

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2023.01.08>

JEL classification: D21, D81, L83

UDC: 338.48:640.4

Наталія БОГДАН

доктор економічних наук,

професор,

професор кафедри туризму і готельного господарства,

Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, Україна

E-mail: Nataliya.Bogdan@kname.edu.ua

ORCID ID: 0000-0002-8176-9721

ResearcherID: F-6335-2019

Лариса ОБОЛЕНЦЕВА

доктор економічних наук,

професор,

завідувачка кафедри туризму і готельного господарства,

Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, Україна

E-mail: Larysa.obolentseva@gmail.com

ORCID ID: 0000-0001-7085-6902

ResearcherID: G-2395-2018

Дмитро СОКОЛОВ

старший викладач кафедри підприємництва та бізнес адміністрування,

Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, Україна

E-mail: Sokolov.dv.1969@gmail.com

ORCID ID: 0000-0002-3237-0095

Юлія КРАСНОКУТСЬКА

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри туризму і готельного господарства,

Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, Україна

E-mail: y0506180284@gmail.com

ORCID ID: 0000-0001-7241-1237

ДЕТЕРМІНАНТИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ТУРІНДУСТРІЇ: РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ

АНОТАЦІЯ

Вступ. Туристична індустрія є однією із галузей, що сприяє розвитку національної економіки, втім, для підвищення ефективності її функціонування необхідні системні дослідження щодо пошуків напрямів управління її розвитком з оглядом на кризові умови. Аналіз ситуації в сфері розвитку туристської індустрії дозволяє дійти висновку, що найбільш гострою проблемою, з якою найчастіше стикаються менеджери підприємств туріндустрії, є загрози внутрішнього середовища та невизначеність та змінність зовнішнього середовища, особливо, в умовах кризових явищ. Від вирішення цієї проблеми залежить як рівень процвітання підприємств, так і розвиток туризму в країні загалом.

© Наталія Богдан, Лариса Оболенцева, Дмитро Соколов, Юлія Краснокутська, 2023

Отримано: 23.02.2023 р.

Рекомендовано до друку: 12.03.2023 р.

Опубліковано: 29.03.2023 р.



Ця стаття розповсюджується на умовах ліцензії Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0, яка дозволяє необмежене повторне використання, розповсюдження та відтворення на будь-якому носії, за умови правильного цитування оригінальної роботи.

Як цитувати:

Богдан Н., Оболенцева Л., Соколов Д., Краснокутська Ю. Детермінанти стратегії розвитку підприємств туріндустрії: ризик-менеджмент. *Економічний аналіз*. 2023. Том 33. № 1. С. 8-17. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2023.01.08>

Незважаючи на значну кількість публікацій, які присвячені проблематиці ризиків, у літературі не отримали належного висвітлення особливості управління ними в туридустрії, де рівень ризиків високий, а рівень управління ними недостатньо ефективний.

Мета статті полягає в дослідженні особливостей ризик-менеджменту як складового елементу стратегії розвитку підприємств туристської індустрії та розробленні рекомендації щодо впровадження в їхню діяльність дієвого інструментарію ризик-менеджменту.

Метод (методологія) дослідження включає низку загальнонаукових методів дослідження, а саме: метод теоретичного узагальнення, абстрактно-логічний та метод угруповання; при здійсненні емпіричних досліджень застосовано експертний метод та інтегральний розрахунковий метод.

Результати. В результаті проведеного дослідження отримано елементи наукової новизни, що полягають у наступному: задля забезпечення ефективної реалізації методів ризик-менеджменту розроблено рекомендації щодо комплексу взаємопов'язаних дій з метою формування дієвої системи управління ризиками; здійснено систематизацію інструментарію ризик-менеджменту підприємств туридустрії відповідно із внутрішніми факторами ризику і структуровано їх з оглядом на готельний бізнес в умовах кризи, що формує підґрунтя для розроблення антиризикової програми готельних підприємств.

Враховуючи актуальність та складність проблеми, необхідні подальші поглиблені дослідження щодо пошуку засобів раннього передбачення та запобігання ризиків з метою мінімізації їх негативного впливу на фінансові результати та ринкове становище підприємств туридустрії. Саме зниження загрози ризиків для функціонування підприємства сприятиме стійкості розвитку туристської індустрії загалом.

