

## МЕНЕДЖМЕНТ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ

DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2023.03.042>

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: 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: 0000-0001-7085-6902  
ResearcherID: G-2395-2018

### Віола ВОЙТ

Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, Україна  
E-mail: voytviola@gmail.com

### Максим МАХОРТОВ

Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, Україна  
E-mail: maximuuss.6161@gmail.com

## РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЧИННИК СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОГО ТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ ДО КРИЗОВИХ УМОВ

### АНОТАЦІЯ

**Вступ.** Аналіз ситуації в сфері розвитку туристської індустрії дозволяє дійти висновку, що найбільш гострою проблемою, з якою найчастіше стикаються менеджери підприємств, є невизначеність та змінність зовнішнього середовища та його загрози, особливо, в умовах кризових явищ. Від вирішення цієї проблеми залежить як рівень процвітання підприємств, так і розвиток туризму в країні загалом.

Незважаючи на значну кількість публікацій, які присвячені проблематиці ризиків, у літературі не отримали належного висвітлення особливості розроблення програми управління ризиками в туристичній індустрії в системі стратегії управління підприємствами, а також питання методології їх діагностики і засобів їх мінімізації.

**Мета** статті полягає в дослідженні специфіки ризик-менеджменту як чинника стратегії адаптації в умовах кризових явищ та розробленні рекомендацій щодо удосконалення інструментарію ризик-менеджменту на підприємствах туристичної індустрії.

---

© Наталія Богдан, Лариса Оболенцева, Віола Войт, Максим Махортов, 2023

Отримано: 25.04.2023 р.

Рекомендовано до друку: 12.05.2023 р.

Опубліковано: 25.10.2023 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., Войт В., Махортов М. Ризик-менеджмент як чинник стратегії адаптації підприємств туристичного та готельного бізнесу до кризових умов. *Економічний аналіз*. 2023. Том 33. № 3. С. 42-54. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2023.03.042>

**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: сформовано перелік основних загроз у діяльності підприємств туристичного та готельного бізнесу за сферами виникнення з урахуванням фактору фізичної небезпеки, що існує під час військових дій; представлено в загальному вигляді систему ризик-менеджменту, яка сприяє попередженню, ідентифікації та мінімізації ризиків на підприємстві, та являє собою послідовність взаємопов'язаних блоків; обґрунтовано, що одним з основних в системі ризик-менеджменту є блок діагностики ризиків; доведено доцільність використання експертної діагностики ризиків для підприємств туристичної індустрії; здійснено експертну діагностику ризиків туристичного підприємства, що включає до себе оцінювання окремих критеріїв та розрахунок інтегральної оцінки ризиків.

З урахуванням викладеного вище, запропоновано розроблення програми управління ризиками із використанням зазначеного інструментарію із елементами адаптації його до сьогоденних кризових умов в українських реаліях, для більш ефективного моніторингу результатів виконання програми пропонується розподілити її на два етапи: попередній відбір ризиків та остаточне формування програми управління ризиками. 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. Саме зниження загрози ризиків для функціонування підприємства сприятиме стійкості розвитку туристичної індустрії загалом.

---

**Ключові слова:** туристична індустрія; ризик; ризик-менеджмент; експертний метод; програма управління ризиками; експертна діагностика; інструментарій ризик-менеджменту.

### Вступ

Економіка України потенційно має всі можливості, щоб входити до переліку провідних економік на Європейському та світовому рівні. Але невдала економічна політика міцно тримає Україну в категорії переважно сировинних держав з низьким рівнем доходів та скромним обсягом ВВП, і найближчими часами економічного дива, здається, не передбачається, оскільки поки для нього не створено відповідних умов. Якщо коротко окреслити шлях української економіки в період незалежності, то можна назвати його шляхом від кризи до кризи. Як тільки здавалося, що життя поступово нормалізується і добробут громадян покращується, держава стикалася з новою кризою та падінням рівня ВВП, і знову й знову все доводилося розпочинати з початку.

Значно потерпіла економіка України під час пандемії коронавірусу, і як тільки з'явилися перші прояви відновлення, знову відбулася нова біда – сьогодні наша держава зазнає ще більших негараздів через збройну російську агресію. Економічні виклики зростають восени, і надалі збільшуються взимку з кожною черговою ракетною або дроною російською атакою.

Крім цього, слід пам'ятати, що українська трагедія відбувається на тлі світової кризи, від якої економіка не оговталася досі.

Варто відзначити, що в умовах політичної та економічної нестабільності вплив ризику значно збільшується, з оглядом на швидко мінливу ситуацію необхідно враховувати всі можливі наслідки зміни кон'юнктури ринку. Це стосується усіх галузей економіки, а особливо, туристської індустрії, як особливо чутливої і мінливої галузі, і всіх її складових.

