

---

---

## УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКОЮ: ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА

УДК 005.334:640.42-043.86

Л. Д. ЗАВІДНА,  
доцент, кандидат сільськогосподарських наук,  
докторант кафедри готельно-ресторанного бізнесу  
Київського національного торговельно-економічного університету,  
вул. Кіото, 19, 02156, Київ, Україна

### ОЦІНКА РИЗИКУ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

*Визначено сутність поняття “ризик”, проведено аналіз та окреслено етапи оцінки ризиків для забезпечення власників бізнесу інформацією, необхідною для прийняття відповідних рішень. З метою формування об’єктивного уявлення про інструментарій моніторингу ризику банкрутства готельного бізнесу застосовано п’ятифакторну модель Альтмана. Подано систематизацію методів управління ризиками підприємств готельного бізнесу. Для зниження ризику банкрутства готельного бізнесу запропоновано шляхи та заходи мінімізації господарського ризику підприємства.*

**Ключові слова:** ризик; оцінка ризиків; підприємства готельного бізнесу; якісний аналіз; кількісний аналіз; ймовірність банкрутства; п’ятифакторна модель Альтмана; господарський ризик.

Бібл. 14; рис. 1; табл. 5.

UDC 005.334:640.42-043.86

LIUDMYLA ZAVIDNA,  
Associate Professor, Cand. of Agrar. Sci.,  
Doctoral student of the Department of Hotel and Restaurant Business  
Kyiv National University of Trade and Economics,  
19, Kioto St., Kyiv, 02156, Ukraine

### RISK ASSESSMENT IN MANAGING THE DEVELOPMENT OF HOTEL BUSINESS

*Essence of the concept of “risk” is defined, analysis is made and stages of risk assessment are outlined to provide business owners with the information necessary for making appropriate decisions. To form an objective view of the toolkit for monitoring the risk of bankruptcy of hotel business, the Altman five-factor model was applied. Systematization of risk management methods for hotel business enterprises is presented. To reduce the risk of bankruptcy of the hotel business, ways and measures are proposed to minimize the business risk of the enterprise.*

**Keywords:** risk; risk assessment; enterprises of hotel business; qualitative analysis; quantitative analysis; probability of bankruptcy; Altman five-factor model; business risk.

References 14; Figure 1; Tables 5.

В умовах політичної та економічної нестабільності вплив ризику значно збільшується, що підтверджується даними про збитковість підприємств різних

© Завідна Людмила Дмитрівна (Zavidna Liudmyla), 2018; e-mail: zldair98@gmail.com.

галузей, у тому числі готельного бізнесу. Найвищий рівень збитковості спостерігався у 2014 р. – 25,8%, у 2016 р. позначилися позитивні тенденції до скорочення збитків – мінус 0,8% \*. Аналіз та оцінка ризиків посідають важливе місце в управлінні бізнесом, оскільки проблема ризику і прибутку – одна з ключових в економічній діяльності, зокрема в управлінні виробництвом і фінансами підприємства. Світова практика банкрутства показала, що фінансова нестабільність підприємств залежить на 25–30% від зовнішніх факторів і на 70–75% – від внутрішніх [1, с. 363].

В умовах нестабільної, швидко мінливої ситуації необхідно враховувати всі можливі наслідки зміни кон'юнктури ринку, в тому числі і дій конкурентів. Висока міра ризику приводить до необхідності пошуку шляхів штучного зниження імовірних наслідків впливу ризику на зміну умов реалізації інвестиційного проекту або функціонування бізнесу. Тому основне призначення *аналізу та оцінки ризику* полягає в тому, щоб забезпечити учасників проекту та власників бізнесу інформацією, необхідною для прийняття відповідних рішень, і передбачити заходи щодо захисту від можливих втрат.

Питання ризику розглядаються у працях багатьох зарубіжних учених, таких як А. Альгін, І. Балабанова, Т. Бачкаї, Д. Мессен, Дж. Мілль, Н. Сеніор, Й. Шумпетер та інші. Серед українських учених, дослідження яких пов'язані з проблемами ризику, є В. Вітлінський, П. Верченко, Т. Головач, В. Гранатуров, Л. Донець, С. Ілляшенко, І. Івченко, Н. Машин, М. Клименюк, В. Кочетков, І. Литовченко, В. Лук'янов, О. Устенко, С. Харічков, А. Шегда, Н. Шипов, О. Ястремський та інші.

Слід зазначити, що, незважаючи на наявність досить великої кількості наукових праць, за межею систематизованих досліджень залишаються прикладні завдання оцінки ризиків в управлінні розвитком підприємств готельного бізнесу.

