

**ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
на тему:**

**ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ГОСТИННОСТІ НА  
ОСНОВІ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ  
(на матеріалах ГК «МАРІЛЕТТА»)**

Студента 4 курсу,  
404 групи,  
спеціальності  
073 «Менеджмент»  
Освітньої програми  
«Управління бізнесом»

\_\_\_\_\_

підпис студента

Олександри  
КАЧАЛА

Науковий керівник:  
к.е.н., доцент

\_\_\_\_\_

підпис

Юлія  
УРСАКІЙ

Завідувач кафедри  
менеджменту, маркетингу і  
міжнародної логістики  
к.е.н., доцент

\_\_\_\_\_

підпис

Валентина  
ЧИЧУН

**Чернівці 2024**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ НА ОСНОВІ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ .....</b>	<b>5</b>
1.1. Сутність понять «ризик» та «сфера гостинності» в системі економічної безпеки підприємства.....	5
1.2. Методичні підходи до управління ризиками підприємства сфери гостинності.....	11
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ, ДІАГНОСТИКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ РИЗИК- ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ В ГК «МАРІЛЕТТА».....</b>	<b>15</b>
2.1. Загальна характеристика діяльності ГК «Марілетта».....	15
2.2. Аналіз діяльності основних господарсько-економічних показників ГК «Марілетта».....	18
2.3. Оцінювання ризиків у процесі забезпечення економічної безпеки досліджуваного підприємства .....	24
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....</b>	<b>29</b>
3.1. Оптимізація сучасного інструментарію управління ризиками на підприємстві .....	29
3.2. Стратегічні перспективи підприємств ефективного управління ризиками в системі економічної безпеки.....	34
ВИСНОВКИ .....	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	42
ДОДАТКИ.....	47

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Модернізація процесів управління фінансовою безпекою компанії має бути пріоритетом вищого керівництва для забезпечення ефективної протидії загрозам і ризикам у внутрішньому та зовнішньому середовищах, у яких працює компанія. Розвиток інформаційної економіки та глобалізація економіки підтвердили ефективність ризик-орієнтованого підходу до забезпечення фінансової безпеки готельних компаній.

Глобалізація та інтеграція можуть призвести до підвищення рівня внутрішніх ринків і міжнародної конкуренції, а для точної оцінки існуючих і потенційних ризиків потрібно враховувати все більше і більше показників, а отже Вам знадобляться інструменти для діагностики Вашого фінансового стану. Відсоток компаній, перевірених на основі закордонного досвіду, який вже неможливо точно передбачити.

Серед праць, які присвячені питанням дослідження сутності сфери гостинності, проблем, історії становлення та розвитку, слід відмітити праці таких вчених як: Байлик С.І., Браймер Р.А., Волков Ю.Ф., Гоблик В.В., Дишкантюк О.В., Єлканова Д.І., тощо. Засади теорій безпекознавства, закладено такими сучасними науковцями, як: Андрієнко В. М., Белоусова І. А., Власюк О. С., Гнилицька Л. В., Горбулін В. П., Грушко В.І., Денисенко М. П., Живко З. Б., Захаров О. І, та інші.

**Мета кваліфікаційної роботи** полягає у пропозиції та науковому висвітленні алгоритму управління ризиками на підприємстві сфери гостинності в загальній стратегії підприємства. Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення наступних завдань:

обґрунтувати зміст понять «сфера гостинності»;

дослідити методичні підходи до управління ризиками підприємств сфери гостинності;

надати організаційно-економічну характеристику підприємства сфери гостинності;

проаналізувати основні економічні показники досліджуваного підприємства;  
провести оцінювання ризиків у процесі забезпечення економічної безпеки досліджуваного підприємства;  
запропонувати інструментарій щодо управління ризиками на підприємстві;  
виокремити стратегічні перспективи підприємств ефективного управління ризиками на підприємстві.

**Об'єктом дослідження** процеси управління ризиками підприємства сфери гостинності.

**Предметом дослідження** є теоретичні та науково-практичні основи управління ризиками на підприємстві сфери гостинності.

Базою дослідження було обрано Готельний комплекс «Марілетта».

**Методи дослідження.** Для досягнення визначених цілей і окреслених завдань використовувався комплекс загальнонаукових методів і спеціальних методів. Монографічний метод і порівняльний метод. Індукції та дедукції. Методи структурно-логіко-семантичного аналізу. Метод порівняння. Метод аналізу. Методи синтезу, методи політ, економічний аналіз тощо.

**Інформаційною базою** кваліфікаційної роботи нормативно-правові акти та накази органів державного контролю. Наукові дослідження в галузі економічної теорії, менеджменту та безпеки. Праці та журнальні публікації вітчизняних та зарубіжних учених щодо концепцій забезпечення економічної безпеки та управління ризиками бізнесу.

**Наукова новизна** кваліфікаційної роботи полягає в удосконаленій стратегії управління ризиками на підприємстві сфери гостинності.

**Практичне значення** отриманих результатів полягає у застосуванні та використанні теоретичних і практичних розробок та пропозицій щодо управління ризиками на підприємствах сфери гостинності.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ НА ОСНОВІ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ**

### **1. Сутність понять «ризик» та «сфера гостинності» в системі економічної безпеки підприємства**

Проблема забезпечення стабільності системи економічної безпеки в умовах невизначеності різного роду середовища подібна до забезпечення стабільності показників якості менеджменту, стійкості фінансового стану, що все більше стає проблемою управління. Сучасні уявлення щодо ролі підприємницької діяльності в економіці та її розвитку досить суперечливі через величезну кількість різноманітних підходів і методів оцінювання до цільової функції соціально-економічного процесу, в якій невизначеність і ризик займають провідне місце, а саме до оцінювання стану системи економічної безпеки господарюючого суб'єкта. Для обрання дієвих методів, способів і прийомів при управлінні ризиками, загрозами та небезпеками необхідно перш за все чітко детермінувати дестабілізуючі фактори системи економічної безпеки підприємств сфери обслуговування. Тому постає необхідність дослідити понятійно-категоріальний апарат з точки зору різних вчених щодо трактування понять в «ризик» та «сфера гостинності».

У період великих географічних відкриттів у суспільстві відбулося виникнення поняття ризику як економічної категорії. У цей період під ризиком розумілась, насамперед, втрата майна внаслідок нападу грабіжників під час заморських подорожей та інших форс-мажорних обставин, тобто існувала пряма залежність доходів від ситуацій ризику. З подальшим розвитком науково-технічного прогресу ризик перестав ототожнюватися лише із втратою засобів для існування. Проблемою дослідження сутності ризику стали займатися юристи, математики, економісти та ін. [36, с.47].

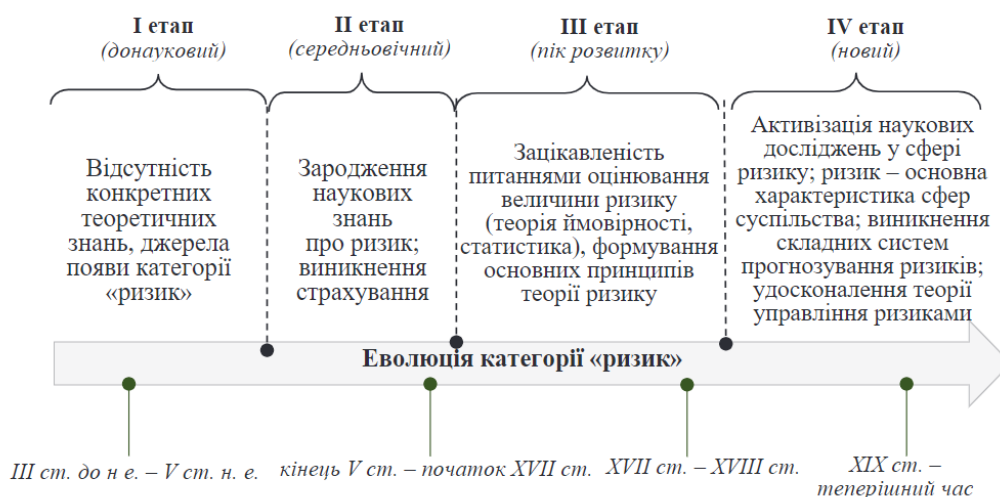


Рис.1.1. Етапи еволюції ризик

Низка авторів у трактуванні сутності поняття «ризик» одночасно використовують кілька ключових слів, тому досить складно віднести ряд визначень до окремого підходу, оскільки вони не обмежуються одним з них. Це вказує на багатоаспектність даного поняття, його різноманітність як за видами, так і за проявами.

У табл. 1.1 узагальнено визначення ризику.

Таблиця 1.1

**Сутність поняття «ризик»**

Поняття	Дефініція	Вплив на економічну безпеку (зв'язок із економічною безпекою)	Визначення
Невизначеність	Властивість параметричних даних як у конкретний момент часу, так і у майбутньому, властивість середовища існування господарюючого суб'єкта, що може стати джерелом або формою прояву загрози, небезпеки та ризику в системі економічної безпеки суб'єкта господарської діяльності	Ця категорія може виступати джерелом формування загрози, ризику чи небезпеки в системі економічної безпеки через зміну кількості чи якості параметричних даних, недосягнення запланованого результату чи події, розвиток негативного сценарію та бути як вимірною кількісно та якісно, так і не мати оціночного виразу	Під невизначеністю в системі економічної безпеки виробничих підприємств треба розуміти комплексне дуалістичне поняття, що характеризує властивість середовища функціонування господарюючого суб'єкта, за якого дестабілізуючі фактори можливо кількісно або якісно оцінити

Продовження таблиці 1.1

Ризик	Імовірнісна категорія діяльності суб'єктів господарювання, що пов'язана з невизначеністю в ситуації неминучого вибору, при можливості оцінювання ймовірності досягнення бажаного результату, невдачі або відхиленні від поставленої мети	Ризик є джерелом загрози для системи економічної безпеки, а також імовірністю настання події, що матиме для стану економічної безпеки та корпоративних ресурсів підприємства позитивний результат (у випадку, якщо ризик у тій чи іншій площині був виправданим)	Логічна кон'юнкція ймовірності зазнання збитків, втрати частини ресурсів або недоотримання доходів при веденні господарської діяльності в умовах невизначеності середовища (або параметричних даних) і сама дія, що виконується в умовах неминучого вибору, в процесі чого можливо кількісно та якісно оцінити ймовірний результат,
			невдачу або відхилення від поставленої мети
Небезпека	Реальна можливість нанесення шкоди, збитку	Негативна характеристика внутрішнього або зовнішнього середовища функціонування системи економічної безпеки, що або спонукає її до протидії і вжиття превентивних заходів, або суттєво ускладнює її роботу та знижує її ефективність	Евентуальна подія, що характеризується наявністю або суб'єктивним наміром або об'єктивною можливістю нанесення матеріальної або нематеріальної шкоди, збитку підприємству
Загроза	Реальний намір нанесення збитку	Загроза – негативний фактор для функціонування системи економічної безпеки, що у випадку її нездатності протидіяти йому буде реалізований, що понесе за собою ряд негативних наслідків для підприємства, або буде ліквідований її засобами та інструментами	Одночасно і намір, і можливість нанесення збитку, що має конкретний характер, тобто обов'язково має адресата, є безпосередньою можливістю нанесення збитку, від моменту реалізації якої відокремлює лише часовий інтервал, що необхідний для прийняття відповідного рішення з її реалізації

Отже, «ризик – ймовірність, негативний прояв у вигляді втрат або можливість також позитивних наслідків й вигод, невизначеність, вплив факторів, подія і результат, відхилення фактичного від бажаного, невіддільність від господарської діяльності, характер об'єктивносуб'єктивної категорії» [25, с. 25].

Класифікацію ризиків економічної діяльності можна поділити на два основні підходи. Перший підхід передбачає розробку універсальної класифікації ризиків, яка може бути застосована до всіх секторів економіки. Другий відноситься до розробки класифікацій, які використовуються конкретними галузями економіки, видами підприємницької діяльності чи підприємствами.. Чисті (нефінансові) та змішані (комерційні) ризики (рис. 1.1, рис. 1.2).