Ключові слова: туристична індустрія; ризик; ризик-менеджмент; експертний метод; засоби мінімізації ризиків; інструментарій ризик-менеджменту.

Вступ

Туристична індустрія є однією із галузей, що сприяє розвитку національної економіки, втім, для вдалого формування туристського ринку, стратегічного планування туристської індустрії та підвищення ефективності її функціонування необхідно здійснювати системні дослідження щодо пошуків різних напрямів управління її розвитком з оглядом на кризові умови.

Підприємства різних підгалузей туридустрії – основний фактор і найважливіша складова туристичної інфраструктури, що відіграє провідну роль у презентації вітчизняного турпродукту на світовому ринку туристичних послуг.

Стан розвитку підприємств туридустрії впливає на розвиток індустрії туризму та туристської інфраструктури загалом, а також на створення туристичних послуг та інші ключові сегменти економіки – транспорт, будівництво, зв'язок, торгівлю тощо. Таким чином, створення високоефективного туристського бізнесу відіграє важливе значення в якості пріоритетного напрямку структурної перебудови економіки України.

Однак, аналіз ситуації в сфері розвитку туристської індустрії дозволяє дійти висновку, що найбільш гострою проблемою, з якою найчастіше стикаються менеджери

підприємств туридустрії, є загрози внутрішнього середовища та невизначеність та змінність зовнішнього середовища, особливо, в умовах кризових явищ. Від вирішення цієї проблеми залежить як рівень процвітання підприємств, так і розвиток туризму в країні загалом.

Дослідження проблематики управління розвитком туридустрії та її складових отримало останніми роками поглибленого вивчення, що знайшло підтвердження в чисельних працях таких науковців, як І. Т. Балабанов, А. П. Дурович, В. А. Квартальнов, О. О. Любіцева [1], Т. І. Ткаченко [2], І. М. Школа та ін.

Вагомий вклад у розвиток теорії та практики ризик-менеджменту внесли англійські науковці-економісти – представники англійської школи ризик-менеджменту: Т. Андерсен [3], Т. Бедфорд [4], А. Гріффіні [5], А. Заман [6], П. Хопкін, П. Шредер та ін., а також вітчизняні автори Внукова Н., Вербицька Г. Л., Вітлінський В. В., Куташенко М. В. та ін.

Незважаючи на значну кількість публікацій, які присвячені проблематиці ризиків, у літературі не отримали належного висвітлення особливості управління ними в туридустрії, де рівень ризиків високий, а рівень управління ними недостатньо ефективний.

Мета та завдання статті

Мета статті полягає в дослідженні особливостей ризик-менеджменту як складового елементу стратегії розвитку підприємств туристської індустрії та розробленні рекомендації щодо впровадження в їхню діяльність дієвого інструментарію ризик-менеджменту.

Досягнення мети дослідження обумовило визначення та вирішення наступних завдань:

- обґрунтування значення ризик-менеджменту в загальній стратегії підприємства;
- визначення послідовності формування та реалізації програми ризик-менеджменту;
- виявлення загроз ризиків для підприємств туристської індустрії на прикладі підприємств готельного комплексу;
- емпіричні дослідження щодо оцінювання ризиків готельних підприємств;
- розроблення пропозицій щодо мінімізації ризиків готельних підприємств;
- систематизація і диференціація інструментарію управління ризиками підприємств туристської індустрії.

Виклад основного матеріалу дослідження

У сучасній економіці управляти підприємством доводиться в умовах невизначеності та ризику, оскільки підприємницька діяльність тісно пов'язана з поняттям «ризик». Тому для успішного вироблення стратегії розвитку та її ефективної реалізації підприємствам необхідно враховувати важливість ризикової складової ринкової діяльності. Для стійкого існування в умовах ринкової економіки суб'єктам необхідно правильно оцінювати ступінь ризику і вміти управляти ним, щоб досягти більш ефективних результатів на ринку. Ризики стають невід'ємною частиною економічних відносин ринкового механізму, який побудований згідно з принципами вільного ринку, тобто вони є характерною рисою усіх аспектів діяльності підприємства, насамперед, фінансового. Оскільки ризики значною мірою впливають на фінансові результати господарської діяльності підприємств, виникає потреба в створенні відповідних механізмів управління ними. Особливо це стосується підприємств туристської індустрії, діяльність

яких нерозривно пов'язана із невизначеністю умов зовнішнього середовища та характеризується чутливістю до його змін.

