

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА**

**І. М. Писаревський**

**О. Д. Стешенко**

# **РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ У ТУРИЗМІ**

**Навчальний посібник  
для вищих навчальних закладів**

**Харків  
ХНУМГ ім. О. М. Бекетова  
2017**

УДК [379.85:330.131.7] (075.8)

ПЗ4

***Автори:***

***Писаревський І. М.*** – доктор економічних наук, професор Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова;

***Стешенко О. Д.*** – кандидат економічних наук, доцент Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

***Рецензенти:***

***Калініченко Л. Л.*** – доктор економічних наук, професор Харківського національного університету будівництва і архітектури;

***Родченко В. Б.*** – доктор економічних наук, професор Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна

*Рекомендовано до друку Вченою радою  
Харківського національного університету  
міського господарства імені О. М. Бекетова,  
протокол № 12 від 27 травня 2016 р.*

**Писаревський І. М.**

ПЗ4 Ризик-менеджмент у туризмі : навч. посіб. для вищих навчальних закладів / І. М. Писаревський, О. Д. Стешенко ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. – 128 с.

У навчальному посібнику досліджено різновиди ризиків, яких зазнають підприємства індустрії туризму. Охарактеризовано методи визначення та оцінювання ризиків, запропоновано прийоми управління ризиками. Як базовий метод ризик-менеджменту, детально проаналізовано теорію і програми страхування ризиків, які можуть застосовуватися на підприємствах індустрії туризму та споживачами туристичного продукту. Навчальний посібник призначено для студентів, аспірантів, викладачів, керівників та менеджерів підприємницьких структур, а також тих, хто цікавиться організацією ризик-менеджменту в індустрії туризму.

УДК [379.85:330.131.7] (075.8)

© І. М. Писаревський, О. Д. Стешенко, 2017

© ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017

## ЗМІСТ

	Стор.
<b>ВСТУП</b> .....	5
<b>1 РИЗИКИ В ІНДУСТРІЇ ТУРИЗМУ: СУТНІСТЬ І КЛАСИФІКАЦІЯ</b> .....	7
1.1 Сутність та зміст ризику, його функції .....	7
1.2 Класифікація ризиків туристичного підприємства .....	12
1.3 Характеристика ризиків у сфері готельного бізнесу .....	19
1.4 Поняття венчурного капіталу в туризмі .....	24
Контрольні питання .....	27
<b>2 ПОКАЗНИКИ РИЗИКУ ТА МЕТОДИ ЙОГО ОЦІНКИ</b> .....	28
2.1 Зони ризику залежно від величини збитків .....	28
2.2 Крива імовірності збитків .....	31
2.3 Методи оцінки ризику в індустрії туризму .....	34
Контрольні питання .....	42
<b>3 ОСНОВНІ СПОСОБИ Й МЕТОДИ МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ</b> .....	44
3.1 Характеристика методів мінімізації ризиків .....	44
3.2 Страхування як один з основних методів мінімізації ризику туристичних підприємств .....	49
3.3 Прийоми мінімізації ризику готельних підприємств .....	60
Контрольні питання .....	68
<b>4 СТРАТЕГІЯ І ТАКТИКА РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В ІНДУСТРІЇ ТУРИЗМУ</b> .....	69
4.1 Організація ризик-менеджменту .....	69
4.2 Стратегія ризик-менеджменту .....	74
4.3 Особливості ризик-менеджменту в індустрії туризму .....	79
Контрольні питання .....	82
<b>5 УПРАВЛІННЯ ВАЛЮТНИМИ РИЗИКАМИ В ІНДУСТРІЇ ТУРИЗМУ</b> .....	83
5.1 Сутність і характер ризику коливання валюти .....	83
5.2 Стратегія захисту від валютного ризику .....	86
5.3 Характеристика методів страхування валютних ризиків .....	88
Контрольні питання .....	93
<b>6 ІНВЕСТИЦІЙНІ РИЗИКИ В ІНДУСТРІЇ ТУРИЗМУ</b> .....	94
6.1 Інвестиційна привабливість підприємств індустрії туризму .....	94
6.2 Сутність та особливості інвестиційних ризиків .....	98
6.3 Метод дисконтування як спосіб оцінки ступеня інвестиційного ризику .....	101
6.4 Регулювання ризику в довгостроковому інвестуванні .....	104
Контрольні питання .....	106

<b>7 БАНКРУТСТВО ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ ....</b>	<b>107</b>
7.1 Поняття банкрутства та його правове забезпечення .....	107
7.2 Система заходів запобігання банкрутству .....	111
7.3 Антикризове управління діяльністю підприємств туристичної індустрії .....	113
Контрольні питання .....	122
<b>ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК .....</b>	<b>123</b>
<b>СПИСОК ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>126</b>

## ВСТУП

На всіх етапах діяльності господарських суб'єктів незалежно від сфери їхнього функціонування завжди наявний ризик, до того ж ступінь його прояву може бути різним. Сама наявність ризику, яка супроводжує діяльність підприємства, що працює в ринкових умовах, не є недоліком ринкової економіки. До того ж, відсутність ризику, тобто небезпеки виникнення непередбачених та небажаних для підприємства наслідків його власних дій зазвичай шкодить економіці, оскільки підриває її динамічність і ефективність.

Створення власного підприємства й виконання підприємницьких функцій – надзвичайно складна й ризикована справа, яка вимагає великої сили волі, витрат енергії, цілеспрямованості тощо. За сприятливих умов ці зусилля винагороджуються отриманням значних доходів, здобуттям економічної влади, визнанням у суспільстві, реалізацією основної мети.

Сфера туризму належить до однієї з ризикових, оскільки тут взаємодіє велика кількість незалежних суб'єктів господарювання, які працюють у різних галузях економіки та різних юрисдикціях. Функціонування суб'єктів туристської діяльності в умовах ринкової економіки пов'язане з багатьма труднощами, критичними ситуаціями, форс-мажорними обставинами, які потребують аналізу та оцінки з метою їхньої мінімізації.

Підприємства індустрії туризму, що вступають на міжнародний ринок, стикаються у своїй діяльності з проблемами освоєння нових управлінських технологій, до яких належить ризик-менеджмент, який є необхідною умовою міжнародної інтеграції у сфері туристичних послуг.

Джерелами підвищеної складності управління туристичним бізнесом є високий ступінь невизначеності ринкової ситуації, сезонна нестабільність попиту на туристичні послуги, посилення конкуренції і нестача фінансових ресурсів.

В умовах що склалися туристичні підприємства не можуть обмежуватися тільки поточним плануванням і оперативним управлінням своєю діяльністю. Отже, постає проблема пошуку таких методів побудови ефективної системи управління ризиками, які дозволили б зміцнити ринкові позиції кожної організації індустрії туризму і сприяти внаслідок цього подальшому розвитку всієї галузі туристичного бізнесу.

Актуальність навчального посібника пов'язана, з одного боку, з потребою в сучасних знаннях із проблеми ризик-менеджменту у туризмі, а з іншого, – з його недостатнім методичним забезпеченням.

У навчальному посібнику теоретичні дослідження у сфері ризик-менеджменту у туризмі поєднуються з практичними рекомендаціями з їхнього застосування. Розкрито сутність і принципи ризик-менеджменту у туризмі, наведена стисла характеристика особливостей управління операційними, фінансовими, маркетинговими та зовнішньоекономічними ризиками в індустрії туризму.

Особливу увагу приділено організації процесу ризик-менеджменту в діяльності туристичних фірм, готелів, ресторанів, казино, авіакомпаній та інших підприємств індустрії туризму.

Основними задачами курсу є:

- розширення і поглиблення знань якісних і кількісних особливостей туристичної індустрії в умовах ризику;
- оволодіння методологією і методикою створення, аналізу і використання економіко-математичних методів, що враховують ризик;
- вивчення типових прийомів моделювання і вимірів ризику у процесі прийняття управлінських рішень на підприємствах туристичної індустрії.

Методологія і методика, використана в курсі, базується на роботах вітчизняних і зарубіжних учених з питань теоретичної економіки й менеджменту, математичного моделювання поведінки економічних систем в умовах ризику й невизначеності.

Для самостійної перевірки засвоєння матеріалу рекомендується провести перевірку своїх знань за допомогою контрольних запитань, які наведені наприкінці кожного розділу навчального посібника.

Зміст навчального посібника складено у повній відповідності з програмою дисципліни «Ризик-менеджмент у туризмі», розробленою згідно з вимогами освітньо-кваліфікаційної характеристики та освітньо-професійної програми підготовки бакалавра у галузі знань 1401 – Сфера обслуговування напрямів 6.140103 – Туризм, 6.140101 – Готельно-ресторанна справа.

# 1 РИЗИКИ В ІНДУСТРІЇ ТУРИЗМУ: СУТНІСТЬ І КЛАСИФІКАЦІЯ

## 1.1 Сутність та зміст ризику, його функції

Формування ринку та ринкової інфраструктури, нових механізмів встановлення господарських зв'язків, розвитку підприємництва, зростання конкуренції вимагають поглиблення теорії підприємницького ризику, методів його оцінювання та регулювання на всіх рівнях господарювання: державному, регіональному, місцевому, галузевому, а також підприємства, цеху, дільниці незалежно від форми власності.

Конкуренція змушує підприємців активно вивчати інформацію, щоб уникнути можливих помилок під час здійснення обтяжених ризиком виробничих, фінансових, комерційних та інших операцій. Зовнішні та внутрішні фактори, що обумовлюють ділову активність в умовах ринкової економіки, – динамічні, тому найчастіше слідкувати за ними та контролювати їх можна тільки за допомогою різних елементів та важелів маркетингу. Щоб доцільно використовувати закони ринку й не зазнати втрат, варто застосовувати найпередовіші форми аналізу функціонування складових процесу відтворення.

Розглядаючи такий різновид підприємницької діяльності, як туристичний бізнес, треба відзначити, що він є одним із найризикованіших різновидів підприємницької діяльності у сфері надання послуг, унаслідок чого збільшується число ризикових випадків, характерних тільки для туристичної індустрії.

Настання ризику в підприємницькій діяльності туристичного підприємства спричинює відхилення від накреслених планів, зокрема у вигляді незапланованих витрат, збитків або зменшення очікуваних доходів.

Основними факторами ризику в індустрії туризму є такі:

- нестабільність попиту на туристичні послуги;
- неналежне виконання зобов'язань контрагентами, що беруть участь у створенні туристичного продукту (підприємства гостинності, перевізники, екскурсійні бюро, страхові компанії та ін.);
- залежність від природно-екологічної ситуації;
- політична нестабільність у країнах відпочинку туристів;
- загальноекономічний стан як у країні проживання туриста, так і в країнах відпочинку.

У туристичному бізнесі варто визначити, які з потенційних проблем найбільш небезпечні для діяльності, і сформулювати пропозиції з мінімізації впливу несприятливих обставин у кожній ризикованій частині бізнесу.

Господарська діяльність підприємства індустрії туризму, як будь-якого господарського об'єкта, відбувається в умовах невизначеності. Наявність невизначеності може призвести здійснення прийнятих господарських рішень до дещо інших, ніж передбачалося, результатів, відповідним різного ступеня досягнення поставленої мети. Виникає необхідність зменшити негативний вплив невизначеності й ризику під час управління туристичним підприємством.

Невизначеність ситуації характеризується тим, що вона залежить від багатьох змінних факторів – контрагентів, дії яких неможливо спрогнозувати з прийнятною точністю. Впливає на неї також і відсутність чітко визначених цілей та критеріїв їхньої оцінки, зміни у суспільних потребах і споживчому попиті, непередбачувана поява нових технологій і техніки, зміна кон'юнктури світового ринку, коригування траєкторії руху економіки з політичної необхідності, непередбачуваність природних явищ тощо.

Під невизначеністю, яка спричиняє ризик, розуміють відсутність інформації стосовно структури, можливих станів об'єкта й оточуючого середовища.

Невизначеність з'являється у процесі формування керуючої інформації через інформаційні компоненти. Роль різноманітних інформаційних компонентів у процесі формування керівної інформації визначає специфіку впливу невизначеності відповідних компонентів на невизначеність системи управління в цілому. Отже, невизначеність цілей не дозволяє системі управління однозначно оцінювати перевагу ситуацій, що виникають.

Система управління не може повністю здійснити раціональний, формально оптимальний вибір найкращого з існуючих в її розпорядженні варіантів поведінки.

Невизначеність системи моделей не дозволяє однозначно формувати ланцюжки причинно-наслідкових зв'язків. Відповідно, система управління не має можливості точно й однозначно передбачати всі суттєві для неї наслідки різних подій, зокрема й повні наслідки власних команд. Невизначеність первісної інформації не дозволяє однозначно оцінювати реальну ситуацію на об'єкті керування і в зовнішньому середовищі. Суб'єкт керування не може бути впевненим у тому, що оцінювання буде вірним і повним.

На схемі, поданій на рисунку 1, зображено, що джерелом невизначеності може стати кожний елемент та канал зв'язку між елементами, наведеними на ній.

Виділяють основні різновиди невизначеності, спричинені прямими зв'язками під час дослідження та керування системою (об'єктом), та другорядні, що відображають зворотні дії та ефекти. Кожен із цих різновидів невизначеності спричиняє комплекс притаманних йому проблем та передбачає сукупність методів його аналізу.



Поняття ризику пов'язується з усвідомленням небезпеки, загрози, ненадійності, невизначеності, неповноти, випадковості збитку.

На думку дослідників, термін «ризик» походить від латинського слова «resesum» – скеля або небезпека зіткнення з нею. Протягом тривалого часу поняття ризику не тільки асоціювалося з багатозначними негативними проявами життєвих ситуацій, а й часто вживалося як їхній синонім.

Ризик – це ймовірність (загроза) втрати підприємцем частини ресурсів, недоотримання прибутків або поява додаткових витрат унаслідок здійснення господарської діяльності. Усе це може призвести фірму до банкрутства. У разі виникнення ризикової ситуації можливе отримання трьох результатів: негативний, нульовий та позитивний.

Ризик у туристичній діяльності варто розглядати як ймовірність настання втрат або збитків унаслідок неправильної реалізації прийнятих управлінських рішень, нездійснення певних заходів під дією різних передбачуваних, але яких неможливо було уникнути, чи непередбачуваних факторів, або якщо під час прийняття цих рішень були допущені помилки чи прорахунки.

У туризмі до витрат належать незаплановані матеріальні витрати, прямі грошові витрати внаслідок перевитрат грошей, незапланованих виплат, інфляції, зміни валютних курсів, розкрадання, витрати робочого часу внаслідок непередбачених обставин тощо.

За сферою виникнення ризику в індустрії туризму можна поділити на зовнішні і внутрішні. Джерелом виникнення зовнішніх ризиків є зовнішнє середовище стосовно підприємницької фірми. Підприємець не може здійснювати на них вплив, він може тільки передбачати і враховувати їх у своїй діяльності. Отже, до зовнішніх ризиків належать ризики, безпосередньо не пов'язані з діяльністю підприємця. Мова йде про непередбачені зміни законодавства, що регулює підприємницьку діяльність; нестійкість політичного режиму в країні діяльності та інших ситуацій.

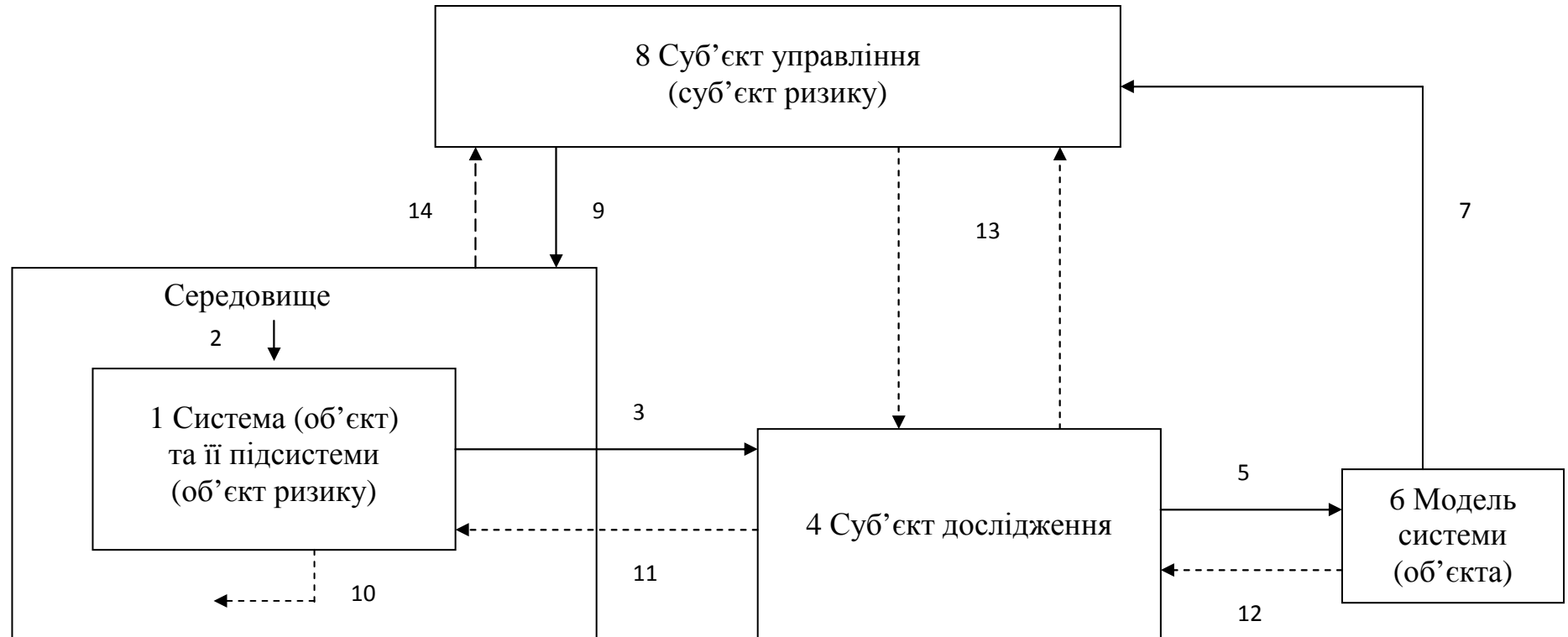


Рисунок 1.1 – Різновиди невизначеності:

- 1 – поведіння системи та її підсистем; 2 – вплив середовища на систему;  
 3 – інформація про систему та середовище; 4 – суб'єкт дослідження;  
 5 – процес концептуалізації інформації, одержаної суб'єктом дослідження;  
 6 – модель системи (об'єкта); 7 – сприйняття суб'єктом керування моделі системи;  
 8 – суб'єкт управління; 9 – керовані дії на систему; 10 – вплив системи на середовище;  
 11 – вплив суб'єкта дослідження на систему й середовище; 12 – вплив моделі системи  
 на суб'єкт дослідження; 13 – взаємодія суб'єкта дослідження та суб'єкта керування;  
 14 – вплив системи та середовища на суб'єкт керування.

Безперервною лінією зображені основні різновиди невизначеності, штриховою – другорядні

Найточніше підприємницький ризик характеризують його функції (рис. 1.2):

– інноваційна функція. Цю функцію економічний ризик виконує, стимулюючи пошук нетрадиційних рішень цілої низки проблем, що постають перед підприємцем. Ризикові рішення призводять до зростання ефективності виробництва, від якого отримують переваги як підприємці і споживачі, так і суспільство в цілому;

– регулятивна функція. Ця функція підрозділяється на: конструктивну і деконструктивну. Конструктивна функція полягає в тому, що здатність ризикувати – це здатність долати консерватизм, догматизм та психологічні бар'єри, що перешкоджають перспективним нововведенням. Однак ризик може стати проявом авантюризму. Суб'єктивне рішення приймається в умовах недостатньої інформації та призводить до негативного результату. Це деконструктивна функція;

– захисна функція. Ця функція полягає в тому, що ризик для підприємця – це природній стан, внаслідок чого необхідно мати нормальну та адекватну реакцію на невдачу;

– аналітична функція. Ця функція пов'язана з тим, що наявність ризику передбачає необхідність вибору одного з альтернативних рішень, у зв'язку з чим має використовуватися ціла низка аналітичних рішень для вибору найбільш ефективного та найменш ризикового варіанта.



Рисунок 1.2 – Функції ризику

Отже, ризик у туристичній діяльності – це ймовірність того, що підприємство зазнає збитків або витрат, якщо прийняте управлінське рішення не здійсниться, а також якщо під час прийняття цих рішень були допущені прорахунки чи помилки.

Туристична діяльність пов'язана з великою кількістю ризиків. Це можна пояснити особливістю туристичного продукту, наявністю різноманітних факторів ризиків, що впливають як на туристів, так і на діяльність туристичного підприємства. Враховуючі сучасні тенденції туристичної діяльності, а також зростання рівня ризиків, важливим завданням є застосування ефективних методів управління ризиками.

## **1.2 Класифікація ризиків туристичного підприємства**

Туристичний бізнес, як і будь-який різновид підприємництва, містить у собі величезну кількість очевидних та прихованих загроз, однаково небезпечних як для туристів, так і для компаній у сфері туристичних послуг, – турагенств, готелів, ресторанів, казино, авіакомпаній та інших підприємств індустрії туризму.

Науково-обґрунтована класифікація ризиків – це визначення місця та функції кожного конкретного ризику у загальній їхній системі, що надає можливість ефективного використання методів та прийомів в управлінні ризиками.

Особлива увага приділяється вивченню таких властивостей ризиків, як загальність, системність, динамічна вірогідність.

Загальність ризиків має вигляд абстрактної та конкретної можливості.

Абстрактні ризики – це ризики, які можуть реалізуватись, але для цього відсутній комплекс необхідних та достатніх умов. Їх розрізняють за такими ознаками:

- причинами, які їх породжують;
- ступенем зрілості;
- часом настання.

Прикладами можуть бути ризики банкрутства від зниження попиту, обумовленого можливістю потрапляння національної економіки в фазу кризи. Однак така можливість потребує сукупності системних змін, які не обов'язково відбудуться. Отже, технічний прогрес призводить до формування нового технологічного базису економіки, відмирання старих галузей, але цей процес може не супроводжуватись банкрутствами певних підприємств, які складають основу цих галузей.

Конкретні ризики – це ризики, які мають кількісну оцінку можливих втрат протягом часу, для мінімізації яких суб'єкти оперують необхідними управлінськими та матеріальними ресурсами.

Ускладнення системи суспільних зв'язків, зростання загальної продуктивності, створення системи масового споживання призводить до того, що зростає кількість індивідів, які вилючаються з процесу виробництва та стають пасивними споживачами. У цих умовах зростають ризики, пов'язані з тим, що ресурси, які націлені на виховання, професійне навчання значних груп людей, ніколи не окупляться.

Ризики, які існують у сфері туризму, можна розділити на дві категорії.

У першому випадку ризикує турист, який користується туристичними послугами. Під час подорожі туристи наражаються на небезпеку з різних причин: незнайоме місце перебування, незнання іноземної мови, різного роду несподіванки та катаклізми (втрата багажу, медичне захворювання, пограбування, непередбачувані події під час екскурсій тощо).

У другому випадку ризикує саме туристичне підприємство, яке також зобов'язане надати послуги харчування, проживання і відпочинку, що пов'язано з фінансовими втратами в зв'язку з виникнення ризикових обставин.

Отже, складність класифікації ризиків у сфері туризму зумовлена їхньою різноманітністю (рис. 1.3).

Із ризиком підприємницької структури зіштовхуються завжди під час розв'язання як поточних, так і довгострокових завдань.

Існують визначені різновиди ризиків, під впливом яких підпадають усі без винятку підприємницькі організації, але поряд із загальними є специфічні різновиди ризику, властиві тільки певним різновидам діяльності: наприклад, туристичні ризики відрізняються від ризиків у наданні готельних послуг, а останні, у свою чергу, відрізняються від ризиків у виробничому підприємстві.

Чисті ризики означають можливість отримання негативного та нульового результатів. До цих ризиків належать природні, екологічні, політичні, транспортні та частина комерційних ризиків – майнові, виробничі, торгові (залежно від причин виникнення).

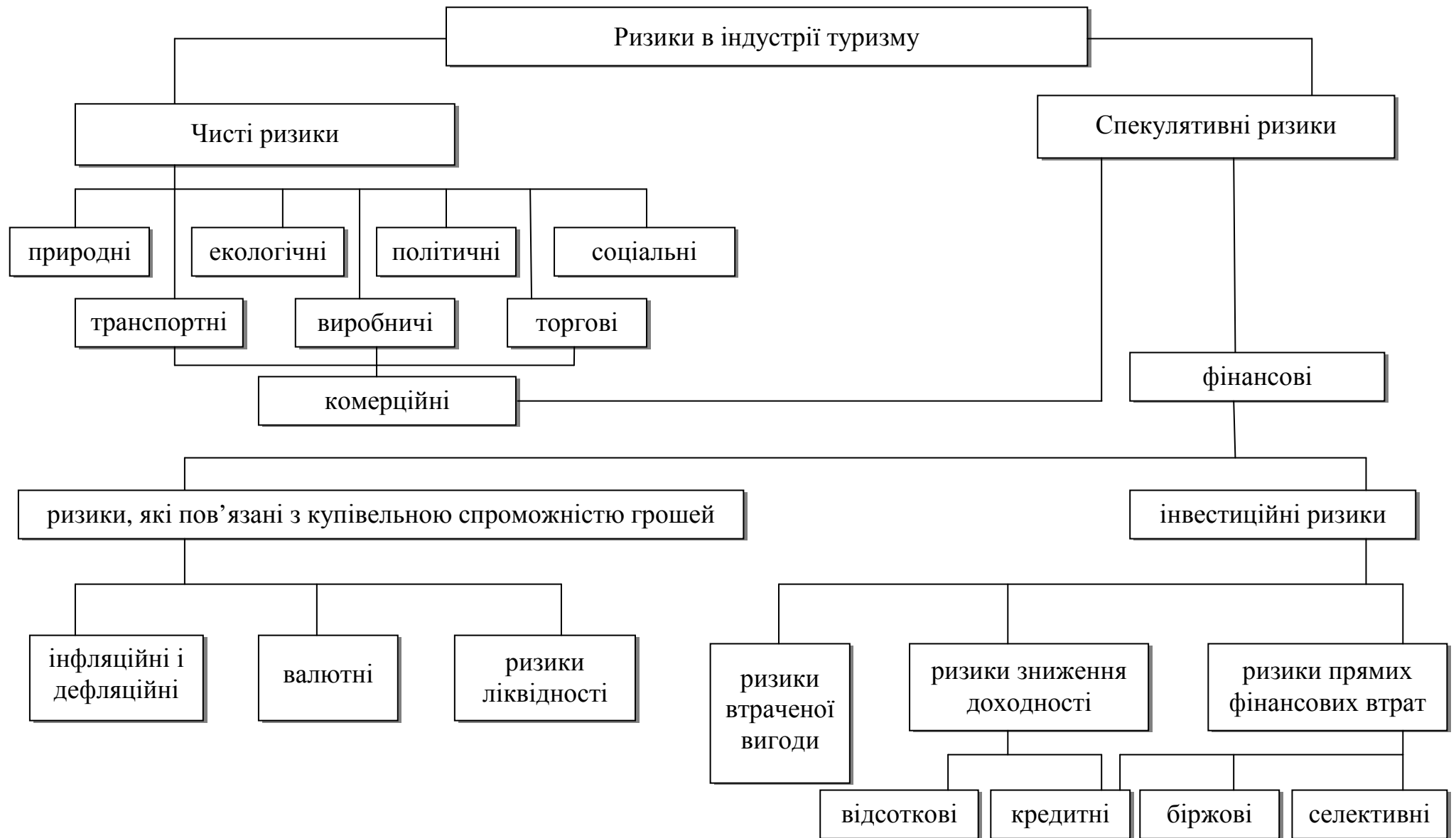


Рисунок 1.3 – Класифікація ризиків в індустрії туризму

До природних ризиків належать ризики, які пов'язані з проявом стихійних сил природи: пожежі, урагану, землетрусу та інші. Природно-кліматичні ризики суттєво впливають на туристичну діяльність, оскільки можливість здійснення туристичної подорожі безпосередньо залежить від природно-кліматичних умов у країнах світу. Цунамі в Таїланді та Індонезії, повені у Західній Європі, лісові пожежі в Чорногорії спричинили утримання туристів від поїздок у ці країни.

Екологічні ризики – це ризики, які пов'язані з забрудненням довкілля. Наприклад, тропічні прибережні райони, географічно більш схильні до впливу стихійних лих через клімат і розташування, і уразливіші, ніж в інших місцях через природну чистоту морського середовища та прибережної екології. Висока концентрація туристських об'єктів характерна для всіх тропічних регіонів світу. У цих районах туристична галузь є екологічно залежною, тобто туризм спирається в значній мірі на незайману екологію.

Політичні ризики – ризики, які пов'язані з політичною ситуацією у країні й діяльністю держави. До політичних ризиків належать:

- неефективність державної підтримки вітчизняних туристичних підприємств;
- недосконалість законодавства, що регулює діяльність у сфері туризму;
- жорсткість вимог із оформлення в'їзних документів іноземних туристів;
- слабка гармонізація чинного законодавства згідно з законодавством інших країн у галузі туризму;
- міжнародні конфлікти;
- заборона чи обмеження конверсії національної валюти в валюту платежу.

Отже, нестійка політична ситуація, тероризм, війна, революція, введення візового режиму негативно впливають на туристичний потік. Зокрема, внаслідок революції в Тунісі у першій половині 2011 р. туристична галузь втратила майже півмільярда доларів, а кількість іноземних туристів у країну зменшилась на 40 %. Недоотриманий прибуток туристичної галузі в Єгипті в наслідок революції за лютий-квітень 2011 р. становив понад два мільярди доларів, а в березні країну відвідало на 60 % менше відпочивальників, ніж того ж місяця торік.

Авторитетне видання Forbes щорічно публікує список найбільш небажаних і небезпечних для туристів країн. Станом на січень 2016 р. список очолили такі країни: Сомалі, Афганістан, Ірак, Демократична республіка Конго, Судан, Пакистан і Ємен.

Транспортні ризики – це ризики, пов'язані з транспортуванням.

Торгові ризики – це ризики, які пов'язані зі збитками через затримку платежів, відмову від платежів на період дії договору і тощо.

Отже, виробничий ризик виникає у процесі надання послуг і пов'язаний із неможливістю виконання фірмою своїх обов'язків за контрактом або угодою із замовником.

Джерелами виникнення виробничого ризику є:

- невірно обрана стратегія фірми;
- незбалансованість розподілу внутрішніх ресурсів фірми;
- зростання витрат на виробництво;
- зниження обсягів виробництва;
- непродумані нововведення, нові технології;
- незлагоджені дії окремих підрозділів фірми;
- зниження рівня конкурентоспроможності фірми;
- незадоволення робітників фірми й ризик страйків;
- розголошення комерційної таємниці;
- прийняття невірних рішень керівниками;
- втрата майна.

У туристичній діяльності можна виділити такі виробничі ризики:

- ризик повного припинення діяльності з певного напрямку через неможливість поїздок туристів унаслідок форс-мажорних обставин (військові дії, стихійні лиха, епідемії тощо);
- ризик неотримання або несвоєчасного отримання грошових коштів за реалізовані туристичні продукти й послуги;
- ризик відмови клієнта від туристичної поїздки;
- ризик відмови укладених угод про надання позик, інвестицій або кредитів;
- ціновий ризик, пов'язаний із визначенням ціни на туристичну продукцію й послуги. Він насамперед зростає в умовах швидкої інфляції;
- ризик банкрутства як ділових партнерів, так і самого туристичного підприємства.

Соціальні ризики у туризмі пов'язані з наступним:

- зростанням бідності, падінням рівня життя населення;
- зміною споживчих переваг на туристичному ринку;
- падінням платоспроможності попиту населення;
- розшаруванням суспільства;
- зниженням витрат на відпочинок і туризм.

Спекулятивні ризики передбачають можливість отримання як негативного, так і позитивного результатів.



Комерційні ризики виникають під час реалізації туристичних послуг на ринку за умови ненадійності партнерів і зумовлюється наступними факторами:

- відсутністю власної ланки на ринку збуту;
- невірним використанням інформації;
- зниженням обсягів реалізації послуг;
- відсутністю або невірною організацією маркетингових досліджень;
- помилковим ціноутворенням;
- втратою споживачів послуг;
- незадовільним виконанням контрагентом умов договору;
- незбалансованістю попиту й пропозиції на ринку.

