

УДК 35.078.3

**Е.В. Глебова, А.Р. Горьянова**

Дальневосточный государственный технический рыбохозяйственный университет,  
690087, г. Владивосток, ул. Луговая, 52б

## **РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ ИНТЕГРАЦИИ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА В ПРОЦЕСС ОБСЛУЖИВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ**

*Рассмотрен процесс обслуживания на предприятиях общественного питания и управление рисками данного процесса. Предложена классификация действий по управлению рисками, включающая две категории: действия, проходящие параллельно исследуемому процессу, и действия, подлежащие интеграции в структуру исследуемого процесса. Определены риски процесса обслуживания, разработаны паспорта рисков, подобраны методы и инструменты управления рисками для последующей их интеграции в исследуемый процесс. С помощью графической нотации IDEF0 построена модель интеграции риск-менеджмента в процесс обслуживания на предприятиях общественного питания.*

**Ключевые слова:** *риск-менеджмент, качество обслуживания, управления рисками, общественное питание, интеграция.*

**E.V. Glebova, A.R. Goryanova**

## **DEVELOPMENT OF A METHODOLOGICAL APPROACH TO INTEGRATION OF RISK MANAGEMENT IN THE SERVICE PROCESS AT PUBLIC CATERING ENTERPRISES**

*This article describes the process of service in catering and risk management of this process. A classification of risk management actions is proposed, which includes two categories: actions that take place in parallel with the process being studied and actions that are to be integrated into the structure of the process being studied. The risks of the maintenance process were identified, risk passports were developed, methods and risk management tools were selected for their subsequent integration into the process under study. Using the IDEF0 graphic notation, a model for integrating risk management into the service process at catering establishments has been built.*

**Key words:** *risk management, quality of service, risk management, catering, integration.*

В настоящее время отрасль общественного питания является одной из самых динамично развивающихся в нашей стране. Высокая конкуренция на рынке общественного питания требует от предприятия постоянного поиска новых идей для развития, повышения качества предоставляемых товаров и услуг [1]. Проблема качества обслуживания является актуальной для всех предприятий общественного питания (далее ПОП), функционирующих в современной рыночной системе. В этих условиях перспективы развития ПОП определяются доминирующей ролью качества предоставляемых услуг, в частности качества обслуживания. Для ПОП, конкурентоспособность которого зависит от качества обслуживания, управление рисками обслуживания будет являться актуальным видом деятельности, так как качество обслуживания является субъективным понятием и в большей степени зависит от человеческого фактора [2]. Очевидно, что управление рисками в общественном питании является одним из ключевых факторов повышения качества обслуживания на предприятии.

На сегодняшний день менеджмент риска является хорошо известным и изученным инструментом для совершенствования любого вида деятельности. Управление рисками регламентировано рядом национальных нормативных документов: ГОСТ Р 31000-2010 «Менеджмент риска. Принципы и руководство»; ГОСТ Р 51705.1-2001 «Системы качества. Управление качеством пищевых продуктов на основе принципов ХАССП. Общие требования»; ГОСТ Р МЭК 62198-2015 «Проектный менеджмент. Руководство по применению менедж-

мента риска при проектировании»; ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2011 «Менеджмент риска. Методы оценки риска» и т.д. [3, 4, 5, 6]. Использование того и/или иного нормативного документа определяется сферой деятельности предприятия, конкретным типом риска и обстоятельствами.

Однако на сегодняшний день существует большое количество отзывов о том, что идентификация рисков, их описание и разработка мероприятий по их минимизации не дают существенных результатов. Это объясняется тем, что риск-менеджмент оторван от реального процесса, на повышение качества которого он нацелен. Появившийся недавно термин «система менеджмента рисков» говорит о том, что деятельность по управлению рисками многими воспринимается как самостоятельная система, функционирующая отдельно от других систем и их составляющих. Данный вопрос обсуждается на различных площадках, форумах, среди специалистов в области управления рисками, качеством, бизнес-процессами предприятия и представителями предприятий. Существуют мнения по этому вопросу, которые сводятся к тому, что использование термина «система» в данном контексте не правомочно, так как риск-менеджмент должен быть структурным элементом самого процесса и осуществляться на постоянной основе. Опираясь на вышесказанное, становится очевидной актуальность решения вопросов, связанных с интеграцией риск-менеджмента в основные процессы деятельности организации.

Целью данной работы является разработка модели интеграции риск-менеджмента в процесс обслуживания на ПОП.

Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

- проведен анализ принципов, структуры и общего руководства по риск-менеджменту;
- идентифицированы действия по риск-менеджменту, подлежащие интеграции в исследуемый процесс;
- проведен анализ процесса обслуживания на ПОП;
- идентифицированы места интеграции действий по риск-менеджменту в исследуемом процессе;
- разработана модель интеграции риск-менеджмента в процесс обслуживания на ПОП.