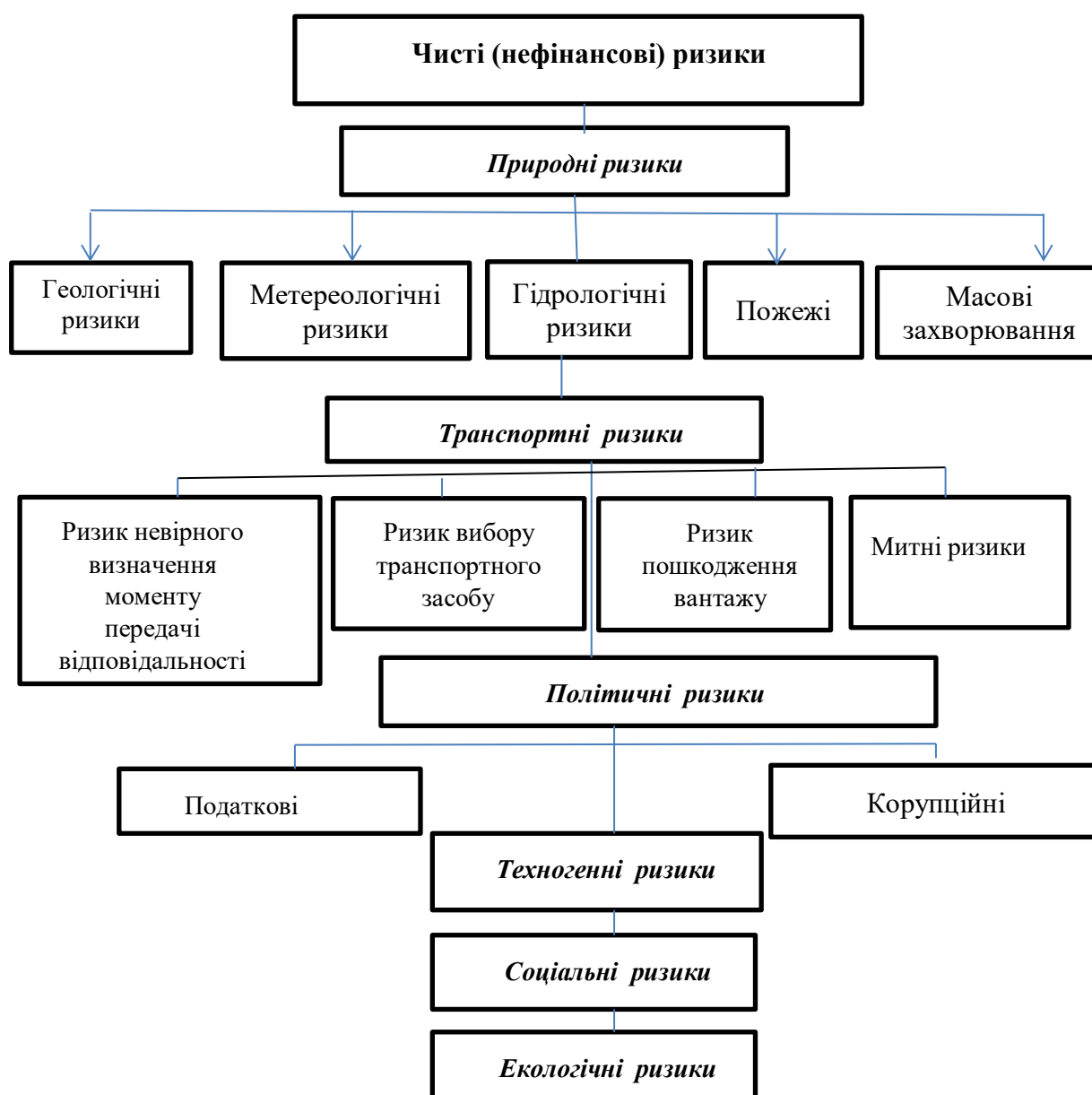


Рис. 1.1 Класифікація чистих ризиків

Слід зазначити, що під ступенем керованості ризиками розуміють можливість відстеження керівництвом підприємства їх основних факторів та



усунення негативного впливу цих факторів на результати господарської діяльності на підставі прийняття відповідного управлінського рішення. «Таксономія ризиків – це структура класифікації ризиків у вигляді дерева, основою якої є об'єднуюча єдина основа. Таксономія ризиків забезпечує базис для організації даних і дослідження різних аспектів підприємницьких ризиків» [14; 31].

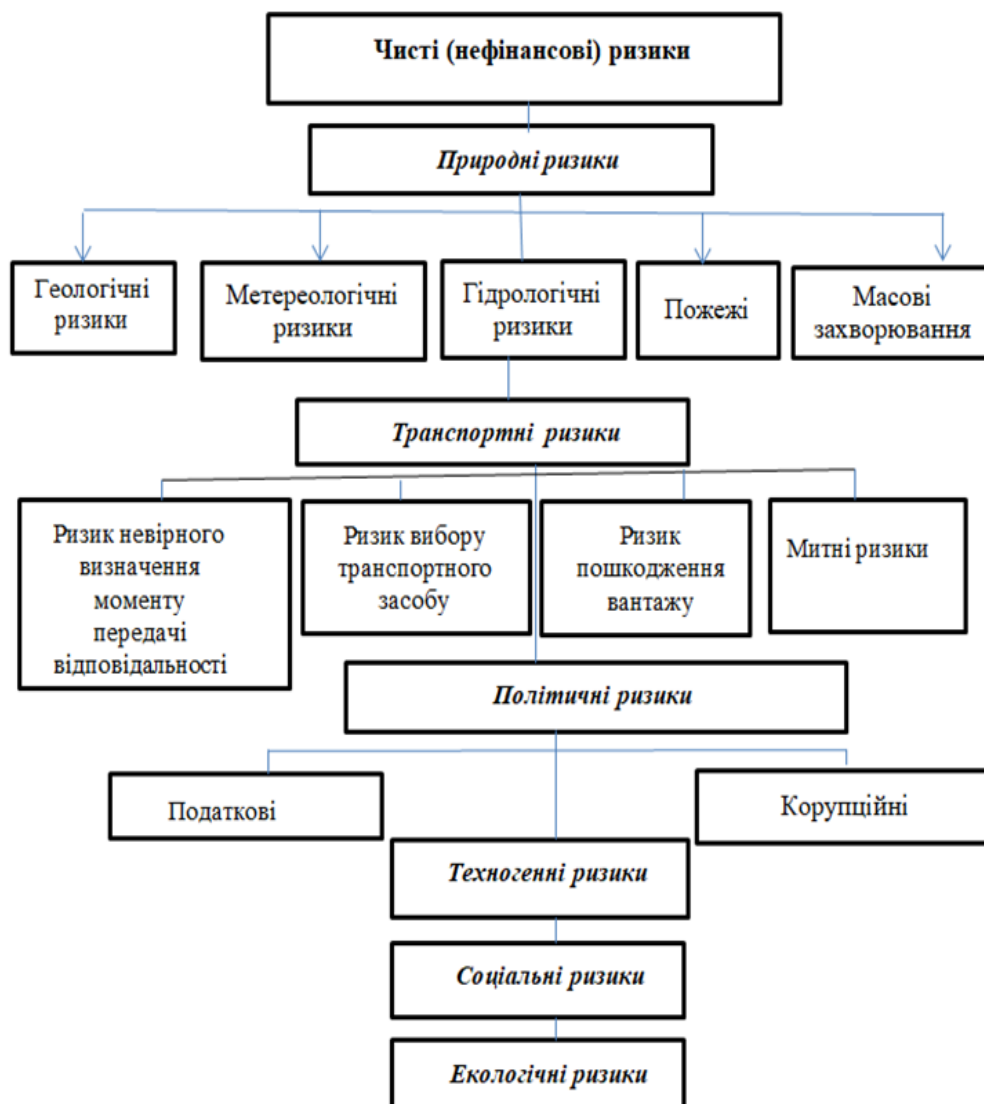


Рис. 1.2 Класифікація спекулятивних ризиків

Таким чином, управлінські ризики істотно пов'язані з рівнем досвіду та професіоналізму керівників. Ці ризики об'єднують у собі наступні елементи: організаційний, координаційний, мотиваційний (стимулюючий) ризики та ризик неефективного контролю. Джерелами управлінського ризику

виступають некомпетентність, недостатній рівень відповідальності, конфліктність та неузгодженість інтересів менеджерів, тобто він є внутрішнім ризиком підприємства.

«Поняття «сфера гостинності» не так давно застосовується в українській науковій та практичній діяльності, більш розповсюдженим до останнього часу було поняття «індустрія гостинності». У широкому розумінні зміст поняття «сфера гостинності» асоціюється з готельною діяльністю, а також з проявом професійної та персональної уваги до споживачів даної послуги. Тому досить часто до характеристик поняття закладається рівень обслуговування відвідувачів з точки зору надання їм готельних, ресторанних та додаткових сервісних послуг» [35].

Розглянувши розмаїття підходів науковців до тлумачення поняття «сфера гостинності» (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Трактування поняття «сфера гостинності» (сформовано автором)**

<u>Автор</u>	<u>Трактування</u>
<u>М. П. Мальська</u>	<u>Сфера гостинності – це комплекс галузей, головне завдання яких пов’язується з обслуговуванням туристів під час їхнього перебування поза місцем їх постійного проживання.</u>
<u>Т. А. Фролова</u>	<u>Індустрія гостинності є сукупним поняттям для різних форм підприємництва, які спеціалізуються на ринку послуг, пов’язаних з прийомом та обслуговуванням гостей. Не існує переліку всіх основних видів діяльності, які вона охоплює. Але можна виділити наступні основні напрямки: громадське харчування, розміщення, перевезки, відпочинок (рекреація).</u>
<u>Д. І. Єлканова</u>	<u>Індустрія гостинності – це комплексна сфера діяльності робітників, які задовольняють будь-які вимоги та побажання туристів.</u>
<u>Ф. Котлер</u>	<u>Індустрія гостинності – це бізнес, спрямований на забезпечення приїжджих людей житлом, харчуванням, а також на організацію їх дозвілля.</u>
<u>А. Ю. Баранова</u>	<u>Індустрія гостинності – це частина туристичної індустрії, яка спеціалізується на обслуговуванні приїжджаючих в дану місцевість людей та включаючи сукупність засобів розміщення, громадського харчування, об’єктів пізнавального, розважального, ділового, оздоровчого та спортивного призначення.</u>

Різновекторність та відсутність усталених підходів до змісту поняття «сфера гостинності» ускладнює процес дослідження на теоретичному рівні, а також унеможливорює формування системи заходів прикладного характеру. Набуває все більшого значення питання чіткого наукового обґрунтування сутності цього економічного поняття та розробки рекомендацій щодо введення кількісних і якісних параметрів його оцінювання [].

Шляхом логічного поєднання змісту обох понять формується зміст нового поняття «сфера гостинності (рис. 1.5).



Рис. 1.3. Основні структурні елементи поняття «сфера гостинності»

Щодо розвитку сфери гостинності, то він тісно пов'язаний з розвитком туризму та культурним рівнем населення. Еволюційний розвиток змісту даного поняття відбиває культурні особливості населення, їх освітній рівень та відображається у тих засобах розміщення та моделях обслуговування, які найбільш відповідають потребам мандрівників.

## **1.2. Методичні підходи до управління ризиками підприємства сфери гостинності**

Підприємства сфери обслуговування мають досить складну організаційну систему, що підпадає під різного роду ризики, оскільки має в своїй структурі діяльність окремих підрозділів, скерованих на реалізацію

визначених функцій. Тому актуальним є дослідження джерел і причин виникнення ризиків саме на таких підприємствах.

Явище ризику господарської діяльності має складну багатоаспектну природу, тому інструментарій управління таким ризиком розглядається з різних позицій відповідно до обраного контексту тлумачення сутності ризику. Алгоритм управління ризиками запропонований нижче на рисунку 1.4.