Ризики вибору й надійності партнера є дуже вагомими в туристичній галузі, оскільки під час створення та реалізації туристичної подорожі туроператор співпрацює з багатьма партнерами (перевізниками, страховими компаніями, туристичними агенціями, готелями та ін.). Невиконання чи неналежне виконання контрагентом своїх зобов'язань призводить до негативних відгуків туристів про роботу туроператора, як про організатора подорожі.

Ризик інфляційних процесів пов'язаний із знеціненням активів туристичної фірми.

Валютні ризики відображають загрозу валютних витрат, пов'язаних зі зміною курсу однієї іноземної валюти стосовно до іншої, зокрема національної валюти, під час здійснення зовнішньоекономічних, кредитних та інших валютних операцій. Для туристичних підприємств цей ризик завжди має істотне значення.

Ризик ліквідності – це ризик, пов'язаний із можливістю втрат під час реалізації цінних паперів чи інших товарів шляхом зміни оцінки їхньої якості та споживчої вартості.

Фінансовий ризик – це ймовірність отримання збитків унаслідок проведення відповідних операцій у фінансово-кредитній і біржовій сферах, здійснення операцій із цінними паперами. До фінансових ризиків належать кредитний ризик, процентний (відсотковий) ризик, валютний ризик, ризик втраченої фінансової вигоди.

Фінансові ризики можливі у зв'язку з втратами фінансових ресурсів (грошових засобів), а також імовірністю невиконання фірмою своїх зобов'язань щодо інвесторів. Вони можуть виникнути внаслідок:

- погіршення фінансового стану фірми;
- пасивності власного капіталу;
- зниження прибутків;
- виникнення непередбачених витрат;

– можливого вилучення діловим партнером частини грошових засобів із уставного фонду фірми;

– несплати за поставлений товар;

– відсутністю попиту на вироблену продукцію;

– зміни курсу валют;

– зростання відсоткових ставок за позику;

– недостатності власних обігових засобів;

– неотримання інвестицій від комерційних банків, інвестиційних компаній.

Інвестиційні ризики пов'язані зі специфікою вкладення підприємницькою фірмою грошових засобів у різні проекти й зумовлюються:

– необґрунтованим вкладанням інвестицій;

– знецінюванням інвестиційно-фінансового портфелю;

– зникненням джерел фінансування на шляху реалізації певного проекту;

– неспрацьовуванням обраного методу фінансування;

– збільшенням попередньої вартості проекту;

– зниженням курсу акцій на біржі;

– ймовірністю виникнення втрат унаслідок дотримання фірмою біржових угод;

– примусовим збільшенням раніше запланованого розміру дивідендів за акціями фірми;

– вкладанням великої суми грошових засобів в один проект.

Інвестиційні ризики поділяють на:

– ризик утраченої фінансової вигоди визначається ймовірністю фінансового збитку, який може виникнути внаслідок нездійснення певного заходу або припинення діяльності туристичного підприємства;

– ризики зниження доходності можуть виникати в разі зменшення розмірів відсотків та дивідендів за інвестиціями, вкладеннями та кредитами до відсоткових ставок, які виплачуються за залученими кредитами.

До ризиків зниження доходності належать кредитний і процентний ризики.

Кредитний ризик – це загроза несплати позичальником основного боргу та відсотків кредитора. Кредитним ризиком є ризик такої ситуації, за якої емітент, що випускає цінні папери, буде не в змозі сплачувати основну суму боргу.

Відсотковий ризик – це загроза витрат комерційними банками, кредитними установами, інвестиційними фондами через те, що внаслідок підвищення процентних ставок, виплачуваних ними за залученими коштами, вони починають перевищувати ставки по наданих кредитах.

Ризики прямих втрат поділяються на:

- біржові ризики – це загроза втрат від біржових угод;
- селективні ризики – це ризики неправильного вибору різновиду вкладення капіталу;
- ризик банкрутства – це загроза, унаслідок помилкового різновиду вкладення капіталу, повної втрати підприємцем власного капіталу та його нездатності розраховуватися за взятими зобов'язаннями.

Існують й інші різновиди ризиків, серед яких є ризики, пов'язані з криміногенним регулюванням ринку; ризик підробки фінансової документації тощо.

Також практичний інтерес має ще одна класифікація ризиків:

- ризик, який необхідно прийняти, або ризик, який входить до структури бізнесу;
- ризик, який можна собі дозволити;
- ризик, який не можна собі дозволити;
- ризик, який взагалі ніколи не можна дозволити.

При цьому треба зауважити, що нові туристичні проекти мають три різновиди ризиків:

- ризик, пов'язаний із технічними нововведеннями;
- ризик, пов'язаний з економічною або організаційною сторонами виробництва;
- ризик, що визначається «молодістю» підприємства.

Усі згадані вище різновиди ризиків впливають на результати діяльності фірми, тому їх необхідно врахувати, оцінити й знизити до реальних меж.

### **1.3 Характеристика ризиків у сфері готельного бізнесу**

Готельний бізнес належить до індустрії туризму та становить такий різновид діяльності, який безпосереднім чином впливає на соціальну, культурну, освітню, економічну сфери всіх держав, а також на їхні міжнародно-економічні відносини.

Готельний бізнес охоплює широкий діапазон різновидів діяльності та виходить за рамки традиційного уявлення про нього як про явище, пов'язане тільки з послугами розміщення та відпочинком, тому ефект управління готельним комплексом повинен розглядатися з точки зору попиту особливого типу споживача, а не з погляду пропозиції, що характерно для промисловості, тому такий підхід в індустрії гостинності є складнішим і більш трудомістким.

Особливість готельного бізнесу полягає в тому, що в готелі існує великий набір різних ризиків, пов'язаних з тим, що готель надає послуги третім особам і безпосередньо несе відповідальність перед ними.

Найголовніші ризики – це ризики страхування відповідальності, а не ризики страхування майна, оскільки велика кількість постояльців проходить через готель протягом дня, то це можуть бути ризики пов'язані зі здоров'ям, з матеріальним збитком. Досить часто трапляються випадки, коли постояльці скаржаться на зіпсований одяг у пральнях або в ресторані тощо. У цих випадках готель повинен відшкодувати постояльцям заподіяну шкоду, яка може вимірюватися десятками тисяч доларів.

Отже, ризик-менеджмент у готельному бізнесі – це суб'єктивно-об'єктивна категорія, пов'язана з подоланням невизначеності й конфліктності в ситуації неминучого вибору, яка відображає ступінь досягнення бажаного результату. Повний перелік ризиків господарюючого суб'єкта можна виявити тільки в процесі детального дослідження факторів ризику. У сфері туризму переважають інтегральні фактори, які водночас впливають на ризики декількох різновидів.

Відомості таблиці 1.1 відображають типові фактори та ризики сфери туризму, що існують на макро- та мікрорівні.

Наведені відомості відображають тільки незначну частку тих факторів, які мають безпосередній вплив на процес реалізації ризиків.

Готельний бізнес супроводжується численними ризиками, які можна поділити на неспецифічні та специфічні.

Таблиця 1.1 – Ризики та його фактори у сфері гостинності

Фактори виникнення ризику	Ризики								
	Політичні	Економічні	Комерційні	Фінансові	Організаційні	Майнові	Відповідальності	Інноваційні	Ділові
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>1 Макрорівень</b>									
Зміна валютного курсу		+	+	+					
Зміна законодавства	+	+	+	+					
Рівень інфляції			+	+					
Зміна цін на енергоносії		+	+	+					
Зміна ставок оподаткування		+	+	+					
Зміна кліматичних умов		+	+	+	+	+			

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>2 Макрорівень</b>									
Професійні помилки та неправомірні дії третіх осіб		+	+	+	+	+	+		+
Професійні помилки та неправомірні дії співробітників		+	+	+	+	+	+		+
Помилки програмного забезпечення		+	+	+		+	+	+	
Помилки технологічного процесу		+	+	+	+	+	+		
Рівень менеджменту		+	+	+	+	+	+		+
Незбалансована ліквідність				+					
Створення нового турпродукту		+	+	+	+		+	+	+

До неспецифічних ризиків готельного бізнесу належать:

- ризики цінової конкуренції;
- ризики появи нових конкурентів;
- ризики зниження попиту;
- інвестиційні ризики: ризики недоступності кредитування, ризики окупності;
- ризики нераціонального вибору контрагентів;
- ризики зміни законодавства.

Специфічні ризики готельного бізнесу такі:

- ризик посилення візового режиму;
- ризик зниження заповнюваності номерного фонду;
- ризик загрози безпеки клієнтів;
- ризик загрози безпеки персоналу;
- ризик втрати репутації; ризик псування/втрати майна;
- ризик експлуатації об'єктів підвищеної небезпеки;
- ризик аварій і катастроф у сфері житлово-комунального господарства, як частка неспецифічного ризику в повному наборі ризиків.

Усі вони можуть бути розподілені за джерелом виникнення на зовнішні та внутрішні.

Зовнішні ризики пов'язані з завданням збитків та неодержанням прибутку внаслідок порушення своїх зобов'язань контрагентами або з інших незалежних обставин. До них належать: державні ризики (політичні, макроекономічні),

валютні, податкові, ризики форс-мажорних обставин, галузеві тощо.

Внутрішні ризики залежать від здатності підприємця організувати виробництво та реалізацію послуг. На це впливає: рівень менеджменту, собівартість, якість послуг, реклама, клієнтура та ін. Це комерційний, діловий, операційний, організаційний, інноваційний, маркетинговий, фінансовий ризики та ризики, пов'язані з персоналом тощо.

Наприклад, ризик некомпетентності персоналу готельного підприємства можна розглядати як невідповідність кваліфікаційним стандартам, агресивна поведінка, опортуністична поведінка, недотримання правил техніки безпеки, кримінальна спрямованість у діяльності (крадіжки, розкриття конфіденційної інформації та інше).

Доцільно також відокремити категорію змішаних ризиків. Це пов'язано з тим, що існують різновиди ризику, що виникають унаслідок дій частково зовнішнього середовища й частково внутрішнього.

До категорії зовнішнього ризику належать:

- загальноекономічний;
- ринковий;
- соціально-демографічний;
- природно-кліматичний;
- інформаційний;
- науково-технічний;
- нормативно-правовий.

Причини, які викликають ринковий, природно-кліматичний, інформаційний, науково-технічний і нормативно-правовий види, можуть полягати в діях суб'єктів як зовнішньої середовища, так і внутрішньої.

Доцільно запропонувати класифікувати внутрішні ризики так:

- за можливістю передбачення – передбачені й непередбачені;
- за наміром створення ситуації ризику – злочин, умисні службові помилки та ін.;
- за причиною виникнення, за місцем виявлення;
- за часом виявлення, за центрами відповідальності;
- за виникненням;
- за можливістю страхування;
- за типом організації виробництва;
- за етапами виробничого циклу;
- за етапами життєвого циклу послуг;
- за різновидами послуг;

- за каналами збуту;
- за можливістю подолання ризику.

Із метою ризик-менеджменту доцільним є відокремлення з усієї сукупності ризиків саме страхові.

Узагальнена схема наведена на рисунку 1.4.

До ризиків, що супроводжують діяльність готелів, належать ризики споживачів готельних послуг.

Із соціально-економічної точки зору, клієнт – це споживач послуг готелів, який, в свою чергу, повинен відповідати вимогам, спрямованим на забезпечення безпеки життя та здоров'я клієнтів, збереження їхнього майна, охорони навколишнього середовища, відповідності готельної послуги умовам договору на туристичне обслуговування тощо.

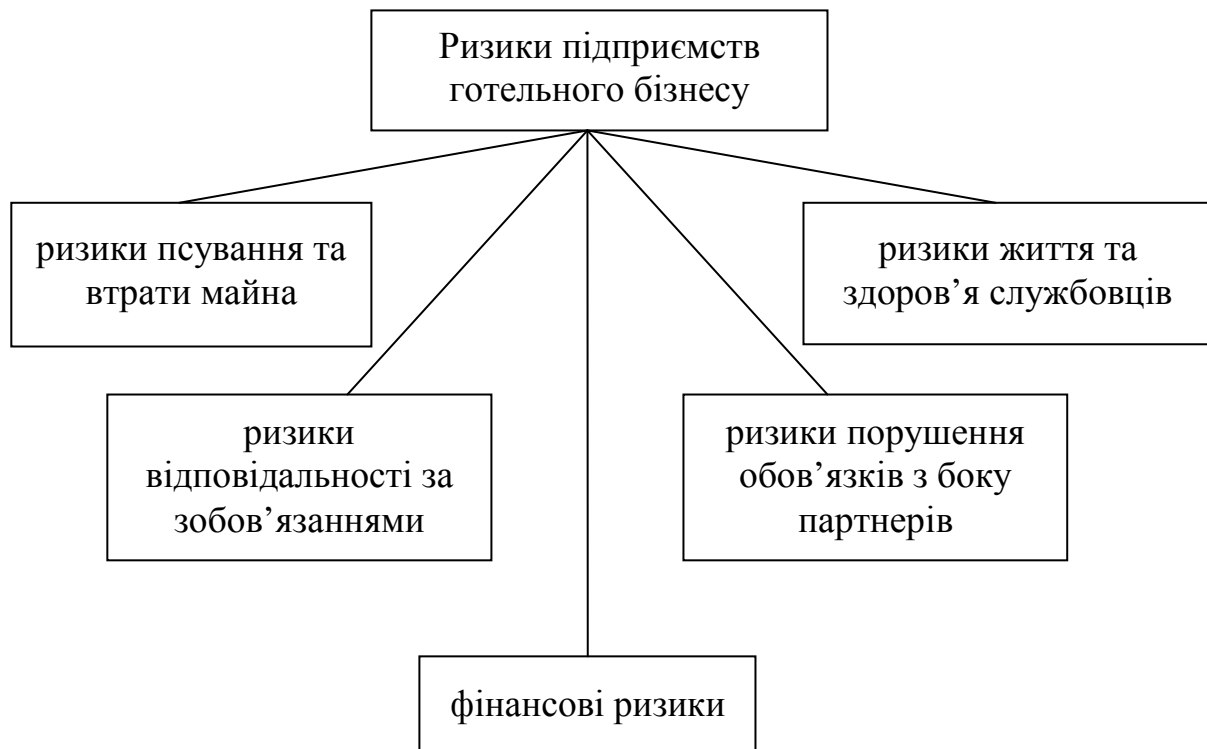


Рисунок 1.4 – Страхові ризики підприємств готельного бізнесу

З економічної точки зору, клієнтів поділяють на такі групи:

- з туристськими потребами та бажаннями подорожувати;
- з високою купівельною спроможністю, попит яких спрямований на елітні та престижні тури, високий рівень туристського обслуговування;
- зі споживчою поведінкою, яка стосується всіх природних, психологічних, соціальних та інших причин, що змушують їх певним чином реагувати на рекламу.

У всіх підприємствах готельного господарства клієнтам необхідно забезпечити безпеку: це належні їжа й санітарні умови, пожежна безпека й захист клієнтів і їхнього майна від сторонніх осіб. Однак також необхідно захистити й готель від клієнта. У страхових компаній ступінь ризику готелів оцінюються на рівні 7 балів (по шкалі від 1 до 10, де 1 – це мінімальний ризик, а 10 – максимальний).

Тому з точки зору безпеки клієнтів готелю класифікувати ризики варто за наступними ознаками:

- 1) за ступенем отриманих матеріального, морального та фізичного збитків:
  - дуже важкі (смерть під час перебування в готелі, важкі каліцтва);
  - важкі (значні матеріальні втрати, різного роду захворювання);
  - середньої ваги (матеріальні втрати, короткочасні захворювання);
  - незначні (несуттєві фінансові втрати, легкі нездужання, неприємні враження, які не тягнуть за собою психологічних навантажень);
- 2) за тривалістю дії наслідків, що настали:
  - довгострокові (тривале лікування, відновлення украдених документів);
  - короткострокові (неприємні ситуації, спогади про які тривають незначний час).

Розглядаючи різні категорії ризиків, що властиві підприємствам готельного господарства, варто згадати про так звані форс-мажорні обставини або обставини непереборної сили, які відрізняються від інших різновидів ризиків більш серйозними й глобальними наслідками. Особливо це стосується готельного бізнесу в умовах сучасної фінансово-економічної кризи.

Отже своєчасний облік і діагностика можливості різного роду ризиків сприятиме більш обґрунтованому прийняттю рішень щодо управління розвитком підприємств готельного господарства.

#### **1.4 Поняття венчурного капіталу в туризмі**

У будь-якому інвестуванні ризик завжди присутній. Місце ризику в інвестуванні капіталу визначається функціонуванням та розвитком процесу надання послуг.

Варто виділити капітал, інвестування в який означає «піти на ризик» – це венчурний капітал. Вперше поняття «венчурний капітал» з'явилося у США. Однак тільки нещодавно венчурний капітал став предметом пильної уваги економістів. Саме поняття венчурного інвестування різні автори трактують по-різному. Одні розуміють під ним тільки високе вкладення коштів на початкових етапах розвитку бізнесу або навіть бізнес-ідеї. Інші віддають перевагу ширшому



тлумаченню – будь-яке фінансування швидкого зростання компанії. Отже, венчурний капітал є формою фінансування не тільки освіти стартового капіталу, але й наступних етапів становлення інноваційного підприємства.

Венчурний капітал або ризикові інвестиції – це інвестиції з великим ступенем ризику. Венчурний капітал поєднує в собі різноманітні форми застосування капіталу: позикового, акціонерного, підприємницького. Він є посередником у заснуванні стартових наукоємних фірм, так званих венчурів.

Основними факторами, що сприяють розвитку венчурної індустрії, є:

- наявність науково-освітньої бази та потужного дослідницького сектора, потужні наукові школи;
- розвиненість фінансових інститутів і ринків страхового та пенсійного секторів;
- наявність фондового ринку;
- політична й макроекономічна стабільність, стає економічне зростання;
- стабільний попит із боку держави та приватного секторів на наукові дослідження й розробки;
- наявність вільного капіталу.

Венчурні фірми – це здебільшого малі підприємства у новітніх галузях виробництва, які швидко прогресують, і в яких відбувається інтенсивна зміна поколінь продуктів і технологій, пов'язаних із базисними інноваціями. Малі венчурні підприємства спеціалізуються у сферах наукових досліджень, розробок, упровадження інновацій, організація яких пов'язана з підвищеним ризиком.

Стосовно організації венчурного підприємництва в туризмі, то варто відзначити, що згідно адаптованої класифікації Європейської Асоціації Прямого і Венчурного Інвестування (EVCA), туризм належить до групи галузей для прямого й венчурного інвестування («споживчий ринок»), поряд із такими різновидами економічної діяльності, як виробництво продуктів харчування і напоїв, торгівельні мережі, дозвілля і розваги, виробництво одягу, товари для будинку. При цьому частина суміжних з ним галузей (транспорт, консалтинг, страхування) входять в інші групи, що знижує об'єктивність оцінки ефективності інноваційного розвитку цієї галузі економіки, а також ускладнює збір статистичних даних.

Індустрія туризму має суперечливий характер, що виражається в його сутності. Глобалізація діяльності туристичних підприємств полягає в створенні універсальних баз даних, використанні однотипних програмних продуктів, застосуванні однакових принципів побудови бізнесу, вільній конкуренції, прозорості ринку тощо. Акцент на універсальності туристичних об'єктів спонукає

підприємців до використання особливих прийомів у всіх аспектах існування підприємства. Такі вимушені тенденції спираються на наближену до вільної конкуренцію та психологічні особливості людини, що виявляються у потязі до нової інформації та бажанні самовиразитися в житті.

Туристичні підприємства завжди були й зараз є активними прибічниками нових технологій. Сучасні досягнення у сфері телекомунікацій і електронного маркетингу забезпечують нові можливості для індустрії туризму й істотно впливають на його моделі. Динамічне компонування туру дає можливість у масштабі реального часу скласти на вимогу споживача або агента, що продає послуги, різні комбінації поїздки з єдиною ціною на весь пакет послуг, включених в тур. Мандрівники можуть планувати свою поїздку, вибираючи кращі різновиди транспорту й рейси, готелі, набір екскурсій, одноразово оплачуючи весь пакет замовлених турів.

Незважаючи на кризову ситуацію в країні, суспільство потребує вдосконалення кваліфікаційного рівня обслуговування за рахунок впровадження в сферу гостинності новітніх інноваційних технологій. Однією з головних перспектив впровадження інновацій можна вважати підвищення рівня доступності вітчизняних готельних підприємств для нового сегменту потенційних клієнтів.

На сьогодні не існує методики комплексної оцінки ефективності інвестиційного потенціалу підприємств туризму, яка дозволяла б чітко визначити видовий склад підприємств туризму, цікавих для венчурного фінансування. Це завдання ускладнюється також широким розмаїттям різновидів туристичного бізнесу, представлених в Класифікації різновидів економічної діяльності, продукції і послуг (далі – ОКДП).

Ступінь ризику у венчурному капіталі визначається за допомогою показників – капіталовіддачі та рентабельності капіталу.

Капіталовіддача (швидкість обороту капіталу) визначається відношенням виручки до інвестованого капіталу.

$$K_0 = T/K, \quad (1.1)$$

де  $K_0$  – капіталовіддача, оборот;

$T$  – виручка, яка отримана від використання інвестованого капіталу за фактичний період (зазвичай за рік), грн;

$K$  – сума інвестованого капіталу, грн.

Рентабельність капіталу (норма прибутку інвестованого капіталу) визначається відсотковим відношенням суми прибутку до капіталу.

$$P_k = (П/К) \cdot 100, \quad (1.2)$$

де  $P_k$  – рентабельність капіталу, %;

$П$  – сума прибутку, що отримана від використання інвестованого капіталу за визначений період, грн;

$К$  – сума інвестованого капіталу, грн.

Норма прибутку на інвестований капітал є інтегральним показником ефективності використання капіталу тому, що є утворенням двох показників: капіталовіддачі й рентабельності продукції.

### ***Контрольні питання***

- 1 Наведіть приклади економічних рішень, обтяжених ризиком.
- 2 Поясніть природу туристичного ризику.
- 3 Проаналізуйте систему постулатів стосовно ризику як економічної категорії. Наведіть відповідні приклади.
- 4 Дайте визначення ризику у сфері готельного бізнесу. Поясніть його сутність.
- 5 Поясніть основні причини виникнення ризику в індустрії туризму.
- 6 Чи всі комерційні ризики є фінансовими?
- 7 Чи є фінансові ризики спекулятивними ризиками?
- 8 Чи має залежність величина ступеня ризику від невизначеності підприємницької діяльності?
- 9 Чи є венчурний капітал різноманіттям портфельних інвестицій?
- 10 Які венчурні інвестиції мають мінімальний ступінь ризику?

## 2 ПОКАЗНИКИ РИЗИКУ ТА МЕТОДИ ЙОГО ОЦІНКИ

### 2.1 Зони ризику залежно від величини збитків

Ризик є імовірною категорією, тому, з наукового погляду, його варто характеризувати як імовірність виникнення певного рівня збитків. Ризики в індустрії туризму мають абсолютне й відносне вираження.

В абсолютному вираженні ризики визначаються як кількісні зміни в грошовому та натуральному вигляді отриманих збитків.

У відносному вираженні – як відношення суми отриманого збитку до певної бази (майно, прибуток та інше).

Призначення аналізу ризику – надати потенційним партнерам необхідні свідчення для прийняття рішення стосовно доцільності участі у проекті та передбачити заходи щодо захисту від можливих фінансових втрат. Аналіз ризику проводиться послідовно.

Під час аналізу ризику будь-якого учасника проекту в індустрії туризму використовуються наступні критерії:

- втрати від ризику незалежні одна від одної;
- втрата за одним із напрямів «портфелю ризиків» не обов'язково збільшує вірогідність втрати по іншому (за винятком форс-мажорних обставин);
- максимально можливі збитки не мають перевищувати фінансові можливості учасника.

Аналіз ризиків можна поділити на два взаємодоповнюючих один одного різновиди: якісний та кількісний.

Головне завдання якісного аналізу – визначити фактори ризику, етапи робіт, при виконанні яких ризик виникає, тобто встановити потенційні галузі ризику, після чого ідентифікувати всі можливі ризики.

Кількісний аналіз ризику, тобто числове визначення розмірів певних ризиків та ризику проекту взагалі – проблема більш складна.

Карта переваг часто обмежується зонами ризику до яких належать:

1) безризикова зона – зона, у якій втрати не очікуються або спостерігається перевищення прибутку;

2) зона припустимого ризику – зона, у межах якої певний різновид підприємницької діяльності зберігає свою доцільність; утрати відбуваються, але менші за очікуваний прибуток. У цьому випадку максимально що може втратити підприємець, – це частина прибутку або весь прибуток. Тобто він ризикує не одержати прибуток чи одержати його лише частково. Оскільки витрати виробництва й оборотність коштів підприємець відшкодовує, то існує тільки

небезпека, що операція пройде марно, не принесе очікуваного доходу, який перевищує витрати;

3) зона критичного ризику – ділянка, що характеризується можливістю втрат, які перевищують величину очікуваного прибутку до величини повного розрахункового виторгу, що становить суму витрат і прибутку. Такі втрати мають бути відшкодовані з кишені підприємця. Тобто він втрачає не тільки прибуток, а й не здатний відшкодувати витрати;

4) зона катастрофічного ризику – ділянка втрат, що перевершує критичний рівень і в максимумі може досягати величини, яка дорівнює майновому стану підприємства. Катастрофічний ризик здатний привезти до банкрутства підприємства, його закриття і розпродажу майна.

Отже, імовірність катастрофічних втрат має бути гранично низькою, близькою до нуля.

В протилежному випадку не варто починати справу. До категорії катастрофічного ризику, який не залежить від майнових і грошових збитків належить ризик, пов'язаний із прямою небезпекою для життя людей чи загрозою виникнення екологічної катастрофи (рис. 2.1).

Проте оцінка величини ризику за поданою емпіричною шкалою досить умовна, оскільки в оцінці ризику відіграє велику роль не тільки ймовірність, з якою може стати наявним збиток, а й сама величина збитку.

Наприклад, збиток в одну грошову одиницю і в мільйон грошових одиниць, що відбувся з однаковою імовірністю, оцінюється підприємцем як зовсім різний ризик.

У багатьох видах діяльності ризик взагалі порівнюють не з можливими збитками, а з показниками, що визначають конкретний вид діяльності, наприклад, з певною сумою грошей, кількістю непроданих виробів, невироблених тонн продуктів, рентабельністю, очікуваним доходом, прибутком, ефективністю, розуміючи їх як деяку випадкову величину  $x$ . Тут працює принцип: чим ризикуємо, те і є оцінкою ризику.

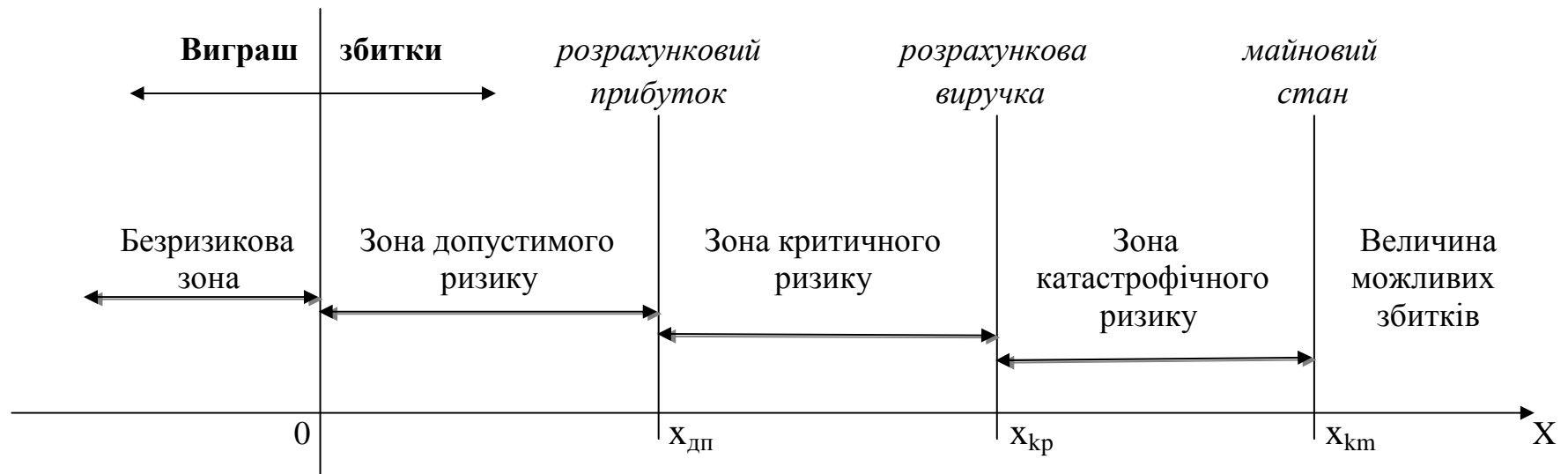


Рисунок 2.1 – Схема зон ризику й характерних точок

## 2.2 Крива імовірності збитків

Найповніше уявлення щодо ризику дає крива розподілу ймовірності втрат. Це графічне зображення залежності ймовірності втрат від їхнього рівня, що показує, наскільки ймовірне виникнення тих чи інших утрат. Щоб установити різновид типової кривої розподілу ймовірності витрат, розглянемо прибуток як випадкову величину і побудуємо криву розподілу ймовірності одержання визначеного рівня прибутку (рис. 2.2).

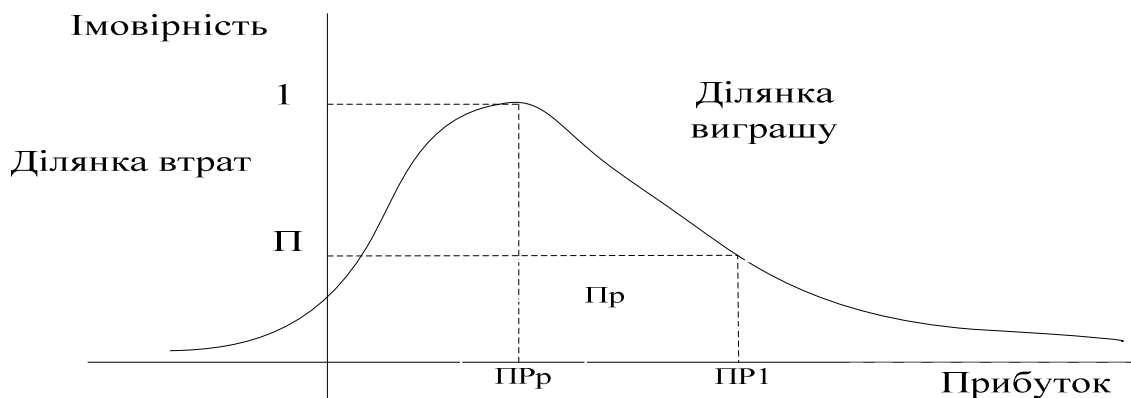


Рисунок 2.2 – Крива розподілу ймовірності одержання прибутку

Під час побудови кривої розподілу ймовірності одержання прибутку врахуємо такі припущення:

1 Найімовірніше одержання прибутку дорівнює його розрахунковій ціні ( $ПР_p$ ). Імовірність ( $В_p$ ) одержання такого прибутку максимальна, і її, відповідно до значення  $ПР_p$ , можна вважати математичним очікуванням прибутку. Імовірність одержання прибутку більшого чи меншого порівняно з розрахунковим тим нижча, чим більше цей прибуток відрізняється від розрахункового. Тобто значення ймовірності одержання прибутку монотонно спадають.

2 Утратами прибутку ( $\Delta ПР$ ) вважається його зменшення у порівнянні з розрахунковою величиною:  $\Delta ПР = ПР_p - ПР$ .

3 Ймовірність дуже великих (теоретично нескінченних) утрат практично дорівнює нулю, оскільки втрати мають верхню межу (крім утрат, які неможливо оцінити кількісно). Зазвичай прийняті припущення певною мірою суперечливі, їх не можна віднести до всіх різновидів ризику. Але в цілому вони правильно відбивають загальні закономірності змін підприємницького ризику й базуються на гіпотезі, що прибуток як випадкова величина підлягає нормальному чи близькому до нормального закону розподілу.

