

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЙ

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач випускової кафедри
Ушенко Наталя Валентинівна
“ _____ ” _____ 2020р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)
ВИПУСКНИКА освітнього ступеня МАГІСТРА
ЗА СПЕЦІАЛЬНІСТЮ 076 «ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА
БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ»
ОСВІТЬО-ПРОФЕСІЙНОЮ ПРОГРАМОЮ «ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА
БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЇ»

Тема: «Управління підприємницькими ризиками підприємства»

Виконавець: студентка ПБ-201МЗ СИЧОВА ІРИНА ЮРІЇВНА

(студент, група, прізвище, ім'я, по-батькові, підпис)

Керівник: к.е.н., доцент ТЕРЕЩЕНКО Е.Ю.
(науковий ступіть, вчене звання, прізвище, ім'я, по-батькові, підпис)

Нормо-контролер: _____
(ПБ) (підпис)

Київ 2020

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФЕБА

Кафедра: економіки та бізнес-технологій

Спеціальність: «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітньо-професійна програма: «Підприємництво та бізнес-технології»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
Ушенко Наталя Валентинівна
« ___ » _____ 2020р.

ЗАВДАННЯ

на виконання кваліфікаційної роботи студента

Сичової Ірини Юріївни

(ПІБ випускника в родовому відмінку)

1. Тема кваліфікаційної роботи «Управління підприємницькими ризиками підприємства»

затверджена наказом ректора від « ___ » _____ 201_р.№ ___ / ___

2. Термін виконання роботи: з «05» жовтня 2020р. до «22» грудня 2020р.

3. Вихідні дані до роботи: відкриті інтернет-ресурси; фахові наукові публікації; аналітичні, економічні, дослідницькі, інформаційні та статистичні дані ТОВ «Галеон Тревел»; дані засобів масової інформації та інші джерела інформації; фінансова звітність та звіт про фінансовий стан ТОВ «Галеон Тревел» за 2017-2019рр.

4. Зміст пояснювальної записки: теоретико-методичні аспекти управління підприємницькими ризиками підприємства; аналітична оцінка ризиків ТОВ «Галеон Тревел»; створення системи управління підприємницькими ризиками ТОВ «Галеон Тревел».

5. Перелік обов'язкового графічного матеріалу: підходи до визначення сутності поняття «підприємницькі ризики»; процес управління підприємницькими ризиками підприємства; вплив підприємницьких ризиків на діяльність підприємства; методи оцінки ризиків.

6. Календарний план-графік.

№ пор.	Завдання	Термін виконання роботи		Відмітка керівника про виконання	
		Дата початку	Дата закінчення	Підпис	Дата виконання
1	Вступ	05.10.20	11.10.20		08.12.20
2	РОЗДІЛ 1. Теоретико-методичні аспекти управління підприємницькими ризиками підприємства	12.10.20	25.10.20		22.10.20
3	РОЗДІЛ 2. Аналіз управління підприємницькими ризиками ТОВ «Галеон Тревел»	28.10.20	08.11.20		06.11.20
4	РОЗДІЛ 3. Удосконалення системи управління підприємницькими ризиками ТОВ «Галеон Тревел»	08.11.20	18.11.20		18.11.20
5	Передзахист	19.11.20	19.11.20		19.11.20
6	Оформлення пояснювальної записки, графічного матеріалу, подання кваліфікаційної роботи на кафедру, перевірку на плагіат	02.12.20	10.12.20		10.12.20
7	Рецензування роботи. Оформлення документів до захисту	15.12.20	15.12.20		15.12.20
8	Захист кваліфікаційної роботи в ЕК	22.12.2020			22.12.20

7. Дата видачі завдання: «05» жовтня 202__ р.

Керівник кваліфікаційної роботи: _____
(підпис керівника)

Терещенко Е.Ю.
(П.І.Б.)

Завдання прийняв до виконання: _____
(підпис випускника)

Сичова І.Ю.
(П.І.Б.)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи Сичової І.Ю. «Управління підприємницькими ризиками підприємства»: 122 сторінок, 12 рисунків, 25 таблиць, 63 використаних джерел, 6 додатків.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ РИЗИКАМИ, РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ, СИСТЕМА, ЗАГРОЗИ, РИЗИКИ, ЗАХОДИ.

Об'єкт дослідження – процес управління підприємницькими ризиками ТОВ «Галеон Тревел».

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні аспекти системи управління підприємницькими ризиками підприємства.

Мета кваліфікаційної роботи – полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління підприємницькими ризиками підприємства ТОВ «Галеон Тревел».

Методи дослідження – індукції та дедукції, спостереження та узагальнення порівняння, причинно-наслідковий, метод експертних оцінок, статистичні, табличні, графічні методи та інші.

Отримані результати та їх новизна – полягає в розробленні та впровадженні адаптивної інформаційної системи управління підприємницькими ризиками для підприємства.

Рекомендації щодо використання результатів – удосконалену систему та заходи щодо управління підприємницькими ризиками рекомендується застосовувати під час проведення наукових досліджень, у навчальному процесі, практичній діяльності та для аналізу та оцінювання рівня впливу ризиків на діяльність підприємства.

Галузь застосування і ступінь впровадження матеріалів кваліфікаційної роботи - матеріали кваліфікаційної роботи можна використовувати на будь-яких підприємствах.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1	10
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1.Сутність підприємницьких ризиків підприємства.....	11
1.2.Причини та передумови виникнення підприємницьких ризиків на підприємствах.....	21
1.3.Методи управління підприємницькими ризиками сучасних підприємств.....	28
Висновки до розділу 1.....	52
РОЗДІЛ 2	55
АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ГАЛЕОН ТРЕВЕЛ»	55
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Галеон Тревел».....	55
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Галеон Тревел».....	67
2.3. Виявлення підприємницьких ризиків на ТОВ «Галеон Тревел».....	78
Висновки до розділу 2.....	85
РОЗДІЛ 3	88
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ РИЗИКАМИ ТОВ «ГАЛЕОН ТРЕВЕЛ»	88
3.1. Оцінка впливу ризику на розвиток туристичної сфери.....	88
3.2. Моделювання оцінки підприємницьких ризиків ТОВ «Галеон Тревел».....	93
3.3. Пропозиції щодо удосконалення системи управління підприємницькими ризиками ТОВ «Галеон Тревел».....	100
Висновки до розділу 3.....	120
ВИСНОВКИ	122
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	126
ДОДАТКИ	132

ВСТУП

Сьогодні соціально-економічні умови в Україні не стабільні, це говорить про те, що ведення бізнесу на даний момент стає все складнішими та більш ризиковим явищем. Ризик неминуче супроводжує всі сфери діяльності і напрямки будь-якої організації, яка функціонує в умовах ринку, так як є невід'ємною частиною економічного, політичного, соціального життя суспільства. І у зв'язку з розвитком ринкових відносин підприємницьку діяльність в нашій країні доводиться здійснювати в умовах наростаючої невизначеності ситуації і мінливості економічного середовища.

Підприємства працюють в різних умовах конкурентного середовища, маючи різне внутрішнє середовище, рівень виробничого потенціалу, кадровий склад тощо. У зв'язку з цим, кожному підприємству притаманні ризики, що характерні тільки для даної компанії, а також пов'язані зі специфікою виробничої, комерційної, фінансової та інших видів діяльності. Необхідно своєчасно їх виявляти, визначати ймовірність і час настання, а також можливий збиток.

Проблема управління ризиками дуже актуальна, тому що ризик притаманний будь-якій сфері людської діяльності, так як пов'язаний з безліччю умов і факторів, що впливають на позитивний результат прийнятих рішень. Будь-яка дія, що впливає на майбутнє, має невизначений результат, так і діяльність будь-якого підприємства пов'язана з небезпекою появи непередбачуваних втрат. Саме тому для кожної компанії важливо передбачити зміну факторів і умов, які здатні надати вплив на її функціонування.

Сутність поняття "підприємницькі ризики" розглянута в працях вітчизняних та зарубіжних вчених. Існує багато визначень даного поняття. Більшість науковців дотримуються класичної теорії, Дж. Мілль [41], Н. Сеньйор [52], Ф. Найт [41], Л. Растригін [51], Б. Райзберг [50], Н.П. Любушин

[35], В.Н. Салін [55], В.Г. Медведєв[37] а саме - як збитки, які наносяться здійсненню рішення.

Отже, існує велика кількість підходів, доцільність застосування котрих при визначенні сутності підприємницьких ризиків все ще вимагає обґрунтування. Тому саме це зумовило вибір даної теми, постановку мети та завдання дослідження.

Мета і завдання виконання кваліфікаційної роботи.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад та розробки практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління підприємницькими ризиками підприємства ТОВ «Галеон Тревел».

Таким чином, виходячи з поставленої мети, основними завданнями кваліфікаційної роботи є:

- розглянути сутність управління підприємницькими ризиками;
- обґрунтувати причини та передумови виникнення підприємницьких ризиків;
- систематизувати методи управління підприємницькими ризиками
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Галеон Тревел»;
- проаналізувати фінансово-економічний стан ТОВ «Галеон Тревел»
- виявити підприємницькі ризики на ТОВ «Галеон Тревел»
- надати оцінку впливу ризиків на діяльність туристичної сфери
- здійснити моделювання оцінки ризиків підприємства ТОВ «Галеон Тревел»;
- надати пропозиції щодо удосконалення системи управління підприємницькими ризиками в ТОВ «Галеон Тревел».

Об'єктом дослідження є: процес управління підприємницькими ризиками ТОВ «Галеон Тревел»

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти системи управління підприємницькими ризиками підприємств.

Методи дослідження. Теоретичною основою дослідження стали наукові праці українських та зарубіжних вчених з проблем теорії та практики управління підприємницькими ризиками. Методологічну та теоретичну базу склали методи наукового пізнання відповідно до мети, завдання, об'єкта та предмета кваліфікаційної роботи.

Таким чином, були використані: методи індукції та дедукції (для визначення поняття «підприємницькі ризики», підходів та завдань управління ризиками(підрозділ 1.1)); метод спостереження (для виявлення причин та передумов виникнення ризиків (підрозділ 1.2)), метод порівняння (для дослідження методичних підходів управління підприємницькими ризиками підприємств(підрозділ 1.3)); графічні методи (для аналізу ключових підходів до визначення поняття «підприємницькі ризики»(підрозділ 1.1) та для аналізу динаміки показників фінансового стану(підрозділ 2.2)); метод ідентифікації ризиків (зادля виявлення ризиків на підприємстві «Галеон Тревел» (підрозділ 2.3), причинно-наслідковий метод (у процесі оцінювання підприємницьких ризиків ТОВ «Галеон Тревел», та визначенні загроз(підрозділ 3.2)), метод експертних оцінок (для призначення коефіцієнтів важливості(підрозділ 3.3)).

Інформаційну базу дослідження становлять: нормативно-правові акти України; дані Державної служби статистики України; відкриті інтернет-ресурси; фахові наукові публікації; аналітичні, економічні, дослідницькі, інформаційні та статистичні дані ТОВ «Галеон Тревел»; дані засобів масової інформації та інші джерела інформації; звіт про фінансовий стан ТОВ «Галеон Тревел» за 2017-2019рр.

Наукова новизна проведеного дослідження полягає у розробленні і впровадженні заходів щодо підвищення ефективності управління підприємницькими ризиками ТОВ «Галеон Тревел», а саме:

дістали подальшого розвитку:

– методичний підхід до оцінки ефективності управління підприємницькими ризиками, який представляє собою алгоритм послідовних дій формування управлінського рішення щодо заходів і мінімізації

підприємницьких ризиків;

– алгоритм мотиваційного механізму що дозволяє знижувати загрози і мінімізувати наслідки ризиків викликаних діями або бездіяльністю працівників підприємницьких структур.

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що був здійснений фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства, якісний та кількісний аналіз підприємницьких ризиків, проведена ідентифікація ризиків за допомогою SWOT-аналізу, а також здійснена оцінка основних ризиків ТОВ «Галеон Тревел» на підставі яких були визначені заходи щодо оптимізації та зниження ризиків і загроз на підприємстві.

Апробація отриманих результатів. Результати дослідження були апробовані на XX Міжнародній науково-практичній конференції «Політ» (м. Київ, НАУ, 1-3 квітня 2020р.); X міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні проблеми економіки та бізнесу» (м. Київ, НАУ, 29 жовтня 2020 року).

Публікації. За результатами дослідження була підготовлена та опублікована одна наукова стаття у фаховому журналі категорії «Б», загальний обсяг публікацій 0,5 д.а.

Обсяг і структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку бібліографічних посилань використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність підприємницьких ризиків підприємства

Теорія і практика підприємництва сьогодні знаходиться на новому етапі розвитку, який визначається глобалізацією, трансформацією системи економічних зв'язків між господарськими суб'єктами, а також цифровізацією всіх сфер людської діяльності. Це не може не відзначитися і на такому процесі, як виникнення і модифікація ризиків і їх вплив на підприємницьку діяльність. Управління підприємницькими ризиками ускладнюється через поточне становище економіки в світі та зміни в політичній сфері.

В умовах трансформації підприємницьких ризиків існуючі методи і механізми управління перестають відповідати сучасним реаліям глобалізації та цифровізації. Під впливом стрімкого інноваційного розвитку і цифрової трансформації суспільства у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємницької діяльності відбуваються зміни, що призводять до виникнення нових ризиків. Недостатня наукова опрацьованість даних питань актуалізує наукові дослідження, спрямовані на формування і наукове обґрунтування нових умов, що забезпечують розвиток підприємницького середовища національної економіки на основі ефективного управління ризиками.

Теоретичні та практичні аспекти управління підприємницькими ризиками досліджувалися в роботах вітчизняних і зарубіжних вчених: Кірцнер І., Костроміна В.І., Кримплен М., Лавренчук Е.Н., Обухова А.А., Скотта Б., Сміта А., Харламова Т.Л., Хорвата П., Шумпетер, В. Абчук, В. М. Гранатуров, Л. Растрингін, Б. Райзберг, М.Г. Лапуста, Л.Г. Шаршукова та інші.

Загальноприйнятого економічного визначення поняття «ризик» до теперішнього часу не визначено, так само як і фундаментальних робіт, які

розкривають сутність і зміст економічної категорії «підприємницький ризик». Отже, розглянемо класичну і неокласичну теорії підприємницького ризику.

У класичній теорії підприємницький ризик ототожнюється з математичним очікуванням втрат, які можуть статися в результаті обраного рішення. Ризик тут, це - збиток, який наноситься здійсненням даного рішення. Таке одностороннє тлумачення сутності ризику викликало різке заперечення у частини зарубіжних економістів, що спричинило за собою вироблення іншого розуміння змісту підприємницького ризику [1] .

У тридцяті роки минулого століття економістами А. Маршалл і А. Пігу було розроблено основи неокласичної теорії підприємницького ризику. Основи цієї теорії полягають у наступному: підприємець, що працює в умовах невизначеності, прибуток якого є випадкова змінна, при укладанні угоди керується двома критеріями [35] .

- розмірами очікуваного прибутку;
- величиною її можливих коливань.