Швидке виявлення ймовірної втрати підприємством частини своїх ресурсів і запобігання його банкрутству є важливими аспектами будь-якого бізнесу та підтверджують доцільність проведення досліджень у цій сфері.

Таким чином, **мета статті** – проаналізувати й оцінити ризики для забезпечення власників бізнесу інформацією, необхідною для прийняття відповідних рішень; запропонувати методи оцінки ризику банкрутства підприємств готельного бізнесу; систематизувати методи управління ризиками підприємств готельного бізнесу та запропонувати шляхи і заходи мінімізації господарського ризику підприємства.

Будь-який бізнес тією чи іншою мірою стикається з ризиками незалежно від того, який продукт він виробляє і які послуги надає. “Неможливо займатися бізнесом, не ризикуючи, – стверджують Р. Бултон і його колеги. – Не ризикуючи, ви нічого не заробите” [2, р. 11].

Фінансово-економічний словник наводить таке визначення ризику: це усвідомлена можливість небезпеки виникнення непередбачених втрат очікуваного прибутку, майна, грошей у зв'язку з випадковими змінами умов економічної діяльності, несприятливими обставинами. Вимірюють його частотою, ймовірністю виникнення того чи іншого рівня втрат [3, с. 785].

\* Державна служба статистики України : Офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

Ризик економічний – це ймовірність того чи іншого результату (отримання прибутку або зазнавання втрат) від реалізації певного господарського проекту чи операції [3, с. 786]. Більшість економічних визначень ризику так чи інакше апелюють до стохастичної природи ризику. Так, *ризик* – це величина можливого збитку, ймовірність збитку і функція, що є результатом його ймовірності та величини [4, с. 85]; *ризик* – це ймовірність втрати підприємством частини своїх ресурсів, недоотримання доходів або появи додаткових витрат [5, с. 58]; *ризик* – це подія або група споріднених випадкових подій, що завдають шкоди об'єкту, який володіє даним ризиком [6, с. 11]; *ризик* – це ймовірність несприятливого наслідку, коли компанія не отримує очікуваного результату [7, с. 349].

У Господарському кодексі України (ст. 42.) зазначено, що підприємництво – це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку \*. Інакше кажучи, ризик є однією з характерних ознак підприємництва.

Крім того, ризик – це складне явище, що має безліч реальних основ, які не збігаються, а іноді є протилежними [8, с. 6]. Різноманітність думок про сутність ризику пояснюється, зокрема, багатоаспектністю цього явища, практично повним його ігноруванням в існуючому господарському законодавстві, недостатнім використанням у реальній економічній практиці й управлінській діяльності.

Для більш повного розуміння категорії “ризик” необхідно виокремити основні характеристики, притаманні їй. Під характеристиками розумітимемо характерні особливості, які визначають сутність категорії.

Існування ризику безпосередньо пов'язане з *невизначеністю*. Під нею слід розуміти не відсутність інформації взагалі, а її неповноту, недостатність при прийнятті рішення. У цілому невизначеність – широке поняття, яке відображає об'єктивну неможливість отримання абсолютного знання про внутрішні та зовнішні умови функціонування соціально-економічних систем, неоднозначність їх параметрів [9].

До основних причин виникнення невизначеності належать неповнота і недостатність інформації про економічні процеси, об'єкти, явища зокрема та про зовнішнє середовище готельного підприємства у цілому. Невизначеність ризикової ситуації відображається у відсутності певності та однозначності, а також в незнанні достовірності. Але, з огляду на об'єктивність і суб'єктивність впливу ризику, невизначеність зумовлює можливість отримання і негативних наслідків, і позитивних результатів. Як правило, крім невизначеності серед основних характеристик ризику називають ще альтернативність та суперечливість (конфліктність) [10, с. 28].

Під *альтернативністю* розуміється, що у процесі будь-якої діяльності перед людиною постає необхідність робити вибір з кількох можливих варіантів, тобто передбачається альтернативність дій, що і зумовлює можливість ризику. Відсутність можливих варіацій поведінки і наявність лише одного можливого варіанта знімають питання про ризик. У загальних випадках вибір здійснюється на основі минулого досвіду та інтуїції, у складніших – виникає необхідність

\* Господарський кодекс України. – К. : Вид-во Європейського ун-ту, 2004. – 256 с. – С. 35.

використання спеціальних методик і методів. Під час раціональних дій при виборі варіанта стратегії підприємство намагається досягти максимального ефекту за наявних ресурсів та обмежень.