Таким чином, поглиблене дослідження теоретичних та практичних підходів до формування системи ризик-менеджменту підприємств туристської індустрії набуває особливої актуальності у сучасних наукових дослідженнях.

Значення ризик-менеджменту в стратегії управління підприємством забезпечують такі завдання, що мають бути вирішені в процесі його діяльності:

- ефективне використання наявних ресурсів з урахуванням можливості залучення додаткових ресурсів для забезпечення розвитку підприємства;
- посилення конкурентних переваг підприємства;
- обрання стратегії та тактики розвитку підприємства на туристському ринку та своєчасне корегування завдань розвитку залежно від змін середовища;
- професійне адміністрування ризиків: механізми їх передбачення, запобігання, ухилення та мінімізації.

Сучасні теорія і практика управління ризиками розглядають ризик не тільки як небажану ознаку невизначеності майбутніх подій, а й як джерело позитивних, прибуткових можливостей, тобто виокремлюють два типи ризиків: ризик-позитив та ризик-негатив [7]. Першого потрібно уникати, а на другий виважено погоджуватися, бо він є носієм потенційного позитивного результату. Мета управління ризиками – виявляти, аналізувати і впливати на всі ризики, з якими стикається організація, з позиції використання сприятливих можливостей для збільшення вартості її активів.

Узагальнюючи результати аналізу підходів провідних науковців щодо управління ризиками [6-9] та враховуючи основні положення теорії управління, пропонується розглядати управління ризиком як процес впливу на об'єкт господарювання, при якому забезпечується охоплення максимально широкого діапазону можливих ризиків і використання всіх методів впливу на них в процесі прийняття управлінських рішень та зведення ступеню впливу виявлених ризиків до

мінімальних або прийнятних меж. Результатом цих дій стає розроблення стратегії поведінки об'єкта управління в разі настання конкретних подій, які викликають дію різних видів ризику.

Отже, пропонуємо визначати ризик-менеджмент як систему принципів та методів передбачення, запобігання, оцінки та нейтралізації негативного впливу загроз і небезпек на результати фінансово-господарської діяльності підприємства.

Метою ризик-менеджменту є передбачення та недопущення втрати підприємством його ринкової вартості. Відповідно до цієї основної мети завдання ризик-менеджменту полягають у наступному:

- визначенні найбільш вразливих та найслабкіших місць фінансово-господарської діяльності підприємства;
- систематичній комплексній діагностиці ймовірності настання несприятливих подій;
- виборі альтернативних варіантів управлінських рішень для забезпечення оптимального співвідношення між ризиком та дохідністю фінансових операцій;
- забезпеченні мінімізації втрат при настанні несприятливих подій.

Розгляд системи ризик-менеджменту в контексті загальної стратегії розвитку підприємства туристської індустрії дозволяє визначити послідовність його етапів (рис. 1):

