

**Київський національний торговельно-економічний
університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу**

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:

**РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ГОТЕЛЮ
«ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ», М. КИЇВ**

Студента 2 курсу, 4м групи
спеціальності 073
«Менеджмент»
спеціалізації
«Готельний і ресторанный
менеджмент»

Овчаренка
Олександра Геннадійовича

підпис студента

Науковий керівник
к.е.н., доц.

Даниленко Марія
Іванівна

підпис керівника

Гарант освітньої
програми
д.е.н., проф.

Ведмідь Надія
Іванівна

підпис гаранта

Київ 2019

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні умови функціонування підприємств більшості сфер та видів економічної діяльності, у тому числі – готельного та ресторанного бізнесу, спонукають їх власників та керівників бути у динамічному конкурентоспроможному русі за рахунок швидкості та своєчасності прийняття управлінських рішень, задоволеності вимог та потреб споживача, застосування інноваційних технологій для виробництва якісного продукту (послуги), актуалізації політики ведення бізнесу в цілому з урахуванням специфіки діяльності тощо. Разом з тим, ефективне функціонування підприємств, у більшості випадків, залежить від актуальної та відповідної системи ризик-менеджменту.

Сфера готельного та ресторанного бізнесу є однією із найризикованіших сфер інвестування капіталу у світі. Така ризикованість підприємницької діяльності в готельно-ресторанній індустрії пов'язана зі специфічними особливостями надання послуг, більшість з яких приховують у собі небезпеки та загрози, що і стає джерелом ризику. Одними зі специфічних особливостей готельно-ресторанних послуг є їх невідчутність, неоднорідність, мінливість, висока чутливість до коливань споживчого ринку, неможливість накопичення та складування, нерозривність взаємозв'язку у ланцюзі «виробництво - споживання» тощо. Наявність таких характерних рис у готельно-ресторанних послуг стають причинами виникнення економічних, матеріально-технічних, фінансових, фізичних, психологічних, соціальних та інших видів ризиків у виконавців цих послуг [19, С. 75].

Тому важливу роль в ефективності функціонування підприємств сфери гостинності відіграють: своєчасність виявлення та здійснення аналізу факторів впливу на формування системи ризик-менеджменту, актуальність вибору відповідного інструментарію для оцінки системи ризик-менеджменту, а також вміння здійснити прогнозування успішності застосування обраних напрямів мінімізації (усунення) ризиків на підприємстві.

Аналіз останніх наукових публікацій. Проблемам розвитку теорії та методології управління ризиками присвячені праці таких видатних вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів як: Артищук І. В., Бланк І.О., Г.В. Блакита, Головач Т. В., Грушевицька А. Б., Дикань В. Л., Клейменова Г. В., Панкратова Я. А., Посохов І. М., Швид В. В. та ін. Серед робіт, які стосуються проблеми впливу ризиків на розвиток готельно-ресторанного бізнесу, заслуговують уваги праці В.С.Асаулка, М.Г. Бойко, М.В. Босовської, В. О. Василенка, В. В. Вітлінського, О. С. Віханського, Г.П.Захарова, О.О.Овчарова, О.В. Полтавської, В. Г. Шматка, Л. Н. Тепман та ін. Разом з тим, питанням вивченню понятійного апарату, методологічного інструментарію оцінки ефективності системи ризик-менеджменту на підприємствах з урахуванням специфіки діяльності готельного бізнесу присвячено недостатню кількість наукових публікацій, що й зумовило актуальність обраної теми дослідження.

Метою роботи є дослідження теоретичних засад ризик-менеджменту та формування практичних рекомендацій щодо їх імплементації у діяльність суб'єкта готельного бізнесу.

Досягнення мети роботи передбачає вирішення таких завдань:

- здійснити ґрунтовний аналіз літературних джерел щодо формування та сталості понять ризик-менеджменту та управління ризик-менеджментом у сфері готельного бізнесу;
- дослідити методологічні засади ризик-менеджменту підприємств готельного бізнесу;
- здійснити стратегічний аналіз діяльності підприємства готельного бізнесу;
- проаналізувати фактори впливу на формування системи ризик-менеджменту досліджуваного об'єкта готельного бізнесу;
- здійснити оцінювання системи ризик-менеджменту готелю ;
- обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення системи ризик-менеджменту готелю;
- здійснити прогнозування успішності реалізації запропонованих заходів у діяльності готелю.

Об'єктом дослідження є процес реалізації ризик-менеджменту у діяльності суб'єкта готельного бізнесу.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні засади реалізації ризик-менеджменту суб'єкта готельного бізнесу.

Методи дослідження базуються на використанні методів індукції, дедукції, аналізу та синтезу. Також були застосовані методи експертних оцінок, економіко-статистичні та методи графічних порівнянь.

Інформаційне забезпечення роботи. У процесі написання випускної кваліфікаційної роботи було використано фундаментальні праці вітчизняних та зарубіжних економістів у сфері реалізації ризик-менеджменту суб'єкта готельного бізнесу, нормативно-правові акти України, періодичні видання та джерела мережі Інтернет. У процесі оцінки практичної діяльності суб'єкта дослідження було використано дані фінансової та управлінської звітності підприємства.

Практичне значення проведеного дослідження. Практична значущість дослідження полягає у розробці та можливості використання науково-обґрунтованих положень та методичних рекомендацій щодо удосконалення системи ризик-менеджменту, яке може бути використано у практичній діяльності готельного підприємства.

Апробація результатів дослідження. За результатами дослідження підготовлено та опубліковано наукову статтю на тему «Теоретичний генезис ризик-менеджменту у готельному бізнесі» у збірнику наукових праць Вісник КНТЕУ, 2019. – с. 34-39 (додаток А).

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Основний текст викладено на 80 сторінках. Список використаних джерел налічує 59 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ У ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

Динамічний розвиток підприємств більшості сфер та видів економічної діяльності на вітчизняному ринку останніх років зумовлений їх здатністю своєчасно реагувати на зміни як зовнішнього, так і внутрішнього середовища та приймати відповідні управлінські рішення для подальшого перспективного розвитку [20, С. 15]. Такій набутій здатності керівників підприємств швидко пристосовуватись до непередбачуваних змін передували складні економіко-політичні умови, які спіткали Україну з початку 2014 року, зокрема неочікуване ускладнення бізнес-партнерських відносин на політичній міжнародній арені, анексія АР Крим, територіальне відмежування та часткове захоплення географічних регіонів (і, як наслідок, - поява зон проведення антитерористичних операцій), нестабільність курсу валют, погіршення якості економічного життя населення тощо.

Разом з тим, велика кількість підприємств, у тому числі – сфери готельного бізнесу, за період 2014-2016 рр. значно скоротилась. Підставою для цього стали не лише вищезазначені події, але й відсутність достатнього професійного досвіду керівників, їх вміння своєчасно визначати ймовірні ризики діяльності відповідно до постійних змін зовнішнього середовища функціонування підприємств та застосовувати відповідні стратегічні рішення щодо їх мінімізації або усунення.

Актуальність дослідження питання щодо формування та функціонування системи ризик-менеджменту на підприємстві готельного бізнесу є очевидною. Готельний бізнес є перспективною галуззю економіки України та основною складовою туристичної галузі нашої держави. Він забезпечує розвиток туристичної галузі, економіки країни загалом та є складовою сфери обслуговування, що, в свою чергу, впливає на зайнятість населення, сприяє

наповненню держбюджету, залученню капіталів та розвитку інфраструктури [37, 71-72 с.].

Передумовою дослідження формування системи ризик-менеджменту на підприємстві готельного бізнесу є попередній аналітичний огляд літературних джерел вітчизняних та зарубіжних науковців щодо генезису та сталості поняття «ризик».

Незважаючи на відмінність наукових підходів до визначення поняття ризику, спільним для всіх є певна еволюційна складова, оскільки під впливом загроз і ризиків підприємство змушене постійно навчатися та вдосконалювати свої захисні механізми. І якщо внутрішні загрози мінімізуються за рахунок самоорганізації системи, то вплив зовнішнього середовища потребує набагато більших зусиль для мінімізації негативних наслідків [13, С. 160]. Особливе місце в цьому процесі відведене державі, як одному з головних гравців економічного середовища, що може не тільки суттєво впливати на соціально-економічні процеси, а й встановлювати в наказовому порядку правила гри. Така позиція є правомірною і для підприємств готельного та ресторанного бізнесу, оскільки держава та її агенти можуть суттєво сприяти розвитку даної сфери (Туреччина, Хорватія, Грузія), або значно гальмувати її розвиток. Відповідно формується безпечне або небезпечне бізнес-середовище макро та мезорівня. Стосовно мікрорівня – основною небезпекою є втрата клієнтів, оскільки така ситуація призведе до припинення діяльності суб'єкта господарювання, а деталізація загроз і ризиків відбувається з урахуванням специфіки функціонування таких суб'єктів, хоча і може передбачати певне агрегування [37, 72-73 с.].

Здійснений ґрунтовний аналіз літературних джерел дозволив сформулювати основні наукові підходи до сутності концепту «ризик», які представлено на рисунку 1.1.

Таким чином, вчені у трактуванні категорії ризику використовують різні підґрунтя, такі як дія, невизначеність, вірогідність, проте у загальному всі вони свідчать про можливу втрату ринкової ціни об'єкта, з яким ризик пов'язаний.

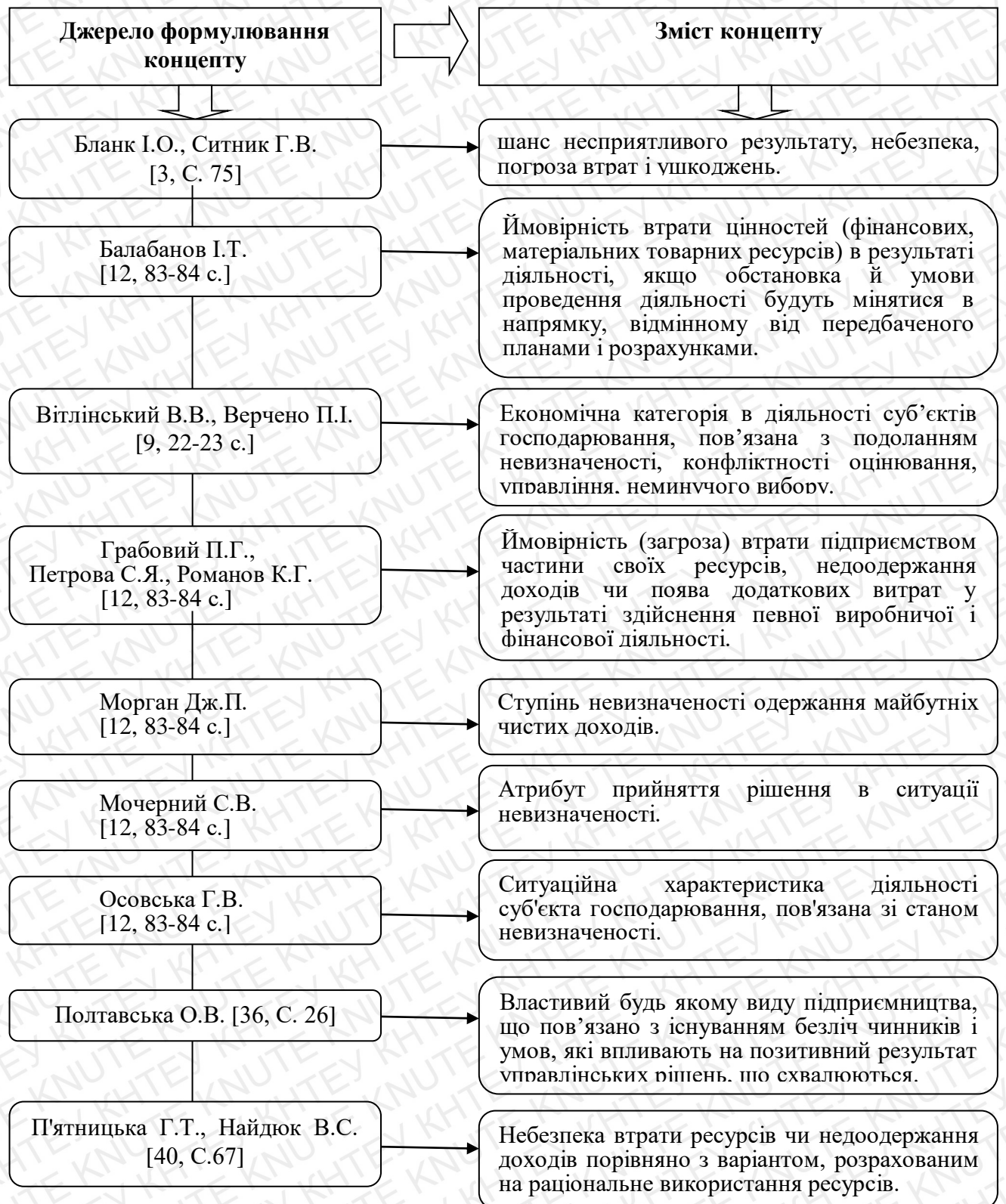


Рис. 1.1. Основні наукові підходи до сутності концепту «ризик»

Джерело: побудовано автором на основі [3,9,12,36,40].

Аналіз наукових праць, присвячених проблемам ризику, свідчить про те, що це складне явище, яке має безліч різних, іноді суперечливих, реальних

складових. Це пояснюється тим, що в основі ризику роботи підприємств зокрема готельного бізнесу лежить імовірнісна природа ринкової діяльності та невизначеність ситуації, характерна для підприємств даного сегмента ринку, так як вони, як правило, не мають тривалих договорів, замовлень, і, у найменшій мірі, захищені від загроз.

У роботах вітчизняних і зарубіжних науковців існують різні погляди щодо оптимально-ефективного управління ризиками в умовах кризи. Так, О.О.Овчаров розглянув специфічні риси управління ризиками, він вказує на жорсткі вимоги до рівня ризиків на підприємствах через те, що вони включають в себе ризики, пов'язані зі збитками для підприємств. Науковець Захаров Г.П. розглянув стан і закономірності соціально-економічних процесів та явищ, пов'язаних з ухваленням управлінських рішень в умовах високого ступеню ризику та невизначеності. Загально визнаним трактуванням поняття ризику вважають наукову думку В. Г. Шматка та В. О. Василенка, які пропонують визначити його як потенційно можливу небезпеку, ймовірну втрату ресурсів і недоотримання доходу порівняно з варіантом, розрахованим на раціональне використання ресурсів [44, 57-58 с.]. Разом з тим, вищезазначені трактування поняття ризику не розкривають його сутність у повній мірі в умовах ведення підприємницької діяльності у сфері готельного бізнесу.

У сучасних умовах ведення бізнесу основою здійснення ефективної діяльності будь-якого підприємства є формування системи ризик-менеджменту. На міжнародному ринку ця система є невід'ємною складовою системи управління підприємства в цілому [17, С.315]. Це обумовлено тим, що прийняття стратегічних рішень, прогнозування кон'юнктури ринку, проведення маркетингових досліджень, здійснення фінансової діяльності підприємства в цілому неможливе без здійснення ґрунтовного аналізу щодо ідентифікації, оцінки та подальшого коригування ступеня ризику.

Здійснений ґрунтовний аналіз літературних джерел з проблем управління ризиками дозволив виокремити найбільш поширені трактування цього поняття (рис.1.2):



Рис. 1.2. Узагальнення наукових підходів до сутності поняття ризик-менеджменту

Джерело: побудовано автором на основі [12,18].

На підставі проведеної аналітики наукових підходів щодо трактування поняття ризик-менеджменту можемо ототожнити його з поняттям «управління ризиками».

На нашу думку, найбільш повне визначення сутності поняття ризик-менеджменту надав науковець Штефанек Д.А. Він трактував його наступним чином: «це сукупність дій економічного, організаційного, технічного характеру, спрямованих на встановлення видів, факторів, джерел ризику, оцінку величини, розробку і реалізацію заходів щодо зменшення його рівня та запобігання можливим негативним наслідкам» [48, С. 121]. Разом з тим, сучасна концепція управління ризиками розглядає ризик-менеджмент як процес (виконання конкретних функцій) або систему, яка включає як об'єкти (підсистема, відносно якої здійснюється управління), так і суб'єкти управління (підсистема, що здійснює управління).

Проте, для визначення сутності ризик-менеджменту у сфері готельного бізнесу доцільно виокремити основні його принципи з урахуванням специфіки діяльності підприємств:

1. Принцип максимізації – передбачає прагнення до найширшого аналізу можливих причин і чинників виникнення ризику. Цей принцип наголошує на необхідності зведення рівня невизначеності підприємства готельного бізнесу до мінімуму.
2. Принцип мінімізації – управлінці намагаються звести до мінімуму спектр можливих ризиків і мінімізувати ступінь впливу ризику на свою діяльність.
3. Принцип прийняття – управлінці можуть прийняти на себе тільки обґрунтований ризик [18, С. 243].

На підставі усього вищезазначеного доцільно визначити *ризик-менеджмент у сфері готельного бізнесу* наступним чином: це система послідовних дій, яка включає процеси моніторингу, аналізу, виявлення, запобігання та реалізації заходів щодо мінімізації або усунення ризиків з урахуванням специфіки діяльності ринку готельних послуг (відсутність дієвої операційної інфраструктури, зниження якості готельного продукту або послуги, недовготривалість підписаних договорів та недостатній рівень професійності юридичного супроводу тощо) та направлена на досягнення основних бізнес-цілей підприємства.

Нерозвиненість вітчизняної інфраструктури та орієнтація на виробництво промислової продукції сировинного характеру, обумовили практично повне ігнорування на державному рівні проблем та перспектив розвитку підприємств сфери послуг, а саме - підприємств готельного і ресторанного бізнесу [16, 129-130 с.]. Ідентифікація наявних та потенційних загроз і ризиків у діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу є необхідною умовою для подальшої розробки системи економічної безпеки даних суб'єктів господарювання і забезпечення управлінських рішень з реалізації стратегії їх розвитку.

Тому, для здійснення обґрунтованого аналізу формування та функціонування системи ризик-менеджменту на підприємствах сфери готельного бізнесу доцільно розглянути підходи науковців щодо класифікації ризиків.