Під *суперечливістю* розуміють порівняння об'єктивно існуючих ризикових ситуацій і їх суб'єктивної оцінки людиною чи групою людей. З одного боку, з урахуванням ризику підприємство для досягнення мети використовує найефективніші способи, що приводить до наукового та технічного прогресу, але з іншого – оцінка ризикової ситуації має суб'єктивний характер, а вибір певного варіанта дій здійснюється в умовах неповної та неточної інформації.

На нашу думку, суперечливість не можна вважати основною характеристикою ризику, оскільки вона є не самостійно існуючою, а похідною від таких характеристик, як невизначеність та альтернативність, прояв певних аспектів, що і зумовлюють конфліктну природу ризику.

Для повноти відображення сутності ризику розглянемо різні підходи до класифікації ризиків підприємства. Так, В. Лук'янова і Т. Головач серед ризиків підприємства виокремлюють виробничі, комерційні, фінансові та інвестиційні [11, с. 56]. На наш погляд, виділення лише цих чотирьох видів є недостатнім. Така класифікація не враховує ризиків, яких зазнає підприємство за рахунок впливу факторів зовнішнього середовища. А. Шегда і М. Голованенко зараховують підприємницькі ризики до категорії спекулятивних, оскільки, на їх думку, чисті ризики передбачають можливість одержання збитку чи нульового результату, а спекулятивні – можливість одержання як доходу, так і збитку [10, с. 24]. Такий підхід, на наш погляд, є суперечливим через те, що ризики, яких зазнає підприємство, не завжди дають можливість отримання доходу (наприклад, ризик стихійного лиха).

З огляду на особливості готельного бізнесу, пропонуємо таку класифікацію ризиків, що можуть виникнути на підприємстві (табл. 1).

Таблиця 1

Класифікація ризиків у готельному бізнесі \*

Група	Класифікаційна ознака	Види ризиків
Залежно від джерел виникнення	за відношенням до підприємства	– зовнішній (економічний, політичний, природно-екологічний, соціальний, технологічний); – внутрішній (виробничий, комерційний, фінансовий, інвестиційний, ресурсний, інноваційний, страховий)
	за масштабами	– галузевий; – на рівні підприємства
Залежно від наслідків	залежно від економічних наслідків ризикового випадку	– реальний (бухгалтерський); – економічний
	залежно від рівня втрат	– мінімальні втрати з низькою, середньою та високою ймовірністю; – допустимі втрати з низькою, середньою та високою ймовірністю; – критичні втрати з низькою, середньою та високою ймовірністю

Закінчення таблиці

Залежно від характеру самого ризику	залежно від тривалості дії	– короткостроковий; – середньостроковий; – довгостроковий; – постійний
	за мірою обґрунтованості	– раціональний; – нераціональний; – авантюрний
	залежно від часу прийняття рішень	– випереджаючий; – своєчасний; – запізнитий
	залежно від керованості	– ризик активної діяльності (керований); – ризик пасивного очікування (некерований)
	залежно від ситуації	– стохастичний; – невизначений; – конкурентний

\* Складено автором за [1; 10; 12; 13].

Усвідомлення різноманітності проявів ризику приводить до розуміння того, що у цілому існує велика кількість видів ризиків, які можна класифікувати залежно від особливостей сфери діяльності, де вони виявляються.

Оцінка ризиків у загальному випадку – це процес визначення ймовірності виникнення факторів ризику, тобто певних подій або ситуацій, здатних негативно вплинути на розвиток проекту (бізнесу) і досягнення запланованих результатів. У вузькому сенсі оцінка ризиків – це визначення їх величини (міри) у кількісний або якісний спосіб [1, с. 58].

Загальна *послідовність оцінки ризиків* складається з п'яти етапів, що включають такі дії: 1) виявлення джерел і причин ризику, етапів і робіт, при виконанні яких виникає ризик; 2) ідентифікація всіх можливих ризиків, властивих даному проекту; 3) оцінка рівня окремих ризиків і ризику проекту в цілому, що визначає його економічну доцільність; 4) визначення допустимого рівня ризику; 5) розробка заходів щодо зниження ризику. Перші два етапи оцінки можуть бути виконані з урахуванням конкретної ситуації із застосуванням і аналізом загальної класифікації ризиків.

Відповідно до даного алгоритму, оцінка ризиків підрозділяється на два взаємодоповнюючих один одного напрями дослідження ризиків – *якісний* (1-й, 2-й і 5-й етапи) і *кількісний* (3-й, 4-й і 5-й етапи) *аналіз* [1, с. 181].