Згідно неокласичної теорії, для підприємця прибуток того ж очікуваного розміру, але пов'язаний з можливими втратами є менш цікавим.

Серед вітчизняних дослідників немає єдиної думки щодо визначення ризику. В. М. Гранатуров визначає ризик як об'єктивно-суб'єктивну економічну категорію, що характеризує невизначеність кінцевого результату діяльності внаслідок можливого впливу на нього ряду об'єктивних та суб'єктивних факторів, які не враховувалися при його плануванні. Л. Растригін і Б. Райзберг визначають ризик як збиток, можливі втрати, дотримуючись тим самим класичної теорії підприємницького ризику [49-50] .

М.Г. Лапуста і Л.Г. Шаршукова вважають, що ризик виникає при будь-яких видах підприємницької діяльності, пов'язаних з виробництвом продукції, товарів і послуг, їх реалізацією, товарно-грошовими і фінансовими операціями, комерцією, а також здійсненням науково-технічних проектів [30] .

Аналіз численних визначень ризику дозволяє виявити основні моменти, які є характерними для ризикової ситуації, такі, як:

- випадковий характер події, який визначає, який з можливих результатів реалізується на практиці;

- наявність альтернативних рішень;

- ймовірність виникнення збитків;

- ймовірність отримання додаткового прибутку.

- небезпека можливої, імовірної втрати ресурсів або частини доходів, обумовлена невизначеністю зовнішнього середовища, в порівнянні з варіантом, розрахованим на раціональне використання ресурсів у конкретній підприємницькій діяльності.

У таблиці 1.1 представлено трактування різних авторів поняття «ризик».

Таблиця 1.1

Трактування різними авторами поняття «підприємницький ризик»

Автори	Трактування поняття
Дж. Мілль, [38] І. Сеньйор [51]	Ризик - ймовірність збитків і втрат від прийнятого рішення і стратегії діяльності. Він ототожнюється з математичним очікуванням втрат, які можуть статися в результаті обраного рішення. Ризик тут ні що інше, як збиток, який наноситься здійсненням даного рішення.
Н. П. Любушин [34]	Визначає ризик як, ймовірність того, що підприємець зазнає втрат у вигляді додаткових витрат понад передбачених прогнозом, програмою його дій або отримає доходи нижчі за ті, на які він розраховував.
Ф. Найт [40]	Розрізняє два види ризиків: ризики, об'єктивна ймовірність яких злічена, і які можуть бути застраховані; і ризики, об'єктивна ймовірність яких незліченні, які пояснюють існування специфічного доходу підприємців
В.Н. Салін [54] В.Г. Медведєв[36]	Ризик - це діяльність, пов'язана з подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору, в процесі якої є можливість кількісно і якісно оцінити ймовірність досягнення передбачуваного результату. Отже, ризик - це непередбачувана загроза економічній безпеці та стійкості функціонування підприємства
Ю. М. Бахрамов [2]	Розглядає поняття ризик як агреговану ймовірнісну категорію. Ризик визначають як ймовірність недоотримання прибутку в порівнянні з прогнозованим варіантом або виникнення збитків.

Джерело: складено автором на основі використаних джерел

Йозеф Шумпетер, пов'язуючи ризик і підприємництво, вказував, що якщо ризики не враховуються в господарському плані, вони стають джерелом, з одного боку, прибутку, з іншого боку – збитків [62] .

Законодавством встановлено, що підприємницька діяльність є ризиковою, дії учасників підприємництва не можуть бути з повною визначеністю

розраховані і здійснені [20] . Іншими словами, для отримання економічного прибутку підприємець свідомо йде на прийняття ризикового рішення.

Багато рішень доводиться приймати в умовах невизначеності, коли необхідно вибирати напрямок дій з декількох можливих варіантів, здійснення яких складно передбачити. Тобто у підприємницькій діяльності невизначеність і ризик укладають в собі протиріччя між планованим і дійсним.

Однак в економічній літературі не встановлюється відмінності між поняттями «ризик» і «невизначеність». Але їх слід розмежовувати. Ризик характеризує таку ситуацію, коли настання невідомих подій досить імовірно і може бути оцінено кількісно, а невизначеність - коли ймовірність настання таких подій оцінити заздалегідь неможливо. На практиці, рішення, прийняте підприємцем, майже завжди пов'язане з ризиком, який обумовлений наявністю ряду непередбачених факторів невизначеності. Об'єктивність ризику пов'язана з наявністю факторів, існування яких не залежить від дії підприємців.

Отже, в ринковій економіці ризик - ключовий елемент підприємництва. При вирішенні господарських завдань він завжди проявляється в умовах невизначеності, яка має імовірнісний характер отримання прибутку або виникнення втрат і збитків.

Синтезуючи думки вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів вважаємо доцільним під поняттям «підприємницький ризик» розуміти наступне: це потенційна можливість отримання збитків у будь-якому виді підприємницької діяльності.

У той же час, відмова від ризику - це неможливість отримання прибутку, неможливість почати підприємницьку діяльність. Отже, завдання полягає в тому, щоб вести ефективну підприємницьку діяльність, а це означає вміти передбачати можливі ризики у своїй діяльності.

Таким чином, на основі проведеного аналізу літературних джерел та з урахуванням факту, що сучасні бізнес-структури функціонують в умовах мінливого зовнішнього середовища вважаємо доцільним уточнити визначення поняття підприємницький ризик, як небезпеку потенційно можливої, імовірної

втрати ресурсів або недоотримання доходів у порівнянні з варіантом, який розрахований на раціональне використання ресурсів у даному виді підприємницької діяльності.

Підприємництво - це процес створення нового товару (послуги), що здійснюється в умовах обмеженості ресурсів, на базі конструктивного управління, спрямованого на те, щоб випередити конкурентів через використання нових технологічних можливостей, нових джерел сировини, створення нового ринку готової продукції, нових галузей виробництва. В рамках даного напрямку особлива увага приділяється таким характеристикам ризиків, як ентропійність; ієрархічність та комплексність. На нашу думку, дві останні характеристики властиві не всім ризикам, а тільки ризикам, схильним до кумуляції, коли формується складний інтегральний ризик з групи більш простих ризиків [6].

Теорія нерівноважних (ентропійних) процесів економічного розвитку в порівнянні з класичними теоріями ринкової рівноваги дозволяє досліджувати закономірності появи і зростання ризиків більш детально. У рівноважних системах ризику - це відхилення від початкового стану, яке для всіх елементів системи має однакову ймовірність і дорівнює сумі ризиків підсистем. У ентропійних системах ризику проявляються і описуються інакше, так як різні елементи мають різну ймовірність.

Ентропійність особливо властива ризикам інвестиційної діяльності, так як при розбіжності бажання високого прибутку і дійсності високих збитків, смертності більшості малих венчурних фірм, цілей високої капіталізації і результату катастрофічного збитку, досягнення результату інвестування інновації завжди багатоваріантно, отже, існує множинна можливість мінімізувати втрати (витрати) і максимізувати користь в інноваційних інвестиціях. Подібна багатоваріантність і обумовлює ентропійність цих ризиків [6].

Необхідно відзначити, що сутність ризику проявляється в його функціях:

- регулятивної, яка стимулює діяльність (конструктивний і

неконструктивний ризику);

- захисної, яка служить демпфером від невиправданих рішень.

Регулятивна функція має два аспекти: конструктивний і деструктивний. Перший проявляється в тому, що ризик при вирішенні економічних задач виконує роль каталізатора, особливо при реалізації інноваційних інвестиційних рішень. Другий аспект виражається в тому, що прийняття і реалізація рішень з необґрунтованим ризиком ведуть до авантюризму.

Захисна функція має також два аспекти: історико-генетичний і соціально-правовий. Зміст першого полягає в тому, що люди завжди стихійно шукають форми і засоби захисту від можливих небажаних наслідків. На практиці це проявляється в створенні страхових резервних фондів, страхуванні ризиків. Сутність другого аспекту полягає в необхідності впровадження в господарське, трудове, кримінальне законодавство категорій правомірності ризику.

Сутність і функції ризику формують такі риси ризику: суперечливість, альтернативність, небайдужість, загальність, факторність, ситуаційність тощо.

Суперечливість проявляється в тому, що, з одного боку, ризик має важливі економічні наслідки, оскільки прискорює суспільний технічний прогрес. З іншого боку, ризик веде до авантюризму, волюнтаризму, суб'єктивізму, породжує ті чи інші соціально-економічні та моральні витрати, якщо в умовах неповної вихідної інформації, ситуації ризику альтернатива вибирається без урахування об'єктивних закономірностей розвитку явища, по відношенню до якого приймається рішення.

Альтернативність передбачає необхідність вибору двох або декількох можливих варіантів рішень. Відсутність можливості вибору знімає питання про ризик. Там, де немає вибору, не виникає ризикована ситуація і, отже, не буде ризику.

Небайдужість ризику визначається тим, що ризик повинен зачіпати певну людину або організацію, які прагнули б не допустити небажаний для них розвиток подій. З цієї точки зору, цю характеристику ризику можна представити як суб'єкту орієнтованість.

Загальність ризиків соціально-економічного розвитку проявляється в тому, що вони - не тільки випадковий результат свідомої діяльності менеджера, а й необхідна умова існування економічних систем. Імовірність і можливість настання якісних змін соціально-економічних умов функціонування і розвитку систем різного рівня, які зачіпають інтереси організацій, завжди сприймаються ними як ризик.

Підприємницький успіх системи, її фінансовий стан багато в чому залежать від обліку в її діяльності факторів ризику, що мають місце як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі, - факторність.

Необхідно вміти розраховувати можливі межі ризику. Як правило, чим вище рівень ризику того чи іншого заходу, тим більше можливий прибуток. Тому до визначень ризику додають елемент ситуативності.

Порівняння наведених трактувань дозволяє зробити висновок про те, що ризик - це складне явище, що має безліч незбіжних, а іноді протилежних основ.

Підприємницьку діяльність супроводжують численні ризики, які суттєво впливають на результати діяльності економічного суб'єкта.

Випадковість можливостей. Ця характеристика ризику підприємницької діяльності пов'язана з практичним проявом теорії ймовірності, коли очікувані можливості прогнозуються з певним ступенем імовірності. При цьому у всіх можливостей можуть бути різні ступені ймовірності.

Небажаність очікуваних збитків. Дана характеристика ризику зумовлена тим, що будь-які очікувані збитки небажані, тому їх краще не допускати за допомогою превентивних заходів, приводячи їх рівень до прийнятної величини з урахуванням власних фінансових можливостей. Очікуваний рівень результативності операцій коливається в залежності від виду та рівня очікуваних збитків у достатньо широкому діапазоні [7] .

Перераховані вище характерні риси ризику необхідно доповнити такими рисами: суб'єктивність вибору людиною оцінених можливих альтернатив; недолік певної інформації, яка призводить до похибок в оцінці ступеня ймовірності кількості альтернативних фіналів; неможливість тривалого

уникнення очікуваних небезпек; незворотність наслідків дій; зростаючий масштаб через соціально-економічний прогрес, через накопичення регресного потенціалу; багатоваріантність і альтернативність очікуваних збитків або доходів; суперечливість негативних і позитивних наслідків дії.

Суб'єктивність вибору ризику. Незважаючи на те, що прояви ризику підприємницької діяльності мають об'єктивну природу, основний показник ризику підприємницької діяльності - рівень ризику - носить суб'єктивний характер. Як уже зазначалося, такі важливі властивості, як ймовірність і розмір матеріальної шкоди, є основою оцінки ризику. Суб'єктивність оцінки ризику обумовлена різним рівнем достовірності управлінської інформації, професійним досвідом і кваліфікацією фінансових менеджерів/ іншими факторами.

Недолік інформації став характерною рисою ризику тому, що ризик необхідно відрізняти від невизначеності в рамках інформаційного підходу. Якщо невизначеність пов'язана з тим, що результат не було визначено, розподіл ймовірностей залишалося невідомим (незмірна невизначеність), то ризик являє собою вимірювану невизначеність або вірогідну (стохастичну) визначеність при відомому розподілі випадкової величини ризикової ситуації. Тому, з нашої точки зору, ця характеристика пов'язана з неповним визначенням ризику, коли його ідентифікують. А процес ідентифікації покликаний трансформувати невизначеність в ризик [28] .

Незворотність наслідків дії, з одного боку, пов'язана з тим, що наслідки дії ризику відбуваються тоді, коли ризик вже трансформований в конкретний вид збитку або додаткового доходу. Пізно проводити превентивну мінімізацію і локалізацію ризику, превентивні заходи проводяться до реалізації ризику в конкретні наслідки.

З іншого боку, оскільки практично більшість великих довгострокових соціально-економічних прогресивних змін відноситься до необоротних процесів, то кількість ризиків в суспільстві має стійку тенденцію до абсолютного позитивного зростання. В оборотних суспільних процесах

масштаб ризиків залишається незмінним. У незворотних процесах ризику зростають.

Неможливість тривалого уникнення. Ця характеристика ризику підприємницької діяльності пов'язана з короткостроковою ефективністю уникнення ризику як методу управління ним при тимчасовій стабільній сприятливості зовнішніх умов. Але з плином часу цей метод управління ризиком призводить до великих втрат прибутку і капіталу через відмову здійснювати високоприбуткові і ризиковані операції. Більш того, ризики, від яких підприємство ухилилося, як правило, через певний час повертаються більш небезпечними, діють з ще більшою руйнівною силою. Останнє особливо властиво до ризиків масової і систематичної природи.

Дана характеристика ризику пов'язана з тим, що зростання масштабів економічної діяльності веде до постійних кількісних і якісних змін зв'язків і відносин, до яких як окремі індивіди, так і соціальні групи не можуть пристосуватися, тому зростає ризик їх соціальної і економічної деградації.

Ентропійність як міра ймовірності нерівноваги процесу. Ця характеристика ризику показує те, що підприємництво збиває рівноважний стан соціально-економічної системи, призводить систему до нової нерівноваги для формування наступного рівня рівноваги, забезпечуючи динамічність рівнів рівноваги. При цьому у різних сценаріях розвитку ризиків виникає різна ймовірність.

Суперечливість негативних і позитивних наслідків.

Ця характеристика ризику проявляється в тому, що, з одного боку, ризик справляє позитивний вплив на соціально-економічний і науково-технічний розвиток суспільства. З іншого боку, ризик веде до авантюризму, волюнтаризму, суб'єктивізму, гальмує соціально-економічний і науково-технічний прогрес, породжує різні витрати в умовах неповного і неадекватного обліку об'єктивних закономірностей розвитку. З третього боку, протиріччя негативних і позитивних наслідків з особливою силою проявляється в підприємницькій діяльності тоді, коли спекулятивні ризики домінують над

чистими ризиками в рамках всієї економічної діяльності, так як підвищується ймовірність не тільки негативних результатів, а й позитивних. Невизначеність як складна економічна категорія, пов'язана зі здійсненням підприємницької діяльності, проявляється у формі ризику, який має цілу низку характеристик [6].

Якщо узагальнити, то можемо визначити що, основні риси ризику це - суперечливість, альтернативність та невизначеність.

Така риса як суперечливість у ризику призводить до зіткнення об'єктивно існуючих ризикованих дій з їх суб'єктивною оцінкою.