Класифікацію ризиків діяльності готельного підприємства наведено у роботах Ю.Ф. Волкова, де він виділяє: екологічний ризик; промисловий ризик; транспортний ризик; інвестиційний ризик; ризик країни; політичний ризик; підприємницький ризик; ризик незатребуваності готельних послуг; ризики невиконання господарських договорів (контрактів); ризик посилення конкуренції; ризики виникнення непередбачених витрат і зниження доходів; ризик необхідності виплат штрафних санкцій та арбітражно-судових витрат; ризик втрати прибутку; фінансові ризики (валютні, процентні та портфельні ризики); технічні ризики; комерційні ризики [10, С.66].

Леонт'єва Ю.Ю. у своїх дослідженнях наводить дещо іншу класифікацію ризиків готельного бізнесу:

1. Неспецифічні ризики готельного бізнесу: економічні ризики: ризики цінової конкуренції; ризики поява нових конкурентів; ризики зниження попиту; інвестиційні ризики: ризики недоступності кредитування; ризики окупності; ризики нерационального вибору контрагентів; нормативно-правові ризики: ризики зміни законодавства; ризики адміністративного тиску; ризики криміногенної обстановки;

2. Специфічні ризики готельного бізнесу: ризик посилення візового режиму; ризик зниження заповнюваності номерного фонду; ризик загрози безпеки клієнтів; ризик загрози безпеки персоналу; ризик втрати репутації; ризик псування / втрати майна; ризик експлуатації об'єктів підвищеної небезпеки; ризик аварій і катастроф в сфері житлово-комунального господарства; частка неспецифічного ризику в повному наборі ризиків [25].

Враховуючи наведені вище трактування та реалії функціонування вітчизняних підприємств, необхідно розрізняти небезпеки, загрози та ризики у діяльності підприємств готельного бізнесу, оскільки це дозволяє конкретизувати їх та певним чином реагувати менеджменту зазначених підприємств.

Доцільно погодитись з думкою Н.І. Гавловської та Є.М. Рудніченко щодо важливості розмежування понять «небезпека», «загроза», «ризик». Дані поняття науковці визначають наступним чином:

- небезпека – це об'єктивно існуюча реальність, яка може порушити стан рівноваги суб'єктів і призвести до негативних наслідків;
- загроза – це наслідок небезпеки у вигляді об'єктивізованого чинника потенційно негативної дії;
- ризик – це об'єктивно-суб'єктивна категорія, що пов'язана з певною мірою невизначеності результату внаслідок ухваленого рішення (дії і/або обставин). Зазначимо, що ми не акцентуємо увагу на втратах, оскільки існує таке поняття, як "виправданий ризик", тобто ризик – це не лише втрати, а також певні можливості, що можуть мати позитивний вияв у вигляді додаткових надходжень (прибутку) [11, С.4].

На нашу думку, найбільш обґрунтованою на сьогоднішній день є класифікація ризиків та загроз у сфері готельного бізнесу, запропонована О.В. Полтавською (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Ризики та загрози на підприємствах готельного бізнесу

Джерело: узагальнено автором на основі [36].

Таким чином, у сучасних умовах ризик є невід'ємною складовою людського буття. Він супроводжує практичну діяльність людини незалежно від суспільного ладу та економічної формації. В сучасну епоху проблематика ризику набуває

актуального значення для світової спільноти.

Ризики притаманні будь-якій діяльності. Саме тому для успішного існування підприємства в умовах невизначеності у світовій ринковій економіці необхідно правильно оцінювати ступінь ризику та вміти управляти ним. Для певних галузей створення системи управління ризиками є вкрай важливим, особливо в тому випадку, коли мова йде про підприємства, що відносяться до сфери послуг [12, С.141].

1.2. Методологічні засади ризик-менеджменту у готельному бізнесі

Суттєвий вплив на розвиток готельно-ресторанного бізнесу має політична ситуація в країні, яка, у результаті, призводить до економічних ризиків, втрати економічних вигод та банкрутства підприємств. Тому перед керівниками виникає проблема щодо мінімізації впливу економічних ризиків на фінансову діяльність підприємств та запобігання банкрутству. Теоретичне та практичне обґрунтування методичних підходів щодо сутності економічних ризиків, їх мінімізації є однією із передумов зростання прибутку суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу.

В умовах нестабільності економічної ситуації в країні проблема управління підприємницьким ризиком є постійною в діяльності будь-якого підприємства, здійснюючи прояв протягом усієї його діяльності, тому правильна оцінка ситуації і вибір методу управління, спрямовані на зниження ризику, є дуже важливими інструментами в досягненні економічних цілей і бажаного результату [4]. Досвід розвитку більшості розвинених країн показує, що ігнорування або недооцінка підприємницького ризику при розробці економічної тактики і стратегії підприємства і прийняття конкретних рішень неминуче стримує розвиток всього суспільства, науково-технічного прогресу, забезпечує застій економічної системи. Тому важливим є вміння правильно і своєчасно виявляти виникаючі підприємницькі ризики і приймати відповідні рішення в рамках розробленої підприємством політики управління ризиками [7, С. 283].

Складовою менеджменту підприємства є політика управління ризиком. Політика управління ризиком – сукупність форм, методів, прийомів і способів управління ризиком, метою яких є зниження загрози прийняття неправильних рішень та зменшення потенційно негативних наслідків [41, С.450]. Ця політика реалізується через такі основні заходи:

- 1) ідентифікація окремих видів ризиків (відбувається в три етапи: зовнішніх ризиків у аспекті окремих напрямів діяльності підприємства; внутрішніх ризиків, притаманних окремим видам діяльності або господарським операціям; формування загального комплексу ризиків) [39, С.81];
- 2) оцінка широти і достовірності інформації, необхідної для визначення рівня ризиків;
- 3) дослідження дії об'єктивних і суб'єктивних факторів, що впливають на рівень ризиків підприємства;
- 4) вибір і використання методів оцінки імовірності настання ризикованої події за окремими видами ризиків;
- 5) визначення розміру можливих втрат при настанні ризикованої події за окремими видами ризиків;
- 6) встановлення гранично допустимого рівня ризиків за окремими видами діяльності (подіями, операціями) [52, С.411];
- 7) визначення напрямів нейтралізації негативних наслідків окремих видів ризиків;
- 8) вибір і використання внутрішніх і зовнішніх механізмів нейтралізації негативних наслідків окремих видів ризиків;
- 9) оцінка результативності нейтралізації і організація моніторингу ризиків підприємства [7, 283-284 с.].

Таким чином, політика підприємства в області управління підприємницькими ризиками та вибір ефективних методів боротьби в рамках цієї політики дозволяє підприємству, зокрема у сфері готельного бізнесу:

– своєчасно визначати фактори та причини виникнення підприємницьких ризиків (як зовнішніх, так і внутрішніх);

- коректно і ефективно планувати і застосовувати необхідні заходи для зниження ризику до безпечного рівня задовго до моменту його реалізації;
- заздалегідь прораховувати можливі ситуації та шляхи їх розвитку;
- прогнозувати результат, який може вплинути на досягнення поставлених цілей підприємством;
- оцінювати потенційно можливий збиток для підприємства при реалізації підприємницького ризику до моменту прийняття стратегічного рішення;
- своєчасно визначати витрати, необхідні для проведення попередньої оцінки та управління ризиком.

На підставі вищезазначеного доцільно визначити основні завдання ризик-менеджменту з урахуванням специфіки діяльності підприємств готельного бізнесу (рис. 1.4):

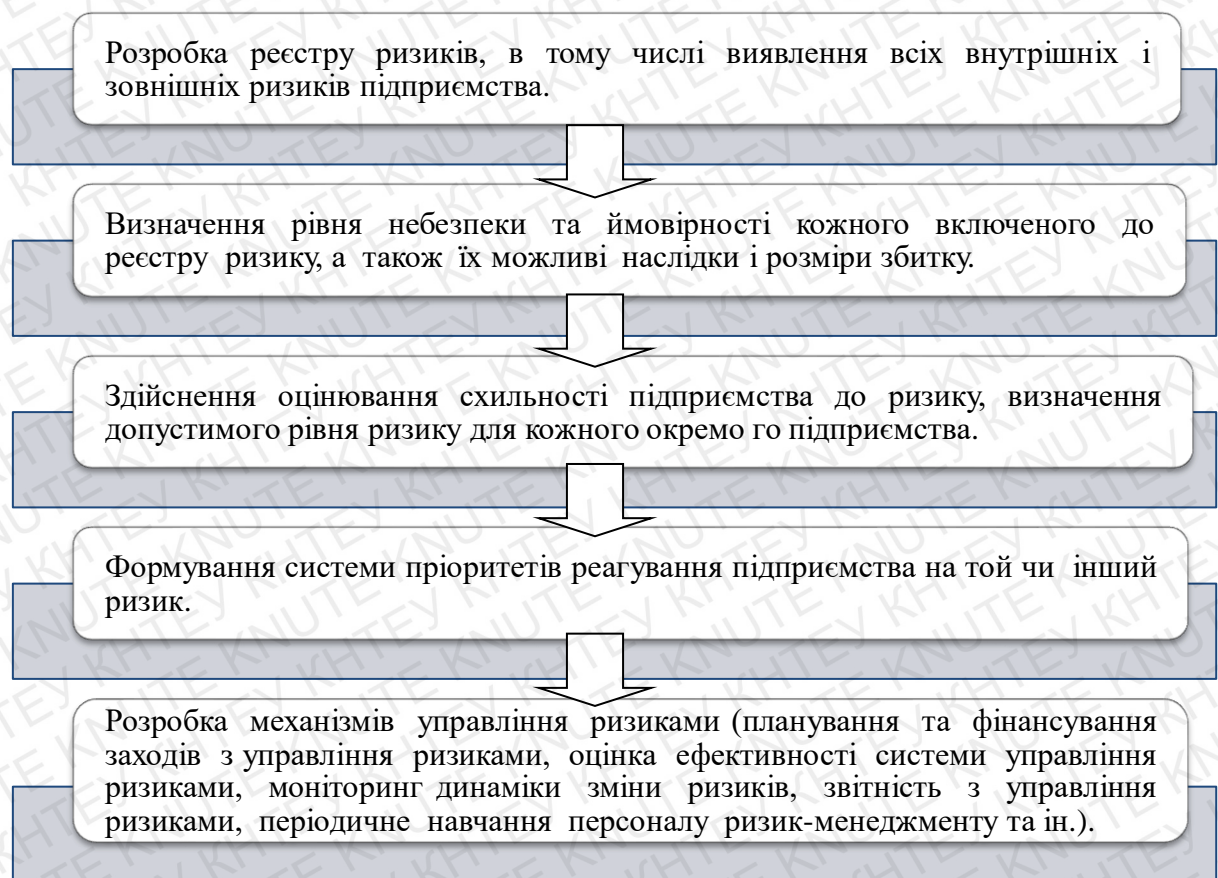


Рис. 1.4. Основні завдання ризик-менеджменту у готельному бізнесі

Джерело: побудовано автором на основі [7,43].

Для формулювання методологічних засад ризик-менеджменту у готельному бізнесі доцільно розглянути етапи процесу управління ризиками на підприємстві.

Узагальнений аналіз літературних джерел з питань процесу ризик-менеджменту дозволив виокремити наступні етапи: ідентифікація ризику, аналіз ризику, вибір інструментів впливу на ризик, прийняття рішень, моніторинг і контроль ризиків [12, С.80]. Разом з тим, Артищук І.В. пропонує розглянути процес управління ризиками за рахунок виокремлення дев'яти етапів, в основу яких покладено цілеспрямований пошук і організацію роботи зі зниження ризику, отримання і збільшення віддачі у невизначеній господарській ситуації [1].

Враховуючи специфіку діяльності підприємств готельного бізнесу та на підставі вищезазначених результатів проведеного дослідження, доцільно розглянути систему формування та функціонування ризик-менеджменту з позиції процесного підходу [23, С. 214]. Тобто, кожний виокремлений етап процесу управління ризиками є окремим процесом зі своїм входом та виходом (вихідна інформація попереднього етапу виступає вхідною інформацією на наступному етапі). Варто враховувати факт того, що процес управління ризиками є циклічним, тобто усі визначені складові є взаємопов'язані та впливають один на одного.

Етапи процесу управління ризиками у готельному бізнесі представлені на рисунку 1.5.

Таким чином, процес управління ризик-менеджменту на підприємствах сфери готельних послуг складається з наступних етапів:

- 1) планування ризик-менеджменту з врахуванням та оцінкою особливостей діяльності підприємства;
- 2) ідентифікація ризиків – виявлення зовнішніх та внутрішніх ризиків, визначення їх специфіки;
- 3) аналіз та оцінка виявлених ризиків - вивчення ймовірності виникнення та розміру економічного збитку від виявлених ризиків, визначення ступеня взаємозв'язку між ризиками, зміни їх у часі, вивчення факторів, що впливають на підприємницькі ризики.



Рис. 1.5. Алгоритм процесу управління системою ризик-менеджменту у готельному бізнесі

Джерело: побудовано автором.

Аналіз ризиків у готельному бізнесі повинен включати:

- встановлення правил та вимог до аналізу, позначення обмежень (якщо вони є);
- встановлення критеріїв аналізу.
- проведення аналізу та виявлення потенційних ризиків.
- виявлення критичних точок і визначення ступеня їх можливої небезпеки.
- визначення методів, які будуть спрямовані на корекцію потенційну небезпеку.
- встановлення заходів з контролю над ризиками.
- встановлення заходів з оцінки ризиків [14, С. 64]..

4) формування стратегії реагування та управління ризиками, яка включає вибір методів управління ризиками відповідно до специфіки їх виявлення;

5) розробка та реалізація програми ризик-менеджменту, яка передбачає процес прийняття та реалізації управлінських рішень;

б) аналіз результатів і вдосконалення системи ризик-менеджменту, у тому числі – здійснення моніторингу та системного оцінювання отриманих результатів, а також проведення поточного контролю ефективності проведених заходів.

У сучасній практичній діяльності готельних підприємств на вітчизняному ринку послуг актуалізувалось бажання підприємців до систематизації організації ризик-менеджменту. У зв'язку з цим, особливу увагу звертають на два фактори: 1) облік зовнішніх та внутрішніх чинників в повному обсязі, які прямо та опосередковано впливають на характер організації ризик-менеджменту у готелі; 2) визначення пріоритетних напрямів розвитку ризик-менеджменту для кожного конкретного готелю окремо, враховуючи той факт, що підприємство може входити до єдиної готельної мережі.

Досліджуючи питання методики оцінювання системи ризик-менеджменту на підприємстві, зокрема - сфери готельних послуг, вважаємо необхідним виокремити області та зони ризику, в межах яких втрати підприємства не повинні перевищувати граничного значення встановленого рівня ризику [15, С. 220]. Найбільш оптимальною у даному питанні є думка науковця Штефаніча Д.А., який, залежно від величини втрат, виокремлював чотири основні зони ризику, яким відповідають певні його області:

1) безризикова зона – область, в якій втрати не очікуються;

2) зона допустимого ризику - включає область нормального (рівень втрат не перевищує величини чистого прибутку, $PB < ЧП$) та високого (рівень втрат, який не перевищує розміри валового прибутку, $PB < ВП$) ризику;

3) зона критичного ризику – включає область максимального ризику (можливі втрати величини загальних доходів підприємства, але менші за власні кошти підприємства, $Д < PB < BK$);

4) зона катастрофічного ризику – включає область критичного ризику (можливі втрати у розмірі власних коштів, тобто наступає повне банкрутство підприємства, $PB > BK$) (рис.1.6) [12, 75-76 с.].



Рис. 1.6. Зонування ризиків на підприємстві готельного бізнесу

Джерело: побудовано автором на основі [12].

Успішність діяльності підприємства готельного бізнесу значною мірою залежить від прийнятої концепції управління ризиками. Бажання керівників підприємств уникнути або мінімізувати ризики є природним, але вирішення проблеми ускладнюється існуванням прямої залежності між ризиком та прибутком. Варто зауважити, що вищий рівень ризику надає потенційні можливості отримання підвищеного прибутку, але не виключає можливості додаткових втрат у випадку реалізації ризику.

Таким чином, на підставі вищезазначеного та проведення наукового дослідження визначено основні підходи з питань методики аналізу та моделювання ризику на підприємстві будь-якої сфери економічної діяльності, у тому числі – готельного бізнесу.

До визначених узагальнених методів аналізу та моделювання ризиків слід віднести: статистичний метод; метод експертного оцінювання; аналітичний метод; метод чутливості моделі; аналіз сценаріїв; метод аналога; аналіз

доцільності витрат; метод імітаційного моделювання; метод моделювання Монте-Карло; рейтинговий метод; нормативний метод; метод «дерева рішень»; метод коригування норми дисконту [12, С. 161].

Разом з тим, запропоновані вище методи аналізу ризиків не передбачають комплексності оцінювання ефективності як діючої системи ризик-менеджменту на підприємстві, так і її формування з урахуванням специфіки функціонування готельного бізнесу.

У зв'язку з цим доцільно розглянути підходи оцінювання, які включає методологія COSO ERM, яка була розроблена Комітетом спонсорських організацій Комісії Тредвея. Згідно з основними положеннями цієї методики система ризик-менеджменту варто визначати як процес, який здійснюється радою директорів, менеджерами та іншими співробітниками, який починається при розробці стратегії і зачіпає всю виробничо-фінансову діяльність підприємства [7, С. 289]. Така методика є актуальною для сфери готельного бізнесу і спрямована на виявлення потенційних подій, які можуть впливати на як на діяльність підприємства в цілому, так і на його окремі організаційні бізнес-процеси зокрема.

У рамках системного підходу до управління фінансовими ризиками, який лежить в основі COSO ERM передбачається безперервний аналіз ризиків на підприємстві і виділяються компоненти процесу управління ризиками підприємства [21, С. 70] (рис. 1.7).

Отже, методологія, запропонована COSO, дозволяє не тільки своєчасно виявляти і оцінювати ризики, але і в процесі їх аналізу враховувати загальні цілі підприємства, а також проводити постійний моніторинг ризиків, що сприяє їх своєчасному виявленні та удосконаленні контрольних заходів по вже виявлених ризиках.

