

I.В. ЛЕНКО**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

У статті проаналізовано існуючі системи управління ризиком діяльності туристичних підприємств. Виявлено необхідність виявлення ризиків та оцінки ризикованості ситуацій, що у свою чергу, допоможе своєчасно приймати ефективні управлінські рішення. Визначено основні джерела походження ризиків, їх роль, а також чинники, які впливають на управління ризиками туристичної галузі. Проаналізовано підходи до визначення поняття управління ризиками на туристичних підприємствах, а також сукупність методів, прийомів і заходів, що дозволяють певною мірою передбачити настання ризикових подій і вжити заходів, щодо виключення або зниження негативних наслідків настання таких подій. Побудовано на основі проведеного дослідження ефективну та дієву систему управління ризиками діяльності туристичних підприємств за рахунок збалансованої комбінації визначення, протидії та запобігання виникненню ризиків у майбутньому, за рахунок використання інтелектуального капіталу управлінського персоналу туристичного підприємства. Такий методичний підхід до трактування даного процесу дозволить чітко встановити ступінь ризику діяльності туристичного підприємства, шляхи мінімізації наслідків майбутніх ризикових подій, багаторівневу концепцію управління ризиками на основі впровадження інтегрованих систем управління ризиками на підприємстві. Доведено, що важливим етапом впровадження системи управління ризиками діяльності туристичних підприємств є оцінка ризику на момент впровадження та прогнозування його величини на майбутні періоди відповідно до заданих критеріїв важливості. Це дозволить оцінити тенденцію до загального зменшення ризику туристичної діяльності підприємства у довгостроковому періоді. Визначено, що реалізація ефективної системи управління ризиками діяльності дозволить проводити одночасний аналіз великої кількості індивідуальних ризиків і ступеня їх впливу на розвиток ризикової ситуації. Зроблено висновок, що система управління ризиком враховує специфічні риси галузі й може служити для підвищення стійкості організацій, насамперед, фінансової.

Ключові слова: ризик; управління ризиками; ризик-менеджмент; фінансово-господарська діяльність; стратегія підприємства; система управління

I. LENKO**IMPROVEMENT OF RISK MANAGEMENT SYSTEMS OF TOURISM ENTERPRISES**

The article analyzes the existing risk management systems of tourism enterprises. The need to identify risks and assess the riskiness of situations has been revealed, which in turn will help to make effective management decisions in a timely manner. The main sources of the origin of risks, their role, as well as the factors affecting risk management in the tourism industry are determined. Approaches to defining the concept of risk management at tourist enterprises are analyzed, as well as a set of methods, techniques and measures that allow to predict to a certain extent the occurrence of risky events and take measures to eliminate or reduce the negative consequences of the occurrence of such events. An efficient and effective system of risk management of the activities of tourist enterprises was built on the basis of the conducted research due to a balanced combination of identification, countermeasures and prevention of the occurrence of risks in the future, due to the use of intellectual capital of the management staff of the tourist enterprise. tourism enterprise, ways to minimize the consequences of future risk events, a multi-level concept of risk management based on the implementation of integrated risk management systems at the enterprise. It has been proven that an important stage of the implementation of the risk management system of tourism enterprises is the assessment of the risk at the time of implementation and forecasting its value for future periods in accordance with the given criteria of importance. This will make it possible to assess the trend towards a general reduction of the risk of the enterprise's tourism activity in the long term. It was determined that the implementation of an effective system of activity risk management will allow simultaneous analysis of a large number of individual risks and the degree of their influence on the development of the risk situation. It was concluded that the risk management system takes into account the specific features of the industry and can serve to increase the stability of organizations, primarily financial.

Keywords: risk; risk management; financial and economic activity; enterprise strategy; management system

Вступ. В умовах зростання кількості ризиків та зміни характеру їх впливу на діяльність туристичних підприємств, першочерговим стає необхідність впровадження, а також удосконалення систем управління ризиками діяльності. Реакцією туристичного підприємства на впровадження системи управління ризиками діяльності є процесний підхід до управління, основний детермінант якого – фокусування на бізнес-процесах як сукупності взаємоузгоджених операцій, спрямованих на досягнення цілей господарської діяльності.

Основними передумовами ефективного управління ризиками діяльності є застосування синтезу управлінських концепцій та прийомів, комплекс яких забезпечує превентивне нівелювання негативного впливу факторів фонового та ділового оточення і є потужним інструментом посилення конкурентних позицій туристичних підприємств, що виявляється у збільшенні економічних вигід та зростанні частки підприємства на ринку.