Оскільки поруч із новаторськими ідеями, впровадженням нових перспективних видів діяльності, які прискорюють технічний прогрес і впливають на громадську думку і духовну атмосферу суспільства, йдуть консерватизм, догматизм, суб'єктивізм тощо.

Альтернативність ризику передбачає необхідність вибору з двох або декількох можливих варіантів рішень, напрямів, дій. Якщо можливість вибору відсутня, то не виникає ризикованої ситуації, а тому і ризику взагалі.

Невизначеністю називається неповнота або неточність інформації про умови реалізації рішення. Існування ризику безпосередньо пов'язано з наявністю невизначеності, яка неоднорідна за формою прояву і за змістом.

Основними причинами невизначеності є:

- Спонтанність природних процесів і явищ, стихійні лиха (землетруси, урагани, повені, посуха, мороз, ожеледь).
- Випадковість. Коли в подібних умовах одна і та ж подія відбувається неоднаково в результаті багатьох соціально-економічних і технологічних процесів.
- Наявність протиборчих тенденцій, зіткнення інтересів (військові дії, міжнаціональні конфлікти).
- Імовірнісний характер науково-технічного прогресу. Майже неможливо визначити конкретні наслідки тих чи інших наукових відкриттів, технічних винаходів.

– Неповнота, недостатність інформації про об'єкт, процес, явище. Ця причина призводить до обмеженості людини в зборі та переробці інформації, з постійною мінливістю цієї інформації.

– Обмеженість матеріальних, фінансових, трудових ресурсів при прийнятті та реалізації рішень; неможливість однозначного пізнання об'єкта при сформованому рівні і методі наукового пізнання.

Підприємницька діяльність здійснюється під впливом невизначеності зовнішнього середовища (економічного, політичного, соціального), безлічі змінних, контрагентів, осіб, поведінку яких не завжди можна передбачити з точністю [7].

Таким чином, ризик це всеохоплююче явище, властиве всім господарчим суб'єктам функціонуючим в умовах ринкових відносин.

Ризикова ситуація – це певна сукупність чинників ризику, які у єдності та взаємодії обумовлюють стан підприємства в конкретному навколишньому середовищі.

Основні умови ризикової ситуації: наявність невизначеності, наявність і необхідність вибору альтернатив, можливість оцінити ймовірність досягнення мети, відхилення від мети та невдачі. Виникненню ризикової ситуації може сприяти будь-яка зміна зовнішнього середовища підприємства або дії з боку самого підприємства. Виникнення ризикових ситуацій обумовлено тісним зв'язком зовнішніх і внутрішніх чинників ризику. Ризиковій ситуації сприяє присутність декількох альтернатив управлінського рішення та необхідність вибору однієї з них. Ризик в управлінні - це економічна категорія, що характеризує цілеспрямовану діяльність системи управління підприємством в умовах невизначеності, за яких існує ймовірність відхилення від досягнення поставлених цілей.

Під підприємницьким ризиком слід розуміти ризик, що виникає при будь-яких видах діяльності, пов'язаних з виробництвом продукції, товарів, послуг, їх реалізацією, товарно-грошовими, і фінансовими операціями, комерцією, здійсненням соціально-економічних і науково-технічних проектів.

Ризик характеризується як небезпека виникнення непередбачених втрат очікуваного прибутку, доходу або майна, грошових коштів у зв'язку з випадковою зміною умов економічної діяльності, несприятливими обставинами. Його величина вимірюється частотою, ймовірністю виникнення того чи іншого рівня втрат.

Необхідно визначити як виникають різноманітні ризики та що являється їх причинами. Для того, щоб проаналізувати та вжити відповідні заходи щодо попередження або мінімізації ризиків потрібно дослідити природу підприємницьких ризиків та систематизувати їх. Важливим кроком стане класифікація ризиків по ключовим ознакам, для того, щоб мати змогу виявити основні ризики на підприємстві та покращити систему оцінювання підприємницьких ризиків в цілому.

Отже, формування ефективної системи управління підприємницькими ризиками створює можливості для сучасних підприємств розробити ефективний інструментарій зниження негативного впливу факторів зовнішнього та внутрішнього бізнес-середовища та сформулювати запропонувати комплекс дій по усуненню підприємницьких ризиків.

1.2. Причини та передумови виникнення підприємницьких ризиків на підприємствах

Дослідження теоретичних питань, пов'язаних з управлінням ризиками, є актуальною науковою і практичною задачею. При цьому, поряд з вивченням сутності, основних характеристик і функцій ризиків [1], велике значення мають класифікація ризиків і аналіз причин їх виникнення.

Класифікація ризиків та виявлення причин їх виникнення є основою аналізу, оцінки та визначення напрямків зниження ризиків (табл. 1.2).

Класифікація ризиків означає систематизацію безлічі ризиків на підставі ознак і критеріїв, що дозволяють об'єднати ознаки та види ризиків в більш загальні поняття.

Найбільш важливими елементами, покладеними в основу класифікації ризиків, є: час виникнення; основні чинники виникнення; характер обліку; характер наслідків та сфера виникнення.

Таблиця 1.2

Класифікація підприємницьких ризиків підприємств

Критерії	Класифікація
За часом виникнення	Ризики розподіляються на ретроспективні, поточні та перспективні
По факторам виникнення	Ризики поділяються на політичні, економічні та соціальні
За місцем виникнення	Ризики діляться на зовнішні і внутрішні
За характером наслідків	Ризики поділяються на чисті і спекулятивні.
За сферою виникнення (характеру діяльності)	Підприємницькі ризики: виробничі, комерційні, фінансові та ризики страхування; а також професійні, інвестиційні, транспортні та інші
За родом небезпеки	Розрізняють техногенні, природні та змішані
За рівнем виникнення	Макро-, мезо- і мікрорівень
За ступенем визначеності	Відомі ризики, передбачувані та непередбачувані
По етапах виникнення	Розрізняють проектні, планові, фактичні
За ступенем обґрунтованості	Розрізняють обґрунтовані і необґрунтовані
За розміром можливих втрат	Допустимі, критичні, катастрофічні
За масштабом наслідків	Глобальні, регіональні, місцеві
За правовими умовами виникнення	Ризики можуть бути розділені на ті, які виникають із зобов'язань, і ризики, що виникають з інших причин, не пов'язаних із зобов'язаннями

Джерело: побудовано автором на основі використаних джерел [2,3]

За часом виникнення ризики поділяються на ретроспективні, поточні та перспективні ризики. Аналіз ретроспективних ризиків, їх характеру і способів зниження дає можливість більш точно прогнозувати поточні і перспективні ризики [7].

За чинниками виникнення ризику підрозділяються на:

- Політичні ризики - це ризики, зумовлені зміною політичної обстановки, що впливає на підприємницьку діяльність (закриття кордонів, заборона на вивезення товарів, військові дії на території країни тощо).

- Економічні (комерційні) ризики - це ризики, обумовлені несприятливими змінами в економіці підприємства або в економіці країни. Найбільш поширеним видом економічного ризику, в якому сконцентровано багато ризиків, є зміни кон'юнктури ринку, незбалансована ліквідність (неможливість своєчасно виконувати платіжні зобов'язання), зміни рівня управління тощо.

За характером обліку ризику діляться на зовнішні та внутрішні:

До зовнішніх ризиків відносяться ризики, безпосередньо не пов'язані з діяльністю підприємства або його аудиторії. На рівень зовнішніх ризиків впливає дуже багато чинників - політичні, економічні, демографічні, соціальні, географічні тощо.

До внутрішніх ризиків відносяться ризики, обумовлені діяльністю самого підприємства і його аудиторії. На їх рівень впливає ділова активність керівництва підприємства, вибір оптимальної маркетингової стратегії, політики і тактики тощо.

Таким чином, у таблиці 1.3 представлені основні причини виникнення зовнішніх та внутрішніх ризиків.

Таблиця 1.3

Основні причини виникнення зовнішніх і внутрішніх підприємницьких ризиків

Ризики	Основні причини виникнення	Об'єкт напрями
Зовнішні		
Страхові	Нестабільність державної влади, особливості державного законодавства, націоналізація тощо.	майно, майновий інтерес
Валютні	Зміна валютних курсів, валютного регулювання	майновий інтерес
Податкові	Зміна податкової політики, податкових ставок	майновий інтерес

Форс-мажорні	Природні катастрофи, війни, революції	майно, людина
Юридичні	Використовувані ліцензії, патентні права, невиконання контрактів.	майно, майновий інтерес, людина
Внутрішні		
Організаційні	Низький рівень організації, помилки планування, прогнозування, слабке регулювання, погана організація праці співробітників тощо.	майно, майновий інтерес, людина
Ресурсні	Нестача виробничих запасів, зриви поставок, недостатня кваліфікація робочої сили.	майно, майновий інтерес, людина
Інвестиційні	Ризики реального інвестування : перебої в поставках матеріалів, помилки в розробці інвестиційного проекту, Портфельні ризики : зміна умов контракту, помилки у виборі об'єктів інвестування, неправильний підбір фінансових інструментів	майно, майновий інтерес, людина
Кредитні	Неповернення боргу і відсотків по ньому, невиконання умов кредитного договору, мимовільне банкрутство позичальника, зміна платоспроможності позичальника	майновий інтерес
Інноваційні	Неправильний вибір нововведень, невірні розрахунки, застосування науково-технічних нововведень	майновий інтерес

Джерело: складено автором на основі використання джерел [2-4]

Вважаємо за доцільне подані ризики згрупувати в залежності від чинників, що впливають на них.

За характером наслідків ризики поділяються на:

- Чисті ризики (іноді їх ще називають прості або статичні) характеризуються тим, що вони завжди несуть в собі втрати для підприємницької діяльності. Причинами чистих ризиків можуть бути стихійні лиха, війни, нещасні випадки, злочинні дії, недієздатність організації тощо.

- Спекулятивні ризики (іноді їх ще називають динамічними або комерційними) характеризуються тим, що можуть нести в собі як втрати, так і додатковий прибуток для підприємця по відношенню до очікуваного результату. Причинами спекулятивних ризиків можуть бути зміна кон'юнктури ринку, зміна курсів валют, зміна податкового законодавства тощо.

Класифікація ризиків за сферою виникнення, в основу якої покладено

сфери діяльності, є найчисленнішою групою. У відповідності зі сферами підприємницької діяльності зазвичай виділяють: виробничий, комерційний, фінансовий і страховий ризик [7].

Виробничий ризик пов'язаний з невиконанням підприємством своїх планів і зобов'язань по виробництву продукції, товарів, послуг, інших видів виробничої діяльності в результаті несприятливого впливу зовнішнього середовища, а також неадекватного використання нової техніки і технологій, основних і оборотних коштів, сировини, робочого часу. Серед найбільш важливих причин виникнення виробничого ризику можна відзначити: зниження передбачуваних обсягів виробництва, зростання матеріальних та інших витрат, сплата підвищених відрахувань та податків, низька дисципліна поставок, загибель або пошкодження обладнання тощо.

Комерційний ризик - це ризик, що виникає в процесі реалізації товарів і послуг, вироблених або закуплених підприємцем. Причинами комерційного ризику є: зниження обсягу реалізації внаслідок зміни кон'юнктури чи інших обставин, підвищення закупівельної ціни товарів, втрати товарів в процесі обігу, підвищення витрат обігу тощо.

Фінансовий ризик пов'язаний з можливістю невиконання фірмою своїх фінансових зобов'язань. Основними причинами фінансового ризику є: знецінення інвестиційно-фінансового портфеля внаслідок зміни валютних курсів, нездійснення платежів.

Страховий ризик - це ризик настання передбаченого умовами страхових подій, в результаті чого страховик зобов'язаний виплатити страхове відшкодування.

Далі доцільно буде переглянути передумови виникнення невизначеності [3].

У ринковій економіці існують три основні групи передумов виникнення ситуації невизначеності: незнання, випадковість, протидія :

– незнання - це недостатність знань по підприємницькому середовищі;

– випадковість визначається тим, що майбутні події дуже складно передбачити, так як в деяких випадках ті чи інші події навіть в подібних умовах відбуваються неоднаково;

– протидія - це ситуація, коли ті чи інші події ускладнюють ефективну діяльність підприємства, наприклад конфлікти між підрядником і замовником, трудові конфлікти в колективі.

Основне завдання підприємця - «передбачити» можливі передумови невизначеності, які і є джерелом виникнення ризикових ситуацій, знайти можливі шляхи подолання випадковостей і протидіяти їх прояву.

Розглянемо основні, на думку автора, причини виникнення ризиків.

– Спонтанність природних процесів і явищ, стихійні лиха. Прояв стихійних сил природи - землетруси, повені, урагани, а також мороз, ожеледь, град, посуха можуть мати серйозний негативний вплив на результати підприємницької діяльності, стати джерелом непередбачених витрат.

– Випадковість. Ймовірна сутність багатьох соціально-економічних і технологічних процесів, багатоваріантність відносин, в які вступають суб'єкти підприємницької діяльності, призводять до того, що в подібних умовах одне і те ж подія відбувається неоднаково, тобто має місце елемент випадковості.

– Наявність протиборчих тенденцій, зіткнення суперечливих інтересів. Прояв цього джерела ризику дуже різноманітне: від воєн і міжнаціональних конфліктів, до конкуренції і просто розбіжності інтересів.

Так, підприємство може зіткнутися із заборонаю на експорт або імпорт, конфіскацією товарів і навіть підприємств, обмеженням іноземних інвестицій, заморожуванням або експропріацією активів або доходів за кордоном. У боротьбі за покупця конкуренти можуть збільшити номенклатуру продукції, що випускається, поліпшити її якість, зменшити ціну.

Існує конкуренція, при якій один з конкурентів ускладнює іншому здійснення підприємницької діяльності незаконними діями. Поряд з елементами протидії може мати місце проста розбіжність інтересів, яка також здатна чинити негативний вплив на результати підприємницької діяльності.

Ймовірнісний характер науково-технічного прогресу. Загальний напрямок розвитку науки і техніки, особливо на найближчий період, можливо передбачити з відомою точністю. Однак визначити конкретні наслідки у всій повноті практично неможливо. Технічний прогрес неможливо уявити без ризику, що обумовлено його ймовірнісної природою, оскільки витрати і особливо результати розтягнуті і віддалені в часі.

Існування невизначеності пов'язано також з неповнотою, недостатністю інформації про об'єкт, процес, явище, по відношенню до якого приймається рішення; з обмеженістю людини в зборі та обробці інформації; з постійною мінливістю цієї інформації. На практиці інформація дуже часто виявляється різномірною, різноякісною, неповною або викривленою. Тому, чим нижче якість інформації, використовуваної при прийнятті рішень, тим вище ризик настання негативних наслідків такого рішення.

До джерел, що сприяє виникненню невизначеності і ризику, відноситься складність самого процесу пізнання: неможливість однозначного пізнання об'єкта при сформованих в даних умовах рівнях і методах наукового пізнання; відносна обмеженість свідомої діяльності людини; існуючі відмінності в соціально-психологічних установах, намірах, оцінках, стереотипах поведінки.