Керуючись основними засадами вищезазначеного методу для забезпечення ефективного управління економічними ризиками діяльності готельного підприємства, доцільно розглянути модель управління ризиками, запропоновану Вербіцькою І.І. (рис.1.8).

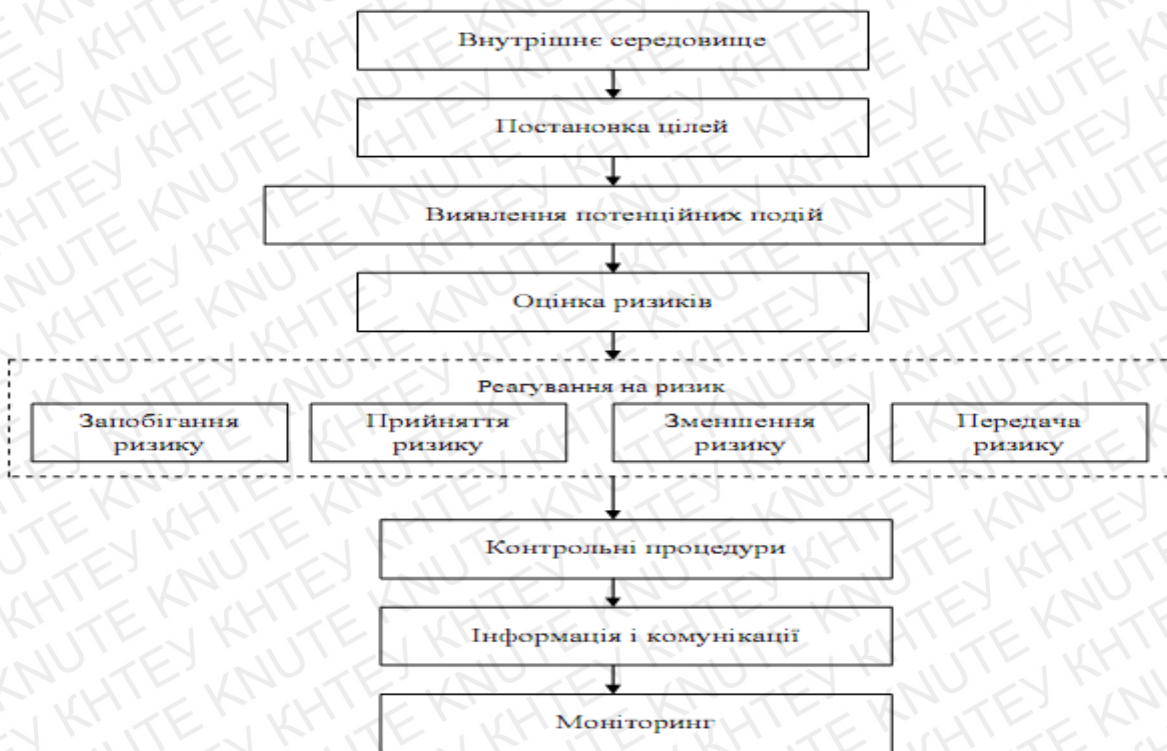


Рис. 1.7. Компоненти управління ризиком за методологією COSO ERM

Джерело: узагальнено автором на основі [7].

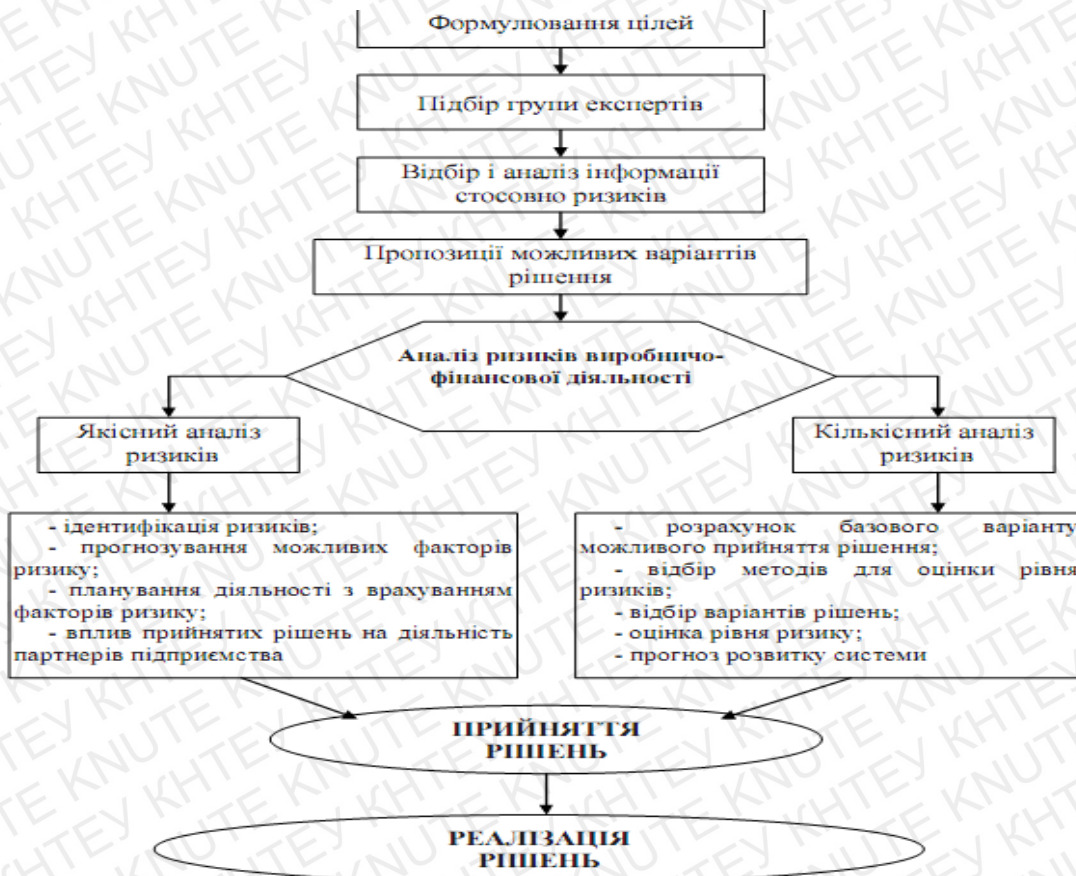


Рис. 1.8. Модель управління ризиками діяльності підприємства, у тому числі – у готельному бізнесі

Джерело: узагальнено автором на основі [7].

На нашу думку, модель управління ризиками на підприємстві, що представлена на рисунку 1.8 є ефективною для використання у сфері готельного бізнесу. Ця модель дасть можливість здійснити попередній моніторинг ймовірних ризиків виробничо-фінансової діяльності окремого готелю (як елементу готельного ланцюга, так і окремого суб'єкта підприємницької діяльності), а також провести якісне та кількісне оцінювання ризиків для оптимізації процесу прийняття відповідного управлінського рішення, забезпечити своєчасне попередження про економічні ризики діяльності підприємства.

Висновки до розділу 1.

На підставі результатів досліджень, отриманих у першому розділі випускної кваліфікаційної роботи, доцільно зробити наступні висновки:

1. У сучасних умовах ведення бізнесу основою здійснення ефективної діяльності будь-якого підприємства є формування системи ризик-менеджменту. На міжнародному ринку ця система є невід'ємною складовою системи управління підприємства в цілому. Здійснений ґрунтовний аналіз літературних джерел з проблем управління ризиками дозволив виокремити найбільш поширені трактування цього поняття, а також надати визначення ризик-менеджменту з урахуванням специфіки діяльності підприємств готельного бізнесу.

Готельне господарство, в силу своєї високої фондоємності і тривалого терміну окупності інвестицій, несе істотні втрати в умовах невизначеності і ризику, що обумовлюють стан туристичної галузі [45, С.185]. Це стало поштовхом до виділення основних типів ризиків і загроз, що притаманні готельному господарству. Досліджено та обґрунтовано класифікацію ризиків у сфері готельних послуг.

2. На сьогоднішній день на більшості підприємствах застосовується лише фрагментарна система управління ризиками. Керівники цих підприємств традиційно вважають ризик-менеджмент спеціалізованою та відокремленою діяльністю. Це не дозволяє оперативно відслідковувати всі найбільш істотні ризики і ефективно передавати інформацію про них всім зацікавленим

співробітникам [46, С.455]. Зарубіжні компанії успішно застосовують комплексний ризик-менеджмент. У зв'язку з цим, для ефективного та комплексного оцінювання системи ризик-менеджменту на підприємстві готельного бізнесу запропоновано використовувати узагальнену модель управління ризиками, використовуючи при цьому основні компоненти управління ризиком за методологією COSO ERM.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ЗАСТОСУВАННЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ У ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ», М. КИЇВ

2.1. Стратегічний аналіз діяльності готелю

Сфера готельного бізнесу на ринку послуг України є важливим інструментом впливу та забезпечення стабільності і розвитку економіки країни в цілому. Це зумовлено, у першу чергу, щорічним збільшенням туристичних потоків на території держави (що, у свою чергу, зумовлює збільшення кількості закладів розміщення), підвищенням статусу національного бренду і, як наслідок, привернення уваги та зацікавленості з боку іноземних інвесторів, переосмислення та удосконалення державних стандартів побудови закладів готельного господарства відповідно до закордонного досвіду тощо. Тому, готелі та готельні мережі, які функціонують на території України, потребують своєчасного моніторингу своєї діяльності, зокрема – у сегменті виявлення потенційних ризиків і загроз для прийняття подальших ефективних стратегічних рішень в управлінні.

Особливу нішу серед готелів преміум класу як на національному, так і на міжнародному ринку готельних послуг займає «Прем'єр Палац». Цей заклад готельного господарства є приватним акціонерним товариством та входить до складу готельної мережі Premier Hotels and Resorts.

Готель «Прем'єр Палац» є першим в Україні готелем, який має статус історичного та вважається архітектурною пам'яткою. Підприємство має категорію 5 зірок та номерний фонд у 289 номерів різних категорій у класичному стилі, що розташовані на восьми поверхах будівлі. Різноманіття категорій дозволяє споживачу обрати саме той номер, який найбільш точно відповідає його потребам, смакам та меті візиту [33].

Організаційна структура готелю є відображенням повноважень та обов'язків, які покладені на кожного робітника. Ця структура досить складна, нестандартність її зумовлена функціональними особливостями та специфікою управління організацією. Управлінська компанія «Premier International Ltd.» має

своє керівництво в особі Генерального директора та його заступника, які визначають основні стратегічні напрямки розвитку мережі Premier Hotels and Resorts. Керівництво готелю - Голова спостережної ради, Голова правління, Генеральний менеджер та перший заступник голови правління вирішують такі питання: визначення загальних напрямків політики підприємства у рамках поставлених цілей та задач, прийняття рішень, які орієнтовані на певний сегмент ринку, що спрямовані на задоволення потреб споживачів, вирішують питання, пов'язані з фінансовою політикою та економічним управлінням. Загальні рішення стратегічного характеру приймаються генеральним директором. Він є посередником між власниками готелю й управлінським персоналом, з одного боку, і гостями - з іншого.

На підставі ґрунтовного аналізу звітності про фінансовий стан у період 2016-2018 рр. (додатки Г-3) отримано основні результати діяльності ПАТ «Готель «Прем'єр Палац», які представлено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

**Основні результати діяльності ПАТ «Готель «Прем'єр Палац»
у 2016-2018 рр.**

тис.грн.

№п/п	Назва розділу за балансом	2016 рік	2017 рік	2018 рік
АКТИВ				
<i>I. Необоротні активи, у тому числі:</i>				
1.	Нематеріальні активи:	311	20	230
	- первісна вартість;	1993	2158	2265
	- накопичена амортизація;	1682	2138	2035
2.	Незавершені капітальні інвестиції	776	809	738
3.	Основні засоби:	370229	314934	296886
	- первісна вартість;	1156973	1162596	1172168
	- знос	786744	847662	875282
4.	Довгострокові фінансові інвестиції:			
	- інші фінансові інвестиції	77949	0	0
5.	Інші необоротні активи	96	1349	515
Усього за розділом I		449361	317112	298369
<i>Темп приросту за розділом I, %</i>		-	0,71	0,94
<i>II. Оборотні активи, у тому числі:</i>				
1.	Запаси:	13234	15046	15155
	- виробничі запаси;	7709	9182	8842
	- товари	5525	5864	6313

Продовження табл.2.1

2.	Поточні біологічні активи: - <i>векселі одержані</i>	105351	0	0
3.	Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	9812	17609	9041
4.	Дебіторська заборгованість за розрахунками: - за виданими авансами; - з бюджетом (у тому числі з податку на прибуток)	1151 41 (15)	1276 29	1971 32
5.	Витрати майбутніх періодів	507	462	446
6.	Інші оборотні активи	280	331	605
Усього за розділом II		133647	67587	49460
Темп приросту за розділом II, %		-	0,51	0,73
БАЛАНС		583008	384699	347829
ПАСИВ				
I. Власний капітал, у тому числі:				
1.	Зареєстрований (пайовий) капітал	366700	366700	366700
2.	Додатковий капітал	487804	487804	487804
3.	Резервний капітал	1636	1636	1636
4.	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	(1994638)	(1133999)	(1130623)
Усього за розділом I		(1138498)	(277859)	(274483)
Темп приросту за розділом I, %		-	0,24	0,99
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення, у тому числі:				
1.	Довгострокові кредити банків	1495497	635442	583437
Усього за розділом II		1495497	635442	583437
Темп приросту за розділом II, %		-	0,42	0,92
III. Поточні зобов'язання і забезпечення, у тому числі:				
1.	Поточна кредиторська заборгованість за: - <i>товари, роботи, послуги;</i> - <i>розрахунками з бюджетом;</i> - <i>розрахунками зі страхування;</i> - <i>розрахунками з оплати праці</i>	11706 3577 486 1694	14506 4436 436 1345	16818 4094 489 1556
2.	Поточні забезпечення	1179	2482	2472
3.	Інші поточні зобов'язання	206797	2751	10801
Усього за розділом III		226009	27116	38875
Темп приросту за розділом III, %		-	0,12	1,43
БАЛАНС		583008	384699	347829
Темп приросту за балансом, %		-	0,66	0,9

Джерело: розраховано автором на основі звітності про фінансовий стан підприємства у період з 2016-2018 рр.

Таким чином, аналіз господарської діяльності досліджуваного суб'єкта готельного бізнесу дозволив зробити наступні висновки:

1) первісна вартість нематеріальних активів у 2016 р. становила 1млн. 993 тис. грн. з подальшим щорічним зростанням у 2017-2018 рр. у середньому орієнтовно на 6%, накопичена амортизація – 1 млн. 682 тис. грн. (2016 р.). У 2017-2018 рр. спостерігається збільшення накопиченої амортизації на 27% та 21% відповідно порівняно з 2016 роком;

2) по статті «незавершені капітальні інвестиції» досліджуваний суб'єкт готельного бізнесу відобразив придбані основні засоби, які не введені в експлуатацію. Станом на 2016 рік залишки по даній статті становлять – 776 тис. гривень. У 2017 р. спостерігається ріст даного показника на 4,3%, а у 2018 р. – його зменшення на 4,9% порівняно з 2016 р. та на 8,8% - з 2017 р.;

3) первісна вартість власних основних засобів (з урахуванням МНМА) у період 2016-2018 рр. щорічно зменшується: на 14,9% у 2017 р. та на 5,7% у 2018 р. порівняно з 2016 р. Протягом звітного періоду всі основні засоби надавалися в заставу відповідно до договорів іпотеки. Це привело до обмеження володіння, користування та розпорядження нерухомого майна;

4) довгостроковий кредит банків становить 583 437 тис. грн. у 2018 році, що на 61% та 8,2% у 2016-2017 рр. відповідно та свідчить про достатній рівень фінансової стабільності підприємства. Разом з тим, поточна кредиторська заборгованість, зокрема за товари, роботи, послуги має тенденцію до зростання у період 2016-2018 рр.: на 43,7% та на 16% у 2018 році порівняно з попередніми роками.

В цілому, аналіз звітності про фінансовий стан підприємства дозволив виявити негативну тенденцію (зменшення) темпу росту усіх статей балансу у 2018 р. на 9,6% (порівняно з 2017 р.) та на 40,3 % (порівняно з 2018 р.), що свідчить про певні фінансові ризики функціонування готелю «Прем'єр Палац».

На підставі здійсненого ґрунтовного аналізу звітів про фінансові результати підприємства за останніх п'ять років його діяльності доцільно зробити певні висновки. Незважаючи на складність здійснення підприємницької діяльності на

території України останніх років, що зумовлена раніше відображеними факторами, динаміка чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) готелю в цілому є позитивною та має систематичну щорічну тенденцію до зростання, зокрема: у 2018 році – на 10,6% порівняно з 2017 р. та, орієнтовно, у 2,7 разів порівняно з 2014 р.

Результати аналізу та проведених розрахунків щодо динаміки чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) готелю «Прем'єр Палац» за період 2014-2018 рр. представлено на рисунку 2.1.



Рис. 2.1. Динаміка чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) готелю «Прем'єр Палац» у 2014-2018 рр.

Джерело: побудовано автором на основі звітів про фінансові результати підприємства (додатки Б-3).

Процес впровадження стратегічного підходу до управління на підприємствах України з врахуванням економічних реалій відбувається досить повільно [26]. Підприємства насамперед зосереджені на вирішенні поточних проблем, пов'язаних з ефективним використанням їх потенціалу, а проблеми формування потенціалу, вирішення яких здійснюється в перебігу визначення перспектив розвитку, залишаються поза їх увагою. Проте без визначеної стратегії розвитку

неможливо впевнено “рухатись” у бізнес-просторі, приймати обґрунтовані тактичні рішення щодо використання потенціалу підприємства, примножувати підприємницький капітал, забезпечуючи стійкі позиції у конкурентному середовищі [5]. Сучасні тенденції розвитку економічних відносин визначають необхідність розробки комплексного підходу до формування ефективної стратегії підприємства з використанням новітніх методичних інструментів стратегічного аналізу [6, С. 46].