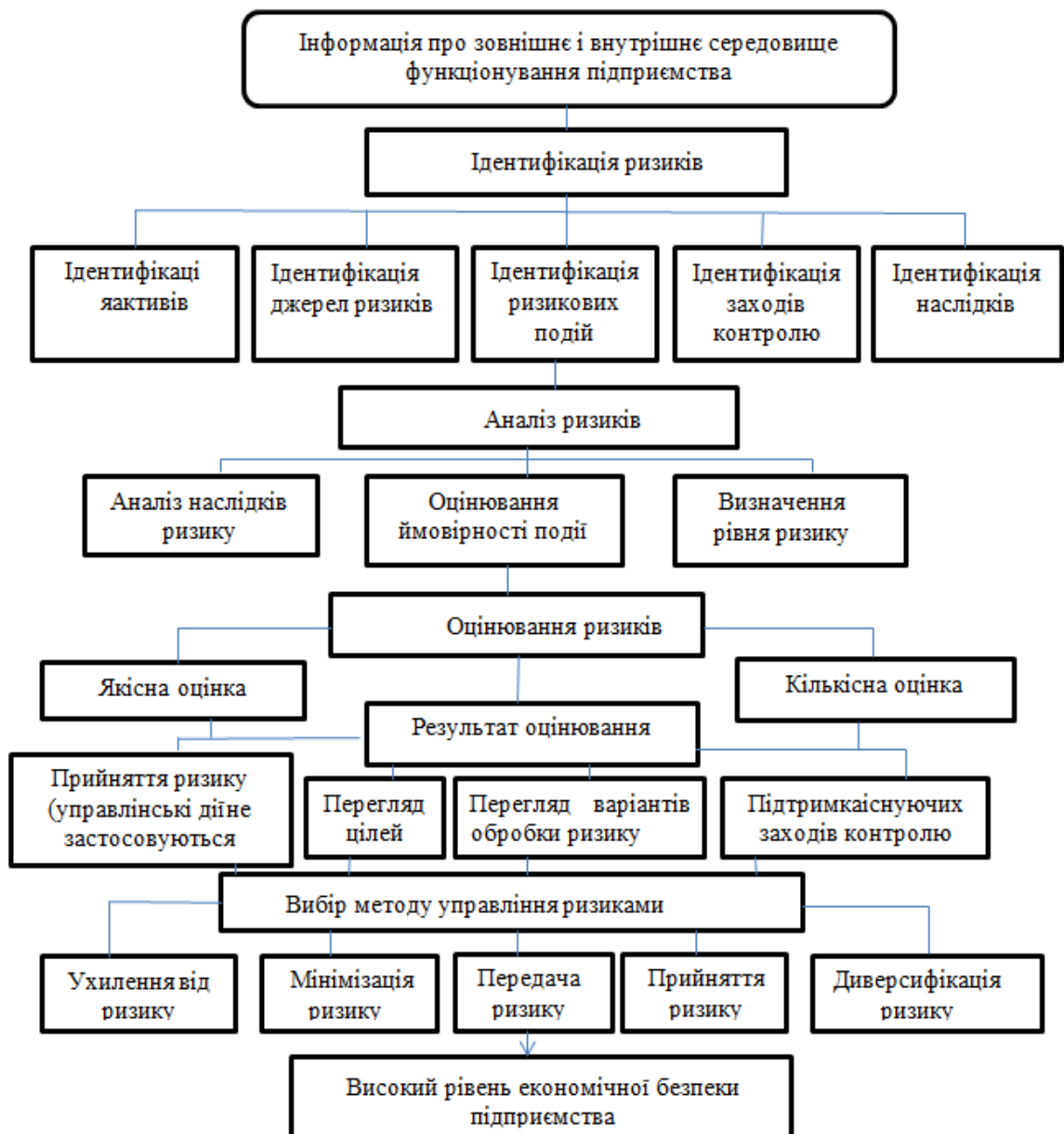


Рис.1.4. Алгоритм управління ризиками на підприємствах сфери гостинності

Фактори ризику (так звані ризикоутворюючі фактори) відображають сукупність процесів і явищ, які сприяють виникненню певного ризику, тобто це рушійні сили (причини), які породжують процеси ризику. Для узагальнення причин ризику фактори ризику класифікують залежно від таких ознак, як масштаб впливу, здатність ідентифікувати ризик і керувати ним, характер виникнення та ефекту.

Ефективним засобом боротьби з ризиками в економічній діяльності є створення резервного фонду за рахунок відрахування відсотків від чистого прибутку для підготовки до непередбачених обставин. З метою контролю за ризиками в діяльності підприємства підлягають резервуванню як кошти, так й запаси сировини, матеріалів, комплектуючих тощо. Водночас рекомендується мати внутрішній бюджет. Вивчення кожного процесу призводить до висновку, що ефективна оцінка ризиків потребує детального аналізу активу. Для виявлення джерел ризику варто використовувати методи, що виявляють невизначеність, які можуть вплинути на діяльність підприємства. Аналіз подій ризику дозволяє виявити безліч разових подій та їх наслідки [14;23].

Слід враховувати тип професійної оцінки (індивідуальна чи колективна). При використанні окремих методів експертної оцінки об'єкти, якими є багато інформації, можна оцінити перевіреними методами. За таких оцінок кожен експерт проводить свою власну оцінку незалежно від інших експертів.

Для інших (більшості) випадків рекомендуємо застосовувати колективну оцінку експертів. Тому для подальшого аналізу промислових підприємств пропонується використовувати метод Дельфі, який є найефективнішою багатоетапною експертною оцінкою [9;18;39]:

Ефективність процесу управління ризиками підприємства сфери гостинності за комплексного підходу залежить від їх своєчасної ідентифікації, діагностики, регулювання, інформування про загрозу будь-

якої ризикової події, що впливає на результативність діяльності. Враховуючи різні сучасні виклики зовнішнього середовища, що можуть виникати у діяльності підприємств, особливо актуалізуємо питання визначення основних видів ризиків.

Ризик має три найбільш характерні властивості [45] і цю думку поділяють автори: суперечливість - отримання значущих результатів; альтернативність - це необхідність вибору залежно від конкретної ситуації ризику; невизначеність - невід’ємна ознака складних, відкритих і динамічних систем, що існують у часі. Характеристика цих властивостей потребує більш детального ознайомлення саме з природою виникнення ризику.

Пропонується наступна якісна шкала для оцінки ймовірності події, що подані у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

### Шкала оцінки ймовірності події

Рівень	Якісна шкала	Ймовірність
0	Дуже рідко	Рідше одного разу на 100 років
1	Рідко	У середньому один раз на 10 років
2	Ймовірно	У середньому один раз на 3 роки
3	Дуже ймовірно	У середньому один раз на рік
4	Скоріше за все	Декілька разів на рік
5	Досить часто	Декілька разів на місяць
6	Часто	Декілька разів на тиждень
7	Дуже часто	Декілька разів на день

Таким чином, на цьому етапі досвід, знання та навички особи, яка виконує оцінку ризику, мають першочергове значення, оскільки ступінь надійності проведених процедур залежить від її судження. Аналіз ризиків передбачає детальний розгляд невизначеностей, причин ризику, наслідків, ймовірностей, подій, сценаріїв, заходів контролю та їх ефективності. Остаточне управлінські рішення щодо застосування антикризових заходів приймається за результатами всіх трьох зазначених вище фаз.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ, ДІАГНОСТИКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ В ГК «МАРІЛЕТТА»

### 2.1. Загальна характеристика діяльності ГК «Марілетта»

Готель MARILETTA 3\* Знаходиться на Буковині. Він є частиною та розташований на території гірськолижного туристично-розважального комплексу «Сонячна Долина». ТРК «Сонячна Долина» знаходиться в мальовничому місці на лісовій галявині в селі Бояни, що за 15 км. З міста Чернівці по міжнародній трасі Хотин на Київ, Хмельницький [28].

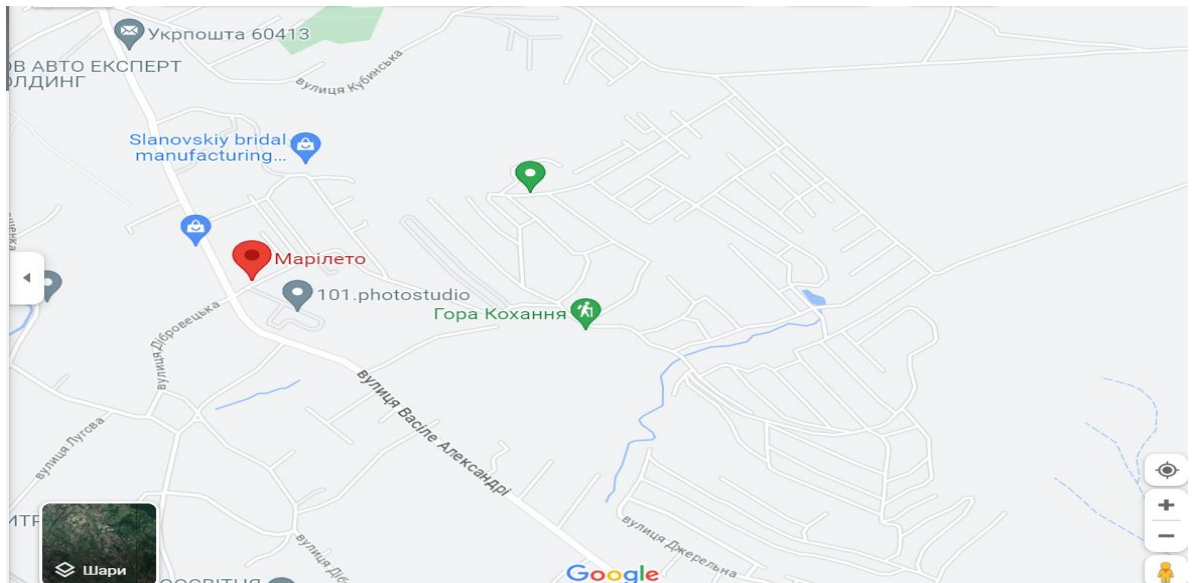


Рис 2.1. Розташування ГК «Марілетта»

Безпосередньо, сам готель «Марілетта» побудований на лівому березі доволі великого озера, відразу за центральним в'їздом в район Сонячна Долина. Відстань від готелю «Марілетта» до ГРК «Сонячна Долина» 2 км. Він з'єднаний автомобільними, велосипедними та пішохідними доріжками від основної інфраструктури комплексу та гірськолижного комплексу.

До послуг гостей 46 номерів категорій «стандарт», «напівлюкс», «люкс» і «сімейний» для розміщення гостей. Всі номери обладнані всім необхідним для комфортного проживання. З балкона відкривається гарний вид на озеро та ліс. У половині номерів є кондиціонери.

Нижче у таблиці 2.1 наведено види номерної інвентаризації.

Таблиця 2.1

## Класифікація номерного фонду готелю «Марілетта»

Категорія номера	Характеристика
СТАНДАРТ +	Номери мають приголомшливий вид на озеро та ліс. Кожен номер обладнаний меблями з натурального дерева. У номерах двоспальне ліжко, шафа, ванна кімната з душовою кабіною, фен та набір міні парфумерії.
НАПІВЛЮКС	Просторі номери розташовані на останньому поверсі готелю та мають приголомшливий вид на Складне озеро. Всі номери обладнані меблями з високоякісного натурального дерева. У номері двоспальне ліжко, шафа, ванна кімната з ванною або душовою кабіною, фен та набір міні парфумерії.
СІМЕЙНИЙ	Номери розраховані на проживання сім'ї з трьох осіб. В номері одне велике двоспальне ліжко і одне односпальне. Також у номері шафа, ванна кімната з ванною або душовою кабіною, фен та набір міні парфумерії.
КОТЕДЖІ	Міні, двоповерхові дерев'яні котеджі здаються тільки в літній сезон. Це економічний варіант для перебування на березі озера. Зазвичай їх замовляє молоді компанії, любителі риболовлі та люди які бажають відпочити в тиші без зайвих потреб. На першому поверсі розташоване одне двоспальне ліжко та на другому поверсі одне односпальне. Зазначаємо що котеджі не мають санвузлів. Всі зручності знаходяться на вулиці. На даний момент можна забронювати один з 7 котеджів.

З різноманіття номерного фонду можна обрати будь-який номер за власним побажанням та ціновою політикою (рис. 2.2).

ТАРИФИ		БРОНЮВАННЯ
Категорія номера	Основні місця	Літо - 2023 (сніданок не вкл.)
Стандарт	2	700
Ст. покращений	2	900
Сімейний	3	1000
Сімейний +	4	1100
Напівлюкс	2	950
Напівлюкс +	4	1300
Додаткове місце		+200

Рис. 2.2. Тарифікація номерного фонду ГК «Марілетта»



Оскільки готель знаходиться на березі великого озера та має басейн, тут організовано все для відпочинку – це і лежаки, на яких можна поніжитися і позагоряти під теплими променями сонця, і альтанки, в яких можна сховатися від літнього сонця. Також, на території комплексу, працює міні-бар, у якому завжди є прохолодні напої та смачне морозиво. Відпочинок у «Марилетті» йде на користь усім відпочиваючим, але особливо він тішить дітей, які проводять у басейні практично цілий день. Плавання дуже позитивно впливає на організм людини, підвищує його загальний тонус, і навіть зміцнює сам імунітет. Озеро – одне з найкращих місць для літнього відпочинку. Температура озера становить 20-23С впродовж усього літа. Тут Ви зможете відпочити після важкого робочого тижня, насолодитися пейзажами, поніжитися в проміннях сонця. Для улюбленців активного відпочинку і якщо ви все ж таки втомитесь загоряти біля басейну, є можливість пограти у великий теніс, футбол і баскетбол. Також є прокат велосипедів, де можна прокататися на них, насолоджуючись чудовими краєвидами і чистим повітрям.

Як вже було зазначено, готель «Марілетта» є частиною ТРК «Сонячна долина» – який славиться своєю розвинутою інфраструктурою та великою кількістю запропонованих видів відпочинку та розваг. Тому досліджуваний готель можна використовувати і для зимового відпочинку. Гірськолижний комплекс в Сонячній Долині ідеальне місце для сімейного відпочинку та початківців, які тільки стали на лижі або планують це зробити. Комплекс пропонує цікаві та оригінальні траси, 4 бугельні витяги та єдиний в Чернівецькій області крісельний підйомник. Всі траси з'єднані між собою в декількох місцях, зокрема тунелем, що дозволяє із легкістю міняти витяги. В Сонячній Долині функціонує найсучасніша система штучного засніження всесвітньо відомого італійського виробника ALPINE. Це дозволяє виробляти достатню кількість снігу для комфортного та безпечного катання, при температурі від -5, у разі як що природа скупа на снігопади.