Удосконалення систем управління ризиками діяльності спроможне забезпечити оперативне та

адекватне реагування на зміни зовнішнього середовища та внутрішнього стану туристичних підприємств, що дозволить узгодити взаємодію підрозділів і підвищити ступінь скоординованості виконання операцій, знизити витрати, підвищити продуктивність праці та якість обслуговування споживачів туристичних продуктів.

Необхідність удосконалення систем управління ризиками діяльності туристичних підприємств обумовлено зниженням ліквідності основної діяльності, обсягів чистого прибутку туристичних підприємств протягом 2018–2023 рр. в середньому на 37,5% та підвищенням обсягів витрат на 27,3%.

Отже, вищезазначені закономірностей визначають необхідність удосконалення систем управління ризиками діяльності туристичних підприємств, що дозволить оптимізувати наявні ризики та спрогнозувати можливі, задля синхронізації внутрішніх управлінських процесів та потреб туристичного ринку.

Аналіз стану питання. В умовах нестабільності ринкового потенціалу туристичних підприємств та

глобалізації управлінських процесів, значної уваги потребує управління ризиками, яке є частиною інтегрованих систем управління, включаючи бізнес-середовище. Процес управління ризиками, який включає системи та підсистеми управління ризиками діяльності туристичного підприємства, набуває критичного значення в діяльності підприємства задля його прибуткового функціонування на ринку. Специфіка туристичного бізнесу не дозволяє використання загальноприйнятих систем управління ризиками через їх значну різноманітність та характер. Таким чином, системи управління ризиками діяльності туристичних підприємств не мають єдиного методичного підходу та потребують удосконалення.

Мета роботи. Метою даної статті є дослідження теоретичних і практичних засад удосконалення системи управління ризиками діяльності туристичних підприємств.

Аналіз основних досягнень і літератури. Проблематику управління ризиками діяльності з метою удосконалення роботи туристичних підприємств вивчало велика кількість як зарубіжних, так й вітчизняних вчених-економістів, а саме: Фоміна О.В., Копачова К. І., Вербіцька І. І., Шиманська Л. М., Барташевська Ю.М., Артеменко Л. П., Бездітко О. Є., Богдан Н.М., Сухорукова О.П., Михайлова Н.В., Карцева В.В., Беднарська О.М., Голод А.П., Стрельцов О.С., Зубок М.І, Рубцов В.С., Дикань В. Л., Воловельська І.В., Маковоз О.В., Рудніченко Є. М. тощо. Цими вченими було зроблено вагомий внесок в удосконалення систем управління ризиками діяльності туристичних підприємств, побудову різних методичних підходів щодо цієї проблематики, але ще й досі залишається велика кількість дискусійних та нерозкритих питань, щодо створення єдиного універсального методичного підходу для прийняття оптимальних управлінських рішень відносно ефективного управління ризиками діяльності туристичних підприємств.

Викладення основного матеріалу дослідження. Проведене дослідження систем управління ризиком [1] свідчить проте, що ризик — це ймовірність недоотримання бажаного фінансового результату. Визначення нами умов визнання ризику дозволяє виявити ризики та оцінити ризикованість ситуації, і, відповідно, допомагає своєчасно прийняти ефективне управлінське рішення.

Управління ризиком є багатоетапним процесом, мета якого зменшити чи компенсувати вплив ризик-факторів на господарську діяльність підприємства при настанні несприятливих подій [1].

На думку К. І. Копачової, управління ризиками на туристичному підприємстві можна охарактеризувати, як сукупність методів, прийомів і заходів, що дозволяють певною мірою передбачити настання ризикових подій і вжити заходів, щодо виключення або зниження негативних наслідків настання таких подій [2].

Вербіцька І. І. вважає, що ризик – менеджмент – це комплекс заходів, спрямований на мінімізацію

можливих збитків, які може понести бізнес у зв'язку з настанням негативних подій. [3].

З точки зору Шиманської Л. Н., управління ризиками – особливий вид діяльності, спрямований на пом'якшення впливу ризику на результати діяльності підприємства. Найбільш важливі рішення, з прийняттям яких має справу підприємець, визначаються тим, який рівень ризику припустимий для підприємства [4].