Отже, для здійснення стратегічного аналізу діяльності готелю «Прем'єр Палац» обґрунтованим є рішення використати комплексний багатокритеріальний метод SPACE-аналізу. Він дає змогу оцінити позицію підприємства на ринку, проаналізувати ряд характеристик діяльності підприємства та визначити оптимальну стратегію. Слід зазначити, що основою методу SPACE-аналізу є апріорне моделювання на основі експертних оцінок [6, С. 46].

При використанні SPACE-аналізу для оцінки та проведення стратегічного аналізу досліджуваного готелю виділено чотири групи критеріїв:

- фінансовий потенціал підприємства;
- конкурентоспроможність;
- привабливість сфери;
- стабільність середовища функціонування підприємства.

При визначенні системи критеріїв враховано специфіку діяльності готельного підприємства, його фінансовий стан, рівень конкурентної боротьби, а також поставлені завдання та цілі.

Використовуючи методологію SPACE-аналізу, оцінимо стратегічне становище та дії готелю «Прем'єр Палац». Оцінка здійснена із залученням експертів підприємства. Кожен визначений критерій було оцінено у 5 балів, присвоєно відповідну вагу, після чого визначено його зважену оцінку та оцінку групи в цілому.

Результати проведення стратегічного аналізу діяльності готелю представлено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Стратегічний аналіз діяльності готелю «Прем'єр Палац» за методологією SPACE-аналізу

Складові групи визначеного критерію	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
Фінансовий потенціал			
Ліквідність	2	0,05	0,1
Необхідний/наявний капітал	3	0,05	0,15
Вірогідність виходу з ринку	3	0,1	0,3
Ступінь ризику бізнесу	1	0,2	0,2
Рівень платоспроможності	2	0,1	0,2
Співвідношення позикових та власних коштів	2	0,5	1
Загальний бал за групою критерію			1,95
Конкурентоспроможність			
Частка бізнесу у сфері	4	0,1	0,4
Асортимент продуктового портфелю	3	0,4	1,2
Професійний рівень персоналу	3	0,05	0,15
Дотримання співвідношення ціна/якість	3	0,3	0,9
Прихильність споживачів до пропонованої готельної послуги/продукту	2	0,1	0,2
Інноваційність застосування технологій у виробництві готельної послуги/продукту	2	0,05	0,1
Загальний бал за групою критерію			2,95
Привабливість сфери			
Рівень купівельної спроможності у сфері	3	0,2	0,6
Рівень попиту на готельний продукт на ринку	3	0,1	0,3
Рівень обізнаності споживачів з готельним продуктом/пропозиціями, що присутні на ринку	4	0,1	0,4
Вірогідність появи нових підприємств-конкурентів у сфері	2	0,2	0,4
Вимоги, що пред'являються споживачами щодо якості продукту	4	0,1	0,4
Ступінь суперництва між основними конкурентами у сфері	4	0,1	0,4
Вірогідність витіснення готельного продукту з ринку	3	0,2	0,6
Загальний бал за групою критерію			3,1
Стабільність середовища функціонування			
Політичне середовище	3	0,1	0,3
Макроекономічне і соціальне середовище	3	0,1	0,3
Бар'єри входження на ринок готельних послуг	1	0,3	0,3
Еластичність попиту	2	0,15	0,3

Територіальна зручність розміщення	3	0,3	0,9
Демографічна ситуація	3	0,05	0,15
Загальний бал за групою критерію			2,25

Джерело: розраховано автором.

Для того, щоб визначити стратегічний вектор подальшого розвитку готелю, необхідно отримані результати зважених оцінок заданих критеріїв відобразити у системі координат ХУ, де кожна з частин осей представлятиме відповідну групу заданих критеріїв.

Визначення вектора рекомендованої стратегії передбачає здійснення пошуку координат точки К (Х; У) наступним чином:

$$X = 3,1 - 2,95 = 0,15;$$

$$Y = 1,95 - 2,25 = -0,3.$$

Таким чином, координати вектору рекомендованої стратегії для готелю «Прем'єр Палац» згідно з методологією SPACE-аналізу мають наступне значення: О (0;0) та К (0,15; -0,3). Результати розрахунків представлені на рисунку 2.2.



Рис. 2.2. Векторна побудова рекомендованої стратегії розвитку за методом SPACE-аналізу для готелю «Прем'єр Палац»

Джерело: побудовано автором на основі [6, С. 47].

Згідно з отриманими результатами проведених розрахунків конкурентну стратегію у квадранті стабільного середовища функціонування рекомендовано до застосування у діяльності досліджуваного об'єкта.

Готель «Прем'єр Палац» має безсумнівну конкурентну перевагу, й основні зусилля керівництва мають бути спрямовані на її збереження з використанням наявного фінансового потенціалу. На жаль, фінансовий стан підприємства не може бути ідентифікований як задовільний. Таким чином, низьку конкурентоспроможність підприємства зумовлюють визначені внутрішні чинники, зокрема низька ліквідність та оборотність коштів, а також наявність необхідного капіталу.

2.2. Аналіз факторів впливу на формування системи ризик-менеджменту готелю

Сфера готельного та ресторанного бізнесу є досить динамічним сегментом українського ринку. Як і будь-яка інша сфера, вона має ряд особливостей, які необхідно враховувати при управлінні і експлуатації об'єкта нерухомості [29, С. 75].

Згідно з отриманими результатами проведеного аналізу щодо об'ємів реалізованих послуг у сфері готелів та ресторанів, 2018 рік виявився досить вдалим для цього бізнесу в Україні. За 3 квартали минулого року показник продажів склав 21545,1 млн. грн. Варто зауважити, що даний показник за весь 2017 рік становив 23761,1млн. грн. (рис.2.3).

Аналітики пов'язують таке зростання, у першу чергу, з активізацією готельного ринку України. Збільшення потоку туристів у зв'язку з проведенням ряду спортивних і культурних заходів, вихід на ринок лоукостерів зробили Україну більш привабливою для туристів. За даними експертів ринку тільки Київ за 3 квартали минулого року відвідало понад 850 000 туристів, що допомогло досягти середньої заповнюваності готелів на рівні 52,4% [32].

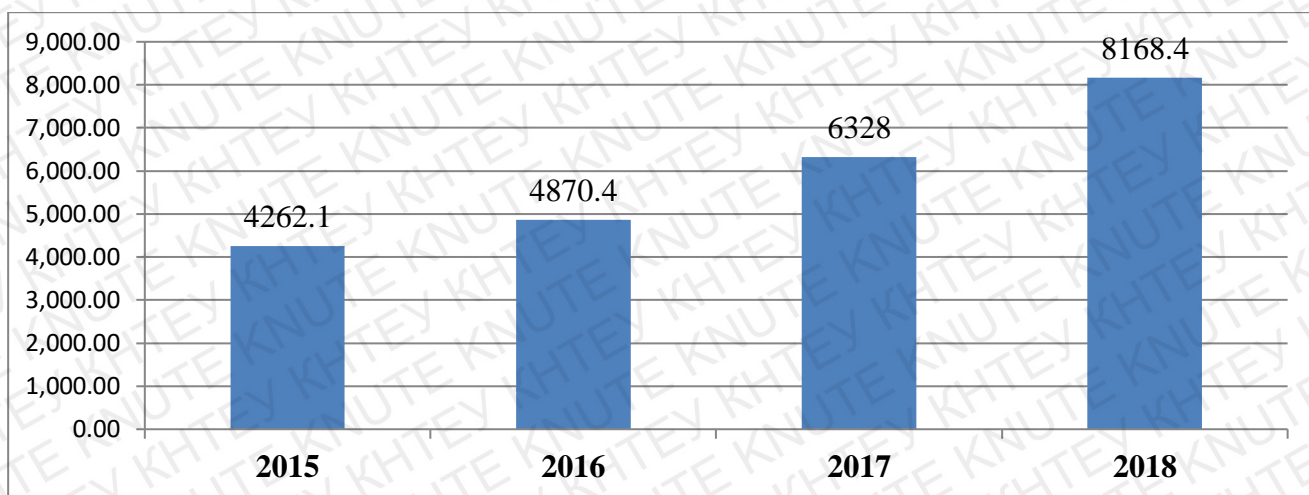


Рис.2.3. Об'єм реалізованих послуг у сфері готелів і ресторанів у 2015-2018 рр., млн. грн
Джерело: побудовано автором на основі [57].

Аналіз динаміки кількості закладів тимчасового розміщування показав нестабільні результати, що зумовлено, у першу чергу кризовими явищами 2014 року, які й досі продовжують негативно впливати на підприємницьку діяльність в цілому у нашій країні (рис.2.4).

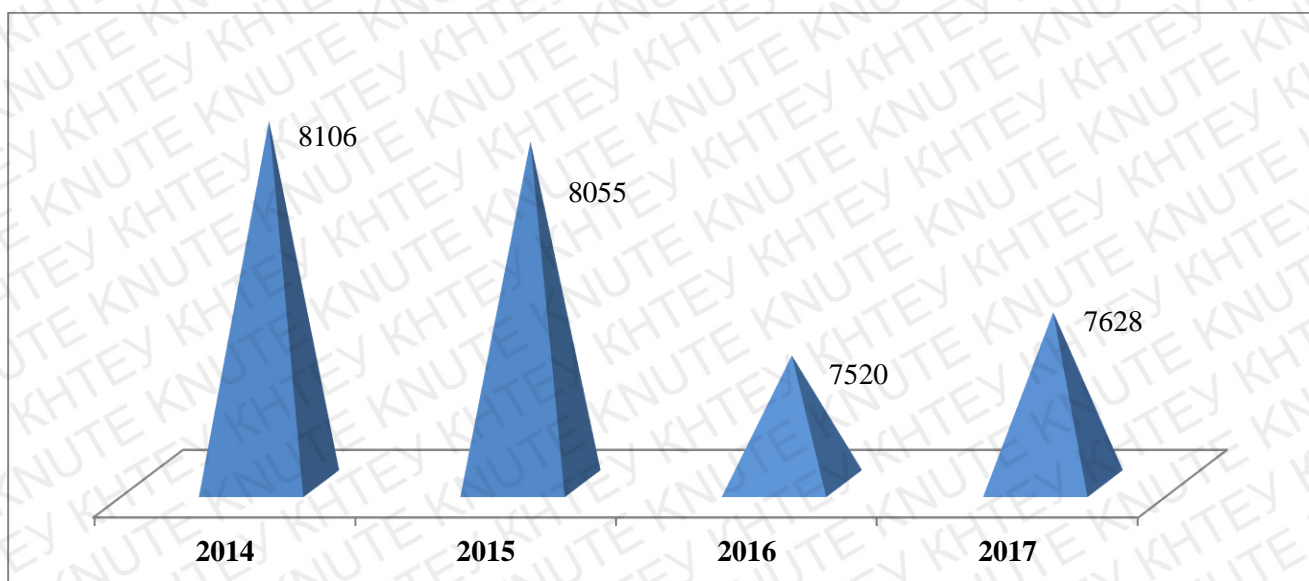


Рис.2.4. Динаміка кількості закладів тимчасового розміщування у 2014-2017 рр., од.
Джерело: побудовано автором на основі [31,32].

Отже, незважаючи на нестабільні політичні та економічні ситуації останніх років, що відбуваються на території України, сфера готельного бізнесу продовжує розвиватись. Разом з тим, вище отримані результати свідчать про недостатній рівень готовності готельних підприємств чинити опір зовнішнім і внутрішнім

факторам впливу, які формують єдину необхідну систему ризик-менеджменту підприємства.

У зв'язку з вищезазначеним та на підставі ґрунтовного аналізу господарської діяльності готелю «Прем'єр Палац» визначено основні фактори впливу та їх відповідні критерії на формування та функціонування системи ризик-менеджменту на підприємстві (рис.2.5).



Рис.2.5. Основні фактори впливу на формування та функціонування системи ризик-менеджменту готелю «Прем'єр Палац»

Джерело: побудовано автором

Таким чином, варто виокремити шість основних факторів, кожен з яких має певні критерії та, на нашу думку, найбільше впливають на систему ризик-менеджменту досліджуваного об'єкта:

1) політичні, зокрема нестабільність політичної ситуації в країні та загострення політичних конфліктів на державному і міжнародному рівнях;

2) зовнішньоекономічні – фактори, які варто розглядати з точки зору дестабілізації економічного життя в Україні (у тому числі – внаслідок вищезгаданих подій) і, як наслідок, зниження темпів економічного розвитку (що, у свою чергу, призведе до зменшення обсягів виробництва, і відповідно до зменшення доходів готелю; недостатнього рівня пристосованості державного законодавства до міжнародних стандартів ведення готельного бізнесу в цілому; невизначеності регуляторного середовища підприємства, зокрема несвоєчасна підготовка роз'яснювальних документів по окремим питанням при прийнятті нових законів щодо господарської діяльності суб'єктів господарювання;

3) організаційно-соціальні, до основних критеріїв яких варто віднести: невизначеність попиту споживачів на пропоновані готелем послуги (продукт); швидка зміна потреб споживачів та несвоєчасне реагування підприємства на неї; де популяризація (відсутність) належного туристичного іміджу країни; недостатня забезпеченість підприємства кваліфікованими та професійними кадрами; низький рівень життя населення країни;

4) територіальні – фактори, що включають зниження популярності місця локації готелю і, як наслідок, недостатня конкурентоспроможність готелю у порівнянні з іншими на окремій території;

5) фінансові, зокрема недосконалість банкової та податкової систем; неплатоспроможність постачальників супутніх послуг і споживачів конкретного готельного продукту (послуги); тимчасова відсутність високоліквідних активів (грошових коштів) у необхідній кількості (це може призвести до втрати часу та, відповідно, спричинити додаткові витрати для готелю); податкове навантаження на підприємство (може привести до зміни фінансових результатів діяльності готелю, зокрема зменшення чистого прибутку);

б) стратегічні - сукупний результат динаміки політичних, зовнішньоекономічних, організаційно-соціальних, територіальних та фінансових факторів, який характеризує ймовірність прийняття організацією своєї поведінки на ринку [53, С.119].

Для оцінки та визначення найбільш вагомого фактора впливу на формування системи ризик-менеджменту готелю «Прем'єр Палац» проведено анкетне опитування основних ланок управління підприємства у кількості 10 осіб. Дане дослідження здійснювалось згідно з розробленою анкетною, представленою у додатку К.

Результати анкетного опитування представлено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Результати експертних оцінок основних факторів впливу на систему ризик-менеджменту готелю «Прем'єр Палац»

Критерії груп факторів впливу	Оцінка критерію, балів	Частка у загальній кількості балів, %
Політичні		
➤ нестабільність політичної ситуації в країні	14	8,2
➤ загострення політичних конфліктів на державному та міжнародному рівнях	16	9,4
Разом	30	17,6
Зовнішньоекономічні		
➤ нестабільна економічна ситуація в країні	29	17,1
➤ недостатній рівень пристосованості державного законодавства до міжнародних стандартів	17	10
➤ зниження темпів економічного розвитку	25	14,7
➤ невизначеність регуляторного середовища підприємства	31	18,2
Разом	102	60
Організаційно-соціальні		
➤ невизначеність попиту споживачів на пропоновані готельні послуги	27	15,9
➤ швидка зміна потреб споживачів	34	20
➤ відсутність належного туристичного іміджу країни	42	24,7
➤ недостатня забезпеченість кваліфікованими кадрами	45	26,5
➤ низький рівень якості життя населення України	31	18,2

<i>Продовження табл. 2.3</i>		
Разом	179	105,3
Територіальні		
➤ депопуляризація місця розташування готелю	15	8,8
➤ недостатня конкурентоспроможність готелю у порівнянні з конкурентами на окремій території	27	15,9
Разом	42	24,7
Фінансові		
➤ недосконалість банкової та податкової систем	34	20
➤ неплатоспроможність постачальників і споживачів	24	14,1
➤ тимчасова відсутність високоліквідних активів (грошових коштів) у необхідній кількості	31	18,2
➤ податкове навантаження на підприємство	35	20,6
Разом	124	72,9

Джерело: розраховано автором.

Доцільно графічно відобразити результати розрахунків щодо визначення пріоритетності частки факторів впливу на систему ризик-менеджменту готелю «Прем'єр Палац» (рис.2.6).

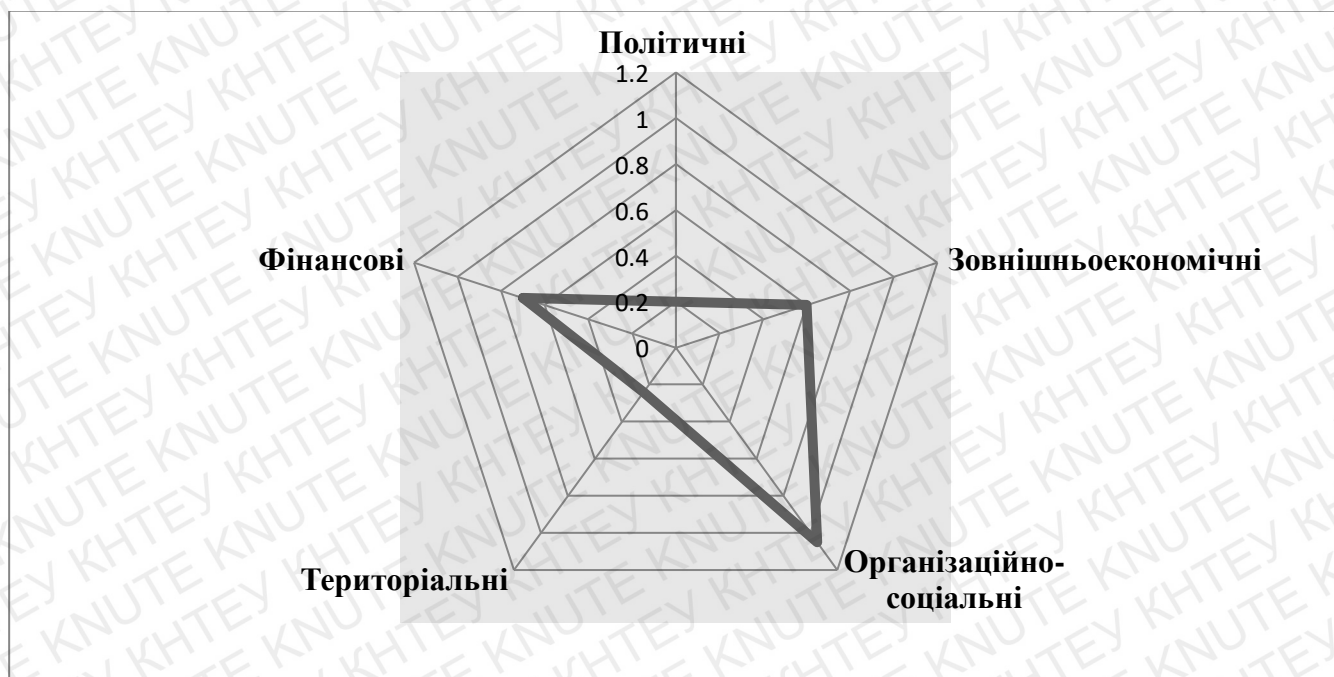


Рис.2.6. Пріоритетність частки факторів впливу на систему ризик-менеджменту готелю «Прем'єр Палац», од.

