таких зусиль далеко не завжди можна об'єктивно виміряти. Тому цей процес також дуже погано піддається формалізації та потребує творчого підходу. По закінченню етапу має бути сформований план заходів щодо управління ризиками та передбачені відповідні ресурси для його виконання.

Мета обробки ризику полягає в ідентифікації та здійсненні рентабельних дій, які дозволять зробити ризик допустимим. Це процес альтернативного вибору та уявлення ідентифікованого ризику. Він може включати дії, спрямовані на:

- повне усунення ризику;
- зменшення ймовірності появи небезпечної події;
- зменшення наслідків небезпечної події;
- переміщення чи розподіл ризику;
- збереження ризику та розробку планів усунення наслідків [19,с.285].

Обробка ризику може самостійно генерувати нові види ризику, які слід розглядати.

Існує 4 класичних стратегій, які працюють з негативними ризиками та загрозами.

Ухилення – доведе ймовірність ризику до 0.

Зниження - зниження або ймовірності ризику або його впливу.

Передача – передати ризик третій особі.

Прийняття – спостереження [20,с.84].

Після виконаної роботи, необхідно вжити таких заходів:

- Стихійні лиха – сильний ураган, пожежа, внаслідок якої постраждає приміщення, де знаходиться салон. Після чого салон буде довго та важко відновлювати свою діяльність. Але якщо спочатку страхувати майно салону, та дотримуватися норм протипожежної безпеки, то салон не зазнає фінансових збитків.

Візьмемо ризик виникнення пожежі у разі короткого замикання обладнання. Допустимо, експерти оцінили ймовірність 0,008. Збитки (грошовий вираз збитків) можна оцінити так: вартість майна підприємства 750000 грн.; збитки, пов'язані з втратою, прибутку внаслідок зупинки роботи (1 місяць простою = 50 000 грн.);

Збиток життя та здоров'я персоналу 20 000 грн.; заподіяння шкоди третім особам (10 000 грн.).

Разом: збитки (збитки) у грошах у разі пожежі дорівнює 830 000 грн. Ризик виникнення пожежі:

$$830000 \cdot 0,008 = 6640 \text{ грн.}$$

Способи зниження ризику:

- страхування від пожежі;
- заходи безпеки проти пожежі;
- щомісячні інспекції пожежної охорони;
- перевірка персоналу на компетентність використання електроприладів.

Оптимізувати можна такі ризики як:

- Погіршення кон'єктури ринку, різке зниження платоспроможності населення. Щоб не втратити своїх клієнтів, необхідно введення додаткових послуг, оптимізація витрат, регулювання цінової політики. Це рішення приймає директор салону краси, спираючись на цілі які хоче досягти.

- Ризик втрати лояльності клієнтської бази. Цей вид ризиків напевно є одним з основних, оскільки лояльність постійних клієнтів – ключовий критерій, що впливає на успішність бізнесу. Лояльність - це річ, яка може

напрацьовуватись роками, а бути втрачена в один момент. Для того, щоб цього не сталося, необхідно:

- Постійно підтримувати якість, відслідковувати задоволеність клієнтів якістю обслуговування, реагувати на смаки та переваги клієнтів, реагувати на всі конфліктні ситуації, що виникають у процесі функціонування закладу. Не варто забувати про різні знижки та акції як для своїх нових, так і для постійних клієнтів.

- Поломка машин та обладнання – щоб знизити ймовірність ризику поломки обладнання (солярію, апаратного манікюру, пресотерапії та ін.) та не зазнати великих збитків, необхідно його застрахувати, маючи гарантію при покупці того чи іншого обладнання. Також, бути уважним до цього обладнання, кілька разів на тиждень перевірити, користуватися акуратно і забороняти користуватися клієнтам, купувати тільки якісне та перевірене обладнання. У такому разі ймовірність ризику поломки обладнання зменшиться.

- Незнання стану конкуренції у галузі – щомісячно вивчати ціни, послуги та види обслуговування конкурентів, що знаходяться територіально близько до салону краси. Бажано мати в штаті аналітика, який щомісяця надсилатиме звіти для салону щодо ситуації на ринку, це може бути підставою вживання певних заходів щодо збільшення клієнтської бази.