Далі спираючись на криву ймовірності втрат, побудуємо криву розподілу ймовірності можливих утрат прибутку, яку називають кривою ризику (рис. 2.3).

Фактично це та сама крива, але побудована в іншій системі координат.

Виділимо на зображенні кривої розподілу ймовірності втрат прибутку (доходів) характерні точки. Точка А (0,  $I_{розр}$ ) визначає ймовірність нульових утрат прибутку. Відповідно до прийнятих припущень, ймовірність нульових утрат максимальна, хоча й менша одиниці.

$$A (0; I_{розр}), \quad I = I_p, \quad \Delta ПР = 0. \quad (2.1)$$

Точка В ( $ПР_p$ ;  $I_{доп.}$ ) характеризується величиною можливих утрат, рівню очікуваного розрахункового прибутку, тобто повною втратою прибутку, ймовірність якого дорівнює  $I_{доп.}$ .

$$\Delta ПР = ПР_p, \quad I = I_{доп.} \quad (2.2)$$

Точки А і В – граничні для зони припустимого ризику.

Точка С ( $ВИР_{розр}$ ;  $I_{крит}$ ) відповідає величині втрат, що дорівнюють розрахунковому виторгу, тобто сумі втрат і прибутку.

$$\Delta ПР = ВИР_{розр}, \quad I = I_{крит} \quad (2.3)$$

Точки В і С визначають зону критичного ризику.

Точка Д (Майн. стан;  $I_{кат}$ ) характеризуються втратами, що дорівнюють майновому стану підприємця, ймовірність яких дорівнює  $I_{кат}$ .

Точки С і Д визначають зону катастрофічного ризику. Утрати, що перевищують майновий стан, не розглядаються, оскільки їх неможливо стягнути.

Ймовірності визначених рівнів витрат є важливими показниками, що свідчать про очікуваний ризик і його прийнятність, тому побудовану криву можна назвати кривою ризику.

Наприклад, якщо ймовірність катастрофічної витрати виражається показником, який свідчить про відчутну загрозу втрати всього майна (наприклад, при його значенні, яке дорівнює 0,2), то розсудливий і обережний підприємець свідомо відмовиться від такої операції і не піде на подібний ризик.

Отже, якщо в процесі оцінки ризику підприємницької діяльності вдається побудувати не всю криву ймовірності ризику, а тільки встановити чотири характерні точки (найбільш ймовірний рівень ризику й ймовірності припустимої, критичної і катастрофічної втрати), то завдання такої оцінки можна вважати успішно розв'язаним. Значень цих показників загалом достатньо, щоб у переважній більшості випадків йти на обґрунтований ризик.



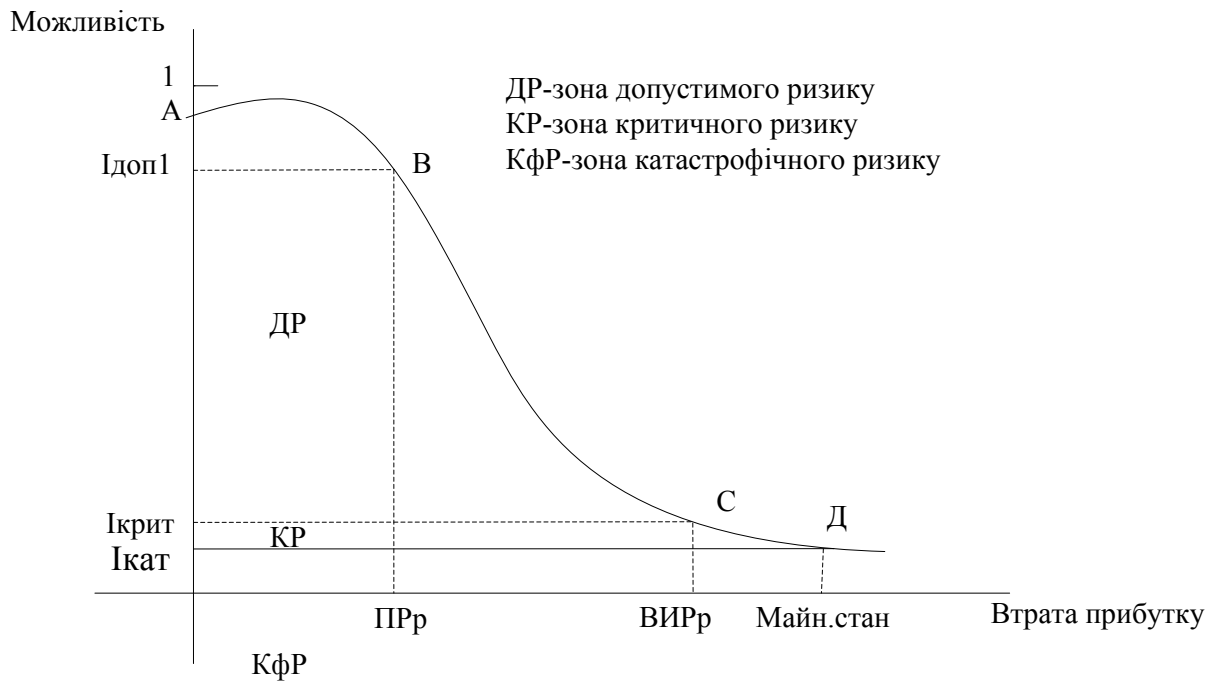


Рисунок 2.3 – Типова крива розподілу імовірності виникнення визначеного рівня втрат прибутку

Значення показників імовірності дозволяє виробити судження і прийняти рішення стосовно здійснення підприємництва, але для цього рекомендується знати граничні значення цих імовірностей. У середньому передбачають наступні граничні значення показників ризику:

$$K_{\text{доп}} = 0,1; \quad K_{\text{критич}} = 0,01; \quad K_{\text{кат}} = 0,001.$$

Це означає, що не варто заключати підприємницьку угоду, якщо в 10 випадках із 100 можна втратити весь прибуток. У першому випадку зі 100 втратити виторг, а в першому з 1000 – втратити майно.

Наявність кривої імовірності втрати дозволяє відповісти на таке питання шляхом перебування середнього значення імовірності в заданому інтервалі втрат. Цілком можливий інший вияв інтегрального підходу. Так, у процесі прийняття рішень стосовно допустимості і доцільності ризику підприємцю важливо уявляти не стільки ймовірність визначеного рівня втрат, скільки імовірність того, що втрати не перевищать певний рівень. За логікою, саме це є основним показником ризику. Імовірність того, що втрати не перевищать визначений рівень, є показник надійності, упевненості. Показники ризику й надійності підприємницької справи тісно пов'язані між собою.

Знання показників ризику –  $I_p$ ,  $I_d$ ,  $I_{кр}$ ,  $I_{кт}$  – дозволяє сформулювати певні уявлення і прийняти рішення стосовно здійснення підприємництва. Але для такого рішення недостатньо оцінити значення показників (ймовірності) припустимого,

критичного й катастрофічного ризику. Треба ще встановити чи прийняти граничні величини цих показників, вище за які вони не мають підніматися, щоб не потрапити до зони надмірного, неприйняттого ризику.

Аналіз ризику будується на методології, за допомогою якої аналізується майбутня невизначеність для того, щоб визначити вплив ризику на результати. Це засіб, за допомогою якого математична прогнозна модель підлягає низці імітаційних прогонів за допомогою комп'ютера.

Отже, процес аналізу ризику охоплює наступні стадії:

- створення прогнозної моделі;
- визначення змінних ризику;
- встановлення наявності чи відсутності зв'язків між змінними;
- прогони моделей;
- аналіз результатів.

Змінні ризику – це змінні, які є критичними для життєздатності проекту, тобто навіть невеликі відхилення від їхнього розрахованого значення негативно впливають на проект.

Для відбирання змінних використовується аналіз чутливості та невизначеності. Аналіз чутливості вимірює реакцію результатів проекту на зміну тієї чи іншої змінної проекту. Недолік цього аналізу полягає у тому, що він не бере до уваги реалістичність змінювання значень змінних. Для того, щоб результати, які були отримані під час аналізу чуттєвості, мали значення, потрібно зважати на вплив невизначеності. Наприклад, невелике відхилення в закупівельній вартості певного різновиду обладнання в рік X має дуже велике значення для доходу проекту, але вірогідність цього відхилення може бути малою, якщо дії постачальника обумовлюються контрактом. Отже, ризик, зумовлений цією змінною, незначний.

Характеризуючи поняття невизначеності, яке пов'язане з певною змінною проекту, необхідно розширити рамки невизначеності, що дозволить певною мірою точно передбачити значення певної зміни в майбутньому.

### **2.3 Методи оцінки ризику в індустрії туризму**

Усі підприємці у будь-якій сфері економічної діяльності зацікавлені в уникненні значних збитків. За умов нестабільної та швидко змінюваної ситуації суб'єкти індустрії туризму змушені зважати на всі можливі наслідки дій своїх конкурентів, а також інших змін у ринковій ситуації.

Аналіз ризиків поділяють на два взаємодоповнюючі один одного різновиди: якісний та кількісний (рис. 2.4).

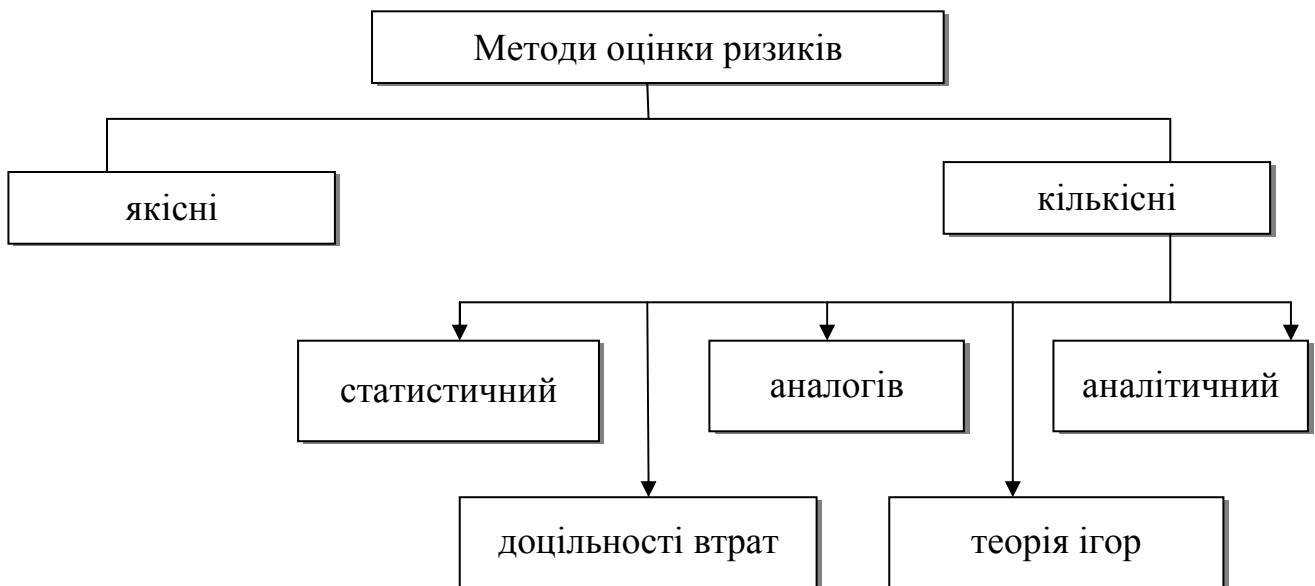


Рисунок 2.4 – Класифікація методів оцінки ризику в індустрії туризму

Якісний метод – проводиться за такими напрямками:

- порівняння очікуваних позитивних результатів від вибору певного напрямку різновиду діяльності з можливими наслідками цього;
- проведення комплексного аналізу, впливу рішень, що приймаються безпосередньо підприємцем на проведення інших заходів;
- управління ризиком.

Нині найпоширенішими є такі методи аналізу ризику: статистичний, експертних оцінок, аналітичний, оцінки фінансової стійкості та платоспроможності. Під час оцінки ступеня ризику переважним є статистичний метод. За наявності на фірмі необхідної інформації розрахувати кількісну оцінку ступеня ризику можна за допомогою формул, які давно успішно застосовуються в теорії імовірності й статистиці.

Статистичний метод реалізується шляхом обробки суджень досвідчених фахівців з певних питань інвестиційної діяльності. Він передбачає проведення експертизи, обробки та використання її результатів під час визначення імовірності настання ризику (рис. 2.5).



Рисунок 2.5 – Блок-схема аналізу ризику за статистичним методом

Статистичний метод полягає у вивченні статистики втрат та прибутків, які відбувалися на певному чи аналогічному підприємстві, з метою визначення вірогідності події, встановлення величини ризику. Вірогідність означає можливість отримання певного результату. Наприклад, вірогідність успішного просування нового товару на ринку протягом року складає  $3/4$ , а невдача –  $1/4$ . Величина (або ступінь) ризику визначається за двома показниками: середнім очікуваним значенням та коливанням (змінною) можливого результату.

Середнє очікуване значення пов'язане з невизначеністю ситуації. Воно виражається у вигляді середньозваженої величини всіх можливих результатів  $E(x)$ , де вірогідність кожного результату  $A$  використовується у вигляді частоти, або ваги, відповідного значення  $x$ . У загальному вигляді це можна записати так:

$$E(x) = A_1X_1 + A_2X_2 + \dots + A_nX_n. \quad (2.4)$$

Середня величина становить узагальнену кількісну характеристику та не дозволяє прийняти рішення на користь певного варіанту вкладення капіталу.

Для остаточного рішення необхідно оцінити коливання показників, тобто визначити коливання можливого результату. Воно становить ступінь відхилення очікуваного значення від середньої величини. Для його визначення зазвичай вираховують дисперсію або середньоквадратичне відхилення.

Дисперсія ( $\sigma^2$ ) становить середнє зважене з квадратів відхилень дійсних результатів від середніх очікуваних, що виражається за формулою:

$$\sigma^2 = \frac{\sum (x - \bar{x})^2 n}{\sum n} \quad (2.5)$$

або

$$\sigma^2 = P_{\max} (x_{\max} - \bar{x})^2 + P_{\min} (\bar{x} - x_{\min})^2, \quad (2.6)$$

де  $x$  – очікуване значення для кожного випадку спостереження;

$\bar{x}$  – середнє очікуване значення;

$n$  – кількість випадків спостереження (частота);

$P_{\max} (\min)$  – ймовірність одержання найбільшого (найменшого) значення ознаки;

$x_{\max} (\min)$  – найбільший (найменший) розмір ознаки.

Середнє квадратичне відхилення ( $\sigma$ ) розраховується за формулою:

$$\sigma = \sqrt{\sigma^2}. \quad (2.7)$$

Середнє квадратичне відхилення є номінованою величиною і має такі самі одиниці вимірювання, як і варіативна ознака.

Дисперсія і середнє квадратичне відхилення є мірами абсолютного коливання.

Для аналізу й вибору остаточного рішення використовують коефіцієнт варіації ( $V$ ), який становить відношення середнього квадратичного відхилення до середньої арифметичної « $x$ » і показує ступінь коливання одержаних значень:

$$V = \frac{\sigma}{\bar{x}} \cdot 100 \%. \quad (2.8)$$

Коефіцієнт варіації – відносна величина. За допомогою цього показника можливо порівняти навіть коливання ознак, що мають різні одиниці вимірювання – чим більша величина коефіцієнту, тим більшим є коливання.

Існує така кількісна оцінка різних значень коефіцієнта варіації:

- до 10 % – слабке коливання ознаки;
- 10–25 % – помірне коливання;
- більше 25 % – високе коливання.

Порівняльна характеристика методів оцінки підприємницьких ризиків наведена у таблиці 2.1.

Метод експертних оцінок відрізняється від статистичного тільки методом збирання інформації для побудови кривої ризику.

Цей метод передбачає збирання та вивчення оцінок, зроблених різними спеціалістами (певного підприємства чи незалежними експертами), які стосуються ймовірності виникнення різних розмірів втрат.

Таблиця 2.1 – Порівняльна характеристика методів оцінки підприємницьких ризиків

Методи	Сутність	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Побудова «дерева подій»	Графічний спосіб відбиття спостережень за послідовністю окремих можливих ризиків із метою оцінки ймовірності кожної з проміжних подій, які призводять до збитків	Послідовно оцінюються наслідки кожної можливої вихідної події й обчислюється максимальна ймовірність кінцевої події	Значні витрати часу на проведення повного комплексу досліджень. Можлива недооцінка будь-якої ланки системи
«Подія-наслідок»	Критичний аналіз діяльності підприємства з огляду на можливі несправності або вихід із ладу устаткування	Детальне виявлення можливих ризиків. Докладно аналізуються окремі частини або підсистеми складної системи	Під час декомплетації системи можливе її деяке спрощення
Побудова «дерева відмов»	Визначення напрямків, завдяки яким окремі події можуть призвести до потенційно небезпечних ситуацій (головної події) унаслідок їхнього комбінованого впливу	Можливість описати складні процеси або системи, відобразити й проаналізувати структуру системи з урахуванням усіх проміжних ланок	Великі витрати часу як на складання діаграми «дерева відмов», так і на детальне вивчення проблеми

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4
Аналіз доцільності витрат	Метод ґрунтується на тому, що витрати на кожний певний напрямок не мають однакового ступеня ризику. Стан за кожним напрямком витрат розподіляється на зони загальних витрат, де конкретні витрати не досягають рівня ступеня ризику	Можливість пошуку шляхів зниження ризику через статтю витрат із максимальним ризиком	Не аналізуються джерела походження ризику (ризик береться як цілісна величина), тобто ігноруються мультискладові ризику
Експертне оцінювання	Виділяється група ризиків і розглядається, яким чином вони можуть вплинути на діяльність підприємства. Бальні оцінки визначають штатні та запрошені фахівці	Дає змогу оцінити різновиди ризику, ймовірність генерації яких іншими методами оцінити неможливо	Суб'єктивний характер отриманих результатів
Використання аналогів	Під час оцінки ступеня ризику певного напряму діяльності використовуються відомості стосовно розвитку аналогічних напрямів у минулому	За відсутності чіткої бази порівняння, яке не відповідає сучасним вимогам, можна скористатися попереднім досвідом роботи	Ігнорування фактору постійного розвитку будь-якої діяльності

Оцінки базуються на врахуванні всіх факторів фінансового ризику, а також на статистичних даних. Реалізація способу експертних оцінок значно ускладнюється, у разі малої кількості показників оцінки.

Зростання ризику під час здійснення проекту потребує точнішої оцінки критичних моментів його реалізації. Велика кількість вихідних показників,

які часто конкурують між собою, передбачає використання експертних оцінок для конструювання критерію якості проекту.

Отже, система оцінки інвестицій у сучасних умовах унаслідок необхідності є «людино-алгоритмічною», до того ж роль людини-експерта є визначною. Експертна оцінка – це виявлена за спеціальною методикою думка експертів стосовно певного питання.

Постадійна оцінка ризиків заснована на тому, що ризики визначають для кожної стадії проекту окремо, а потім отримують сумарний результат усього проекту. У кожному проекті виділяють такі стадії:

- підготовчу – виконання всього комплексу робіт, які необхідні для початку реалізації проекту;
- будівельну – зведення необхідних будівель та споруд, закупка та монтаж обладнання;
- функціонування – виведення проекту на повну потужність та отримання прибутку).

Усі розрахунки виконуються двічі – на момент складання проекту та після виявлення найбільш небезпечних його елементів.

Оцінки базуються на врахуванні всіх факторів фінансового ризику, а також на статистичних даних. Реалізація способу експертних оцінок значно ускладнюється, у разі малої кількості показників оцінки.

Характер інвестиційного проекту передбачає використання думок експертів. Кожному експерту, який працює окремо, надається перелік первісних ризиків за всіма стадіями проекту і пропонується оцінити вірогідність настання ризиків у відповідності до наступної системи оцінок:

- 0 – ризик розглядається як несуттєвий;
- 25 – ризик найімовірніше не реалізується;
- 50 – про настання події нічого визначеного сказати неможливо;
- 75 – ризик найімовірніше проявиться;
- 100 – ризик реалізується.

Оцінки експертів підлягають аналізу на несуперечливість, який виконується за певними правилами. По-перше, максимально припустима різниця між оцінками двох експертів за будь-якими факторами не повинна перевищувати 50. Порівняння проводять за модулем (знак + чи – не враховується), що дозволяє уникнути неприпустимі відмінності в оцінках експертами ймовірності настання окремого ризику. Якщо кількість експертів більше трьох, то оцінкам підлягають думки, які попарно порівнюють.



Різновидом експертного методу є метод Дельфі. Він характеризується анонімністю та керованим зворотнім зв'язком. Анонімність членів комісії забезпечується шляхом їхнього ізолювання один від одного, що не дає їм можливості обговорювати відповіді на поставлені питання. Мета такої ізоляції – уникнути «пасток» групового прийняття рішення, домінування думки лідера. Після обробки результату через керований зворотній зв'язок узагальнений результат повідомляється кожному члену комісії. Основна мета такої дії – дозволити ознайомитись з оцінками інших членів комісії, не зазнаючи натиску через знання того, хто саме дав цю оцінку. Після цього оцінка може бути повторена.

Під час експертної оцінки підприємницького ризику велику увагу варто приділяти підбору експертів, тому що саме від правильності їхніх оцінок залежить рішення щодо вибору того чи іншого підприємницького проекту.

Метод аналогів – полягає в тому, що під час аналізу ступеня ризику напрямку підприємницької діяльності доцільно вживати відомості щодо розвитку аналогічного напрямку в минулому. До того ж аналіз минулих чинників ризику проводиться на підставі інформації, одержаної з різноманітних джерел. Після цього інформація обробляється з метою виявлення залежностей між запланованими результатами діяльності фірми й урахуванням потенційних ризиків.

Аналітичний метод, його доцільно довести до наступних взаємопов'язаних етапів:

- аналітична обробка одержаної інформації;
- побудова діаграм залежності вибраних результативних показників від величини вихідних параметрів;
- визначення критичних значень ключових параметрів;
- аналіз факторів, які впливають на стрижневі параметри, можливі напрямки їхньої ефективності та стабільності роботи фірми.

Перевага цього методу полягає в тому, що він поєднує можливості пофакторного аналізу параметрів, які впливають на ступінь ризику та ймовірність його зниження.

Метод доцільності витрат ґрунтується на тому, що в процесі господарської діяльності витрати розділяються за елементами й за напрямками, оскільки вони не мають однакового значення. Тобто ступінь ризику за окремими елементами витрат у середині того самого напрямку діяльності різна. Тому визначення ступеня ризику за цим методом орієнтовано на ідентифікацію потенційних зон ризику.

Такий підхід також варто проводити з позиції можливості визначення вузьких місць діяльності підприємства, з погляду їхньої ризикованості, а потім розробити шляхи їхньої ліквідації.

Теорія ігор – математичний апарат для вибору стратегії для ризику. Він дозволяє підприємцю або менеджеру краще розуміти певну ситуацію та звести до мінімуму ступінь ризику.

Ще один важливий метод дослідження ризику – моделювання задачі вибору за допомогою «дерева рішень». Цей метод передбачає графічну побудову варіантів рішень, які можуть бути прийняті. По гілках «дерева» співвідносять суб'єктивні та об'єктивні оцінки можливих подій. Прямуючи вздовж побудованих гілок та використовуючи спеціальні методики розрахунку ймовірностей, оцінюють кожен шлях і потім обирають найменш ризикований.

Однак цей метод дуже трудомісткий. Крім того, у «дереві» враховуються тільки ті дії, які має намір здійснити підприємець, і тільки ті результати, які з його погляду можуть відбутися.

Водночас зовсім не враховується вплив зовнішнього середовища на діяльність фірми, а підприємець не завжди здатний передбачити дії партнерів та конкурентів.

Отже, процес управління ризиками охоплює широкий спектр дій, які можуть бути представлені як послідовність таких етапів:

- усвідомлення й виявлення ризику, визначення причин його виникнення і ризикових сфер;
- аналіз та оцінка ризику – кількісне визначення витрат, пов'язаних із різновидами ризику, які були виявлені на першому етапі;
- вибір методів (прийомів) управління ризиком та їхнє застосування, мінімізація витрат на здійснення вибраних методів;
- оцінка результатів, що охоплює здійснення постійного контролю рівня ризиків із застосуванням механізму зворотного зв'язку.

### ***Контрольні питання***

1 Наведіть загальні підходи до кількісної оцінки ризику в спектрі економічних проблем.

2 Якими є критерії вибору ризику?

3 У чому полягає суть поняття кількісного аналізу ризику у фінансовому менеджменті? Наведіть приклади.

4 У чому полягає суть кількісного аналізу ризику за допомогою методів імітаційного моделювання? Сформулюйте умови, за яких можливе використання цих методів.

5 На які зони розбивають діапазон значень можливих збитків? Сформулюйте умови, за яких можливе використання цих методів.

6 За яких гіпотез здійснюється побудова кривої щільності розподілу ймовірності збитків? Побудуйте схематично цю криву і проаналізуйте її характерні точки.

7 Чи є сенс здійснювати проект, якщо точка максимуму функції щільності знаходиться в зоні критичних збитків? Чому?

8 Наведіть базові показники підприємницького ризику. У чому полягає їхня суть?

9 Чим пояснюється той факт, що оцінки величин  $x_{qn}$ ,  $x_{kp}$ ,  $x_{km}$ , отриманих за допомогою функції щільності розподілу ймовірності, відрізняються від порогових?

10 У чому полягає суть поняття статистична та нестатистична (суб'єктивна) ймовірність?

11 Якими є основні засади кількісного аналізу ризику методом аналогій?

12 Якими є основні кроки проведення аналізу ризику методом аналізу чутливості? Наведіть відповідний приклад.

## 3 ОСНОВНІ СПОСОБИ Й МЕТОДИ МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКУ

### 3.1 Характеристика методів мінімізації ризику

Вибір методів керування ризиком (впливу на ризик) має мету мінімізувати можливий збиток у майбутньому. Це здійснюється шляхом вибору раціонального способу зменшення ризику з декількох (рис. 3.1).

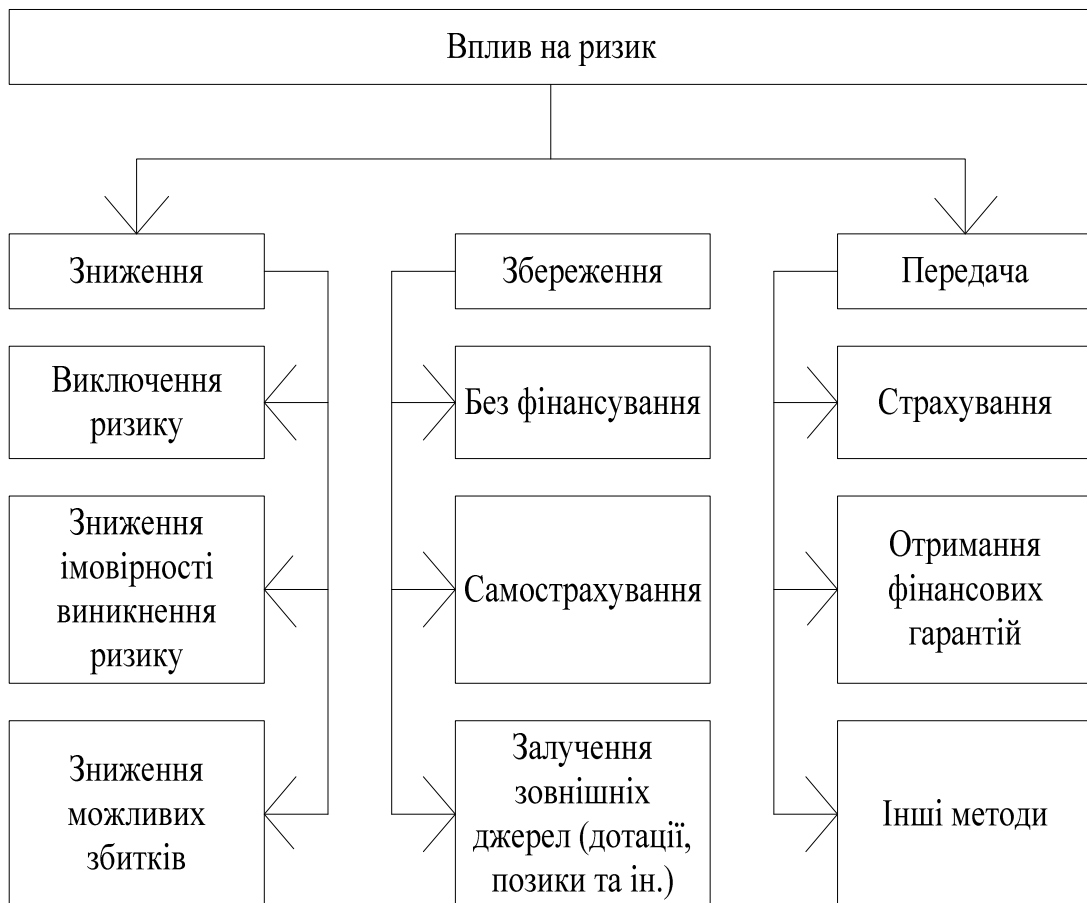


Рисунок 3.1 – Способи й методи зменшення ризику

Дії щодо зниження ризику проводяться у двох напрямках:

- запобігання появі можливих ризиків;
- зниження впливу ризиків на результати підприємницької діяльності.

У першому випадку, рішення про відмову від ризику може прийматися як на попередній стадії діяльності підприємця, так і пізніше – шляхом відмови від певного різновиду діяльності, у якому підприємець уже бере участь, якщо ризик вище очікуваного. Цей напрямок простий і радикальний, але він не дозволяє одержати той обсяг прибутку, який пов'язаний із ризиковою діяльністю. Запобігання одного різновиду ризику може призвести до виникнення інших.

Існують такі шляхи зниження впливу ризику на результати виробничо-фінансової діяльності (шляхи мінімізації ризику): диверсифікація, передача (трансфер) ризику, лімітування, хеджування, самострахування, страхування, отримання додаткової інформації про вибір альтернативного варіанта та його результат, отримання контролю над діяльністю в пов'язаних із виробництвом галузях, облік та оцінка частки використання специфічних фондів у загальних її фондах.

*Диверсифікація* – процес розподілу капіталу між різноманітними сферами впливу, що безпосередньо пов'язані між собою. Вона дозволяє уникнути частини ризику під час розподілу капіталу між різноманітними видами діяльності.

Розрізняють концентричну й горизонтальну диверсифікації.

Концентрична диверсифікація – поповнення асортименту виробами, що відрізняються від тих товарів, які випускаються, формою, різновидом, упакуванням тощо.

Горизонтальна диверсифікація – поповнення асортименту виробами, не схожими на товари підприємства, але цікавими для існуючих потреб потенційних покупців. Водночас основний склад товару є незмінним.

Можна розглядати диверсифікацію як розсіяння інвестиційного ризику. Однак вона не може звести інвестиційний ризик до мінімуму. Це пояснюється тим, що на підприємництво й інвестиційну діяльність суб'єкта, який господарює, впливають зовнішні фактори, не пов'язані з вибором конкретних об'єктів вкладення капіталу, внаслідок чого на них не впливає диверсифікація.

Як напрямки диверсифікації ризиків можуть бути використані:

- диверсифікація різних видів діяльності, що передбачає використання альтернативних можливостей одержання доходу і прибутку від різних видів господарських операцій;

- диверсифікація постачальників товарів, що передбачає забезпечення різноманітності комерційних партнерів із постачання на підприємство основних груп товарів;

- диверсифікація асортименту продукції, що випускається;

- диверсифікація портфеля цінних паперів, що передбачає різноманітність цього портфеля з окремих різновидів і емітентів цінних паперів (не змінюючи при цьому цілей формування цього портфеля);

- диверсифікація депозитного портфеля, що передбачає розміщення великих сум тимчасово вільних грошових активів підприємств на депозитне зберігання в декількох банках (не змінюючи при цьому істотно умови їхнього розміщення).

У туристичному секторі диверсифікація дозволяє вирішити такі питання:

- залежність від одного туристичного ринку, масштаби якого починають скорочуватися через розвиток іншого;
- врівноваження сезонних коливань попиту на туристичний продукт;
- забезпечення стабільності показників прибутковості під час освоєння нових напрямів та відкриття нових туристичних ринків.

