

---

---

## УПРАВЛЕНИЕ ЭКОНОМИКОЙ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

УДК 005.334:640.42-043.86

Л. Д. ЗАВИДНАЯ,  
доцент, кандидат сельскохозяйственных наук,  
докторант кафедры гостинично-ресторанного бизнеса  
Киевского национального торгово-экономического университета,  
ул. Киото, 19, 02156, Киев, Украина

### ОЦЕНКА РИСКА В УПРАВЛЕНИИ РАЗВИТИЕМ ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА

*Определена сущность понятия “риск”, проведен анализ и очерчены этапы оценки рисков для обеспечения собственников бизнеса информацией, необходимой для принятия соответствующих решений. В целях формирования объективного представления об инструментарии мониторинга риска банкротства гостиничного бизнеса применена пятифакторная модель Альтмана. Представлена систематизация методов управления рисками предприятий гостиничного бизнеса. Для снижения риска банкротства гостиничного бизнеса предложены пути и меры минимизации хозяйственного риска предприятия.*

**Ключевые слова:** риск; оценка рисков; предприятия гостиничного бизнеса; качественный анализ; количественный анализ; вероятность банкротства; пятифакторная модель Альтмана, хозяйственный риск.

Библ. 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.

---

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

В условиях политической и экономической нестабильности влияние риска значительно увеличивается, что подтверждается данными об убыточности предприятий разных отраслей, в том числе гостиничного бизнеса. Самый высокий уровень убыточности наблюдался в 2014 г. – 25,8%, в 2016 г. наметились позитивные тенденции к сокращению убытков – минус 0,8%\*. Анализ и оценка рисков занимают важное место в управлении бизнесом, поскольку проблема риска и прибыли – одна из ключевых в экономической деятельности, в частности в управлении производством и финансами предприятия. Мировая практика банкротства показала, что финансовая нестабильность предприятий зависит на 25–30% от внешних факторов и на 70–75% – от внутренних [1, с. 363].

В условиях нестабильной, быстро меняющейся ситуации необходимо учитывать все возможные последствия изменения конъюнктуры рынка, в том числе и действий конкурентов. Высокая степень риска приводит к необходимости поиска путей искусственного снижения вероятных последствий влияния риска на изменение условий реализации инвестиционного проекта или функционирования бизнеса. Поэтому основное назначение *анализа и оценки риска* заключается в том, чтобы обеспечить участников проекта и собственников бизнеса информацией, необходимой для принятия соответствующих решений, и предусмотреть меры по защите от возможных потерь.

Вопросы риска рассматриваются в работах многих зарубежных ученых, таких как А. Альгин, И. Балабанова, Т. Бачкаи, Д. Мессен, Дж. Милль, Н. Сениор, Й. Шумпетер и другие. Среди украинских ученых, исследования которых связаны с проблемами риска, – В. Витлинский, П. Верченко, Т. Головач, Н. Голованенко, В. Гранатуров, Л. Донец, С. Ильяшенко, И. Ивченко, Н. Машин, М. Клименюк, В. Кочетков, И. Литовченко, В. Лукьянова, О. Устенко, А. Шегда, Н. Шипов, А. Ястремский и другие.

Следует сказать, что, несмотря на наличие достаточно большого количества научных работ, за пределами систематизированных исследований остаются прикладные задачи оценки рисков в управлении развитием предприятий гостиничного бизнеса.

Быстрое выявление вероятности потери предприятием части своих ресурсов и предотвращение его банкротства являются важными аспектами любого бизнеса и подтверждают целесообразность проведения исследований в этой сфере.

Таким образом, **цель статьи** – проанализировать и оценить риски для обеспечения собственников бизнеса информацией, необходимой для принятия соответствующих решений; предложить методы оценки риска банкротства предприятий гостиничного бизнеса; систематизировать методы управления рисками предприятий гостиничного бизнеса и предложить пути и меры минимизации хозяйственного риска предприятия.