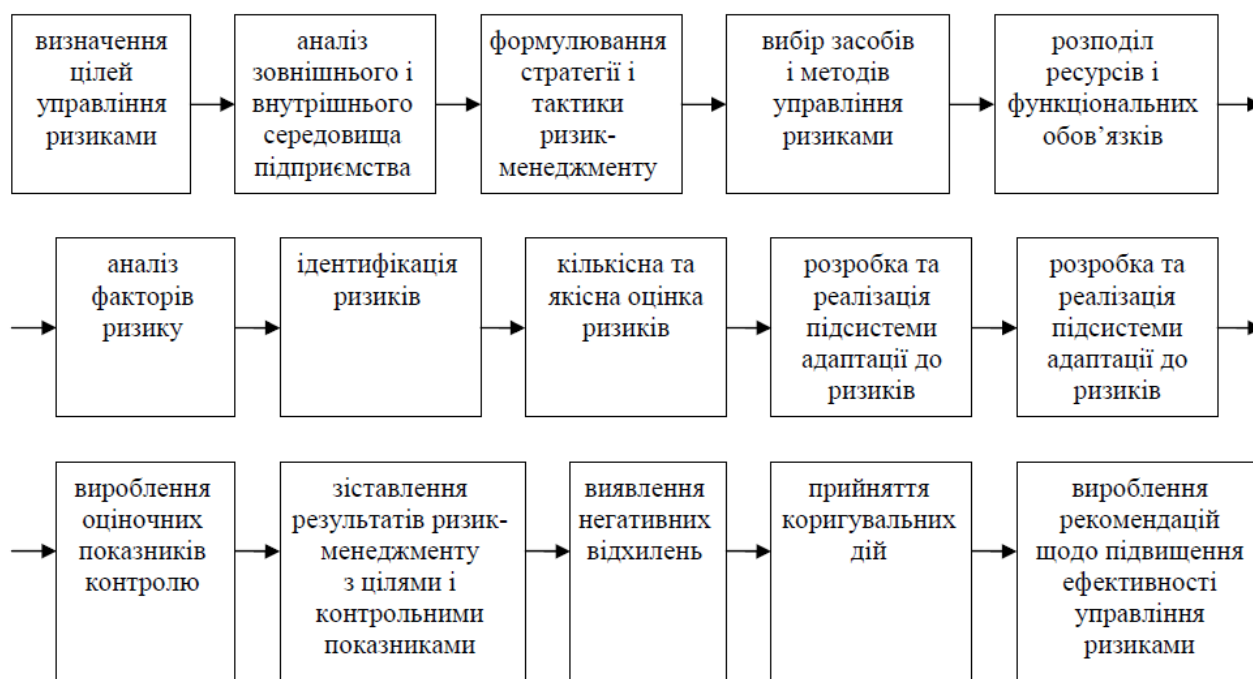


Рис. 1. Послідовність етапів програми ризик-менеджменту підприємства

Ключовим елементом ризик-менеджменту є розробка механізму адаптації до ризиків. Адаптаційна підсистема передбачає використання комплексу заходів, що охоплюють всю сферу впливу ризиків. До них відносяться різні методи і прийоми ризик-менеджменту та економічного моделювання [8].

Однак одним з головних елементів системи ризик-менеджменту, безумовно, має бути оцінювання ризиків, в першу чергу, фінансових.

Конкурентне положення підприємства на ринку багато в чому визначається економічною

ефективністю його діяльності. Фінансовий аналіз необхідно проводити не тільки з метою визначення поточного економічного стану, але і визначення перспектив розвитку на майбутній період.

Ризик для підприємств туристської індустрії в першу чергу пов'язаний з управлінськими рішеннями (або бездіяльністю) у певній сфері виникнення загроз.

За аналізом наукових праць з проблематики управління ризиками [1; 5; 7-9], встановлено, що існує декілька підходів до оцінювання ризиків. На основі узагальнення існуючих

підходів пропонується комплексне оцінювання із розрахунком інтегрального показнику рівня ризику, який ґрунтується на визначенні 8 груп факторів загроз, що групуються за сферою виникнення. Оцінювання проводиться методом експертних оцінок.

В таблиці 1 надано перелік факторів загроз, що використовуються для розрахунку інтегрального показнику рівня ризику готельних підприємств.