В соответствии с ГОСТ Р 31000-2010 «Менеджмент риска. Принципы и руководство» структура менеджмента риска представляет собой взаимосвязь элементов, обеспечивающих реализацию принципов и организационных мер, применяемых при проектировании, разработке, внедрении и мониторинге, анализе и постоянном улучшении менеджмента риска организации, под которым подразумеваются скоординированные действия по руководству и управлению организацией в области риска [3].

Анализ принципов, структуры и общего руководства по риск-менеджменту показал, что деятельность по управлению рисками можно разделить на пять основных этапов:

- идентификация;
- оценка;
- минимизация;
- повторное оценивание;
- мониторинг и контроль.

На основании изучения сущности и содержания действий, составляющих вышеуказанные этапы, был разработан алгоритм риск-менеджмента организации, который позволил визуализировать и получить наглядное представление о совокупности мероприятий, его составляющих. Для уточнения и конкретизации действий, составляющих каждый этап риск-менеджмента, было выполнено соотнесение этих этапов и действий по риск-менеджменту, рис. 1.



Рис. 1. Алгоритм управления рисками  
 Fig. 1. Risk Management Algorithm

Для выполнения следующей задачи исследований был проведен анализ действий риск-менеджмента, представленных на рис. 1. Для идентификации действий, подлежащих интеграции в процесс обслуживания, была проведена классификация этих действий, классификационным признаком которой стало положение конкретного действия по отношению к процессу обслуживания на ПОП. В результате действия по управлению рисками были классифицированы на две категории (таблица):

- проходящие параллельно исследуемому процессу;
- подлежащие интеграции в структуру исследуемого процесса.

К первой группе относятся мероприятия, проходящие параллельно исследуемому процессу, т.е. действия, составляющие 1-, 2- и 4-й этапы алгоритма управления рисками (см. рис. 1), а именно:

- идентификация рисков (выявление всех рисков, формулировка рисков, разработка паспортов рисков, классификация рисков);

- оценка рисков (выявление причин рисков, оценка уровня рисков, определение допустимого уровня);
- повторное оценивание рисков (оценка уровня рисков, определение допустимого уровня).

### Классификация действий по управлению рисками Risk management action classification

Действия риск-менеджмента, проходящие параллельно исследуемому процессу	Действия риск-менеджмента, подлежащие интеграции в структуру исследуемого процесса
Выявление всех рисков Формулировка рисков Разработка паспортов рисков Классификация рисков Выявление причин рисков Оценка уровня рисков Определение допустимого уровня Оценка уровня рисков Определение допустимого уровня	Выбор методов снижения рисков Разработка мероприятий по минимизации Описание мероприятий Мониторинг остаточных рисков Выявление новых рисков Оценка эффективности процесса управления рисками

Во вторую группу вошли мероприятия, подлежащие интеграции в исследуемый процесс, т.е. действия, составляющие 3- и 5-й этапы алгоритма управления рисками (см. рис. 1), а именно:

- минимизация рисков;
- мониторинг рисков.

Под минимизацией рисков обслуживания следует понимать принятие мер по поддержанию риска обслуживания на уровне, не угрожающем интересам потребителей общественного питания: выбор методов снижения рисков, разработка и описание мероприятий по минимизации рисков. Под мониторингом рисков следует понимать систематические проверки, надзор, обследование и определение состояния, проводимые для идентификации изменений рисков: наблюдение за остаточными рисками, выявление новых рисков, оценка эффективности риск-менеджмента [7].

В соответствии с алгоритмом управления рисками (см. рис. 1) были выполнены действия риск-менеджмента, составляющие этапы 1, 2, в результате которых были идентифицированы и описаны риски процесса обслуживания на ПОП. Анализ требований к процессу обслуживания показал, что наиболее существенным фактором, обуславливающим возникновение рисков в процессе обслуживания, является обслуживающий персонал ПОП, вступающий в непосредственный контакт с потребителями ПОП. Это объясняется отсутствием четких требований к компетентности данной категории работников, большой текучестью кадров вследствие приема на работу студентов и других категорий молодежи, иностранных граждан и пенсионеров, не планирующих свой дальнейший карьерный рост в данной области.

В результате идентификации было выявлено три критических риска: «Некомпетентность персонала», «Несоблюдение санитарных требований», «Попадание в пищу посторонних предметов».

На каждый вид рисков были разработаны паспорта, представляющие собой документ сводного характера, содержащий всю информацию о риске. На рис. 2, 3, 4 представлены паспорта рисков: «Некомпетентность персонала», «Несоблюдение требований гигиеничности», «Попадание в пищу посторонних предметов» соответственно.