Визначено, що класифікація ризиків допомагає проаналізувати та зрозуміти сутність підприємницьких ризиків на підприємстві.

Класифікація ризиків по різним критеріям та групам дає більш чітко та наглядно проаналізувати існуючі ризики, а також необхідно визначити причини та передумови їх появи.

Далі, доцільно буде визначити та систематизувати методи управління ризиками та виокремити функції процесу управління.

1.3. Методи управління підприємницькими ризиками сучасних підприємств

Поняття «управління» спочатку визначалося як безперервний і

цілеспрямований процес впливу на колектив людей для організації і координації їх діяльності в процесі виробництва з метою досягнення найкращих результатів при найменших витратах.

Під управлінням в широкому сенсі розуміється загальна функція організаційних систем (біологічних, технічних, соціальних, економічних та ін.).

У Великому енциклопедичному словнику управління визначається як функція організованих систем різної природи, що забезпечує збереження їх певної структури, підтримання режиму діяльності, реалізацію їх програм і цілей.

Таблиця 1.4

Трактування різними авторами поняття «управління»

Автори	Визначення поняття «управління», дані різними авторами
Мескон М. Альберт М., Хедоурі Ф. [37]	Процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для формулювання і досягнення організаційних цілей
Дафт Р.Л. [17]	Ефективне і продуктивне досягнення цілей організації за допомогою планування, організації, керівництва та контролю організаційних ресурсів
Герчикова ІМ. [10]	Самостійний вид професійно здійснюваної діяльності, спрямованої на досягнення фірмою, що діє в ринкових умовах господарювання, намічених цілей шляхом раціонального використання матеріальних і трудових ресурсів із застосуванням принципів, функцій і методів економічного механізму менеджменту
Загвязинский В. І. [23]	Діяльність, спрямована на вироблення рішення, організацію, контроль, регулювання об'єкта управління відповідно до заданої мети, аналіз і підведення підсумків на основі достовірної інформації

Джерело: узагальнено автором на основі використаних джерел [11;18;24;38]

Процес управління – це загальна сума всіх функцій, а саме: планування, організація, мотивація і контроль.

Ці чотири первинні функції об'єднані процесами комунікації і прийняття рішення.

Функції управління – це конкретний вид управлінської діяльності, що здійснюється загальними прийомами та способами. Для виконання тієї чи

іншої будь-якої роботи необхідно заздалегідь визначити, що потрібно в підсумку одержати, як організувати справу, мотивувати і проконтролювати її виконання. Це і є функції управління.

Кожна функція менеджменту являє собою сферу дії визначеного процесу управління, а система управління конкретним об'єктом чи видом діяльності – це сукупність функцій, зв'язаних єдиним управлінським циклом. У цьому суть процесу підходу до дослідження функцій менеджменту.

Знання взаємозв'язку і взаємодії груп функцій управління створює умови прийняття правильних рішень в області формування і функціонування систем управління. Важлива особливість функцій менеджменту, обумовлена специфікою української економіки, полягає в потребі високого ступеня адаптивності до змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

У систему адаптивних елементів системи менеджменту включається сукупність засобів впливу: регулюючі, координуючі, мотивуючі, контролюючі. Звідси випливає, що система засобів впливу і взаємодії по кожній функції повинна мати гнучкість і забезпечувати менші втрати ресурсів при зміні соціально-економічних і організаційно-технічних факторів.

Для вирішення низки управлінських завдань, пов'язаних з ідентифікацією, оцінкою та нейтралізацією фінансових ризиків за значного обсягу ризикових операцій доцільно створювати на підприємстві спеціальний відділ (дільницю, центр) ризикових вкладень.

Об'єктами ризик-менеджменту є ризикові вкладення капіталу і система фінансових відносин. У процесі управління фінансові менеджери цілеспрямовано впливають на об'єкти управління в межах своїх управлінських функцій. До основних функцій суб'єкта ризик-менеджменту відносять планування, організацію, мотивацію і контроль.

Функції управління мають специфічний характер, особливий зміст і можуть здійснюватися самостійно, бути як не зв'язаними між собою, так і нерозривно зв'язаними (табл.1.5).

Ризик-менеджмент – система управління ризиком і економічними

відносинами, що виникають у процесі цього управління, що включає стратегію і тактику управлінських дій. В основі управління ризиком лежать цілеспрямований пошук і організація роботи зі зниження ступеня ризику, вміння одержання і збільшення доходу у невизначеній господарській ситуації.

Сутність характеристики управління ризиком - це

- Захист діяльності підприємства від можливих помилок менеджменту на різних ієрархічних рівнях керування
- Процес, який охоплює діяльність підприємства до якого залучені співробітники на різних рівнях управління
- Технологія виявлення ризиків та управління ними
- Інструмент що дозволяє досягти поставлених стратегічних цілей

У таблиці 1.5 описані функції системи ризик-менеджменту.

Таблиця 1.5

Функції системи ризик-менеджменту на підприємстві

Функції об'єкту ризик-менеджменту (управління ризиком в бізнес-процесах)	
Організація детермінації ризику	Визначення і вимірювання ризику в ході природного функціонування підприємства
Організація діяльності підприємства в умовах ризику	Побудова системи функціонування підприємства в умовах постійного ризику
Організація по досягненню прийняттого рівня ризику	Побудова системи функціонування, що дозволяє досягати наміченого прибутку, не перевищуючи ймовірність виникнення ризикової ситуації
Організація зв'язків між суб'єктами	Побудова різних зв'язків між керівництвом, підрозділами, співробітниками і контрагентами підприємства
Функції суб'єкта ризик-менеджменту (ризик-менеджер)	
Прогнозування	Моделювання змін обсягу випуску продукції, завантаженості основних фондів і стану об'єкта в цілому, а також його різних частин в майбутньому
Організація	Створення правил, алгоритмів і процедур, що задають структуру апарату управління, встановлюють взаємозв'язки між управлінськими підрозділами, розробляють норми і методики управління

Регулювання	Вплив на об'єкт управління, за допомогою якого досягається стан стійкості цього об'єкта в разі виникнення відхилення від заданих параметрів. Регулювання охоплює, головним чином, поточні заходи щодо усунення виниклих відхилень
Координація	Забезпечує єдність відносин об'єкта управління, суб'єкта управління, апарату управління й окремого працівника
Стимулювання	Спонування менеджерів та інших фахівців до зацікавленості в результаті своєї праці
Контроль	Перевірка організації роботи зі зниження ступеня ризику. За допомогою контролю збирається інформація про ступінь виконання наміченої програми дії, дотриманні виробничого процесу, співвідношенні прибутку і ризику. На її підставі вносяться зміни у виробничі програми, організацію проектної та складальної роботи, організацію ризик - менеджменту
Аналіз	Вивчення та узагальнення даних, отриманих в ході контрольних дій, спрямовані на отримання більш точних прогнозів стану підприємства в майбутньому

Джерело: складено автором на підставі використаних у роботі джерел [7-9]

За змістом ризик-менеджмент являє собою процес вироблення управляючих впливів на рівень ризиків, джерела їх виникнення та систему виробничих відносин що виникають у процесі даного керування (між страхувальником і страховиком, позичальником і кредитором, між підприємцями (партнерами, конкурентами) з метою підвищення ефективності діяльності підприємства.

Керування ризиками являє собою такий процес впливу на суб'єкт господарської діяльності шляхом розробки і реалізації економічно доцільних рекомендацій і заходів, який забезпечує максимально широкий діапазон охоплення можливих ризиків, їх обґрунтоване прийняття і зведення ступеня їхнього впливу на суб'єкт господарювання до мінімально можливих меж (зменшення усього спектру втрат, пов'язаних з ризиком), а також розробка стратегії поведінки даного суб'єкту у випадку реалізації конкретних видів ризиків.

З точки зору системного підходу ризик-менеджмент включає наступні елементи: оточуюче середовище; суб'єкт управління (керуючу підсистему);

об'єкт управління (керовану підсистему).

Оточуюче зовнішнє середовище є об'єктивною умовою функціонування підприємства, об'єднує все те, що безпосередньо не входить до системи керування: державні органи, економічні контрагенти, що взаємодіють із даним підприємством, кон'юнктура ринку, ресурси підприємництва та зумовлює наявність безлічі внутрішніх і зовнішніх зв'язків. Підприємство існує не ізольовано, а у зовнішньому середовищі, яке характеризується нестабільністю, складністю і невизначеністю. Характеристики зовнішнього середовища підприємств є джерелом інформації про господарську ситуацію та в загальному вигляді можуть бути охарактеризовані таким чином:

- фактори зовнішнього середовища взаємопов'язані – зміна одного з них приводить до зміни інших чинників;
- залежно від кількості чинників, на які підприємство вимушено реагувати, а також від мінливості кожного з них, зовнішнє середовище може бути більшою чи меншою мірою складним для підприємства;
- зовнішньому середовищу властива більша або менша рухливість та швидкість змін, які відбуваються в ньому;
- зовнішнє організаційно-правове поле підприємницької діяльності та підприємницьке середовище формують причини і фактори ризику та пов'язані з ними ризикові ситуації.

Суб'єкт управління (керуюча підсистема) – група фахівців (фінансовий менеджер, менеджер по ризиках, відділ ризикових вкладень капіталу, сектор страхових операцій, сектор венчурних інвестицій тощо), яка на основі отриманої інформації, використовуючи моделі, методи і прийоми теорії ризику, визначає цілі, завдання, розробляє стратегію і тактику ризик-менеджменту на основі концепції прийняттого рівня ризику. Як правило, суб'єкт управління є автономною моделлю управління, так як він самостійно формує мету ризик-менеджменту.

Інформаційне забезпечення управляючих впливів з боку суб'єкта управління включає статистичну, комерційну, фінансову і іншу інформацію.

Відсутність інформації або її недостатня кількість обумовлюють невизначеність середовища підприємництва і змушують суб'єкта приймати на себе ризик.

Об'єкт управління (керована підсистема) в ризик-менеджменті – ризикові вкладення капіталу і фінансові відносини між суб'єктами господарювання в процесі реалізації обраного рішення. До них належать відносини між позичальником і кредитором, між підприємцем, страхувальником і страховиком тощо.

Якість вирішуваних завдань для досягнення мети ризик-менеджменту забезпечується наявністю блоку прийняття рішень, внутрішньої і зовнішньої інформації, зворотними зв'язками, безпосередньо спрямованими на зниження ступеня ризику.

Блок прийняття рішення дає можливість оцінити ефективність розроблених стратегій і тактики ризик-менеджменту і пов'язаний з багатоваріантністю рішень, поєднанням стандартів і неординарності управлінських комбінацій, гнучкості та неповторності тих чи інших способів.

Для прийняття оптимального рішення з управління ризиком важливо мати чітку інформацію про те, який об'єкт наражається на ризик. Перш ніж оцінити ризик і прийняти відповідне рішення, необхідно зібрати вихідну інформацію про об'єкт - носії ризику. Даний процес називається виявленням ризику і включає два основних етапи:

- збір інформації про структуру об'єкта ризику;
- виявлення небезпек або інцидентів.

Важливою складовою частиною організації робіт зі збору інформації та виявлення ризиків є розробка спеціальної програми з контролю і виявлення нових ризиків, яка має власний бюджет і економічне обґрунтування [8] .

Існує достатня кількість методів управління ризиками в організації, керівництву потрібно лише правильно організувати процес їх застосування на практиці, вибрати ті, які будуть підходити по методу побудови системи контролю за ними, моніторингу, за структурою, за формою визначення ризиків, по тому, як персонал буде реагувати на впровадження тих чи інших методів, які

міжнародні акти будуть лежати в основі. Таким чином, створення універсального механізму ризик-менеджменту на промисловому підприємстві є актуальним в умовах турбулентної економіки. Розробка механізму для управління ризиками на підприємстві, безсумнівно, можлива, але при цьому потрібно врахувати індивідуальні характеристики, такі як форма управління, вид діяльності, особливості функціонування тощо.

Ризик-менеджмент - це управління процесами, націленими на зниження шкоди за ним, знаходження балансу між отриманням максимального прибутку і понесенням мінімальних збитків [10] .

В основі моделі ризик-менеджменту, створеного з використанням інформаційних технологій, лежать математичні моделі, які відіграють основну роль у системі управління ризиками. Причому величина ризику визначається як добуток величини небажаної події на ймовірність його настання.

Існують методи, здатні підвищити ефективність діяльності організації на основі виявлення ризиків (у табл. 1.6) .

Ефективність діяльності безпосередньо залежить від застосовуваних методів управління ризиками, контроль може бути проведений за допомогою аналізу процесів ризикових подій, що сталися в організації.

Таблиця 1.6

Група методів, що дозволяє визначити наявність ризиків

Найменування методу	Опис методу
Оцінка ймовірності виконання	Дозволяє на основі статистичної оцінки ймовірності виконання будь-якого рішення сформулювати оціночні параметри виникнення ризику.
Аналіз імовірнісних розподілів потоків платежів	Дозволяє оцінити можливі відхилення вартостей потоків платежів від очікуваних. Потік з найменшою варіацією вважається менш ризиковим.
Дерево рішень	Здатний оцінити можливі відхилення вартостей платежів від очікуваних.
Імітаційне моделювання	Дозволяє складати моделі, експериментувати, управляти ризиками за допомогою створення програмних систем. До цієї групи відноситься метод сценаріїв, метод Монте-Карло.

Джерело: складено автором на основі використаних джерел [9, 11]

Зауважимо, що один і той же метод може вирішити кілька проблем, саме тому підприємству потрібно лише вибрати свій шлях мінімізації ризиків. Метод, який буде більш ефективним, сприятиме стабільності роботи компанії, мінімізації втрат, підвищенню якості управління бізнес-процесами і багато іншого. Розглянемо методи управління ризиками у таблиці 1.7

Таблиця 1.7

Класифікація методів управління ризиками

Групи	Метод	Характеристика методу
Методи нейтралізації	Запобігання ризику	Дії спрямовані на зменшення частоти реалізації ризику
	Розподіл ризику	Між партнерами таким чином, щоб їхні втрати були мінімальні
	Компенсація ризику	Пов'язаний зі створенням механізмів попередження небезпеки
	Переклад ризику	Полягає в тому, що за допомогою укладення договору ризик бере інша
Методи зменшення ризику	Диверсифікація	Полягає в інвестуванні коштів в різні активи
	Збір інформації	Накопичення і обробка даних про ризики для прийняття рішення щодо їх усунення
Методи управління ризиком	Страховання	Захист майнових інтересів підприємства
	Відмова від ризикових заходів	Невиконання одних заходів через небезпеку втрат прибутку
	Страховання	Формування системи самострахування
Методи зменшення ризику	Диверсифікація	Полягає в інвестуванні коштів в різні активи
	Збір інформації	Накопичення і обробка даних про ризики для прийняття рішення щодо їх усунення
	Страховання Відмова від ризикових заходів	Захист майнових інтересів підприємства Невиконання одних заходів через небезпеку втрат прибутку

Продовження табл. 1.7

Методи управління ризиком	Страховання	Формування системи самострахування
	Визнання збитку	Розуміння того, що ризикова подія вже здійснилася.
	Ухилення від ризику	Уникнути ризиків, шляхом відмови від ризикових проектів
	Фінансування ризику	Самострахування та передача ризику
Методи дозволу ризиків	Уникнення ризику	Полягає в розробці заходів, які повністю виключають конкретний вид ризику
	Утримання ризику	Покриття збитків власними коштами
	Передача ризику	Перенос ризику стороннім організаціям, третім особам
Методи зменшення ступеню ризику	Лімітування	Встановлення ліміту за операціями, які перебувають у зоні критичного ризику
	Диверсифікація	Розподіл інвестицій між різними об'єктами, не пов'язаними між собою
	Хеджування	Система укладання малих контрактів і угод, які враховують в майбутньому зміну валютного курсу.
	Самострахування	Визначення резервів, які дозволяють мінімізувати або уникнути ризиків

Джерело: Узагальнено автором на підставі джерел [9,10]

Існує велика кількість методів управління ризиками в організації, керівництву потрібно лише правильно організувати процес їх застосування на практиці. Таким чином, виводимо висновок про те, що управління портфелем ризиків вимагає комплексного двухрівневого підходу:

- Перший рівень передбачає проведення аналізу кожного ризику окремо, що дозволяє розуміти особливості тих чи інших ризикових ситуацій і вибирати інструменти, які підходять для управління конкретним ризиком;
- Другий рівень спрямований на аналіз портфеля ризиків в цілому, що дає

можливість виявити сукупний вплив ризиків на конкретну підприємницьку структуру.