Аналіз ситуації в сфері розвитку туристської індустрії дозволяє дійти висновку, що найбільш гострою проблемою, з якою найчастіше стикаються менеджери підприємств туристичної індустрії, є невизначеність та змінність зовнішнього середовища та його загрози, 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 туристичної індустрії та її складових отримало відображення в працях багатьох науковців, зокрема, що І. Т. Балабанова, А. П. Дуровича, В. А. Квартальнова, О. О. Любіцевої [1], Т. І. Ткаченко [2], І. М. Школи 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], Р. Бултон [5], А. Гріффін [6], А. Заман [7], П. Хопкін, П. Шредер та ін., а також вітчизняні автори Н. Внукова, Г. Вербицька, В. Вітлінський, М. Куташенко, В. Мороз [8] та ін.

Але, незважаючи на значну кількість наукових досліджень, які присвячені проблематиці управління ризиками, у літературі не отримали належного висвітлення особливості управління ними в туріндустрії, де має місце недостатня ефективність ризик-менеджменту, а через те, низька результативність діяльності підприємств.

Це обумовлює актуальність теми даного дослідження та необхідність поглибленого вивчення зазначеного питання.

### Мета та завдання статті

Мета статті полягає в дослідженні специфіки ризик-менеджменту як адаптивного важеля в умовах кризових явищ та розробленні рекомендацій щодо удосконалення інструментарію ризик-менеджменту на підприємствах туріндустрії.

Досягнення мети дослідження обумовило визначення та вирішення наступних завдань:

- дослідження стану економіки і зокрема, туристської індустрії в українських реаліях сьогодення;
- обґрунтування визначальної ролі ризик-менеджменту в діяльності підприємства в умовах мінливого середовища;
- визначення послідовності процесів ризик-менеджменту як елементу стратегії підприємств туріндустрії;
- виявлення факторів загроз для підприємств туристського та готельного бізнесу;
- емпіричні дослідження щодо діагностики ризиків підприємств туріндустрії;
- розроблення пропозицій щодо мінімізації ризиків туристських та готельних підприємств.

### Виклад основного матеріалу дослідження

Високий ступінь ризику в сучасних умовах призводить до необхідності пошуку шляхів зниження імовірних наслідків впливу ризику на зміну умов функціонування бізнесу та окремих підприємств. Тому основне призначення аналізу та оцінки ризику полягає в тому, щоб

забезпечити учасників бізнесу інформацією, необхідною для прийняття відповідних рішень, і передбачити заходи щодо захисту від можливих втрат.

Будь-який бізнес тією чи іншою мірою стикається з ризиками незалежно від того, який продукт він виробляє і які послуги надає. «Неможливо займатися бізнесом, не ризикуючи, – стверджують Р. Бултон і його колеги, – не ризикуючи, ви нічого не заробите» [5, с. 11].

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

Значна кількість проблем національної туристичної індустрії викликана не лише світовою фінансовою кризою та внутрішніми політичними і економічними негараздами, але й такими обставинами як неефективність використання всіх видів туристичних ресурсів та недосконалість комплексного розвитку туристичної інфраструктури. Готельне господарство як одна з провідних складових туристської індустрії зазнає особливих втрат під час будь-яких кризових явищ, а в умовах воєнного стану готельний бізнес поставлено на межу виживання. Більшість діючих програм розвитку туризму та готельного господарства носять декларативний характер та не працюють, а в умовах війни фінансування цих програм припинено.

Фактори ризиків, що діють сьогодні на ринку, чинять негативний вплив майже на усі сфери: це і військова загроза, і політична нестабільність, і падіння добробуту населення, що призводить до падіння турпотоків, і коливання курсів євро та долара і дуже багато інших факторів ризиків.

Потенційні втрати світової туристичної економіки від війни фахівці оцінили у 14 млрд. доларів. Водночас в Україні надходження від галузі до держбюджету скоротилися у 2022 році на понад 30%.

Менше податків у перший рік повномасштабної війни сплатили:

- турбази, кемпінги, дитячі табори відпочинку (-57%);
- туристичні оператори (-35%);
- туристичні агенції (-27%) [9].

За даними Державного агентства розвитку туризму, приріст надходжень на 46% був лише від діяльності пансіонатів та гуртожитків. Це пов'язано з тим, що у 2022 році їх використовували як тимчасовий прихисток для переселенців, які змушені були покинути свої домівки через бойові дії. У 2023-му році ситуація не стала кращою. У середньому галузь скоротилася на третину у порівнянні до початку 2022-го року: на 29% менше було сплачено податків за перші 3 місяці 23-го року, а також на 34% зменшилась кількість компаній у туристичній галузі [9].

Туристська індустрія в Україні все ж адаптувалася до умов війни і поступово перелаштувалася на інші формати. Тепер, замість іноземних туристів з ЄС чи Близького Сходу, у готелях розміщуються закордонні дипломати, громадські активісти, журналісти

всіх світових видань та різноманітні волонтери. Лише за 2022-й рік в Україну в'їхало майже 2 мільйони іноземців, з яких мільйон – уже під час повномасштабного вторгнення.

Але поки рівень небезпеки буде зберігатися, про відновлення туристської індустрії не йдеться. В умовах зовнішніх ризиків можна лише адаптувати під сьогоднішні умови таку функцію управління підприємствами як ризик-менеджмент.