<b>ПАСПОРТ РИСКА «НЕКОМПЕТЕНТНОСТЬ ПЕРСОНАЛА»</b>		
<b>Наименование процесса</b>	Процесс обслуживание на ПОП	
<b>Уровень риска</b>	Критический	
<b>Ответственный</b>	Персонал ПОП	
<b>Общая информация о риске</b>		
<b>Наименование риска</b>	Риск «Некомпетентность персонала»	
<b>Причины</b>	Несоблюдение, незнание правил обслуживания	
<b>Последствия</b>	Снижение качества обслуживания. Потеря доверия у потребителей	
<b>№</b>	Мероприятия по снижению уровня риска	<b>Ответственный</b>
1	Контроль над соблюдением правил обслуживания	Администратор зала
2	Обучение персонала правилам обслуживания	Администратор зала
3	Проведение тренингов	Администратор зала
4	Проведение аттестаций	Администратор зала
5	Наставничество	Администратор зала

Рис. 2. Паспорт риска «Некомпетентность персонала»  
Fig. 2. Passport of risk «Incompetence of Personnel»

<b>ПАСПОРТ РИСКА «НЕСОБЛЮДЕНИЕ САНИТАРНЫХ ТРЕБОВАНИЙ»</b>		
<b>Наименование процесса</b>	Процесс обслуживание	
<b>Уровень риска</b>	Критический	
<b>Ответственный</b>	Персонал ПОП	
<b>Общая информация о риске</b>		
<b>Наименование риска</b>	Риск «Несоблюдение санитарных требований»	
<b>Причины</b>	Несоблюдение правил уборки помещений для приема гостей. Несоблюдение правил личной гигиены персонала. Несоблюдение правил санитарной обработки столового белья, посуды, приборов, инвентаря. Неправильное использование моющих средств	
<b>Последствия</b>	Снижение качества обслуживания. Потеря доверия у потребителей	
<b>№</b>	Мероприятия по снижению уровня риска	<b>Ответственный</b>
1	Обучение персонала программе безопасности производственной деятельности на основе принципов ХАССП	Зав. производством
2	Соблюдение процедур сервировки и уборки столов, посуды, приборов, инвентаря	Администратор зала
3	Ведение журнала визуального контроля санитарного состояния	Администратор зала

Рис. 3. Паспорт риска «Несоблюдение санитарных требований»  
Fig. 3. Passport of risk «Failure to comply with sanitary requirements»

<b>ПАСПОРТ РИСКА «ПОПАДАНИЕ В ПИЩУ ПОСТОРОННИХ ПРЕДМЕТОВ»</b>		
<b>Наименование процесса</b>	Процесс обслуживание	
<b>Уровень риска</b>	Критический	
<b>Ответственный</b>	Персонал	
<b>Общая информация о риске</b>		
<b>Наименование риска</b>	Риск «Попадание в пищу посторонних предметов»	
<b>Причины</b>	Несоблюдение правил личной гигиены персонала. Неправильное использование моющих средств	
<b>Последствия</b>	Снижение качества обслуживания. Потеря доверия у потребителей. Небезопасная для употребления продукция	
<b>№</b>	Мероприятия по снижению уровня риска	Ответственный
1	Соблюдение правил личной гигиены персонала	Администратор зала
2	Обучение персонала программе безопасности производственной деятельности на основе принципов ХАССП	Зав. производством

Рис. 4. Паспорт риска «Попадание в пищу посторонних предметов»  
Fig. 4. Passport of risk «Ingestion of foreign objects»

Риск «Некомпетентность персонала» является самым часто встречаемым риском и затрагивает почти все этапы процесса обслуживания. Риск является критическим, так как влечет за собой снижение качества обслуживания и потерю доверия у потребителей. Уровень риска можно снизить, если соблюдать предложенные мероприятия по минимизации уровня риска, такие как постоянное обучение персонала, наставничество, проведение аттестаций.

Риск «Несоблюдение требований гигиеничности» влечет снижение качества обслуживания и потерю доверия у потребителей. Риск можно снизить, проводя мониторинг выполнения санитарных требований к помещениям, столовому белью, посуде, приборам и инвентарю ПОП, своевременности уборки столов и помещений, внешнего вида и опрятности официантов, а также обучение персонала программе безопасности производственной деятельности на основе принципов ХАССП.

Риск «Попадание в пищу посторонних предметов» влечет снижение качества обслуживания и потерю доверия у потребителей, а также риск реализации опасной для употребления продукции. Одним из основных мероприятий по минимизации уровня данного риска является обучение персонала программе безопасности производственной деятельности на основе принципов ХАССП.