Безпека катання забезпечується:  
 підготовкою трас сніготрамбуючими машинами;  
 кваліфікованою рятувальною службою;  
 сітками безпеки та вказівниками на безпечні ділянки спуску;  
 медпунктом;  
 Згідно міжнародної класифікації, траси гірськолижного курорту діляться на:  
 зелену для початківців;  
 синю низького рівня складності;  
 червону середнього рівня складності;

Ресторан в готелі Марілетта пропонує смачні страви як української кухні та і європейської. Знаходячись на березі великого та чистого озера ми завжди маємо можливість приготувати свіжий зловлений короп чи щуку. Постійно працює мангал.

Гармонійно оформлений інтер'єр з м'якими меблями розслабляє та допомагає забути про щоденні проблеми роблячи таким чином відпочинок по справжньому комфортним. Особливо ресторан піліїде закоханим парам які обожнюють спостерігати з тераси як сонце повільно ховається за пагорбами.

Таким чином ресторан пропонує: смачні та різноманітні страви які готуються виключно з свіжих компонентів; романтичну обстановку для проведення часу з коханою людиною; організацію затишного чи навпаки, дуже веселого вечора в компанії друзів; відзначити корпоративне свято або обговорити перспективи співпраці з партнером по бізнесу в невимушеній обстановці; відмінно відзначити будь-яке торжество, будь то ювілей родичів або день народження дитини.

В літній сезон біля басейну працює бар де кожний може втамувати спрагу та перекусити.

В цілому готель пропонує такі послуги відвідувачам:

Також готель своїм відвідувачам пропонує такі послуги:  
 дитячий майданчик ; басейн; оренда автомобіля ; ресторан (1-й поверх); VIP зал ресторану; бар»(1-й поверх); тераса (ресторан, бар); сніданок у ресторані;

надання раннього сніданку; служба прийому й обслуговування – цілодобово; служба телефонних операторів – цілодобово (побудка на прохання); трансфер; поштові й телеграфні послуги (замовлене відправлення й доставка); обслуговування в номерах; надання на вимогу гостей додатково теле - та відеоапаратури; прання та прасування білизни; автостоянка під охороною.

Основними ж напрямками діяльності готелю є:

- надання віддвувачам місць для тимчасового проживання;
- надання послуг з громадського харчування;
- надання транспортно-експедиційних та інших комерційних послуг;
- посередницькі послуги при купівлі, продажу, наданні послуг тощо;
- проведення комерційної та консалтингової діяльності та ін.

## **2.2. Аналіз діяльності основних господарсько-економічних показників ГК «Марілетта»**

Прибутковість готельного господарства характеризується абсолютними та відносними показниками. Абсолютний показник прибутковості - це сума прибутку. Відносний показник - рівень рентабельності. Її величина вимірюється рівнем рентабельності. Так, рівень рентабельності діяльності господарюючих суб'єктів, пов'язаний з наданням послуг, визначається найчастіше відсотковим відношенням прибутку від реалізації та надання послуг до собівартості послуг [57;58].

$$P_c = \frac{\Pi}{C} \times 100$$

де  $P_c$  - рівень рентабельності,

%; — - прибуток від реалізації та надання послуг в грошових одиницях;

$C$  - собівартість послуг в грошових одиницях.

Ще одним показником рентабельності є рентабельність реалізації товарів і наданих послуг, який розраховується як відсоткове відношення

прибутку від основної діяльності готелю до суми одержаної за від надання послуг.

$$P_T = \frac{\Pi}{T} \times 100$$

де  $P_T$  - рентабельність реалізації наданих послуг і реалізації товарів,

% — - прибуток від основної діяльності (від реалізації товарів та наданих послуг), в грошових одиницях;

$T$  - виручка від реалізації товарів та надання послуг, в грошових одиницях.

Аналіз рентабельності ГК «Марітелла» за 2020-2021 роки представлена у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

### Аналіз рентабельності ГК «Марітелла» за 2020-2021 роки

Показники	2020	2021	Відхилення	
			Абсолютне	Відносне
Виручка від реалізації продукції (послуг)	24497,0	27951,0	3454,0	14,1
Собівартість	17280,0	18597,0	1317,0	7,62
Валовий прибуток (прибуток від реалізації послуг)	3157,0	4451,0	1294,0	41,0
Рівень рентабельності	18	24	6	33,3
Рентабельність реалізації послуг	13	16	3	23

З даних таблиці 2.2 видно, що рівень рентабельності готелю «Марілетта» у 2021 році склав 24%, що на 6% більше ніж у 2020 році, а саме - 18%, темп приросту рівня рентабельності склав 33,3%. Рентабельність реалізації наданих послуг у 2021 році склав 16%, а у 2020 - 13%, тобто темп приросту даного показника збільшився на 23%.

Прибутки готелю «Марілетта» мають тенденцію до зростання, слід зауважити, що розмір прибутку залежить від ціни та кількості реалізації

товарів або надання послуг і витрат, що пов'язані з наданням послуг, кількістю наданих послуг, різниці між доходами, витратами і витратами від іншої діяльності.

Управління даними факторами та їх прогнозування дозволить забезпечити отримання необхідного (бажаного) прибутку готелю «Марілетта».

Аналіз прибутку здійснюється за даними фінансового звіту - форма №2, розрахунки наведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

### Аналіз основних показників ГК «Марітелла» за 2020-2021 роки

Показники	2020	2021	Відхилення	
			Абсолютне	Відносне
Доход від реалізації послуг, тис. грн.	24497,0	27951,0	3454	14,1
ПДВ, тис. грн.	4060,0	4903,0	843	20,8
ПДВ у відсотках до виручки, %	16,57	17,54	0,97	5,8
Чистий доход від реалізації послуг	20437,0	23048,0	2611	12,8
Собівартість реалізованих послуг	17280,0	18597,0	1317	7,6
Собівартість у % до виручки	70,5	66,5	-4	-5,7
Валовий прибуток	3157,0	4451,0	1294	40,9
Валовий прибуток у % до виручки, %	12,9	15,9	3	23,2
Рівень рентабельності поточних витрат, %	18,3	23,9	5,6	30,6
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	3412,0	3993,0	581	17,0
Податок на прибуток	3415,0	4154,0	739	21,6
Чистий прибуток	2658,0	2846,0	188	7,1

Дані наведені в таблиці 2.3 свідчать про те, що за 2020 рік: - валовий прибуток зріс на 1294 тис. грн. (з 3157,0 тис. грн. до 4451,0 тис. грн.) або на 40,9%; - прибуток від операційної діяльності зріс на 581,0 тис. грн. (з 3412,0 до 3993,0 тис. грн.) або на 17%; - прибуток від звичайної діяльності до

оподаткування збільшився на 739.0 тис. грн. (з 3415,0 до 4154,0 тис. грн.) або на 21,6 %; - чистий прибуток також мав тенденцію до зростання на 188 тис. грн. (з 2658.0 до 2846,0 тис. грн.) або на 7,1 %.

Також слід зазначити, що всі показники прибутковості готелю «Турист» є позитивними та мають тенденцію до зростання, що є позитивним показником розвитку підприємства. У зв'язку з цим готель здатний витримати конкуренцію та постійно покращувати свій імідж.

Розглянемо аналіз формування прибутку для цього на основі даних форми №2 «Звіт про фінансові результати» побудуємо таблицю та проаналізуємо показники прибутку готелю, а для більшої наглядності, побудуємо діаграму.

Таблиця 2.4

#### Аналіз основних показників ГК «Марітелла» за 2020-2021 роки

Показники	2020	2021	Відхилення	
			Абсолютне	Відносне
Валовий прибуток	3157,0	4451,0	1294,0	40,99
Прибуток від операційної діяльності	3412,0	3993,0	581,0	17,03
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	3415,0	4154,0	739,0	21,64
Податок на прибуток від звичайної діяльності	757,0	1308,0	551,0	72,79
Прибуток від звичайної діяльності	2658,0	2846,0	188	7,07
Чистий прибуток	2658,0	2846,0	188	7,07

Дані таблиці 2.3 показують, що валовий прибуток збільшився на 1294,0 тис. грн., або на 41%, у 2020 році він становив 3157,0 тис. грн., а у 2021 році - 4451,0 тис. грн.

Прибуток від операційної діяльності зріс на 17,03%, у 2020 році він складав 3412,0 тис. грн., а у 2021 році - 3993,0 тис. грн. Також збільшився прибуток від звичайної діяльності до оподаткування, у минулому році він складав 3415,0 тис. грн., а у звітному - 4154,0 тис. грн., тобто він зріс на 739 тис. грн., або на 21,64%.

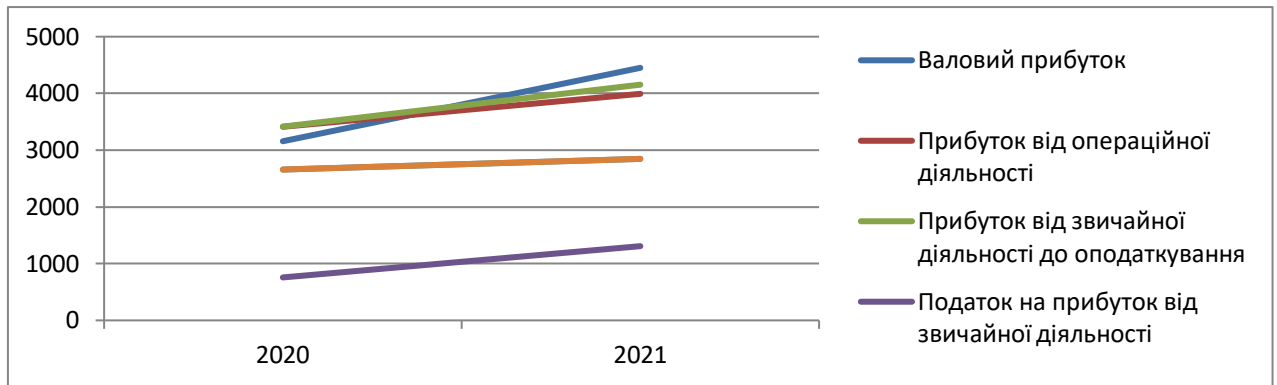


Рис. 2.3 Динаміка основних показників ГК «Марітелла»  
за 2020-2021 роки

Прибуток від звичайної діяльності зріс на 7,07%, у минулому році він складав 2658,0 тис. грн., а у звітному році - 2846,0 тис. грн.

У результаті чистий прибуток готелю у 2020 році зріс на 7,07%, у 2022 році він становив 2658,0 тис. грн., а у звітному 2846,0 тис. грн.

Що ж стосується показників рентабельності, вони відображені у таблиці 2.5

Таблиця 2.5

Показники ефективності діяльності ГК «Марітелла»  
за 2020-2021 роки

Показники	2020	2021	Відхилення	
			Абсолютне	Відносне
Чистий прибуток	2658,0	2846,0	188,0	7,07
Виручка від реалізації продукції	24497,0	27951,0	3454,0	14,11
Витрати	6097,0	7783,0	1686	27,7
Середньооблікова чисельність персоналу	58	60	2	1,03
Рентабельність товарообороту	0,11	0,10	-0,01	-9,1
Рентабельність витрат	0,44	0,37	-0,07	-15,9
Рентабельність використання персоналу	7,6	7,9	0,3	3,95

З даних таблиці 2.5 видно, що виручка від реалізації продукції збільшилась на 3454,0 тис. грн. або на 14,11%, з 24497,0 тис. грн. у 2020 році, до 27951,0 тис. грн. у 2021 році.

Також збільшилась кількість персоналу готелю з 58 до 60 чоловік, та підвищилась рентабельність використання персоналу, у 2020 році вона становила 7,6, а у 2021 році - 7,9. Йдуть на спад показники рентабельності товарообороту та витрат на 0,01 та на 0,07 відповідно. Зменшенню рентабельності витрат сприяло збільшення витрат на оплату праці на 27,7%, а рентабельність товарообороту зменшилась через збільшення виручки від реалізації продукції, товарів та послуг.

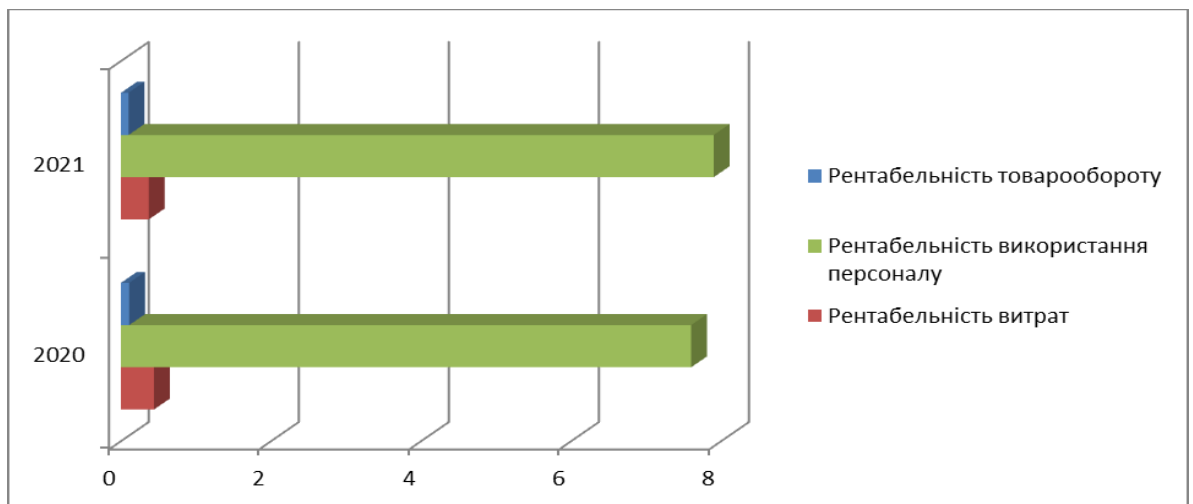


Рис. 2.4. Динаміка показників рентабельності ГК «Марітелла»

Слід зазначити, що адміністрація готелю приділяє певну увагу вирішенню соціальних проблем персоналу. Так, адміністрація частково оплачує путівки для відпочинку персоналу, надає разові виплати матеріальної допомоги, організовує відпочинок дітей працівників. В кількох випадках, адміністрація готелю оплачувала лікування працівників готелю. На підприємстві існує правило, коли працівники можуть самі обирати час для своєї відпустки, за умов наявності на те виробничої можливості. Таким чином, можна зробити висновок про те, що в досліджуваному готелі існують як недоліки, так і переваги в системі управління персоналом.