Кризові умови та величезна кількість ризиків актуалізують потребу в певному інструменті попереджувальної системи стратегічного управління підприємством, який би дозволив найбільш раціональним способом врахувати ризик та мінімізувати можливі втрати, адекватно реагуючи на зміни та дозволяючи підприємствам туристичної індустрії адаптуватися до умов господарювання.

З цієї точки зору ризик-менеджмент має займати ключову позицію в структурі стратегії сучасного підприємства, як один з найбільш перспективних механізмів забезпечення стійкого та прибуткового його функціонування (рис. 1).

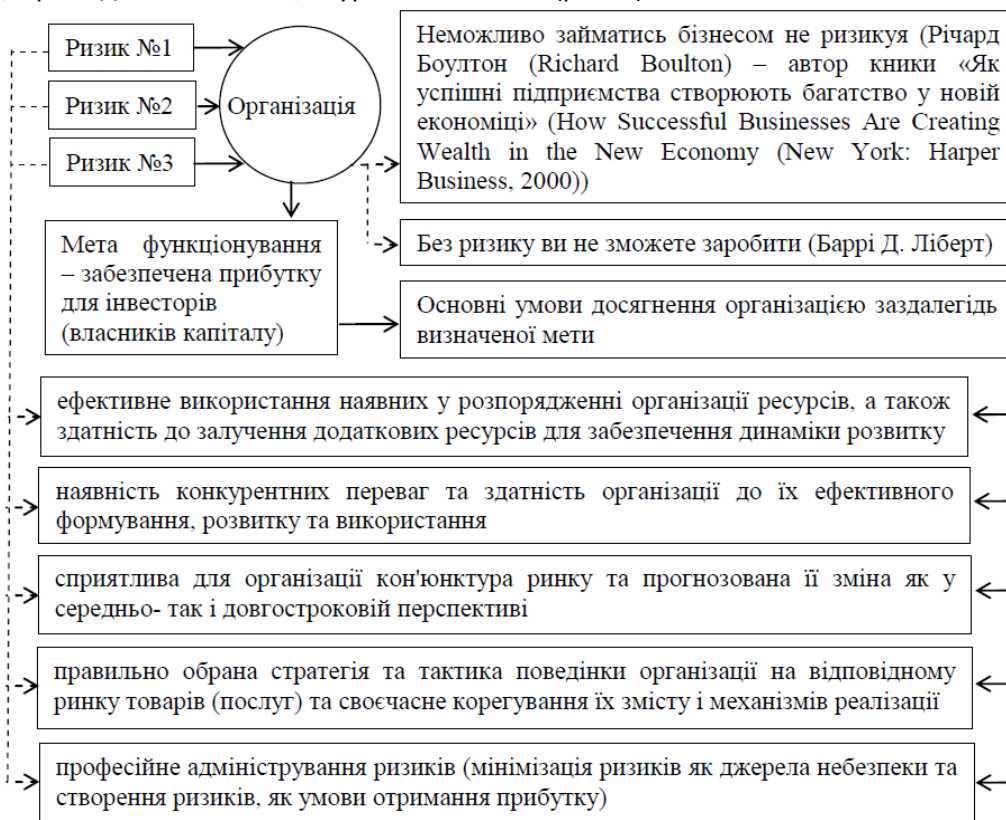


Рис. 1. Місце ризик-менеджменту в стратегії управління підприємством

Джерело: Розроблено авторами за [8].

Це є об'єктивно необхідною задачею, вирішення якої вимагає розробки практичних рекомендацій щодо створення підсистеми ризик-менеджменту з метою забезпечення стійкості підприємства в умовах невизначеності.

Сучасні дослідження підтверджують, що на підприємствах туристського та готельного бізнесу спостерігається значна невідповідність потреб і запитів споживачів обсягам і якості пропонованих послуг, у т. ч. Йдеться про недостатній рівень безпеки, що обмежує інвестиційну привабливість у вказаній сфері.

До внутрішніх небезпек і загроз, що впливають на безпеку туристських та готельних підприємств, відносять навмисні або випадкові помилки менеджменту у сфері управління фінансами підприємства, пов'язані з:

- вибором стратегії підприємства;
- управлінням та оптимізацією активів і пасивів готельного підприємства (розробка, впровадження і контроль управління дебіторською і кредиторською заборгованостями, вибір інвестиційних проектів і джерел їх фінансування, оптимізація амортизаційної і податкової політики).

До зовнішніх загроз безпеки підприємств туристського та готельного бізнесу належать:

- наявність значних фінансових зобов'язань;
- нерозвиненість ринків капіталу та їхньої інфраструктури;
- недостатньо розвинена правова система захисту прав інвесторів і виконання законодавства;
- криза грошової і фінансово-кредитної систем;
- нестабільність економіки;
- недосконалість механізмів формування економічної політики держави.

Отже, небезпеки можна розглядати на макро, мезо та мікрорівні, що було зроблено вище. Загрози необхідно ідентифікувати за сферами виникнення, а ризики будуть пов'язані з певною мірою невизначеності результату внаслідок ухваленого рішення (дії і/або обставин) або бездіяльності, щодо мінімізації загроз.