Таблиця 1. Основні загрози ризиків у діяльності підприємств готельного бізнесу

Сфера виникнення	Вид загрози
Персонал	Некомпетентність персоналу Невідповідність кваліфікаційним стандартам Агресивна поведінка Опортуністична поведінка Кримінальна спрямованість у діяльності (крадіжки, розкриття конфіденційної інформації та інше) Недотримання правил техніки безпеки
Інформаційне забезпечення	Недосконале програмне забезпечення Відсутність системи захисту інформації (як внутрішньосистемної, так і інформації про клієнтів) Неефективна робота сайту, або його відсутність Недостатній рівень інтеграції у світовий інформаційний простір Незадовільний рівень комунікації
Технології	Невідповідність стандартам та правилам техніки безпеки Зношеність обладнання Низька потужність (пропускна спроможність) обладнання Низька енергоефективність Недостатня ергономічність Невідповідність екологічним та санітарним нормам Неналежає забезпечення послугами ЖКГ
Фінанси	Негативні фінансові результати Неефективне ціноутворення Відсутність системи фінансового контролю Недосконала система розрахунків з клієнтами, персоналом та постачальниками Недотримання норм фіскального законодавства Зменшення надходжень виручки за рахунок відтоку клієнтів
Логістика	Відсутність належного забезпечення ресурсами відповідної якості Несвоєчасне виконання замовлень Наявність дефіциту або понаднормових залишків ресурсів
Фізична безпека клієнтів	Відсутність служби безпеки Відсутність технічних засобів охорони приміщень Відсутність договорів з МВС або комерційними організаціями на охорону та обслуговування (у тому числі обслуговування технічних засобів з охорони об'єктів) Можливість проникнення на територію сторонніх осіб Можливість нападу сторонніх осіб або створення фізичної загрози безпеки клієнтів Недостатнє забезпечення безпеки дітей (у тому числі від факторів потенційно-негативної технологічної природи походження)
Імідж	Відсутність іміджевих заходів Формування негативного іміджу Наявність провокацій з боку конкурентів
Нормативно-регулятивне поле	Зміни законодавства Адміністративний тиск Зміни у зовнішньоекономічних відносинах

Узагальнено авторами за [6-8].

Оцінювання проводиться за 10-ти бальною шкалою, де «1» – це низький рівень ризику, а «10» – високий. Вага фактору від 0 до 1. В ході емпіричних досліджень було проведено комплексне оцінювання ризиків обраної групи Харківських готелів: «Мир», «National», «Аврора», «Чічіков», «Вікторія», «Viva Hotel», «Меркурій», «Park Hotel», «Космополит Премьер Арт-отель». Вибірка формувалася за

принципом середнього цінового сегменту та єдиного сегменту споживачів. Оцінювання здійснювалося шляхом анкетування методом «Делфі», експертна група складала 9 фахівців: адміністратори готелів та викладачі, автори даного дослідження.

Результати оцінювання надано на діаграмі на рис. 2.

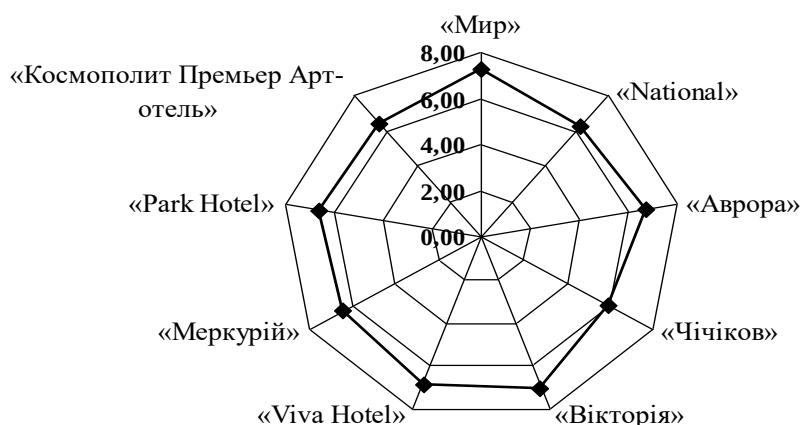


Рис. 2. Результати розрахунку рівня загального ризику обраної групи готелів

За результатами розрахунку зрозуміло, що загальний рівень ризику достатньо високий. З оглядом на високий ступінь ризиковості діяльності підприємств готельного бізнесу

необхідно насамперед сформувати систему контролю за ризиками та розробити програму антиризикових заходів в системі стратегічного менеджменту готельних підприємств (рис. 3).



Рис. 3. Методи контролю за ризиками

Для забезпечення ефективної реалізації розглянутих методів ризик-менеджменту багатьом підприємствам туристської індустрії варто рекомендувати наступні взаємопов'язані

дії організаційного характеру:

- переорієнтувати свою організаційну структуру на розвиток підрозділів, які могли б вести системний аналіз, діагностику і

- прогнозування ризиків при здійсненні контактів з туристами і економічним оточенням;
- відповідно до змін організаційної структури перебудувати функціональну організацію власної діяльності, приділяючи більше уваги проблемам управління ризиками;

- налагодити інформаційно-аналітичне забезпечення процесу управління ризиками [2].