- Маркетинговий ризик – у разі невірному виборі напряму реклами, салон краси може зазнати великих збитків, і водночас не залучити себе ніяких клієнтів. Щоб уникнути ймовірності наступу такого ризику, директору салону необхідно ретельно вивчати рекламні агенції та обрати вірний маркетинговий хід. В даному випадку, просувати свій салон можна за допомогою соціальних мереж, рекламних щитів, які розташовані дорогами міста, влаштовуючи акції та знижки на послуги.

- Недостатність клієнтів – проводити акції, знижки для постійних клієнтів, акцентувати увагу на рекламу, збільшити рекламну сегментацію, проводити розіграші в соціальних мережах.

- Нестача матеріалу під час роботи – проаналізувати щомісячне відвідування клієнтів в салоні краси, відштовхуючись від кількості відвідування, купувати або замовляти матеріали для роботи, враховуючи їх кількість та обсяг.

- Невиконання зобов'язань контрагентами – працювати лише з перевіреними та надійними компаніями.

- Поява нових технологій та косметичних методик – моніторити новинки. Відкривати нові послуги в салоні краси, залучати більше клієнтів та збільшувати базу послуг. Зобов'язати свій персонал проходити курси підвищення кваліфікації.

- Ціновий ризик – врегулювати ціни на послуги, щоб не втратити своїх клієнтів. Стежити за цінами конкурентів та ставити грамотні ціни на свої товари та послуги. Крім цього, залучати до себе не лише за допомогою вигідних цін, а й приємною обстановкою та висококваліфікованими майстрами.

- Поява нових конкурентів – підтримка стабільно високого рівня сервісу, розширення програм лояльності; використання всіх конкурентних переваг.

Існує така система як комбінування обробки ризику, яка має 2 напрямки: регулювання ризику та фінансування ризику. За допомогою цього спробуємо опрацювати ризики салону краси.

Регулювання ризику - сукупність методів, вкладених у цілеспрямовану зміну показників ризику (ймовірності, наслідків і передбачуваності).

Попередження (запобігання) ризику – неможливо повністю виключити можливість таких ризиків як: інфляція, валютний ризик, кримінальний та фінансовий ризик. Але зменшити ймовірність реалізації цього ризику можливо.

Для зменшення наслідків прояву ризику застосовується резервування фінансових ресурсів у разі несприятливих змін у діяльності організації.

Створення резерву покриття непередбачених витрат, які передбачають встановлення співвідношення між потенційними ризиками, які впливають на вартість активів, і величину коштів, необхідних для ліквідації наслідків прояву

ризиків. Але страхування чи резервування як таке не ставлять за мету зменшення ймовірності прояву ризиків, а націлені переважно на відшкодування матеріальних збитків від прояву ризиків.

Для управління ризиками необхідно скоординувати дії всіх структурних підрозділів організації та призначити відповідальних. Для цього насамперед слід сформулювати спеціальний регламент. У цьому документі потрібно буде розкрити повноваження щодо управління ризиками директора, адміністратора та інших відповідальних осіб. А також навести класифікацію наявних ризиків та їх власників, які мають виконувати заходи з управління ними [21].

Як правило, управління ризиками входить до обов'язків директора організації. Також за підготовку стратегічних рішень у галузі управління ризиками відповідає директор салону. Отже, і у разі настання ризикових ситуацій, всі фінансові, матеріальні, технічні та інші обов'язки покладатися на директора салону краси.

3.2 Управління ризиками на основі вдосконалення роботи з персоналом

Кожна підприємницька структура вирішує завдання галузі стратегічного розвитку (розширення частки ринку, вихід на нові ринки, диверсифікація бізнесу та ін.) та здійснює тактичні кроки по збереженню та нарощуванню всіх видів активів, підвищення рівня конкурентоспроможності, збільшення прибутку. Це дозволяє структурно представити функції, що виконуються системою управління ризиками, в розрізі базових функцій управління.

Зазначимо, що будь-яка управлінська функція включає зазначені складові, але у кожному випадку є специфіка, що вимагає її обліку та адаптації [22, с.173] (таблиця 3.1).

Аналізуючи таблицю, слід наголосити, що масштаб підприємницької структури, етап її життєвого циклу, галузева приналежність, інтенсивність

конкурентної боротьби, а також фінансові можливості, будуть впливати, як на формування системи управління ризиками в цілому, так і на характеристики, що наводяться.