*Якісний аналіз* – це ідентифікація всіх можливих видів фінансових ризиків на основі визначення факторів, що впливають на їх рівень при здійсненні певного виду діяльності. *Кількісний аналіз* базується на аналізі фінансових даних і проводиться двома способами: методом коефіцієнтів і методом бальної оцінки.

Гнучка система фінансового менеджменту на підприємстві готельного бізнесу повинна оперативно реагувати на будь-які зміни в його діяльності, що є особливо актуальним у сучасних умовах і практично неможливим без використання ефективних методів оцінки ризику банкрутства.

У розвинутих зарубіжних країнах для оцінки ризику банкрутства підприємств використовується кілька методів, зокрема лінійні моделі дискримінантного аналізу, логіт-моделі, пробіт-моделі, генетичні алгоритми, штучні нейронні мережі, дерева класифікації (рішень), метод послідовної мінімальної оптимізації. Проте можливість застосування зарубіжних методик і моделей в Україні обмежена через відмінності у правилах і принципах складання бухгалтерської звітності, а також у системах законодавства, що регулюють процедури банкрутства. Нині відсутній єдиний підхід, який би дозволив дати повну класифікацію відомих методів оцінки ризику банкрутства підприємств з метою сформуванню об'єктивного уявлення про інструментарій моніторингу ризику банкрутства. Характеристики моделей визначення ймовірності банкрутства та їх модифікацій наведено в таблиці 2.

Таблиця 2

Зведена таблиця моделей визначення ймовірності банкрутства \*

Назва моделі	Формула розрахунку коефіцієнта, який визначає ймовірність банкрутства
Двофакторна модель	$Z = -0,3877 - 1,0736 \times K_{пл} + 0,579 \times (ПК / П)$ , де $K_{пл}$ – коефіцієнт поточної ліквідності; ПК – позиковий капітал; П – пасиви (при значенні $Z > 0$ ситуація в аналізованій компанії є критичною, ймовірність настання банкрутства є високою)
П'ятифакторна модель Альтмана	$Z = 1,2 \times X1 + 1,4 \times X2 + 3,3 \times X3 + 0,6 \times X4 + A5$ , де $X1$ – оборотний капітал до суми активів підприємства; $X2$ – нерозподілений прибуток до суми активів на підприємстві; $X3$ – прибуток до оподаткування до загальної вартості активів; $X4$ – ринкова вартість власного капіталу до бухгалтерської (балансової) вартості всіх зобов'язань; $X5$ – обсяг продажів до загальної величини активів підприємства
Модифікована п'ятифакторна модель Альтмана	$Z = 0,717 \times X1 + 0,847 \times X2 + 3,107 \times X3 + 0,42 \times X4 + 0,995 \times X5$ , де $X4$ – балансова вартість власного капіталу / позиковий капітал; решта – коефіцієнти (див. п'ятифакторну модель)
Модель Дж. Таффлера і Г. Тішоу	$Z = 0,53 \times X1 + 0,13 \times X2 + 0,18 \times X3 + 0,16 \times X4$ , де $X1$ – операційний прибуток / короткострокові зобов'язання; $X2$ – оборотні активи / сума зобов'язань; $X3$ – короткострокові зобов'язання / всього активів; $X4$ – виручка від реалізації / всього активів
Модель Р. Ліса	$Z = 0,063 \times X1 + 0,092 \times X2 + 0,057 \times X3 + 0,001 \times X4$ , де $X1$ – оборотний капітал / сума активів; $X2$ – прибуток від реалізації / сума активів; $X3$ – нерозподілений прибуток / сума активів; $X4$ – власний капітал / позиковий капітал
Модель Д. Фулмера	$H = 5,528 \times X1 + 0,212 \times X2 + 0,073 \times X3 + 1,270 \times X4 - 0,120 \times X5 + 2,335 \times X6 + 0,575 \times X7 + 1,083 \times X8 + 0,894 \times X9 - 6,075$ , де $X1$ – нерозподілений прибуток минулих років / баланс; $X2$ – виручка від реалізації / баланс; $X3$ – прибуток до сплати податків / власний капітал; $X4$ – грошовий потік / довгострокові і короткострокові зобов'язання; $X5$ – довгострокові зобов'язання / баланс; $X6$ – короткострокові зобов'язання / сукупні