В результаті проведеного дослідження з метою формування інструментарію управління ризиками у таблиці 2 надано систематизацію методів управління ризиками підприємств туріндустрії.

Таблиця 2. Диференціація інструментарію ризик-менеджменту підприємств туріндустрії

Управління ризиками основної діяльності	Управління у сфері обігу	Управління фінансовими ризиками	Управління ризиками у сфері управління
1	2	3	4
1. Страхування гостей (туристів): – від екстремальних ситуацій, матеріальних втрат, хвороб і правових проблем; – основного майна; – персоналу від нещасних випадків.	1. Страхування господарських договорів: – матеріальної відповідальності; – банківських кредитів.	1. Мінімізація інвестиційних ризиків: – перенесення ризиків на інших учасників; – самострахування; – оцінка й аналіз альтернативних проектів; – зміна об'єкта інвестування.	1. Стратегічне планування діяльності
2. Створення резервів: – матеріальних ресурсів; – обладнання; – фонду коштів; – персоналу.	2. Диверсифікація структури постачальників і споживачів	2. Залучення інвесторів у діяльність підприємства: – участь у прибутку; – придбання акцій; – організаційне об'єднання.	2. Інформаційна забезпеченість процесів управління: – бази даних; – локальні мережі; – архівна інформація; – прогнози; – залучення консультативних фірм; – тестування керівництва з проблем ризиків.
3. Диверсифікація: – пропозиції програм і послуг для гостей; – освоєння гнучких адаптаційних технологій; – оптимального розподілу ресурсної бази за видами діяльності.	3. Запобігання ризикам: – відмова від ненадійних партнерів; – відмова від ризикових проектів; – пошук гарантів (банки, страхові товариства тощо).	3. Використання ризику: – участь у фінансуванні ризикових проектів.	3. Моніторинг: – соціально-економічної ситуації; – нормативно-правового середовища; – зовнішнього оточення.
4. Технологічний контроль ризику: – мінімізація рівня аварійності та збоїв у роботі підприємства; – вдосконалення технологій; – зниження рівня трудомісткості.	4. Дотримання контрактних умов: – термінів і форм оплати; – кількості послуг.	4. Диверсифікація інвестицій	4. Моделювання: – проходження кризових процесів; – наслідків ризику; – дій із зниження ризиків.

Продовження таблиці 2

1	2	3	4
5. Перегляд: – видів діяльності; – вартості послуг (основних, додаткових); – специфікації послуг; – системи управління.	5. Активізація управлінської діяльності: – планування роботи з альтернативними суб'єктами туристичного ринку; – пошук виходів на іноземних партнерів; – ефективна реклама; – формування попиту і стимулювання збуту.	5. Встановлення фінансових лімітів: – у часі; – за сферами діяльності; – за структурою об'єкта.	5. Підвищення якості оперативного управління: – оптимізація організаційної структури; – делегування повноважень ризик-менеджерам; – створення проектної одиниці з управління ризиками.
6. Прогнозування: – страхових випадків; – поломки обладнання; – відключення забезпечуючих систем; – матеріальних втрат; – рейдерських захоплень.	6. Удосконалення аналізу: – фінансового стану контрагентів; – ризику банкрутства; – перспектив розвитку.	6. Моніторинг фінансових показників контрагента	

Систематизовано авторами за [1; 6; 7; 9].

Висновки та перспективи подальших розвідок

Проблема управління ризиками та пошук шляхів їх мінімізації є сьогодні найбільш гострою проблемою, з якою найчастіше стикаються менеджери підприємств туристичної індустрії, оскільки загрози внутрішнього середовища, невизначеність та мінливість зовнішнього середовища в сучасних умовах, перешкоджають ефективному функціонуванню підприємств. Ефективна система управління ризиками допоможе не тільки уникнути негативних наслідків при настанні ризику, але й розкрити додаткові можливості для підприємства, особливої актуальності це набуває для туристської індустрії. Зростання вартості бізнесу буде максимальним, якщо менеджмент сформує стратегію і поставить цілі для досягнення балансу в тріаді «зростання компанії – прибутковість – ризики», але при цьому необхідно ефективно використовувати наявні ресурси [10].