Таблиця 3.1 – Оцінка базових складових системи управління ризиком

Базові складові	Характеристика
Планування	Науково обґрунтоване визначення можливості настання ризикової події внаслідок будь-яких дій чи бездіяльності, визначення сили ризику та характеру впливу ризику на підприємницьку структуру та вид діяльності, яким вона займається, визначення масштабів можливих втрат, визначення можливості використання ризику для зміцнення конкурентних позицій, а також інструментів або умов для цього
Організація	Визначення структурного підрозділу фірми, який виступатиме як ведучий і нестиме відповідальність за результати роботи з цим ризиком або ризиками, визначення основного переліку функцій та завдань для даного структурного підрозділу
Мотивація	Формування спонукальних мотивів для забезпечення ефективної роботи персоналу з ризиком або його наслідками
Координація	Узгодження сил та засобів різних структурних підрозділів, погодження роботи окремих виконавців, визначення джерел отримання інформації та організація обміну нею між структурними підрозділами
Контроль	Визначення проміжних етапів роботи з управління ризиком, визначення результатів роботи та зіставлення їх із плановими показниками, коригуючий управлінський вплив, внесення змін до плану роботи

Це також впливатиме на прийняття управлінських рішень у галузі організації роботи з ризиками, включаючи формування організаційної структури управління, системи повноважень та відповідальності, розподіл обов'язків працівників, забезпечення документальної та технічної підтримки та ін.

Як показує практика у малих і середніх підприємницьких структурах подібні повноваження часто делегуються директору та фінансовому відділу, що підпорядковується йому. Володіючи всім обсягом стратегічної інформації про реальний стан справ фірми, він контактує з іншими менеджерами і координує роботу всіх співробітників, що працюють в умовах ризику або тією чи іншою мірою, причетних до управління ризиками

На додаток слід ще раз звернути увагу на важливість якості управлінської роботи з працівниками. Пильну увагу необхідно приділяти і контактам як формальним, і неформальним, між працівниками. Необхідно підтримувати розумний баланс між обмеженням подібних контактів та розвитком системи внутрішньоорганізаційних комунікацій, що є запорукою сприятливого соціально-психологічного клімату. Зайві обмеження можуть негативно вплинути в розвиток підприємницької структури, оскільки перешкоджають формуванню здорового, ефективно працюючого колективу.

Проте, під час вирішення завдань у сфері роботи з ризиками вимоги до персоналу та його оцінці зростають. У зв'язку з цим пропонується здійснення управлінських дій з оцінки працівників як при їх відборі при прийомі на роботу, так і при моніторингу результативності їх роботи (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Оцінка здобувача та працівника з погляду його надійності та стійкості до ризиків [23]

Показник якості	Оцінка
1	2
А. Професійні якості	$\sum_1^7 A$
Рівень освіти та кваліфікації, що відповідає посадовим обов'язкам	$A1$
Наявність спеціальних знань, умінь, що відповідають займаній посаді та сфері діяльності	$A2$
Знання порядку організації та практичної реалізації бізнес-процесів	$A3$

Продовження табл. 3.2

1	2
Досвід у цій сфері та виконання посадових обов'язків	<i>A4</i>
Навички ділових та професійних контактів	<i>A5</i>
Поєднання жорсткості та готовності до компромісу	<i>A6</i>
Працездатність, можливість переносити високі навантаження	<i>A7</i>
В. Особисті якості	$\sum_1^7 B$
Мотивація до досягнення особистого та колективного успіху	<i>B 1</i>
Активність, вміння генерувати нові ідеї та рішення	<i>B 2</i>
Добросовісність у виконанні своїх обов'язків	<i>У 3</i>
Надійність, пріоритет колективних інтересів над особистими	<i>B 4</i>
Самостійність, відповідальність	<i>B 5</i>
Чесність, порядність	<i>B 6</i>
Навички запам'ятовування	<i>B 7</i>

Результати оцінки сумуються з урахуванням попередньо привласнених коефіцієнтів значущості професійних та особистих якостей.

$$W = s \sum_1^7 A + t \sum_1^7 B , \quad (3.1)$$

де: W – сукупна оцінка якості претендента або працівника, його стійкість до ризиків та надійність; s, t – коефіцієнти значущості (розраховуються шляхом експертних оцінок).