Джерело: розраховано та побудовано автором.

Отже, за результатами експертного анкетного опитування основних ланок управління досліджуваного підприємства визначено, що найбільш вагомий вплив на систему ризик-менеджменту готелю здійснюють: 1) організаційно-соціальна (з часткою у розмірі 1,05 од.) та фінансова (з часткою у розмірі 0,7 од.) група

ризиків, зокрема, за рахунок наступних визначених критеріїв: недостатня забезпеченість кваліфікованими кадрами (26,5%); відсутність належного туристичного іміджу країни (24,7%); податкове навантаження на підприємство (20,6%); швидка зміна потреб споживачів та недосконалість банкової та податкової систем (по 20%).

Проведені розрахунки та здійснений аналіз на їх підставі дозволяє зробити висновок щодо визначення пріоритетних напрямів розвитку досліджуваного підприємства та формування стратегічних факторів впливу на подальше ефективне функціонування системи ризик-менеджменту готелю.

2.3. Оцінка системи ризик-менеджменту готелю.

Готельно-ресторанна індустрія відкрита для суспільства як специфічна світова система, тому інтерес до неї за нових умов в Україні з її нереалізованими ресурсами туристичного потенціалу, потребує розроблення нових підходів до управління підприємствами готельного-ресторанного господарства з багатьох причин. По-перше, стрімко активізуються і видозмінюються внутрішні механізми ділової й оздоровчої активності населення, стиль та умови життя, суттєво зростає мобільність та міграція населення. По-друге, розвиток туризму та сфери гостинності відкриває шлях для розширення міжнародних відносин в глобальних масштабах. По-третє, сфера готельно-ресторанної діяльності розташована у верхній частині рейтингу ефективності інвестицій: віддача від них отримується в короткі терміни і з високим прибутком [34, С.47; 35, С.130]. В умовах глобалізації світогосподарських відносин туризм, як передумова розвитку готельного-ресторанного господарства, стає важливим джерелом валютних надходжень не тільки для промислово розвинених країн, але і для країн, що розвиваються [55].

В умовах нестабільності економічної ситуації в країні проблема управління підприємницьким ризиком є постійною в діяльності будь-якого підприємства, здійснюючи прояв протягом усієї його діяльності, тому правильна оцінка ситуації і вибір методу управління, спрямовані на зниження ризику, є дуже важливими інструментами в досягненні економічних цілей і

бажаного результату [30, С. 227]. Досвід розвитку більшості розвинених країн показує, що ігнорування або недооцінка підприємницького ризику при розробці економічної тактики і стратегії підприємства і прийняття конкретних рішень неминуче стримує розвиток всього суспільства, науково-технічного прогресу, забезпечує застій економічної системи. Тому важливим є вміння правильно і своєчасно виявляти виникаючі підприємницькі ризики і приймати відповідні рішення в рамках розробленої підприємством політики управління ризиками [7, С. 287].

На підставі аналізу проведених досліджень у попередньому параграфі випускної кваліфікаційної роботи щодо результатів експертних оцінок основних факторів впливу на систему ризик-менеджменту готелю «Прем'єр Палац» доцільно представити стратегічні напрями їх вирішення, які пропонує керівництво готелю.

Разом з тим, для здійснення оцінювання ефективності застосування заходів щодо мінімізації виявлених ризиків на підприємстві, попередньо було проведено аналіз звітності аудиторської компанії у кількості 5 осіб, яка тісно співпрацює з готелем. Оцінювання здійснювалось за п'ятибальною шкалою (1 – найнижчий бал оцінювання запропонованих заходів, 5 – найвищий).

Результати оцінювання системи заходів щодо запобігання виявлених ризиків у діяльності готелю «Прем'єр Палац» представлено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Оцінювання системи заходів щодо запобігання виявлених ризиків у діяльності готелю «Прем'єр Палац»

№п/п	Назва виявленого ризику	Частка у загальній кількості балів,	Ймовірні наслідки для підприємства	Заходи підприємства щодо мінімізації / усунення ризиків	Середня оцінка запропонованих заходів аудиторською компанією, балів
1.	Недостатня забезпеченість кваліфікованим і кадрами	26,5	Низька якість пропорованих послуг, зниження конкуретоспроможності підприємства.	Постійне періодичне підвищення кваліфікації персоналу, актуальна система мотивації	1,6

2.	Відсутність належного туристичного іміджу країни	24,7	Депопуляризація пропонованого готельного продукту/послуги на вітчизняному ринку послуг; зменшення туристичних потоків.	Постійний моніторинг ринку споживчих потреб; виготовлення актуального готельного продукту/послуги	3,4
3.	Податкове навантаження на підприємство	20,6	Зростання податкового навантаження може призвести до зміни фінансових результатів діяльності підприємства, зокрема зменшення чистого прибутку.	Обрання оптимальної стратегії управління ризиками, порівнюючи ступінь зниження ризику та вартість заходів з їх управління	3,6
4.	Швидка зміна потреб споживачів/ Недосконалість банкової та податкової систем	20/20	1. Депопуляризація пропонованого готельного продукту/послуги. 2. Збільшення податкового навантаження на підприємство; зниження кредитоспроможності.	1. Постійний моніторинг та актуалізація готельного продукту/послуги. 2. Обрання оптимальної стратегії управління ризиками, порівнюючи ступінь зниження ризику та вартість заходів з їх управління	4,4/4,3
5.	Невизначеність регуляторного середовища/Низький рівень якості життя населення України/Тимчасова відсутність високоліквідних активів (грошових коштів) у необхідній кількості	18,2	1. Порушення законів щодо господарської діяльності підприємств та сплата штрафних санкцій. 2. Зменшення платоспроможності споживачів та їх попиту на готельні послуги. 3. Призводить до втрати часу, та спричиняє додаткові витрати	1. Своєчасна підготовка роз'яснювальних документів по окремим питанням при прийнятті нових законів щодо господарської діяльності підприємств. 2. Своєчасне регулювання цін на послуги. 3. Постійний моніторинг кон'юнктури ринку з метою аналізу найбільш привабливих методів реалізації власної послуги/продукції.	2,2/4,4/3,6
6.	Нестабільна економічна ситуація в країні	17,1	Зменшення обсягів виробництва, і відповідно, зменшення доходів; зменшення попиту споживачів на готельні послуги тощо	Своєчасний моніторинг ринку готельних послуг, встановлення відповідних цін на пропонований продукт/послугу.	4,6
7.	Невизначеність попиту споживачів на готельні послуги	15,9	Втрата конкурентних позицій на ринку послуг.	Постійний моніторинг споживчого та конкурентного ринків	4,0

<i>Закінчення табл. 2.4</i>					
8.	Зниження темпів економічного розвитку	14,7	Зменшення обсягів виробництва, відповідно, зменшення доходів.	Постійна актуалізація пропонованого готельного продукту/послуги. Регулювання цін.	3,9
9.	Неплатоспроможність постачальників і споживачів	14,1	Потенційні втрати підприємства від несумлінності контрагентів або неплатоспроможності постачальників і покупців	Ретельний відбір контрагентів та постійний моніторинг їх платоспроможності	2,8
10.	Недостатній рівень пристосованості і державного законодавства до міжнародних стандартів	10	Спонукає підприємство до додаткових витрат	Здійснення постійного моніторингу діючого законодавства та відстеження проектів законодавчих актів	3,8

Джерело: розраховано та побудовано автором.

За результатами, поданими у таблиці 2.4, доцільно здійснити ранжування та виокремити основні заходи готелю «Прем'єр Палац», які, на думку експертів, є найменш та найбільш дієвими для подолання (мінімізації) виявлених ризиків у здійсненні управління підприємством (рис. 2.7).

Таким чином, найменш дієвими у діяльності готелю «Прем'єр Палац» визначено заходи із запобігання наступних ризиків у системі управління: недостатня забезпеченість кваліфікованими кадрами (1,6 б.); невизначеність регуляторного середовища підприємства (2,2 б.); неплатоспроможність постачальників і споживачів (2,8 б.); відсутність належного туристичного іміджу країни (3,4 б.); податкове навантаження на підприємство та тимчасова відсутність високоліквідних активів у необхідній кількості (3,6 б.); недостатній рівень пристосованості державного законодавства до міжнародних стандартів ведення бізнесу (3,8 б.); зниження темпів економічного розвитку (3,9 б.). Варто зауважити, що ефективність пропонованих заходів у більшості випадків та значною мірою залежить від виявлених зовнішніх факторів впливу на систему ризик-менеджменту готелю. Тобто, мінімізація або усунення більшості ризиків, які були виявлені у результаті проведених ґрунтовних досліджень та аналізу і впливають

на систему ризик-менеджменту готелю, прямо й опосередковано залежать від заходів, пропонованих та реалізованих на державному рівні.



Рис.2.7. Експертна оцінка запропонованих заходів відповідно до оцінки виявлених ризиків у готелі «Прем'єр Палац»

Джерело: розраховано та побудовано автором.

Доцільно здійснити зонування ризиків і відповідних заходів для їх запобігання та визначення, таким чином, рівня готовності досліджуваного підприємства протидіяти їм. Для графічного відображення результатів досліджень варто запропонувати наступну шкалу для зонування запропонованих заходів відповідно до оцінки виявлених ризиків у готелі «Прем'єр Палац» (відповідно до отриманих результатів у таблиці 2.4 та рисунка 2.7):

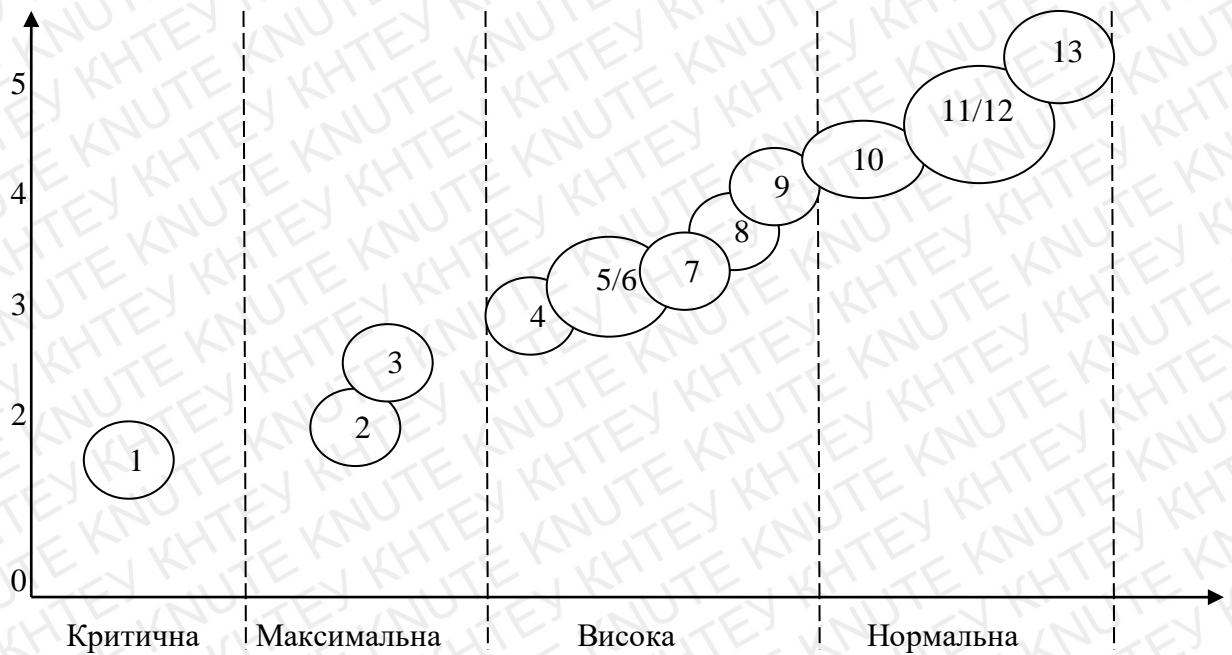
0-2 бали – зона критичного ризику (потребує негайного реагування);

2,1 – 3 бали – зона максимального ризику;

3,1 – 4 бали – зона високого ризику;

4,1 – 5 балів – зона нормального ризику.

Графічне представлення отриманих результатів відображено на рисунку 2.8.



1 - недостатня забезпеченість кваліфікованими кадрами;

2 - невизначеність регуляторного середовища підприємства;

3 - неплатоспроможність постачальників і споживачів;

4 - відсутність належного туристичного іміджу країни;

5/6 - податкове навантаження на підприємство/ тимчасова відсутність високоліквідних активів (грошових коштів) у необхідній кількості;

7 - недостатній рівень пристосованості державного законодавства до міжнародних стандартів;

8 - зниження темпів економічного розвитку;

9 - невизначеність попиту споживачів на пропонувані готельні послуги;

10 - недосконалість банкової та податкової систем;

11/12 - швидка зміна потреб споживачів/ низький рівень якості життя населення України.

13 - нестабільна економічна ситуація в країні.

Рис. 2.8. Графічна карта зонування пропонуваніх заходів відповідно до оцінки виявлених ризиків у готелі «Прем'єр Палац»

Джерело: побудовано автором.

Отже, згідно з рисунком 2.8 є заходи, які знаходяться у зонах високого, максимального та критичного ризиків, є неефективними та потребують негайного реагування і вирішення, зокрема:

- 1) зона високого ризику: відсутність належного туристичного іміджу країни; податкове навантаження на підприємство/ тимчасова відсутність високоліквідних активів (грошових коштів) у необхідній кількості; недостатній рівень пристосованості державного законодавства до міжнародних стандартів; зниження темпів економічного розвитку; невизначеність попиту споживачів на пропоновані готельні послуги;
- 2) зона максимального ризику: невизначеність регуляторного середовища підприємства; неплатоспроможність постачальників і споживачів;
- 3) зона критичного ризику - недостатня забезпеченість кваліфікованими кадрами.

Натомість, заходи, запропоновані та впроваджені у діяльність досліджуваного підприємства відповідно до виявлених ризиків (зокрема недосконалість банкової та податкової систем, швидка зміна потреб споживачів, низький рівень якості життя населення України, нестабільна економічна ситуація в країні) визначені ефективними, знаходяться у нормальній (допустимій) зоні ризику та, разом з тим, потребують своєчасного моніторингу та постійного удосконалення.

Висновки до розділу 2.

На підставі результатів досліджень, отриманих у другому розділі випускної кваліфікаційної роботи, доцільно зробити наступні висновки:

1. У процесі здійснення стратегічного аналізу готелю «Прем'єр Палац» на підставі звітів про фінансові результати підприємства за останніх п'ять років його діяльності встановлено, що динаміка чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) готелю в цілому є позитивною та має систематичну щорічну тенденцію до зростання, зокрема: у 2018 році – на 10,6% порівняно з 2017 р. та, орієнтовно, у 2,7 разів порівняно з 2014 р. Використовуючи методологію SPACE-аналізу, було надано оцінку стратегічного становища та дій готелю «Прем'єр Палац». Згідно з отриманими результатами проведених розрахунків конкурентну стратегію у квадранті стабільного середовища

функціонування рекомендовано до застосування у діяльності досліджуваного об'єкта.

2. У другому параграфі здійснено аналіз об'єму реалізованих послуг у сфері готелів і ресторанів у 2015-2018 рр., і встановлено, що 2018 рік виявився досить вдалим для цього бізнесу в Україні. Аналіз динаміки кількості закладів тимчасового розміщування показав нестабільні результати, що зумовлено, у першу чергу кризовими явищами 2014 року, які й досі продовжують негативно впливати на підприємницьку діяльність в цілому у нашій країні.

На підставі ґрунтовного аналізу господарської діяльності готелю «Прем'єр Палац» визначено основні фактори впливу та їх відповідні критерії на формування та функціонування системи ризик-менеджменту на підприємстві, зокрема політичні (нестабільність політичної ситуації в країні та загострення політичних конфліктів на державному і міжнародному рівнях); зовнішньоекономічні (дестабілізація економічного життя в країні, недостатній рівня пристосованості державного законодавства до міжнародних стандартів ведення готельного бізнесу, невизначеність регуляторного середовища підприємства, зниження темпів економічного розвитку); організаційно-соціальні (невизначеність попиту споживачів на пропоновані готелем послуги (продукт); швидка зміна потреб споживачів та несвоєчасне реагування підприємства на неї; депопуляризація (відсутність) належного туристичного іміджу країни; недостатня забезпеченість підприємства кваліфікованими та професійними кадрами; низький рівень життя населення країни); територіальні (зниження популярності місця локації готелю, недостатня конкурентоспроможність готелю у порівнянні з іншими на окремій території); фінансові (недосконалість банкової та податкової систем; неплатоспроможність постачальників супутніх послуг і споживачів конкретного готельного продукту (послуги); тимчасова відсутність високоліквідних активів (грошових коштів) у необхідній кількості; податкове навантаження на підприємство). Шостим фактором визначено стратегічний фактор впливу на систему ризик-менеджменту готелю, тобто сукупний результат динаміки політичних, зовнішньоекономічних, організаційно-соціальних,

територіальних та фінансових факторів, який характеризує ймовірність прийняття організацією своєї поведінки на ринку.

За результатами експертного анкетного опитування основних ланок управління досліджуваного підприємства визначено, що найбільш вагомий вплив на систему ризик-менеджменту готелю здійснюють: 1) організаційно-соціальна (з часткою у розмірі 1,05 од.) та фінансова (з часткою у розмірі 0,7 од.) група ризиків.