З урахуванням викладеного вище, в результаті проведеного дослідження отримано елементи наукової новизни, що полягають у наступному: задля забезпечення ефективної

реалізації методів ризик-менеджменту розроблено рекомендації щодо комплексу взаємопов'язаних дій з метою формування дієвої системи управління ризиками; здійснено систематизацію інструментарію ризик-менеджменту підприємств туристичної індустрії відповідно із внутрішніми факторами ризику і структуровано їх з оглядом на готельний бізнес в умовах кризи, що формує підґрунтя для розроблення антиризикової програми готельних підприємств.

Враховуючи актуальність та складність проблеми, необхідні подальші поглиблені дослідження щодо пошуку засобів раннього передбачення та запобігання ризиків з метою мінімізації їх негативного впливу на фінансові результати та ринкове становище підприємств туристичної індустрії. З оглядом на кризове становище галузі, доцільно проведення розвідок в контексті пошуку адаптації підприємств туристичної індустрії, зокрема, реактивних засобів реагування з метою виходу на прибутковість економічної діяльності. Саме зниження загрози ризиків для функціонування підприємства сприятиме стійкості розвитку туристської індустрії загалом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Любіцева О. О. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти). Київ: Альтерпрес, 2002. 436 с.
2. Ткаченко Т. І. Сталій розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: монографія. Київ: КНТЕУ, 2006. 537 с.
3. Andersen T. Schrøder P. Strategic Risk Management Practice: How to Deal Effectively with Major Corporate Exposures Cambridge: Cambridge University Press, 2010. 245 p.
4. Bedford T., Cooke R. Probabilistic Risk Analysis: Foundations and Methods. Cambridge : Cambridge University Press, 2001. 393 p.
5. Griffin A. New Strategies for Reputation Management: Gaining Control of Issues, Crises & Corporate Social Responsibility. London : Kogan Page, 2007. 184 p.
6. Zaman A. Reputational Risk: How To Manage For Value. London : Creation FT Prentice Hall, 2004. 286 p.
7. Сосновська О. О., Деденко Л. В. Напрями стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності *Збірник наукових праць Університету Державної фіскальної служби України*. 2018. № 2. С. 369-383.
8. Дуднева Ю. Е. Ризик-менеджмент: інтегрований підхід до організації. *Економіка та суспільство*. 2019. № 20. С. 229–236. ISO 31000:2018.
9. Гончар Г. П. Адаптація світових стандартів ризик-менеджменту до діяльності вітчизняних компаній *Ефективна економіка*. 2014. № 3.
10. Посохов І. М. Сучасні міжнародні стандарти ризик-менеджменту *Сучасні тенденції розвитку світової економіки: зб. матеріалів 9-ї Міжнар. наук.-практ. конф., Харків : ХНАДУ, 2017. Т. 2. С. 77–78.*