Барташевська Ю. М. наголошує, що управління ризиками на підприємстві не можливе без їх попереднього вияву та оцінки того впливу який вони можуть здійснити. Виявом та оцінкою ризиків можуть займатися, як самі працівники підприємства або керівництво, так і сторонні організації, які запрошуються спеціально для цього. Це залежить в основному від розмірів підприємства та його фінансових можливостей [5].

Артеменко Л. П., Ситник Т. В вважають, що важливу роль у системі управління ризиком відіграє правильний вибір методів виявлення, попередження і мінімізації ризику, які загалом визначають її ефективність. Важливу роль при розв'язанні проблем управління ризиком відіграє керівництво підприємства, оскільки воно затверджує програму заходів, спрямованих на зниження рівня ризику, а також приймає рішення відносно їх застосування у критичних ситуаціях [6].

На думку, Бездітко О. Є. системне управління ризиком передбачає цілеспрямовані впливи як на зовнішнє середовище підприємства, так і на його внутрішню структуру. Такі впливи покликані забезпечити досягнення цілей системи та її ефективність [7].

Наявність такої величезної кількості різновидів ризиків туристичного підприємства обумовлює необхідність їх класифікації. Провівши дослідження цих наукових підходів [8, 9, 10] пропонуємо доповнити їх рядом класифікаційних ознак туристичних ризиків:

- ризики туриста;
- ризики діяльності підприємства, що виникають при формуванні туристичного продукту;
- ризики діяльності підприємства, що виникають при реалізації туристичного продукту.

Розподіл ризиків притаманний для тих видів загроз, які можуть статися під час підготовки до поїздки, безпосередньо під час туристичної подорожі та навіть по її закінченні. Тобто ризики, залежно від випадку, можуть виникати і в регіоні, де відбувається подорож, і там, де людина проживає [11].

Основні джерела походження ризиків – це загальна фінансово-господарська діяльність, діяльність самого підприємства та недостатня кількість наявної інформації про зовнішнє середовище. Для того, щоб заощадити свої ресурси та підвищити ефективність програми, яка допоможе знизити вірогідність ризику, треба розуміти та знати специфіку ризиків.

Серед можливих ризиків найбільш вагоме значення мають такі:

- жорстка система оподаткування;
- різке зниження попиту [12].

Успіх вирішення проблем туристичних ризиків залежить від ефективної системи управління ними. Ця система має свою специфіку та спрямована на розробку певних дій з мінімізації впливу ризиків, їх виявлення та контролю. Вона складається з певних етапів, які спрощують організацію дослідження ризиків [13]:

Перший етап — визначення цілей управління ризиками та формування стратегії туристичного підприємства.

Другий етап включає аналіз факторів ризику, розподіл ресурсів і функціональних обов'язків та вибір методів управління ризиками.

До основних методів управління ризиками на туристичному підприємстві можна віднести [10]:

- бізнес планування;
- диверсифікація (діяльності, партнерів, послуг);
- застосування штрафних санкцій за порушення зобов'язань контрагентами;
- страхування.

Система управління ризиками індустрії туризму має складну структуру. Враховуючи специфіку галузі, передбачається використання різних поєднань процедур управління, що показує модульність системи. Адекватний розподіл повноважень і відповідальності, обґрунтованість ієрархічної структури прийняття рішень відображає багаторівневість системи управління. Здатність боротися з ризиками різної природи і різними їх наслідками відображають багатофункціональність та універсальність системи. Ці аспекти системи управління ризиками дозволяють проводити одночасний аналіз великої кількості індивідуальних ризиків і ступеня їх впливу на розвиток ризикової ситуації [14].

Таким чином, наведені властивості розкривають специфічні здібності системи управління ризиками щодо виконання поставлених цілей та завдань управління, а також у комплексі враховують специфіку об'єкта управління.

Розглянута система управління ризиком враховує специфічні риси галузі й може служити для підвищення стійкості організацій, насамперед, фінансової. Управління ризиком є досить складним процесом через наявність великої кількості розвинених внутрішніх взаємозв'язків. На основі відповідності ризику даний процес можна розділити на два види — активний і пасивний.

Пасивне управління здійснюється в рамках існуючої організаційної системи через реалізацію процесів планування, забезпечення матеріально-технічними та іншими видами ресурсів, економічний та фінансовий аналіз.

Активне управління ризиком передбачає постійне проведення заходів щодо обліку та контролю впливу ризику, створення системи ризик-менеджменту, що стабільно розвивається при використанні сучасної технології оцінки ризиків.