В соответствии с алгоритмом управления рисками на следующем этапе исследований с учетом разработанных паспортов рисков были подобраны методы и инструменты управления рисками. В качестве метода управления рисками был выбран метод уклонения от рисков, в качестве инструментов управления рисками и достижения их минимизации были выбраны мероприятия по сокращению опасного поведения персонала, ограждение опасных зон, установление контроля за поведением сотрудников, а именно:

- соблюдения правил этикета;
- соблюдения процедур уборки столиков;
- соблюдения правил обслуживания;
- соблюдения правил сервировки стола;
- соблюдения внешнего вида персонала;

- соблюдения процедуры уборки битой посуды, стекла;
- точности и своевременности исполнения заказа.

Для наглядного представления архитектуры интеграции действий риск-менеджмента в процесс обслуживания на ПОП была построена модель данного процесса. Методом моделирования был выбран метод IDEF0 на основе методологии SADT. Данная методология широко используется благодаря простой и понятной для понимания графической нотации. Главное место в методологии отводится диаграммам (функциональным блокам), на которых воспроизводят функции системы (процесса) посредством геометрических прямоугольников, связи между функциями и внешней средой показываются с помощью стрелок [8]. Модель процесса обслуживания на ПОП представлена на рис. 5.

Данная модель представлена детализацией шести подуровней:

- диаграмма A1.1 «Встреча потребителей и выбор столика»;
- диаграмма A2.1 «Подача меню»;
- диаграмма A3.1 «Принятие заказа»;
- диаграмма A4.1 «Обслуживание»;
- диаграмма A5.1 «Расчет»;
- диаграмма A6.1 «Прощание».

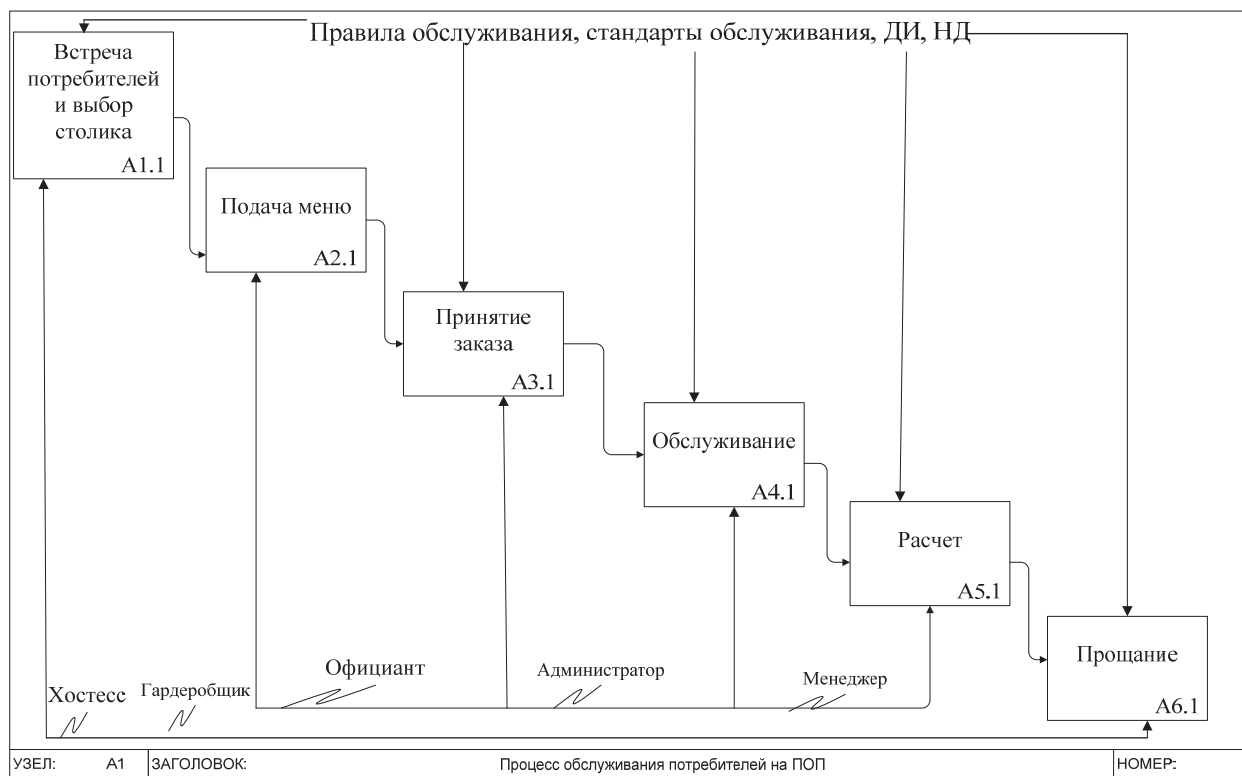


Рис. 5. Модель процесса обслуживания на ПОП  
 Fig. 5. Model of the maintenance process on the catering

Далее в соответствии с выбранными инструментами управления рисками и достижения их минимизации была проведена интеграция данных мероприятий на каждом этапе процесса обслуживания на ПОП, что наглядно осуществлено включением мероприятий по минимизации и мониторингу рисков в модель процесса обслуживания на ПОП. Интеграция действий по риск-менеджменту была выполнена по всем шести уровням модели (рис. 6–11). Блоками, имеющими жирные границы в структуре моделей, представленных на рис. 6–11, выделены действия по риск-менеджменту, интегрированные в структуру исследуемого процесса.