Любой бизнес в той или иной мере сталкивается с рисками независимо от того, какой продукт он производит и какие услуги предоставляет. “Невозможно заниматься бизнесом, не рискуя, – утверждают Р. Бултон и его коллеги. – Не рискуя, вы ничего не заработаете” [2, р. 11].

Финансово-экономический словарь приводит такое определение риска: это осознанная возможность опасности возникновения непредсказуемых потерь

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

ожидаемой прибыли, имущества, денег в связи со случайными изменениями условий экономической деятельности, неблагоприятными обстоятельствами. Измеряют его частотой, вероятностью возникновения того или иного уровня потерь [3, с. 785].

Риск экономический – это вероятность того или иного результата (получения или потери прибыли) от реализации определенного хозяйственного проекта или операции [3, с. 786]. Большинство экономических определений риска так или иначе апеллируют к стохастической природе риска. Так, *риск* – это величина возможного убытка, вероятность убытка и функция, являющаяся результатом его вероятности и величины [4, с. 85]; *риск* – это вероятность потери предприятием части своих ресурсов, недополучения доходов или появления дополнительных расходов [5, с. 58]; *риск* – это событие или группа родственных случайных событий, наносящих вред объекту, владеющему данным риском [6, с. 11]; *риск* – это вероятность неблагоприятного последствия, когда компания не получит ожидаемого результата [7, с. 349].

В Хозяйственном кодексе Украины (ст. 42) отмечено, что предпринимательство – это самостоятельная, инициативная, систематическая, на собственный риск хозяйственная деятельность, осуществляемая субъектами хозяйствования (предпринимателями) с целью достижения экономических и социальных результатов и получения прибыли \*. Иначе говоря, риск является одним из характерных признаков предпринимательства.

Кроме того, риск – это сложное явление, имеющее множество не совпадающих реальных основ, которые иногда противоположны [8, с. 6]. Разнообразие мнений о сущности риска объясняется, в частности, многоаспектностью этого явления, практически полным его игнорированием в существующем хозяйственном законодательстве, недостаточным использованием в реальной экономической практике и управленческой деятельности.

Для более полного понимания категории “риск” необходимо выделить основные характеристики, присущие ей. Под характеристиками будем понимать характерные особенности, определяющие сущность категории.

Существование риска непосредственно связано с *неопределенностью*. Под ней следует понимать не отсутствие информации вообще, а ее неполноту, недостаточность при принятии решения. В целом неопределенность – широкое понятие, отражающее объективную невозможность получения абсолютного знания о внутренних и внешних условиях функционирования социально-экономических систем, неоднозначность их параметров [9].

К основным причинам возникновения неопределенности относятся неполнота и недостаточность информации об экономических процессах, объектах и явлениях в частности и о внешней среде гостиничного предприятия в целом. Неопределенность рискованной ситуации отображается в отсутствии однозначности, а также в незнании достоверности. Но, в силу объективности и субъективности влияния риска, неопределенность обуславливает возможность получения и отрицательных последствий, и положительных результатов. Как правило, кроме неопределенности среди основных характеристик риска называют еще альтернативность и противоречивость (конфликтность) [10, с. 28].

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

Под *альтернативностью* понимается, что в процессе любой деятельности перед человеком возникает необходимость делать выбор из нескольких возможных вариантов, то есть предполагается альтернативность действий, что и обуславливает возможность риска. Отсутствие возможных вариаций поведения и наличие только одного возможного варианта снимают вопрос о риске. В общих случаях выбор осуществляется на основе прошлого опыта и интуиции, в более сложных – возникает необходимость использования специальных методик и методов. В ходе рациональных действий при выборе варианта стратегии предприятие пытается достичь максимального эффекта при существующих ресурсах и ограничениях.

Под *противоречивостью* понимают сопоставление объективно существующих рискованных ситуаций и их субъективной оценки человеком или группой людей. С одной стороны, с учетом риска предприятие для достижения цели использует наиболее эффективные способы, что приводит к научному и техническому прогрессу, но с другой – оценка рискованной ситуации носит субъективный характер, а выбор определенного варианта действий осуществляется в условиях неполной и неточной информации.