Таким чином, сформуємо перелік основних загроз у діяльності підприємств туристського та готельного бізнесу за сферами виникнення з

урахуванням фактору фізичної небезпеки, що існує під час військових дій (табл. 1).

Існування безлічі загроз та ризиків змушує підприємства розбудовувати систему ризик-менеджменту, яка сприяє попередженню, ідентифікації та мінімізації ризиків. В загальному вигляді систему ризик-менеджменту на підприємстві можна уявити як послідовність взаємопов'язаних блоків (рис. 1).

Одним з головних елементів системи ризик-менеджменту є діагностика або оцінювання ризиків (блок II), оскільки саме від результатів оцінювання залежить вибір інструментарію ризик-менеджменту та, в кінцевому підсумку, успішність всієї діяльності підприємства із передбачення, ухилення та мінімізації ризиків. В практиці ризик-менеджменту виокремлюють два основних методів діагностики ризиків: аналітичний (розрахунковий) і метод експертних оцінок (експертний).

Зупинимось на другому методі, оскільки найчастіше підприємства туристського та готельного бізнесу не володіють усією повнотою статистичної інформації для здійснення аналітичних розрахунків.

Загальна схема експертизи ризиків:

- підбір експертів і формування експертних груп;
- формування питань і складання анкет;
- робота з експертами;
- формування правил визначення сумарних оцінок на основі оцінок окремих експертів; аналіз і обробка експертних оцінок.

При підборі експертів і формуванні експертних груп, виходячи з цілей експертного опитування, визначається структура експертної групи, кількість експертів та їх необхідні індивідуальні якості. Кількісний та якісний склад експертів підбирають на основі аналізу глибини проблеми, вірогідності оцінок, характеристик експертів і витрат ресурсів.

Робота з експертами включає три стадії:

- експерти залучаються в індивідуальному порядку з метою уточнення моделі об'єкту, її параметрів й показників, які підлягають експертній оцінці, уточнення формулювання питань і термінології в анкетах, узгодження доцільності тієї або іншої форми представлення таблиць

Таблиця 1. Основні загрози у діяльності підприємств туристського та готельного бізнесу

Сфера виникнення	Вид загрози
Військові дії	Загроза життю та здоров'ю Загроза примусового переміщення Втрата комунікацій та зв'язку
Нормативно-регулятивне поле	Зміни законодавства Адміністративний тиск Зміни у зовнішньоекономічних відносинах
Фінансово-кредитна та валютна системи	Нестабільність кредитного ринку Коливання курсів валют Нестабільність ринку банківських депозитів
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 Неналежне 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

Джерело: Узагальнено авторами за [5; 8; 10].