Слід звернути увагу на кілька ключових положень. Перше з них пов'язано з тим, що кожному з показників групи A та B можна додатково привласнити коефіцієнти значущості. Виходячи з цього, формули оцінки професійних якостей та особистих якостей виглядатимуть так:

$$A = aA1 + bA2 + cA3 + dA4 + eA5 + uA6 + yA7 \quad (3.2)$$

$$B = rB 1 + gB 2 + hB 3 + vB 4 + nB 5 + mB 6 + kB 7 \quad (3.3)$$

Друге положення стосується того, що подібна оцінка повинна проводитися за кожною групою працівників та передбачати більш чітку деталізацію – за посадами або навіть щодо конкретних працівників. Крім того, можна навіть передбачити розширення оцінки, включаючи таку градацію: стажист – працівник – досвідчений працівник – наставник. При цьому, швидше за все, оцінювати діяльність конкретних працівників вдасться лише у малих та деяких середніх за масштабом підприємницьких структурах.

ВИСНОВКИ

Сучасні малі підприємства щодня стикаються з різноманітними ризиками. Це затримки постачальників, стихійні лиха, кредити, трудові конфлікти тощо. Ризики виникнення подібних ситуацій становлять загрозу для бізнесу, можуть призвести до недоотримання прибутку, заважають реалізації планів, а також ставлять під загрозу саме існування організації.

Щоб зберегти стабільність у бізнесі, потрібна грамотна побудована система управління ризиками. Основне завдання організації їх мінімізувати. Організації не можуть уникнути ризиків, але вони можуть їм запобігти. Ретельний аналіз, облік зовнішніх факторів, оцінка наслідків та своєчасне вивчення процесів, що відбуваються в організації, допоможуть їх мінімізувати. Необхідно вміти як розглядати ризики, так і грамотно ними управляти. Аналіз ризику досить складний і залежить від цілей, які встановлюються при організації системи ризик - менеджменту в організації.

Схильність організації до ризику, зокрема, у малому бізнесі, досить висока. Основне завдання полягає в тому, щоб звести ризики до такого рівня, що відповідає можливостям організації. Таким чином, в роботі ми розглядали триетапний підхід до управління ризиками:

- визначення типів ризиків, із якими стикається організація;
- аналіз та оцінка потенційного впливу ідентифікованих ризиків;
- безпосередньо управління ризиками, властивими організації.

При відкритті власного бізнесу малі підприємці зіштовхуються з системою внутрішніх та зовнішніх ризиків, грамотне визначення впливу яких на діяльність компанії, може допомогти успішному розвитку організації. Грамотний аналіз першопричин чи чинників всіх видів ризику може дозволити бізнесменові як врятувати підприємство від банкрутства, а й оптимізувати його діяльність для того щоб отримувати запланований дохід. Стратегія розвитку бізнесу продумується ще на етапі планування і вдосконалюється у міру

дорослішання організації. Важливим аспектом залишаються ризики, із якими організація може зіштовхнутися у процесі.

Ця робота була присвячена питанню особливостям управління ризиками на прикладі салону краси «Shandi». Була досягнута мета поставлена в дипломній роботі, а саме: виявити ризики в салоні краси, та провести комплекс заходів для обробки виявлених ризиків.

У ході проведеної роботи було виявлено основні ризики, з якими може зіткнутися салон краси «Shandi» під час ведення бізнесу, розглянуто можливі наслідки у разі їх настання. Також було визначено превентивні заходи, які можуть сприяти мінімізації ризиків та витрат салону краси як у разі бездіяльності, так і у разі вжиття заходів щодо зменшення можливих ризиків.

Результат наведених розрахунків наочно показує, що використання системи управління ризиками змогло б заощадити салону краси близько 10000 грн., що становить 20% від місячного прибутку салону в 50000 гривнів.