По нашему мнению, противоречивость нельзя считать основной характеристикой риска, поскольку она является не самостоятельно существующей, а производной от таких характеристик, как неопределенность и альтернативность, проявление отдельных граней, обуславливающих конфликтную природу риска.

Для полноты отображения сущности риска рассмотрим разные подходы к классификации рисков предприятия. Так, В. Лукьянова и Т. Головач среди рисков предприятия выделяют производственные, коммерческие, финансовые и инвестиционные [11, с. 56]. На наш взгляд, выделения только этих четырех видов недостаточно. Такая классификация не учитывает рисков, которым подвергается предприятие за счет влияния факторов внешней среды. А. Шегда и Н. Голованенко причисляют предпринимательские риски к категории спекулятивных, поскольку, по их мнению, чистые риски предусматривают возможность получения убытка или нулевого результата, а спекулятивные – возможность получения как дохода, так и убытка [10, с. 24]. Такой подход, на наш взгляд, противоречив, ведь риски, которые терпит предприятие, не всегда дают возможность получения дохода (например, риск стихийного бедствия).

В силу особенностей гостиничного бизнеса предлагаем следующую классификацию рисков, которые могут возникнуть на предприятии (табл. 1).

Таблица 1

**Классификация рисков в гостиничном бизнесе \***

Группа	Классификационный признак	Виды рисков
В зависимости от источников возникновения	по отношению к предприятию	– внешний (экономический, политический, природно-экологический, социальный, технологический); – внутренний (производственный, коммерческий, финансовый, инвестиционный, ресурсный, инновационный, страховой)
	по масштабам	– отраслевой; – на уровне предприятия

Окончание таблицы

В зависимости от последствий	в зависимости от экономических последствий рискового случая	– реальный (бухгалтерский); – экономический
	в зависимости от уровня потерь	– минимальные потери с низкой, средней и высокой вероятностью; – допустимые потери с низкой, средней и высокой вероятностью; – критические потери с низкой, средней и высокой вероятностью
В зависимости от характера самого риска	в зависимости от продолжительности действия	– краткосрочный; – среднесрочный; – долгосрочный; – постоянный
	по степени обоснованности	– рациональный; – нерациональный; – авантюрный
	в зависимости от времени принятия решений	– опережающий; – своевременный; – запоздавший
	в зависимости от управляемости	– риск активной деятельности (управляемый); – риск пассивного ожидания (неуправляемый)
	в зависимости от ситуации	– стохастический; – неопределенный; – конкурентный

\* Составлено автором по [1; 10; 12; 13].

Осознание разнообразия проявлений риска приводит к пониманию того, что в целом существует большое количество видов рисков, которые можно классифицировать в зависимости от особенностей сферы деятельности, где они возможны.

Оценка рисков в общем случае – это процесс определения вероятности возникновения факторов риска, то есть событий или ситуаций, способных отрицательно повлиять на развитие проекта (бизнеса) и достижение запланированных результатов. В узком смысле оценка рисков – это определение их величины (степени) количественным или качественным способом [1, с. 58].

Общая *последовательность оценки рисков* состоит из пяти этапов, включающих следующие действия: 1) выявление источников и причин риска, этапов и работ, при выполнении которых возникает риск; 2) идентификация всех возможных рисков, присущих данному проекту; 3) оценка уровня отдельных рисков и риска проекта в целом, что определяет его экономическую целесообразность; 4) определение допустимого уровня риска; 5) разработка мер по снижению риска. Первые два этапа оценки могут быть выполнены с учетом конкретной ситуации с применением и анализом общей классификации рисков.

В соответствии с данным алгоритмом, оценка рисков подразделяется на два взаимодополняющих друг друга направления исследования рисков – *ка-*

ественный (1-й, 2-й и 5-й этапы) и количественный (3-й, 4-й и 5-й этапы) анализ [1, с. 181].