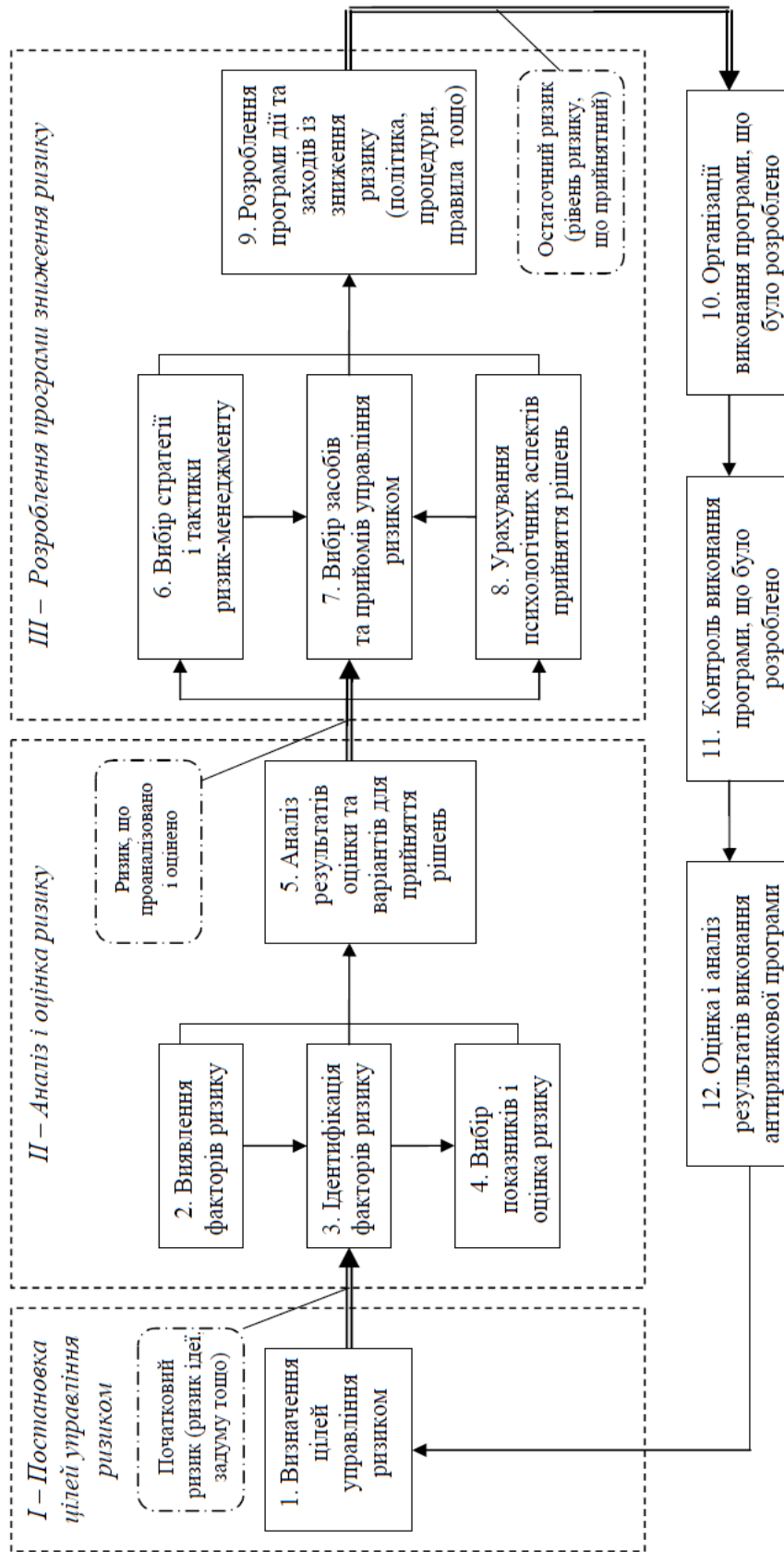


Рис. 3. Схема ризик-менеджменту на підприємствах туриндустрії

Джерело: Розроблено авторами.

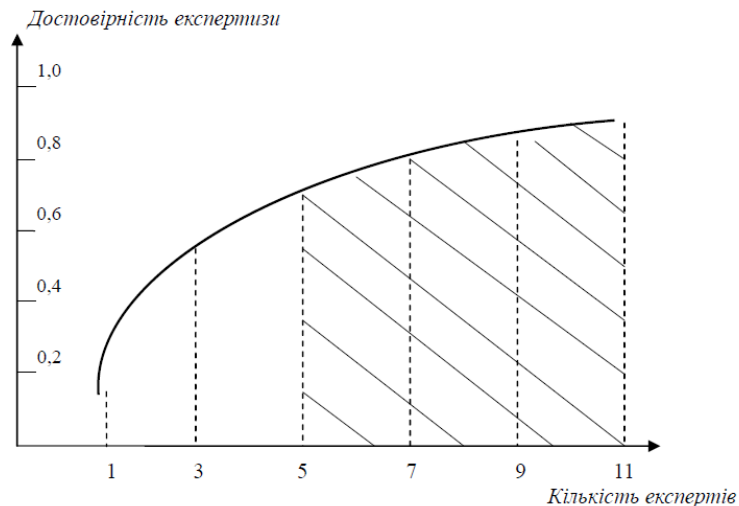


Рис. 1. Залежність достовірності експертизи від кількості експертів

Джерело: Розроблено авторами.

Таблиця 2. Приклад експертної діагностики ризиків туристського підприємства

Група факторів ризиків	Фактори ризиків	Коефіцієнт вагомості	Середня експертна оцінка	Сумарна оцінка фактору	Сумарна оцінка групи	Загальна оцінка ризику
Об'єктивні	Рівень військової або терористичної загрози в країні чи регіоні	0,05	9,8	0,49	2,7216	8,3744
	Рівень економічного розвитку країни чи регіону	0,03	8,4	0,252		
	характер державного регулювання фінансової діяльності підприємств	0,025	7,6	0,19		
	темпи інфляції в країні	0,05	9,8	0,49		
	кон'юнктура попиту і пропозиції на ринку	0,05	8,3	0,415		
	рівень конкуренції в окремих сегментах ринку	0,055	8,9	0,4895		
	рівень криміногенного положення в країні	0,05	7,9	0,395		
Суб'єктивні	Основні параметри стратегії підприємства	0,06	7,8	0,468	5,6528	
	менталітет власників і менеджерів в політиці допустимих ризиків	0,045	7,4	0,333		
	розмір власного капіталу підприємства	0,065	9,1	0,5915		
	структура використовуваного капіталу	0,07	9,3	0,651		
	склад використовуваних активів	0,07	8,6	0,602		
	характер (види) використовуваних інструментів	0,06	8,7	0,522		
	достатність використовуваної інформаційної бази менеджменту	0,065	9,3	0,605		
	характеристика партнерів	0,055	8,8	0,484		
рівень кваліфікації менеджерів	0,075	9,7	0,728			

Джерело: Розроблено авторами.



експертних оцінок і уточнення групи експертів;

- експертам надаються анкети з пояснювальним листом, у якому описуються мета роботи, структура й порядок побудови таблиць із прикладами;
- після одержання результатів опитування проводиться їх обробка й аналіз.

За результатами діагностики ризиків (блок II) розробляється програма зниження ризиків (блок III).