Закінчення таблиці

	активи; X7 – log (матеріальні активи); X8 – оборотний капітал / довгострокові та короткострокові зобов'язання; X9 – log (прибуток до оподаткування + проценти до сплати / виплачені проценти); 6,075 – const
Модель Г. Спрінгейта	$Z = 1,03 \times X1 + 3,07 \times X2 + 0,66 \times X3 + 0,4 \times X4$ , де X1 – оборотний капітал / баланс; X2 – прибуток до оподаткування + проценти до сплати / баланс; X3 – прибуток до оподаткування / короткострокові зобов'язання; X4 – виручка (нетто) від реалізації / баланс
Модель О. Зайцевої	$K = 0,25 \times X1 + 0,1 \times X2 + 0,2 \times X3 + 0,25 \times X4 + 0,1 \times X5 + 0,1 \times X6$ , де X1 – це відношення чистого збитку до власного капіталу; X2 – відношення кредиторської заборгованості до дебіторської; X3 – відношення короткострокових зобов'язань до найбільш ліквідних активів; X4 – відношення чистого збитку до обсягу реалізації; X5 – відношення позикового капіталу до власного капіталу; X6 – відношення суми активів до виручки

\* Складено автором за [1; 6; 7; 8; 9; 14].

Для прогнозування кризи та оцінки можливого банкрутства підприємств готельного господарства, визначення рівня ризику проаналізовано репрезентативно фактичні матеріали по 21 підприємству готельного господарства з 10 областей України (Вінницької, Волинської, Дніпропетровської, Закарпатської, Львівської, Тернопільської, Харківської, Херсонської, Хмельницької, Чернігівської) та Києва за 2011–2015 рр. з використанням методів імовірності банкрутства.

Оцінка ризику підприємства за п'ятифакторною моделлю Альтмана здійснювалася на базі порівняльного аналізу структури результатів діяльності готелів і нормативного ряду показників. Цей метод запропонований у 1968 р. відомим західним економістом Е. Альтманом [11, с. 255]. Індекс кредитоспроможності побудований за допомогою апарата мультиплікативного дискримінантного аналізу (Multiple-discriminant analysis – MDA) і дозволяє в першому наближенні розділити господарючі суб'єкти на потенціальних банкрутів і небанкрутів. Шкалу імовірності банкрутства за п'ятифакторною моделлю Альтмана наведено у таблиці 3.

Таблиця 3

**Шкала імовірності банкрутства за п'ятифакторною моделлю Альтмана \***

Розмір Z-фактора	Міра ризику
до 1,8	висока
1,8–2,67	можлива
2,68–2,99	низька
3 і вище	дуже низька

\* Складено автором за [14, с. 203].

У ході оцінки стратегії готельних підприємств за п'ятифакторною моделлю Альтмана нами було визначено, що, з урахуванням наявних умов ризику, більшість досліджуваних підприємств реалізують стратегії не досить ефективно (табл. 4).

Економічний потенціал відповідних підприємств є досить низьким, а ризик банкрутства – високим. У ГП10, ГП15 і ГП16 динаміка показників діяльності свідчить про наближення до нормативного, тобто їх стратегію розвитку можна вважати задовіль-

ною. Z-фактор у ГП10 = 1,9, у ГП15 = 1,81 і ГП16 = 2,1, таким чином, вони перебувають у зоні невизначеності. Отже, ризик провалу стратегії існує, але він є невисоким, і за правильної реалізації стратегії та постійного контролю показників його можна знизити або взагалі уникнути.

Таблиця 4

**Оцінка ймовірності банкрутства підприємств готельного бізнесу  
за п'ятифакторною моделлю Альтмана \***

№	Готельне підприємство	Категорія готелю	X1	X2	X3	X4	X5	Z-фактор	Ризик
1	ГП1	5*	0,28	-3,62	-1,12	0,61	0,36	-7,69	високий
2	ГП2	4*	0,50	-1,67	-0,66	0,41	0,17	-3,5	високий
3	ГП3	4*	0,14	-0,88	-0,23	0,41	0,99	-0,6	високий
4	ГП4	4*	0,48	0,48	0,00	0,05	0,24	1,5	зона невизначеності
5	ГП5	4*	0,27	-0,29	-0,06	0,73	0,45	0,6	високий
6	ГП6	4*	0,29	0,18	0,12	0,60	0,23	1,6	зона невизначеності
7	ГП7	3*	0,11	0,01	0,00	0,33	0,32	0,7	високий
8	ГП8	3*	0,24	1,94	-2,69	0,01	4,26	-1,6	високий
9	ГП9	3*	0,08	-0,35	0,00	0,19	0,02	-0,3	високий
10	ГП10	3*	0,56	0,43	0,02	0,05	0,49	1,9	можливий
11	ГП11	3*	0,03	0,20	-0,07	0,09	0,15	0,3	високий
12	ГП12	3*	0,44	-0,20	-0,10	0,01	0,02	-0,1	високий
13	ГП13	3*	0,09	-0,75	0,01	0,05	0,27	-0,6	високий
14	ГП14	3*	0,07	0,30	0,05	0,06	0,62	1,3	високий
15	ГП15	3*	0,20	0,23	-0,08	0,43	1,23	1,81	можливий
16	ГП16	3*	0,16	0,26	0,02	0,60	1,15	2,1	можливий
17	ГП17	2*	0,63	0,04	-0,02	0,69	0,33	1,5	зона невизначеності
18	ГП18	2*	0,11	-11,86	-0,57	8,07	2,43	-11,1	високий
19	ГП19	1*	0,95	-0,11	0,00	0,04	0,02	1,0	високий
20	ГП20	1*	0,01	-1,64	-0,28	0,23	0,21	-2,9	високий
21	ГП21	1*	0,01	0,05	0,01	0,28	0,07	0,3	високий