Рис. 6. Декомпозиция диаграммы A1.1 «Встреча потребителей и выбор столика»  
 Fig. 6. Decomposition of the diagram A1.1 «Meeting of consumers and choice of table»



Рис. 7. Декомпозиция диаграммы A2.1 «Подача меню»  
 Fig. 7. Decomposition of the diagram A2.1 «Menu feed»



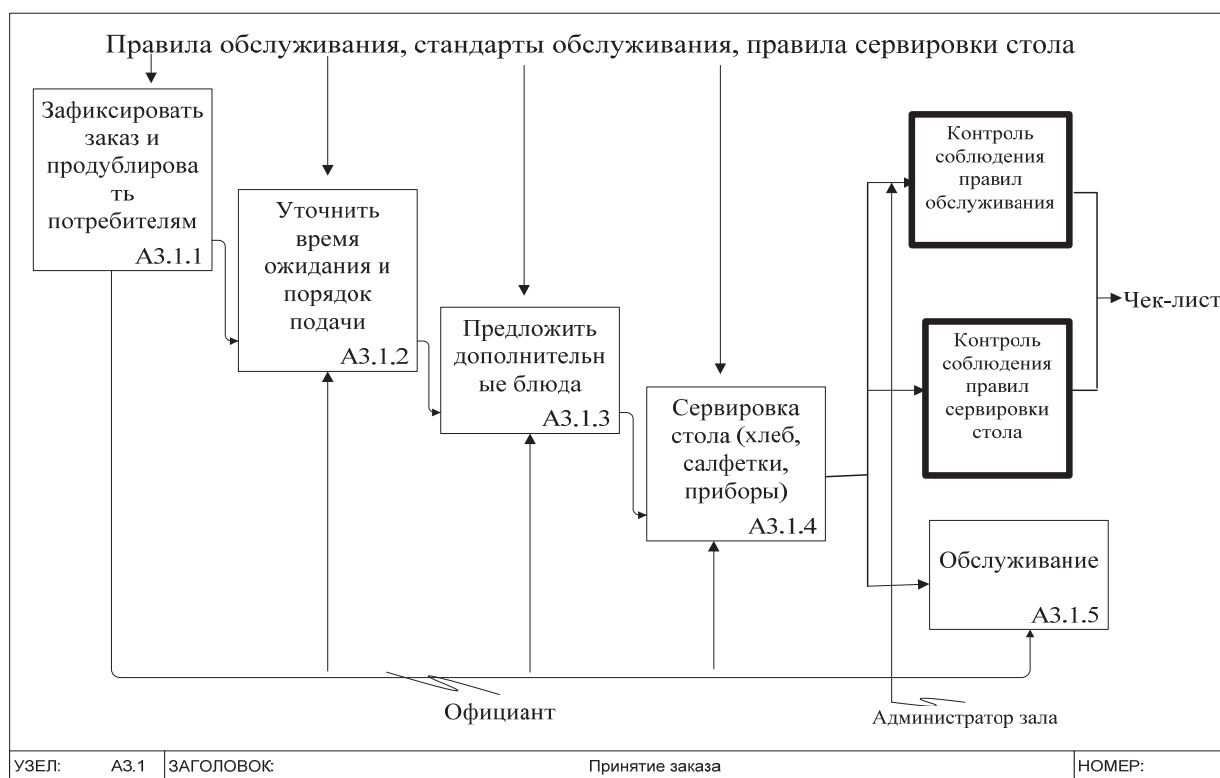


Рис. 8. Декомпозиция диаграммы А3.1 «Принятие заказа»  
 Fig. 8. Decomposition of the diagram А3.1 «Order Acceptance»



Рис. 9. Декомпозиция диаграммы А4.1 «Обслуживание»  
 Fig. 9. Decomposition of the diagram А4.1 «Maintenance»