Причому питання кількості експертів достатньо непросте, оскільки і занадто мала і занадто багата їх кількість роблять результати діагностики менш точними (рис. 1).

Наведемо для прикладу діагностику ризиків туристського підприємства (табл. 2 та рис. 2).

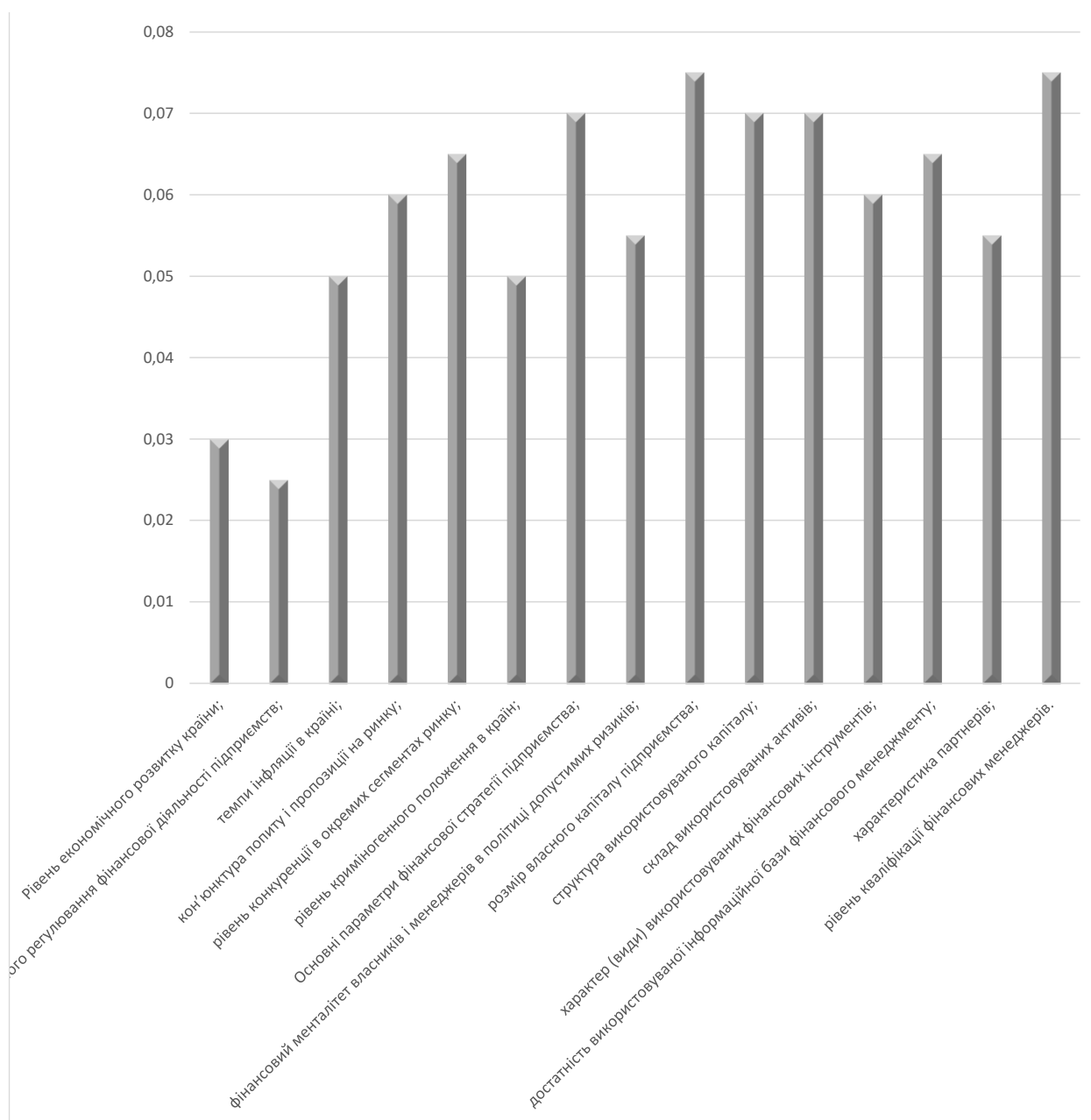


Рис. 2. Графічне відображення результатів експертної діагностики ризиків туристського підприємства

Джерело: Розроблено авторами.

З метою мінімізації ризиків і забезпечення прибутку підприємства від реалізації проектів розвитку, німецькі практики управління рекомендували впровадження таких інструментів ризик-менеджменту [10]:

- повне управління якістю;
- планування розвитку;
- вартісний аналіз (інструмент зниження витрат);
- аналіз помилок і можливостей;
- аналіз проблем і причин;

- методи роботи «командами», «мозкової атаки» та ін.

Пропонується розробка програми управління ризиками (ПУР) із використанням зазначеного інструментарію із елементами адаптації його до сьогоденних кризових умов в українських реаліях, для більш ефективного моніторингу результатів виконання програми пропонується розподілити її на два етапи: попередній відбір ризиків та остаточне формування програми (ПУР) (табл. 3, 4).