\* Складено за даними фінансової звітності підприємств.

З метою визначення інструментарію управління ризиками підприємств у таблиці 5 подано систематизацію методів управління ризиками готельного бізнесу, яка пов'язана з внутрішніми факторами ризику і структурована автором відповідно до сфери готельних послуг.

Таблиця 5

**Диференціація методів управління ризиками  
підприємств готельного бізнесу \***

Управління ризиками основної та допоміжної діяльності	Управління ризиками у сфері обігу	Управління фінансовими ризиками	Управління ризиками у сфері управління
1. Страхування: – гостей (туристів)	1. Страхування: – господарських до-	1. Мінімізація інвестиційних ризиків:	1. Стратегічне планування діяльності



Продовження таблиці

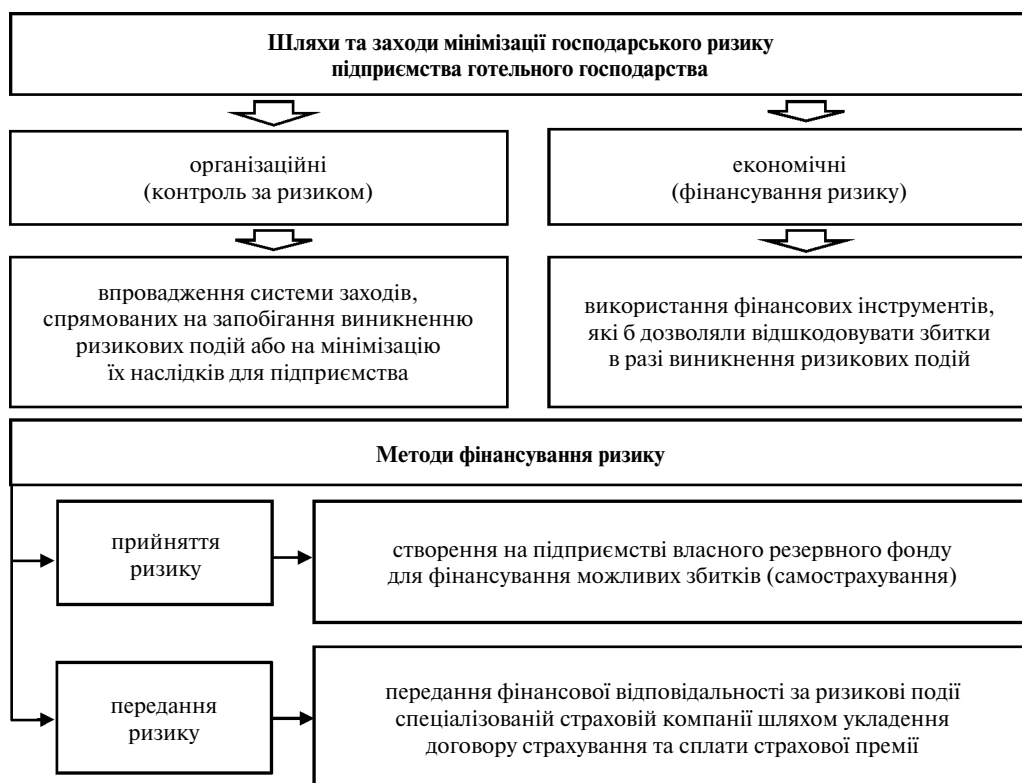
від екстремальних ситуацій, матеріальних втрат, хвороб і правових проблем; – основного майна; – персоналу від нещасних випадків на виробництві	говорів; – матеріальної відповідальності; – банківських кредитів	– перенесення ризиків на інших учасників; – самострахування; – оцінка і аналіз альтернативних проєктів; – зміна об'єкта інвестування	
2. Створення резервів: – матеріальних ресурсів; – обладнання; – фонду коштів; – персоналу	2. Диверсифікація: – структури поставальників і споживачів послуг	2. Залучення інвесторів у діяльність підприємства: – участь у прибутку; – придбання акцій; – організаційне об'єднання	2. Інформаційна забезпеченість процесів управління: – бази даних; – локальні мережі; – архівна інформація; – прогнози; – залучення консультативних фірм; – тестування керівництва з проблем ризиків
3. Диверсифікація: – пропозиції програм і послуг для гостей; – освоєння гнучких адаптаційних технологій; – оптимального розподілу ресурсної бази за видами діяльності	3. Запобігання ризикам: – відмова від ненадійних партнерів; – відмова від ризикових проєктів; – пошук гарантів (банки, страхові товариства тощо).	3. Використання ризику: – участь у фінансуванні ризикових проєктів	3. Моніторинг: – соціально-економічної ситуації; – нормативно-правового середовища; – зовнішнього оточення
4. Технологічний контроль ризику: – мінімізація рівня аварійності та збоїв у роботі готельного підприємства; – вдосконалення технологій; – зниження рівня трудомісткості	4. Дотримання контрактних умов: – термінів і форм оплати; – кількості послуг	4. Диверсифікація інвестицій	4. Моделювання: – проходження кризових процесів; – наслідків ризику; – дій із зниження ризиків
5. Перегляд: – видів діяльності; – вартості послуг (основних, додатко-	5. Активізація управлінської діяльності: – планування роботи з альтернативними	5. Встановлення фінансових лімітів: – у часі; – за сферами діяль-	5. Підвищення якості оперативного управління: – оптимізація органі-