Туристичні підприємства мінімізують ризики за допомогою диверсифікації, розширюючи географію свого представництва, а також спектр пропонованих продуктів. Вони виходять на зовнішні ринки країн, що є лідерами щодо відправлення або прийому міжнародних туристських потоків, відкривають у них свої філії, створюють транснаціональні ланцюги. Для більшої надійності вони задіюють суміжні сектори туризму.

*Передача ризику (трансфер ризику)* – передача відповідальності за ризик підприємцем (трансфером) іншій юридичній особі (трансфері).

Існує три причини передачі ризику:

- втрати, що є великими для трансферу, можуть бути незначними для трансфері;
- трансфері може знати краще засоби і мати кращі можливості для скорочення можливих утрат, ніж трансфер.

Трансфері може знаходитися в кращій позиції для скорочення втрат або контролю за господарським ризиком.

Основний засіб передачі ризику – передача його через укладення контракту (в туризмі – між туристичною фірмою та туристом; в орендуванні – між орендарем і орендодавцем; контракти на перевезення та збереження вантажів; контракти на продаж та обслуговування).

*Лімітування* – встановлення ліміту, тобто граничних витрат, продажу товарів, мінімального розміру кредитів. Застосовується під час видачі позичок банками, під час укладання договору на видачу кредиту господарському суб'єкту, під час вкладання сум капіталу.

Система таких нормативів, що забезпечують лімітування економічних ризиків, може охоплювати:

- максимальний обсяг комерційної операції з закупівлі товарів, що укладається з одним контрагентом;
- максимальний розмір сукупних запасів товарів на підприємстві (запасів поточного поповнення, сезонного збереження, цільового призначення);
- максимальний розмір споживчого кредиту, наданого одному покупцю (у межах диференційованих груп чи покупців груп товарів);

- мінімальний розмір оборотних активів у високоліквідній формі (з виділенням їхньої суми у вигляді готових засобів платежу);
- граничний розмір використання позикових коштів в обігу (чи їхня питома вага в загальній сумі використовуюваного капіталу);
- максимальний розмір депозитного внеску, розміщеного в одному комерційному банку та інші.

Отже, лімітування є важливим прийомом зниження ступеня ризику й застосовується банками під час видачі позичок, виведення договору на овердрафт тощо. Також лімітування застосовується під час продажу товарів у кредит, надання позик, визначення сум вкладення капіталу.

*Хеджування* – страхування валютних ризиків за допомогою валютного опціону, ф'ючерсних, форвардних угод.

Оцінка характеру валютного ризику є найважливішим моментом, який визначає стратегію хеджування.

Під час *самострахування* підприємець сам підстраховується, не купуючи страховку в компанії, шляхом створення додаткових резервних фондів у натуральній і грошовій формі.

Основне завдання самострахування полягає в оперативному подоланні тимчасових ускладнень фінансово-комерційної діяльності. У процесі самострахування створюються різні резервні й страхові фонди. Ці фонди в залежності від мети призначення можуть створюватися в натуральній чи грошовій формі. Резервні грошові фонди створюються насамперед на випадок покриття непередбачуваних втрат, кредиторської заборгованості тощо.

В управлінні ризиками використовуються зазвичай форми внутрішнього страхування ризиків.

1. Забезпечення компенсації можливих фінансових втрат за допомогою відповідної «премії за ризик» полягає у вимогах щодо контрагентів додаткового доходу з ризикованих операцій вище того рівня, що можуть забезпечити безризикової операції. Цей додатковий дохід має зростати пропорційно збільшенню рівня ризику.

2. Забезпечення компенсації можливих фінансових утрат за рахунок системи штрафних санкцій є однією з найбільш розповсюджених форм внутрішнього страхування ризиків. Воно передбачає розрахунок і введення в умови контрактів необхідних рівнів штрафів, пені, неустойок та інших форм фінансових санкцій у випадку порушення контрагентами своїх зобов'язань. Рівень штрафних санкцій повинен повною мірою компенсувати фінансові втрати підприємства у зв'язку

з неотриманням доходу, інфляцією, зниження майбутньої вартості грошей та інших негативних наслідків господарських ризиків.

3. Забезпечення подолання негативних фінансових наслідків за рахунок попереднього резервування частини фінансових засобів дозволяє забезпечити внутрішнє страхування господарських ризиків із тих операцій підприємства, у яких відшкодування негативних наслідків не може бути покладене на контрагентів. Таке резервування фінансових ресурсів здійснюється як:

- формування резервного (страхового) фонду підприємств. Він створюється відповідно до вимог законодавства і статуту підприємства;

- формування цільових резервних фондів. Перелік таких фондів і розміри відрахувань у них визначаються статутом підприємства й іншими внутрішніми нормативними документами;

- формування резервних обсягів фінансових засобів під час розробки бюджетів окремих господарських операцій. Таке резервування коштів здійснюється у вигляді спеціальних статей бюджету;

- нерозподілений залишок прибутку. Його можна розглядати як резерв фінансових ресурсів, який використовують у необхідних випадках з метою ліквідації негативних фінансових наслідків окремих господарських операцій підприємства.

Можна сказати, що найважливішим і найрозповсюдженішим прийомом зниження ступеня ризику є страхування ризику, оскільки найсерйозніші економічні ризики страхуються за допомогою зовнішнього страхування. Страховий захист таких ризиків забезпечують спеціальні страхові компанії (страхувальники), що залучають кошти страхувальників і використовують їх для відшкодування понесених ними збитків у разі виникнення обумовлених обставин.

Сутність страхування виражається в тому, що інвестор готовий відмовитися від частини своїх доходів, аби уникнути ризику, тобто він готовий заплатити за зведення ступеня ризику до нуля.

Інформація виконує важливу функцію у ризику-менеджменті. Підприємцю часто доводиться приймати ризиковані рішення, коли результати вкладення капіталу невідомі й базуються на неповній інформації. За наявності повнішої інформації він міг би точніше спрогнозувати ризик, щоб його зменшити. Це робить інформацію товаром, до того ж дуже цінним. Підприємець готовий заплатити за повну інформацію. Вартість повної інформації розраховується як різниця між очікуваною вартістю будь-якого вкладення капіталу, якщо є повна інформація, і очікуваною вартістю, якщо інформація неповна.



### 3.2 Страхування як один з основних методів мінімізації ризику туристичних підприємств

У Законі України «Про туризм» держава проголошує туризм одним із пріоритетних напрямів розвитку економіки та культури і створює умови для туристичної діяльності. В цьому документі передбачено, що туристи й екскурсанти мають право на відшкодування матеріальних і моральних збитків у разі невиконання або неналежного виконання суб'єктами туристичної діяльності своїх зобов'язань.

Страхування в туризмі є гарантією того, що всі непередбачені витрати, пов'язані зі страховими випадками, бере на себе страховик.

Страховиком може бути тільки страхова компанія, що має відповідну ліцензію. Страхова діяльність в Україні здійснюється тільки страховиками-резидентами України.

Туристична фірма є страхувальником туриста і, в свою чергу, для забезпечення його страхування укладає договір (агентську угоду) зі страховиком. Згідно з договором, страховик зобов'язується сплачувати страхове відшкодування застрахованим туристам у випадку настання страхових подій; забезпечувати туристичну фірму бланками страхових полісів у необхідній кількості; надавати їй необхідну інформацію щодо умов і правил страхування, тарифів та їхніх змін; здійснювати консультаційну допомогу тощо.

Страхувальник – туристична фірма, що бере на себе обов'язки рекламувати страхові послуги фірми-страховика; проводити страхування туристів згідно з діючими правилами, установленими страховиком; своєчасно, у вказаний в угоді термін, повідомляти страховика про настання страхового випадку; без затримки перераховувати страховику страхові платежі. Страховик виплачує турфірмі агентську винагороду у відсотках до отриманих страхових платежів.

В Україні основними нормативними документами у сфері регулювання страхової діяльності є Закон України «Про страхування» та Постанова КМУ № 1523 «Про порядок провадження діяльності страховими посередниками». Згідно за цими документами страхування може бути добровільним або обов'язковим.

Страховий механізм забезпечення туристичного підприємництва – це система фінансово-економічних відносин страхових компаній, суб'єктів туристичного підприємництва та споживачів туристичних продуктів, що спрямована на взаємне врахування інтересів і потреб певних складових.

Цей механізм охоплює наступні елементи:

- дослідження туристичного ринку та просування страхових продуктів;
- розроблення вимог та пропозицій до страхових продуктів;

– інвестиційну участь страхових компаній у розвитку інфраструктури туризму та інвестиційну участь суб’єктів індустрії туризму у формуванні статутного капіталу страхових компаній;

– організацію страхування у сфері туризму;

– самострахування суб’єктів індустрії туризму.

У туристичному бізнесі застосовуються такі різновиди страхування (рис. 3.2):

– особисте страхування;

– страхування майна;

– страхування відповідальності.



Рисунок 3.2 – Різновиди страхування, що застосовуються в туристичному бізнесі

Специфічними видами страхування є страхування на випадок затримки транспорту, поганої погоди під час перебування застрахованих осіб на відпочинку, а також ненадання або неналежне надання туристичних послуг, зазначених у путівці або ваучері.

В Україні обов'язковими різновидами страхування туристів є медичне, від нещасного випадку, а також страхування цивільної відповідальності власника автотранспортного засобу. Відповідно, страховими ризиками є такі можливі ситуації: раптове захворювання, нещасний випадок, смерть унаслідок раптового захворювання або нещасного випадку.

Законодавство більшості країн світу передбачає обов'язкове страхування цивільної відповідальності водіїв і власників автотранспорту. Отже, під час поїздки за кордон на автотранспорті необхідним є оформлення страхування цивільної відповідальності власника автотранспорту перед третіми особами, так звана «Зелена карта».

У туристичній діяльності першорядне значення має особисте страхування.

Особисте страхування – це галузь страхування, за допомогою якої здійснюється страховий захист сімейних доходів громадян або зміцнення досягнення ними сімейного добробуту.

Особисте страхування є відносинами між страхувальниками (юридичними й дієздатними особами) і страховиками (юридичними особами) з подання страхової послуги, коли захист майнових інтересів пов'язаний із життям, здоров'ям і працездатністю страхувальників і застрахованих.

Особисте страхування поділяється на декілька основних різновидів: страхування життя, страхування від нещасних випадків, медичне страхування. Основні різновиди наведені на рисунку 3.3.

Страхувальниками з особистого страхування туристів можуть бути як фізичні, так і юридичні особи (туристи й туристичне підприємство), а застрахованими – тільки туристи. Однак особисте страхування у будь-якому випадку завжди пов'язане з особою (фізичною особою).

Страхування туристів (медичне та від нещасного випадку) передбачається законодавством України як обов'язкове й забезпечується суб'єктами туристичної діяльності на основі угод із страховиками.



Рисунок 3.3 – Класифікація особистого страхування

Функцію об'єктів в особистому страхуванні виконують життя, здоров'я і працездатність людини.

Основними подіями, на випадок яких здійснюється страхування, є:

- втрата здоров'я внаслідок нещасного випадку;
- смерть чи втрата здоров'я внаслідок обумовлених в договорі подій;
- дожиття до закінчення терміну страхування;
- вік.

Страхова сума (страхове покриття) за договором особистого страхування туристів, у межах якої проводяться виплати страхового забезпечення, може бути встановлена в будь-якому розмірі, узгодженому із страховиком.

Виплата страхового забезпечення проводиться, якщо страховим випадок відповідає страховим подіям, визначеним у договорі, а також правилам і умовам страхування.

Страховання від нещасного випадку є одним з найпоширеніших із таких причин:

- через його великий попит;
- через його дешевизну;
- через те, що воно є складовою частиною багатьох інших схем

страхування життя і здоров'я;

– через його обов'язковість за Законом «Про туризм» і «Про страхування» для деяких категорій громадян (спортсменів вищих категорій, працівників добровільних пожежних дружин та ін.).

Страховою подією є нещасний випадок, який з метою страхування звичайно трактується так: це випадкова короткочасна подія, яка спричинила інвалідність, травму або смерть.

Критеріями відбору й визначення ціни страхування є: суб'єктивний ризик, професія, вік, деякі різновиди захворювання, особисті вподобання (заняття деякими видами спорту, водіння мотоцикла).

Закон «Про туризм» не обумовлює конкретні правила страхування туристів від нещасного випадку. У цьому значенні туристичне підприємство має можливість вибирати правила страхування. У найтипівіших правилах особистого страхування нещасний випадок визначається, зважаючи на поняття страхового ризику Законом України «Про страхування», де зазначено, що страховим ризиком є передбачувана подія, на випадок настання якої проводиться страхування.

Подія, що розглядається як страховий ризик, повинна мати ознаки вірогідності й випадковості її настання. Страховим випадком є здійснена подія, передбачена договором страхування або законом, з настанням якої виникає обов'язок страховика провести страхову виплату туристу (застрахованій особі), бенефіціару або іншим третім особам.

Для туристичної діяльності велике значення має страхування від нещасних випадків на транспорті. Правовою базою є Положення «Про обов'язкове особисте страхування від нещасних випадків на транспорті», затверджене Постановою Кабінету Міністрів України від 14 серпня 1996 р. № 959.

Об'єкт страхування – майнові інтереси, що не суперечать законодавству України, пов'язані з життям, здоров'ям і працездатністю страхувальника (застрахованої особи):

– пасажирів залізничного, морського, внутрішнього водного, автомобільного й електротранспорту, крім внутрішнього міського, під час поїздки або перебування на вокзалі, у порту, на станції, пристані;

– працівників транспортних підприємств незалежно від форм власності й різновидів діяльності, що безпосередньо задіяні в транспортних перевезеннях.

Обов'язкове особисте страхування не поширюється на пасажирів:

- морського і внутрішнього водного транспорту на прогулянкових лініях;
- внутрішнього водного транспорту внутрішнього сполучення і переправ;
- автомобільного й електротранспорту на міських маршрутах.

Страховання життя – різновид особистого страхування, що передбачає обов’язок страховика здійснити страхову виплату відповідно до договору страхування у разі:

- смерті застрахованої особи (якщо це передбачено договором страхування);
- дожиття застрахованої особи до закінчення дії договору страхування і (або) досягнення нею визначеного договором віку.

Найбільш розповсюджена форма страхування життя – накопичувальне страхування, що має на меті захист добробуту громадян упродовж тривалого часу. Воно не передбачене ні як обов’язкове, ні як рекомендаційне в туристичній діяльності.

Медичне страхування є формою захисту інтересів населення в охороні здоров’я. Його мета – забезпечення гарантій громадянам у разі виникнення страхового випадку в отриманні медичної допомоги за рахунок накопичених коштів, а також фінансування профілактики захворювань. Медичне страхування належить до різновидів особистого страхування, що надають страховий захист у випадках несприятливої дії страхових ризиків на стан здоров’я застрахованих.

Медичне страхування поділяється на два різновиди:

- страхування витрат на лікування;
- страхування непрямих витрат, пов’язаних із захворюванням (санаторно-курортне лікування, протезування, втрата в заробітній платі у зв’язку із захворюванням, додаткове харчування, послуги доглядальниці тощо).

Медичне страхування може здійснюватися у добровільній і обов’язковій формах, за термінами дії може бути короткострокове (до одного року) та довгострокове (понад один рік), за метою страхування: ризикове та накопичувальне, за формами виплат: з фіксованими виплатами та з виплатами, які залежать від розміру збитку.

Договір страхування укладається на підставі письмової заяви юридичної особи або усної заяви фізичної особи. У заяві на медичне страхування туристів наводяться такі відомості:

- найменування, юридична адреса, телефон і банківські реквізити страхувальника;
- кількість застрахованих;
- термін і дати перебування за кордоном;
- країна перебування;
- страхова сума на одного застрахованого;
- обставини, що мають істотне значення під час укладення договору

страхування і що безпосередньо впливають на рівень страхового ризику.

У разі укладення договору зі страхувальником юридичною особою під час страхування групи осіб, страховий поліс може видаватися як на кожного члена групи, так і на всю групу з додатковим списком застрахованих, виконаному на офіційному бланку страхувальника.

Туристичні фірми укладають договори страхування на користь своїх клієнтів. У списку, підписаному керівником і скріпленому печаткою, вказуються прізвище, ім'я застрахованого, рік народження, номер паспорта, страхова сума. На кожного застрахованого оформляється індивідуальна сервісна картка, що містить відомості про серію і номер поліса, термін страхування, контактні телефони страховика (його представника).

Під час страхування членів однієї сім'ї, що виїжджають за кордон, може видаватися один поліс на сім'ю. У цьому випадку в полісі вказуються прізвище, ім'я, рік народження, номер паспорта кожного члена сім'ї, на користь якого укладається договір страхування.

Страховими випадками визнаються такі події, що відбулися в період дії договору страхування:

- розлад здоров'я застрахованої особи внаслідок нещасного випадку або хвороби під час поїздки за кордон;
- смерть застрахованої особи внаслідок нещасного випадку або хвороби.

При цьому під нещасним випадком розуміється раптова, ненавмисна подія, що відбулася із застрахованим під час його туристської подорожі у період дії договору страхування і що супроводжується травмами, пораненнями, каліцтвами або іншими пошкодженнями, що призвели до гострого розладу здоров'я застрахованого або його смерті. Хворобою вважається погіршення стану здоров'я застрахованого, при якому відсутність термінового медичного втручання може спричинити серйозне порушення функцій організму, зокрема стійку дисфункцію певного органу або загрозу життю застрахованого.

У Законі України «Про страхування» окремим різновидом обов'язкового страхування зазначене страхування відповідальності суб'єктів туристичної діяльності за збиток, нанесений життю, здоров'ю туриста або його майну. Отже, страхування майна туристів в Україні є обов'язковим. Крім того, обов'язковим є страхування багажу авіапасажирів. Однак спеціальної постанови, що стосується умов і правил страхування майна туристів, не існує. Оскільки законодавчо таке страхування не регулюється, страхові компанії можуть пропонувати різні умови страхування.

Об'єктами майнового страхування туристів є їхні майнові інтереси,

пов'язані з користуванням і володінням майном. Страхування майна туристів охоплює страхування як предметів особистого користування (кінокамер, фотоапаратів, магнітофонів тощо), так і майна, яке береться напрокат (спортивне, гірськолижне, водно-прогулянкове, автотранспортне тощо).

Найтипівішими різновидами майнового страхування туристів є: від розкрадання, поломки, знищення, затоплення і руйнування майна внаслідок стихійних лих, транспортних аварій, а також від різного роду протиправних дій третіх осіб і страхувальників (власників спортивно-видовищних закладів, готелів, ботелів тощо).

У разі майнового страхування правовідносини туристичних фірм (страхувальників) і туристів (застрахованих) зі страховими організаціями (страховиками) детально обумовлюються в договорі майнового страхування і в Правилах (Умовах) на певний різновид страхової події, які розробляються кожною страховою організацією самостійно в межах Загальних правил страхування майна, що розробляються Департаментом страхового нагляду на основі чинного законодавства України.

Діяльність туристичних підприємств опосередковано стикається з перевезенням товарів чи вантажів. Тому нині страхування вантажів є одним із найважливіших різновидів страхування. Історично склалося, що страхування ризиків, пов'язаних з перевезеннями, здійснюється в межах морського страхування, тобто страхування, регульованого морським правом. Об'єктом морського страхування може бути будь-який пов'язаний із торговим мореплаванням майновий інтерес: судно, перевезений вантаж, фрахт, плата за проїзд, орендна плата, очікуваний прибуток від продажу вантажу, зарплата та інші різновиди винагороди капітана й екіпажу.

Страхування майна тісно пов'язане зі страхуванням прав власності на нерухомість. Підприємства туристичної індустрії (туроператори, турагенти, готелі, підприємства харчування та ін.), насамперед у період своєї організації або розширення сфери діяльності, стикаються з питанням придбання нерухомості. До того ж використовується страхування ризиків, пов'язаних із правами власності на нерухомість, а саме страхування заставного майна, страхування титулу, страхування іпотечних кредитів.

Страхування витрат на юридичну допомогу – доволі новий різновид майнового страхування на українському ринку, однак низка страхових компаній позиціонує цю опцію в межах програм страхування цивільної відповідальності власників автомобілів. У межах страхових програм, які пропонуються туристам, покриваються юридичні та інші витрати, пов'язаних із рішенням правових питань,



у межах певного ліміту покриття. В інших випадках передбачається тільки послуга з організації юридичної допомоги без оплати страховою компанією.

Страхування відповідальності – це страхування зобов'язань, визначених законодавством, договором чи іншими обставинами. Розрізняють цивільно-правову відповідальність, обумовлену Цивільним кодексом, відповідальність за невиконання зобов'язань за договором, що настає внаслідок умов договору, карну, обумовлену Карним законодавством, адміністративну, сімейну та інші різновиди відповідальності.

З позиції страхування виділяють такі різновиди страхування відповідальності:

- страхування цивільної відповідальності (відповідальності водіїв транспортних засобів, підприємців перед найманими робітниками, авіаперевізників перед пасажирами, судновласників за забруднення моря нафтою та ін.);

- страхування професійної відповідальності (відповідальності представників певних професій – лікарів, будівельників, юристів, адвокатів за шкоду, яку вони можуть нанести внаслідок своєї професійної діяльності);

- страхування відповідальності за якість продукції чи відповідальності товаровиробників перед споживачами за шкоду, що може нанести їхня продукція споживачам;

- страхування відповідальності за договором.

Страхування відповідальності може здійснюватися в обов'язковій і довільній формах. Відповідно до Закону України «Про страхування» передбачено більше десяти різновидів обов'язкового страхування відповідальності. Назвемо ті з них, що мають безпосереднє відношення до туристичної діяльності:

- страхування відповідальності суб'єктів туристичної діяльності за збиток, нанесений життю, здоров'ю туриста або його майну;

- страхування цивільної відповідальності власників транспортних засобів;

- страхування відповідальності морського перевізника й виконавця робіт, пов'язаних з обслуговуванням морського транспорту, щодо збитків, нанесених пасажиром, багажу, пошти, вантажу, іншим користувачам морського транспорту, третім особам;

- страхування відповідальності повітряного перевізника й виконавця робіт щодо збитків, нанесених пасажиром, багажу, пошти, вантажу, іншим користувачам авіатранспорту, третім особам та ін.

Страховою подією під час страхування відповідальності є факт нанесення збитку страхувальником життю, здоров'ю або майну третіх осіб.

У практиці страхування відповідальності підприємств туристичної індустрії

її основу складає цивільна відповідальність, заснована на виникненні, здійсненні й захисті цивільних прав і необхідності відшкодування збитків як одного зі способів їхнього захисту.

Прецедентом щодо страхування фінансових ризиків фізичних осіб може бути страхування на випадок анулювання подорожі з поважних причин.

У разі анулювання подорожі об'єктом страхування є майнові інтереси застрахованого, пов'язані з додатковими витратами внаслідок відміни поїздки за кордон або зміни терміну перебування там. Події не визнаються страховими, якщо вони відбулися у зв'язку з алкогольним, наркотичним або токсичним сп'янінням, самогубством (спробою самогубства); стихійними лихами або їхніми наслідками, епідеміями, карантинном, метеорологічними умовами; заняттями застрахованим якими-небудь видами спорту та ін. Однак дуже часто відмова від поїздки відбувається з незалежних від туриста причин. Отже, туристичні компанії мають нагоду здійснювати оцінку і врегулювання ризику невийзду з незалежних від туриста причин шляхом орієнтації клієнта на інші напрями подорожей.

Доповненням до страхування на випадок вимушеного переривання подорожі слугує опція – страхування на випадок депортації. Під час страхування покриваються витрати, які понесли державні органи у зв'язку з депортацією застрахованої особи з країни, у разі непередбаченого порушення ним візового режиму країни, консульська служба якої видала йому в'їзну візу: транспортні витрати, витрати на перебування під арештом перед видворенням з країни. Додатково може бути організована юридична допомога, якщо застрахована особа проходить через сервісні служби для отримання юридичної підтримки у разі порушення кримінальної справи проти неї (неумисного правопорушення), порушення прав застрахованої особи та інше.

У туристичній діяльності цивільні права виникають у момент укладання договору щодо надання туристичних послуг й існують протягом усього періоду дії цього договору. Виникнення цивільних прав передбачає відповідальність за їхнє порушення. Підставою відповідальності за порушення зобов'язань у туристичній діяльності є невиконання зобов'язань або неналежне їхнє виконання.

Законом України «Про внесення змін до Закону України «Про туризм» від 18.11.03 р. № 1282–IV, який набув чинності з 1 січня 2004 р., відмінено обов'язкове для ліцензування страхування відповідальності суб'єкта туристичної діяльності та запропоновано нові вимоги. Згідно зі ст. 15 цього Закону туроператор або турагент для покриття своєї відповідальності за збитки, що можуть бути заподіяні туристу в разі виникнення обставин його (туроператора або турагента)

неплатоспроможності чи внаслідок порушення процесу про визнання його банкрутом, які пов'язані з необхідністю покриття витрат туриста з його повернення в місце постійного проживання (перебування), відшкодування вартості ненаданих послуг, передбачених договором, повинен надати підтвердження фінансового забезпечення своєї відповідальності (гарантію банку або іншої кредитної установи) перед туристом в установленому порядку.

Із метою забезпечення прав та законних інтересів громадян – споживачів туристичних послуг туроператор та турагент зобов'язані здійснити фінансове забезпечення своєї цивільної відповідальності перед туристами. Законом України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг» від 12.07.2001 р. № 2664–III визначено кредитну установу як фінансову установу, яка відповідно до Закону має право за рахунок залучених коштів надавати фінансові кредити на власний ризик (гарантія банку або іншої кредитної установи).

Мінімальний розмір фінансового забезпечення туроператора має становити суму, еквівалентну не менше ніж 20000 євро. Розмір фінансового забезпечення туроператора, який надає послуги виключно з внутрішнього та в'їзного туризму, має становити суму, еквівалентну не менше ніж 10000 євро. Мінімальний розмір фінансового забезпечення турагента має становити суму, еквівалентну не менше ніж 2000 євро.

Відшкодування збитків, заподіяних туристу в разі виникнення обставин неплатоспроможності туроператора (турагента) чи внаслідок порушення процесу про визнання його банкрутом, здійснюється відповідною кредитною установою.

Здебільшого для того, щоб отримати банківську гарантію, суб'єкту туристичної діяльності необхідно, що найменше мати депозит у банку, до того ж буде «запропоновано» взяти кредит у розмірі необхідної гарантії під певні відсотки, а також забезпечити його заставним майном. Це створює додаткові фінансові труднощі для суб'єкта туристичної діяльності та, з іншого боку, обмежує кількість потенційних клієнтів банку, щодо вказаної вище послуги.

Відповідно до законодавства страхова компанія не є кредитною установою, гарантію якої необхідно мати туроператору для одержання ліцензії. Однак, оскільки у страхових компаній є великий досвід роботи з суб'єктами туристичної діяльності в галузі страхування їхньої відповідальності, медичного страхування туристів, страхування туристів від нещасного випадку, вони можуть запропонувати стратегію, частиною якої є налагодження співпраці з банківськими установами за такою схемою:

– по-перше, страхова компанія рекомендує своїм клієнтам-туроператорам банк, з яким є угода про співпрацю в певному напрямку;

– по-друге, банк надає підтвердження фінансового забезпечення відповідальності туроператора у вигляді банківської гарантії, за що отримує певну плату від туроператора;

– по-третє, банк страхує у страховій компанії свій фінансовий ризик, пов'язаний із видачею гарантії.

Запропонованою схемою співпраці взаємовигідна для всіх сторін, при цьому:

– суб'єкт туристичної діяльності запобігає непотрібних матеріальних витрат у зв'язку з необхідністю брати кредит у банку під банківську гарантію та забезпечувати його заставним майном;

– у банка збільшиться потенційна кількість клієнтів, він отримає комісійну винагороду за представлену гарантію, розмір якої зазвичай перевищує розмір платежів, які необхідно сплатити страховій компанії, та водночас ризик неповернення гарантії (у разі, якщо вона буде використана для захисту майнових інтересів туристів) буде відсутній, тому що страхова компанія за умовами договору страхування бере на себе зобов'язання повністю відшкодувати прямі матеріальні (фінансові) збитки банку, внаслідок невиконання (неналежного виконання) суб'єктом туристичної діяльності зобов'язань за договором про надання банківської гарантії;

– страхова компанія отримає страхові платежі та буде мати можливість співпрацювати з суб'єктами туристичної діяльності з інших різновидів страхування.

Отже, страхування в туризмі – це система відносин між страховою компанією і туристом із захисту його життя і здоров'я та майнових інтересів у разі настання страхових випадків. Страхування здійснюється також господарюючих суб'єктів, які страхують своє майно, транспортні засоби, фінансові ризики. Ці різновиди страхування в туризмі проводяться в тому самому порядку, що і страхування в інших галузях економіки.

### **3.3 Прийоми мінімізації ризиків готельних підприємств**

Готельне підприємство – багатофункціональна система, яка, водночас, є об'єктом проживання та постійного руху людей, місцем проведення великої кількості заходів і прийомів, різнопланової бізнес-структурою. Зрозуміло, готелі зазнають безліч ризиків.

За статистикою, готелі зазнають найчастіших й великих втрат від вогню і води. Займання дуже часто виникають у готелях як з вини клієнтів, які неакуратно поведуться з вогнем, так і внаслідок порушення техніки безпеки

персоналом. Затоки ж відбуваються, так як системи водопостачання можуть бути несправні або при виникненні аварій комунікацій. Ще одна причина – у випадковому реагуванні систем пожежогасіння. І пожежа, і затоплення призводять до колосальних втрат. У цих випадках готель може позбутися меблів, предметів інтер'єру, дорогої обробки та ремонту, продуктових й інших запасів, а в деяких випадках і всієї будівлі готелю.

Отже, фактор ризику й необхідність компенсації можливої шкоди в разі його прояву спричиняють потребу у страхуванні як в одному з ефективних способів їхньої мінімізації. Специфічним формам ризиків і певним формам їхніх проявів відповідають певні види страхування.

Страхування ризиків готельного підприємства має здійснюватися на принципах свободи договору, еквівалентності, концентрації коштів у страховому фонді, відплатності страхової послуги, солідарності, обов'язковості, добросовісності, повного відшкодування збитків, рівномірного розподілу ризиків.

Страхування готельного підприємства належить до методу передачі ризику за допомогою укладеного контракту. Функцію трансфери у цьому разі виконує страхова компанія. З усіх форм передачі ризику страхування є найближчим до ідеальних умов, що пропонуються до трансфери, а саме:

- страхова компанія є спеціалізованою фірмою, а тому має можливість оперативно виконувати прийняті зобов'язання;
- страхова компанія має значні повноваження для скорочення збитків і контролю за ризиком і може найкраще використовувати ці повноваження;
- страхова компанія має можливість приймати ризик за виправдану, добре розраховану ціною.

На сьогодні страхування готелів – актуальний запобіжний захід для індустрії туризму, оскільки це є найкращою гарантією його безпеки. Вихід країни з кризи сприяє відновленню будівництва об'єктів індустрії туризму та збільшення кількості інвесторів, які вкладають свої кошти в готельну нерухомість. Але на сьогодні у м. Києві застрахований тільки кожен четвертий готель, а в регіонах ситуація зі страхуванням готелів виглядає набагато гірше. Водночас в останній час ми бачимо те, що цей різновид страхування поступово поширюється в Україні, оскільки власники готельного бізнесу починають усвідомлювати, що страхування готелів – це основна умова мінімізації ризиків та скорочення можливих втрат у готельному бізнесі.

Класичний страховий поліс, званий «від вогню та супутніх ризиків» забезпечить готельєри гарантоване відшкодування втрат із найімовірних ризиків,

таких як пожежа, затоку, протиправні дії третіх осіб, крадіжка зі зломом, бій шибок, стихійні лиха (рис. 3.4).



Рисунок 3.4 – Різновиди страхування ризиків готельного підприємства

Готель несе відповідальність і перед своїми клієнтами та орендарями, які страждають або втрачають своє майно внаслідок перерахованих вище випадків. У разі настання непередбаченої ситуації шкода може бути заподіяна й людям,

які опинилися в готелі як гості чи відвідувачі. Тому деякі готелі вважають за доцільне страхувати відповідальність перед третіми особами.