Отже, грамотний аналіз причин чи чинників всіх видів ризику може дозволити бізнесмену не тільки врятувати організацію від банкрутства, а й оптимізувати її діяльність для того щоб отримувати запланований дохід. Варто зазначити, що кадрове забезпечення є основним джерелом ризику салону краси, значущість якого визначається тим, що його прояви можливі не тільки у внутрішній організації, а й у зовнішній взаємодії – з партнерами, клієнтами, конкурентами. Отже, така особливість ризику вимагає від керівників застосування сучасних концепцій управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Wilhams T.L. An integrated approach to risk management. Risk management.1996. № 6. P. 22-27.
2. Мур А., Кейт Х. Руководство по безопасности бизнеса. Практическое пособие по управлению рисками. пер. с англ. В. А. Егоров. М.: Филинь, 1998. 328 с.
3. Найт Ф. Риск неопределенность и прибыль. Бостон: Хоутон Миффлин. 1921, URL: <http://www.econlib.org/library/Knight/knRUP.html> (дата звернення 18.05.2022)
4. Пикфорд Дж. Управление рисками. М., ООО Вершина, 2004. С. 220.
5. Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І. Ризикологія в економіці та підприємстві. К. : КНЕУ, 2004. 480 с.
6. Мороз В.М. Ризик-менеджмент : навч. посібник для студ. спец. 281 «Публічне управління та адміністрування». Харків : НТУ «ХП», 2018. 140 с.
7. Данченко О. Б., Занора В. О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень : монографія. Черкаси, 2019. 278 с.
8. Останкова Л. А., Шевченко Н. Ю. Аналіз моделювання та управління економічними ризиками. навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 256 с.
9. Гончаров В.М., Рахметуліна Ж.Б. Розробка ефективних механізмів управління ризиками в підприємницькій діяльності. Актуальні проблеми економіки. 2014. № 5. С. 76-81.
10. Цвігун Т.В. Механізм управління ризиками в системі управління підприємством. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2017. Вип 2, 9-13
11. Калініченко З.Д. Ризик-менеджмент: навчальний посібник. Дніпро: ДДУВС, 2021. 224 с

12. Краснокутська Н.С. та ін. Менеджмент : Навчальний посібник. Харків: «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.
13. Бакуліч О. О., Кіс І. Р., Занора В. О. Тенденції управління екологічними ризиками транспортних проєктів. Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки. 2020. № 56. С. 62–69.
14. Тюленєва Ю. Основи механізму управління ризиками підприємницької діяльності. Проблеми науки. 2010. № 1. С. 39–45.
15. Langdalen H., Abrahamsen E. B., Selvik J. T. On the importance of systems thinking when using the ALARP principle for risk management. Reliability Engineering & System Safety. 2020. Vol. 204. URL: <https://doi.org/10.1016/j.res.2020.107222> (дата звернення 15.05.2022)
16. Макалюк І.В., Бабенко І.Ю. Управління ризиками інвестиційних проєктів. Сучасні проблеми економіки і підприємництво. 2016. Вип. 18. С. 63–70.
17. Горго І.О. Ризики як ключовий об'єкт управлінської діяльності аграрних підприємств. Науковий вісник НУБіП України. 2018. № 284. С. 288–298.
18. Гавриш О.А., Кавун В.А. Критичний аналіз нормативних засад управління проєктними ризиками. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2017. № 14. С. 216–222.
19. Вербіцька І.І. Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур. Міжнародний науково-виробничий журнал Сталий розвиток економіки. 2013. 55 (22). С. 282–291.
20. Занора В. О., Зачосова Н. В. Управління ризиками проєктів розвитку підприємства: теоретико-методичні засади. Приазовський економічний вісник. 2020. № 1(18). С. 82–86. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-1-15> (дата звернення 28.03.2022)
21. Панченко Н. Г. Формування системи ризик-менеджменту на залізничному транспорті України. Агросвіт, 2018. № 22. С. 34–41.

22. Черчата А. О. Проектний менеджмент на підприємстві: застосування в контексті взаємодії з функціональним та процесним підходами. Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (серія «Економіка та теоретичні проблеми економіки та управління»), 2019. Вип. 1(2019). С. 172-179.

23. Страпчук С.І., Миколенко О.П., Попова І.А., Пустова В.В. Менеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти. Львів: Видавництво «Новий Світ – 2000», 2020. 356 с.

24. Зубко К.Ю., Червонящий І.І. Особливості формування реєстру ризиків. Збірник тез доповідей науково – методичної конференції викладачів, співробітників і студентів, м. Конотоп, 16 липня 2022 / Відп. за вип. В.В. Бібик. Конотоп: КІСумДУ.