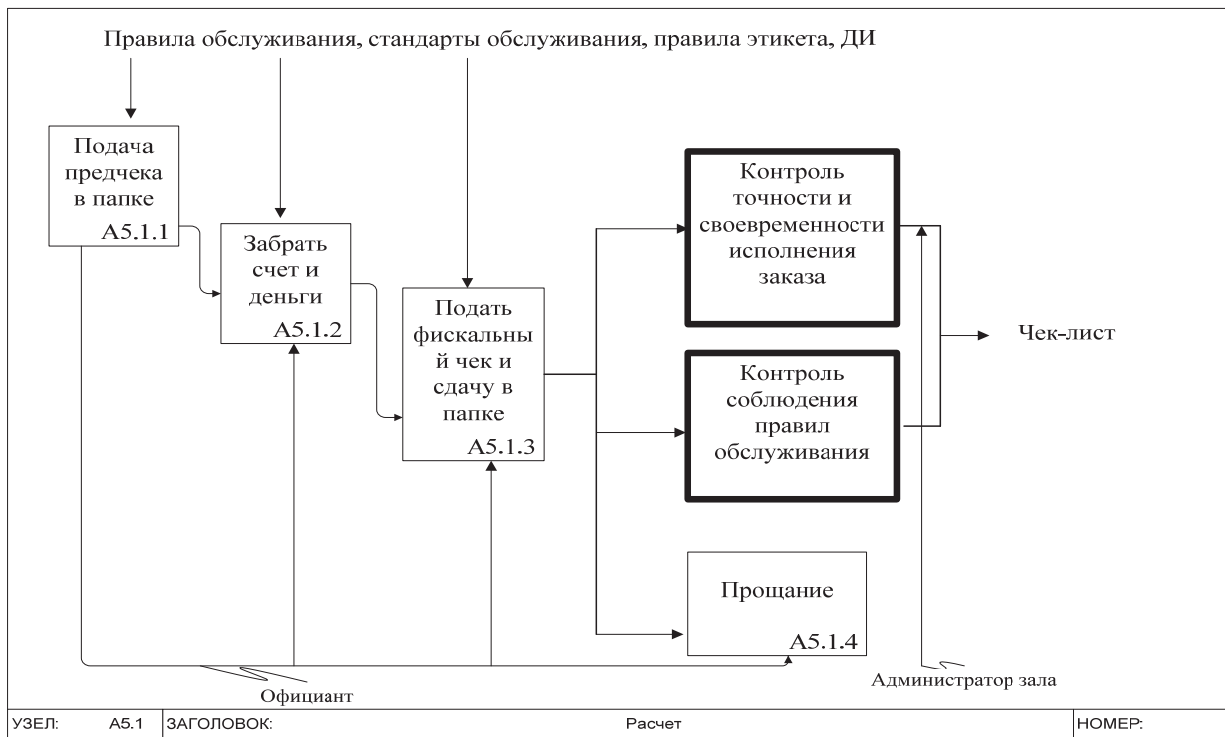


Рис. 10. Декомпозиция диаграммы А5.1 «Расчет»  
 Fig. 10. Decomposition of the diagram А5.1 «Calculation»