При якісному аналізі ризику використовувані методи, на думку автора, можна розділити на чотири групи (рис. 1.1) .

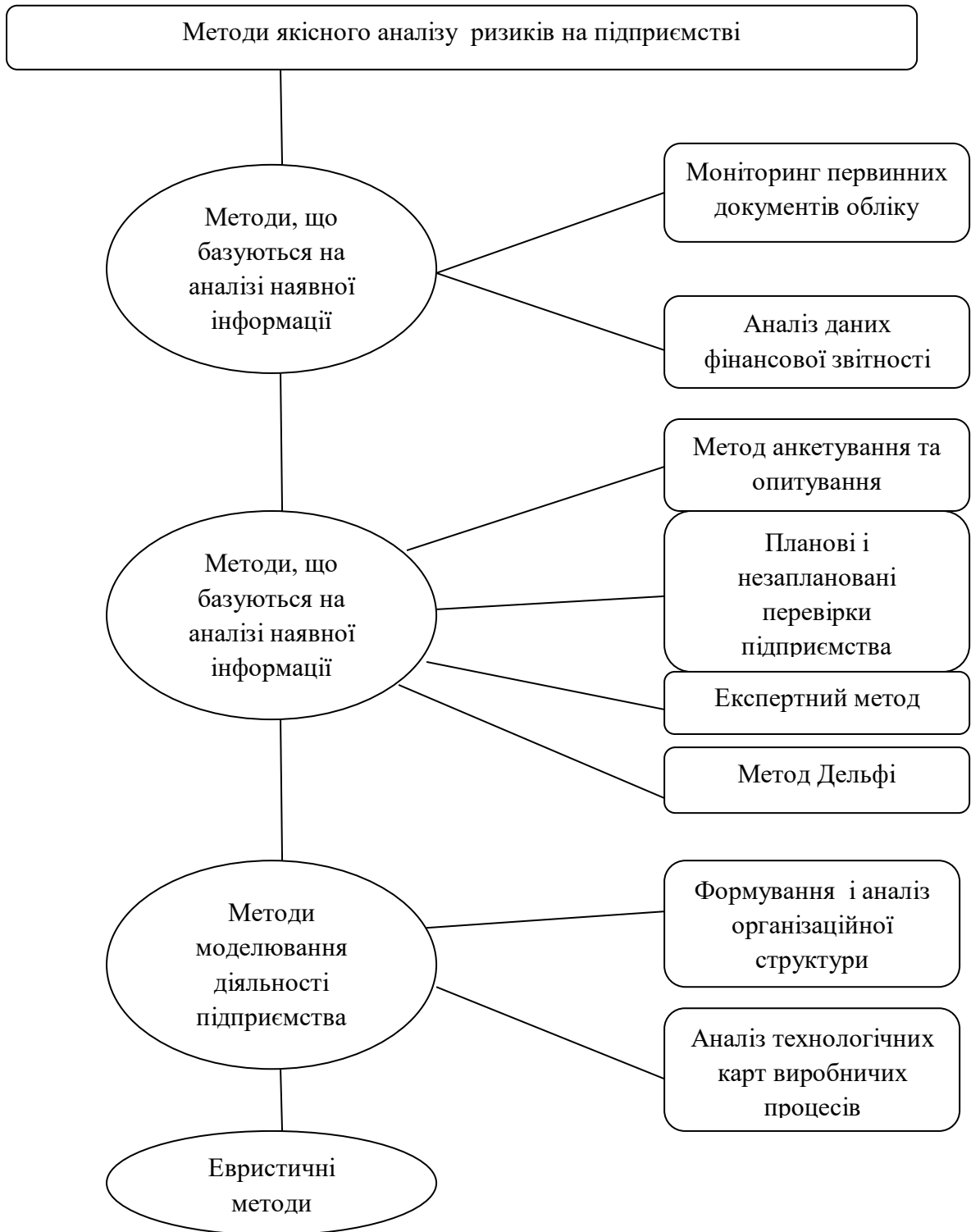


Рис. 1.1 Методи якісного аналізу ризиків в організації

Джерело: систематизовано і складено автором на основі [10-12]

Найбільш бажаними, на думку автора, в рамках якісної оцінки ризиків, є такі методи:

- метод експертних оцінок;
- аналіз доцільності витрат;
- метод аналогій.

Метод експертних оцінок полягає в опитуванні кваліфікованих фахівців різних напрямків діяльності з приводу конкретної проблеми з наступною обробкою результатів за допомогою статистичних прийомів. До нього вдаються при недостатності або відсутності у керівництва організації необхідного обсягу інформації для проведення розрахунків або порівнянь.

Спираючись на досвід і знання, експерти-фахівці визначають імовірність виникнення конкретних збитків, за їхніми оцінками знаходяться середні значення, що дозволяють побудувати криву розподілу ймовірностей.

Метод експертних оцінок має ряд переваг: дає можливість в короткі терміни і з найменшими трудовими і фінансовими витратами отримати необхідну інформацію для прийняття управлінського рішення. При цьому оцінку можна проводити до визначення ефективності проекту. Однак недоліком цього методу є складність залучення незалежних експертів і суб'єктивність оцінок.

Експертні оцінки рівня ризику можуть розглядатися в якості консалтингової підтримки при обґрунтуванні управлінського рішення.

Кінцеве рішення про оптимальний рівень ризику в організації, використовуючи свої професійні навички та компетенції, приймає ризик-менеджер, котрий і несе за них персональну відповідальність.

До експертних методів оцінки ризиків слід віднести прийняття рішень, засноване на евристиці, тобто застосування сукупності логічних прийомів і методичних правил пошуку істини. У процесі управління ризиками активно використовуються евристичні методи дослідження, які можна структурувати за ознакою рівня можливості підприємця з точки зору розміру власного капіталу, а також в залежності від умов і напрямків інвестування коштів.

Методи якісного аналізу ризиків в організації передбачають виділення чотирьох основних етапів оцінки:

1 етап - Визначення областей потенційного ризику, які містяться в складанні переліку операцій, виконання яких не гарантує позитивний результат.

2 етап - Виявлення і подальша характеристика факторів, що впливають на зміну конкретних видів ризику при здійсненні конкретних фінансових операцій.

3 етап - Створення гнучкої системи оціночних показників ризику, котру можна буде вдосконалювати і доповнювати. Система повинна бути комплексною, адекватною, динамічною і об'єктивною.

4 етап - Підрахунок ймовірних ризиків при здійсненні певної дії або бездіяльності.

Результати якісної оцінки ризику використовуються для проведення кількісного аналізу, в процесі якого визначаються числові величини ймовірності того, що ризикова подія відбудеться, визначається об'ємом пов'язаних з ним збитку або вигоди.

Кількісні методи оцінки ризиків в організації. Метою кількісного аналізу є отримання числового вираження окремих ризиків із визначенням характеристики ймовірності і можливих втрат. Кількісне значення рівня ризику часто визначають як деяку функцію від добутку показників наслідків ризикової ситуації та ймовірності її виникнення.

Для цього формується набір сценаріїв і можуть бути побудовані для окремих видів ризику функції розподілу ймовірності настання втрат залежно від їх розмірів.

Дані методи використовуються на базі результатів, отриманих під час проведення якісної оцінки, тобто аналізуються тільки ті ризики, які мають місце на певному етапі алгоритму прийняття рішень (рис. 1.2) .

Серед найбільш затребуваних методів кількісної оцінки ризиків в організації слід зазначити: статистичний метод; аналітичні методи; аналіз фінансової стійкості підприємства та оцінку його платоспроможності.

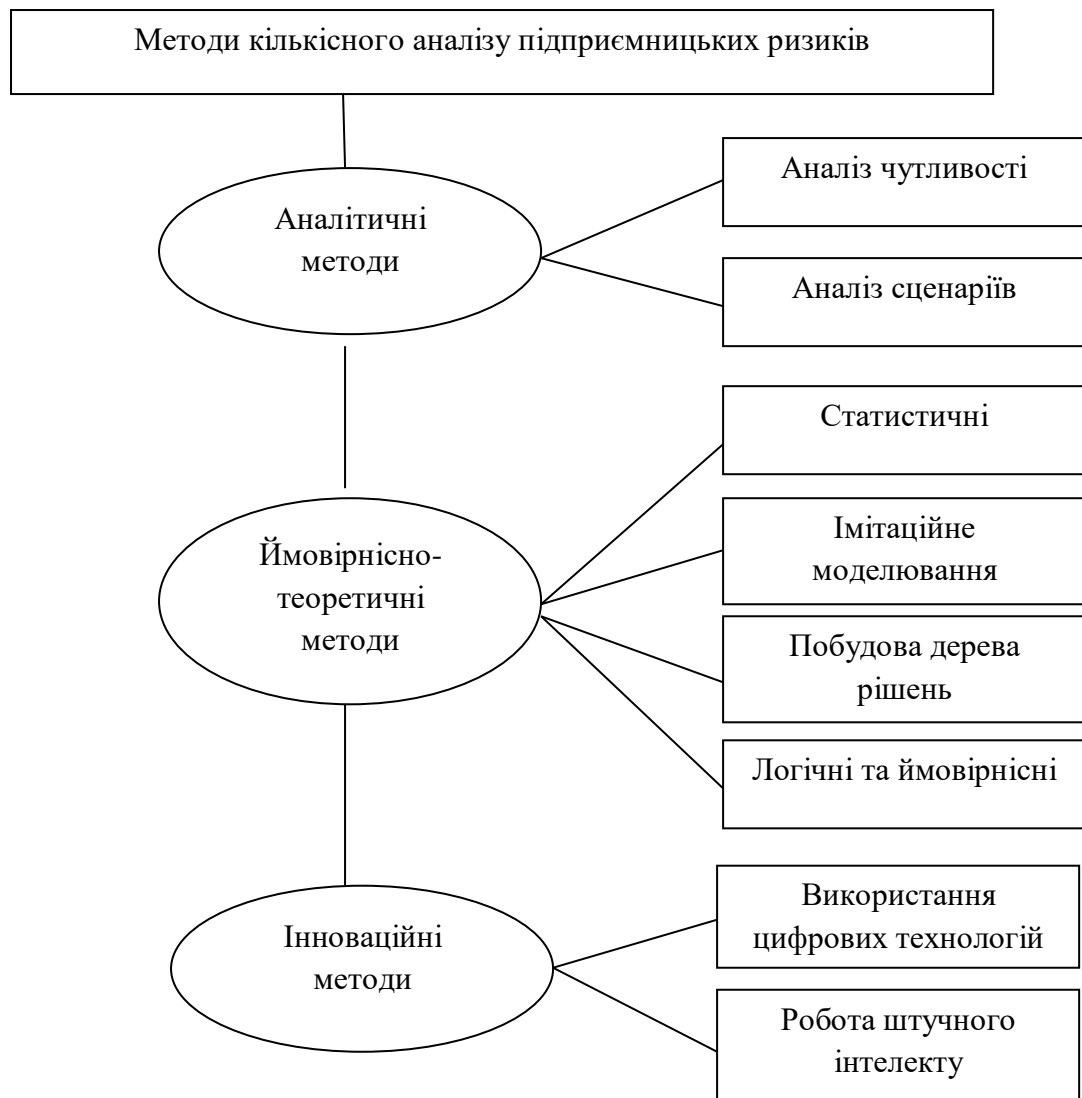


Рис. 1.2 Методи кількісного аналізу ризиків в організації

Джерело: систематизовано і складено автором на основі проведених розрахунків

Статистичний метод полягає у визначенні ймовірності виникнення втрат і прибутків, які були в організації оцінені на основі статистичних даних попереднього періоду, крім того, можна порівнювати з аналогічною організацією. Рівень ризику оцінюється середнім очікуваним значенням і мінливістю можливого результату. Середнє очікуване значення вказує на невизначеність ситуації і виражається у вигляді середньозваженої величини всіх можливих результатів $E(x)$, де ймовірність кожного результату A використовується в якості частоти або ваги відповідного значення x :

$$E(x) = A_1 x_1 + A_2 x_2 \dots + A_n x_n \quad (1.1)$$

Середня величина є узагальненою кількісною характеристикою і не дає можливості прийняти рішення на користь якого-небудь варіанту вкладення капіталу. Для вибору остаточного рішення необхідно виміряти мінливість показників і визначити міру коливання можливого результату.

Для її визначення звичайно обчислюють дисперсію або середньоквадратичне відхилення. Чим більше коефіцієнт варіації, тим сильніше амплітуда коливань ознаки (до 10% - слабка амплітуда, 10-25% - помірна, більше 25% - висока). Одним з різновидів даного методу є метод статистичних випробувань «Монте-Карло» [39].

Аналітичні методи кількісного аналізу ризику застосовуються, коли необхідна інформація обмежена. Даний метод полягає в побудові кривої ймовірності втрат і подальшій оцінці на її основі показників ризику в організації. Він заснований на елементах теорії ігор. Однак, повністю покладатися на математичні розрахунки не слід, так як їх точність багато в чому залежить від вихідної інформації.

Метод оцінки платоспроможності та фінансової стійкості організації полягає в аналізі річної бухгалтерської звітності. Він дає можливість передбачити ймовірне банкрутство організації, оцінити ймовірність настання неплатоспроможності. Основними показниками платоспроможності виступають коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт забезпеченості власними коштами і коефіцієнт платоспроможності.

Крім перерахованих може застосовуватися і комбіновані методи, які б поєднували в собі кілька окремих методів або їх елементів. Розглянемо їх більш детально.

Розрахунок відносних величин. Відносні величини ризику дозволяють визначити розмір можливого збитку від прийняття конкретного рішення. Оцінка ризикованості операції проводиться за допомогою розрахунку спрощених коефіцієнтів. Коефіцієнт ризику дозволяє оцінити прийнятність

результатів ризику, включаючи в себе його основні характеристики:

$$k_p = \frac{y}{cc} \quad (1.2)$$

Де Y - максимально можлива величина збитку від проведеної операції;

C - обсяг власних фінансових ресурсів, грн.