Усі збитки, за які несе відповідальність власник готелю і які підпадають під страхування, можна умовно розділити на наступні категорії:

- травми, отримані внаслідок падінь на слизькій підлозі або зі сходів;
- події у ресторанах;
- ушкодження одягу або майна відвідувачів унаслідок необережних дій обслуговуючого персоналу;
- харчові отруєння;
- нещасні випадки в басейнах та в спортзалах;
- крадіжки, пошкодження або загибель майна постояльців;
- пошкодження або викрадення автотранспорту гостей з автостоянок або з гаражів готелю, а також розкрадання особистих речей або додаткового устаткування з автомобілів;
- загибель постояльців і гостей або їхнього майна внаслідок пожежі та інших стихійних лих;
- травми або загибель обслуговуючого персоналу під час виконання ними службових обов'язків.

У разі настання страхового випадку готелі часто не можуть продовжувати роботу в звичайному режимі, тому частково або повністю припиняють роботу до закінчення відновної діяльності. Зменшуються або на час припиняються орендні можливості. Внаслідок чого готель втрачає прибуток.

Для захисту готелів від таких явищ існує страхування від перерви у виробництві й від втрати орендних платежів.

На етапі будівництва ризики ще більш «опуклі», ніж у разі експлуатації, оскільки будівництво – це завжди відкритий майданчик. Треба розуміти, що під час будівництва навіть на останніх його стадіях, коли існує вже практично побудований об'єкт, можливо навіть з дорогим оздобленням, системи пожежо-гасіння та охорони працюють не на повну потужність, відповідно, ризик виникнення пожежі і збитку очевидно більше. Тому на цьому етапі страхування ще необхідніше, ніж страхування у разі експлуатації будівлі.

У страхову компанію керівництво (або власник) готелю повинен звернутися на початковому етапі, тобто на етапі виїмки котловану.

Ціноутворення при страхуванні будівельно-монтажних ризиків таке, що економії у разі звернення на початковому або на просунутому етапі не буде, але виникнуть труднощі з підбором страховика, оскільки менше страхових

компаній побажають застрахувати такий ризик, який вони не спостерігали з самого початку будівництва.

Будівельно-монтажний поліс комплексу складається з трьох частин:

- 1 частина – це матеріальний збиток;
- 2 частина – це вчасна відповідальність монтажу, коли може відбутися обвалення будівель унаслідок проведених робіт;
- 3 частина – відшкодування втрати інвестора або замовника внаслідок затримки та перенесення термінів здачі об'єкта.

Наприклад, на будівельному майданчику відбулася пожежа або вибух. Страхувальник змушений знайти кошти на продовження будівництва. Як наслідок, виникають неминучі затримки на невизначений термін, хоча інвестор вже міг би отримувати прибуток від експлуатації об'єкта, саме цей недотриманий прибуток ми й відшкодуємо. Цей комплексний продукт є захистом і самої будівлі та бізнесу загалом.

Страхова компанія також надає консалтингові послуги не тільки на етапі будівництва, але і проектування.

У штаті страхової компанії є кваліфіковані юристи-інженери, які консультують, який матеріал краще застосовувати на тому чи іншому етапі (рис. 3.5).

Особливість готельного бізнесу полягає в тому, що в готелі є великий набір різних ризиків, пов'язаних із тим, що готель надає послуги третім особам і безпосередньо несе відповідальність перед третіми особами.

Найголовніші ризики – це не ризики страхування майна, а ризики страхування відповідальності, оскільки велика кількість постояльців проходить через готель протягом дня, то ці ризики можуть бути пов'язані зі здоров'ям чи з матеріальним збитком.

Досить часто трапляються випадки, коли постояльці скаржаться на зіпсований одяг у пральнях або в ресторані тощо.

Отже, найбільшим попитом серед готельєрів користується страхування майна, відповідальність перед третіми особами, а також тероризм.

Варто зазначити, що споживачі готельних послуг завжди стимулюють розвиток страхового ринку, відстоюючи свої права. Власник готелю відчує, що може з'явитися необхідність великих виплат, і що частота виплат може бути досить високою. Коли це відчуття з'явиться, то з'явиться інтерес до страхування. І додатково до всього загальні речі тенденції глобалізації, інтеграція інвесторів у національну економіку.



Страхування готелів, як основна складова мінімізації ризиків та скорочення втрат у готельному бізнесі			
Основні умови договору страхування			Додаткові умови
Будівництво та монтаж готелю	Функціонування готелю		
1) матеріальні збитки; 2) відповідальність вчасно монтажу; 3) відшкодування втрати інвестора або замовника в результаті затримки тт. перенесення термінів здачі об'єкта	Класичний страховий поліс «від вогню та сукупних ризиків»	Ризики майна готелю (пожежа, затока, протиправні дії третіх осіб, крадіжка зі зломом, стихійні лиха тощо)	Відповідальності перед третіми особами (клієнтами або гостями й орендарями)
	Відшкодування збитків від перерви в комерційній діяльності	Ризики нанесення шкоди навколишньому середовищу	
	Захист устаткування і електронних пристроїв від поломок і необережності працівників	Медичне страхування співробітників готелю	Страхування від соціальних конфліктів
	Страхування від терористичних актів		

Рисунок 3.5 – Різновиди страхування інтересів готельних підприємств

Ризики для маленьких готелів дещо інші, ніж для великих. Звернення до суду з позовом такого готелю малоімовірне, ніж у випадку з міжнародною франшизою, за якою стоїть велика компанія із засобами й готовністю платити. Однак невеликі готелі, наприклад сімейні, будуть більш схильні до позовів, що надходять від третіх осіб, а також відповідати великими сумами за матеріальні збитки. За цим бізнесом немає якихось великих активів, але для власників стане більш критичним мати механізми відшкодування.

Основні критерій вибору – це:

– надійність компанії, тобто необхідно дивитися на те, як компанія позиціонується на міжнародному ринку, чи є у неї досвід страхування майна (можливо, ця компанія займається здебільшого страхуванням автомобілів);

– регулювання збитків (оцінити це можна тільки у разі настання страхового випадку, проте якщо є інформація про це на ринку, можна звернутися до існуючих клієнтів компанії, можна зрештою зустрітися з відділом розгляду претензії не в момент укладання договорів, а перед цим).

Страхування в сфері готельного бізнесу є невід’ємною його частиною. Тому треба приходити до таких моделей, при яких у разі непередбаченої події інвестор не залишиться сам на сам із цією проблемою. Важливо захищати не матеріальні об’єкти, а захищати сам бізнес.

До додаткових, але не менш важливих різновидів належить і страхування від перерви в комерційній діяльності. Статистика підтверджує, в цьому випадку компанія втрачає в три рази більше коштів, ніж від наслідків самої пожежі. Буває, що після інциденту приміщення, здані в оренду, виявляються непридатні для експлуатації.

На час ремонту готелю орендарі припиняють свою роботу, внаслідок чого не оплачують оренду. Збитки власника готельного комплексу компенсує страхування втрати орендних платежів.

Фахівці вважають, що страховий поліс повинен захищати готель також від наслідків терористичних актів, страйків, мітингів, масових заворушень, адже ці дії можуть обмежити доступ у готель, а також викликати перебої з електроенергією і водопостачанням.

Додатковим різновидом страхування готелів є захист устаткування й електронних систем від поломок і необережності працівників.

Особливо ретельно готелю потрібно підходити до питання зі страхування, якщо будинок готелю є пам’яткою архітектури, адже в цьому випадку потрібен висновок професійного оцінювача стосовно історичної цінності об’єкта.

Власникам готельного підприємства, розташованого в історичному центрі міста, варто задуматися також про страхування несучих конструкцій. Елітна та колекційна меблі, оформлення історичним антуражем також обумовлює необхідність страхівки. Якщо в обробці готелю використовуються авторський дизайн-проект, фахівці радять виділяти обробку приміщень як окремий об'єкт страхування, а також обов'язково потрібно мати документи, що підтверджують обсяг проведених оздоблювальних робіт.

Страховий поліс може покрити найвірогідніші й додаткові ризики того чи іншого готелю, але захист від усіх ризиків готель може отримати від страховика тільки як ексклюзивну послугу, оскільки більшість страхових компаній не беруть на себе відповідальність за забезпечення повного захисту. Треба зазначити, що українські готелі вибирають страхові поліси залежно від індивідуальних характеристик, цінностей, а також головних і додаткових ризиків.

Чотири- та п'ятизіркові готелі зазвичай намагаються зберегти свою репутацію і максимально захистити свій бізнес від усіх можливих ризиків. Отже, крім класичного страхового набору, власники таких готелів прагнуть застрахувати додаткові ризики, пов'язані, наприклад, із дорогою обробкою готелю.

Готелі, які працюють під закордонною франшизою, здебільшого страхують не тільки майновий комплекс, а й відповідальність перед клієнтами. Цього вимагає договір про франчайзинг, і в таких готелях зупиняється безліч іноземців, які ніколи не втрачають можливості захистити свої права і пред'явити претензії щодо заподіяння шкоди. Готелі нижчого статусу обмежуються страхуванням основних ризиків, іноді включаючи в поліс деякі додаткові ризики.

Багато готелів стали приділяти увагу також медичному страхуванню співробітників, зважаючи на те, що збереження і відновлення здоров'я працівників слугує додатковим стимулом до плідної праці й основою успішного розвитку компанії.

Щоб співпраця зі страховиком була найпліднішою, власник готелю має скласти для страхової компанії чіткий і зрозумілий запит, докладно ознайомитися зі страховою документацією та перед підписанням страхового поліса визначити, чи задовольняє запропонований страховий продукт усім заявленим вимогам. При такому підході страховики можуть гарантувати, що бізнес буде максимально захищений.

Під час розробки програми страхування страхові компанії повинні враховувати специфіку готельного бізнесу та особливості кожного певного готельєра.

### *Контрольні питання*

1 Стратегія управління ризиками – це напрямки й засоби управління ризиком?

2 Прийоми зниження ризику – це запобігання, утримання та передача ризику?

3 Чи диверсифікація є визначенням межі ризикового вкладення капіталу?

4 Чи є найпоширенішим методом зниження ступеня фінансового ризику є придбання додаткової інформації про вибір і можливі результати?

5 Чи є страхування ризику найрозповсюдженішим способом зниження ступеня ризику?

6 Ризик можна знизити, якщо розподілити капітал між різними об'єктами вкладення (диверсифікованість)?

7 Чи сприяє екаунтинг зниженню фінансового ризику?

## 4 СТРАТЕГІЯ І ТАКТИКА РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В ІНДУСТРІЇ ТУРИЗМУ

### 4.1 Організація ризик-менеджменту

Ризик-менеджмент – це сукупність методів, прийомів і заходів, що дозволяють певною мірою прогнозувати настання ризикових подій і вживати заходів щодо їхньої мінімізації.

Кожна фірма має свої переваги й на основі цього виявляє ризики, яким може бути піддана. Фірма вирішує, який рівень ризику для неї прийнятний, і шукає способів уникнення небажаних ризиків. Аналогічні дії в економічній науці називають системою управління ризиками. Це особливий різновид діяльності, спрямований на пом'якшення впливу ризиків на кінцеві результати діяльності підприємницької фірми.

Система ризик-менеджменту складається з двох підсистем:

- об'єкт управління;
- суб'єкт управління.

Об'єкт управління – це безпосередньо ризик, ризиковані втрати капіталу й економічні відносини між суб'єктами у процесі підприємницької діяльності.

Суб'єкт управління – це спеціальна група людей (фінансові менеджери, фахівці зі страхування та ін.), яка здійснює цілеспрямоване функціонування об'єкта управління, використовуючи різні прийоми і засоби управлінського впливу.

Основні функції об'єкта управління в ризик-менеджменті такі: дозвіл ризику, ризиковане вкладення капіталу, робота зі зниження величини ризику, страхування ризиків, економічні відносини і зв'язки між підприємцями.

До основних функцій суб'єкта управління належать:

1. Прогнозування – це здатність передбачати певну подію. Прогнозування вимагає від менеджера певного відчуття ринкового механізму та інтуїції, а також уміння знаходити гнучкі швидкі рішення.

2. Організація в управлінні ризиками – це об'єднання осіб, що спільно реалізують програму ризикованого вкладення капіталу на основі певних правил і процедур (створення органів керування, установлення взаємозв'язку між управлінськими підрозділами, розробка норм, нормативів, методик тощо).

3. Регулювання – це певний механізм впливу на об'єкт управління для досягнення стійкості цього об'єкта в ситуації непевності й ризику.

4. Координація – це дії, що дозволяють узгодити роботу всієї системи управління ризиком, апарату управління і фахівців.

5. Стимулювання в ризику-менеджменті – це спонукування фахівців до зацікавленості у результаті своєї роботи.

6. Контроль – це збирання інформації щодо ступеня виконання накресленої програми управління ризиком, прибутковості ризикованих вкладень капіталу, співвідношення прибутку й ризику. Кінцевий етап контролю – аналіз результатів заходів щодо зниження ступеня ризику.

Процес управління, тобто процес впливу суб'єкта на об'єкт управління, може здійснюватися тільки за умови обігу певної інформації між керівною і керованою підсистемами. Процес управління, незалежно від його конкретного змісту, завжди припускає отримання, передачу, переробку й використання інформації. Водночас отримання надійної і достатньої інформації виконує основну функцію, оскільки воно дозволяє підприємцю прийняти конкретне рішення стосовно дій в умовах ризику.

Інформаційне забезпечення функціонування ризику-менеджменту складається з різного виду інформації: статистичної, економічної, комерційної, фінансової тощо.

Основні принципи ризик-менеджменту:

1. Не можна ризикувати більше, ніж це може дозволити власний капітал.
2. Потрібно думати про наслідки ризику.
3. Не можна ризикувати великим заради малого.
4. Позитивне рішення приймається лише у разі відсутності вагань.
5. У разі наявності вагань приймається негативне рішення.
6. Не можна думати, що завжди існує тільки одне рішення. Можливе існування інших.

Реалізація першого правила означає, що перш ніж прийняти рішення щодо ризикованого вкладення капіталу, підприємець повинен:

– визначити максимально можливі розміри збитків, пов'язаних із певним ризиком;

– порівняти його з усіма власними фінансовими ресурсами і вкладеним капіталом, щоб визначити, чи не призведе втрата капіталу до банкрутства цього підприємства.

Обсяг збитку від укладення капіталу може дорівнювати обсягу цього капіталу, бути меншим чи більшим за нього.

Співвідношення максимально припустимого обсягу збитків та обсягу власних фінансових ресурсів інвестора становить ступінь ризику, який веде до банкрутства. Він вимірюється за допомогою коефіцієнта ризику:

$$K = \frac{Y}{C}, \quad (4.1)$$

де  $K$  – коефіцієнт ризику;

$Y$  – максимально можлива сума збитку;

$C$  – обсяг власних фінансових ресурсів з урахуванням відомих надходжень засобів.

Досвід підтверджує, що оптимальний коефіцієнт ризику складає 0,3, а критичний (перевищення якого призводить до банкрутства) – 0,7.

Для визначення комплексного показника ризику може бути використана формула:

$$R = \sum_i r_i, \quad (4.2)$$

де  $r_i$  – оцінка певного ризику, яка визначається як:

$$r_i = r_i^0 \pm \Delta i, \quad (4.3)$$

де  $r_i^0$  – нормативна мінімальна оцінка певного ризику;

$\Delta i$  – додаткова величина оцінки певного ризику, яка залежить від певних ситуацій.

Після побудови комплексного показника ризику визначають зв'язок між факторами шляхом застосування методу факторного аналізу.

Реалізація аналізу ризику за цим методом потребує, щоб підприємець, знаючи максимально допустиму величину збитку, визначив, до чого вона може призвести, і якою є вірогідність ризику. Приймавши рішення відмовитися від ризику (тобто від дії, яка зумовлює ризик), прийняття ризику під свою відповідальність або передачі відповідальності за нього іншій особі.

Реалізація третього варіанту особливо чітко простежується під час передачі ризику, тобто під час страхування. У цьому випадку підприємець повинен вибрати сприйнятливий для нього співвідношення між страховим внеском та страховою сумою.

Ризик не повинен бути здійснений, тобто інвестор не має приймати ризик, якщо розмір збитку достатньо великий у порівнянні з економією на страховому внеску.

Реалізація інших правил означає, що в ситуації, для якої є тільки одне рішення (позитивне чи негативне), потрібно спочатку спробувати знайти інші рішення, які, можливо, дійсно існують. Якщо аналіз зазначає, що інших рішень немає, то потрібно приймати негативне рішення.

Організацію ризику-менеджменту можна розглядати як єдину технологію процесу управління ризиком (рис. 4.1).



Рисунок 4.1 – Організація ризик-менеджменту

Перший крок організації управління ризиками – визначення мети ризику й мети ризикованих вкладень капіталу. Мета ризику – це результат, який необхідно одержати. Ним може бути вигреш, прибуток, дохід тощо. Мета ризикованих вкладень капіталу – одержання максимального прибутку.

Другий крок – одержання інформації стосовно навколишнього оточення, яка необхідна для прийняття рішення. Адже на кожному кроці підприємця підстерігають ситуації, що можуть загрожувати людям, майну, фінансовим результатам господарської діяльності. Тому підприємцю для прийняття рішень важливо знати ступінь ризику, що відповідає дійсності. На основі аналізу такої інформації і з урахуванням міри ризику можна правильно визначити ймовірність настання ризикованої події, знайти ступінь ризику й оцінити його вартість.



Під вартістю ризику треба розуміти фактичні збитки підприємця, витрати на зниження величини цих збитків або витрати на відшкодування таких збитків і їх наслідків.

Третій крок – на основі наявності інформації стосовно навколишнього середовища, імовірність, ступінь і величину ризику розробляється різні варіанти ризикованого вкладення капіталу і проводиться оцінка їхньої оптимальності шляхом зіставлення очікуваного прибутку й величини ризику.

Четвертий крок – дії, що дозволяють правильно обрати стратегію і прийоми керування ризиком, а також способи зниження ступеня ризику. У цьому разі головну функцію виконує фінансовий менеджер з його психологічними якостями і схильністю до ризику.

П'ятий крок – розробка програми зі зниження ризику. На цьому етапі необхідно враховувати, що прийняття рішень в умовах ризику – це психологічний процес. Тому разом із математичною обґрунтованістю рішень варто враховувати психологічні властивості людини: агресивність, нерішучість, сумніви, самостійність та ін. Адже зрозуміло, що та сама ризикована ситуація сприймається різними людьми по-різному.

Отже, оцінка ризику й вибір фінансового рішення багато в чому залежить від людини, що приймає рішення (наприклад, керівники консервативного типу, які не схильні до інновацій, не впевнені у своїй інтуїції й у своєму професіоналізмі, не впевнені у своїх працівниках, зазвичай намагаються уникати ризику).

Шостий крок – організація заходів щодо виконання накресленої програми дії. Тобто визначення заходів, обсягів і джерел фінансування цих робіт, конкретних виконавців, термінів виконання тощо.

Сьомий крок – контроль виконання накресленої програми, аналіз і оцінка результатів виконання обраного варіанта ризикованого рішення. Для цього створюються органи керування ризиком на певному господарському суб'єкті.

Органом керування ризиком може бути фінансовий менеджер, менеджер із ризиків, відповідний апарат керування: сектор страхових операцій, сектор венчурних інвестицій, відділ ризикованих вкладень капіталу тощо. Наприклад, відділ ризикованих вкладень капіталу може здійснювати такі функції:

- проведення венчурних і портфельних інвестицій, тобто ризикованих вкладень капіталів відповідно до чинного законодавства;
- розробка програми ризикованої інвестиційної діяльності;
- збір, обробка, аналіз і збереження інформації щодо навколишнього оточення;
- визначення ступеня і вартості ризиків, стратегії і прийомів керування ризиком;

- розробка програми ризикованих рішень і організація її виконання, включаючи контроль й аналіз результатів;
- здійснення страхової діяльності, створення договорів страхування і перестраховування, проведення страхових і перестраховальних операцій, розрахунку зі страхування;
- розробка умов страхування і перестраховування, встановлення розмірів тарифних ставок страхових операцій;
- видача гарантії з дорученням вітчизняних та іноземних страхових компаній, відшкодування збитків за їхній рахунок, доручення іншим особам виконання аналогічних функцій за кордоном;
- ведення відповідної бухгалтерської, статистичної й оперативної звітності з ризикованих вкладень капіталу.

## **4.2 Стратегія ризик-менеджменту**

Стратегія ризик-менеджменту – це мистецтво управління ризиками в невизначеній господарській ситуації, яке ґрунтується на прогнозуванні ризику та засобів його зменшення.

Ця стратегія охоплює правила, на яких спираються під час прийняття пошукових рішень та способів вибору варіанта рішення.

На рисунку 4.2 наведена схема логічного процесу аналізу ризику під час прийняття управлінських рішень.

Аналіз ризику доцільно проводити у такій послідовності:

- а) визначення внутрішніх та зовнішніх чинників, що збільшують ступінь певного різновиду ризику;
- б) аналіз виявлених чинників;
- в) оцінювання певного різновиду ризику за двома підходами:
  - визначення фінансової доцільності (ліквідності);
  - визначення економічної доцільності (ефективності вкладених заходів);
- г) встановлення допустимого ступеня ризику;
- д) аналіз окремих операцій щодо обраного ступеня ризику;
- е) розробка заходів щодо зниження ступеня ризику.

У стратегії ризик-менеджменту застосовуються такі правила:

- максимальність виграшу;
- оптимальна вірогідність результату;
- оптимальне коливання результату;
- оптимальне поєднання виграшу з величиною ризику.

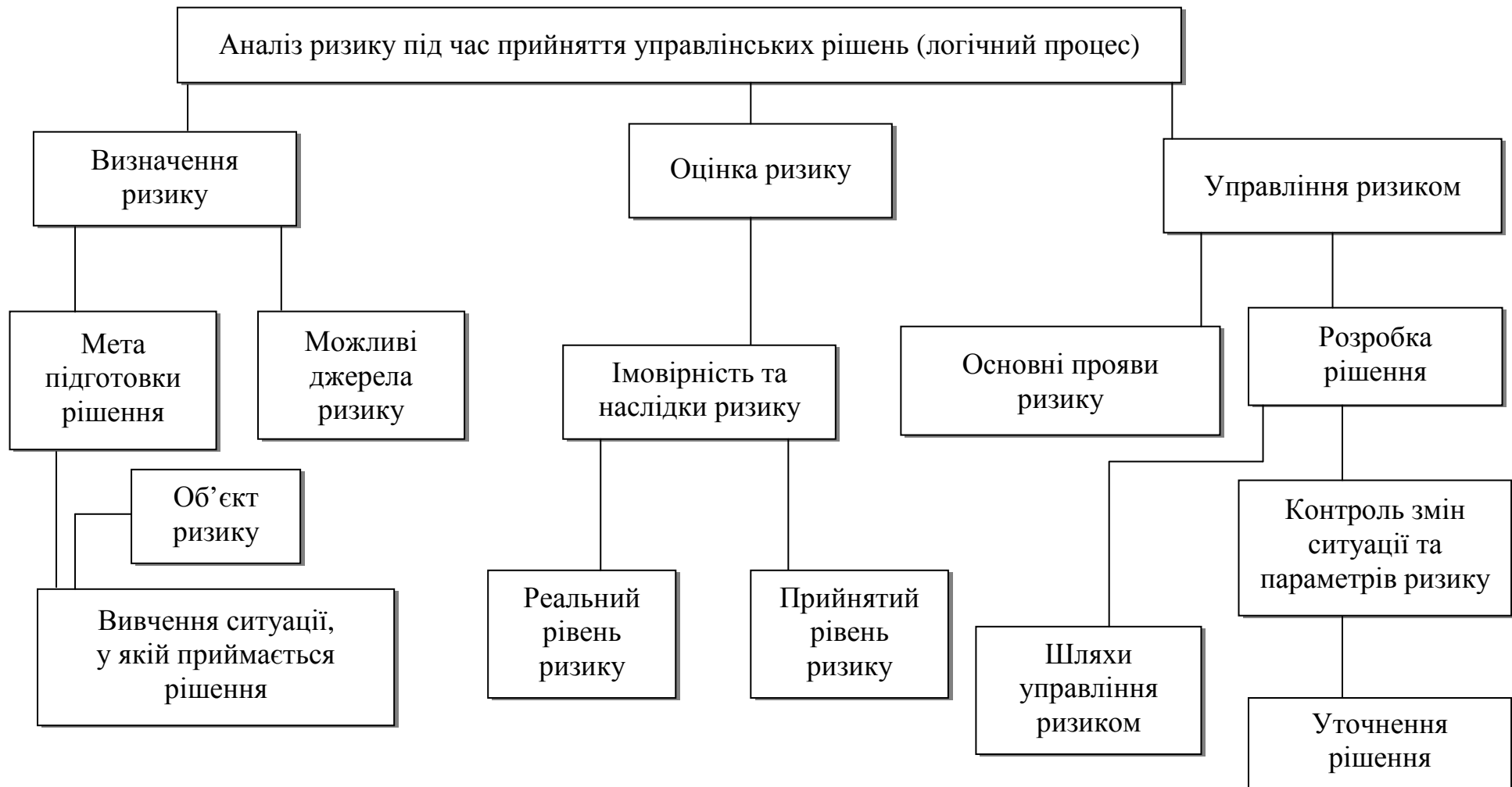


Рисунок 4.2 – Логічний процес аналізу ризику під час прийняття управлінських рішень

Сутність першого правила полягає в тому, що з можливих варіантів ризикових вкладень капіталу обирається той, який дає найбільшу ефективність результату у разі мінімального чи сприйнятливого для інвестора ризику.

Згідно з іншим правилом, з можливих рішень обирається те, у разі якого вірогідність результату є прийнятною для інвестора.

Правило третє полягає в тому, що з можливих рішень обирається те, за яким вірогідність виграшу або програшу для того самого ризикового вкладення капіталу має найменший розрив.

Четверте правило полягає в тому, що менеджер оцінює очікування величини виграшу та ризику і приймає рішення щодо вкладення капіталу в те підприємство, яке дозволяє отримати очікуваний виграш та водночас уникнути великого ризику.

Основне завдання стратегії управління ризиками – всебічно, системно й комплексно оцінити ризики підприємств на основі комплексного показника ризику.

Алгоритм пропонованої методики подано на рисунку 4.3, який ілюструє, що методика має три взаємопов'язані стадії: підготовчу, стадію розрахунку комплексного показника ризику підприємства і стадію аналізу отриманих результатів.

На першому етапі підготовчої стадії складається перелік можливих ризиків із урахуванням різних сфер діяльності підприємства.

На другому етапі підготовчої стадії експертам пропонується з поданих в анкеті ризикотворчих факторів виділити найістотніші. Експертне оцінювання доцільно здійснювати методом парних порівнянь із математичною обробкою суб'єктивних оцінок фахівців щодо впливу кожного фактору ризику на кінцевий результат діяльності підприємства.

На третьому етапі підготовчої стадії визначаються джерела, що мають бути інформаційною базою для проведення дослідження.

На першому етапі другої стадії (визначення комплексного показника ризику) визначається низка показників, що характеризують ризики підприємств, а також порядок їхнього розрахунку. Це узагальнені показники, які доповнюються деталізованими.

На другому етапі визначаються нормативні значення за зонами ризику. Найчастіше пропонується розподіл на безризикову зону, припустиму, критичну й катастрофічну. Це найважливіший етап, оскільки саме від правильності встановлення нормативних значень показників залежить значення комплексного показника ризику.



Рисунок 4.3 – Алгоритм базової методики підприємницького ризику

На третьому етапі необхідно створити бальну систему, що дасть змогу привести значення різних показників до порівняльного вигляду. Якщо значення показника відповідає нормативному рівню безризикової зони, йому можна поставити три бали, у припустимій зоні – два бали, у критичній зоні – один бал, якщо значення показника знаходиться в катастрофічній зоні – нуль балів.

На четвертому етапі враховується значущість впливу кожного показника на комплексний показник ризику. Тобто або вводяться вагові коефіцієнти, що збільшують значення найважливіших показників, або подають найважливіші показники у деталізованому вигляді.

Наприклад, такий важливий показник, як показник ліквідності, можна виразити показниками поточної, швидкої й абсолютної ліквідності.

Отже, такий елемент, як ліквідність під час розрахунку комплексного показника врахований тричі, і вводити ваговий коефіцієнт для підвищення його значущості вже немає потреби.

На п'ятому етапі варто зважати на динаміку розглянутих показників за аналізованими періодами. Це можна зробити за допомогою коригувань бальних оцінок. Зокрема, у разі поліпшення (або погіршення) показника у порочному періоді щодо попереднього можна підвищити (знизити) бальну оцінку, наприклад на 0,5 бала.

Фрагмент побудови аналітичної таблиці для розрахунку комплексного показника ризику з використанням показників ліквідності, їхніх нормативних значень і бальної шкали з урахуванням ознаки динаміки поданий у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Приклад побудови аналітичної таблиці (фрагмент)

Коефіцієнт ліквідності	Інтервал значення коефіцієнта за зонами ризику			
	Безризикова (3 бали)	Припустима (2 бали)	Критична (1 бал)	Катастрофічна (0 балів)
Поточна ліквідність	(2,00; ∞)	(1,50; 2,00]	(1,00; 1,50]	(-∞; 1,0]
Швидка ліквідність	(1,00; ∞)	(0,70; 1,00]	(0,50; 0,70]	(-∞; 0,5]
Абсолютна ліквідність	(0,20; ∞)	(0,15; 0,20]	(0,10; 0,15]	(-∞; 0,1]
Зміна показника в динаміці: ±0,5 бала				

На шостому етапі відбувається підсумовування бальних оцінок усіх показників і розрахунок їхнього середнього значення (комплексний показник ризику) за формулою:

$$КПР = \frac{\sum_{i=1}^n БЗ_i}{n}, \quad (4.4)$$

де КПР – комплексний показник ризику;

БЗ<sub>i</sub> – значення і-того показника, бал;

n – кількість використовуваних показників.

На сьомому (кінцевому) етапі другої стадії методики оформлюється графічна складова дослідження на основі отриманих значень комплексного показника досліджуваних підприємств у розрізі прийнятих зон ризику. Величину бальної оцінки можна прийняти за центральне значення інтервалу.

Тобто, якщо величина припустимого ризику оцінюється в 2 бали, то:

- зону припустимого його рівня можна прийняти в інтервалі КПП (1,5; 2,5];
- зону критичного ризику (із центром 1) – КПП (0,5; 1,5];
- безризикову зону й зону катастрофічного ризику відповідно в інтервалах КПП  $(-\infty; 0,5]$  і КПП  $(2,5; \infty)$ .

Третя стадія методики присвячена аналізу отриманих результатів. Необхідно простежити залежність між стадіями комплексного показника й напрямками діяльності підприємств і форм власності, побудувати рейтинг розглянутих підприємств, розрахувати запас міцності тощо.

Отриманий результат після проведення повного циклу аналізу за цією методикою може стати основою для прийняття рішень у ризик-менеджменті.

Отже, стратегія ризик-менеджменту – це мистецтво управління ризиком у невизначеній господарській ситуації, засноване на прогнозуванні ризику і прийомів його зниження.

Стратегія ризик-менеджменту містить правила, на основі яких приймаються ризикове рішення і способи вибору варіанта рішення.

### **4.3 Особливості ризик-менеджменту в індустрії туризму**

Ризик-менеджмент при єдиній методиці має галузеві особливості, які виражаються в застосуванні специфічних методів ідентифікації, оцінки та управління ризиками.

Основна особливість системи управління ризиками туристичних послуг полягає в тому, що продуктом праці підприємств індустрії туризму є послуга. Послуга є кінцевим продуктом стадії виробництва й має низку специфічних рис: нематеріальність, невідчутність, невіддільність від процесу виробництва, неможливість зберігання і транспортування, яскраво виражений індивідуальний характер, необхідність особистого контакту споживача, мінливість і складність.

Підприємствам, що надають туристичні послуги, властивий вплив відкладеного попиту на кінцевий продукт унаслідок його вимушеного характеру. Це вимагає використання специфічних методів реклами, оскільки традиційні методи не завжди ефективні.

Ще одна особливість пов'язана з організаційною структурою туристичних підприємств, яка впливає на ризики й методи управління ними: організації

туристичних послуг функціонують здебільшого у межах малого підприємництва, стикаючись при цьому зі значними труднощами, проблемами з отриманням кредитів і пошуком площ, нестачею кваліфікованих кадрів, підвищеним рівнем ризиків різного виду.