### **2.3. Оцінювання ризиків у процесі забезпечення економічної безпеки досліджуваного підприємства**

Підприємницька діяльність постійно пов'язана з ризиками, які



виникають в усіх її сферах і на всіх етапах діяльності. Сучасні умови роботи приватного підприємства характеризуються економічною та політичною нестабільністю, мінливістю сучасного ринкового середовища, неузгодженістю між собою законодавчих та нормативних актів, які регулюють підприємницьку діяльність в Україні та ін. Ризик, з економічної точки зору, відображає ступінь відхилення результатів діяльності від цілей підприємства.

Невід'ємним атрибутом діяльності будь якого суб'єкту господарювання у ринковій економіці виступають ризики, що істотно підвищуються з переходом країни до ринкової економіки. Фінансові ризики, що супроводжують цю діяльність, відіграють найбільшу роль та мають найбільший вплив серед усіх ризиків, оскільки ставлять під загрозу подальшу успішну діяльність підприємств. Особливість фінансових ризиків полягає в тому, що вони є наслідками взаємовідносин між суб'єктами ризику, а відтак, мають небезпечну властивість постійно змінюватися, не підлягати узагальненню і є суто індивідуальними та характерними лише даному суб'єкту господарської діяльності. Тому особливого значення набуває необхідність їхньої класифікації, ідентифікації, оцінки, прогнозування та нейтралізації. Всі ці завдання об'єднує в собі система управління фінансовими ризиками. Розвиток систем управління підприємств значною мірою залежить від урахування рівня фінансових ризиків та ефективності діючого ризик-менеджменту. Потенційні ризикові події проаналізовано в (табл. 2.6).

Таблиця 2.6.

**Потенційні ризики підприємства, прив'язані до статей форми №1 Звіт  
про фінансовий стан «Баланс», актив**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Функціональна складова СЕБ підприємства
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи	1000			Матеріальна безпека
первісна вартість	1001	Цінові ризики		
накопичена амортизація	1002			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	Цінові ризики		
Основні засоби	1010			
первісна вартість	1011	Цінові ризики		
Знос	1012			
Інвестиційна нерухомість	1015	Майнові ризики		
Довгострокові біологічні активи	1020			Фінансова безпека
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	Інвестиційні ризики		
інші фінансові інвестиції	1035			
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	Ризики неповернення		
Відстрочені податкові активи	1045	Податковий ризик		
Інші необоротні активи	1090			Матеріальна/фінансова безпека
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	Ризик ліквідності, втрати фінансової стійкості, ризик втрати фінансової незалежності		Матеріальна/фінансова безпека
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	Ризик втрати фінансової стійкості		Матеріальна безпека
Поточні біологічні активи	1110	Ризик втрати активу, зниження його ліквідності		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, Послуги	1125			Фінансова/правова безпека
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	Кредитні ризики		
з бюджетом	1135			
у тому числі з податку на прибуток	1136			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155			
Поточні фінансові інвестиції	1160	Відсотковий та кредитний ризики		Фінансова безпека
Гроші та їх еквіваленти	1165	Валютний ризик, ризик ліквідності		
Витрати майбутніх періодів	1170			
Інші оборотні активи	1190			Матеріальна/фінансова/правова безпека
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	Ризик ліквідності, втрати фінансової стійкості та незалежності		Фінансова безпека
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>			Фінансова безпека
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	Ризик банкрутства		Матеріальна/фінансова/правова безпека

Фінансовий ризик відіграє важливу роль у загальному портфелі ризиків

компанії. Вони становлять значну частину загального економічного ризику компанії та впливають на різні аспекти економічної діяльності. Рівень фінансового ризику зростає зі збільшенням обсягу та диверсифікації фінансової діяльності компанії. Коли виникає фінансовий ризик, виникає синергетичний ефект, який призводить до появи всіх інших видів ризиків.

Це призводить до того, що фінансові ризики значно впливають на результати діяльності компанії. Аналітичні дані для подальших висновків про ризики з використанням розроблених МЕРТ методичних рекомендацій щодо виявлення ознак банкрутства юридичних осіб та ознак банкрутства, фіктивного банкрутства та заходів приховування для ініціювання банкрутства можливо. Розуміння фінансово-економічного стану компанії (табл. 2.7) [19;41].

Таблиця 2.7

### Критерії оцінки ризиків

Шкала	Рівень ризику	ЕВІТ [276]	Опис наслідків				Відновлення
			Тривалість	Організаційні та операційні масштаби	Репутаційні наслідки (стейкхолдери)	Вплив на вартість	Що необхідно для відновлення
5	катастрофічний	> 500 М	не відновлюється	у масштабах підприємств при зупинка діяльності	повна втрата довіри з боку усіх груп стейкхолдерів	обвал ринкової капіталізації	поглинання або банкрутство
4	критичний	> 500 М	відновлюється протягом тривалого періоду (24-36 місяців)	2 та більше бізнес одиниць; значне, тривале призупинення діяльності 2-х чи більше бізнес-одиниць	тимчасова втрата довіри з боку 2 та більше груп стейкхолдерів	зниження ринкової капіталізації більше 50%, реалізації резервів	2 та більше зміни в топ - менеджменті, фінансова реструктуризація, значні зміни стратегічного плану
3	високий	<100 М	відновлюється протягом короткого періоду (12-24 місяці)	1 та більше бізнес одиниць; складні наслідки для 1 та більше бізнес одиниць	великі втрати довіри у 1 та більше груп стейкхолдерів	зниження капіталізації більше 25%, мінімальні операційні потоки, створення резерву ліквідності	1 та більше змін в топ-менеджменті, значні зміни операційного плану та виробництва
2	прийнятний	<100 М	тимчасовий (менше 12 місяців)	1 бізнес одиниць; обмежені наслідки для однієї бізнес одиниці	обмежені або незначні втрати довіри у 1 групи стейкхолдерів	Помилки у прогнозах та/або в бюджеті	уточнення чи коригування операційного плану та виробництва
1	мінімальний	<50 М	мінімальні наслідки				

Проаналізувавши фінансово-економічну звітність компанії на основі наведених вище показників можна моніторити та зпрогнозувати за допомогою них ризиков.

Загалом у сучасній літературі виділяють п'ять основних сфер ризику в діяльності промислових підприємств: мінімальний ризик - компанія ризикує лише тим, що за несприятливих умов покриває всі витрати, а за сприятливих отримує менший прибуток, ніж очікувалося. Значні ризики - компанія не буде ризикувати своїми прибутками. Ризик катастрофи - такі ризики призведуть до банкрутства промислових компаній.

У таблиці 2.8. представлені результати дослідження щодо рівня економічної безпеки досліджуваного комплексу «Марітелла». Отримані результати досліджень свідчать про що не враховуються ряд факторів.

Таблиця 2.8

**Рівень економічної безпеки ГК «Марітелла» без  
врахування складової ризик-орієнтованого управління на  
основі фінансово-господарської аналітики**

Підприємство	EBI T	KPI	P-D-C-A	Рівень КСУР	Рівень ризик- апетиту	RPN	Рівень економічної безпеки підприємства без врахування ризик факторів
ГК «Марітелла»	1981,0	88%	Повторюв аний	початковий рівень	5,76	110	прийнятний

Таким чином, управління ризиками повинно бути органічно інтегровано до корпоративного управління підприємством, щоб кожен співробітник мав змогу брати активну участь у рішенні відповідних питань. Однак, зріле ризик-орієнтоване управління у системі економічної безпеки підприємства передбачає більше ніж просто управління ризиками. Окрім основних завдань, він передбачає створення чітких систем контролю, інформування учасників ринків капіталів щодо фінансового стану підприємства, недопущення шахрайських дій, забезпечення виконання вимог діючого законодавства та нормативно-правових документів.

### РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ПРОЦЕСІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1. Оптимізація сучасного інструментарію управління ризиками на підприємстві

В сучасних умовах господарювання підприємницька діяльність пов'язана з постійною присутністю різних загроз. Адже, є багато процесів, які є або можуть бути джерелом серйозних ризиків – для підприємства, для її економічних результатів, матеріальних цінностей, співробітників, клієнтів, партнерів, іноді для навколишнього середовища і т.д. Крім того, на підприємстві відбуваються постійні зміни, і зміни завжди пов'язані з ризиками – внутрішніми і зовнішніми. Таким чином, всі управлінські рішення мають певний зв'язок з управлінням ризиками. Дії і мислення всіх менеджерів повинні ґрунтуватися на знанні того, що управління компанією і її процесами (на всіх рівнях корпоративної ієрархії) за своєю суттю є постійним запобіганням ризиків.

«Ризик, як і будь-який стан, має свій певний «життєвий цикл»: він виникає, розвивається й припиняється під дією різноманітних факторів та умов. Зрозуміло, що кожен ризик має свої особливості, які впливають на його виникнення та розвиток, втім, можна виокремити загальні тенденції «протікання» ризику. У процесі розвитку ризику можна виділити такі стадії: 1) сигналізування про можливість виникнення; 2) прояв ознак виникнення того чи іншого ризику; 3) розгортання ризику; 4) ліквідація чи мінімізація наслідків ризику або «загибель» об'єкта ризику» [27].

«Одним з найважливіших і доступних для більшості компаній методів управління ризиками є створення карт ризиків. Компанії можуть використовувати цей метод управління ризиками для стратегічного бізнес-планування, нових інвестиційних проектів тощо. Методика створення карти ризиків дозволяє швидко та чітко оцінити можливі ризики при реалізації бізнес-рішень для вашої компанії. За стандартизованих умов процес

картування ризиків надає можливість» [6;18]:

- ідентифікувати та виокремити ризики;
- розташувати ризики за пріоритетністю;
- провести оцінювання ризиків та класифікувати їх.

Нинішня фінансова криза показує, що живучість (як рівень комплексного захисту торгової компанії від ризиків) недостатня для того, щоб протистояти стресовим подіям. При цьому дуже важливим стає не тільки забезпечення певного запасу міцності у вигляді буферів капіталу і ризикових резервів, але і здатність менеджерів і власників швидко передбачати загрози і адаптувати торгову компанію до мінливих обставин. Рішучі зміни в ринковому середовищі та його діяльності, процедурах і політиці вимагають систематичних механізмів втручання керівництва. У зв'язку з цим особливого значення набуває застосування практичних методів виявлення та врахування впливу негативних факторів на підприємство.

Одним із них є використання карт ризиків. Побудувати карти ризиків можна різні та з різним набором показників. При створенні карти кожна вісь ділиться на три-чотири ділянки, кожна з яких перетинає 10-20 областей. У результаті кількісної чи експертної оцінки ризику фіксуються у визначених зонах на карті. Потім на карті наноситься лінія допустимого ризику з деякими областями над цією лінією та іншими областями під нею. Ризики, які існують у цих сферах, становлять небезпеку для компанії, і керівництво має вжити заходів для зниження ризиків нижче прийнятного рівня. Товсті лінії на схемі. 3 Виражена толерантність до ризику. Вертикальна вісь відповідає ступеню збитку в результаті виникнення фактора ризику, а горизонтальна вісь відповідає частоті або ймовірності виникнення фактора ризику, згідно з думкою експертів (або керівництва компанії). Може виникнути небезпечна ситуація (формат). Кожне значення частоти від 1 до 5 відповідає унікальній лінгвістичній змінній (або узагальненій ознаці) у такому порядку: Наймовірніша ситуація. Малоймовірні ситуації. Можливі ситуації.

Можливі ситуації. Дуже ймовірна ситуація. (рис. 3.1).