3. Здійснення оцінювання ефективності застосування заходів щодо мінімізації виявлених ризиків на підприємстві, попередньо було проведено аналіз звітності аудиторської компанії у кількості 5 осіб, яка тісно співпрацює з готелем. Найменш дієвими у діяльності готелю «Прем'єр Палац» визначено заходи із запобігання наступних ризиків у системі управління: недостатня забезпеченість кваліфікованими кадрами (1,6 б.); невизначеність регуляторного середовища підприємства (2,2 б.); неплатоспроможність постачальників і споживачів (2,8 б.); відсутність належного туристичного іміджу країни (3,4 б.); податкове навантаження на підприємство та тимчасова відсутність високоліквідних активів у необхідній кількості (3,6 б.); недостатній рівень пристосованості державного законодавства до міжнародних стандартів ведення бізнесу (3,8 б.); зниження темпів економічного розвитку (3,9 б.).

Здійснено зонування ризиків і відповідних заходів для їх запобігання та визначення, таким чином, рівня готовності досліджуваного підприємства протидіяти їм. Визначено, що заходи, які знаходяться у зонах високого, максимального та критичного ризиків, є неефективними та потребують негайного реагування і вирішення.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ГОТЕЛЮ «ПРЕМ'ЄР ПАЛАЦ», М. КИЇВ

3.1. Розробка програми удосконалення системи ризик-менеджменту готелю

На сьогоднішній день удосконалення та розвиток системи управління ризиками є одним із основних напрямів прогресивного та конкурентоспроможного позиціонування на ринку для більшості підприємств усіх сфер та видів економічної діяльності, у тому числі – для готельного бізнесу.

Сучасні умови функціонування підприємств готельного бізнесу, зокрема на вітчизняному ринку послуг, вимагають від їх керівництва прийняття актуальних стратегічних рішень на підставі проведення своєчасного аналізу та виявлення ризиків діяльності. Крім того, прийняття будь-якого стратегічного рішення потребує контролю та прогнозування успішності застосування обраних напрямів. Успішним вектором стратегічного управління останніх років є формування та розвиток системи ризик-менеджменту на підприємстві для його ефективного функціонування в цілому [54,56].

Проте, ґрунтовний аналіз питань стосовно сучасної системи управління ризиками дозволяє зробити висновки про те, що українські підприємства знаходяться тільки на самому початку шляху впровадження ризик-менеджменту у практику своєї діяльності. Зокрема, на багатьох готельних підприємствах управління ризиками носить фрагментарний, досить поверховий характер. Однією з основних причин, що заважають упровадженню ризик-менеджменту на українських підприємствах, є відсутність у керівництва компаній чіткого уявлення про переваги запровадження комплексної системи з управління ризиками на підприємстві [49, С. 162].

Згідно з аналізом фінансово-господарської діяльності готелю «Прем'єр Палац» визначено, що витрати, пов'язані з реалізацією підприємницьких ризиків, є достатньо високими. Відповідно, для його подальшого ефективного

функціонування керівництву необхідно зосередити увагу на ефективному управлінні ризиками на підприємстві.

Для зниження можливих втрат, пов'язаних з економічним ризиком, підприємство повинне оцінити можливі збитки, вирішити, які види ризиків і в якому обсязі брати на себе, а відповідальність за які - передавати іншим суб'єктам (контрагентам, партнерам тощо) [59]. Для управління прийнятими ризиками підприємству необхідно розробити програму, основною метою якої є зниження можливих втрат підприємства.

Таким чином, складання програми з удосконалення системи ризик-менеджменту готелю «Прем'єр Палац» проводиться за певною схемою (рис.3.3).

1. Аналіз господарської діяльності підприємства

- моніторинг фінансової звітності підприємства у динаміці;
- визначення "слабких місць" функціонування.

2. Виявлення факторів впливу на систему ризик-менеджменту готелю

- формулювання ризиків;
- визначення середовища генерування ризиків.

3. Оцінювання виявлених ризиків

- визначення ймовірності настання ризикованих подій;
- визначення наслідків настання ризикованих подій на діяльність готелю.

4. Здійснення ранжування ризиків

- визначення пріоритетних напрямів подолання ризиків (здійснення зонування ризиків);
- побудова карти ризиків.

5. Розробка та застосування методики впливу на ризики

- визначення основних форм профілактики ризику;
- визначення засобів впливу на ризики;
- визначення інструментів мінімізації (зниження) ступеня ризику

6. Аналіз успішності реалізованих заходів

- моніторинг та аналіз основних показників діяльності готелю після вживаних заходів;
- визначення ефективних засобів впливу на систему ризик-менеджменту .

7. Прогнозування розвитку системи ризик-менеджменту готелю

- здійснення періодичного оцінювання застосованих заходів подолання ризиків;
- здійснення періодичного аналізу настання ймовірних ризиків та своєчасна зміна пріоритетів їх вирішення.

Рис.3.3. Складові програми удосконалення системи ризик-менеджменту у готелі «Прем'єр Палац»

Джерело: розроблено автором на основі [49, С. 161].

Отже, основними складовими програми управління ризик-менеджментом досліджуваного підприємства готельного господарства доцільно визначити:

1. Здійснення аналізу господарської діяльності підприємства з метою ґрунтовного дослідження його фінансового стану та визначення недоліків («слабких місць») функціонування. Будь-яке підприємство відчуває на собі ризики, пов'язані з експлуатацією і збереженням його активів. І хоча вони і називаються випадковими, працювати над ними доводиться постійно і цілеспрямовано. Програми зі зниження випадкових ризиків необхідно узгоджувати з інвестиційним регламентом. Зокрема, реконструкція і модернізація діючого виробництва повинна забезпечувати зменшення ризиків аварій, травматизму, заподіяння екологічної шкоди і т. д. [49, С. 162].

З поміж внутрішніх операційних ризиків найбільшої шкоди завдають розкрадання та неефективність виконання бізнес-процесів. Ймовірність та втрати від першої групи ризиків визначаються якістю системи внутрішнього контролю. У випадку незадовільного стану системи внутрішнього контролю дані ризики можуть завдати збитків, порівняних до втрат від випадкових ризиків, а ймовірність їх виникнення перевищить 50 %. Типовим прикладом ризику другої групи є ризик втрати клієнтів. Більшість ризик-менеджерів оцінюють ймовірність і збитки від цього явища, не поділяючи причини ризику на внутрішні і зовнішні. При цьому втрату клієнтів пояснюють зовнішніми факторами, ігноруючи недоліки внутрішніх бізнес-процесів [28, С. 222].

2. Визначення факторів впливу на систему ризик-менеджменту готелю. Виявляти ризики доцільно за декількома напрямками: по-перше, необхідно визначити середовище, яке генерує ризики: виробництво, природні умови, економічна кон'юнктура, соціально-політична ситуація, персонал тощо [28, 222-223 с.]. Для виявлення факторів ризиків і формулювання самих ризиків доцільно здійснювати відповідний їх розподіл за певними критеріями, представленими у другому розділі випускної кваліфікаційної роботи. Після визначення факторів впливу та їх відповідних критеріїв на систему управління ризиками є можливість сформулювати ризики у кожному окремому підрозділі підприємства.

3. Оцінювання виявлених ризиків. Даний етап програми управління системою ризик-менеджменту готелю передбачає, у першу чергу, визначення ймовірності настання ризикованих подій; по-друге – визначенням ймовірних наслідків настання ризикованих подій на діяльність готелю в цілому. Ймовірність виникнення ризику та можливі наслідки (значущість ризику) оцінюється експертним шляхом. Перш за все, необхідно прийняти рішення щодо того, за допомогою якої шкали оцінювати наслідки подій і їх ймовірність. Кожне підприємство самостійно встановлює для себе критерії серйозності наслідків та ймовірності події.

4. Визначившись з грошовою оцінкою ризиків, яку можна здійснювати як для кожного ризику окремо, так і для різних сукупностей ризиків (при цьому необхідно враховувати ймовірність кожної з цих подій), необхідно виділити лише ті ризики, які є пріоритетними для управління ними. Для цього необхідно побудувати карту ризиків, яка представляє собою графічний і текстовий опис обмеженої кількості ризиків організації, по одній вісі якої вказується значущість ризику (серйозність наслідків), а по іншій — ймовірність ризику (частота його виникнення) [28, 126-127 с.].

У другому розділі випускної кваліфікаційної роботи було визначено чотири основні зони пропонованих заходів подолання ризиків відповідно до здійсненої експертної оцінки їх виявлення, на підставі чого була сформована відповідна графічна карта ризиків, яка відобразила основні результати проведених досліджень. Разом з тим, зазначена карта не є постійною, як і механізм прийняття управлінського рішення та потребує своєчасного коригування відповідно до змінних факторів впливу на систему ризик-менеджменту. Тобто, запропонована графічна карта повинна постійно доповнюватись відповідними змінами, адже багато ризиків зникають із завершенням певних бізнес-процесів. Ймовірність і наслідки раніше виявлених ризиків і оцінка їх пріоритетності можуть в подальшому змінитися або з'явитися нові ризики.

5. Розробка та застосування методики впливу на ризики, яка повинна передбачати визначення: 1) основних форм профілактики ризиків; 2) засобів впливу на них; 3) інструментів мінімізації (зниження) ступеня ризику.

До основних форм профілактики ризиків у сфері готельного бізнесу відносять:

- 1) уникнення ризиків, тобто виключення конкретного виду ризику шляхом: відмови від здійснення господарських операцій (рівень ризику надмірно високий і не відповідає критеріям фінансової політики підприємства); зниження частини позикових засобів у господарському обороті підприємства (таким чином, відмова від надмірного використання позикового капіталу дає можливість уникнути, у першу чергу, втрати фінансової стійкості підприємства);
- 2) диверсифікація ризиків - є найбільш обґрунтованим і відносно менш витратним способом зниження ступеня економічного ризику, а також дозволяє уникнути частини ризику при розподілі капіталу між різноманітними видами діяльності;
- 3) лімітування ризиків - ризик лімітується шляхом установлення відповідних економічних і фінансових нормативів [7, С.290].

Засобами зниження ризиків у діяльності підприємств готельного бізнесу є:

- компенсація ризику (у тому числі – використання у діяльності стратегічного планування, прогнозування зовнішньої економічної ситуації, моніторинг соціально-економічного та правового середовища, здійснення активного цілеспрямованого маркетингу тощо);
- збереження ризику – передбачає створення резервних фондів у натуральній або грошовій формі для подолання тимчасових ускладнень фінансово-комерційної діяльності; отримання кредитів та позик для компенсації збитків та відновлення виробництва тощо;
- передача ризику третій стороні (страхування, передача ризиків шляхом укладання договорів факторингу, хеджування) [7, С.290].

До інструментів мінімізації ступеня ризику прийнято відносити наступні: уникнення (відмова від реалізації заходу, пов'язаного із ризиком), прийняття (залишок всього ризику чи його частини на відповідальності підприємця. У цьому

випадку приймається рішення про покриття можливих втрат власними засобами), запобігання (відхилення від заходу, пов'язаного з ризиком, але запобігання ризику для особи, що приймає рішення, найчастіше означає відмову від прибутку), зниження (скорочення імовірності й обсягу втрат) [47, С.83].

6. Аналіз успішності реалізованих заходів повинен включати моніторинг та аналіз основних показників діяльності готелю після вживаних заходів для подолання виявлених ризиків. Тобто, кожен окремий захід, запропонований відповідно до визначених факторів впливу на систему ризик-менеджменту готелю повинен контролюватися відповідальним керуючим органом структурного підрозділу з ризик-менеджменту готелю. Основною задачею такого органу є визначення ефективних засобів впливу на систему управління ризиками з-поміж застосованих для подальшого ефективного функціонування підприємства в цілому.

7. Прогнозування розвитку системи ризик-менеджменту готелю. Для успішності функціонування системи ризик-менеджменту на підприємстві, у т.ч. – сфери готельного бізнесу, обов'язковим є здійснення оцінювання ефективності запропонованих заходів подолання визначених ризиків. Важливе значення має періодичність проведення даного оцінювання, адже характер та середовище виявлення ризиків є швидкозмінними та потребують відповідного швидкого реагування. У тому числі, рішення, які були надані та скоординовані на подолання виявлених ризиків, можуть втратити свою актуальність та призвести до неочікуваних наслідків у діяльності підприємства.

Після здійснення оцінювання актуальності виявлених ризиків необхідним є також виявлення ймовірних ризиків (у зв'язку з виробництвом нового готельного продукту або послуги, зміни споживчого сегменту або постачальників послуг тощо). Особливо вагому роль у даному питанні відіграє своєчасність зміни пріоритетів вирішення тих чи інших ризиків та прогнозування їх ймовірності подальшого існування.

Запропонована програма управління системою ризик-менеджменту дозволяє сформулювати ряд переваг для готелю «Прем'єр Палац», зокрема:

- 1) здійснення своєчасного моніторингу динаміки розвитку основних показників фінансово-господарської діяльності готелю;
- 2) визначення недоліків та ризиків функціонування підприємства;
- 3) встановлення причинно-наслідкових зв'язків середовища виникнення ризиків та ймовірних наслідків для готелю у разі їх ігнорування;
- 4) здійснення актуального оцінювання системи заходів щодо запобігання виявлених ризиків, встановлення пріоритетних меж їх вирішення;
- 5) прийняття ефективних управлінських рішень шляхом визначення конкретних інструментів мінімізації, способів зниження виявлених ризиків, а також – методів їх профілактики;
- 6) стабілізація внутрішнього середовища функціонування готелю і, відповідно, підвищення його конкурентного статусу на ринку готельних послуг.

Сфера готельного бізнесу є досить ризикованою у порівнянні з іншими сферами економічної діяльності. Разом з тим, динамічний розвиток системи управління ризиками на підприємствах дозволяє їм своєчасно здійснювати аналіз, виявляти актуальні недоліки функціонування, застосовувати конкретні інструменти їх вирішення та передбачувати подальший розвиток і функціонування підприємства на ринку [58]. Таким чином, підприємство готельного господарства забезпечуватиме та зміцнюватиме свої конкурентні позиції на ринку, збільшуватиме кількість постійних та задоволених споживачів, підвищуватиме вмотивованість та професійність персоналу, матиме можливість збільшити кількість робочих місць (зокрема, у разі створення спеціального структурного підрозділу з управління системою ризик-менеджменту) тощо.

3.2. Обґрунтування пропозицій щодо удосконалення системи ризик-менеджменту готелю

Сучасний стан національної економіки України характеризується високим рівнем відкритості, де сервісна діяльність вітчизняних підприємств готельного господарства стає однією з важливих ланок стабілізації та розвитку туризму як ключового напрямку інтеграції держави до системи світового господарства та

важливим чинником її економічного зростання. Стабільний розвиток, зміцнення економічного потенціалу держави в цілому в таких умовах багатот в чому залежить від здатності підприємств забезпечувати свою стійкість і стабільність функціонування як на вітчизняному, так і на світовому ринку [38].

Специфічне економічне, політико-правове поле, відмінний соціокультурний фон та жорстка конкурентна боротьба на зовнішніх ринках мають суттєвий вплив на фінансовий стан підприємств туристичного комплексу і, насамперед, підприємств готельного господарства. Значно підсилюється гострота окреслених проблем численними чинниками зовнішнього і внутрішнього характеру, високою еластичністю стану ринку готельних послуг та через соціально-економічні, політичні й інші фактори [38].

Готельно-ресторанний бізнес – один із найперспективніших і успішно розвинутих напрямків бізнесу в Україні. Особливістю цього бізнесу є орієнтація на Європейські сервісні стандарти й стрімкий перехід до них. Як і будь-який бізнес, готельний бізнес прагне до збільшення доходу й шукає ефективні шляхи для досягнення бажаного фінансового результату, але розвиток і функціонування готельно-ресторанного господарства ускладнюється низкою проблем. Однією з причин подібного протиріччя є відсутність надійної та достовірної інформації про стан ринку готельних послуг та відсутність належного сервісу. Наслідком цього є використання готелів не за призначенням, зниженням конкуренції на ринку готельних послуг, що ще більше погіршує стан готельно-ресторанного господарства та затримує вихід України на світовий туристичний ринок [22, С. 590].

На сучасному етапі функціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу виникають об'єктивні фактори, що ускладнюють процеси прийняття управлінських рішень, в умовах прискореного темпу суспільно-політичного життя. Збільшується обсяг «фахової» інформації, яку слід опанувати й використовувати у повсякденній діяльності, бурхливо розвивається наука й техніка, що спонукає до впровадження більш продуктивних і якісно нових зразків

обладнання, новітніх виробничих технологій та надання широкого спектра послуг [24].

Таким чином, сучасні підприємства готельного бізнесу все частіше почали стикатися з необхідністю своєчасного здійснення моніторингу, аналізу та виявлення ризиків, що загрожують системі управління в цілому та, відповідно, потребують удосконалення (створення) нової системи ризик-менеджменту у готельній індустрії.

Поточна стратегія управління системою ризик-менеджменту готелю «Прем'єр Палац» повинна бути направлена на визначення перспективних напрямів розвитку підприємства, способів його діяльності з урахуванням попередньо виявлених факторів та ризиків впливу у другому розділі випускної кваліфікаційної роботи.

Система ризик-менеджменту залежить від передумов, притаманних будь-якому підприємству, зокрема:

- планування та прогнозування перспективних напрямів розвитку підприємства у майбутньому;
- підприємства повинні мати можливість своєчасно бачити проблеми, які можуть виникнути, та забезпечити механізм їх вирішення;
- потенціал підприємств має бути налаштований на реальні можливості та стратегічні завдання, для того, щоб на основі розроблення цілей та своєчасного їх коригування, забезпечити необхідну позицію на ринку послуг;
- поточне управління є продовженням конкретизації стратегічного управління і має здійснюватися у рамках стратегії, що діє [8, С. 125].

На підставі вищезазначеного та отриманих результатів досліджень, здійснених у попередніх розділах, доцільно запропонувати алгоритм удосконалення системи ризик-менеджменту у готелі «Прем'єр Палац» (рис. 3.1.).