У таблиці 1.8. автором представлена шкала оцінки ризику, яка заснована на значеннях коефіцієнта ризику. Шкала має чотири ступені: від мінімального ризику до неприпустимого.

Таблиця 1.8

Орієнтовна шкала для оцінки ризику в організації

Оцінка ризику	Значення коефіцієнту ризику
Мінімальний ризик	0-0,1
Допустимий ризик	0,1-0,3
Високий ризик	0,3-0,6
Недопустимий ризик	більше 0,6

Джерело: побудовано автором на основі розрахунків

Коефіцієнт ризику k_i форм дозволяє оцінити рівень ризику співвідношенням очікуваних прибутку та збитку при проведенні порівнювання двох і більше альтернатив вкладень засобів:

$$k_i = \frac{P_{ri}}{y_i} \quad (1.3)$$

Де k_i – коефіцієнт ризику i -го варіанту;

P_{ri} - очікуваний прибуток i -го варіант

U_i – очікуваний збиток i -го варіанту.

Точкова оцінка показників ризику.

Показником, оцінюючим ризик, виступає ймовірність отримання фактичної величини результату менше прогнозованого значення,

$$R = p(x < D_{\text{тр}}) \quad (1.4)$$

де R - показник оцінки ризику;

P - ймовірність ризику;

$D_{\text{тр}}$ - прогнозоване (планове) значення результату (дійсне число).

x - поточне значення результату як випадкової величини.

Для використання даного показника необхідно знати тип і параметри закону розподілення значень результатів діяльності [28-32].

Інтервальна оцінка показника ризику. Для того, щоб провести оцінку ризиків своєї діяльності, необхідно вивчити інтервальний підхід, що складається з визначення ймовірності отримання результату в заданих межах, так як точкова оцінка ризику не несе інформації про точність процедури оцінювання. Ймовірність того, що результат прийме значення, що знаходяться в інтервалі $[x_1, x_2]$, дорівнює

$$R = p(x_1 \leq x \leq x_2) = F(x_2) - F(x_1) \quad (1.5)$$

Інтервальна оцінка рівня ризику являє собою основну концепції ризикової вартості (VaR - Value at Risk). Величина ризикової вартості необхідна керівництву організації для швидкого прийняття правильних рішень. VaR показує максимально можливу величину збитків від трансформаційних змін ціни фінансового інструменту [22].

Ця зміна відбудеться за виділений період часу із заданою ймовірністю його появи. VaR являється багатофункціональним методом оцінки різних видів ризику:

- цінового ризику;
- ризику збільшення або зменшення вартості фінансового активу на

ринку;

- валютного ризику;
- кредитного ризику (ризик виникнення у позичальника неплатоспроможності по кредиту);
- ризику ліквідності.

Беручи до уваги всі вище представлені і проаналізовані методи аналізу ризиків, можна зробити висновок, що на вибір конкретного методу впливає безліч факторів:

- кожен тип ризику має на увазі використання своїх методів аналізу і конкретних особливостей їх реалізації;
- вихідні дані відіграють велику роль при аналізі ризиків, їх якість і обсяг дуже важливі;
- під час аналізу необхідно брати до уваги зовнішні фактори, наприклад, стадії розвитку ринку, так як динаміка показників впливає на рівень ризику;
- важливу роль грає оснащеність аналітика обладнанням і кількість часу, відведений на проведення аналізу;
- необхідно враховувати вимоги державних контролюючих органів щодо формованої звітності і використовуваних методах.

На підставі наведеної вище інформації можна зробити висновок, що ефективний аналіз ризиків в діяльності організації може бути досягнутий при використанні цілого комплексу методів.

З точки зору автора, для зменшення рівня ризику в організації можливе використання наступних дій та інструментів:

- Глибоке вивчення планованих заходів, в тому числі використання методики SWOT-аналізу перед початком проекту із залученням фахівців.
- Резервація коштів для покриття непередбачених витрат, яка передбачає співвіднесення потенційних ризиків з розмірами витрат, необхідних для усунення наслідків цих ризиків.
- Поділ ризиків між особами, які беруть участь в проекті, що має на увазі додаткову емісію акцій, установа дочірніх підприємств, об'єднання.

– Лімітування - обмеження розміру грошових коштів, матеріальних і трудових ресурсів, що використовуються в процесі діяльності, встановлення обмежень на залучені кредитні ресурси. Використовується під час продажу товарів у кредит для регулювання дебіторської заборгованості, при наданні позик тощо.

– Диверсифікація - розподіл коштів, що інвестуються між різними не пов'язаними один з одним об'єктами вкладення капіталу для зменшення можливості втратити дохід.

– Страхування - передача частини ризиків страховим компаніям.

– Самострахування - самостійне створення господарюючим суб'єктом натуральних і грошових страхових (резервних) фондів. Воно застосовується в тих випадках, коли вартість застрахованого майна невелика відносно майнових і фінансових параметрів всього бізнесу. Також самострахування доцільно застосовувати при дуже маленькій ймовірності збитків.

– Хеджування - диверсифікація ризиків за допомогою здійснення протилежних по позиціях угод.

Кожен інструмент, який сприяє зниженню ризику, має як певні переваги, так і деякі недоліки. Саме тому для вдосконалення механізму зниження ризиків слід використовувати комбінації цих інструментів.

В даний час підприємства хочуть убезпечити себе від ризиків, для цього їм необхідно систематизувати свою діяльність за допомогою різних платформ і програм, які дадуть максимальний контроль над діяльністю, можливість моніторингу ризиків, їх передбачення.

Іноді ризик викликаний зовнішніми факторами, такими як зміна режиму, коригування державної політики або стихійні лиха, але іноді і внутрішніми. До внутрішніх елементів відносяться збої з постачанням товарів, неефективне організаційне планування, недооцінка в аналізі, якості прогнозування ризиків, навичок і компетентності співробітників.

Мінімізація ризику вимагає скоординованого зусилля всієї організації. Ризик-менеджмент має багато варіантів, він може поєднувати в собі, як

стандартні підходи, так і нестандартні методи, що підходять тільки даній ризиковій події.

Отже, проблема управління ризиками існувала завжди. Ризик став неминучою частиною нашого життя. У сучасних країнах особливо гостро стоїть проблема ризиків підприємств в процесі їх фінансово-господарської діяльності. Діяльність організації завжди пов'язана з певним ризиком, потенційно існуючої небезпекою втрати ресурсів або недоотримання доходів у порівнянні із запланованим рівнем або з іншою альтернативою. Але підприємці йдуть на ризик, так як його зворотним боком є можливість отримання додаткового доходу. І, як наслідок, чим більше потенційний прибуток (дохід), тим вище ризик.

Управління ризиками дозволяє контролювати розвиток ситуації і завдяки прийняттю тих чи інших заходів максимізувати позитивні і мінімізувати негативні наслідки ризикових подій [12] .

Управління ризиками - це процес впливу на суб'єкт господарської діяльності, шляхом розробки і реалізації економічно доцільних рішень і заходів, який забезпечує максимально широкий діапазон охоплення можливих ризиків, їх обґрунтоване прийняття і зведення ступеня їхнього впливу на суб'єкт господарювання до мінімуму.

Оскільки невизначеність результатів економічної діяльності зумовлена об'єктивними факторами, то і сама невизначеність в економіці носить об'єктивний характер, а отже, і ризики тут необхідно вважати об'єктивною категорією.

Узагальнюючи вищенаведене, представимо концептуальний підхід у схемі 1.3, систему ризик - менеджменту підприємства, який синтезує його мету, цілі та інструменти управління підприємницькими ризиками. А також процес розробки та реалізації ризик – рішення.

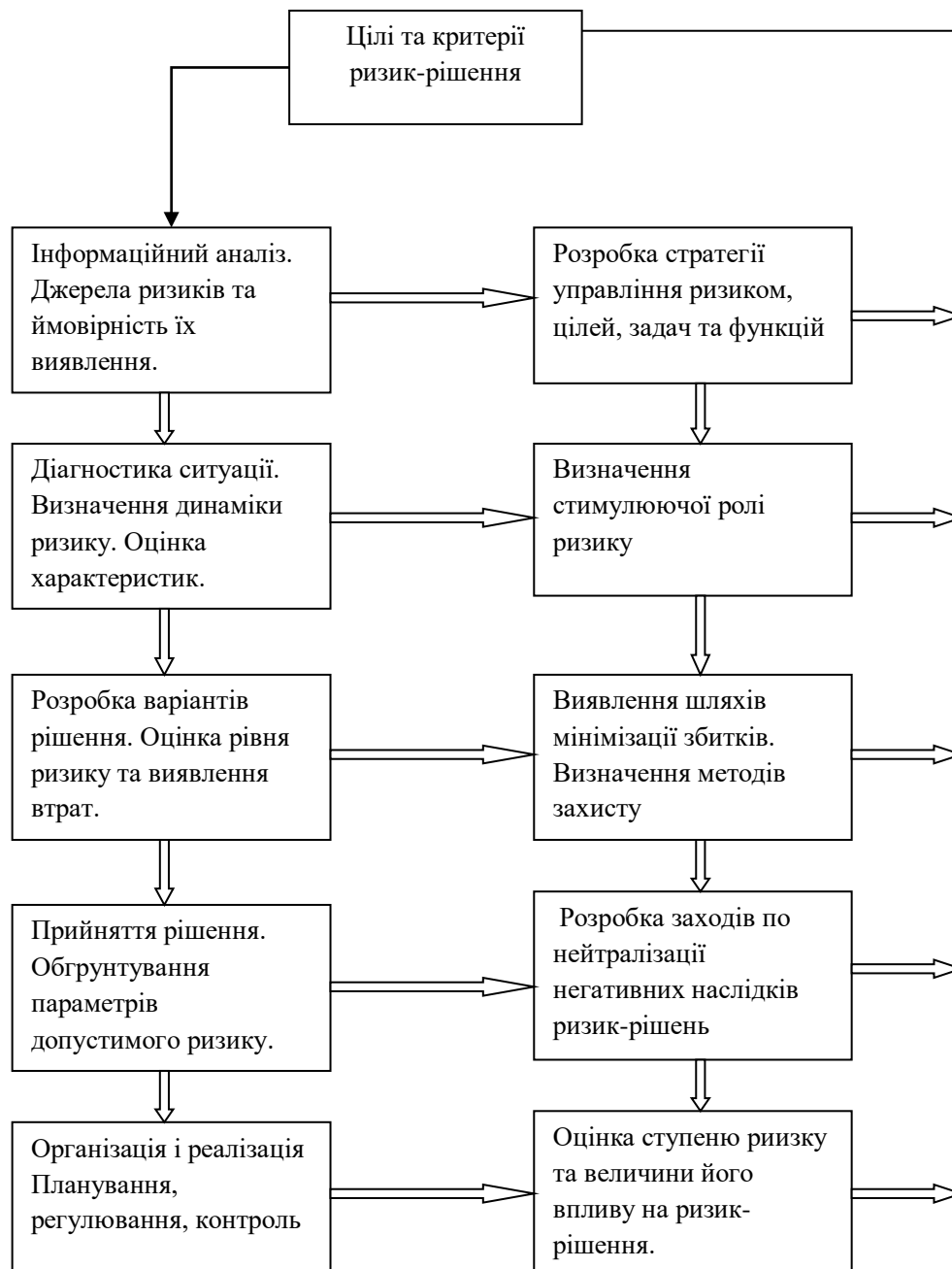


Рис. 1.3 Управління ризиком у процесі розробки ризик-рішення

Джерело: складено автором на підставі використаних джерел [9-12]

В цілому ризик-менеджмент дуже динамічний. Ефективність його функціонування багато в чому залежить від швидкості реакції на зміну умов ринку, економічної ситуації, фінансового стану об'єкта управління. Тому ризик-менеджмент повинен базуватися на знанні стандартного набору прийомів управління ризиком, на вмінні швидко і адекватно оцінювати конкретну економічну ситуацію, на здатності швидко знайти оптимальне, рішення.

Висновок до розділу 1

Таким чином, можна зробити певні висновки, щодо вищезазначеного дослідження. Синтезувавши трактування вітчизняних та зарубіжних вчених щодо визначення такого поняття як підприємницькі ризики, можна уточнити визначення поняття підприємницький ризик, як небезпеку потенційно можливої, імовірної втрати ресурсів або недоотримання доходів у порівнянні з варіантом, який розрахований на раціональне використання ресурсів у даному виді підприємницької діяльності. Для розуміння такого явища як підприємницький ризик досліджено риси та причини ризиків, визначено та виокремлено основні з них. Якщо узагальнити, то основні риси ризику, на нашу думку, це - суперечливість, альтернативність та невизначеність.

Більшість підприємницьких рішень доводиться приймати в умовах невизначеності, тому перелічено всі можливі причини виникнення невизначеності. Також, необхідно розуміти, що поняття ризик та поняття невизначеність не ідентичні. Невизначеність є першою ознакою ризику, тобто під час будь-якої підприємницької діяльності виникає невизначеність, що несе за собою ризики для підприємця.

Обґрунтовано класифікацію ризиків по основним ознакам, для того, щоб мати змогу виявити основні ризики на підприємстві та покращити систему оцінювання підприємницьких ризиків в цілому. Класифікаційна система ризиків включає в себе категорії, групи, види, підвиди і різновиди ризиків. Підприємницька діяльність пов'язана з різними видами ризиків: виробничими, фінансовими, інвестиційними тощо.

Визначено, що класифікація ризиків допомагає проаналізувати та зрозуміти сутність підприємницьких ризиків на підприємстві. Так, доцільно буде визначити та систематизувати методи управління ризиками та виокремити функції процесу управління.

Було досліджено різні трактування вітчизняних та зарубіжних вчених поняття управління та доповнено його, виокремлено функції управління та

особливості. Процес управління – це загальна сума всіх функцій, а саме: планування, організація, мотивація і контроль.

На основі наведених досліджень, було розроблено схему управління ризиком у процесі розробки та реалізації ризик-рішення. В даний час комплексний підхід управління ризиками, заснований на систематизації діяльності є основним.

Отже, вивчення та оцінка підприємницького ризику є початковим етапом процесу управління ризиком. Його мета полягає в отриманні необхідної інформації про структуру, властивості об'єкта і головні риси ризиків. Адже, вивчення та дослідження підприємницьких ризиків дає можливість підприємству працювати більш ефективно, розвиватись та отримувати більший прибуток, аніж збиток. Оцінка підприємницьких ризиків важливий етап у будь-якій комерційній діяльності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Галеон Тревел»

Туристична компанія «Галеон Тревел» є юридичною особою, по організаційно-правовій формі діяльності компанія є товариством з обмеженою відповідальністю.

Основною метою діяльності ТОВ «Галеон Тревел» є здійснення господарської діяльності, спрямованої на одержання прибутку для задоволення соціальних і економічних інтересів членів трудового колективу та інтересів засновника [15].