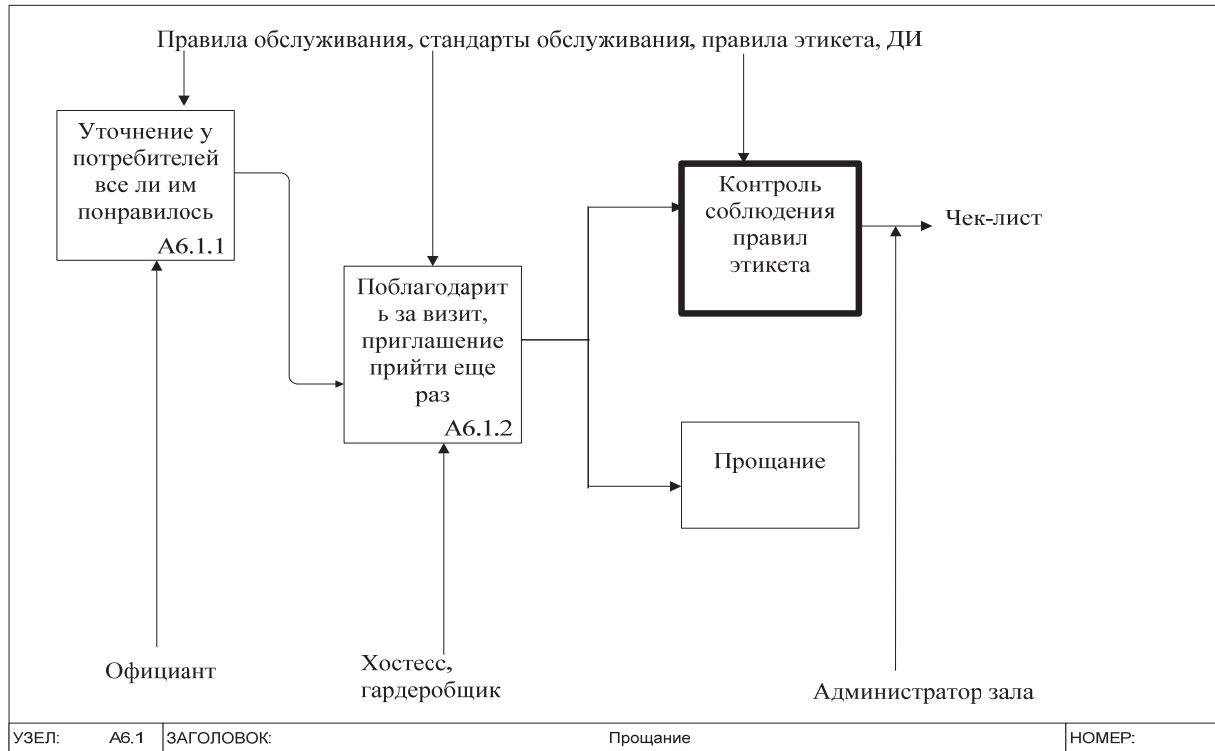


Рис. 11. Декомпозиция диаграммы А6.1 «Прощание»  
 Fig. 11. Decomposition of the diagram А6.1 «Parting»

Модель интеграции мероприятий по минимизации рисков в процесс обслуживания на ПОП представлена на рис. 12.

Следует отметить, что в качестве инструмента, измеряющего эффективность и результативность управления рисками, разработанная модель предусматривает контроль за качеством работы обслуживающего персонала на постоянной основе в форме заполнения чек-листа, в котором фиксируется перечень требований, для оценки качества работы и их реальное выполнение.

Таким образом, проведенный анализ принципов, структуры и общего руководства по риск-менеджменту позволил структурировать данный вид деятельности, в котором было выделено пять основных этапов. Для каждого этапа риск-менеджмента в соответствии с его задачами были выделены действия риск-менеджмента для его выполнения.

В результате последующей классификации действий по риск-менеджменту были идентифицированы действия, подлежащие интеграции в исследуемый процесс, такими действиями стали действия по минимизации и мониторингу рисков. Для конкретизации интегрируемых действий были разработаны паспорта рисков процесса обслуживания на ПОП: риск «Некомпетентность персонала», риск «Несоблюдение санитарных требований», риск «Попадание в пищу посторонних предметов».

Для разработки архитектуры будущей модели был проведен анализ процесса обслуживания на ПОП с последующим его описанием в графической нотации IDF0. В результате была построена модель процесса обслуживания на ПОП, представляющая декомпозицию шести уровней.

Для идентификации мест интеграции действий по риск-менеджменту в исследуемом процессе была проведена дальнейшая декомпозиция шести уровней модели процесса обслуживания на ПОП, в полученные в результате проделанной работы модели структурных элементов процесса обслуживания были вписаны действия по риск-менеджменту.

Разработанная в результате проведенного исследования модель интеграции риск-менеджмента в процесс обслуживания на ПОП представляет собой многоуровневую модель процесса обслуживания в структуре, в которой отображены мероприятия по минимизации и мониторингу рисков, обозначены ответственные за их выполнение, что свидетельствует об успешной интеграции. Разработка, построение и использование на практике подобного рода моделей позволит перейти от фрагментарного управления рисками к интегрированной его форме, обеспечивающей непрерывный риск-менеджмент, что является особенно актуальным в настоящее время.

### Список литературы

1. Боровских Н.В. Региональный рынок общественного питания: анализ и перспективы развития // Омский науч. вестн. Сер. Общество. История. Современность. 2017. № 2. С. 71–75.
2. Киселева И.А. Управление рисками с учетом влияния человеческого фактора [Сайт]. URL: <https://cyberleninka.ru/> (Дата обращения: 29.03.2018).
3. ГОСТ 31000-2010. Менеджмент риска. Принципы и руководство. Введ. 2011-09-01. М.: Стандартинформ, 2018. 28 с.
4. ГОСТ Р 51705.1-2001. Системы качества. Управление качеством пищевых продуктов на основе принципов ХАССП. Общие требования. Введ. 2001-07-01. М.: Стандартинформ, 2009. 10 с.
5. ГОСТ Р МЭК 62198-2015. Проектный менеджмент. Руководство по применению менеджмента риска при проектировании. Введ. 2016-07-01. М.: Стандартинформ, 2016. 35 с.
6. ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2011. Менеджмент риска. Методы оценки риска. Введ. 2012-12-01. М.: Стандартинформ, 2012. 70 с.
7. ГОСТ Р 51897-2011 / Руководство ИСО 73:2009. Менеджмент риска. Термины и определения. Введ. 2011-11-16. М.: Стандартинформ, 2012. 12 с.
8. Р 50.1.028-2001. Информационные технологии поддержки жизненного цикла продукции. Методология функционального моделирования. Введ. 2002-07-01. М.: Изд-во стандартов, 2001. 50 с.