Закінчення таблиці

вих); – специфікації послуг; – системи управління	суб'єктами туристичного ринку; – пошук виходів на іноземних партнерів; – ефективна реклама; – формування попиту і стимулювання збуту	ності; – за структурою об'єкта	заційної структури; – делегування повноважень ризик-менеджерам; – створення проектної одиниці з управління ризиками
б. Прогнозування: – страхових випадків; – поломки обладнання; – відключення забезпечуючих систем; – матеріальних втрат; – рейдерських захоплень	б. Удосконалення аналізу: – фінансового стану контрагентів; – ризику банкрутства; – перспектив розвитку	б. Моніторинг фінансових показників контрагента	

\* Складено автором.

Підприємствам готельного господарства з високим ризиком банкрутства пропонуємо шляхи та заходи мінімізації господарського ризику (рис.), які дозволяють відшкодувати збитки в разі виникнення ризикових подій.





### Шляхи та заходи мінімізації господарського ризику підприємства готельного господарства

Складено автором за [10; 11; 12; 13]; The benefits of a hotel risk assessment [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://ehotelier.com/insights/2014/05/28/the-benefits-of-a-hotel-risk-assessment/>.

### Висновки

Необхідними умовами досягнення успіхів у діяльності підприємств готельного бізнесу, який характеризується підвищеними ризиками, є їх своєчасна ідентифікація та оцінка, а також визначення, чи виправдає очікувана дохідність відповідний ризик. Виправданий або допустимий ризик – необхідна складова стратегії і тактики ефективного менеджменту та вдосконалення систем управління ризиками, що дозволяють виявити, оцінити, локалізувати та проконтролювати їх.

Управління ризиками допоможе не тільки уникнути негативних наслідків при настанні ризику, але й розкрити додаткові можливості для свого підприємства. Зростання вартості бізнесу буде максимальним, якщо менеджмент сформує стратегію і поставить цілі для досягнення балансу в тріаді “зростання компанії – прибутковість – ризики”, але при цьому необхідно ефективно використовувати наявні ресурси.

### Список використаної літератури

1. *Маховикова Г.А., Касьяненко Т.Г.* Анализ и оценка рисков в бизнесе: учебник для академического бакалавриата. – М. : Издательство Юрайт, 2015. – 464 с.
2. *Boulton R.E., Libert B.D., Samek S.M.* Cracking the Value Code: How Successful Businesses Are Creating Wealth in the New Economy. – New York : Harper Business, 2000. – 181 p.
3. *Загородній А.Г., Вознюк Г.Л., Смовженко Т.С.* Фінансовий словник. – 3-тє вид., випр. та доп. – К. : Знання, КОО, 2007. – 1072 с.
4. *Рогов М.* И прибыль, и убыток – от неопределенности // РИСК: Рынок. Информация. Снабжение. Конкуренция. – 1994. – № 3–4. – С. 83–88.