*Качественный анализ* – это идентификация всех возможных видов финансовых рисков на основе определения факторов, влияющих на их уровень при осуществлении некоего вида деятельности. *Количественный анализ* базируется на анализе финансовых данных и проводится двумя способами: методом коэффициентов и методом балльной оценки.

Гибкая система финансового менеджмента на предприятии гостиничного бизнеса должна оперативно реагировать на любые изменения в его деятельности, что особенно актуально в современных условиях и практически не возможно без использования эффективных методов оценки риска банкротства.

В развитых зарубежных странах для оценки риска банкротства предприятий используется несколько методов, в частности линейные модели дискриминантного анализа, логит-модели, пробит-модели, генетические алгоритмы, искусственные нейронные сети, деревья классификации (решений), метод последовательной минимальной оптимизации. Однако возможность применения зарубежных методик и моделей в Украине ограничена из-за отличий в правилах и принципах составления бухгалтерской отчетности, а также в системах законодательства, регулирующих процедуры банкротства. В настоящее время отсутствует единый подход, который бы позволил дать полную классификацию известных методов оценки риска банкротства предприятий в целях сформировать объективное представление об инструментарии мониторинга риска банкротства. Характеристики моделей определения вероятности банкротства и их модификаций приведены в таблице 2.

Таблица 2

Сводная таблица моделей определения вероятности банкротства \*

Название модели	Формула расчета коэффициента, определяющего вероятность банкротства
Двухфакторная модель	$Z = -0,3877 - 1,0736 \times K_{ТЛ} + 0,579 \times (ЗК / П)$ , где $K_{ТЛ}$ – коэффициент текущей ликвидности; ЗК – заемный капитал; П – пассивы (при значении $Z > 0$ ситуация в анализируемой компании критична, вероятность наступления банкротства высока)
Пятифакторная модель Альтмана	$Z = 1,2 \times X1 + 1,4 \times X2 + 3,3 \times X3 + 0,6 \times X4 + A5$ , где $X1$ – оборотный капитал к сумме активов предприятия; $X2$ – нераспределенная прибыль к сумме активов на предприятии; $X3$ – прибыль до налогообложения к общей стоимости активов; $X4$ – рыночная стоимость собственного капитала к бухгалтерской (балансовой) стоимости всех обязательств; $X5$ – объем продаж к общей величине активов предприятия
Модифицированная пятифакторная модель Альтмана	$Z = 0,717 \times X1 + 0,847 \times X2 + 3,107 \times X3 + 0,42 \times X4 + 0,995 \times X5$ , где $X4$ – балансовая стоимость собственного капитала / заемный капитал; остальное – коэффициенты (см. пятифакторную модель)
Модель Дж. Таффлера и Г. Тишоу	$Z = 0,53 \times X1 + 0,13 \times X2 + 0,18 \times X3 + 0,16 \times X4$ , где $X1$ – операционная прибыль / краткосрочные обязательства; $X2$ – оборотные активы / сумма обязательств; $X3$ – кратко-