Предметом діяльності підприємства є надання туристичних послуг, а також інших послуг, передбачених Статутом.

Основний напрямок діяльності компанії, це міжнародний туризм. В даний час туристичне агентство працює по країнах Європи, Азії, Африки, Південної Америки, Австралії та Океанії.

Підприємство «Галеон Тревел» здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства, а також на підставі установчих документів.

Підприємство веде бухгалтерський облік і статистичну звітність, надає дані в податкові органи і несе відповідальність за їх достовірність.

За спеціалізацією туристична фірма «Галеон Тревел» є багатопрофільною структурою, що здійснює комплексне обслуговування будь-яких видів клієнтів, включаючи відпускників, відряджених і групи.

Для даної туристичної фірми характерна лінійно-функціональна організаційна структура (рис. 2.1). Лінійна структура, будучи найпростішою ієрархічною структурою управління, складається з керівника підприємства і

декількох підлеглих працівників. Перевага даної структури - підвищення відповідальності співробітників.

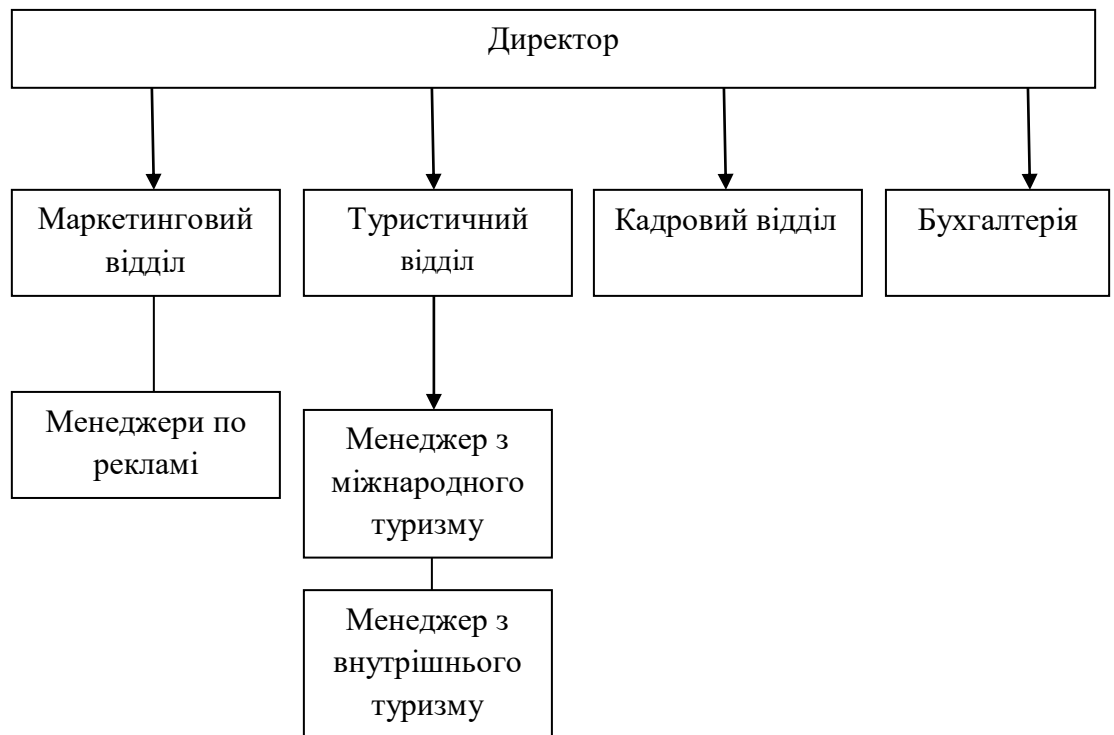


Рис. 2.1 Організаційна структура управління компанії «Галеон Тревел»

Джерело: Складено автором на підставі інформації наданої підприємством.

До переваг лінійної організації належать: відповідальність, чітко визначені зобов'язання, чіткий розподіл обов'язків і повноважень, оперативний процес прийняття рішень, простота розуміння й використання, можливість підтримувати необхідну дисципліну. Цей тип управлінської структури, як правило, сприяє формуванню стабільної і міцної організації. Серед недоліків лінійної побудови організації — жорсткість, негнучкість, слабка пристосовуваність до подальшого зростання [54].

Організаційно-правова форма організації. Методи управління в організації та організація роботи співробітників.

Організаційна структура туристичної фірми досить проста і складається зі співробітників. Керівництво підприємством здійснює директор. Йому підпорядковуються: заступник директора, 2 менеджера з виїзного туризму, менеджер по внутрішньому туризму, прибиральниця.

Особливості реалізації та надання туристичних послуг.

До основних напрямів компанії відносяться: відпочинок в екзотичних країнах і на пляжних курортах; зимовий відпочинок, в тому числі на відомих гірськолижних курортах; молодіжний відпочинок; оздоровчі тури в санаторіях; екскурсійні поїздки.

Представимо кругову діаграму видів туризму у відсотковому співвідношенні по ступеню затребуваності у ТОВ «Галеон Тревел».



Рис. 2.2 Види туризму ТОВ «Галеон Тревел»

Джерело: побудовано на підставі інформації ТОВ «Галеон Тревел»

Туристичне агентство «Галеон Тревел» займається розробкою індивідуальних маршрутів, бронюванням і продажем авіаквитків, бронюванням готелів і турів. Також співробітники туристичної фірми надають візову підтримку та допомагають у оформленні необхідних документів (включаючи медичне страхування), організують трансфер, бронюють індивідуальні зустрічі в аеропорту, орендують конференц-зали, надають послуги гідів, екскурсоводів, перекладачів [46] .

Процес надання послуг з підбору та організації туристичних та / або ділових поїздок, а також оформлення візи, що складається з наступних стадій:

Прийом замовлення:

- клієнт звертається у фірму особисто, або по телефону;
- клієнтом узгоджуються напрямки, терміни і вартість туристичної поїздки.

Бронювання:

- фахівець з туризму розміщує бронювання, що гарантує клієнту виконання угоди з боку підприємства, а також прибуття в обумовлений термін на місце відпочинку або ділової зустрічі, розміщення в замовленому готелі і повернення назад в зазначений термін.

Оплата:

- оплата проводиться в касу підприємства для фізичних осіб і на розрахунковий рахунок для юридичних осіб, а також для осіб, що мають особові рахунки.

Оформлення документів:

- на підставі домовленості оформляється договір, в якому вказані всі права та обов'язки підприємства і приймаючої сторони.

Також обговорюються права і обов'язки клієнтів. У договорі обов'язково вказується вартість туру. Розмір оплати за послуги визначається керівництвом підприємства, а вартість розміщення і перебування в країні призначення узгоджується з приймаючою стороною. Договір підписується обома сторонами і скріплюється печаткою. Договір діє з моменту підписання і до закінчення терміну поїздки, тобто до прибуття клієнта на початковий пункт відправлення. Після оформлення договору клієнту видається пам'ятка туриста, в якій обумовлюються правила поведінки клієнта в країні перебування. Також вказані запобіжні заходи під час відпочинку, або ділової поїздки і деякі особливості країни і проживає в ній населення.

Далі кожен менеджер особисто відстежує стан своїх путівок: телефонує туристам, попереджає про будь-які можливі зміни, обов'язково дізнається у туриста про його враження від поїздки.

Туристична компанія «Галеон Тревел» надає широкий вибір туристичних послуг, включаючи бронювання та розміщення в готелях в різних країнах,

візові підтримки і страхування, а також індивідуальних і групових турів різного рівня складності і під будь-який бюджет.

Секрет компанії «Галеон Тревел» полягає в тому, що співробітники:

- добре володіють інформацією по країнам і турам ;
- мають багаторічний великий досвід роботи, стабільність і надійність;
- детально і швидко відповідають на питання клієнтів по телефону, поштою або в соціальних мережах;
- персональна підтримка і консультації клієнтів під час поїздки за кордон.
- курортний туризм з метою відпочинку і лікування;
- екскурсійний туризм - знайомство з природними, історичними і культурними визначними пам'ятками;
- діловий туризм - для проведення ділових переговорів;
- науковий туризм - знайомство з досягненнями науки і техніки, участь в конгресах, конференціях тощо.
- Розрізняють груповий і індивідуальний туризм. При виборі свого сегмента на ринку туристичних послуг аналізуються наступні чинники:
 - мета поїздки: відпочинок бізнес, навчання, шопінг;
 - географічні чинники: відпочинок на морі, розваги, інтерес до культурних і архітектурних цінностей;
 - вікові групи: школярі, студенти, дорослі, сім'ї;
 - економічні потреби і престиж: економія часу і зусиль при досягненні комфорту, прагнення належати до певної соціальної групи.

Процес створення будь-якої туристичної програми починається з розробки загальних цілей, вироблення попередніх прогнозів, заснованих передусім на вивченні попиту споживачів і пропозиції конкурентів.

У діяльності туристичної фірми, особливо на етапі виходу на ринок, велике значення має правильно розроблена рекламна компанія.

Дуже велике значення в туристичній рекламі мають спеціалізовані документи - листівки, брошури тощо. Основні засоби друкованої реклами надаються турагентам туроператорами, які використовують також проспекти курортних зон і відеорекламу, де відбивається насамперед своєрідність даної місцевості, культурні традиції і історичні пам'ятники. В даному випадку основною метою, вибраною туроператором, є створення іміджу того чи іншого регіону. Для цього використовується набір продуманих кадрів, які освітлюють даний регіон певних позицій і відрізняють його від будь-якого іншого. Один з основних етапів - просування товару. На міжнародному рівні необхідна не просто реклама, а передусім участь в міжнародних ярмарках і виставках, які дають можливість привернути увагу не до одного конкретного продукту, а до фірми в цілому.

Крім сегментації ринку і вибору маркетингової стратегії, необхідно враховувати, що туристичні послуги мають свій життєвий цикл.

Проводиться ретельний аналіз туристичних продуктів, що є мало відомими, новими для даного ринку, та добре відомих, для збуту яких потрібно зміна іміджу.

Виводячи новий туристичний продукт на ринок, необхідно правильно організувати і провести рекламну кампанію, яка повинна сприяти якнайшвидшому визнанню цільовими групами споживачів. В ході цієї кампанії слід дати чітке обґрунтування, чому клієнт повинен вибрати саме цей продукт, а не послуги конкурентів. Для цього для оптовиків організуються презентації. Вони можуть приймати форму семінарів.

Для роздрібних клієнтів необхідно видати буклети, брошури, листівки про даний тур з барвистими фотографіями, розмістити детальну інформацію про нього на сайті туристичної фірми і туристичних порталах в мережі Інтернет. Можливо також розміщення реклами в мережі Інтернет (Web-сайти, банерна реклама, реклама під час електронних конференцій, реклама через електронну пошту. Корисно також подбати про випуск і поширення в країні рекламних сувенірів (кулькові ручки, значки, шапочки, туристичні сумки

тощо).

Для туризму характерні фази, що залежать від пори року. Вони засновані насамперед на перевагах клієнтів, які можуть вибрати для відпочинку найбільше прийнятний для їх інтересів сезон.

ТОВ «Галеон Тревел» має свій сайт в соціальній мережі споживачів туристичних послуг. Також компанія «Галеон Тревел» має сторінки в соціальних мережах, таких як Facebook, Instagram.

Стиль і методи управління в організації. Порядок прийняття і реалізації управлінських рішень.

Функціями менеджменту в ТОВ «Галеон Тревел» є:

- планування - процес встановлення цілей і визначення плану дій по їх досягненню;
- організація - процес розподілу завдань і ресурсів між підрозділом і співробітниками, встановлення системи їх взаємодії і координації дії;
- мотивація - процес цілеспрямованого спонукання працівників до високовиробничих праці;
- контроль - процес зіставлення досягнутих результатів запланованим з метою виявлення відхилень і їх усунення.

Методи управління: адміністративні, економічні (матеріальна зацікавленість працівників та підрозділів), соціально-психологічні (регулювання соціально психологічних процесів, що діють як регулятори психологічних, ідеологічних та етичних відносин).

Для керівника туристичної компанії «Галеон Тревел» характерний найбільш оптимальний демократичний стиль керівництва. Вибір цього стилю управління, однакова орієнтація на співробітників і виробничі завдання дозволили компанії домогтися стабільних результатів і напрацювати постійну клієнтуру.

Директор туристичної компанії займається безпосередньо найбільш складними і важливими питаннями. Процес прийняття управлінського рішення в компанії відбувається за такою схемою:

- Визначення проблемної ситуації (виявлення самої ситуації, взаємозв'язок з іншими сторонами діяльності, охоплення проблеми, зміст і особливості, ключові суперечності, цілі рішення);

- Аналіз проблемної ситуації (інформаційний аналіз; виявлення прихованих параметрів; визначення обмежуючих факторів, що породжують проблему; формулювання основних вимог до вирішення);

- Формулювання альтернатив (пошук, виявлення, генерація можливих виходів);

- Оцінка альтернатив за критеріями (багатоаспектне розгляд плюсів і мінусів альтернатив з урахуванням динамічності середовища);

- Вибір альтернативи (власне прийняття рішення, яке максимізує дохід і мінімізує втрати);

- Реалізація рішення;

- Контроль або зворотний зв'язок

Організація договірної роботи.

Туризм за своїми основними характеристиками не має принципових відмінностей від інших форм господарської діяльності. Тому всі існуючі норми договірної діяльності можуть бути в повній мірі застосовані в роботі туристичних підприємств.

У туристичному бізнесі застосовуються такі договори:

На етапі створення туристичної фірми: установчий договір, бізнес - план, стратегія рекламної компанії, обґрунтування інвестиційних програм, надання юридичної допомоги, інформаційне та технологічне обслуговування, договір оренди офісу, договір оренди транспортних засобів, договір оренди оргтехніки тощо.

Взаємовідносини клієнта з туристичною фірмою. У такому договорі обумовлюються дата вильоту і прильоту, маршрут, назва готелю і її категорія, екскурсійна програма, особливі умови (вид на море тощо).

Договори з зарубіжними партнерами. У них особливо обговорюються наступні пункти: одиниця виміру, на яку встановлюється ціна, визначення рівня

ціни, система знижок, графік платежу, форс-мажорні обставини. Кадрові договори. Договори страхування. Поточні договори: на надання послуг, про спільну діяльність, агентський договір, договір комісії.

Договори в сфері туристичної діяльності можна умовно розділити на три групи: договори, укладені між туроператором (турагентом) і туристом; договори, укладені між туроператором і турагентом; договори, укладені між туроператором і безпосередніми виконавцями окремих видів послуг.

Договір між туристичною організацією і туристом є одним з видів договорів надання послуг. За договором надання послуг одна сторона (виконавець) зобов'язується за завданням другої сторони (замовника) надати послуги, а замовник зобов'язується оплатити ці послуги.

Відносини між споживачем і туристичним агентством будуються на підставі туристичного договору. До нього відносяться:

- вартість туристичних послуг, терміни і порядок їх оплати;
- відомості про виконавця, включаючи дані про спеціальний дозвіл (ліцензії) на здійснення туристичної діяльності, його місце знаходження і банківські реквізити;
- відомості про замовника в обсязі, необхідному для надання послуг;
- програма туристичної подорожі;
- права, обов'язки та відповідальність сторін;
- умови зміни і розірвання договору надання туристичних послуг, порядок врегулювання виниклих суперечок і відшкодування завданих збитків;

Друга група договорів в туризмі - це договори між туроператором і турагентом.