**Таблиця 3. Зміст етапу «Попередній відбір ризиків»**

№ п/п	Результати етапу	Примітки
1	Уточнений перелік ризиків, що використовується для розробки ПУР	Уточнення відбувається за рахунок попереднього вибору ризиків
2	Уточнені значення максимально можливого, найбільш ймовірних і очікуваних витрат	Уточнення відбувається за рахунок економії за ризиками, від яких підприємство відмовилося в результаті попереднього вибору ризиків

*Джерело: Систематизовано авторами за [5; 10; 11].*

**Таблиця 4. Зміст етапу «Остаточне формування ПУР»**

№ п/п	Зміст етапу
1.	Виділення ризиків, що підпадають під план превентивних заходів
2.	Виділення ризиків, що не підпадають під план превентивних заходів
3.	Методи управління ризиками, що застосовуються до конкретних ризиків (груп ризику)
4.	Перелік для всіх ризиків можливих значень появи витрат і їх ймовірностей
5.	Інформація щодо значень основних характеристик ризику: можливих значень появи витрат, ймовірності, однорідності і кількості аналогічних ризиків
6.	Перелік з урахуванням упровадження ПУР значення можливих витрат (максимально можливих, найбільш ймовірних й очікуваних)
7.	Перелік мір і методів контролю за витратами

*Джерело: Систематизовано авторами за [5; 10; 11].*

Отже, у сьогоденних умовах ризиковість діяльності підприємств туристичної галузі носить загрозливий характер, туристські та готельні підприємства працюють на межі виживання, багато підприємств призупинили свою діяльність.

За словами голови управління «VisitUkraine.Today» Антона Тараненка, у відновленні туризму в Україні вже зараз помітні певні тенденції:

- туристи найчастіше цікавляться оздоровчим відпочинком у санаторіях та іншими схожими опціями, де можна відновити спокій якомога далі від вибухів та повітряних тривог;

- зріс запит на подорожі для однієї людини або для родини. Натомість групові тури стали менш популярними;
- наявність світла, води, зв'язку та укриття – пріоритетна вимога до готелів, хостелів тощо;
- Українці бронюють тури переважно в останній момент – «на завтра», адже планувати наперед під час повномасштабної війни не вдається [12].

Тож, все ж таки, незважаючи на загрози, туристська галузь працює та адаптується до нових кризових умов та факторів загрози.

## Висновки та перспективи подальших розвідок

Аналіз ситуації в сфері розвитку туристської індустрії дозволяє дійти висновку, що найбільш гострою проблемою, з якою найчастіше стикаються менеджери підприємств, є невизначеність та змінність зовнішнього середовища та його загрози, особливо, в умовах кризових явищ. Від вирішення цієї проблеми залежить як рівень процвітання підприємств, так і розвиток туризму в країні загалом.

В статті обґрунтовано, що кризові умови та величезна кількість ризиків актуалізують потребу в певному інструменті попереджувальної системи стратегічного управління підприємством, який би дозволив найбільш раціональним способом врахувати ризик та мінімізувати можливі втрати, адекватно реагуючи на зміни та дозволяючи підприємствам туриндустрії адаптуватися до умов господарювання.

Сформовано перелік основних загроз у діяльності підприємств туристського та готельного бізнесу за сферами виникнення з урахуванням фактору фізичної небезпеки, що існує під час військових дій.

Представлено в загальному вигляді систему ризик-менеджменту, яка сприяє попередженню, ідентифікації та мінімізації ризиків на підприємстві, та являє собою послідовність взаємопов'язаних блоків.

Обґрунтовано, що одним з основних в системі ризик-менеджменту є блок діагностики ризиків. Доведено доцільність використання експертної діагностики ризиків для підприємств туриндустрії.

Здійснено експертну діагностику ризиків туристського підприємства, що включає до себе оцінювання окремих критеріїв та розрахунок інтегральної оцінки ризиків.

З урахуванням викладеного вище, запропоновано розроблення програми управління ризиками (ПУР) із використанням зазначеного інструментарію із елементами адаптації його до сьогоденних кризових умов в українських реаліях, для більш ефективного моніторингу результатів виконання програми пропонується розподілити її на два етапи: попередній відбір ризиків та остаточне формування програми (ПУР).

Враховуючи актуальність та складність проблеми, необхідні подальші поглиблені дослідження щодо розроблення адаптивного інструментарію запобігання та мінімізації ризиків з метою зниження їх негативного впливу на діяльність підприємств тур індустрії, зокрема, реактивних засобів реагування на дію ризиків з метою максимізації економічної ефективності їх діяльності. Отже, зниження загрози ризиків для функціонування підприємств 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. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: монографія. К.: 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 T Cambridge : Cambridge University Press, 2001. 393 p.
5. Boulton R. E., Libert B.D., Samek S. M. Cracking the Value Code: How Successful Businesses Are Creating Wealth in the New Economy. New York : Harper Business, 2000. 181 p.
6. Griffin A. New Strategies for Reputation Management: Gaining Control of Issues, Crises & Corporate Social Responsibility. London : Kogan Page, 2007. 184 p.
7. Zaman A. Reputational Risk: How To Manage For Value. London : Creation FT Prentice Hall, 2004. 286 p.
8. Ризик-менеджмент : навч. посібник для студ. спец. 281 «Публічне управління та адміністрування». В.М. Мороз. Харків : НТУ «ХПІ», 2018. 140 с.
9. Офіційний сайт Державного агентства розвитку туризму України. <https://www.tourism.gov.ua>.
10. 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.