Окончание таблицы

	срочные обязательства / всего активов; X4 – выручка от реализации / всего активов
Модель Р. Лиса	$Z = 0,063 \times X1 + 0,092 \times X2 + 0,057 \times X3 + 0,001 \times X4$ , где X1 – оборотный капитал / сумма активов; X2 – прибыль от реализации / сумма активов; X3 – нераспределенная прибыль / сумма активов; X4 – собственный капитал / заемный капитал
Модель Д. Фулмера	$H = 5,528 \times X1 + 0,212 \times X2 + 0,073 \times X3 + 1,270 \times X4 - 0,120 \times X5 + 2,335 \times X6 + 0,575 \times X7 + 1,083 \times X8 + 0,894 \times X9 - 6,075$ , где X1 – нераспределенная прибыль прошлых лет / баланс; X2 – выручка от реализации / баланс; X3 – прибыль до уплаты налогов / собственный капитал; X4 – денежный поток / долгосрочные и краткосрочные обязательства; X5 – долгосрочные обязательства / баланс; X6 – краткосрочные обязательства / совокупные активы; X7 – log (материальные активы); X8 – оборотный капитал / долгосрочные и краткосрочные обязательства; X9 – log (прибыль до налогообложения + проценты до уплаты / выплаченные проценты); 6,075 – const
Модель Г. Спрингейта	$Z = 1,03 \times X1 + 3,07 \times X2 + 0,66 \times X3 + 0,4 \times X4$ , где X1 – оборотный капитал / баланс; X2 – прибыль до налогообложения + проценты до уплаты / баланс; X3 – прибыль до налогообложения / краткосрочные обязательства; X4 – выручка (нетто) от реализации / баланс
Модель О. Зайцевой	$K = 0,25 \times X1 + 0,1 \times X2 + 0,2 \times X3 + 0,25 \times X4 + 0,1 \times X5 + 0,1 \times X6$ , где X1 – это отношение чистого убытка к собственному капиталу; X2 – отношение кредиторской задолженности к дебиторской; X3 – отношение краткосрочных обязательств к наиболее ликвидным активам; X4 – отношение чистого убытка к объему реализации; X5 – отношение заемного капитала к собственному капиталу; X6 – отношение суммы активов к выручке

\* Составлено автором по [1; 6; 7; 8; 9; 14].

Для прогнозирования кризиса и оценки возможного банкротства предприятий гостиничного хозяйства, определения уровня риска проанализированы репрезентативно фактические материалы по 21 предприятию гостиничного хозяйства из 10 областей Украины (Винницкой, Волынской, Днепропетровской, Закарпатской, Львовской, Тернопольской, Харьковской, Херсонской, Хмельницкой, Черниговской) и Киева за 2011–2015 гг. с использованием методов вероятности банкротства.

Оценка риска предприятия по пятифакторной модели Альтмана осуществлялась на базе сравнительного анализа структуры результатов деятельности гостиниц и нормативного ряда показателей. Этот метод предложен в 1968 г. известным западным экономистом Э. Альтманом [11, с. 255]. Индекс кредитоспособности построен с помощью аппарата мультипликативного дискриминантного анализа (Multiple-discriminant analysis – MDA) и позволяет в первом приближении разделить хозяйствующие субъекты на потенциальных банкротов и небанкротов. Шкала вероятности банкротства по пятифакторной модели Альтмана приведена в таблице 3.

**Таблица 3**  
**Шкала вероятности банкротства по пятифакторной модели Альтмана \***

Размер Z-фактора	Степень риска
до 1,8	высокая
1,8–2,67	возможная
2,68–2,99	низкая
3 и выше	очень низкая

\* Составлено автором по [14, с. 203].

В ходе оценки стратегии гостиничных предприятий по пятифакторной модели Альтмана нами было определено, что, с учетом существующих условий риска, большинство исследуемых предприятий реализуют стратегии недостаточно эффективно (табл. 4).

Экономический потенциал соответствующих предприятий достаточно низок, а риск банкротства – высок. У ГП10, ГП15 и ГП16 динамика показателей деятельности свиде-

тельствует о приближении к нормативному, то есть их стратегию развития можно считать удовлетворительной. Z-фактор в ГП10 = 1,9, в ГП15 = 1,81 и ГП16 = 2,1, таким образом, они находятся в зоне неопределенности. Следовательно, риск провала стратегии существует, но он невысок, и при правильной реализации стратегии и постоянном контроле показателей его можно снизить либо вообще избежать.

**Таблица 4**  
**Оценка вероятности банкротства предприятий гостиничного бизнеса по пятифакторной модели Альтмана \***

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



Окончание таблицы

20	ГП20	1*	0,01	-1,64	-0,28	0,23	0,21	-2,9	высокий
21	ГП21	1*	0,01	0,05	0,01	0,28	0,07	0,3	высокий

\* Составлено по данным финансовой отчетности предприятий.

В целях определения инструментария управления рисками предприятий в таблице 5 представлена систематизация методов управления рисками гостиничного бизнеса, связанная с внутренними факторами риска и структурированная автором в соответствии со сферой гостиничных услуг.