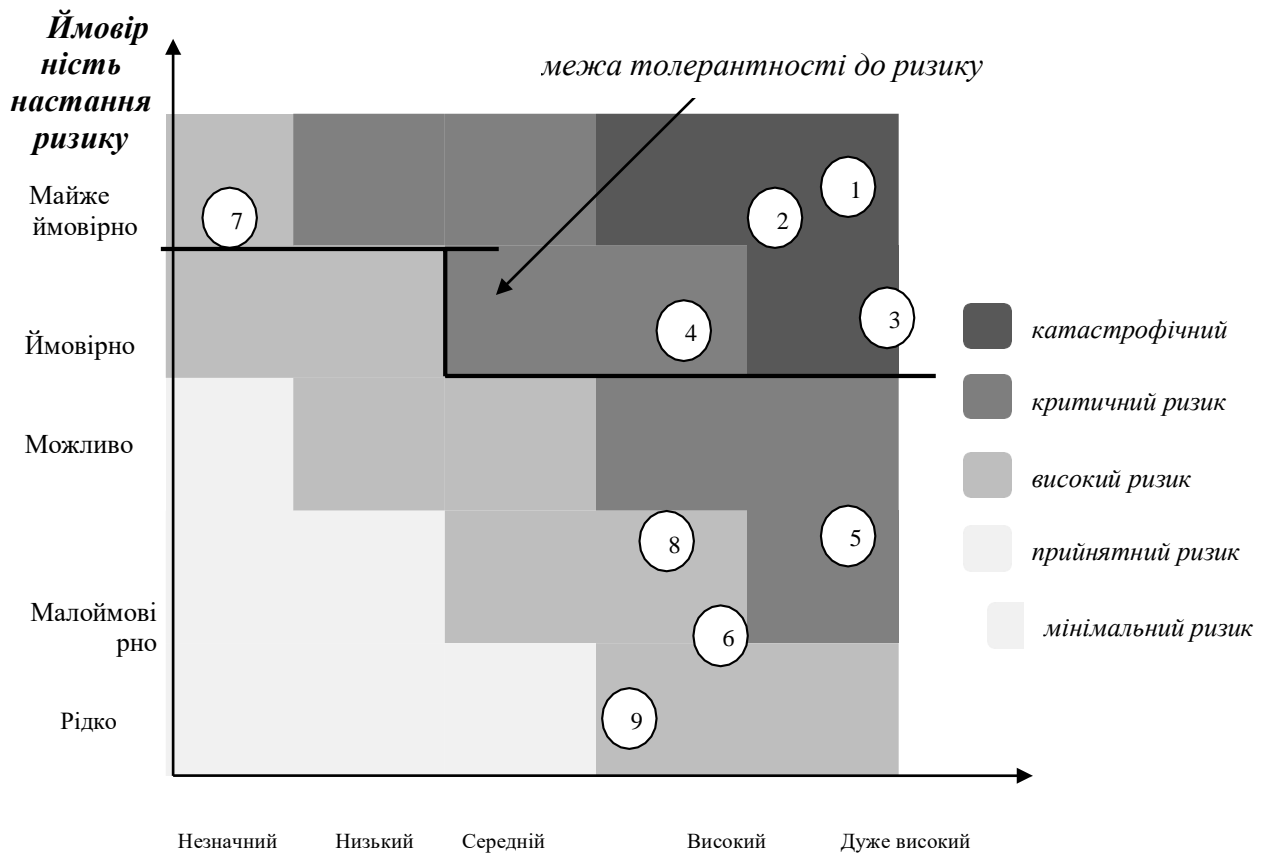


Рис. 3.1 Карта ризиків

«На карті визначається межа толерантності до ризику - лінія, що показує ступінь ризику, прийнятного для компанії. Дана межа бере початок з верхнього лівого кута та прокладається по середнім величинам у напрямку до нижнього правого кута карти. Вона виокремлює ті ризики, які на даний момент можна вважати прийнятними від тих, які відразу необхідно взяти під контроль та усунути. В цілому цінність карти ризиків компанії полягає не у конкретизації точного впливу або ступеня ймовірності специфічної загрози, а у відносному розташуванні одного ризику відносно інших ризиків та в їх розташуванні відносно межі толерантності до ризику» [30;33].

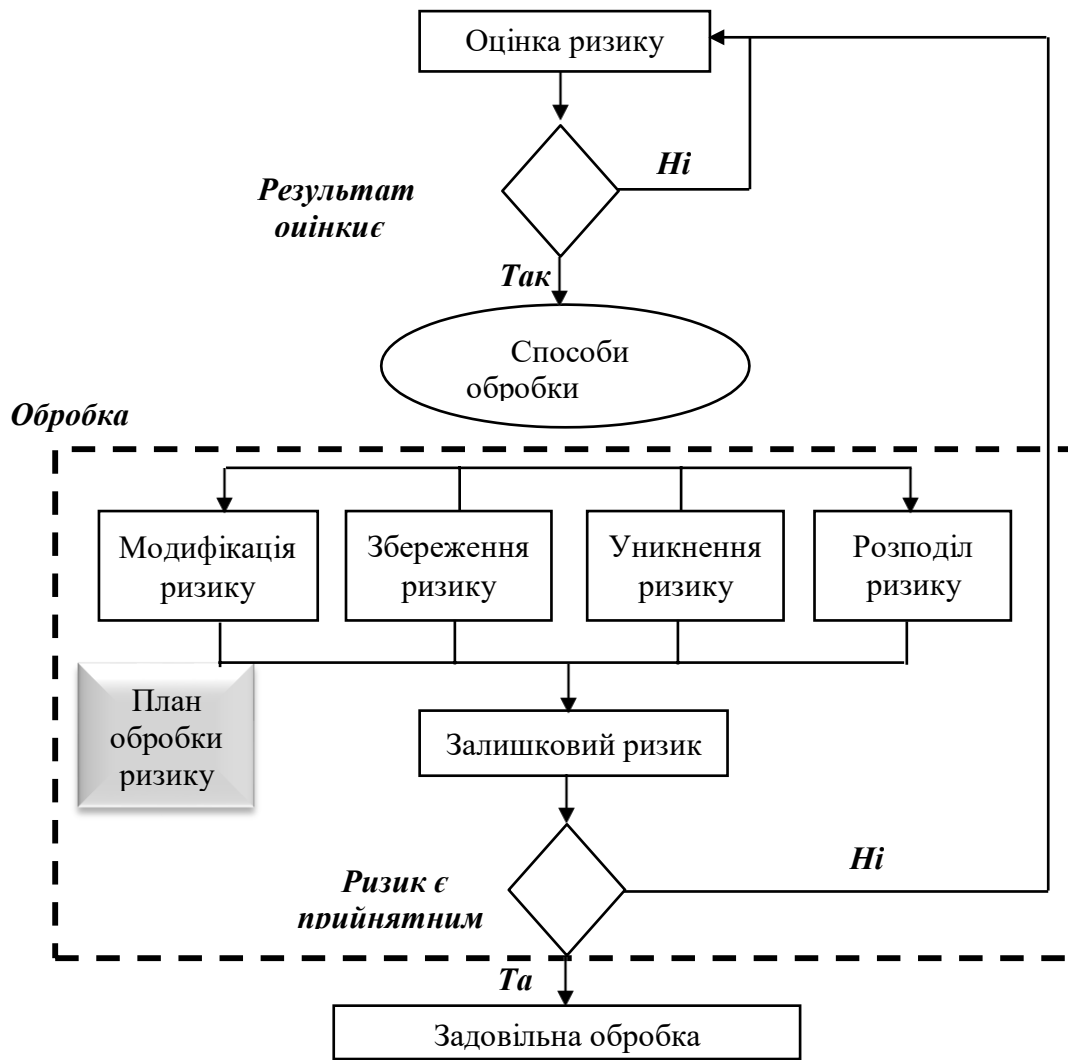


Рис. 3. 2 Алгоритм обробки ризику з використанням рекомендацій ISO/IEC

Згідно з алгоритмом обробки ризику та використання рекомендацій ISO/IEC 27005 [45] та ISO 31000 [46] необхідно, дотримуватись вимог таким чином, щоб метод оцінки ризику дозволяв управляти ризиком. Наступним етапом після обробки ризику є процес прийняття ризику (рис.3.3).



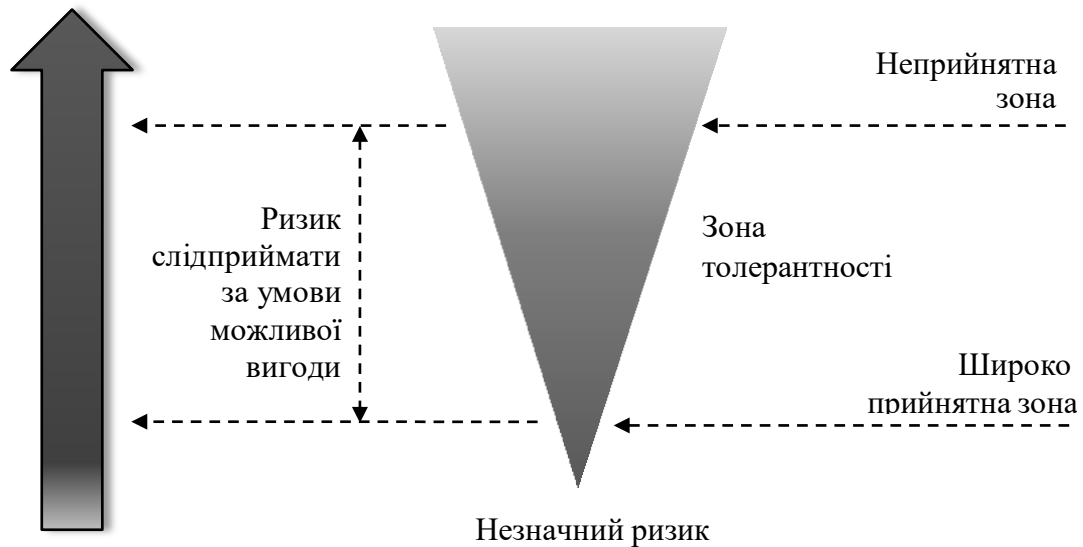


Рис. 3.3. Схема прийнятності ризику

Щоб управляти ризиком, вам потрібно точно знати, з чим ви маєте справу. Ми рекомендуємо визначити ризики в кількох напрямках. Тільки за цієї умови ми можемо отримати повну картину. Перш за все визначається середовище, яке створює ризик. виробництво, природні умови, еколого-економічні умови, соціально-політичні умови, кадри та ін. [10;16].

Тому інструменти управління ризиками на підприємствах необхідно оновити, щоб врахувати появу нових типів ризиків, викликаних Четвертою промисловою революцією, інформаційною економікою та цифровізацією фінансових відносин. Ризик-орієнтоване управління в системі економічної безпеки суворо узгоджує напрямок управління бізнесом із процесом ідентифікації та оцінки ризиків, тому інструментарій роботи з аналізом ризиків потребує оновлення відповідно до вимог часу. Пропозиції щодо модернізації структури реєстрів ризиків та використання різних типів карт ризиків дадуть змогу створити якісну інформаційну базу для обробки ризиків та її подальше використання. Розроблені інструменти є комплексними за своєю природою, оскільки вони не лише містять інформацію про існування ризиків, а й надають вказівки щодо мінімізації, уникнення, розподілу тощо ризиків.

### **3.2. Стратегічні перспективи підприємств ефективного управління ризиками в системі економічної безпеки**

Питання управління ризиками в контексті забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання давно досліджуються як у сфері науки про безпеку, так і в сфері менеджменту. Визнання необхідності прогнозування появи нових видів ризиків та їх потенційного впливу на стан корпоративних ресурсів у структурі корпорації є наукою, пов'язаною з характеристиками стратегічного управління економічною безпекою та її функціями про напрямок дослідження підсистема.

Під час вибору стратегічного напряму управління ризиками підприємства необхідно зважати на те, що: – попередження ризику є досить ефективним методом, який за допомогою здобуття додаткової інформації, вжиття превентивних заходів дасть змогу попередити виникнення тих чи інших ризиків чи їх вплив на діяльність системи. Недоліком цього методу є те, що він не завжди ефективний; – уникнення ризику передбачає просте ухилення від певного заходу, зняття відповідальності за прийняття управлінського рішення, відмову від участі в інвестиційному проекті, що обтяжені значними ризиками. Недоліком цього напряму є те, що, уникаючи ризику, тим самим можна зазнати прихованих втрат, тобто, відмовившись від реалізації певного управлінського рішення, обтяженого ризиками, ми не використовуємо можливості отримати додатковий прибуток; – передача ризику передбачає розподіл ризику із партнерами по бізнесу, спеціальними агенствами, установами, конторами чи інституціями, які сприяють і готові розділити ризик (страхові компанії, партнери по бізнесу тощо); – зниження ризику можна здійснювати за допомогою внутрішніх (лімітування, створення резервів, самострахування, здобуття додаткової інформації) чи зовнішніх методів (диверсифікація, страхування); – прийняття ризику доцільне в ситуації, коли підприємство володіє значним обсягом вихідної інформації, умови функціонування підприємства передбачувані і контрольовані. При цьому приймати ризик можна у початковій величині або збільшити рівень

ризиків.