Особливістю фінансового забезпечення управління ризиками в сфері туристичних послуг є те, що основна частина виручки від реалізації послуг надходить у готівково-грошовій формі. Отже, необхідне правильне ведення касового господарства, контроль надходження і витрачання грошових коштів, своєчасне складання та надання звітності.

Для організації, яка надає туристичні послуги, прийом замовлення на надання послуги не може розглядатися як буденна, незначна операція. У разі виявлення клієнтом бажання отримати певну послугу, підприємство, що надає послуги, зобов'язане їх надати. Це кінцевий етап роботи цієї організації із залучення клієнта й початковий етап діяльності з надання послуг. Тому у разі неухважного або некомпетентного ставлення до клієнта сервісна організація зазнає значних втрат, витративши кошти даремно на рекламну компанію і маркетингові дослідження із залучення клієнтів. Технологічний процес діяльності з надання туристичних послуг залишиться занедбаним.

Важливою складовою частиною організації діяльності цієї галузі є створення спеціальної програми з контролю і виявлення нових ризиків. Таку програму має планувати відділ управління ризиком або ризик-менеджер. Однак в організаціях сфери послуг майже не зустрічаються спеціально створені служби з управління ризиками й не передбачено відповідних посад.

У сучасних умовах господарювання виробники туристичних послуг, їхні продавці та покупці, діючи в умовах конкуренції самостійно, повинні систематизувати організацію управління ризиками так, щоб згодом, застосувавши управлінські рішення, можна було б зменшити прибуток, уникнувши банкрутства.

Керівництво туристської компанії повинне продемонструвати із самого початку, що розвиток – це не просто данина поваги до надій, що підлягають обговоренню на щорічних зустрічах, але й основне завдання об'єднання. Це означає формування цілей розвитку за кожним розділом діяльності компанії, необхідних результатів і відмовлення від рішення пересічних проблем. Майже без винятку управлінські ланки могутніх туристських об'єднань світу дотримуються цієї тактики. Це відображається в їхніх рішеннях, компенсаційних зусиллях, визначеннях із перебування фінансових ресурсів, а також у їхній оцінці придатності дочірніх компаній і структурних ланок управління.



Декілька років назад туристські компанії і готельні ланцюги Таїланду вирішили подвоїти продаж і прибуток від реалізації туристських пропозицій. Для забезпечення цієї задачі менеджери готельних ланцюгів і туристських компаній дійшли висновку, що вони мають у кілька разів збільшити число продажів протягом п'ятилітнього періоду і збільшити прибуток від туризму з країн СНД на 12 відсотків щорічно (традиційно – 5 відсотків). Тому туристські фірми цілком реорганізували свої зусилля з нової продукції і ввели в обіг програму прискореної автоматизації бронювання і продажів турів у країнах СНД. Ці заходи стали приносити віддачу, а управління готельним і туристським бізнесом стало на шлях формування п'ятилітньої програми.

Ділова стратегія повинна змінюватися і, за потреби, змінюватися швидко з урахуванням виникаючих економічних обставин і змін у туристському обігу.

На ранній стадії розробки продукту (на стадії концепції і введення нововведення) може бути важливим момент рішення.

На другій стадії вмілий маркетинг і ефективний контроль за мережею збуту стають важливішими елементами.

На кінцевій стадії контроль за поточними витратами стає життєво необхідним. Компанія повинна бути впевненою, що на кожній стадії розвитку ніщо не виходить за її конкретні рамки. Однак своєчасне усвідомлення необхідності змін у початій стратегії є істотним у підтримці туристського звертання.

Фінансове майбутнє підприємців у цих умовах є непередбачуваним і мало прогнозованим. Однак ризиками можна керувати, використовуючи різноманітні заходи, що дозволяють певною мірою прогнозувати настання ризикової події і вчасно вживати заходів щодо зниження ступеня ризиків або зменшення спричинених ними втрат.

Мета прогнозування ризиків у сфері туристичних послуг полягає у визначенні їхнього впливу на розвиток економіки у сфері туризму, у виділенні неблагополучних територій та факторів, що становлять соціальну, економічну, фізичну і психологічну загрозу.

Така мета прогнозу має виражене практичне значення в системі управління ризиками, оскільки дозволяє розробляти механізм компенсаторних заходів, спрямованих на пом'якшення або усунення несприятливого впливу на здоров'я туристів природних і соціальних факторів. Завдання прогнозування туристських ризиків все частіше стають невід'ємною частиною регіональних цільових комплексних програм розвитку туризму.

Методи прогнозування ступеня впливу факторів, що лімітують у системі управління ризиками, об'єднані в три основні групи:

- екстраполяції;
- експертизи;
- моделювання.

Найефективнішими з них є методи прогнозного моделювання. Моделі туристської безпеки надзвичайно складні через значне число змінних в економічній системі і природно-соціальному середовищі. Моделювання в системі управління ризиками в сфері туристичних послуг підрозділяється на математичне, картографічне, математико-картографічне і графічне.

Із перерахованих різновидів моделювання в практичному застосуванні переважають математичні та картографічні моделі.

### ***Контрольні питання***

1 Об'єкт управління ризиками – це ризикові вкладення капіталу й фінансові взаємовідносини між суб'єктами в процесі реалізації ризику?

2 Суб'єкт управління ризику – це будь-який апарат управління, у тому числі комерційна служба?

3 Чи є диверсифікація встановленням нормативів ризикового вкладення капіталу?

4 Розкрийте зміст основних етапів процесу управління ризиком.

5 Наведіть приклади ситуацій, коли доцільно використовувати зовнішні способи оптимізації ризику.

6 Наведіть приклади ситуацій, коли доцільно використовувати внутрішні способи оптимізації ризику.

7 Поясніть суть лімітування та доцільності його застосування щодо зниження ступеня фінансових ризиків. Наведіть відповідний приклад.

8 У яких випадках доцільно й можливо застосовувати страхування як спосіб зниження ризику?

9 Які, на ваш погляд, параметри діяльності підприємства визначають конкретну програму управління ризиком?

## 5 УПРАВЛІННЯ ВАЛЮТНИМИ РИЗИКАМИ В ІНДУСТРІЇ ТУРИЗМУ

### 5.1 Сутність і характер ризику коливання валюти

Сучасна ринкова економіка характеризується невизначеністю, обумовленою посиленням глобальної конкуренції, зростанням свободи торгівлі та інвестицій у світовому масштабі, постійно зростаючими очікуваннями споживачів продукції та послуг, а також складними фінансовими інструментами. Перманентно зростаюча невизначеність у світовій економіці є потужним генератором валютних ризиків, які стосуються всіх без винятку організацій.

Перед підприємствами індустрії туризму, які є учасниками цих процесів, виникає низка актуальних завдань щодо ефективної організації їхньої зовнішньо-економічної діяльності. Першочерговим завданням є управління валютними ризиками, оскільки валютні ризики безпосередньо пов'язані з ефективністю та рентабельністю підприємств, особливо в умовах низького рівня розвитку туристичної інфраструктури, що позначається на конкурентоспроможності й якості наданих туристичних послуг в Україні.

Багато туристичних фірм, спираючись на різні теорії фінансового менеджменту, намагаються управляти валютними ризиками, інакше кажучи, хеджують себе від коливань валютних курсів.

Хеджування припускає, що підприємство займає таку позицію стосовно ризику, яка дозволяє елімінувати вплив змін курсу валюти на вартість контракту й визначати майбутні фінансові потоки.

Отже, хеджування захищає власника активів і зобов'язань в іноземній валюті від збитків.

Ринковою вартістю підприємства, відповідно до фінансової теорії, є чиста вартість усіх майбутніх фінансових потоків. Очікуваний фінансовий потік, з огляду на невизначеність майбутнього, не можна спрогнозувати з цілковитою ймовірністю. Якщо передбачувана вартість фінансових потоків залежить від зміни валютного курсу, то компанія, яка займається хеджуванням, скорочує коливання їхньої майбутньої вартості.

На сьогодні важливо не тільки, щоб підприємство мало виробниче зростання, а й уміло управляти вільними на поточний момент коштами, могло вчасно передбачати валютні ризики та правильно їх хеджувати.

Проблема валютного ризику в економічній теорії та практиці вперше виникла наприкінці 70-х рр. XX ст. після підписання країнами-членами Міжнародного валютного фонду Ямайської угоди (Кінгстон, Ямайка, 1976 р.).

Одним із основних принципів цієї угоди було введення режиму вільного курсоутворення на базі «плаваючих» валютних курсів – флоатинг.

Найбільшої гостроти ця проблема набула у 80–90-х рр. ХХ ст. і залишається актуальною надалі. Це пов'язано, насамперед, зі стрімким зростанням обсягів міжнародних торговельних і фінансових операцій, не прогнозованими коливаннями валютних курсів, зростанням обсягів валютних спекуляцій, що спричиняє різке збільшення залежності кінцевих фінансових результатів діяльності підприємств і фінансово-кредитних установ від валютного ризику.

Проведене дослідження дозволило визначити валютний ризик як імовірність грошових втрат або недоодержання прибутку суб'єктами валютного ринку у порівнянні із запланованими значеннями внаслідок несприятливої зміни значення валютного курсу. З суто економічного погляду, такий ризик є наслідком незбалансованості активів і пасивів щодо кожної з валют за термінами і сумами.

В основі валютного ризику лежить зміна реальної вартості грошових зобов'язань у визначений період. До того ж валютному ризику підвладні обидві сторони – учасники угоди.

Валютний ризик стосовно туристичних підприємств, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, можна визначити як грошове вираження імовірності виникнення збитків чи недоотримання прибутку внаслідок недооцінених чи невірно оцінених суб'єктами управління безпосереднього впливу змін обмінного курсу на конкурентоздатність туристичних послуг рентабельність самого туристичного підприємства. До того ж рівень та вигляд валютного ризику для підприємств індустрії туризму залежить від географії здійснюваного туроперейтингу. Якщо для в'їзного та виїзного туризму характерний більший ступінь як операційного валютного ризику, так і економічного валютного ризику, то внутрішньому туризму притаманний тільки економічний валютний ризик.

Класифікація валютного ризику наведена на рисунку 5.1.

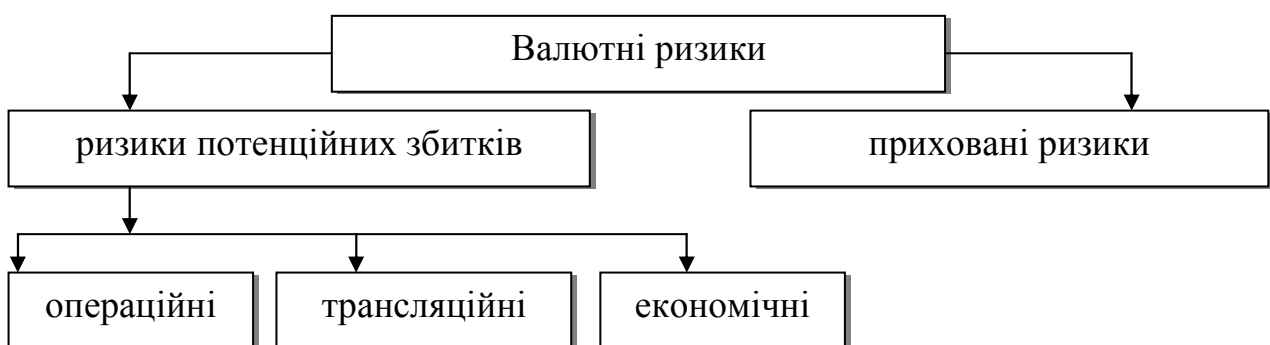


Рисунок 5.1 – Різновиди валютних ризиків

Операційний ризик пов'язаний із торговими операціями, а також із грошовими угодами з фінансового інвестування та дивідендних платежів. Цей ризик може виникати під час підписання угод зі здійснення платежів або з отримання коштів в іноземній валюті в майбутньому.

Трансляційний (бухгалтерський) ризик пов'язаний із переоцінюванням активів і пасивів та прибутків закордонних філій у національну валюту, а також може виникати під час експорту чи імпорту інвестицій. Він впливає на показники балансу, що відображають звіт щодо одержаних прибутків та збитків після перерахунків сум інвестицій у національну грошову одиницю. Врахувати трансляційний ризик можна під час складання бухгалтерської та фінансової звітності. На відміну від операційного, трансляційний ризик не пов'язаний із грошовими потоками чи розмірами сплачуваних сум.

Економічний валютний ризик пов'язаний із можливістю втрати доходів за майбутніми контрактами через зміну загального економічного стану як країн-партнерів, так і країни, де розташована компанія. Насамперед, він обумовлений необхідністю здійснення постійних розрахунків за експортними та імпортними операціями, інтенсивність яких, у свою чергу, може залежати від коливань валютних курсів.

Економічний валютний ризик підрозділяють на два різновиди:

- прямий, коли передбачається зменшення прибутку за майбутніми операціями внаслідок зниження обмінного курсу валют;
- опосередкований (побічний), що пов'язаний з утратою певної частини конкурентоздатності вітчизняних товаровиробників порівняно з іноземними.

Потаємні (приховані) валютні ризики на перший погляд непомітні й можуть бути продемонстровані за допомогою наступного прикладу: постачальник на внутрішньому ринку може використати імпортні ресурси та підприємства, які користуються послугами такого постачальника, який опосередковано схильний до ризику, оскільки підвищення вартості його витрат унаслідок знецінення національної валюти змусило підняти ціну.

Управління валютним ризиком передбачає проведення його детального аналізу, оцінку можливих наслідків та вибір відповідних методів страхування.

У світовій практиці управління валютними ризиками за допомогою використання фінансових інструментів називають хеджуванням (hedging). Хеджування зменшує валютний ризик, однак це не означає збільшення вартості чи зростання рентабельності компанії. Тому приймати рішення щодо хеджування валютних ризиків потрібно тільки в межах загальної стратегії управління ризиками, зважаючи на ступінь участі підприємства в міжнародній торгівлі.

## 5.2 Стратегія захисту від валютного ризику

Ефективне управління валютними ризиками на підприємстві індустрії туризму засноване на особливих правилах поведінки, стратегіях і програмах, обумовлює його динамічну фінансову рівновагу, соціально-економічне зростання і розвиток. Для цього створюється система управління валютними ризиками, яка повинна бути, з одного боку, заснована на певній інституційній базі, яка характеризується особливою архітектонікою. Однак сучасна розмитість інституційних меж ринку трансформаційної економіки України призводить до наростання невизначеності і зростання трансакційних витрат, значно знижуючи ефективність підприємств індустрії туризму.

З іншого боку, формування тільки макроекономічних та інституційних передумов для ефективного управління валютними ризиками є очевидно недостатнім. На підприємстві необхідний особливий фінансовий ризик-менеджмент, заснований на інтегрованому підході, що враховує цільову функцію підприємства, у такий спосіб забезпечуючи зниження рівня валютних ризиків до оптимального.

Валютний ризик повинен бути ідентифікований та оцінений, необхідно визначити ступінь його впливу на фінансові результати діяльності компанії. Тільки після цього можна з'ясовувати питання про те, чи необхідно страхувати компанію від негативних впливів коливань курсів і яким способом це потрібно зробити (рис. 5.2).

Практика міжнародних економічних відносин виробила наступні підходи до вибору стратегії захисту від валютних ризиків:

- приймається рішення щодо необхідності спеціальних засобів страхування валютних ризиків;
- виділяється частина зовнішньоторговельного контракту або кредитної угоди, яка буде страхуватися;
- обирається певний засіб і метод страхування ризиків.

Вдосконалення механізму управління валютними ризиками на підприємстві індустрії туризму з урахуванням зазначених критеріїв передбачає використання сучасних методів діагностики та управління економічними ризиками.

Ризик-менеджеру такого підприємства необхідно володіти різними методиками аналізу й виявлення ризиків різного роду для того, щоб проаналізувати ступінь кореляції валютного ризику з іншими економічними ризиками, спрогнозувати їхній розвиток, ранжувати ризики за різними аспектами й виробляти рекомендації з захисту від них.



Рисунок 5.2 – Блок-схема оцінки валютного ризику

Існують такі засоби страхування ризиків:

- одностороння дія одного з партнерів;
- операції страхування компанії, банківські та урядові гарантії;
- взаємна домовленість учасників угоди.

На вибір певного методу страхування ризику впливають такі чинники:

- 1) особливості економічних і політичних відносин з іншою стороною (контрагентом);
- 2) конкурентоспроможність продукції;

- 3) платоспроможність контрагента угоди;
- 4) валютні й кредитно-фінансові обмеження, що діють у цій країні;
- 5) термін покриття ризику;
- 6) наявність документальних умов здійснення угод;
- 7) перспективи зменшення валютного курсу й відсоткових ставок на ринку.

Методологія вибору стратегії хеджування валютного ризику має таку послідовність дій:

1. Оцінка характеру валютного ризику, під час якої головна увага концентрується на розгляді трансляційних й операційних ризиків, оскільки економічний валютний ризик важко піддається вимірюванню.

2. Оцінка масштабів ризику, тобто визначення можливих збитків у разі настання ризикового випадку.

3. Визначення періоду ризику з розподілом на коротко- та середньострокові – тривалістю до п'яти років, а також довгострокові – понад п'яти років.

4. Встановлення ступеня визначеності ризику.

### **5.3 Характеристика методів страхування валютних ризиків**

У практиці діяльності підприємств індустрії туризму використовуються наступні методи страхування валютних ризиків:

- захисні застереження;
- валютні опціони;
- ф'ючерсні валютні угоди;
- валютні ф'ючерси;
- міжбанківські операції СВОП.

*Захисні застереження* – це умова у контракті щодо мінімізації валютного ризику.

Існує три основні різновиди захисних застережень:

1. Золоте застереження. Засноване на фіксації золотого вмісту валюти платежу на дату укладання контракту й перерахунку суми платежу пропорційно зміні золотого вмісту на дату виконання контракту. Розрізняють прямі й побічні золоті застереження. У разі прямого – сума зобов'язання дорівнює ваговій кількості золота. У разі побічного – сума зобов'язання перераховується пропорційно зміні золотого вмісту валюти платежу (застосовувалась до 1976 р.).

2. Валютне захисне застереження. Це умова в міжнародному контракті, яка передбачає перегляд суми валюти платежу з метою страхування валютного ризику експортера або кредитора. До того ж останні зацікавлені в тому, щоб як



цінова обиралась найстійкіша валюта або та, підвищення курсу якої прогнозується (застосовувалась до 1983 р.).

3. Багатовалютне захисне застереження. Це умова в міжнародному контракті, яка передбачає перегляд суми платежу пропорційно зміні курсу кошика валют заздалегідь обраних за згодою сторін.

Існує декілька різновидів валютних кошиків:

- симетричний кошик – валюти в ньому вказані однаковою питомою вагою;
- асиметричний кошик – різна питома вага валют;
- стандартний кошик – валюти зафіксовані на певний період застосування валютної одиниці як валютного застереження;
- регулюючий кошик – валюти змінюються залежно від ринкових чинників.

Перевага багатовалютного застереження над двома іншими полягає в наступному:

а) валютний кошик як метод виміру середньозваженого курсу валют знижує ризик різкої зміни суми платежу;

б) валютне застереження найбільше відповідає інтересам контрагентів угоди з позиції валютного ризику, оскільки воно включає валюти різної стабільності.

Недоліки багатовалютного застереження такі:

а) складність формулювання в контракті залежно від способу розрахунку курсових втрат, неточність якої призводить до різного трактування сторонами умов застереження;

б) складність вибору базисного кошика валют.

*Валютний опціон* – це угода між покупцем опціону і продавцем валют, яка надає право покупцю опціону купувати або продавати за певним курсом суму валюти впродовж обумовленого часу за винагороду, сплачувану продавцем. Валютні опціони застосовують, якщо покупець опціону прагне застрахувати себе від втрат, пов'язаних із валютним ризиком.

Розрізняють два різновиди опціону:

– опціон КОЛЛ дає право його власнику купити валюту за ціною угоди, тобто на період укладання контракту;

– опціон ПУТ надає право його власнику продати валюту за ціною угоди.

*Форвардні угоди* зазвичай є найчастіше застосовуваним методом хеджування (у зв'язку з чим іноді під хеджуванням розуміють тільки форвардні операції зі страхування валютних ризиків), що має на меті уникнення ризиків, пов'язаних

із операціями купівлі-продажу іноземної валюти й передбачає її постачання в строки понад два дні. Найчастіше строками для такого типу угод є один-три або шість місяців (однак, як уже зазначалося, терміни таких угод можуть сягати кількох років).

*Форвардні валютні угоди* – це продаж-купівля певної суми валюти з інтервалом у часі між укладанням і виконанням угоди за курсом дня укладання угоди. Виконуються поза біржею. Сторонами у разі угоди є банки й промислово-торговельні компанії.

*Валютний ф'ючерс* – це термінова угода на біржі, що становить купівлю-продаж певної валюти за фіксованим на момент угоди курсом виконання через певний термін.

Відмінністю валютних ф'ючерсів від форвардних операцій є:

- 1) ф'ючерси допускають торгівлю тільки стандартними контрактами;
- 2) обов'язковою умовою ф'ючерса є гарантійний депозит;
- 3) розрахунки між контрагентами здійснюються через клірингову палату при валютній біржі, яка виконує функцію посередника між сторонами й, водночас, гарантом угоди.

Перевагою ф'ючерсу є його висока ліквідність і постійне котирування на валютній біржі.

*СВОП* – це операція, яка поєднує готівкову купівлю-продаж з одночасним укладанням контругоди на певний період.

*Валютна операція СВОП* – це купівля іноземної валюти на угодах СПОТ в обмін на вітчизняну валюту з подальшим викупом.

Угоди СВОП зручні для банків тому, що не створюють валютних ризиків, і об'єми вимог і зобов'язань банку в іноземній валюті збігаються.

Цілі проведення міжбанківських операцій СВОП:

- 1) придбання необхідної валюти для міжнародних розрахунків;
- 2) здійснення політики диверсифікації валютних ризиків;
- 3) підтримка певних залишків на поточних рахунках;
- 4) задоволення потреб клієнтів в іноземній валюті.

До операцій СВОП на фінансових ринках близькі за змістом операції РЕПО, які засновані на згоді учасників угоди стосовно зворотного викупу цінних паперів. Згода передбачає, що одна сторона продає іншій пакет цінних паперів певного розміру з зобов'язанням викупити їх за ціною, обумовленою заздалегідь.

Отже, викладене вище можна узагальнити завдяки методиці вибору стратегії управління валютними ризиками.

На рисунку 5.3 наведена діаграма прийняття рішень під час хеджування валютного ризику. Ця діаграма вказує шляхи зменшення валютного ризику завдяки хеджуванню і не розглядає засоби збільшення ризику з метою спекуляції. Це не є нормативною поведінкою менеджера, а підказка можливих стадій у прийнятті рішень.

Будь-яка комерційна компанія може застосовувати зазначені методи страхування валютних ризиків у повсякденній практиці своєї фінансової діяльності, пов'язаної з управлінням власними валютними ресурсами. Власне тому є доцільним використання адекватного інструментарію ризикології та побудова математичних моделей.

Поетапно відповідна робота може будуватись так:

- визначити всі типи валютних ризиків, з якими може стикатися компанія (або банк);
- оцінити можливі обсяги збитків (зважаючи на прогнози динаміки валютних курсів) для прийняття рішення щодо доцільності витрат на хеджування;
- розглянути можливість ухилення від валютного ризику в найпростіші способи або укладанням зустрічного контракту на продаж (купівлю) деяких товарів за ту саму валюту;
- якщо все-таки у складніших формах хеджування потрібно визначити, чи доцільно стовідсотково забезпечувати страхування можливого ризику, чи можна обмежитися страхуванням певної їхньої частини;
- вибрати найприйнятніше в цьому разі хеджування та визначити дату або певні події на валютному ринку, з моменту настання яких операція хеджування має бути здійснена.

Управління валютним ризиком передбачає визначення його ступеня, оцінку можливих наслідків та вибір методів страхування.

Першочерговий етап у визначенні ступені валютного ризику полягає у його ретельному аналізі й оцінці можливих збитків та інших наслідків, оскільки від цього залежить вибір певного методу захисту.



Рисунок 5.3 – Діаграма прийняття рішень при хеджуванні валютного ризику

### *Контрольні питання*

1 Що таке валютний курс? Поясніть основні причини виникнення валютного ризику.

2 Дайте визначення валютного ризику. Поясніть його сутність.

3 Назвіть способи управління валютним ризиком.

4 У чому полягає сутність хеджування?

5 Назвіть різновид ризику за наступним прикладом і дайте його характеристики: німецька компанія має філію в Україні, тобто у неї є активи, вартість яких виражена в євро. Знецінювання гривні стосовно євро призводить до зменшення балансової вартості активів філії, оскільки балансовий звіт материнської компанії буде виражено в євро.

6 Назвіть й охарактеризуйте різновид валютного ризику відповідно до прикладу: імпортеру виписується рахунок-фактура в національній валюті. Через деякий час він виявляє, що ціни змінюються його закордонним постачальником відповідно до змін обмінного курсу з метою забезпечення стабільності цін у валюті країни-постачальника.

7 Чи вноситься пряме валютне застереження у текст зовнішньоторговельного контракту, де валюта ціни дорівнює сумі валютою платежу?

8 У яких випадках доцільно й можливо застосовувати страхування валютного ризику?

9 Дайте визначення поняттю «валютний кошик». Наведіть приклади використання його для зниження ступеня валютного ризику.

10 Структура «валютного кошика»: сутність, властивості.

11 Норма прибутку валюти, «валютного кошика»: її сутність, обчислення.

12 У чому полягає сутність таких фінансових інструментів, як опціони та ф'ючерси? Їхнє використання для зниження ступеня ризику.

## **6 ІНВЕСТИЦІЙНІ РИЗИКИ В ІНДУСТРІЇ ТУРИЗМУ**

### **6.1 Інвестиційна привабливість підприємств індустрії туризму**

Визначальна роль туристичної діяльності полягає у відчутному її вкладі у розвиток економіки країни у разі невеликих капітальних вкладень. Туристична діяльність є високорентабельною галуззю господарства, інвестиції вкладені в неї швидко окупляться.

Туризм в Україні – це ключова галузь економічної системи держави, розвиток якої має забезпечити відкритість вітчизняної економіки, підсилити демократичність та євроінтеграційний курс держави.

Першочерговим завданням у сфері побудови потужної туристичної індустрії в Україні є розробка стратегії адаптації вітчизняного туристичного бізнесу до сформованих лідерських стандартів країн ЄС і світу загалом.

Головними факторами, які стримують розвиток ринку туристичних послуг є проблеми інформаційного забезпечення, низький рівень розвитку туристичної інфраструктури, недостатній рівень кваліфікації кадрів, невизначеність державної політики у галузі туризму, низька інвестиційна привабливість підприємств туристичної індустрії. У зв'язку з цим зростає значення наукових досліджень, що стосуються методики оцінювання інвестиційної привабливості туристичного господарства, що зумовлює актуальність теми.

Інвестиційна привабливість підприємства в індустрії туризму – це інтегральна характеристика його як об'єкта інвестування, що базується на узгодженні стратегічної мети й характеру інвестування з погляду перспективності розвитку, обсягу й перспектив збуту продукції, ефективності використання активів та їхньої ліквідності, стану платоспроможності та фінансової стійкості. У процесі оцінювання інвестиційної привабливості підприємства необхідно враховувати обсяги, структуру, джерела формування, термін капіталовкладень, оцінку ризику й потенційної прибутковості інвестицій, високий рівень їхнього захисту та безпеку бізнесу.

Методи оцінювання інвестиційної привабливості туристичного підприємства – це сукупність прийомів та дій теоретико-практичного характеру протягом усього дослідницького процесу економічного оцінювання інвестиційної привабливості підприємств.

Основними методами оцінювання інвестиційної привабливості підприємства є такі: метод суми коефіцієнтів, метод комплексної оцінки, метод суми місць, метод бальної оцінки, метод експертних оцінок, метод еталонного підприємства.

Об'єктами оцінювання інвестиційної привабливості підприємства є фінансовий стан підприємства, його споживачі, інноваційна активність підприємства, кваліфікаційна відповідність працівників підприємства ступеню складності до виконуваних ними робіт (послуг).

Інвестиційна привабливість галузі є інтегральною характеристикою окремої галузі з позиції інвестиційного клімату, розвитку продуктивних сил, інвестиційної структури, можливості залучення інвестиційних ресурсів та інших факторів, які істотно впливають на формування доходності інвестицій і зменшення інвестиційних ризиків.

Для оцінювання інвестиційної привабливості галузі пропонується система з трьох груп показників, які відображають рівень прибутковості діяльності галузі, перспективності її розвитку та інвестиційних ризиків. Інтеграційний показник розраховується на підставі трьох груп синтетичних показників із урахуванням пропорційності їхнього рівня:

- рентабельність діяльності – 65 %;
- перспектив розвитку – 20 %;
- інвестиційні ризики – 15 %.

Оцінювання інвестиційної привабливості регіонів України за більшістю методик різних вчених зводиться до ранжування регіонів за рівнем їхньої привабливості для інвестора з урахуванням використання їхнього потенціалу залежно від критеріїв ефективності й ризику.

Для підвищення рівня туристичної привабливості регіону ефективними будуть інвестиційні вкладення у такі заходи:

- підвищення привабливості природних туристичних ресурсів та історико-культурних пам'яток;
- залучення інвестицій для створення внутрішньої пропозиції адекватної зовнішньому попиту на основі приведення матеріально-технічних ресурсів відповідно до міжнародних норм обслуговування туристів та ліквідації диспропорції між світовими стандартами й наявним туристичним та матеріально-технічним потенціалом України;
- апробацію та адаптацію міжнародного досвіду щодо ефективних методик управління, організації праці й надання послуг у рекреаційному господарстві з метою підвищення гнучкості та адаптивності туристичної пропозиції країни до кон'юнктури світового ринку;
- ліквідацію диспропорції соціально-економічного розвитку регіонів країни за рахунок прямих та опосередкованих можливостей міжнародного туризму;

– залучення валютних коштів у місцевий та державний бюджет за рахунок експорту туристичних послуг на основі оптимального використання ресурсного потенціалу регіонів з урахуванням стратегії їхнього перспективного розвитку із забезпеченням балансу державних та місцевих інтересів.

Щоб залучити туристів, місце призначення має відповідати туристичним основам вартості, зручності та своєчасності. Туристи, як і інші споживачі, зважають ціни й переваги місць призначення, а також вкладення часу, зусиль та ресурсів і можливий прибуток в освіті, досвіді, розвагах, відпочинку і спогадах.

Зручність виражається у часі переїзду від аеропорту до місця розміщення, відсутності мовного бар'єру, чистоті і санітарії, доступу до цікавих місць (пляжі, атракціони, місця відпочинку) і особливих потребах (люди похилого віку, інваліди, діти, дієти, медичне обслуговування, факс та інші різновиди комунікації, прокат автомобілів).

Своєчасність охоплює фактори, які можуть загрожувати подорожей, зокрема заворушення, політична нестабільність, коливання курсу валют, безпека й санітарні умови. До того ж постійно розробляються події – життєво важливий компонент щодо залучення туристів. У віддалених або сільських місцевостях зазвичай «запускаються» певні фестивалі відповідної тематики.

Міські газети й приміські тижневики часто публікують список подій, фестивалів і свят. Те саме роблять державні та місцеві туристичні контори, що підтверджує наявність таких подій у календарі ресторанів, готелів, аеропортів, а також залізничних та автобусних станціях.

Майже в кожній європейській країні тепер є, як і в Сполучених Штатах, телефонний номер 900, за яким можна дізнатися перелік майбутніх подій. У більшій частині міст США є літні програми подій, а в деяких, наприклад, в Мілуокі, є встановлена цілорічна програма подій. Фестивалі, що проходять біля озера в Мілуокі з червня по вересень (Festa Italiana, German Fest, Afro Fest, Polish Fest та ін.), залучають туристів як з регіону, так і з усієї країни.

Інвестиції в туризм бувають як достатньо невеликими (фестивалі, події), так і мультимільйонними (вартість інфраструктури стадіонів, транзитних систем, аеропортів і центрів для проведення з'їздів). Незважаючи на вартість, ті, хто планує оновлення міст, бажають розмістити туризм у самому центрі міста. Здатність зосередити атракціони, зручності та послуги в зручному, доступному місці абсолютно необхідна, щоб зробити такі місця призначення особливо привабливими.