Таблица 5

**Дифференциация методов управления рисками предприятий гостиничного бизнеса \***

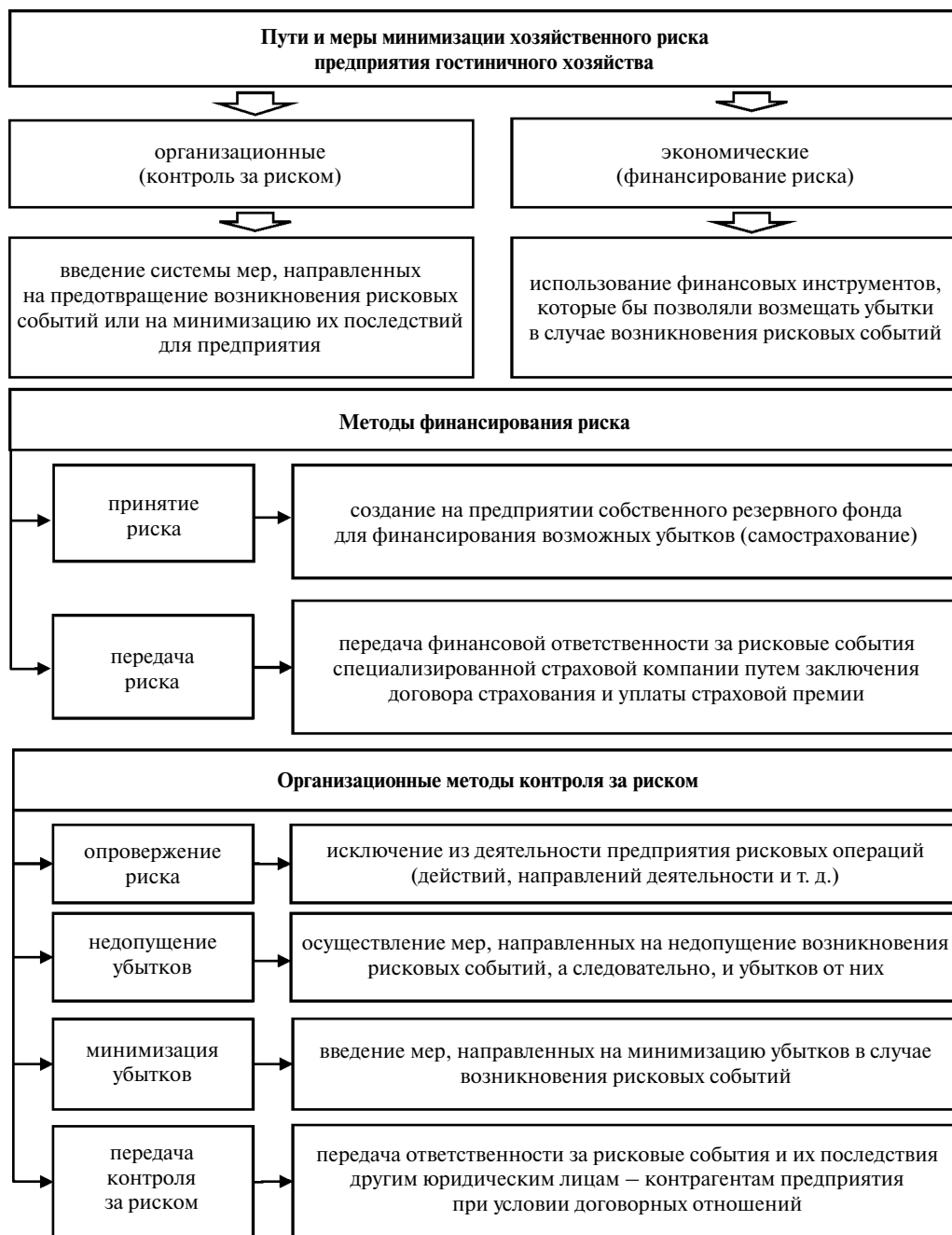
Управление рисками основной и вспомогательной деятельности	Управление рисками в сфере обращения	Управление финансовыми рисками	Управление рисками в сфере управления
1. Страхование: – гостей (туристов) от экстремальных ситуаций, материальных потерь, болезней и правовых проблем; – основного имущества; – персонала от несчастных случаев на производстве	1. Страхование: – хозяйственных договоров; – материальной ответственности; – банковских кредитов	1. Минимизация инвестиционных рисков: – перенос рисков на других участников; – самострахование; – оценка и анализ альтернативных проектов; – смена объекта инвестирования	1. Стратегическое планирование деятельности
2. Создание резервов: – материальных ресурсов; – оборудования; – фонда денежных средств; – персонала	2. Диверсификация: – структуры поставщиков и потребителей услуг	2. Привлечение инвесторов в деятельность предприятия: – участие в прибыли; – приобретение акций; – организационное объединение	2. Информационное обеспечение процессов управления: – базы данных; – локальные сети; – архивная информация; – прогнозы; – привлечение консультационных фирм; – тестирование руководства по проблемам рисков
3. Диверсификация: – предложения программ и услуг для гостей; – освоения гибких адаптационных тех-	3. Предупреждение рисков: – отказ от ненадежных партнеров; – отказ от рискованных проектов;	3. Использование риска: – участие в финансировании рискованных проектов	3. Мониторинг: – социально-экономической ситуации; – нормативно-правовой среды;