Деякі компанії мають можливість приділяти більше уваги зниженню ризиків у всій організації, тоді як інші мають можливість підвищити ефективність шляхом оптимізації витрат на впровадження заходів контролю, а інші мають можливість покращити як рівень ризику, так і вартість компанії мають можливість покращити свої фінансові результати за рахунок (рис. 3.4).

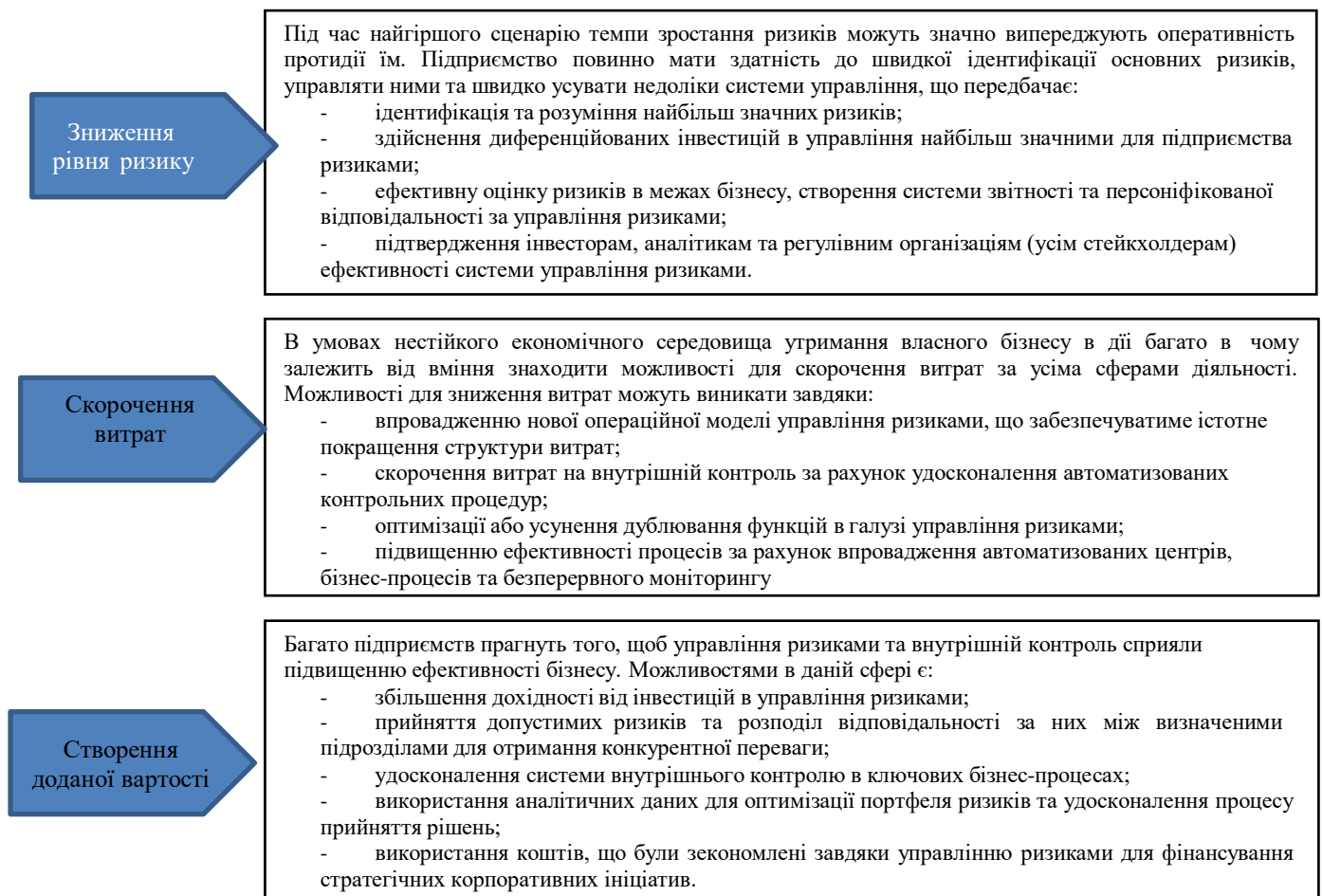


Рис. 3.4 Напрямки покращення показників EBITDA за рахунок заходів

Перспективними векторами стратегічного управління ризиками для підтримки високого рівня економічної безпеки підприємницьких структур в умовах нових викликів для економіки України, спровокованих характерними рисами Індустрії 4.0, є розширення меж залучення зовнішніх фахівців для налагодження процесу ризик-менеджменту, формування набору сценаріїв впливу ризиків на стан економічної безпеки компанії на різних часових інтервалах і каталогу управлінських рішень щодо ідентифікації, оцінювання

та мінімізації ризиків і наслідків їхнього потенційного впливу на рівень економічної безпеки суб'єкта господарювання. Стратегічними орієнтирами розвитку систем економічної безпеки вітчизняних господарюючих суб'єктів в умовах Індустрії 4.0 мають стати: посилення захисту інформаційних систем і діджиталізованих економічних процесів, підвищення рівня кваліфікації персоналу, запровадження культури управління ризиками на усіх ділянках господарських процесів, комплексний підхід до формування систем економічної безпеки, автоматизація процесів захисту корпоративних ресурсів компаній [7;17].

Отже, під час обрання стратегічного напрямку попередження ризику можна реалізовувати стратегію інформаційної атаки або стратегію стабілізації. Стратегія інформаційної атаки передбачає, що з метою попередження виникнення ризиків та їх негативного впливу на діяльність підприємства необхідно здобути максимальний масив інформації. Володіючи ним, підприємству простіше відстежувати зміни чинників та характер їх впливу на підприємство. Інформацію необхідно здобувати як із внутрішніх (для попередження негативного впливу чинників внутрішнього середовища), так і із зовнішніх джерел. Стратегія стабілізації доцільна для підприємств, які мають досить хороші позиції на ринку, високу ефективність діяльності. Ця стратегія передбачає проведення постійного моніторингу діяльності підприємства з метою вчасного виявлення певних негативних змін та їх коригування у разі необхідності. Під час вибору стратегічного напрямку управління ризиками уникнення можна орієнтуватися на стратегію обґрунтованого уникнення або стратегію пасивного уникнення. При цьому остання радше буде розглядатися як приклад не зовсім ефективного управління та прийняття неактивної позиції на ринку. Отже, стратегія обґрунтованого уникнення доцільна тоді, коли ризики досить великі, є значна ймовірність отримання збитків, не можна передбачити тенденції розвитку зовнішнього та внутрішнього середовища, можливі збитки перевищують можливі прибутки підприємства або вартість його майна. Тобто всі

перелічені причини створюють обґрунтовані передумови для відмови від прийняття ризику. Стратегія пасивного уникнення характерна тоді, коли підприємство за найменших сумнівів щодо майбутніх результатів управлінського рішення відмовляється від його реалізації, тим самим уникаючи ризику. Така стратегія може бути доцільна для реалізації управліннями чи підприємцями, які не схильні до ризику. Під час обрання стратегічного напрямку розподілу ризику можна реалізувати стратегію страхового розподілу або стратегію функціонального розподілу.

Стратегія страхового розподілу передбачає, що частина відповідальності за ймовірні збитки, яких може завдати ризик, передається страховим компаніям чи іншим інституційним одиницям, що здійснюють страхування відповідальності. Інструментами реалізації цієї стратегії є страхування, хеджування, укладання ф'ючерсних та опціонних угод.

Стратегія функціонального розподілу обирається в тому разі, якщо розподіл ризику буде здійснено між партнерами по бізнесу практично у сфері одного функціонального призначення. Така стратегія реалізується шляхом створення спільних, колективних підприємств тощо. Під час обрання стратегічним напрямом управління ризиками їх зниження можна орієнтуватися на такі стратегії, як стратегія активних дій, стратегія внутрішнього захисту та стратегія диверсифікації.

Стратегія активних дій передбачає, що всі управлінські рішення будуть спрямовані на зниження рівня ризику. При цьому це відбувається досить активно, оперативно з використанням як зовнішніх, так і внутрішніх способів. Стратегія внутрішнього захисту доцільна для впровадження тоді, коли зниження рівня ризику проводитиметься за рахунок використання внутрішніх заходів. Стратегія диверсифікації передбачає зниження ступеня ризику шляхом його розподілу чи диверсифікації. Обрання стратегічного напрямку управління ризиками прийняття може бути реалізоване через впровадження стратегії пасивного прийняття або стратегії активного прийняття.

Стратегія пасивного прийняття ризику передбачає, що управлінські рішення щодо діяльності підприємства приймаються в тому вигляді, в якому були запропоновані, і жодні дії не проводяться для зниження рівня ризику. Стратегія активного прийняття ризику доцільна в ситуації, коли видно переваги реалізації управлінського рішення, можна досить точно спрогнозувати його результати. Тому в цьому разі ризик не просто приймається, а збільшується його величина, що відображається у збільшенні суми інвестицій, термінів реалізації інвестиційного проекту тощо.

Основним пріоритетом розвитку є управління стабільністю досягнутих результатів у зв'язку зі зміцненням позицій компанії, розвитком виробничих можливостей, інтеграцією нових активів і підвищенням операційної ефективності. Для цього пропонуються деякі зазначені заходи (рис. 3.5) [41].

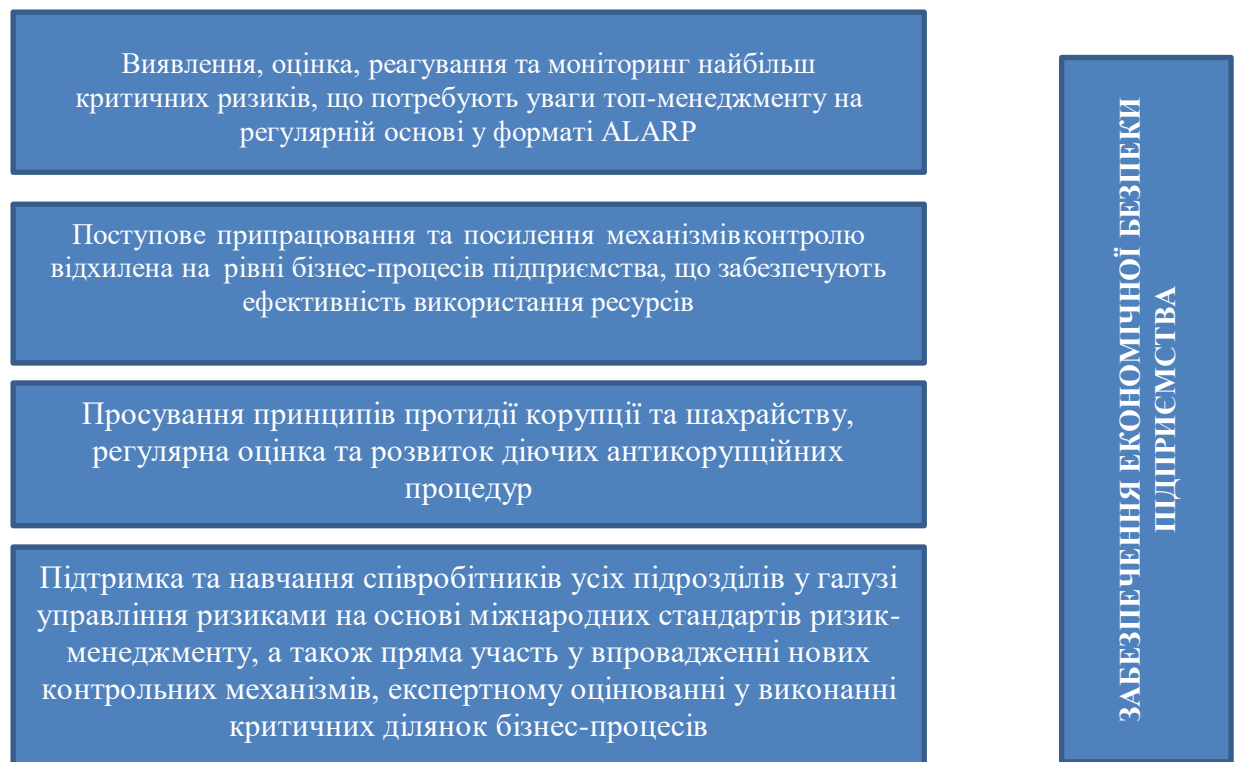


Рис. 3.5 Заходи з підвищення ефективності інтеграції ризик-орієнтованого управління

Слід відзначити, що система управління ризиком на підприємстві має певні особливості, серед яких можна виділити такі: 1) неоднозначність формування результатів від впровадження системи управління ризиками на підприємстві, яка пов'язана з певним переліком факторів: достатньо високий

рівень витрат щодо впровадження ефективної системи управління ризиками; нестача кваліфікованого персоналу, що здатен сформувати й адаптувати систему управління ризиками до певних умов та, відповідно, необхідність залучення фахівців поза межами підприємства; складність оцінки ризиків і, як наслідок, відсутність гарантій щодо отримання запланованих результатів, навіть у розрізі окремих сценаріїв розвитку подій; необхідність адаптації загальної системи менеджменту підприємства до потреби врахування впливу ризиків на різні операції, види та напрями діяльності, окремі підрозділи тощо;

2) побудова ефективно працюючої системи повинна враховувати найбільш істотні ризики зовнішнього та внутрішнього характеру, які переважним чином впливатимуть на формування кінцевих фінансових результатів, враховуючи специфіку діяльності окремого суб'єкта господарювання.