На нашу думку, для удосконалення системи ризик-менеджменту у готелі необхідно виокремити наступний цикл послідовних дій:



Рис.3.1. Алгоритм управління системою ризик-менеджменту готелю «Прем'єр Палац»

Джерело: розробка автора.

1) визначення цілей підприємства при здійсненні управління ризиками, якими, у даному випадку, повинні бути наступні: забезпечення реалізації стратегії розвитку та ефективного функціонування підприємства (у т.ч. – відповідно до ймовірних ризиків діяльності); забезпечення інтересів інвесторів, які присутні в управлінському складі готелю; забезпечення відповідності діяльності готелю вимогам чинного законодавства та внутрішнім нормативним документам; забезпечення відповідності структури активів та ризиків портфелів активів фондів в управлінні готелем вимогам відповідних нормативних документів фондів, а також чинному законодавству;

2) формування (удосконалення) функцій структурного підрозділу з управління ризиками. На сьогоднішній день, в організаційній структурі готелю «Прем'єр Палац» не передбачено наявності окремого структурного підрозділу, який здійснював би аналіз та контроль щодо виявлення ймовірних ризиків діяльності. Цю функцію на підприємстві виконує планово-фінансовий відділ.

Таким чином, на підприємстві повинно бути створено спеціальний підрозділ – відділ (або) відділення управління ризиками на чолі з ризик-менеджером. Функціями менеджера з управління ризиками є:

- прогнозування стану розвитку об'єкту управління на основі наявних тенденцій;
- формування організаційної структури управління ризиком;
- розробка основних положень та інструкцій ризик-менеджменту;
- забезпечення узгодженості роботи усієї команди ризик-менеджменту;
- мотивація працівників усіх ланок ризик-менеджменту;
- контроль функціонування системи ризик-менеджменту та коригування відхилень від намічених результатів [27, 62-63 с.].

Разом з тим, відсутність структурного підрозділу з управління системою ризик-менеджменту у діяльності досліджуваного об'єкта зумовлює необхідність зазначити його основні функціональні обов'язки, які представлені на рисунку 3.2.

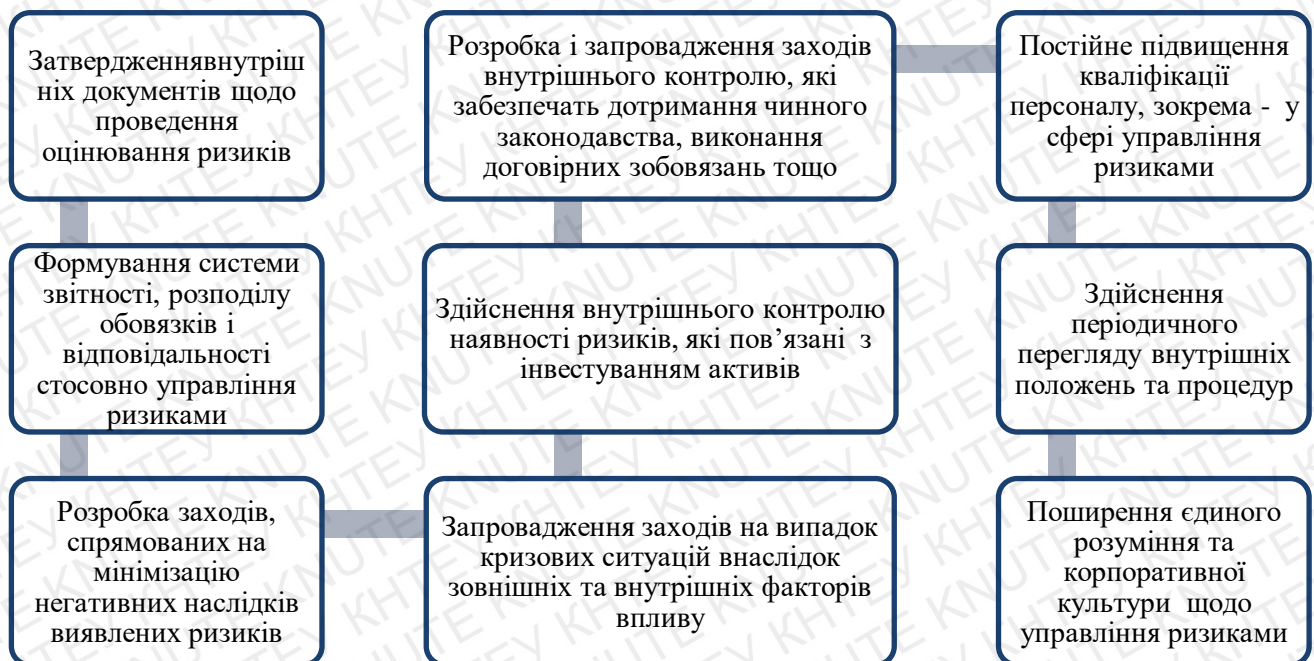


Рис.3.2. Основні функціональні обов'язки структурного підрозділу з ризик-менеджменту у готелі «Прем'єр Палац»

Джерело: побудовано автором на основі [27, 62-63 с.].

3) здійснення аналізу господарської діяльності підприємства – полягає у своєчасному моніторингу та аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища

функціонування готелю з метою подальшого виявлення основних ризиків та загроз здійснення підприємницької діяльності на ринку готельних послуг;

4) розробка та оцінка ефективності програми управління ризик-менеджментом на підприємстві. Ця програма повинна бути направлена на визначення ризиків, які загрожують діяльності підприємства в цілому, ідентифікації тих ризиків, які мають пріоритетність вирішення, засобів управління ризиками, оцінку та здійснення контролю над ними у майбутньому. Основні складові, які, на нашу думку, є ефективними для включення у програму удосконалення системи ризик-менеджменту досліджуваного об'єкта, представлено у попередньому параграфі випускної кваліфікаційної роботи;

5) на підставі отриманих результатів досліджень на попередніх етапах необхідним є прогнозування подальшого стратегічного розвитку підприємства та обрання пріоритетних векторів для успішного функціонування підприємства в цілому та системи ризик-менеджменту зокрема;

6) здійснення прогнозування успішності запропонованих заходів попередніх етапів визначеного циклу подій та виявлення недоліків у системі ризик-менеджменту з метою її удосконалення та ефективного функціонування готелю в цілому. У випадку мінімізації (ліквідації) виявлених ризиків або недосконалості системи управління ризиками доцільно здійснювати повторний цикл відповідно до вказаного алгоритму.

Для успішного функціонування підприємства на ринку факт виявлення ризику є недостатнім. Основним завданням у системі ризик-менеджменту є побудова ефективної стратегії управління, формування якої залежить від специфіки діяльності підприємства. Глобалізація економічних процесів, зростання конкуренції, збільшення впливу іноземних компаній обумовили широке визначення стратегічного мислення як єдиного правильного підходу до управління підприємством, а в сучасному кризовому періоді питання стратегічного управління набуває все більшої актуальності [2].

Виокремлюють чотири основні принципи, яких необхідно дотримуватись при виборі тієї чи іншої стратегії ризик-менеджменту у кожній конкретній ситуації:

1) необхідно передавати ризик третій стороні (страхувати) у тих ситуаціях, коли ймовірні збитки внаслідок несприятливих подій досить суттєві, а ймовірність їх настання невелика;

2) потрібно уникати ризику у ситуаціях, коли збитки внаслідок несприятливих подій значимі, а ймовірність їх настання невелика;

3) доцільно ризикувати у тих випадках, коли збитки внаслідок настання несприятливих подій незначні, а ймовірність їх настання невелика [51, С. 121].

Результати аналізу господарської діяльності готелю «Прем'єр Палац» дозволили ідентифікувати основні задачі, на виконання яких зосереджено основну увагу керівництва підприємства, зокрема:

1) забезпечення охорони і безпеки гостей і їхнього особистого майна під час перебування в готелі;

2) захист майна готелю від ворожих дій (крадіжок, вандалізму і т.д.);

3) забезпечення захисту готелю (будівлі безпосередньо і всього, що в ньому знаходиться) від терористичних актів (нападів, саботажу і т.д.);

4) підтримка суспільного порядку і забезпечення належних норм поведінки у готелі;

5) організація та забезпечення спокою гостей, а також дотримання конфіденційності інформації під час їхнього перебування у готелі;

6) організація сумлінного та чесного персоналу;

7) надання готелем спеціальних послуг по забезпеченню підвищеної безпеки високопоставлених осіб.

Проте, на підставі здійснених досліджень щодо виявлення факторів впливу на систему ризик-менеджменту готелю, а також ряду проведених розрахунків і зонування пропонованих заходів відповідно до оцінки виявлених ризиків у готелі, доцільно стверджувати, що керівництву необхідно сформулювати кардинально нові стратегічні напрями для удосконалення та підвищення

ефективності управління підприємством в цілому і системи ризик-менеджменту зокрема.

Стратегічні напрями удосконалення системи управління ризиками на підприємстві відповідно до критичної, максимальної та високої зон ризику (визначено, як пріоритетні для вирішення) представлено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Стратегічні напрями удосконалення системи ризик-менеджменту готелю «Прем'єр Палац»

№ п/п	Ідентифікований ризик	Визначена зона ризику	Середня оцінка застосовуваних заходів, балів	Стратегічні напрями розвитку системи ризик-менеджменту готелю
1.	Недостатня забезпеченість кваліфікованими кадрами	Критична	1,6	Тісна співпраця з ВНЗ; відбір кандидатів серед раніше підготовлених; розробка програм обміну кадрами із закордонними партнерами.
2.	Невизначеність регуляторного середовища підприємства	Максимальна	2,2	Активна участь у розробці та наданні пропозицій до державного апарату управління; своєчасний моніторинг та внесення змін до документообороту підприємства відповідно до чинного законодавства.
3.	Неплатоспроможність постачальників і споживачів		2,8	Моніторинг споживчого ринку та ринку постачальників; проведення «прозорих» тендерів у системі «Prozorro» та ретельний відбір постачальників; своєчасне регулювання цін на готельний продукт (послугу) у співвідношенні «ціна/якість».
4.	Відсутність належного туристичного іміджу країни		3,4	Тісна співпраця з представниками відповідних органів управління на державному рівні; пропонування готельного продукту/послуги з урахуванням національних особливостей країни; активна участь у пропагуванні вітчизняного готельного ринку на міжнародній арені за рахунок співпраці з туроператорами, асоціаціями, створення спільних проектів з конкурентами тощо.

		<i>Продовження табл. 3.1</i>		
5.	Податкове навантаження на підприємство	Висока	3,6	Обрання оптимальної стратегії управління ризиками, порівнюючи ступінь зниження ризику та вартість заходів з їх управління
6.	Тимчасова відсутність високоліквідних активів (грошових коштів) у необхідній кількості		Аналіз та пошук найбільш привабливих методів реалізації власної послуги/продукції.	
7.	Недостатній рівень пристосованості державного законодавства до міжнародних стандартів	3,8	Розробка спільних проєктів та законодавчих актів з представниками нашої країни та міжнародних готельних мереж; Участь у міжнародних симпозиумах, конференціях тощо; тісна співпраця з ВНЗ.	
8.	Зниження темпів економічного розвитку	3,9	Постійна актуалізація пропонованого готельного продукту/послуги.; своєчасне регулювання цін на готельний продукт (послугу) у співвідношенні «ціна/якість».	
9.	Невизначеність попиту споживачів на пропоновані готельні послуги	4,0	Моніторинг ринку потреб споживачів; своєчасна актуалізація продуктового портфелю готелю; встановлення відповідних цін на готельний продукт/послугу; розширення системи каналів збуту готельного продукту/послуги; розширення рекламних засобів поширення готельного продукту/послуги.	

Джерело: складено автором.

Отже, для ефективного функціонування системи ризик-менеджменту готелю «Прем'єр Палац» необхідним є визначення стратегічних напрямів її розвитку. На нашу думку, першочерговими до виконання варто вважати вектори, визначені для високої, максимальної та критичної зон ризику. Це зумовлено, у першу чергу, низькою оцінкою експертної групи тих заходів, які застосовує підприємство для мінімізації/ліквідації ризиків і, які залишають практично невидимий ефект для системи управління ризиками на підприємстві.

Результати, представлені у таблиці 3.1 дають підстави стверджувати, що запропоновані нові стратегічні пріоритети дозволять сформувавши кардинально

нову політику ризик-менеджменту на підприємстві та зміцнити його конкурентні позиції як на вітчизняному, так і на міжнародному ринку готельних послуг.

Висновки до розділу 3

На підставі отриманих результатів у третьому розділі випускної кваліфікаційної роботи доцільно зробити наступні висновки:

1. Визначено, що для зниження можливих втрат, пов'язаних з економічним ризиком, підприємство повинне оцінити можливі збитки, вирішити, які види ризиків і в якому обсязі брати на себе, а відповідальність за які - передавати іншим суб'єктам (контрагентам, партнерам тощо). Для управління прийнятими ризиками підприємству необхідно розробити програму, основною метою якої є зниження можливих втрат підприємства. На підставі ґрунтовного аналізу фінансово-господарської діяльності готелю «Прем'єр Палац» було розроблено програму з удосконалення системи ризик-менеджменту підприємства з виокремленням наступних складових: 1) здійснення аналізу господарської діяльності підприємства з метою ґрунтовного дослідження його фінансового стану та визначення недоліків («слабких місць») функціонування; 2) визначення факторів впливу на систему ризик-менеджменту готелю; 3) проведення оцінювання виявлених ризиків; 4) визначення пріоритетних ризиків для вирішення шляхом побудови карти ризиків; 5) розробка та застосування методики впливу на ризики, яка повинна передбачати визначення: основних форм профілактики ризиків; засобів впливу на них; інструментів мінімізації (зниження) ступеня ризику; 6) аналіз успішності реалізованих заходів за рахунок моніторингу та аналізу основних показників діяльності готелю після вживаних заходів для подолання виявлених ризиків; 7) прогнозування розвитку системи ризик-менеджменту готелю за рахунок здійснення оцінювання ефективності запропонованих заходів подолання визначених ризиків. Запропонована розробка програми з удосконалення системи ризик-менеджменту готелю та його ефективного функціонування в цілому дозволить підвищити конкурентний статус підприємства як на вітчизняному, так і на світовому ринку готельних послуг.

2. Для ефективного функціонування системи ризик-менеджменту готелю «Прем'єр Палац» необхідним є визначення стратегічних напрямів її розвитку. У зв'язку з цим, запропоновано алгоритм удосконалення системи ризик-менеджменту у готелі, який, у свою чергу, складається з циклу наступних послідовних дій: 1) визначення цілей підприємства при здійсненні управління ризиками; 2) формування (удосконалення) функцій структурного підрозділу з управління ризиками (сформовано авторами відповідно до специфіки діяльності досліджуваного підприємства готельного господарства); 3) здійснення аналізу господарської діяльності підприємства; 4) розробка та оцінка ефективності програми управління ризик-менеджментом на підприємстві; 5) прогнозування подальшого стратегічного розвитку підприємства та обрання пріоритетних векторів для успішного функціонування підприємства в цілому та системи ризик-менеджменту зокрема; 6) здійснення прогнозування успішності запропонованих заходів попередніх етапів визначеного циклу подій та виявлення недоліків у системі ризик-менеджменту з метою її удосконалення та ефективного функціонування готелю в цілому. У випадку мінімізації (ліквідації) виявлених ризиків або недосконалості системи управління ризиками доцільно здійснювати повторний цикл відповідно до вказаного алгоритму.

Основним завданням у системі ризик-менеджменту є побудова ефективної стратегії управління, формування якої залежить від специфіки діяльності підприємства. Тому, на підставі здійснених досліджень щодо виявлення факторів впливу на систему ризик-менеджменту готелю, а також ряду проведених розрахунків і зонування пропонованих заходів відповідно до оцінки виявлених ризиків у готелі запропоновано стратегічні напрями удосконалення системи управління ризиками на підприємстві відповідно до критичної, максимальної та високої зон ризику.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У результаті досліджень, здійснених у випускній кваліфікаційній роботі, доцільно зробити наступні висновки:

1. Актуальність дослідження питання щодо формування та функціонування системи ризик-менеджменту на підприємстві готельного бізнесу є очевидною. Готельний бізнес є перспективною галуззю економіки України та основною складовою туристичної галузі нашої держави. Він забезпечує розвиток туристичної галузі, економіки країни загалом та є складовою сфери обслуговування, що, в свою чергу, впливає на зайнятість населення, сприяє наповненню держбюджету, залученню капіталів та розвитку інфраструктури.

Здійснений ґрунтовний аналіз літературних джерел щодо питань управління ризиками на підприємстві, у тому числі – сфери готельного бізнесу, дозволив сформулювати основні підходи до сутності концепту «ризик» та узагальнити наукові погляди щодо сутності поняття ризик-менеджменту. Надано обґрунтоване визначення концепту ризик-менеджменту з урахуванням специфіки діяльності підприємств готельного господарства.

Досліджено класифікацію ризиків у діяльності підприємств сфери готельного бізнесу. Визначено основні ризики та загрози, які притаманні специфіці функціонування готельних підприємств.

2. Визначено основні завдання ризик-менеджменту з урахуванням специфіки діяльності підприємств готельного бізнесу. Запропоновано алгоритм процесу управління системою ризик-менеджменту на підприємствах сфери готельних послуг, який включає наступні етапи: 1) планування ризик-менеджменту з врахуванням та оцінкою особливостей діяльності підприємства; 2) ідентифікація ризиків; 3) аналіз та оцінка виявлених ризиків; 4) формування стратегії реагування та управління ризиками, яка включає вибір методів управління ризиками відповідно до специфіки їх виявлення; 5) розробка та реалізація програми ризик-менеджменту; 6) аналіз результатів і вдосконалення системи ризик-менеджменту.

Досліджуючи питання методики оцінювання системи ризик-менеджменту на підприємстві, зокрема - сфери готельних послуг, виокремлено області та зони ризику, в межах яких втрати підприємства не повинні перевищувати граничного значення встановленого рівня ризику.

Визначено компоненти управління ризиком за методологією COSO ERM для ефективного та комплексного оцінювання системи ризик-менеджменту на підприємстві готельного бізнесу.