11. Дуднева Ю. Е. Ризик-менеджмент: інтегрований підхід до організації. *Електронне наукове фахове видання Мукачівського державного університету «Економіка та суспільство»*. 2019. № 20. С. 229-236.
12. Service Portal about Ukraine. <https://visitukraine.today/uk/blog/2514/biznes-v-umovax-viini-poglyad-ukrainskogo-biznesmena-antona-taranenka>.

## 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 turizmu: teoriia, metodolohiia, realii biznesu: monohrafiia*. [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.
4. Bedford, T., & Cooke, R. (2001). *Probabilistic Risk Analysis: Foundations and Methods*. Cambridge: Cambridge University Press.
5. Boulton, R. E., Libert, B. D., Samek, S. M. (2000) *Cracking the Value Code: How Successful Businesses Are Creating Wealth in the New Economy*. New York : Harper Business.
6. Griffin, A. (2007). *New Strategies for Reputation Management: Gaining Control of Issues, Crises & Corporate Social Responsibility*. London: Kogan Page Publishers.
7. Zaman, A. (2004). *Reputational Risk: How To Manage For Value*. London: Creation FT Prentice Hall.
8. Moroz, V. M. (2018). *Ryzik-menedzhment*. [Risk management: study guide for students of specialty 281 "Public management and administration"]. Kharkiv: KhPI. [in Ukrainian].
9. Ofitsiinyi sait Derzhavnoho ahentstva rozvytku turizmu Ukrainy. <https://www.tourism.gov.ua>.
10. Sosnovska, O. O., and Dedenko, L. V. (2018). *Napryami stiykogo funktsionuvannya pidpriemstva v umovakh neviznachenosti* [Trends of sustainable functioning of the enterprise in conditions of uniqueness]. *Zbirnik naukovih prats Universitetu Derzhavnoyi fiskalnoyi sluzhbi Ukrainy*, 2, 369-383. [in Ukrainian].
11. DudnEva, Yu. E. (2019). *Ryzik-menedzhment: Integrovaniy pidhid do organizatsiyi* [Risk management: an integrated approach to an organization]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 20, 229-236. [in Ukrainian].
12. Service Portal about Ukraine. <https://visitukraine.today/uk/blog/2514/biznes-v-umovax-viini-poglyad-ukrainskogo-biznesmena-antona-taranenka>.

**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

**Viola Voit**, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Ukraine

**Maksym Makhortov**, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Ukraine

## RISK MANAGEMENT AS A FACTOR OF ADAPTATION OF TOURISM AND HOTEL BUSINESS ENTERPRISES TO CRISIS CONDITIONS

### Abstract

**Introduction.** The analysis of the situation in the field of development of the tourism industry allows us to conclude that the most acute problem that enterprise managers often face is the uncertainty and variability of the external environment and its threats, especially in the context of crisis phenomena. Both the level of prosperity of enterprises and the development of tourism in the country as a whole depend on the solution of this problem.

Despite a significant number of publications devoted to the issue of risks, the specifics of the development of a risk management program in the tourism industry in the system of enterprise management strategy, as well as the issue of the methodology of their diagnosis and means of their minimization, have not been adequately covered in the literature.

**The purpose** of the article is to study the specifics of risk management as a factor in the strategy of adaptation in the context of crisis phenomena and to develop recommendations for improving the tools of risk management at enterprises of the tourism industry.

The method (methodology) of research includes a number of general scientific research methods, namely: the method of theoretical generalization, the abstract-logical method, and the method of grouping; 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: a list of the main threats in the activities of tourism and hotel business enterprises was formed by spheres of occurrence, taking into account the factor of physical danger that exists during military operations; the risk management system is presented in a general form, which contributes to the prevention, identification and minimization of risks in the enterprise, and is a sequence of interconnected blocks; it is substantiated that one of the main elements in the risk management system is the block of risk diagnostics; the expediency of using expert risk diagnostics for tourism industry enterprises has been proven; an expert diagnosis of the risks of the tourist enterprise was carried out, which includes the assessment of individual criteria and the calculation of an integrated risk assessment.

Taking into account the above, it is proposed to develop a risk management program using the specified toolkit with elements of its adaptation to today's crisis conditions in Ukrainian realities, for more effective monitoring of the results of the program implementation, it is proposed to divide it into two stages: preliminary selection of risks and final formation of the risk management program.

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; risk management program; expert diagnostics; risk management tools.

**Cite as:** Bogdan, N., Obolentseva, L., Voit, V., and Makhortov, M. (2023). Risk management as a factor of adaptation of tourism and hotel business enterprises to crisis conditions. *Economic analysis*, 33 (3), 42-54. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2023.03.042>