Висновки. Проведене нами дослідження показало, що визнання ризику дозволяє виявити ризики та оцінити ризикованість ситуації, і, відповідно, допомагає своєчасно прийняти

ефективне управлінське рішення. Основними джерелами походження ризиків є: загальна фінансово-господарська діяльність, діяльність самого підприємства, недостатня кількість наявної інформації про зовнішнє середовище. Успіх вирішення проблем туристичних ризиків залежить від ефективної системи управління ними. Ця система має свою специфіку та спрямована на розробку певних дій з мінімізації впливу ризиків, їх виявлення та контролю. Враховуючи специфіку галузі, передбачається використання різних поєднань процедур управління, що показує модульність системи. Адекватний розподіл повноважень і відповідальності, обґрунтованість ієрархічної структури прийняття рішень відображає багаторівневість системи управління. Здатність боротися з ризиками різної природи і різними їх наслідками відображають багатофункціональність та універсальність системи. Таким чином, система управління ризиком враховує специфічні риси галузі й може служити для підвищення стійкості організацій, насамперед, фінансової.

Список літератури

1. Фоміна О.В. Оцінка ризиків підприємства в системі бухгалтерського обліку. О.В. Фоміна, О.М. Гончаренко. Економічний часопис-XXI. -№ 3-4 (2). - 2015.
2. Копачова К. І. Управління ризиком зниження фінансової стійкості на туристських підприємствах. К. І. Копачова. Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції. – 2013. – № 2.
3. Вербіцька І. І. Ризик – менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур. І. І. Вербіцька. Сталий розвиток економіки – Міжнародний науково-виробничий журнал. - 2013. - № 5.
4. Шиманська Л. М. Модель управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності підприємства. Л. М. Шиманська. Актуальні проблеми економіки. - 2014. - № 10.
5. Барташевська Ю. М. Вибір методів мінімізації інвестиційного ризику підприємства. Ю. М. Барташевська. Економічний нобелівський вісник. - 2014. - № 1 (7).
6. Артеменко Л. П. Удосконалення процесу управління ризиками у ході впровадження новітніх інформаційних технологій. Л. П. Артеменко, Т. В. Ситник. Молодий вчений. - 2015. - № 1 (16).
7. Бездітко О. Є. Формування системного управління ризиками сільськогосподарських підприємств. О. Є. Бездітко. Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Сер.: Економічні науки. - 2014. - № 5.
8. Богдан Н.М., Сухорукова О.П. Дослідження ризиків у туризмі URL: http://www.business-inform-2016-10_0-pages-206_-211.pdf (дата звернення :05.02.2023).
9. Михайлова Н.В., Карцева В.В. Класифікація ризиків туристичного підприємства URL: <http://www.1350-2106-1-PB.pdf> (дата звернення 05.02.2023).
10. Беднарська О., Голод А. Управление рисками туристических предприятий как элемент системы экономической безопасности туризма в регионе URL: [http://www.bednarska_holod%20\(2\).pdf](http://www.bednarska_holod%20(2).pdf) (дата звернення: 05.02.2023)
11. Стрельцов О. С. Управління фінансовими ризиками в системі стратегічного управління фінансовою безпекою підприємств. Вісник ДІТБ. 2011. № 15. URL: http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/V_Ditb/2011_15/Strelcov.pdf (дата звернення – 05.02.2023).
12. Зубок М. І., Рубцов В. С., Яременко С. М., Гусаров В. Г. Економічна безпека суб'єктів підприємництва: навч. посіб. Київ, 2012. 226 с.
13. Дикань В. Л., Воловельська І. В., Маковоз О. В. Економічна безпека підприємства: навч. посіб. Харків: УкрДАЗТ, 2011. 266 с.
14. Рудніченко Є. М. Загроза, ризик, небезпека: сутність та взаємозв'язок із системою економічної безпеки підприємства. Економіка. Менеджмент. Підприємство. 2013. № 25 (1).