Раніше в країнах централізовано планованих економік (Східна Європа та країни, що розвиваються) уряду контролювали, планували й направляли розвиток туризму.

Туризм необхідний для отримання твердої валюти для торгівлі та розвитку економіки; до того ж він слугує національним інтересам. Розвиток туризму значною мірою залежить від суспільних інвестицій, які, як виявилось, абсолютно неналежні у разі відсутності приватних інвестицій та ринкових механізмів, які могли б відповідати мінливим бажанням і потребам клієнтів. Зараз ці держави заохочують приватні інвестиції через спільні підприємства, купівлю нерухомості іноземцями та таймшер з індивідуальними інвесторами. Нова мексиканська Рів'єра (Puerto Vallarta, Cancun, Ixtapa) – приклад вдалого поєднання приватних і державних інвестицій в туризм – від готелів, ресторанів і курсів гри в гольф до магазинів.

Туризм у Сполучених Штатах все більше будується на партнерстві державного та приватного секторів або спільній розробці планування, фінансування та втілення. Повноваження держави необхідні для того, щоб очистити, розвинути й знизити ціни на землю, а також вкласти інвестиції в інфраструктуру. Необхідно субсидувати або надавати податкові пільги для приватних інвестицій у готелі, центри для з'їздів і конференцій, транзит і паркування. Реставрацію часто проводять неприбуткові корпорації – від National Historic Trust до US Park Service; приватні інвестиції заохочуються різноманітними податковими пільгами.

Туристична індустрія від авіаліній до готелів – джерело доречних надходжень до бюджету: доходи від палива, оренди, «постільних» податків, податків на продажі йдуть на підтримку капітального будівництва інфраструктури, що стосується туризму, і на інші суспільні потреби. Саме такі кроки дали змогу Нью-Йорку додати в уже наявну пам'ятку Southport Sea Museum, Javits Convention Center і Ellis Island Immigration Museum.

Однак для залучення туристів одних інвестицій недостатньо. Необхідно розширити сферу послуг, особливо суспільну безпеку, контроль за дорожнім рухом і скупченнями народу, швидку допомогу, санітарні служби та прибирання вулиць.

Варто також займатися внутрішнім просуванням туризму, розрахованим на власних жителів і бізнес: роздрібних торговців, турагентства, ресторани, фінансові інститути, державний і приватний транзит, розміщення, поліцію і посадових осіб.

Необхідно інвестувати в найм на роботу і тренінг, ліцензування та нагляд за бізнесом, що стосується туризму. Зокрема, сінгапурські таксисти відомі своєю професійною підготовкою, яка включає іспит з англійської, програми безпеки й навички орієнтування. Однак деякі вважають за краще невеликі інвестиції в інфраструктуру туризму, незважаючи навіть на те, що таксі в аеропорту і транзит – це перше, з чим стикаються туристи на новому місці призначення.

## **6.2 Сутність та особливості інвестиційних ризиків**

Інвестиційна діяльність реалізується шляхом впровадження інвестиційних проектів. Під інвестиційним проектом ми розуміємо сукупність поєднаних в одне ціле намірів і практичних дій із метою здійснення інвестиційних вкладень, які забезпечать визначені фінансові, економічні, виробничі та соціальні заходи з метою отримання прибутку.

Маючи справу з інвестиційними проектами в індустрії гостинності, інвестор завжди зазнає певних ризиків, що є невід’ємною частиною інвестиційної діяльності. Однак головною метою інвестору є мінімізація фінансових ризиків та максимізація майбутнього прибутку від реалізації проектів.

Здебільшого, вкладаючи свої кошти в виробництво тих або інших товарів чи послуг, інвестор не може мати цілковитої впевненості в суспільному визнанні результатів цього виробництва. На практиці таке визнання залежить від вдалого поєднання різних факторів. Отже, інвестори ризикують отримати прибуток менший за очікуваний або навіть зазнати збитків.

Отже, дослідження інвестиційних ризиків, виявлення факторів, які їх викликають та обчислення можливих втрат – важливі проблеми, на які необхідно зважати сучасному інвесторові, приймаючи рішення щодо вкладання коштів у той чи інший напрям виробничої чи комерційної діяльності. Саме тому вміння оцінювати інвестиційні ризики є необхідним для сучасного менеджера.

Про важливість урахування інвестиційних ризиків свідчить значна увага, що приділяється цій проблемі дослідниками у високорозвинених країнах. В умовах сучасної української економіки проблема інвестиційних ризиків є особливо актуальною через нестабільність податкового режиму, падіння курсу національної валюти, низьку купівельну спроможність значної частини населення. Тому для капіталовкладників, які мають справу з вітчизняним ринком, особливо важливо ретельно обчислювати можливий вплив інвестиційних ризиків.

У класичному визначенні під інвестиційним ризиком розуміють можливість виникнення непередбачених фінансових утрат у разі невизначеності господарської

діяльності в розрізі інвестиції. Ризик припускає ситуацію, при якій існує невизначеність наслідків інвестування капіталу.

Класифікація інвестиційних ризиків за рядом ознак наступна (рис. 6.1).

За періодом виникнення:

1) короткострокові (до одного року) – це ризики відтоку іноземного капіталу з України; вклади юридичних осіб в облігації внутрішньої державної позики, що пов'язано з постійним зниженням їхньої прибутковості;

2) середньострокові (від одного до трьох років) – це відсутність продуманої бюджетної політики на мікрорівні, що спричиняє зростання бюджетної заборгованості;

3) довгострокові (понад трьох років) – виникають під час росту питомої ваги заборгованості від закордонного фінансування, що практично цілком витрачається на поточне споживання і не стимулює економіку. Виникає проблема погашення зовнішнього державного кредиту.

За формами інвестування:

1) ризики реального інвестування – пов'язані з:

– невдалим вибором місця будівництва;

– з перебоями в постачанні інвестиційних товарів – будматеріалів й устаткування;

– з істотним зростанням цін на інвестиційні товари;

– іншими чинниками, що затримують упровадження й експлуатацію об'єкта інвестування або знижують прибуток у процесі його експлуатації;

2) ризики фінансового інвестування – пов'язані з:

– недосконалим добором фінансових інструментів для інвестування;

– фінансовими труднощами або банкрутством окремих елементів цінних паперів;

– прямим обманом інвесторів та іншими чинниками.

За джерелами виникнення:

1) систематичні (ринкові) – виникають для всіх учасників інвестиційної діяльності й визначаються економічним станом країни (зовнішні чинники впливу на ризик);

2) несистематичні (специфічні) – вони є ознакою певного об'єкта інвестування або діяльності певного інвестора (внутрішні чинники, що впливають на ризик).

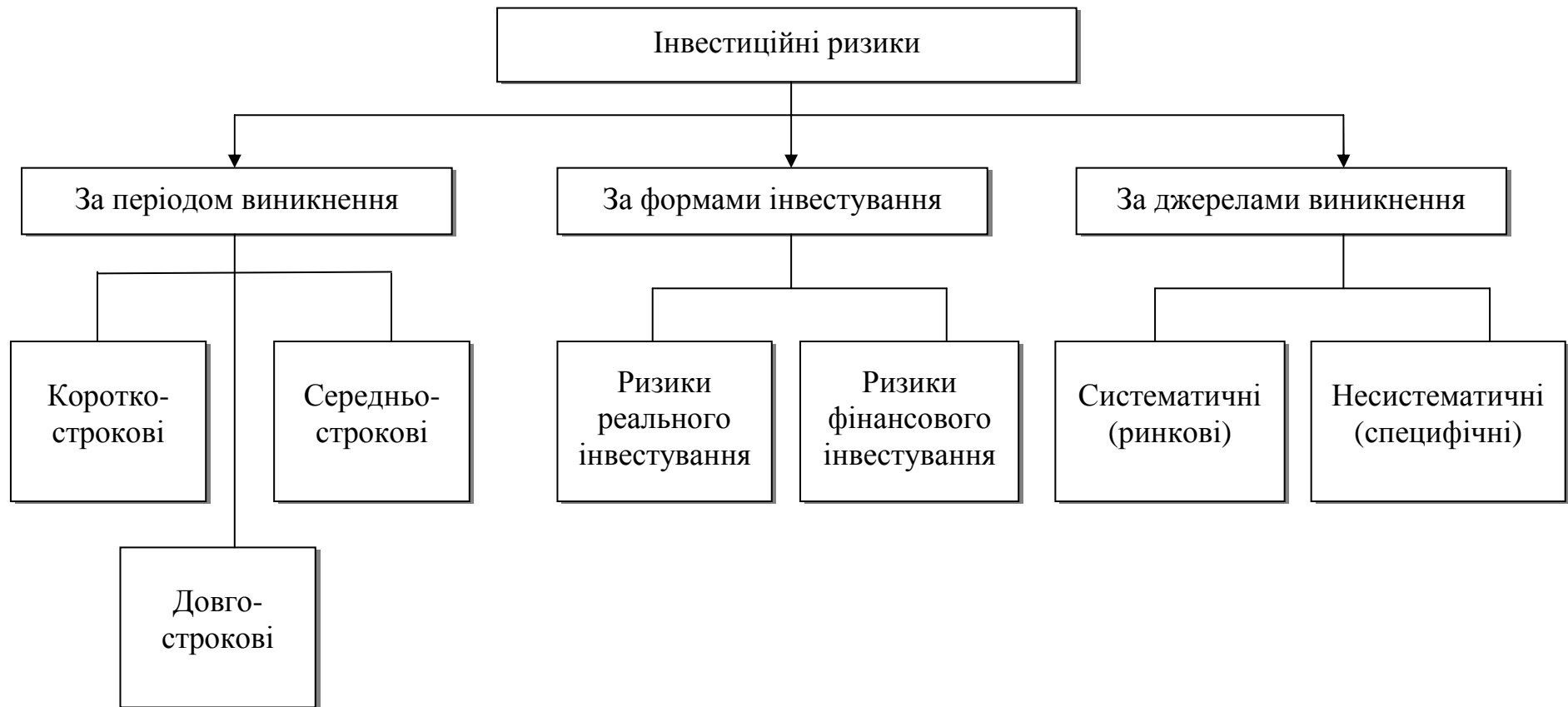


Рисунок 6.1 – Класифікація інвестиційних ризиків

### 6.3 Метод дисконтування як спосіб оцінки ступеня інвестиційного ризику

Принципово відмінним від наведених у розділі 3 методів оцінки ступеня ризику є специфічний для інвестиційного ризику метод дисконтування.

Для обчислення цих показників проводиться серія розрахунків очікуваного прибутку від проекту (наприклад чистої приведеної вартості проекту – NPV) за різних можливих ситуацій. Якщо кількість таких розрахунків позначити  $n$ , а прогнозний показник NPV для кожного розрахунку – як  $NPV_i$ , де  $i = 1, 2, \dots, n$ , то можна використати відому зі статистики.

Метод дисконтування дозволяє оцінювати майбутню вартість капіталу.

$$S = P(1 + i)^n, \quad (6.1)$$

де  $P$  – дійсна вартість;  
 $n$  – період часу;  
 $i$  – ставка дисконту;  
 $S$  – майбутня вартість.

Ставка дисконту – ставка прибутку, використана для перерахунку грошових сум, що підлягають сплаті або одержанню в майбутньому, до поточної вартості.

Під час використання простої ставки нарахування відсотків сума майбутнього доходу розраховується згідно з сумою, що буде одержана після закінчення інтервалу нарахування. Якщо після чергового інтервалу нарахування дохід (тобто відсотки, що нараховані за цей час) не сплачуються, а приєднуються до грошової суми, що була на початку цього інтервалу, для визначення доданої суми використовують формули складних відсотків.

Під час рішення задачі варто використати формулу розрахунку простої відсоткової ставки, що еквівалентна складній ставці:

$$i_c = \frac{\left[ \left( 1 + \frac{I}{m} \right)^{mn} - 1 \right]}{n}, \quad (6.2)$$

де  $I$  – номінальна ставка складного позикового відсотка;  
 $m$  – інтервал нарахування;  
 $n$  – тривалість періоду нарахування у роках.

Крім того, можуть бути розраховані нарощені суми, що будуть одержані в обох випадках. Це дасть можливість визначити, яка ставка найбільш вигідна. Формули розрахунку нарощених сум такі:

$$\text{а) за простим відсотком: } S_1 = P(1 + ni); \quad (6.3)$$

$$\text{б) за складним відсотком: } S_2 = P \left( 1 + \frac{i}{m} \right)^{mn}, \quad (6.4)$$

де  $P$  – розмір первісної грошової суми;

$i$  – відносний розмір річної ставки відсотків.

Стосовно оцінки бізнесу ставка дисконту визначається як ставка прибутку, яку очікує інвестор у разі покупки потоку майбутніх прибутків з урахуванням ризику їхнього одержання або неотримання. Математичний ризик інтерпретується, як можливість, тобто якщо бізнес занадто ризикований, інвестор погодиться вкласти свої кошти тільки з розрахунком на значно більший відсоток прибутку. Отже, проблема вибору ставки дисконту поділяється на дві складові:

- оцінка прибутковості безризикового бізнесу;
- оцінка рівня ризику інвестицій у певний бізнес.

За другою складовою можливі два методи оцінки ризику за дисконтом:

- класична модель оцінки капітальних активів – метод CAPM;
- кумулятивний підхід.

У моделі оцінки капітальних активів CAPM (від англ. Capital Asset Price Model) ринок цінних паперів розглядається з погляду двох основних характеристик: очікуваної норми прибутку й ризику, в якій функцію міри виконує коефіцієнт систематичного ризику ( $\beta$ ).

Під час використання моделі CAPM існують такі припущення:

- інвестори оцінюють інвестиційні портфелі на основі очікуваної норми прибутку та її середньоквадратичного відхилення;
- інвестори у виборі портфеля віддають перевагу тому, який за інших рівних умов має більш очікувану норму прибутку;
- інвестори не бажають ризикувати, а тому, здійснюючи вибір, вони віддають перевагу портфелю, який за рівних інших умов має найменше середньоквадратичне відхилення;
- існує безризикова (з невеликим ступенем ризику, яким можна знехтувати) відсоткова ставка, за якої інвестор може надати позику (інвестувати) або взяти в борг грошові ресурси;
- безризикова відсоткова ставка однакова для всіх інвесторів;
- інвесторам притаманні однорідні очікування, тобто вони однаково оцінюють очікувану норму прибутку, середньоквадратичні відхилення та коваріації норм прибутків цінних паперів.

Згідно з цими припущеннями, за моделлю CAPM розглядається граничний випадок, коли всі інвестори володіють однією й тією ж інформацією та однаково оцінюють перспективи цінних паперів, а це означає, що вони однаково аналізують отриману інформацію.

Досліджуючи колективну поведінку всіх інвесторів на ринку, можна виявити характер рівноважної залежності між ризиком і прибутковістю кожного цінного паперу. Як наслідок, доходимо висновку, що згідно з допущеннями, пропонованими у моделі CAPM, кожен інвестор розподіляє свої ресурси серед ризикованих цінних паперів у тій самій відносній пропорції, збільшуючи безризикову позику чи кредитування з метою досягнення найкращої для нього комбінації ризику і прибутковості. Ця властивість моделі називається теоремою розподілу, яка стверджує, що оптимальна для інвестора комбінація ризикованих активів не залежить від його ставлення до ризику і прибутку.

За методом – модель CAPM прибуток певного підприємства може бути прогнозовано на основі розрахунку:

$$R_e = R_f + \beta \cdot (R_m - R_f), \quad (6.5)$$

де  $R_e$  – очікувана ставка дисконту або прибутку на власний вкладений капітал;

$R_f$  – безризикова ставка прибутку. Визначається, як правило, виходячи зі ставки прибутків за довгостроковими урядовими облігаціями;

$R_m$  – середньострокова ставка прибутку або ринкової премії. Визначається як перевищення ставки прибутку за всією сукупністю акцій, що котируються на фондовому ринку, над безризиковою ставкою прибутку. Для економічно розвинених країн дорівнює 6–7 % твердої валюти;

$\beta$  – коефіцієнт, що визначається або статистичним методом у разі наявності тривалого періоду обороту акцій або за компаніями-аналогами чи експертним шляхом аналізу декількох десятків чинників, що характеризують ризик вкладення в кожну компанію.

Кумулятивний підхід – заснований на безризиковій ставці прибутку, до якого послідовно додаються премії за ризик за шістьма-сімома категоріями. Оцінюються такими чинниками: якість керування, розмір компанії, структура пасивів, усталеність прибутку.

Оцінка за кожним критерієм проводиться на основі порівняння з компаніями-аналогами. Аналізуючи різні показники та пропонуючи різні раціональні гіпотези, які, можливо, будуть застосовані в майбутньому, можна всебічно проаналізувати різні наявні альтернативні інвестиції (стратегії, варіанти).

Є доцільним використання одного із методів багатокритеріального аналізу та оптимізації.

Для повнішого врахування невизначеності та зумовленого цим ризику необхідно взяти до уваги й те, що в процесі обчислень показників ефективності інвестицій, зокрема, згідно з обраними показниками, використовуються чинники, які важко спрогнозувати, але саме вони спричиняють ризик: темпи інфляції, ціни, попит тощо.

Способи оцінювання інвестиційного ризику пов'язані з описом інформаційної невизначеності вихідних даних проекту. Якщо вихідні параметри мають імовірнісний опис, то показники ефективності інвестицій трактуються як випадкові величини зі своїми ймовірнісними розподілами. Однак, чим меншим є обсяг статистичної інформації щодо тих чи інших параметрів, чим меншою є інформативність відомостей щодо стану ринкового середовища; чим нижчий рівень інтуїтивної активності експертів, тим складніше обґрунтовувати будь-які типи ймовірностей в інвестиційному аналізі.

#### **6.4 Регулювання ризику в довгостроковому інвестуванні**

Довгострокове інвестування на певному етапі розвитку ринкових відносин стає одним із основних елементів національної економічної політики, спрямованої на розвиток промислового виробництва. Від створення сприятливих умов для потенційних інвесторів, промислових підприємств і приватних підприємців, що є споживачами інвестиційного капіталу, багато в чому залежить пожвавлення загального рівня активності певного інвестиційного процесу (табл. 6.1).

Для достовірної та об'єктивної кількісної оцінки інвестиційного ризику потрібна інформаційна база. Основними її джерелами є законодавчі акти й нормативно-довідкова документація, відомості первинного і зведеного бухгалтерського обліку, матеріали оперативного і статистичного обліку, маркетингова інформація, звітність, інженерно-технічна документація, висновки аудиторських і консалтингових фірм. У межах завдань інформаційного забезпечення аналітик здійснює збір й обробку відомостей щодо внутрішнього фінансово-економічного становища підприємця, а також займається оцінкою частки зовнішньої риночної інформації.

На практиці трапляються ситуації, коли підприємство оцінює ризик окремої довгострокової інвестиції.



Таблиця 6.1 – Ризики у довгостроковому інвестуванні

Типи ризику в залежності від умов фінансування і комбінацій інвестиційних проектів	Фінансування інвестиційних проектів цілком за рахунок власних засобів			Інвестиційний капітал, що складається з інвестиційного (власне) та боргових засобів фінансування
	Бізнес-ризик			
	одиничні інвестиційні проекти	портфель інвестицій підприємства		бізнес-ризик + фінансовий ризик
	проектний ризик	загальний ризик підприємства		
несистематичний		систематичний		
чинники, що сприяють виникненню ризику	Специфічні чинники ризику: – судові позови; – страйки персоналу; – активність конкурентів; – технологічні інновації		Макроекономічні (зовнішні) чинники ризику	специфічні макроекономічні та фінансові чинники ризику
основні показники, які використовуються для оцінки ризику та невизначеності	очікувана рентабельність; коефіцієнт варіації; операційний важіль; стандартне відхилення	коефіцієнт кореляції; стандартне відхилення портфеля інвестицій	необхідна рентабельність і показники, що використовуються за методом CAPM	рентабельність акціонерного капіталу, рентабельність інвестицій, ціна акціонерних і боргових джерел фінансування

У цьому разі оцінюється ступінь проектного ризику, який розглядається як невизначеність щодо отримання очікуваних інвестиційних результатів, які для цього варіанту обумовлюються певними капіталовкладеннями – специфічними і загальними для всіх учасників ринку макроекономічними факторами ризику.

Бізнес-ризик – це узагальнююче поняття, що охоплює всі типи невизначеності, яка з’являється під впливом специфічних і макроекономічних факторів ризику. Отже, бізнес-ризик характеризується зміною в отриманні очікуваних результатів інвестиційного проекту, за винятком залежності від умов його фінансування.

Основні підходи й засоби управлінського впливу на зниження інвестиційного ризику, які застосовують на практиці, наступні:

- регулювання і контроль за співвідношенням постійних і змінних витрат;
- цінове регулювання;
- керування розміром фінансового важеля, що ґрунтується на регулюванні й контролі власних і боргових джерел фінансування;
- диверсифікація інвестиційних активів;
- ретельна проробка стратегії інвестиційного розвитку з урахуванням найсприятливіших варіантів оподаткування;
- регулювання оптимального обсягу реалізації, контроль за використанням і станом виробничого потенціалу підприємства;
- гнучке регулювання виплатами дивідендів і розробка прийнятої для підприємства облікової політики;
- комплексне використання фінансових методів і важелів з метою ефективнішого керування інвестиційним розвитком.

### ***Контрольні питання***

- 1 Назвіть рейтингові методи вибору альтернатив фінансових рішень.
- 2 Дайте визначення ризику інвестицій в умовах невизначеності.
- 3 Охарактеризуйте диверсифікованість портфеля цінних паперів в умовах ризику.
- 4 У чому полягає кількісна оцінка ризикованості проектів?
- 5 У чому полягає моделювання економічного ризику?

## 7 БАНКРУТСТВО ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ

### 7.1 Поняття банкрутства та його правове забезпечення

Сучасний економічний стан характеризується фінансовою нестабільністю, інфляцією, фазами спаду, депресії, що циклічно повторюються, незначним зростанням обсягу виробництва. У цих умовах результати діяльності будь-якого підприємства, що залежить від безлічі факторів, істотно коливаються. Це призводить до того, що одні підприємства відносно вдало проходять традиційні для «життєвого циклу» стадії зростання, а інші, вичерпавши можливості протистояння тенденціям стагнації і депресії, кризі взаємних неплатежів, наближаються до банкрутства чи банкрутують.

Багато в чому неплатежі в економіці спричинені, крім факторів зовнішнього характеру, нераціональним управлінням господарською діяльністю самих підприємств, неефективним використанням позикових коштів, тобто факторами внутрішнього характеру.

Загальна неплатоспроможність обмежує і робить нездійсненними чи принаймні малоефективними будь-які дії з виведення нашої економіки з кризового стану.

Існує низка проблем у діяльності підприємств, які є основним об'єктом мікроекономічної політики держави, що впливають на глибину промислової кризи. Основні з них є:

- неефективність системи управління підприємствами;
- низький рівень відповідальності керівників перед засновниками за наслідки рішень, що приймаються, збереження та ефективного використання ресурсів підприємств, а також фінансово-господарські результати їхньої діяльності;
- відсутність ефективного механізму використання постанов судів, особливо щодо звернення із стягнення майна боржника;
- незабезпеченість єдності підприємства як майнового комплексу, що знижує його інвестиційну привабливість;
- високі витрати на утримання об'єктів соціально-культурного призначення і житлово-комунального господарства;
- наявність на підприємствах давно застарілих технологічних ліній виробництва, що істотно впливає на конкурентоспроможність продукції підприємств;
- відсутність достовірної інформації щодо фінансово-економічного стану підприємств для акціонерів та керівників підприємств, потенційних інвесторів і кредиторів, а також для органів виконавчої влади.

Перелічені вище проблеми, які призводять до економічної нестабільності, збільшують значення та роль антикризового управління підприємством.

Антикризове управління – це система управління підприємством, яка має комплексний характер та спрямована на запобігання або ліквідацію несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розробки й реалізації на підприємстві спеціальної програми, яка має стратегічний характер та дозволяє ліквідувати тимчасові ускладнення, зберегти та укріпити ринкові позиції за будь-яких обставин, спираючись насамперед на власні ресурси.

Антикризове управління включає два різновиди управління: запобіжну функцію управління і управління в умовах кризи. Запобіжна функція управління виникає у разі появи «слабких» сигналів стосовно кризових ситуацій та спрямоване на запобігання розвитку кризи. Кризове управління здійснюється за наявності кризових ситуацій на підприємстві. Найбільш несприятливою з погляду підприємства кризовою ситуацією є його банкрутство.

Банкрутство підприємств – це останній етап розвитку кризової ситуації.

Банкрутство підприємств є поширеним явищем в економіці, однак його наслідки для держави можуть бути різні. З одного боку, негативне функціонування фінансово нестійких підприємств призводить до погіршення економічної ситуації в Україні, з іншого – зникнення одного з таких підприємств може призвести до порушення технологічного ланцюжка у виробництві, збільшення соціальної напруженості в регіоні тощо.

Банкрутство, з одного боку – це механізм повернення боргів кредиторів або наслідок глибокої фінансової кризи й неплатоспроможності підприємства, певна система природного добору тощо, з іншого, може бути методом нечесної конкурентної боротьби. Також банкрутство можна розглядати як систему протидій кризовим явищам, яка забезпечує можливість фінансового оздоровлення підприємств.

Оскільки українські підприємства діють здебільшого у правовому полі України, то необхідно проаналізувати розуміння цього поняття українськими законодавцями.

Умови та показник відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом та застосування ліквідаційної процедури визнається Законом України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом», Господарським процесуальним кодексом України, іншими законодавчими актами України.

Згідно з Законом України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» (Закон № 784–XIV від 30.06.1999 р.), банкрутство – визнана господарським судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність та задовольнити визнані судом вимоги кредиторів не інакше, як через застосування ліквідаційної процедури.

Законодавство про банкрутство має виконувати три основні функції:

- запобігати непродуктивному використанню активів підприємства;
- реабілітувати підприємства, які опинилися на межі банкрутства, маючи значні резерви для успішної фінансово-господарської діяльності в майбутньому;
- сприяти найповнішому задоволенню претензій кредиторів.

Процедура ліквідації підприємства у зв'язку з банкрутством становить особливий інтерес для підприємств, бухгалтерів, аудиторів. Адже цей процес зумовлений недосконалим законодавством, що спричиняє на практиці безліч проблем.

Банкрутство завжди зачіпає інтереси багатьох суб'єктів фінансово-господарських відносин:

- підприємств-кредиторів, які мають встигнути заявити свої вимоги і претензії для того, щоб вони були враховані під час погашення боргів за рахунок майна банкрута;
- найманих працівників, з якими у першу чергу мають бути здійснені розрахунки, а також забезпечені певні гарантії у разі звільнення;
- підприємств, що можуть виконувати функцію санаторів і тому зацікавлені у створенні досконалого механізму банкрутства.

Банкрутство – це складний процес, який може бути охарактеризований з різних боків: юридичного, управлінського, організаторського, фінансового, обліково-аналітичного.

Власне, процедура банкрутства є кінцевою стадією невдалого функціонування підприємства, якій, зазвичай, передують стадії нормальної ритмічної роботи й невеликих фінансових ускладнень. Банкрутство рідко буває несподіваним, особливо для досвідчених фінансистів та менеджерів, які намагаються регулярно відслідковувати тенденції у розвитку власних підприємств і найважливіших контрагентів та конкурентів.

Кризові ситуації, що виникають унаслідок відсутності відповідних профілактичних заходів, можуть призвести до надмірної розбалансованості економіки підприємства й нездатності продовжувати фінансове забезпечення виробничого процесу, що кваліфікується як банкрутство підприємства.

Останні роки для туристичної галузі як України, так і інших держав світу виявилися складними через низку причин, зокрема, світову фінансову кризу, що призвела до зростання політичної та економічної нестабільності в окремих країнах (Греція, Італія, Єгипет тощо), які є туристично привабливими й мають розвинену інфраструктуру та користуються великим попитом у туристів. Виверження вулканів в Ісландії (2010 р.) призвело до закриття повітряного простору у багатьох країнах: Великобританії, Ірландії, Латвії, Франції, Данії, Бельгії, Швеції, Голландії, Фінляндії, частково Німеччині та Чехії, Норвегії та Польщі внаслідок чого постраждали не тільки туристи й туристичні підприємства, а й інші галузі економіки. Унаслідок цих та низки інших чинників відбулося банкрутство великих туроператорів – України, Болгарії, Британії тощо (табл. 7.1).

Вони займалися переважно виїзним туризмом, що призвело до виникнення їхнього банкрутства та низки проблем і для інших учасників ринку туристичних послуг, зокрема туристів (передчасне виселення з номерів, труднощі під час повернення назад до рідної країни авіатранспортом, зменшення рівня завантаження готелів тощо). Це обумовлює необхідність приділення на державному рівні правовому регулюванню фінансового забезпечення відповідальності туристичних підприємств, зокрема в Україні.

Економічна криза в країні, зрозуміло, припиняє іноземні інвестиції і знижує експорт товарів в цю країну, що призводить до зменшення числа бізнес-туристів у готелях.

Таблиця 7.1 – Банкрутство найбільших туроператорів світу

<b>Країна</b>	<b>Назва</b>	<b>Рік банкрутства</b>
Британський туроператор	Holidays 4 UK	2011
Шотландський туроператор	Globespan	2009
Британський туроператор	Flight Options	2010
Український туроператор	ВАТ «Туристична компанія «Анекс Тур Україна»	2011
Російський туроператор	«Куда.ru»	2009
Український туроператор	ВАТ «Карія Тур»	2010
Російський туроператор	«Вояж-Люкс»	2008
Болгарський туроператор	Туристичний холдинг «Алма тур»	2011
Російський туроператор	«Де Тур»	2008
Естонський туроператор	Estour	2011
Туристичний підрозділ групи компаній Tasdemir Group (Турція)	Туристичний агент ВАТ «ЕТА Україна»	2011

На завантаження готелів в курортних регіонах впливають такі чинники: швидка зміна моди на відпочинок, труднощі отримання візи, умови роботи транспортних компаній.

Наприклад, заборона польотів над Європою літаків радянського виробництва з підвищеним рівнем шуму неодмінно призведе до часткового перерозподілу потоків вітчизняних туристів з європейських курортів на турецькі та єгипетські.

Спад попиту на туристичні послуги в останні роки дозволив по іншому переглянути та оцінити ситуацію попереднього безпрецедентного розвитку. Як вказує проведений аналіз показників розвитку туризму за останні двадцять років, туризм справді швидко відновлюється, дво-, трирічні спади є нетиповими, позитивна динаміка може бути вже на наступний після кризового рік, що засвідчує про надзвичайну стійкість туристичного попиту, який коливається під дією загрози безпеки, уразливістю перед форс-мажорними ситуаціями та пов'язаним із цим збільшенням вартості турів.

На сьогодні досить розповсюдженим є використання процесу банкрутства як інструменту нечесної конкурентної боротьби, крім того деякі нечесні (непорядні) підприємці застосовують процедури банкрутства як засіб виведення активів підприємства, несплати податків, економії на витратах тощо.

## **7.2 Система заходів запобігання банкрутству**

Ринкова економіка, яка протягом багатьох десятиліть і століть є основою розвитку західних країн, розробила визначену систему контролю, діагностики й по змозі – захисту підприємств від повного краху, або систему запобігання банкрутству й підтримки підприємства (рис. 7.1).

Універсальність цієї системи робить її придатною для застосування в Україні. Однак варто зважати на особливості національної економічної політики, механізм захисту підприємств і запобігання їхнього банкрутства.

Система запобігання банкрутства містить низку логічних причинно-наслідкових організаційних і методичних процедур, які забезпечуються державними органами влади.

Вихідним пунктом системи є встановлення принципів і цілей, які мають бути досягнуті внаслідок функціонування її механізмів.

Основна ланка цієї системи – об'єктивна необхідність у доведенні структури виробництва до реального платоспроможного попиту, що формується ринком.

Мета створення і приведення в дію системи запобігання банкрутству в Україні – необхідність структурної перебудови всієї економіки відповідно до

ринкового попиту населення за умови досягнення прибуткової діяльності основних структур, які виробляють товари та послуги.