**Сведения об авторах:** Глебова Елена Велориевна, кандидат технических наук, доцент, e-mail: [levege@mail.ru](mailto:levege@mail.ru);

Горьянова Анастасия Романовна, магистрант, e-mail: [nasty\\_a\\_goryanova@mail.ru](mailto:nasty_a_goryanova@mail.ru).

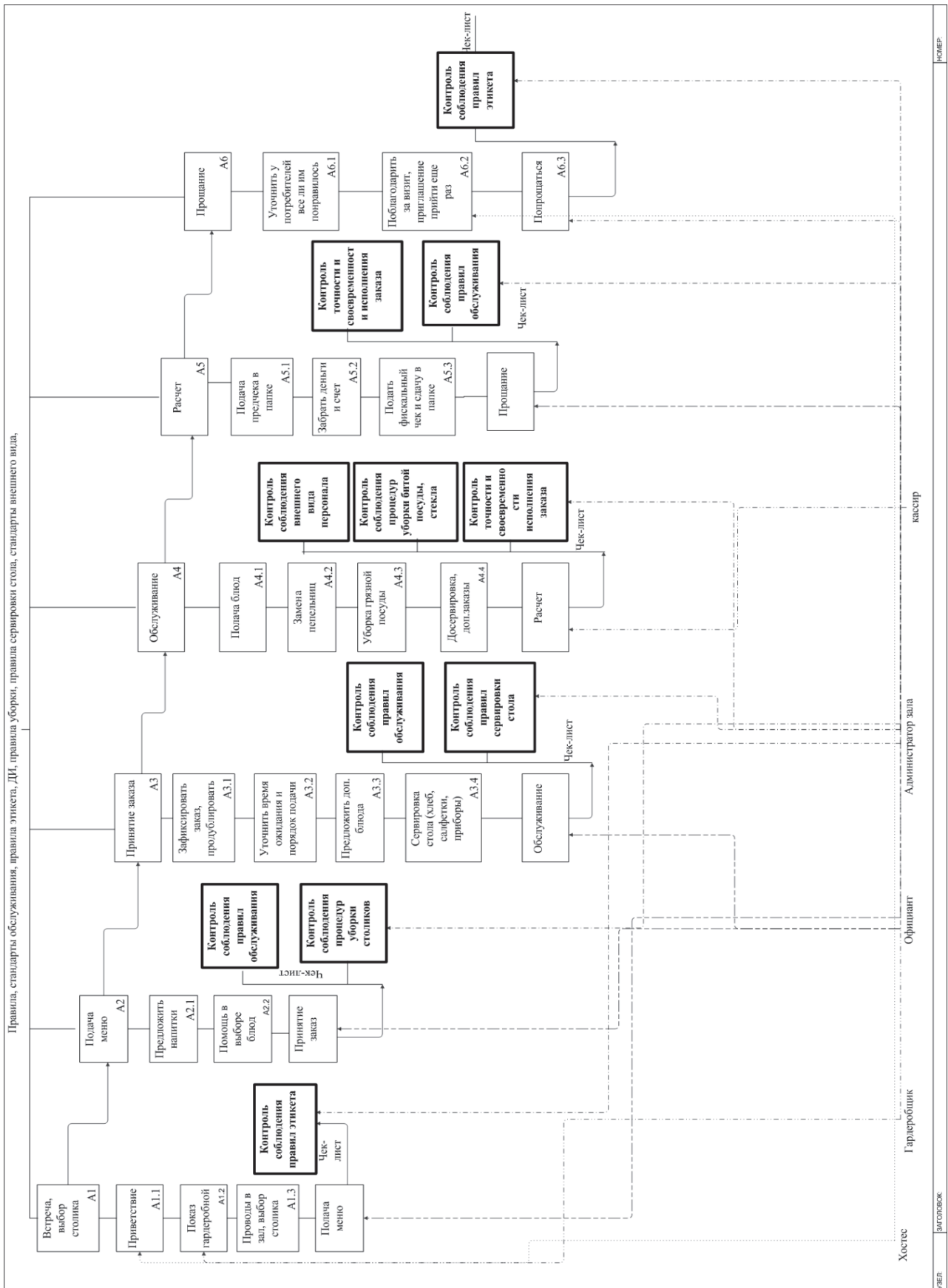


Рис. 12. Модель интеграции риск-менеджмента в процесс обслуживания на ПОП  
 Fig. 12. Model of integration of risk management in the service process in catering