REFERENCES

1. Liubitseva, O. O. (2002). *Rynok turystychnykh posluh (heoprostorovi aspekty)*. [Market of tourist services (geospatial aspects)]. Kyiv: Alterpres. [in Ukrainian].
2. Tkachenko, T. I. (2009). *Stalyi rozvytok turyzmu: teoriia, metodolohiia, realii biznesu*. [Sustainable development of tourism: theory, methodology, business realities]. Kyiv: KNTEU. [in Ukrainian].
3. Andersen, T., & Schrøder, P. (2010). *Strategic Risk Management Practice: How to Deal Effectively with Major Corporate Exposures*. Cambridge: Cambridge University Press. 245 p. [in English].
4. Bedford, T., & Cooke, R. (2001). *Probabilistic Risk Analysis: Foundations and Methods*. Cambridge: Cambridge University Press. [in English].
5. Griffin, A. (2007). *New Strategies for Reputation Management: Gaining Control of Issues, Crises & Corporate Social Responsibility*. London: Kogan Page Publishers. [in English].
6. Zaman, A. (2004). *Reputational Risk: How To Manage For Value*. London: Creation FT Prentice Hall. [in English].
7. Sosnovska, O. O., & Dedenko L. V. (2018). Napryami stiykogo funktsionuvannya pidpriemstva v umovah neviznachenosti [Trends of sustainable functioning of the enterprise in conditions of uniqueness]. *Zbirnik naukovih prats Universitetu Derzhavnoyi fiskalnoyi sluzhby Ukrainy*, 2, 369–383. [in Ukrainian].
8. Dudneva, Yu. E. (2019). Rizik-menedzhment: Integrovaniy pidhid do organizatsiyi [Risk management: an integrated approach to an organization]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 20, 229–236. [in Ukrainian].
9. Gonchar, G. P. (2014). Adaptatsiya svitovih standartiv rizik-menedzhmentu do diyalnosti vitchiznyanih kompaniy [Adaptation world standards of risk management to the activities of domestic companies]. *Efektivna ekonomika*, 3. [in Ukrainian].
10. Posohov, I. M. (2017). Suchasni mizhnarodni standarti rizik-menedzhmentu [Modern international standards of risk management]. *Suchasni tendentsiyi rozvitku svitovoyi ekonomiki: zb. materialiv 9-yi Mizhnar. nauk.-prakt. konf.*, Kharkiv : HNADU, Tom. 2, pp. 77–78. [in Ukrainian].

Nataliia Bogdan, Doctor of Science (Economics), Professor, Professor of the Department of Tourism and Hospitality, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Ukraine

Larysa Obolentseva, Doctor of Science (Economics), Professor, Head of the Department of Tourism and Hospitality, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Ukraine

Dmytro Sokolov, Senior Lecturer of the Department of Entrepreneurship and Business Administration, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Ukraine

Iuliya Krasnokutska, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Tourism and Hospitality, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Ukraine

DETERMINANTS OF THE DEVELOPMENT STRATEGY OF TOURISM ENTERPRISES: RISK MANAGEMENT

Abstract

Introduction. The tourism industry is one of the industries that contributes to the development of the national economy, however, to improve the efficiency of its functioning, systematic research is needed to find ways to manage its development with a view to crisis conditions. The analysis of the situation in the field of development of the tourism industry allows us to come to the conclusion that the most acute problem that the managers of tourism industry enterprises most often face are the threats of the internal environment and the uncertainty and variability of the external

environment, especially in the conditions of crisis phenomena. Both the level of prosperity of enterprises and the development of tourism in the country as a whole depend on solving this problem.

Despite a significant number of publications devoted to the issue of risks, the peculiarities of their management in the tourism industry, where the level of risks is high and the level of their management is not effective enough, have not received adequate coverage in the literature.

The purpose of the article is to study the peculiarities of risk management as an integral element of the development strategy of tourism industry enterprises and to develop recommendations for the implementation of effective risk management tools in their activities.

The research method (methodology) includes a number of general scientific research methods, namely: the method of theoretical generalization, the abstract-logical method, and the grouping method; the expert method and the integral calculation method were used in the implementation of empirical research.

The results. As a result of the conducted research, elements of scientific novelty were obtained, which are as follows: in order to ensure the effective implementation of risk management methods, recommendations were developed regarding a complex of interrelated actions with the aim of forming an effective risk management system; systematization of the risk management toolkit of tourism enterprises in accordance with internal risk factors and structured them with an overview of the hotel business in crisis conditions, which forms the basis for the development of an anti-risk program for hotel enterprises.

Given the relevance and complexity of the problem, further in-depth research is needed to find means of early prediction and prevention of risks in order to minimize their negative impact on the financial results and market position of tourism industry enterprises. It is the reduction of the threat of risks to the operation of the enterprise that will contribute to the sustainability of the development of the tourism industry in general.

Keywords: tourism industry; risk; risk management; expert method; means of minimizing risks; risk management tools.

Cite as: Bogdan, N., Obolentseva, L., Sokolov, D., and Krasnokutska, I. (2023). Determinants of the development strategy of tourism enterprises: risk management. *Economic analysis*, 33 (1), 8-17. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2023.01.008>