5. *Грабовый П.Г.* и др. Риски в современном бизнесе. – М. : АЛАНС, 1994. – 200 с.
6. *Хохлов Н.В.* Управление риском : учеб. пособ. для вузов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 239 с.
7. Управление современной компанией : учеб. ; [под ред. Б. Мильнера, Ф. Лиса]. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 586 с.
8. *Ілляшенко С.М.* Економічний ризик : навч. посіб. – 2-ге вид., доп. і перероб. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 220 с.
9. *Клименюк М.М., Брижань І.А.* Управління ризиками в економіці : навч. посіб. – К. : Просвіт, 2000. – 256 с.
10. *Шегда А.В., Голованенко М.В.* Ризики в підприємстві: оцінювання та управління : навч. посіб. ; [за ред. А. В. Шегди]. – К. : Знання, 2008. – 271 с.
11. *Лук'янова В.В., Головач Т.В.* Економічний ризик : навч. посіб. – К. : Академвидав, 2007. – 462 с.
12. *Queiroz L.* Risk Management Strategies For The Hospitality Industry [Електронний ресурс]: – Режим доступу : <http://www.hotelinteractive.com/article.aspx?articleID=1099>.
13. *Meyer D.* Setting the Table: The Transforming Power of Hospitality in Business. – New York : Harper Paperbacks, 2008. – 336 p.
14. *Скібицький О.М.* Стратегічний менеджмент : навч. посіб. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 312 с.

#### References

1. Makhovikova G.A., Kas'yanenko T.G. *Analiz i Otsenka Riskov v Biznese* [Analysis and Assessment of Risks in Business]. Moscow, PH Yurait, 2015 [in Russian].
2. Boulton R.E., Libert B.D., Samek S.M. *Cracking the Value Code: How Successful Businesses Are Creating Wealth in the New Economy*. NY, Harper Business, 2000.
3. Zahorodnii A.G., Voznyuk G.L., Smovzhenko T.S. *Finansovyi Slovnnyk* [Financial Dictionary]. Kyiv, Znannya, KOO, 2000 [in Ukrainian].
4. Rogov M. *I pribyl', i ubyток – ot neopredelennosti* [Both profit and loss – from uncertainty]. *Risk: Rynok. Informatsiya. Snabzhenie. Konkurentsya – Risk: Market. Information. Supply. Competition*, 1994, No. 3-4, pp. 83–88 [in Russian].
5. Grabovyi P.G. et al. *Riski v Sovremennom Biznese* [Risks in Modern Business]. Moscow, ALANS, 1994 [in Russian].
6. Khokhlov N.V. *Upravlenie Riskom* [Risk Management]. Moscow, UNITI-DANA, 2003 [in Russian].
7. *Upravlenie Sovremennoi Kompaniei* [Management of a Modern Company]. B. Mil'ner, F. Lis (Eds.). Moscow, INFRA-M, 2001 [in Russian].
8. Ilyashenko S.M. *Ekonomichnyi Ryzik* [Economic Risk]. Kyiv, Center for Educational Literature, 2004 [in Ukrainian].
9. Klymenyuk M.M., Bryzhan' I.A. *Upravlinnya Ryzykamy v Ekonomitsi* [Risk Management in the Economy]. Kyiv, Prosvit, 2000 [in Ukrainian].

10. Shegda A.V., Holovanenko M.V. *Ryzyky v Pidpnyemnytstvi: Otsynuvannya ta Upravlinnya* [Business Risks: Evaluation and Management]. A.V. Shegda (Ed.). Kyiv, Znannya, 2008 [in Ukrainian].
11. Luk'yanova V.V., Holovach T.V. *Ekonomichnyi Ryzyk* [Economic Risk]. Kyiv, Akademvyday, 2007 [in Ukrainian].
12. Queiroz L. Risk management strategies for the hospitality industry, available at: <http://www.hotelinteractive.com/article.aspx?articleID=1099>.
13. Meyer D. *Setting the Table: The Transforming Power of Hospitality in Business*. New York, Harper Paperbacks, 2008.
14. Skibyts'kui O.M. *Stratehichnyi Menedzhment* [Strategic Management]. Kyiv, Center for Educational Literature, 2006 [in Ukrainian].

*Стаття надійшла до редакції 3 квітня 2018 р.  
The article was received by the Editorial staff on April 3, 2018.*

---