3. У процесі здійснення стратегічного аналізу готелю «Прем'єр Палац» на підставі звітів про фінансові результати підприємства за останніх п'ять років його діяльності встановлено, що динаміка чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) готелю в цілому є позитивною та має систематичну щорічну тенденцію до зростання, зокрема: у 2018 році – на 10,6% порівняно з 2017 р. та, орієнтовно, у 2,7 разів порівняно з 2014 р. Використовуючи методологію SPACE-аналізу, було надано оцінку стратегічного становища та дій готелю «Прем'єр Палац». Згідно з отриманими результатами проведених розрахунків конкурентну стратегію у квадранті стабільного середовища функціонування рекомендовано до застосування у діяльності досліджуваного об'єкта.

4. На підставі ґрунтовного аналізу господарської діяльності готелю «Прем'єр Палац» визначено основні фактори впливу та їх відповідні критерії на формування та функціонування системи ризик-менеджменту на підприємстві, зокрема політичні (нестабільність політичної ситуації в країні та загострення політичних конфліктів на державному і міжнародному рівнях); зовнішньоекономічні (дестабілізація економічного життя в країні, недостатній рівня пристосованості державного законодавства до міжнародних стандартів ведення готельного бізнесу, невизначеність регуляторного середовища підприємства, зниження темпів економічного розвитку); організаційно-соціальні (невизначеність попиту споживачів на пропоновані готелем послуги (продукт); швидка зміна потреб споживачів та несвоєчасне реагування підприємства на неї; депопуляризація (відсутність) належного туристичного іміджу країни; недостатня

забезпеченість підприємства кваліфікованими та професійними кадрами; низький рівень життя населення країни); територіальні (зниження популярності місця локації готелю, недостатня конкурентоспроможність готелю у порівнянні з іншими на окремій території); фінансові (недосконалість банкової та податкової систем; неплатоспроможність постачальників супутніх послуг і споживачів конкретного готельного продукту (послуги); тимчасова відсутність високоліквідних активів (грошових коштів) у необхідній кількості; податкове навантаження на підприємство). Шостим фактором визначено стратегічний фактор впливу на систему ризик-менеджменту готелю, тобто сукупний результат динаміки політичних, зовнішньоекономічних, організаційно-соціальних, територіальних та фінансових факторів, який характеризує ймовірність прийняття організацією своєї поведінки на ринку.

Здійснено анкетне опитування експертів, за результатами якого визначено, що найбільш вагомий вплив на систему ризик-менеджменту готелю здійснюють: 1) організаційно-соціальна (з часткою у розмірі 1,05 од.) та фінансова (з часткою у розмірі 0,7 од.) група ризиків.

5. Здійснення оцінювання ефективності застосування заходів щодо мінімізації виявлених ризиків на підприємстві, попередньо було проведено аналіз звітності аудиторської компанії у кількості 5 осіб, яка тісно співпрацює з готелем. Найменш дієвими у діяльності готелю «Прем'єр Палац» визначено заходи із запобігання наступних ризиків у системі управління: недостатня забезпеченість кваліфікованими кадрами (1,6 б.); невизначеність регуляторного середовища підприємства (2,2 б.); неплатоспроможність постачальників і споживачів (2,8 б.); відсутність належного туристичного іміджу країни (3,4 б.); податкове навантаження на підприємство та тимчасова відсутність високоліквідних активів у необхідній кількості (3,6 б.); недостатній рівень пристосованості державного законодавства до міжнародних стандартів ведення бізнесу (3,8 б.); зниження темпів економічного розвитку (3,9 б.).

Здійснено зонування ризиків і відповідних заходів для їх запобігання та визначення, таким чином, рівня готовності досліджуваного підприємства

протидіяти їм. Визначено, що заходи, які знаходяться у зонах високого, максимального та критичного ризиків, є неефективними та потребують негайного реагування і вирішення.

6. Сучасні умови функціонування підприємств готельного бізнесу, зокрема на вітчизняному ринку послуг, вимагають від їх керівництва прийняття актуальних стратегічних рішень на підставі проведення своєчасного аналізу та виявлення ризиків діяльності. Крім того, прийняття будь-якого стратегічного рішення потребує контролю та прогнозування успішності застосування обраних напрямів. Успішним вектором стратегічного управління останніх років є формування та розвиток системи ризик-менеджменту на підприємстві для його ефективного функціонування в цілому.

Тому, на підставі отриманих результатів у попередніх розділах випускної кваліфікаційної роботи, було розроблено програму удосконалення системи ризик-менеджменту готелю «Прем'єр Палац» з виокремленням семи основних складових, які, у свою чергу, включають виконання відповідних завдань для досягнення поставлених цілей. Запропонована розробка програми з удосконалення системи ризик-менеджменту готелю та його ефективного функціонування в цілому дозволить підвищити конкурентний статус підприємства як на вітчизняному, так і на світовому ринку готельних послуг.

7. Основним завданням у системі ризик-менеджменту є побудова ефективної стратегії управління, формування якої залежить від специфіки діяльності підприємства. Тому, на підставі здійснених досліджень щодо виявлення факторів впливу на систему ризик-менеджменту готелю, а також ряду проведених розрахунків і зонування запропонованих заходів відповідно до оцінки виявлених ризиків у готелі запропоновано стратегічні напрями удосконалення системи управління ризиками на підприємстві відповідно до критичної, максимальної та високої зон ризику.

Для ефективного функціонування системи ризик-менеджменту готелю «Прем'єр Палац» запропоновано узагальнений алгоритм удосконалення системи ризик-менеджменту, який, у свою чергу, складається з циклу визначених

послідовних дій. Дотримання принципу своєчасності виконання визначених кроків алгоритму дозволить досліджуваному готельному підприємству вийти на новий конкурентоспроможний рівень розвитку та, у подальшому, ефективно функціонувати.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артищук І.В. Актуальні проблеми антикризового управління / І.В. Артищук // Центральна спілка споживчих товариств України. Львівський торговельно-економічний університет. – 2017. – С. 421.
2. Балахініна А.В. Управління підприємством в умовах невизначеності та ризику / А.В. Балахініна // Управління розвитком. – 2011. – № 20. – С. 159.
3. Бланк І.О. Фінансове забезпечення розвитку підприємств : монографія / І.О.Бланк, Н.М. Гуляєва, Г.В. Ситник та ін.; заред. І.О.Бланка. - Київ : Київ. над. торг.-екон. ун-т, 2011. - 343 с.
4. Бойко І.А. Дослідження методів оцінювання фінансових ризиків / І.А. Бойко. – Режим доступу : <http://www.global-national.in.ua/issue-8-2015/16-vipusk-8-listopad-2015-r/1444-bojko-i-a-doslidzhennya-metodiv-otsinyuvannya-finansovikh-rizikiv>
5. Бортник Л. В. Організаційні та економічні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу: автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 — економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Л. В. Борт-ник. — Одеса: Одеський національний економічний університет, 2014. — 21 с. <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/3690/>
6. Бурденюк Т.Г. SPACE-аналіз як метод формування стратегічних альтернатив підприємства / Т.Г. Бурденюк // Економічний аналіз: збірник наукових праць. – Тернопіль. – «Економічна думка». – 2011. – С.44-50.
7. Вербіцька І.І. Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур / І.І. Вербіцька // Сталий розвиток економіки. Міжнародний науково-виробничий журнал. – 2013. - №5 (22). – С. 282-291.
8. Виноградська А.С. Розвиток туристичного бізнесу / А. С. Виноградська // Бізнес-інформ. – 2016. – № 9 – 10. – С. 122 – 127.

9. Вітлінський В. В. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком : навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / В. В. Вітлінський, П. І. Верченко. – К. : КНЕУ, 2000. – 292 с.
10. Волков Ю.Ф. Введення в готельний і туристичний бізнес: Навч. пос. / Ю.Ф. Волков. – К., 2014. – 272 с.
11. Гавловська Н. І. Об'єктивізація загроз та ризиків у діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу / Н. І. Гавловська, Є. М. Рудніченко // Materials of the X International scientific and practical conference, «Scientific horizons-2014». – Vol. 2. Economic science. – Sheffield : Science and education LTD, 2014. - S. 3-7.
12. Герасимчук Н.А. Економічні і фінансові ризики / Н.А. Герасимчук, Т.В. Мірзоева, О.А. Томашевська // НУБіП України. - Київ : Компринт, 2015. - 288 с.
13. Головач Т. В. Ризик-менеджмент: зміст і організація на підприємстві / Т.В. Головач, А. Б. Грушевицька, В. В. Швид // Вісник Хмельницького національного університету. Екон. науки. – 2009. - № 3. - Т. 1. – С. 157-163.
14. Гуржій Н.М. Ризик-менеджмент крипто валют як новий інструмент збереження фінансів приватних осіб / Н.М. Гуржій, В.О. Проценко // Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. – 2018. - №4 (06). – 62-68 с.
15. Донець Л.І. Економічні ризики та методи їх вимірювання : навчальний посібник / Л.І. Донець. – К. : Центр навчальної літератури, 2016. – 312 с.
16. Давидова О.Ю. Ключові фактори управління ризиками на підприємствах ресторанного господарства / О.Ю. Давидова // Економічні науки. – 2017. – Вип. 25. - Ч.1. – С. 128-132.
17. Дикань В. Л. Дослідження міжнародних стандартів управління ризиками / В. Л. Дикань, І.М. Посохов // Бізнес інформ.- 2014.- № 1. - С. 314-319.
18. Жадан Т.А. Економічна сутність прогнозування: дослідження основних підходів / Т.А. Жадан // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – 2011. - № 3 (57). – С.242-246.

19. Жадан Т.А. Програмно-цільове управління ризиками готельно-ресторанного бізнесу / Т.А. Жадан // Підприємництво у туристичному і готельному бізнесі. – 2017. – С. 74-78.
20. Завідна Л.Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку : монографія / Л.Д. Завідна. – Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. – 600 с.
21. Кашуба В.М. Ризик-менеджмент як система управління фінансовими ризиками компанії / В.М. Кашуба // «Етап: економічна теорія, аналіз, практика». – 2012. – № 2. – С. 68-83.
22. Ковешніков В.С. Організація готельно-ресторанної справи: навч. посіб. / В.С. Ковешніков, М.П. Мальська, Х.Й. Роглев. – К.: Кондор, 2015. – 752 с.
23. Корж Н.В. Методи управління фінансовими ризиками / Н.В. Корж // Междунар. науч. журн. - 2016. - Т.2. - № 10 Купин Є.М. Теоретичні та прикладні аспекти аутсорсингу / Є.М.Купин // Вісн. Хмельниц. нац. ун-ту. – 2011. – № 1. – С. 213-217
24. Корнійчук Ю. Готельний ринок України: стан та перспективи [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://realt. aviso. ua/uk/news?id=b0a31638'a89c'47d2'b80a'109234314216>.
25. Леонт'єва Ю.Ю. Класифікація ризиків виробничої діяльності готельного підприємства [Електронний ресурс] /Ю.Ю. Леонт'єва, Д.С. Почепинець // Науково-технічний збірник. — 2012. — № 102. — Режим доступу : <http://eprints.kname.edu.ua/25423/1/518-522%20%D0%9B%D0%B5%D0%BE%D0%BD%D1%82%D1%94%D0%B2%D0%B0%20%D0%AE%D0%AE.pdf>
26. Литвин О.В. Роль конкуренції в ефективній діяльності підприємств готельного господарства / О.В. Литвин // Стратегічні перспективи готельно-ресторанного бізнесу в Україні: досвід, проблеми та інновації. - I Всеукр. наук.-практ інтернет-конф. (14-15 лютого 2019 року) / Міністерство освіти і науки України; Житомирський державний університет імені Івана Франка. – Житомир, 2018. – 40 с.
27. Литюга Ю.В. Ризики інноваційної діяльності та сучасні аутсорсингові моделі її здійснення / Ю.В. Литюга, Н.В. Ревуцька // Стратегія

економічного розвитку України : зб. наук. праць / гол. ред. А.П. Наливайко. – К. : КНЕУ, 2012. – № 30. – С. 61–67.

28. Лук'янова В.В. Економічний ризик : навчальний посібник / В.В. Лук'янова, Т.В. Головач. – К. : ВЦ «Академія», 2012. – 462 с.
29. Матвійчук А.В. Аналіз і управління економічним ризиком : навч. посібник / А.В. Матвійчук. – К. : Центр навчальної літератури, 2015. – 224 с.
30. Магас Н.В. Причини виникнення фінансових ризиків підприємств готельно-ресторанного бізнесу / Н.В. Магас // Економіка та суспільство. – 2016. - №3. – С. 226-229.
31. Остапенко Я. О. Статистичний аналіз підприємств готельного господарства та прогнозування його розвитку / Я. О. Остапенко // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – Вип. 8. – С. 1216 – 1221.
32. Офіційний сайт Державної служби статистики [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
33. Офіційний сайт ПАТ «Прем'єр Палац». – Режим доступу : <https://premier-palace.phnr.com/>
34. Охота В. І. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств готельної індустрії / В. І. Охота // Інвестиції : практика та досвід. – 2017. – № 5. – С. 46-49.
35. Подлепіна П.О. Конкурентоспроможність як чинник підвищення ефективності функціонування готельних підприємств / П.О. Подлепіна // Вісник Харківського університету імені В. Н. Каразіна. — 2013. — № 1042. — С. 128—131.
36. Полтавська О.В. Забезпечення ефективності функціонування підприємств готельного господарства / О.В. Полтавська // Економічна наука. – 2016. – С. 25-29.
37. Проскура В.Ф. Вплив ризиків на перспективу розвитку готельно-ресторанного бізнесу в регіоні / Проскура В.Ф., Коріш Ю.В. // Мукачівський державний університет. – 2017. – С. 70-81.
38. Проценко Я.В. Управління фінансовою стабільністю підприємства

готельного господарства: десерт. на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 — економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Я.В. Проценко. — К: Київ. нац. торг.-економ. ун-т, 2018. — <https://knute.edu.ua/file/Mg==/5dc7325105fb2709767d00dc53053cea.pdf>

- 39.Проценко Я.В. Трендовий аналіз фінансової стабільності підприємств готельного господарства / Я.В. Проценко // Проблеми і перспективи економіки та управління : наук. журн. – 2018. - №1 (13). – С. 80-85.
- 40.Пятницька Г.Т., Найдюк В.С. Сучасні тренди розвитку ресторанного господарства в Україні. Економіка та держава. - 2017. - № 9. - С. 66–73.
- 41.Руденко Г.Р. Теоретичні основи управління ризиками в інноваційній діяльності вітчизняних підприємств / Г.Р. Руденко // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – Вип. 16. – С. 447–452.
- 42.Рудніченко Є. М. Оцінювання та моделювання впливу суб'єктів митного регулювання на систему економічної безпеки підприємства: [монографія] / Є.М. Рудніченко. — Луганськ: Промдрук, 2014. — 389 с.
- 43.Семенова К.Д. Виявлення та оцінка ризиків як елемент забезпечення конкурентоспроможності підприємства / К.Д. Семенова, К.І. Тарасова // Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення : [монографія / за заг. ред. О.Г. Янкового. – Одеса : Атлант, 2013. – С. 337–352.
- 44.Стешенко О.Д. Дослідження ризиків та страхування в готельно-ресторанному бізнесі та управління ними / Стешенко О.Д., Белашова В.О. // International Scientific Journal “Internauka”. – 2018. – 55-71.
- 45.Ткаченко Ю.М. Проблеми та перспективи розвитку готельного бізнесу в умовах сьогодення / Ю.М. Ткаченко, Ю.Г. Лелі // Економіка та управління підприємствами. – 2016. – №12.1. – С. 185-189.
- 46.Чайкіна А.О. Особливості впровадження ризик-менеджменту на українських підприємствах / А.О. Чайкіна, К.М. Колідуб // Економіка, менеджмент і маркетинг. – Бізн.-інформ. – 2017. - №11. – С. 454-459.

- 47.Шестов Л.С. Система ризиків в управлінні підприємством готельного господарства / Л.С. Шестов. – Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – 2012. – С. 82-89.
- 48.Штефанек Д. Управління підприємницьким ризиком / Д. Штефанеч, В. Паляниця. – Тернопіль: “Економічна думка”, 2010. – 224 с.
- 49.Якошь І.С. Карта ризиків як елемент програми управління ризиками / І.С. Якошь // Вісник економічної науки України. — 2010. — № 1 (17). — С. 160-162.
- 50.Янковський Н.А. Підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності виробничого комплексу / Н.А. Янковський. – Донецьк:, 2011. – 430 с.
- 51.Barton, Tomas L., Shenkir, Uiliam G., Uoker, Pol L. (2008), Risk-menedzhment [Risk management. Practice of leading companies], Vilyams, 208 p.
- 52.Bharwani, S. & Mathews, D. Risk identification and analysis in the hospitality industry: Practitioners’ perspectives from India. Worldwide Hospitality and Tourism Themes. – 2012. - №4(5). – P. 410-427.
- 53.Nezdoyminov S. Small business of hospitality in the context of the social entrepreneurship development / S. Nezdoyminov, O. Shykina // Journal Association 1901 SEPIKE. – 2016. – № 15. – P. 118–121.
- 54.Allianz Risk Barometer (2017). - Режим доступу : https://www.agcs.allianz.com/assets/PDFs/Reports/Allianz_Risk_Barometer_2017_EN.pdf
- 55.Global tourism industry – Statistics & Facts [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.statista.com/topics/962/global-tourism> – Назва з екрана.
- 56.Hotel Risk Management: The Safety-Service Balancing Act. - Режим доступу : <https://www.heffins.com/news-events/blog/hotel-risk-management-safety-service-balancing-act> - Назва з екрана.
- 57.How to manage facility management processes in the areas of restaurant and hotel industry [Електронний ресурс]. – Режим доступу :

<https://eba.com.ua/en/fm-v-horeca-yak-upravlyaty-protsesamy-facility-management-v-sferah-gromadskogo-harchuvannya-ta-gotelnogo-gospodarstva/>

58. Портал готельного та ресторанного бізнесу [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://prohotelia.com/>.

59. Risk management in the hospitality industry. – Режим доступу : <https://www.santam.co.za/about-us/media/specialist-business/risk-management-in-the-hospitality-industry/> - Назва з екрана.