References (transliterated)

1. Fomina O.V. Ocinka rizikiv pidpriyemstva v sistemi buhgalterskogo obliku [Risk assessment of the enterprise in the accounting system]. O.V. Fomina, O.M. Goncharenko. Ekonomichnij chasopis-HHI [Economic magazine-XXI]. -no 3-4 (2). - 2015.
2. Kopachova K. I. Upravlinnya rizikom znizhennya finansovoyi stijkosti na turistskih pidpriyemstvah [Management of the risk of reduced financial stability at tourist enterprises]. Naukovij visnik: Finans, banki, investitsiyi [Scientific bulletin: Finances, banks, investments]. – 2013. –no 2.
3. Verbits'ka I. I. Ryzik – menedzhment yak suchasna systema upravlinnya ryzykamy pidpryyemnyts'kykh struktur [Risk management as a modern risk management system of business structures]. Stalyy rozvytok ekonomiky – Mizhnarodnyy naukovy-vyrobnychyy zhurnal [Sustainable development of the economy - International scientific and industrial journal]– 2013. – no 5
4. Shymans'ka L. M. Model' upravlinnya ryzykamy u zovnishn'oekonomichnyy diyal'nosti pidpryyemstva [Risk management model in the foreign economic activity of the enterprise] Actual'ni problem ekonomiky [Actual problems of the economy] – 2014. – no 10.
5. Bartashevs'ka Yu. M. Vybir metodiv minimizatsiyi investytsiyynoho ryzyku pidpryyemstva [Choice of methods of minimizing investment risk of the enterprise]. Ekonomichnyy nobeliv's'ky visnyk [Economic Nobel Herald] – 2014 – no. 1(7).
6. Artemenko L. P. Udoskonalennya protsesu upravlinnya ryzykamy u khodi vprovadzheniya novitnikh informatsiynykh tekhnolohiy [Improvement of the risk management process during the implementation of the latest information technologies]. Molodyy vchenyy [A young scientist]. – 2015. – no 1 (16).
7. Bezditko O. Ye. Formuvannya systemnoho upravlinnya ryzykamy sil's'kohospodars'kykh pidpryyemstv [Formation of system risk management of agricultural enterprises] Visnyk Kharkivs'koho natsional'noho ahrarnoho universytetu im. V. V. Dokuchayeva. Ser.: Ekonomichni nauky [Bulletin of Kharkiv National Agrarian University named after VV Dokuchaeva. Ser. : Economic sciences] – 2014. – no 5.
8. Bohdan N.M., Sukhorukova O.P. Doslidzhennya ryzykiv u turyzmi [Risk Research in Tourism] Available at: http://irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.-exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/binf_2016_10_32.pdf (accessed 05.02. 2023)
9. Mykhaylova N.V., Kartseva V.V. Klasyfikatsiya ryzykiv turystychnoho pidpryyemstva [Classification of the risks of tourist enterprise]. Available at: <http://journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/viewFile/1350/1066> (accessed 05.02. 2023).
10. Bednars'ka, O., Holod, A. Upravlenie riskami turisticheskikh predpriyatij kak element sistemy ekonomicheskoy bezopasnosti turizma v regione [Risk management of tourism enterprises as an element of the economic security of tourism in the region]. Available at: <http://bazekon.icm.edu.pl/bazekon/element/abwmeta1.element.ekon-element-000171426535> (accessed 05.02.2023).
11. Strieltsov O. S. Upravlinnia finansovomy ryzykamy v systemi stratechnoho upravlinnia finansovoiu bezpekoiu pidpryyemstv [Financial risk management in the strategic management of financial security of enterprises]. Visnyk DITB. Available at: [http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/V_Ditb/2011_15/Strelco v.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/V_Ditb/2011_15/Strelco_v.pdf) (accessed 05.02.2023).
12. Zubok M. I., Rubtsov V. S., Yaremenko S. M., Husarov V. H. Ekonomichna bezpeka sub'yektiv pidpryyemnyts'tva [Economic security of business entities]. Kyiv, 2012. 226 p.
13. Dykan' V. L., Volovel's'ka I. V., Makovoz O. V. Ekonomichna bezpeka pidpryyemstva [Economic security of the enterprise] Kharkiv: UkrDAZT, 2011. 266 p.
14. Rudnichenko Ye. M. Zahroza, ryzik, nebezpeka: sutnist' ta vzayemozv'yazok iz systemoyu ekonomichnoyi bezpeky pidpryyemstva. [Threat, risk, danger: essence and relationship with the economic security system of the enterprise]. Ekonomika. Menedzhment. Pidpryyemnytstvo [Economy. Management. Entrepreneurship] –2013. – no. 25 (1)

Надійшла (received) 10.03.2023

Відомості про авторів / About the Authors

Ленко Іван Володимирович (Lenko Ivan Volodymyrovych) – аспірант кафедри туризму і готельно-ресторанного бізнесу, НТУ «ХП»; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4767-6388>; e-mail: Ivan.Lenko@emmb.khpi.edu.ua