Окончание таблицы

нологий; – оптимального распределения ресурсной базы по видам деятельности	– поиск гарантов (банки, страховые общества и др.)		– внешнего окружения
4. Технологический контроль риска: – минимизация уровня аварийности и сбоев в работе гостиничного предприятия; – совершенствование технологий; – снижение уровня трудоемкости	4. Соблюдение контрактных условий: – сроков и форм оплаты; – количества услуг	4. Диверсификация инвестиций	4. Моделирование: – прохождения кризисных процессов; – последствий риска; – действий по снижению рисков
5. Пересмотр: – видов деятельности; – стоимости услуг (основных, дополнительных); – спецификации услуг; – системы управления	5. Активизация управленческой деятельности: – планирование работы с альтернативными субъектами туристического рынка; – поиск выходов на зарубежных партнеров; – эффективная реклама; – формирование спроса и стимулирование сбыта	5. Установление финансовых лимитов: – во времени; – по сферам деятельности; – по структуре объекта	5. Повышение качества оперативного управления: – оптимизация организационной структуры; – делегирование полномочий риск-менеджерам; – создание проектной единицы по управлению рисками
6. Прогнозирование: – страховых случаев; – поломки оборудования; – отключения обслуживающих систем; – материальных потерь; – рейдерских захватов	6. Совершенствование анализа: – финансового состояния контрагентов; – риска банкротства; – перспектив развития	6. Мониторинг финансовых показателей контрагента	

\* Составлено автором.

Предприятиям гостиничного хозяйства с высоким риском банкротства предлагаем пути и меры минимизации хозяйственного риска (рис.), позволяющие возмещать убытки в случае возникновения рисков событий.



**Пути и меры минимизации хозяйственного риска  
предприятия гостиничного хозяйства**

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

**Выводы**

Необходимыми условиями достижения успехов в деятельности предприятий гостиничного бизнеса, характеризующегося повышенными рисками, являются их своевременная идентификация и оценка, а также определение, оправдана ли ожидаемая доходность соответствующий риск. Оправданный или допустимый

риск – необхідна складова стратегії і тактики ефективного менеджмента і удосконалення систем управління ризиками, дозволяючих виявити, оцінити, локалізувати і проконтролювати їх.

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

#### Список использованной литературы

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-ге 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 доступа : <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 Slovnyk* [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 Ryzyk* [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. *Ryzkyky v Pidpryemnytstvi: 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, Akademydav, 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].

*Статья поступила в редакцию 3 апреля 2018 г.  
The article was received by the Editorial staff on April 3, 2018.*

---