Рисунок 7.1 – Система запобігання банкрутству підприємства

Як свідчить світова практика, досягнення зазначеної мети відбувається у разі дотримання таких основних принципів:

- встановлення єдиної стабільної та надійної для всіх суб'єктів господарювання системи комерційних взаємовідносин у ситуації банкрутства підприємств;
- надання боржникам, що виконують свої зобов'язання, можливості поновити свою діяльність;
- створення системи заходів для відродження бізнесу;
- створення механізму регулювання фінансових справ фірм боржників із метою їхнього оздоровлення без припинення бізнесу;
- створення комерційної і правової систем для залучення до роботи надійних партнерів і формування процедури вирішення фінансових суперечок;
- збереження перспективних підприємств, які мають фінансові ускладнення (у тих випадках, де це можливо й економічно доцільно);



– створення механізмів, які надійно захищають інтереси всіх учасників системи банкрутства у разі ліквідації збанкрутілого підприємства.

Цей перелік принципів функціонування системи запобігання банкрутству спрямований на збереження підприємств, які мають шанси на виживання і пристосування до потреб ринку.

Здатність підприємства адаптуватись до зміни зовнішніх (соціальних) і внутрішніх (технологічних) факторів є гарантією не лише виживання, але й розквіту. Як стверджують західні спеціалісти, у класичній ринковій економіці зовнішні фактори зумовлюють 1/3, а внутрішні – 2/3 усіх випадків банкрутств. Однак варто зазначити, що сучасній Україні властива зворотна пропорційність впливу цих факторів.

Отже, необґрунтована економічна політика уряду, некеровані інфляційні процеси, тотальна економічна криза, спад ділової активності в економіці найбільше впливають на результати діяльності підприємств насамперед через недосконалість законодавчої бази.

### **7.3 Антикризове управління діяльністю підприємств туристичної індустрії**

Кризові ситуації можуть виникнути на будь-якій стадії життєвого циклу підприємства, що є особливістю існування господарюючих суб'єктів у ринкових умовах. Можна виділити різні типи криз: криза стратегії, криза результатів діяльності, криза ліквідності. Визначення типу кризи сприяє вибору першочергових завдань, напрямів і методів перетворень.

Невчасне виявлення кризових явищ обмежує сферу діяльності з їхнього подолання.

Ринкова економіка виробила широку систему фінансових методів попередньої діагностики та можливості захисту підприємства від банкрутства, яка отримала назву антикризове фінансове управління.

Основною метою антикризого фінансового управління є швидке відновлення платоспроможності та відновлення достатнього рівня фінансової стійкості підприємства з метою запобігання банкрутства.

Основними функціями антикризого управління є:

- вивід підприємства з кризового стану;
- мінімізація втрат від кризи;
- здійснення комплексу заходів запобігання кризовим явищам.

Підприємства повинні бути здатними до правильної і своєчасної трансформації структури свого бізнесу, постійно проводити адекватні стратегічні й

оперативні зміни. Головне завдання фінансового оздоровлення підприємств у рамках активної стратегії – освоєння нових ринків збуту, для забезпечення якого реалізуються заходи з проведення маркетингу.

Із метою запобігання банкрутства на підприємстві розробляється спеціальна політика антикризового фінансового управління, реалізація якої передбачає:

- періодичне вивчення фінансового стану підприємства з метою раннього виявлення ознак його кризового розвитку, що характеризують загрозу банкрутства;
- визначення масштабів кризового стану підприємства;
- вивчення основних факторів, що зумовлюють кризовий розвиток підприємства;
- формування цілей та вибір основних механізмів антикризового фінансового управління у разі загрози банкрутства;
- застосування внутрішніх механізмів фінансової стабілізації підприємства;
- вибір ефективних форм санації підприємства;
- фінансове забезпечення ліквідаційних процедур у разі банкрутства підприємства.

До основних принципів системи контролю антикризового управління належать:

– рання діагностика симптомів кризи в діяльності підприємства. Варто приділити увагу походженню кризи на підприємстві, оскільки вона загрожує існуванню підприємства й пов'язана з відчутними втратами його власників. Можливість настання кризи має бути діагностовано на найраніших стадіях із метою своєчасного використання можливостей нейтралізації;

– необхідність реакції на ознаки кризи. Кожна ознака має схильність до розширення з кожним новим економічним циклом і генерує нові ознаки, супровідні йому раніше, ніж будуть застосовані механізми антикризового управління;

– відповідність реакції підприємства на ступінь реалістичності загрози його фінансовій і ринковій позиції. Система механізмів нейтралізації загрози банкрутства значною мірою пов'язана з витратами чи втратами. Тому рівень цих витрат і втрат має бути відповідним до рівня загрози банкрутства підприємства;

– повна реалізація внутрішніх можливостей ухилення підприємства від стану кризи. У боротьбі із загрозою банкрутства підприємство повинне зважати виключно на внутрішні можливості.

Ефективне антикризове управління (ризик-менеджмент) починається з адекватної оцінки потенційної загрози й передбачення розмірів її шкоди та впливу. Ці передбачення надають можливість вчасно виробити відповідні рішення для подальших дій.

Існує чотири типи дій, необхідних для ефективного кризового менеджменту, які в англійській літературі традиційно називаються «запобігання», «готовність», «реакція» та «відновлення» (ЗГРВ). Федерація кризового менеджменту США вживає терміни «зменшення», «готовність», «реакція» і «відновлення» (RRRR: Reduction, Readiness, Response, Recovery). Ефективний кризовий менеджмент синтезує всі чотири типи дій (ЗГРВ).

Завдання антикризового управління визначаються стадією кризи і, внаслідок цього, формується ієрархічна система взаємопов'язаних завдань. Формування теоретичних основ антикризового управління передбачає насамперед:

- розробку теорії кризи підприємства як макроекономічної системи;
- виділення типів і різновидів криз, причин та наслідків їхнього виникнення;
- дослідження генезису розвитку;
- виявлення індикаторів окремих фаз та стадій криз.

Досягнення завдань антикризового управління припускається проводити за трьома блоками (етапами), які між собою пов'язані: діагностика, санація та профілактика.

В антикризовому управлінні найважливішими є наступні прийоми:

- запобігання кризи, підготовка до її появи (превентивні заходи);
- вичікування зрілості кризи на базі надійного прогнозування для успішного вирішення проблем її подолання;
- протидії кризовим явищам, уповільнення її процесів (активна оборона);
- стабілізація ситуації за допомогою використання резервів, додаткових ресурсів на основі заздалегідь розроблених заходів антикризового управління;
- розрахунок ризику на стратегічний період;
- створення умов усунення наслідків кризи;
- повне подолання кризового становища;
- організація системи спостереження за можливостями повторення кризових явищ.

Метою антикризового управління є запобігання та передбачення небезпеки виникнення кризи, аналізу її симптомів, засобів зниження негативних факторів.

Сутність антикризового управління полягає в наступному:

- кризам можна запобігати, передбачати та викликати їх;
- кризи певною мірою можливо пришвидшувати та пригальмовувати;
- до кризи необхідно готуватися;
- кризи можуть бути керованими до певного моменту.

Своєчасно відреагувати на кризу та використати механізми захисту від неї можливо, якщо система антикризового управління передбачатиме використання системи раннього запобігання та реагування (СРПР).

Система раннього запобігання та реагування – це особлива інформаційна система, за допомогою якої керівництво підприємства отримує інформацію стосовно потенційної загрози діяльності, яка може насуватися як із зовнішнього, так із внутрішнього середовища.

Ця система спрямована на проведення комплексу заходів для запобігання фінансовій кризі та банкрутству підприємства. Процес створення системи раннього запобігання складається з таких етапів:

- визначення сфер спостереження;
- визначення індикаторів раннього запобігання, які можуть вказувати на розвиток того чи іншого негативного процесу;
- визначення цільових показників та інтервалів зміни стосовно кожного індикатора;
- формування завдань для центрів обробки інформації (розробка висновків щодо впливу тієї чи іншої інформації на діяльність підприємства);
- формування інформаційних каналів забезпечення інформаційного зв'язку між джерелами інформації та системою раннього реагування, між системою та її користувачами – керівниками всіх рівнів.

На сьогодні визначають дві системи раннього запобігання, орієнтовані на внутрішні та зовнішні параметри діяльності.

Зовнішня система заздалегідь прогнозує загрози, наприклад з боку контрагентів. На базі цієї системи будується система управління ризиками, яка складається з таких блоків:

- ідентифікація ризику;
- оцінка ризиків;
- нейтралізація ризиків.

Внутрішня система спрямовує свої зусилля на виявлення відхилень усередині підприємства. Одним із головних завдань системи є виявлення загрози банкрутства. Основне завдання полягає в своєчасній розробці контрзаходів, спрямованих на подолання на підприємстві негативних тенденцій, що можуть призвести до банкрутства.

Почати аналіз системи раннього запобігання можна з вивчення темпів зростання показників. До того ж гарним інструментом для діагностики є застосування «золотого правила» економіки підприємства, що виражається так:

$$Tr_{\pi} > Tr_{B} > Tr_{A} , \quad (7.1)$$

де  $Tr\pi$  – темп росту прибутку;  
 $TrB$  – темп росту виручки;  
 $TrA$  – темп росту активів.

Порушення цього правила безпосередньо не є доказом подальшого банкрутства, але може свідчити про негативні тенденції у діяльності підприємства.

Для цього розіб'ємо нерівність на систему нерівностей:

$$\begin{cases} Tr\pi > TrB \\ TrB > TrA \end{cases} \Rightarrow \begin{cases} Tr\pi > Tr(\pi + Z_{пс} + Z_{зм}) \\ Tr(\pi + Z_{пс} + Z_{зм}) > TrA \end{cases} \quad (7.2)$$

де  $Z_{пс}$  – постійні витрати;  
 $Z_{зм}$  – змінні витрати.

Поглянувши на рівняння 7.2, помітимо, що в разі порушення «золотого правила», якщо  $Tr\pi < (Tr\pi + TrZ_{пс} + TrZ_{зм})$ , збільшуються розмір змінних та постійних витрат, які зазнало підприємство. До того ж, якщо деталізувати витрати, то буде цілком очевидно, що прибуток залежить від обсягу реалізованої продукції, власне так, як і змінні витрати. Тому збільшення постійних витрат без збільшення обсягів реалізації є сигналом для керівництва стосовно майбутнього погіршення фінансового стану.

*Антикризове управління* – це, насамперед, збереження і зміцнення конкурентної спроможності підприємства, запобігання банкрутства чи в умовах неплатоспроможності повернення дієздатності, перетворення його на діюче.

Прогнозування банкрутства як незалежна проблема виникла в передових капіталістичних країнах (насамперед у США) відразу після закінчення другої світової війни. Приріст кількості банкрутств у зв'язку з гострим зменшенням військових замовлень сприяв цьому. Цілком звичайно, була проблема можливості апріорного визначення умов, що ведуть фірму до банкрутства.

Міжнародні дослідження довговічності компаній, проведені у 90-х рр. XX ст. у Великобританії, відкрили цікаву закономірність: 80 % компаній стають банкрутами та ліквідуються, не проіснувавши навіть трьох років. Стрімко зростають труднощі в управлінні у період між шостим та восьмим роками життя компанії. А до 9-10 років доживають на більше 4-5 % компаній.

Спочатку це питання розв'язували на емпіричному рівні, що призводило до істотних помилок.

Перші серйозні спроби розробити ефективний метод прогнозування банкрутства почались у 60-х рр. минулого сторіччя завдяки розвитку комп'ютерної техніки.

Більшість доступної інформації щодо моделей прогнозування ґрунтується на дослідженнях, опублікованих професорами університетів. Критерій, що використовується для оцінки повноцінності моделей, – це класифікація компанії як банкрута чи не банкрута порівняно з фактичним відомим статусом компанії.

Однією з найперших моделей прогнозування ймовірності банкрутства вважається двофакторна модель Е. Альтмана. Вона базується на двох ключових показниках: поточній ліквідності та частки позикових коштів, від яких залежить ймовірність банкрутства підприємства. Ці показники, помножені на вагові значення коефіцієнтів, отримані емпіричним шляхом і результати підсумовані з постійною величиною. Якщо  $Z < 0$  ймовірність банкрутства наближується до нуля, а якщо  $Z > 0$  ймовірність банкрутства зростає.

Однак ця модель не забезпечує всебічної оцінки фінансового стану підприємства, а тому можливі відхилення прогнозу банкрутства від реальності.

Згодом в 1968 р. Едвардом Альтманом було запропоновано п'ятифакторну модель оцінки ймовірності банкрутства. Модель побудовано за допомогою апарату мультиплікативного дискримінантного аналізу. Вона дозволяє розділити господарських суб'єктів на потенційних банкрутів і небанкрутів. Під час її побудови Альтман досліджував 66 підприємств, 33 з яких збанкрутували в період з 1946 по 1965 рр., а інші продовжували ефективну діяльність. Модель Альтмана має такий вигляд:

$$Z = 1,2k_1 + 1,4k_2 + 3,3k_3 + 0,6k_4 + k_5, \quad (7.3)$$

- де  $k_1$  – відношення оборотних активів до загальної суми активів;
- $k_2$  – відношення нерозподіленого прибутку до суми активів;
- $k_3$  – відношення операційного прибутку до суми активів;
- $k_4$  – відношення ринкової вартості акції до суми заборгованості;
- $k_5$  – відношення виручки до суми активів.

При  $Z > 2,99$  визначається стійкий стан підприємства, при  $Z < 1,81$  – нестійкий стан, а при значенні показника в межах  $1,81 < Z < 2,99$  – невизначений стан.

У 1983 році Е. Альтман модифікував свою модель і внаслідок отримав наступне:

$$Z = 0,717k_1 + 0,847k_2 + 3,107k_3 + 0,42k_4 + 0,995k_5, \quad (7.4)$$

Коефіцієнт Альтмана належить до тих, які широко використовують. Однак, якщо його уважно вивчити, можна встановити окремі недоліки, оскільки питома вага оборотних активів пов'язана з кризою управління, відношення ринкової

вартості акцій до суми заборгованості характеризує настання фінансової кризи, а інші – економічної.

Інша модель, що застосовує дискримінантний аналіз для визначення вагових коефіцієнтів – модель Романа Ліса, яка має наступний вигляд:

$$Z = 0,063x_1 + 0,0692x_2 + 0,057x_3 + 0,01x_4, \quad (7.5)$$

де  $x_1$  – відношення оборотних активів до загальної суми активів;

$x_2$  – відношення операційного прибутку до суми активів;

$x_3$  – відношення нерозподіленого прибутку до суми активів;

$x_4$  – відношення власного капіталу до позикового капіталу.

Критичне значення показника складає 0,037. Якщо значення перевищує критичне значення, підприємство перебуває у нормальному стані, якщо менше, то підприємство знаходиться в критичному стані.

Моделі, що прогнозують нездатність підприємства вчасно відповідати за своїми зобов'язаннями, використовують різні підходи для передбачення цієї неспроможності.

У. Бівер – один із перших дослідників, що використав кореляційний аналіз для визначення дискримінації між невдалими і вдалими фірмами впродовж п'яти років. Проаналізовані У. Бівером змінні дали змогу дійти висновку, що грошовий потік є одним із найважливіших чинників, що використовуються в прогнозуванні неплатоспроможності. Для точнішої діагностики банкрутства моделлю У. Бівера доцільно розглядати тренди показників.

У таблиці 7.2 наведені показники, формули для розрахунку та інтервальні значення, які свідчать про ймовірність настання банкрутства.

Таблиця 7.2 – Розрахунок коефіцієнту Бівера

Показники	Розрахунок	Значення		
Коефіцієнт Бівера	$\frac{\text{Чистий прибуток - амортизаційні відрахування}}{\text{Довгострокові зобов'язання + поточні зобов'язання}}$	0,4-0,45	0,17	-0,15
Рентабельність активів	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Активи}} \cdot 100$	6-8	4	-22
Фінансовий леверидж	$\frac{\text{Довгострокові зобов'язання + короткострокові зобов'язання}}{\text{активи}}$	$\leq 37$	$\leq 50$	$\leq 80$
Коефіцієнт покриття активів чистим обіговим капіталом	$\frac{\text{Власний капітал - необоротні активи}}{\text{активи}}$	0,4	< 0,3	0,06
Коефіцієнт покриття	$\frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	$\leq 3,2$	$\leq 2$	$\leq 1$
Ймовірність банкрутства		Стала компанія	За 5 років до банкрутства	За 1 рік до банкрутства



Вченими, використовуючи багатомірний дискримінантний аналіз, було побудовано декілька моделей діагностики. Найбільшої популярності набули метод рейтингової оцінки та модель Іркутської державної академії.

Метод рейтингової оцінки фінансового стану підприємства запропоновано Р. Ф. Сайфуліним. Використання цієї моделі передбачає використання рейтингового числа.

$$R = 2k_0 + 0,1k_{пл} + 0,08k_i + 0,45k_m + k_{пр}, \quad (7.6)$$

де  $k_0$  – коефіцієнт забезпеченості власними коштами;

$k_{пл}$  – коефіцієнт поточної ліквідності;

$k_i$  – інтенсивність обігу капіталу, що авансується, яка характеризує обсяг реалізації продукції, що припадає на одну грошову одиницю коштів вкладених у діяльність підприємства;

$k_m$  – відношення прибутку від реалізації до величини виручки від реалізації;

$k_{пр}$  – рентабельність власного капіталу.

Якщо  $R > 1$ , то підприємство знаходиться в задовільному стані, у протилежному випадку – в незадовільному.

Наступною розглянемо модель Спрінгейта, для якої критичним значенням  $Z \in 0,862$ , а при  $Z < 0,862$  підприємство є потенційним банкрутом.

$$Z = 1,03A + 3,07B + 0,66C + 0,4D, \quad (7.7)$$

де  $A$  – відношення робочого капіталу до вартості активів;

$B$  – відношення чистого прибутку до загальної вартості активів;

$C$  – відношення чистого доходу до вартості активів;

$D$  – відношення виручки до загальної вартості активів.

Узагальнена модель діагностики також будується на основі дискримінантної функції, сама модель має декілька критичних значень, що характеризують різні ступені стійкості підприємства.

$Z > 2$  – фінансова стійкість;

$2 > Z > 1$  – рівновага;

$1 > Z > 0$  – загроза банкрутства;

$0 > Z$  – підприємство напівбанкрут.

Розрахунок проводиться за формулою:

$$Z = 1,5 x_1 + 0,08 x_2 + 10,0 x_3 + 5,0x_4 + 0,3x_5 + 0,1x_6, \quad (7.8)$$

де  $x_1$  – відношення грошового потоку до загальних зобов'язань;

$x_2$  – відношення валюти балансу до зобов'язань;

$x_3$  – відношення прибутку до валюти балансу;

- $x_4$  – відношення прибутку до виручки;
- $x_5$  – відношення запасів до виручки;
- $x_6$  – відношення виручки до валюти балансу.

Ще одним способом діагностики ймовірності банкрутства, заснованим на порівняльній оцінці, є метод Скоуна, який передбачає перелік питань для діагностики. Якщо позитивних відповідей отримано більше п'яти, компанія зазнає ускладнень. Якщо ж їх більше восьми, фінансова ситуація на підприємстві складна:

- компанії менше п'яти років;
- компанія працює в циклічній галузі;
- поточні зобов'язання перевищують оборотні активи;
- відношення сукупних зобов'язань до власних коштів перевищує 100 %;
- за останні чотири роки виручка збільшилася понад 50 %;
- резерви негативні й за модулем перевищують вартість власного капіталу;
- компанія переїжджає;
- «творчий» бухгалтерський облік;
- збільшення відношення зобов'язань до власних коштів;
- часта зміна банку та аудиторів;
- голова ради директорів і виконавчий директор є однією особою;
- поточні зобов'язання перевищують довгострокові;
- облік і звітність надмірно документалізовані або нестандартні.

Хоча наведені вище методи належать до іншої групи, ґрунтуються вони, як і методи, розроблені на основі багатомірного дискримінантного аналізу, на основі звітності підприємств. Це стверджує про необхідність детального вивчення звітності досліджуваного підприємства.

### ***Контрольні питання***

- 1 Що є зовнішньою ознакою банкрутства?
- 2 Які існують зовнішні резерви для фінансового оздоровлення підприємства туристичної індустрії?
- 3 Наведіть та охарактеризуйте внутрішні резерви для фінансового оздоровлення підприємства туристичної індустрії.
- 4 Що передбачає попередження банкрутства?
- 5 На що спирається діагностика банкрутства?
- 6 Які методи найчастіше використовуються для оцінки ймовірності банкрутства?

## ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

**Аналіз ризику** – це методологія, за допомогою якої невизначеність, що властива, зокрема, найважливішим показникам, які характеризують основні техніко-економічні параметри господарської діяльності й розглядаються в контексті майбутнього, піддається аналізу з метою оцінення впливу ризику на відповідні результати.

**Диверсифікація** – це процес розподілу інвестиційних коштів між різними об'єктами вкладення капіталу. Метою диверсифікації та створення портфеля активів є зниження ризику недоотримання доходу і стабілізація доходів.

**Інвестиційний портфель** – це сукупність цінних паперів та інших активів, придбаних інвестором.

**Ліквідність** – це здатність активів використовуватись як безпосередній засіб платежів чи швидко перетворюватися в грошову форму без суттєвої втрати своєї поточної (теперішньої) вартості.

**Лімітування** – це встановлення ліміту, тобто верхньої межі часу, коштів тощо.

**Невизначеність** – фундаментальна характеристика недостатньої забезпеченості процесу прийняття економічних рішень знаннями стосовно певної проблемної ситуації. Невизначеність можна трактувати та деталізувати як недостовірність (ефект «марева»), неоднозначність (ефект «нечіткості», «розпливчастості»).

**Несистематичний (специфічний) ризик** певного активу – ризик, який не залежить від стану ринку та є специфічним щодо певного акціонерного підприємства. Цей ризик піддається управлінню (зменшенню) шляхом створення портфеля інвестицій, тобто він є диверсифікованим. Несистематичний ризик містить галузевий та фінансовий ризики.

**Попередження ризику** – це досить ефективний засіб, який, однак, тільки в окремих випадках дає змогу зменшити (уникнути) ризик в менеджменті.

**Прийняття ступеня ризику** – це полишення ризику за менеджером (інвестором), тобто на його відповідальності. Вкладаючи засоби в певну справу, менеджер має бути впевненим, що є можливості покриття можливих збитків або вони йому не загрожують.

**Ризик** – це економічна категорія, яка відображає характерні особливості сприйняття зацікавленими суб'єктами економічних відносин об'єктивно існуючих невизначеності та конфліктності, іманентно притаманних процесам цілепокла-

дання, управління, прийняття рішень, оцінювання, що обтяжені можливими загрозами та невикористаними можливостями.

**Ризик ліквідності** – це специфічна форма ризику, пов'язаного (зумовленого) з низькою ліквідністю об'єктів інвестування (володіння майном, активами) чи з великим періодом інвестиційного процесу. Тобто це ризик щодо можливості збитків під час реалізації майна, нерухомості, цінних паперів або інших товарів, пов'язаних зі зміною оцінки їхньої якості та (або) споживчої вартості.

**Ризикологія** – наука, що вивчає основні закономірності, принципи та інструментарій виявлення, врахування, оцінювання та управління ризиком, який відображає характерні особливості сприйняття зацікавленими суб'єктами господарювання об'єктивно існуючих невизначеності, конфліктності, іманентно притаманних процесам цілепокладання, оцінювання, управління об'єктами ризику, які обтяжені можливими загрозами та невикористаними можливостями.

**Ринковий портфель** – це портфель, який містить всі цінні папери, і в якому частка кожного паперу відповідає його відносній ринковій вартості. Відносна ринкова вартість кожного цінного паперу рівна її сукупній ринковій вартості, поділеній на суму сукупних ринкових вартостей усіх цінних паперів.

**Розподіл ризику** полягає в тому, щоб, наприклад, покласти певну частку відповідальності за ризик на того співучасника реального інвестиційного проекту, який здатний його контролювати краще за інших. Передача ризику може здійснюватись також шляхом укладення ф'ючерсного контракту.

**Систематичний ризик** – це ризик, пов'язаний із мінливістю ціни (норми прибутку) окремого активу, що спричинена загальним ринковим коливанням цін. А тому його ще називають ринковим ризиком. Причиною виникнення його є зовнішні події, що впливають на весь ринок: зміна відсоткових ставок, економічний спад, падіння загально ринкових цін, інфляція, політичні кризи, зокрема війни тощо.

**Теорія гри** – це розділ сучасної математики, що вивчає математичні моделі прийняття рішень за умов невизначеності, конфліктності, тобто в ситуаціях, коли інтереси сторін (гравців) або протилежні, або не співпадають, хоча й не є протилежними.

**Технологія управління ризиками** – це системне поєднання кваліфікаційних навичок, обладнання, інфраструктури, інструментів і технічних знань, необхідних для управління ризиками.

**Уникнення ризику** – просте ухилення від певного заходу, обтяженого надмірним (катастрофічним) ризиком. Однак уникнення ризику для менеджера

(інвестора) нерідко означає відмову від прибутку, що пов'язане з ризиком невикористаних можливостей.

**Управління ризиками** – це необхідність використовувати в управлінській діяльності різноманітні підходи, процеси, заходи, які дають змогу певною мірою (наскільки це можливо) прогнозувати можливість настання ризикованих подій і домагатися зниження ступеня ризику до допустимих меж.

## СПИСОК ДЖЕРЕЛ

1. Асаул А. Н. Организация предпринимательской деятельности : учеб. пособие / А. Н. Асаул. – Хмельницкий : СИБ, 2011. – 391 с.
2. Белогуров В. П. Основы управления : учеб. пособие / В. П. Белогуров. – Харьков : Консум, 2003. – 238 с.
3. Бойчик І. М. Економіка підприємства : навч. посібник / І. М. Бойчик. – Київ : Атака, 2002. – 478 с.
4. Бузько И. Р. Экономический риск и управление инновационной деятельности предприятия / И. Р. Бузько. – Киев : ЦУЛ, 2006. – 135 с.
5. Буянов В. П. Рискология. Управление рисками : учеб. пособие / В. П. Буянов, К. А. Кирсанов, Л. М. Михайлов. – М. : Экзамен, 2003. – 381 с.
6. Вітлінський В. В. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком / В. В. Вітлінський, П. І. Верченко. – Київ : ДЕМІУР, 2000. – 292 с.
7. Вітлінський В. В. Аналіз, оцінка і моделювання економічного ризику / В. В. Вітлінський. – Київ : ДЕМІУР, 1996. – 211 с.
8. Вітлінський В. В. Економічний ризик і методи його вимірювання / В. В. Вітлінський. – Київ : ДЕМІУР, 1996. – 397 с.
9. Власова В. М. Основы предпринимательской деятельности / В. М. Власова. – М., 2010. – 265 с.
10. Война О. А. Економічний ризик : Математичні моделі та методи керування : навч. посібник / О. А. Война. – Київ : ЦУЛ, 2001. – 98 с.
11. Воробьев С. Н. Управленческие решения : учеб. пособие / С. Н. Воробьев. – М. : Юнити, 2003. – 316 с.
12. Воронцовский А. В. Управление рисками : учеб. пособие / А. В. Воронцовский. – СПб., 2004. – 457 с.
13. Гамза В. А. Рискосый спектр коммерческих организаций / В. А. Гамза, Ю. Ю. Екатеринославский. – М. : Экономика, 2012. – 105 с.
14. Гончаров І. В. Ризик та прийняття управлінських рішень / І. В. Гончаров. – Харків : Основа, 2003. – 159 с.
15. Гранатуров В. М. Ризики підприємницької діяльності. Проблеми аналізу / В. М. Гранатуров. – Київ : Зв'язок, 2000. – 152 с.
16. Гуменюк В. В. Страхування діяльності туристичних підприємств / В. В. Гуменюк // Фінанси України. – 2012. – № 4. – С. 128-135.
17. Клименюк М. М. Управління ризиками в економіці / М. М. Клименюк, І. А. Брижань. – Київ : Просвіт, 2009. – 253 с.

18. Корнійчук М. Т. Ризик і надійність : економіко-стохастичні методи й алгоритм побудови та оптимізації систем / М. Т. Корнійчук, І. К. Совгус. – Київ : Просвіт, 2007. – 210 с.
19. Кочетков В. Н. Экономический риск и методы его измерения / В. Н. Кочетков. – Киев, 2003. – 64 с.
20. Лагуста М. Г. Риски в предпринимательской деятельности / М. Г. Лагуста, Л. Г. Шаршукова. – М., 1998. – 234 с.
21. Машина Н. И. Экономический риск и методы его измерения : учеб.-метод. пособие / Н. И. Машина. – Донецк : Юго-Восток, 2004. – 191 с.
22. Молот В. Є. Чинники ринкової невизначеності у поведінці підприємств / В. Є. Молот. – Дніпропетровськ, 2002. – 227 с.
23. Мочорний С. В. Основи підприємницької діяльності : посібник / С. В. Мочорний, О. А. Устенко, С. І. Чеботар. – Київ : Академія, 2001. – 280 с.
24. Охріменко О. О. Проблеми формування страхового захисту підприємницької діяльності у сфері туризму в Україні / О. О. Охріменко // Зовнішня торгівля: право та економіка. – 2011. – № 4. – С. 126-131.
25. Писаревський І. М. Управління ризиками : навч. посібник / І. М. Писаревський, О. Д. Стешенко. – Харків : ХНАМГ, 2008. – 124 с.
26. Рудніченко Є. М. Оцінювання та моделювання впливу суб'єктів митного регулювання на систему економічної безпеки підприємства: [монографія] / Є. М. Рудніченко. – Луганськ : Промдрук, 2014. – 389 с.
27. Стешенко О. Д. Удосконалення управління ризиками в підприємницької діяльності / О. Д. Стешенко, Є. О. Швирьова // Комунальне господарство міст. – 2011. – № 98. – С. 424-428.
28. Стешенко О. Д. Оптимізація витрат готельного господарства / О. Д. Стешенко, В. В. Юр'єв // Комунальне господарство міст. – 2013. – № 108. – С. 563-570.
29. Сулим М. В. Економічний ризик та методи його вимірювання / М. В. Сулим. – Львів, 2003. – 195 с.
30. Устенко О. Л. Предпринимательские риски : Основы теории, методология оценки и управления / О. Л. Устенко. – Киев, 1996. – 142 с.
31. Уткин Э. А. Управление рисками предприятия : учеб.-практ. пособие / Э. А. Уткин, Д. А. Фролов. – М. : ТЕИС, 2013. – 247 с.
32. Цветкова Е. В. Риски в экономической деятельности : учеб. пособие / Е. В. Цветкова. – СПб., 2008. – 62 с.
33. Чернова Г. В. Практика управления рисками на уровне предприятия / Г. В. Чернова. – СПб. : Питер, 2005. – 148 с.

34. Чернов В. А. Анализ коммерческого риска / [Под ред. М. И. Баканова]. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 127 с.
35. Чмир Ю. В. Роль страхування фінансових ризиків у сфері туризму України [Електронний ресурс] / Ю. В. Чмир. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/2\\_KAND\\_2008/Economics/25939.doc](http://www.rusnauka.com/2_KAND_2008/Economics/25939.doc).
36. Шевчук О. Б. Ризики підприємницької діяльності: проблеми аналізу / О. Б. Шевчук. – Київ : Зв'язок, 2000. – 149 с.
37. Школа І. М. Розвиток туристичного бізнесу регіону : навч. посібник / [За ред. проф. І. М. Школи]. – Чернівці : ЧТЕІ КНТЕУ, 2012. – 680 с.
38. Школа І. М. Менеджмент туристичної індустрії : навч. посібник / [За ред. проф. І. М. Школи]. – Чернівці : ЧТЕІ КНТЕУ, 2003. – 662 с.



*Навчальне видання*

**ПИСАРЕВСЬКИЙ** Ілля Матвійович,  
**СТЕШЕНКО** Олена Дамирівна

## **РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ У ТУРИЗМІ**

Навчальний посібник для вищих навчальних закладів

Відповідальний за випуск *Ю.В. Краснокутська*

Редактор *В. І. Шалда*

Комп'ютерне верстання *Г. О. Павлова*

Дизайн обкладинки *Т. А. Лазуренко*

Підп. до друку 16.06.2016  
Друк на ризографі  
Зам. №

Формат 60×84/16  
Ум. друк. арк. 5,8  
Тираж 50 пр.

Видавець і виготовлювач:  
Харківський національний університет  
міського господарства імені О. М. Бекетова,  
вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002  
Електронна адреса: [rectorat@kname.edu.ua](mailto:rectorat@kname.edu.ua)  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:  
ДК № 5328 від 11.04.2017 р.