Однією із стратегічних цілей будь-якої компанії є забезпечення фінансової безпеки, що забезпечує стабільне та безперервне функціонування, фінансову стабільність, конкурентоспроможність тощо. Ризик-орієнтоване управління покращує економічну безпеку вітчизняних підприємств, оскільки його положення, методи та інструменти спрямовані на виявлення, оцінку, реагування та моніторинг найбільш значущих ризиків, а також посилення механізмів контролю можуть задовольнити ваші потреби для підвищення рівня. Відхилення на рівні підрозділу управління бізнес-процесами.

## ВИСНОВКИ

Серед тенденцій управління ризиками господарської діяльності промислових підприємств визначаємо такі, як доцільність організування підсистеми управління ризиками на підприємстві за її відсутності; реорганізація підсистеми управління ризиками системи управління підприємством за її наявності для врахування такої її властивості, як адаптивність; необхідність проведення навчання фахівців різних підрозділів теоретичним та методичним основам управління ризиками; опрацювання, врахування, запровадження стандартів з управління ризиками в підсистему управління підприємством; запровадження інформаційної технології щодо управління ризиками; формування та запровадження політики з управління ризиками на підприємстві; створення комісії з фахівців різних підрозділів задля проведення управління ризиками проєктів розвитку підприємства; врахування інтересів зацікавлених сторін у процесі управління ризиками проєктів розвитку підприємства.

Реалізація процесу управління ризиками – це не лише пошук та вибір заходів протидії факторам ризику, але й зміна управлінської парадигми організації, яка проявляється в тому, як підприємство організує свою систему управління, розподіляє відповідальність за досягнення стратегічних цілей на всіх рівнях організації та спирається на ризик-менеджмент як основу конкурентної переваги.

Для прийняття зважених і вірних рішень в умовах невизначеності дуже важливо розробити на торговельно-виробничих підприємствах політику з управління ризиками. Головна ціль управління ризиками полягає у сталому зростанні підприємства, зменшенні витрат, вигідному вкладенні капіталу та отриманні найбільшого прибутку. У даному процесі допоможе створення внутрішнього документу як програми з управління ризиками. Сутнісну та цільову природу, завдання та «ризик-управління» необхідно перетворювати в сучасну розгорнуту систему управління ризиками.



Дослідження результатів діяльності ГК «Марілетта» дало змогу виявити, виявити та систематизувати його ризики. Точність результатів аналізу визначається комплексним застосуванням чотирьох сфер аналізу (активи, джерела ризику, події ризику та існуючі заходи контролю). Було визначено п'ять сфер формування ризику та визначено ризики, характерні для різних типів підприємств у межах кожної сфери: макроекономічний ризик, виробничий ризик, людський ризик, фінансовий ризик та операційний ризик.

Основними стратегічними напрямками впровадження ризик-орієнтованого управління в систему економічної безпеки досліджуваного підприємства визначено наступне: запровадження посади менеджера з управління ризиками, трансформація корпоративної культури в бік розвитку культури управління ризиками та відповідних ризиків. Підвищення обізнаності співробітників, публікація регулярних звітів з управління ризиками для надання інформації про заходи з управління ризиками, моніторингу та їх результати єдиного підходу до оцінки ефективності управління ризиками, ефективної комунікації між відділами управління ризиками, затвердження стратегічних та операційних планів щодо вдосконалення управління ризиками, доповнення стратегічних показників компанії з показниками, що стосуються управління ризиками.

Запропонована процедура стратегічного управління ризиками підприємства у системі забезпечення економічної безпеки покликана у довгостроковій перспективі забезпечити його ефективне функціонування. Тому можемо стверджувати, що напрацювання автора, відображені у цьому науковому дослідженні, мають теоретичну та практичну значущість. Зокрема, теоретична цінність полягає у розширенні емпіричної бази управлінської науки шляхом розроблення та обґрунтування стратегічного підходу до ризик-менеджменту підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Беднарська О.Р. Функція організації в системі ризик-менеджменту промислових підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018. № 21. С. 124- 130.
2. Бондар О. В. Ситуаційний менеджмент: навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2016. 326 с.
3. Герасименко О.М. Fraud-ризиками у вітчизняних компаніях: основні тенденції та заходи щодо зниження. *Економічна аналітика: сучасні реалії та прогностичні можливості*: зб. матер. міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана», ф-теконом. та управ., 19 квіт. 2019 р.). Київ: КНЕУ, 2019. С. 67-70.
4. Герасименко О.М. Деякі аспекти ризик-орієнтованого управління у забезпеченні трудоворесурсної безпеки держави. *Ефективна економіка*. 2019. №3. С.51-58.
5. Герасименко О.М. Ризик-орієнтований підхід до забезпечення економічної безпеки підприємства: концептуальні засади : монографія. Черкаси: Видав. О. Третяков, 2019. 364 с.
6. Грабовецький Б. Є. Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрямки використання : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2020. 171 с.
7. Дикань В.Л., Посохов І.М. Дослідження міжнародних стандартів управління ризиками. *Бізнес Інформ*. 2014. №1. С. 314-319.
8. Дишкантюк О.В. Теоретичні основи функціонування індустрії гостинності. *Економіка: реалії часу*: науковий журнал. 2015. № 6 (22). С. 96- 101. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n6.html>.
9. Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності» щодо лібералізації системи державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*. 2017. № 4, ст. 36.

10. Занора В.О., Войтко С.В. Управління підприємствами: планування технологічних витрат, ризик-менеджмент, мотивування прийняття управлінських рішень: навч. посіб. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2018. 218с.
11. Іванюта, Т. М. Особливості формування системи економічної безпеки на підприємствах харчової промисловості. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2018. № 8. Ч. 1. С. 142-150.
12. Ілляшенко С.М. Економічний ризик : навч. посіб. - 2-ге вид., допов. і переробл. К. : Центр навчальної літератури, 2014. 220 с.
13. Кевін В. Найт Стандарт ISO 31000 на управління ризиком.
14. Кравченко В.А. Стан управління підприємницькими ризиками: українська специфіка. *Problems of a systemic approach to the economy enterprises*. 2007. № 3. URL: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/EPsAE/article/view/3934>. (дата звернення: 29.09.2023).
15. Кривов'язюк І.В., Кулик Ю.М. Невизначеність та ризик як фактори зниження рівня надійності логістичної системи підприємства. *Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»: Збірник наукових праць*. Луцький національний технічний університет. 2019. № 8. С. 166-180.
16. Куделя Л. В. Формування механізму управління економічною безпекою сільськогосподарських підприємств : дис. ... канд. ек. наук : 08.00.04. Харків, 2016. 217 с.
17. Кулик Г.Ю. Стандартизація ризик-менеджменту: державно-управлінський аспект. *Теорія та практика державного управління*. 2012. №. 2. С. 103-111.
18. Куркін М.В. Контроль та захист економічної безпеки діяльності підприємств : навч посіб. Х.: ФОП Павленко О.Д. ВД «ІНЖЕК», 2014. 388 с.
19. Лук'янова В.В. Діагностика ризику діяльності підприємства: монографія. Хмельницький: ПП Ковальський В.В. , 2017. 312 с.

20. Марущак С.М. Комплексна оцінка ризику в процесі забезпечення економічної безпеки підприємства. Наукові праці. Наук.-метод. журн. ЧДУ ім.Петра Могили, 2008. № 86. Т. 99. С. 108-114.
21. Матяш В.Ю., Висоцька М.П. Дослідження категорії ризик підприємницької діяльності URL : <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/download/321/310> (дата звернення: 29.03.2024).
22. Мацеха Д.С. Складові економічної безпеки підприємств малого бізнесу. *Вісник ХНУ*. 2017. № 4. Т.1. С. 176–179.
23. Мілашовська О.І., Грянило А.В., Удут М.М. Інноваційний потенціал підприємств готельно-ресторанного бізнесу регіону. *Економіка та суспільство*: електронний науковий фаховий журнал. Мукачєво, 2017. №8. С. 431-435.
24. Міщенко С.П. Концептуальні аспекти економічної безпеки підприємств у ринковій економіці. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2018. № 2. С. 190-195.
25. Момот Т.О., Філатова І.О., Тофанюк О.В. Економічна безпека корпоративних підприємств будівельної галузі. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2016. №2. С.14-26.
26. Національний стандарт України «Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику (ІЕС/ISO 31010:2009, IDT) ДСТУ ІЕС/ISO 31010:2013». Київ: Мінекономрозвитку України. 2015.
27. Офіційна веб-сторінка Державної служби України з безпеки. URL : <http://dsbt.gov.ua/storinka/dorozhno-transportni-prygody-avariyi-ta-incydyenty-na-zaliznychnomu-transporti>. (дата звернення: 29.09.2023).
28. Офіційна веб-сторінка ГК «Мірателла». URL : <http://mariletta.com.ua/>
29. Пандяк І.Г. Сталий розвиток готельної індустрії. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Географічні науки*. Херсон, 2018. Вип. 8. С. 276-281.

30. Пойда-Носик Н.Н. Ризики і джерела загроз фінансовій безпеці акціонерних товариств у сучасних умовах. URL: [www.teologia.org.ua](http://www.teologia.org.ua)
31. Реверчук Н.Й. Управління економічною безпекою підприємницьких структур: монографія. Львів. ЛБІ НБУ, 2017. С. 195.
32. Рудніченко Є.М. Загроза, ризик, небезпека: сутність та взаємозв'язок із системою економічної безпеки підприємства. *Економіка, менеджмент, підприємництво. Збірник наукових праць*. Луганськ, 2016. № 25. С. 188-195.
33. Старостіна А.О., Кравченко В.А. Ризик-менеджмент: теорія та практика : навч. посіб. К.: ІОЦ Видавництво «Політехніка», 2014. 200 с.
34. Стратегічне управління готельними підприємствами в умовах глобалізації: монографія / колектив авторів; за заг. ред. проф. В. М. Зайцевої. Запоріжжя: ЗНТУ, 2018. URL: [http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/3231/1/Zaytseva\\_Strategic\\_Management.pdf](http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/3231/1/Zaytseva_Strategic_Management.pdf)
35. Суханова Н. В. Ризики, загрози та небезпеки в управлінні діяльністю підприємств в кризових умовах: спільні риси та відмінності. *Ефективна економіка* 2015. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2544>.
36. Ткачук В. І., Яремова М. І. Механізм управління економічною безпекою сільськогосподарських підприємств. *Вісник ЖНАЕУ*. 2017. № 2, т. 2. С. 252-261.
37. Ткачук В.І., Прокопчук О.А., Яремова М.І. Економічна безпека та стійкість сільськогосподарських підприємств : монографія. Житомир : *транспорт і промисловості*. 2014. № 28. С. 164-168.
38. Тулуб О.М. Галузеві особливості формування та функціонування системи економічної безпеки інституцій бізнесу та підприємництва. *International scientific conference economy and management: modern transformation in the age of globalization. Proceedings of the Conference Part II Klaipeda 2017, Економіка і менеджмент: сучасні трансформації в епоху глобалізації: міжнар. наук. конф. (Литва, м. Клайпеда, 24 берез. 2017 р.)*. С. 25-28.

39. Тюленєва Ю.В. Визначення категорії «ризик підприємницької діяльності» як основа ефективної діяльності підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*: збірник наукових праць. 2019. №6. С. 47-52.
40. Фокіна Н.П., Бокій В.І. Економічна безпека підприємства – найважливіша складова фінансової стійкості. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 8. С. 111-114.
41. Чайка Т. Ю., Мартинова В. В., Невмирич Д. В. Система коефіцієнтів рентабельності активів: сучасні тенденції розрахунку й аналізу. Проблеми системного підходу в економіці. *Збірник наукових праць*. Київ : НАУ. 2019. № 2. С. 113-120.
42. Чепурда Л.М. Методологічні аспекти стратегічного управління підприємством сфери невиробничого обслуговування. *Бізнес Інформ*. 2015. № 3. С. 247-251. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2015\\_3\\_39](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_3_39).
43. Шляга О. В., Степанчук О. І. Аналіз підходів до оцінки рівня економічної безпеки промислового підприємства. *Економічний вісник запорізької державної інженерної академії*. Збірник наукових праць. 2014. С. 37-42.
44. ISO 55000:2014 Asset management -- Overview, principles and terminology. URL: <https://www.iso.org/standard/55088.html>. (дата звернення: 29.09.2023).
45. ISO/IEC 27005:2018 Information technology — Security techniques — Information security risk management. URL: <https://www.iso.org/standard/75281.html?browse=tc>. (дата звернення: 29.04.202).
46. ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines. URL: <https://www.iso.org/standard/65694.html>. (дата звернення: 29.04.2024).

# ДОДАТКИ