В системі договірних відносин суб'єктів туристичної діяльності слід окремо виділити агентські договори. За даним договором продавець зобов'язується передати товар у власність другій стороні, а покупець зобов'язується прийняти цей товар і сплатити за нього певну ціну.

Третя група договорів регулює правовідносини туроператора з суб'єктами господарювання, які надають послуги з проживання, харчування, перевезення,

страхування тощо.

Ризики, які існують в сфері туризму, можна розділити на дві категорії. У першому випадку ризикує турист, що купує туристичні послуги. Під час подорожі туристи наражаються на небезпеку з різних причин: незнайоме місце перебування, незнання іноземної мови, різного роду несподіванки і катаклізми (втрата багажу, медичне захворювання, пограбування, непередбачувані події під час екскурсій тощо) [14].

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

Ризики в туризмі можна поділити на внутрішньо фірмові (ендогенні), якими туристична фірма може управляти і впливати на них, і екзогенні, зовнішні, на які складно або навіть неможливо вплинути підприємству [5].

Вагомими факторами настання ризикових подій туристичної діяльності є: неточний вибір принципів сегментації ринку, недооцінка конкурентів, неправильне позиціонування туристичних послуг. У туристичному бізнесі слід визначити, які з потенційних проблем найбільш небезпечні для діяльності, і сформулювати пропозиції щодо мінімізації впливу несприятливих обставин в кожній ризикованій частині бізнесу [13].

У табл. 2.1 виведені види ризиків що впливають на ТОВ “Галеон Тревел”.

Таблиця 2.1

Види ризиків у туристичній сфері

Види ризиків	Прояви ризиків
економічні	Ризик інфляції Недосконалість сучасної туристичної інфраструктури Падіння платоспроможного попиту населення Збільшення плати за в'їзд
фінансові	Кредитний ризик - ризик несплати позичальником розстрочки Валютні ризики відображають загрозу валютних витрат, пов'язаних зі зміною курсу валют
політичні	Міжнародні конфлікти Жорсткість вимог по оформленню в'їзних документів іноземних туристів

соціальні	Зміна споживчих переваг на туристичному ринку Витіснення туризму іншими видами відпочинку
юридичні	Ухвалення законів, які обмежать або істотно ускладнять функціонування туристичної фірми Слабка гармонізація чинного законодавства і законодавства інших країн в галузі туризму
екологічні	Ризик стихійних лих, катаклізмів і невідповідною для подорожей погоди
внутрішні	Погіршення репутації в результаті невдоволення клієнтів Невідповідність ціни та якості туристичного продукту Зрив діяльності через технічні неполадки Невиконання договірних зобов'язань партнерами Помилки в маркетингової стратегії Ризик банкрутства Ризик неотримання оплати або скасування замовлення

Джерело: складено на основі використаних джерел [7-9]

Основними ризиками ТОВ “Галеон Тревел” є:

- Персонал. Найбільша проблема - з туристичного бізнесу йдуть професіонали і на їх місце приходять молоді співробітники без досвіду роботи, або з неправильним уявленням про роботу в туризмі взагалі. Елементарне незнання продукту призводить до витоку клієнтів, які не хочуть спілкуватися з непрофесіоналами. Може мати місце шахрайство з боку персоналу, але цього можна уникнути при правильній організації оплати праці. Дуже важливий підбір персоналу. Ухвалення рішення туристом про покупку путівки на 50% може залежати від менеджера компанії;

- Сезонність;

Різного роду овербукінг (перепродаж місць розміщення) в місцях відпочинку. Дуже неприємна для агентства ситуація, яку складно регулювати. Для зменшення наслідків таких ризиків ТОВ “Галеон Тревел”, має обмежувати число туроператорів і уважно відстежувати ситуацію на ринку тур. послуг;

- Майнові ризики пов'язані з імовірністю втрати майна внаслідок крадіжки, недбалості, нанесення шкоди приміщенню, збою технологічної системи тощо.

- Зовнішні фактори, до яких відносяться природні катаклізми (цунамі, урагани, шторми тощо), екстремальні ситуації (військові дії, страйки, епідемії),

тероризм, політичні відносини держав і, як наслідок, посилення візового режиму, обмеження по в'їзду в країну та за її межі.

Через епідеміологічну ситуацію у світі сьогодні, туристичний бізнес зазнав значних втрат, необхідно було зробити переорієнтацію на внутрішній туризм, однак становище туристичної галузі в Україні далеко від ідеалу. Але, можна відмітити те, пандемія корона вірусної хвороби зіграла роль каталізатора у розвитку туризму в Україні, тобто, цей епідеміологічний ризик виконав і інноваційну функцію у тому числі[57] .

Вищевказані ризики туристичного підприємства «Галеон Тревел», які можна передбачити. Складно спрогнозувати конкретну проблему і реакцію туристів на неї. Як правило, війни, епідемії і стихійні лиха супроводжуються різким зниженням цін на даний напрямок і, відповідно, зниженням доходу агентства.

Отже, основним завданням туристичної фірми «Галеон Тревел» є рух у бік внутрішнього туризму та маркетингу, створення і реалізація креативних ідей для просування туристичного продукту; інтегрування унікальних додаткових послуг; підвищення мотивації для співробітників.

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Галеон Тревел»

Розглянемо основні економічні показники роботи підприємства за 2017-2019 роки. Фінансовий аналіз є необхідною і важливою складовою фінансового менеджменту. Основна мета фінансового аналізу як елемента фінансового менеджменту — дати об'єктивну оцінку фінансового стану, фінансових результатів, ефективності фінансової діяльності підприємства з тим, щоб прийняти ефективні управлінські рішення.

Туристична фірма здійснює бухгалтерський і податковий облік результатів діяльності, подає в установленому порядку бухгалтерську і статистичну звітність до державних органів.

Далі проаналізуємо основні показники фінансово-господарської

діяльності туристичної фірми, що показані у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства
за 2017-2019 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2019 року (+;-)	
	2017	2018	2019	2017	2018
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	1033489	130197	163683	-869806	33486
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	55920506	11684028	15810243	-40110263	4126215
Валовий прибуток, тис. грн	1129892	1335744	558107	-571785	-777637
Інші операційні доходи	1078871	889593	717953	-360918	-171640
Адміністративні витрати	49581	74371	90679	41098	16308
Інші операційні витрати	1160121	1647165	445668	-714453	-1201497
Фінансові результати від операційної діяльності	-	-	-	-	-
-прибуток	800261	261471	418988	-381273	157517
-збиток	0	0	0	0	0
Інші доходи	433319	145921	130675	-302644	-15246
Інші витрати	559153	145737	159246	-399907	13509
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	-	-	-	-	-
-прибуток	581755	122185	227791	-353964	105606
-збиток	0	0	0	0	0
Витрати(дохід) з податку на прибуток	16350	22213	41462	25112	19249
Чистий:	-	-	-	-	-
-прибуток	565405	99972	186329	-379076	86357
-збиток	0	0	0	0	0

Джерело: складено на основі фінансової звітності підприємства

Аналізуючи дані табл. 2.2, слід відмітити, що у підприємства є чистий прибуток, величина якого у 2019 р. зросла у порівнянні 2018 р. на 86357 тис. грн., у порівнянні з 2017 р. - зменшилася на 379076 тис. грн.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2019 р. в порівнянні з 2018 р. зріс на 33486 тис. грн., у порівнянні з 2017 р. - зменшився на 869806 тис. грн. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), у 2019 р. зросла на 4126215 тис. грн. у порівнянні з 2018 р., та зменшилася на 869806 тис. грн. - у порівнянні з 2017 р. Валовий прибуток у 2019 році зменшився на 777637 тис. грн від 2018 року та на 571785 від 2017 року.

На рис. 2.2 зображено динаміку чистого доходу, валового прибутку та чистого прибутку.

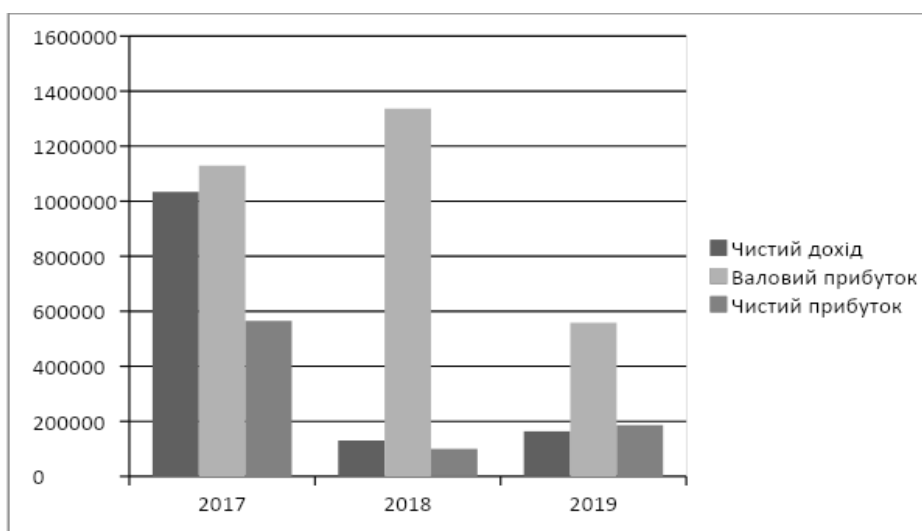


Рис. 2.2 Динаміка зміни доходу та прибутку ТОВ “Галеон Тревел” (тис.грн) .

Джерело: складено автором на основі даних табл. 2.2

Виходячи з рис. 2.2 можна сказати, що чистий дохід значно зменшився в порівнянні з 2017 роком, але у 2019 році чистий прибуток починає зростати. Валовий прибуток більш стабільний, але у 2019 році дещо зменшився у порівнянні з 2017 та 2018 роками. Щодо чистого прибутку, то цей показник коливається, з 2017 по 2018 роки він зменшувався, а з 2019 року бачимо тенденцію до збільшення, тобто це говорить про поступове збільшення об'єму

надання послуг. Наступним кроком буде аналіз майнового стану підприємства ТОВ “Галеон Тревел”.

Таблиця 2.3

Аналіз майнового стану підприємства за період 2017-2019 роки

Показник	Роки			Відхилення 2019 р. до 2017 р.
	2017	2018	2019	
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,01	0,04	0,06	0,06
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,05	0,03	0,03	-0,02
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,04	0,01	0,06	0,02
Частка основних засобів в активах	0,54	0,14	0,25	-0,29
Частка оборотних виробничих активів	0,24	0,28	0,25	0,00
Частка оборотних виробничих фондів в обігових коштах	0,72	0,33	0,34	-0,38
Коефіцієнт мобільності активів	0,52	6,33	2,80	2,28

Джерело: складено на основі фінансової звітності підприємств

Проаналізуємо динаміку майнового стану підприємства (рис.2.3).

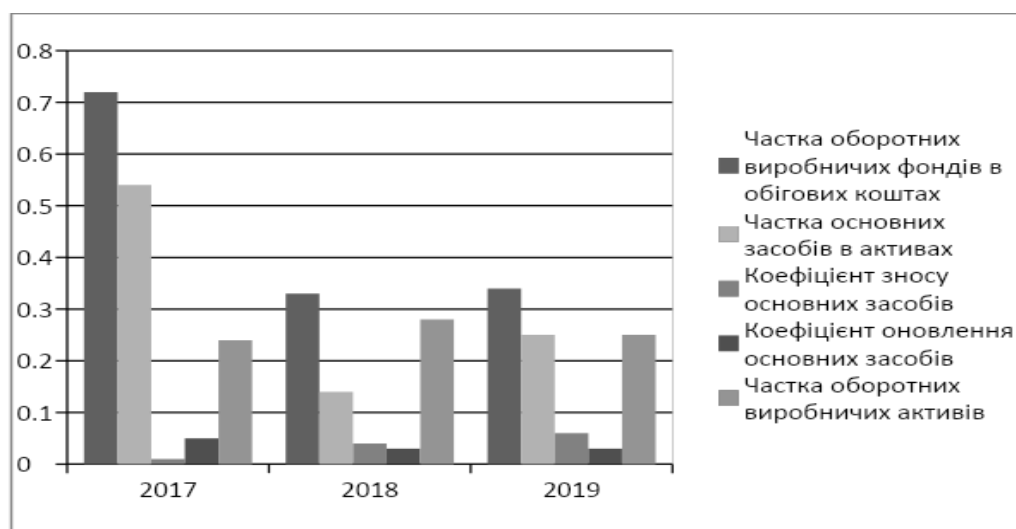


Рис. 2.3 Динаміка показників майнового стану підприємства

Джерело: побудовано автором на основі аналізу табл.2.3

Аналізуючи отриманий результат, слід відмітити зростання коефіцієнту

знос основних засобів у 2019 р. на 0,06 у порівнянні з 2017 р., зменшення частки основних засобів в активах за відповідний період на 0,29, зменшення частки оборотних виробничих фондів в обігових коштах на 0,38, що свідчить про деяке погіршення стану основних засобів. Але одночасно з цим, відбулося зростання коефіцієнту мобільності активів на 2,28.

Далі аналізується ліквідність балансу підприємства протягом 2017- 2019 років. Для цього групуються його активи за ступенем ліквідності, а пасиви - по ступеню терміновості їх погашення (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Групування активів ТОВ “Галеон Тревел” за ступенем ліквідності та пасивів за ступенем терміновості їх погашення за 2017-2019 роки

Актив, тис. грн.	Роки			Пасив, тис. грн.	Роки		
	2017	2018	2019		2017	2018	2019
Найбільш ліквідні активи (А1)	0	26,3	2,7	Найбільш термінові зобов'язання (П1)	87,30	224,70	492,00
Швидко реалізовані активи (А2)	3,5	122,1	102,3	Короткострокові пасиви (П2)	0,00	0,00	0,00
Повільно реалізовані активи (А3)	35,7	367,9	352,1	Довгострокові пасиви (П3)	0,00	200,00	0,00
Важко реалізовані активи (А4)	75,9	81,6	163,3	Постійні пасиви (П4)	27,70	173,40	128,40

Джерело: складено на основі фінансової звітності підприємства

Використовуючи результати розрахунків, зіставимо підсумки за групами активів і пасивів з системою нерівностей, яка визначає ступінь ліквідності балансу. Баланс вважається абсолютно ліквідним, якщо: $A1 > P1$, $A2 > P2$, $A3 > P3$, $A4 < P4$. Не виконання першої та четвертої умов свідчить про відсутність абсолютної ліквідності балансу. Але виконання другої та третьої умов свідчить про те, що у підприємства є власні кошти для покриття окремої частини заборгованості перед контрагентами та дотримується мінімальна умова

фінансової стійкості. Далі проводиться аналіз ліквідності підприємства за період 2017-2019 рр. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Показники ліквідності підприємства за 2017-2019 роки

Показники	2017р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2019 р. до 2017 р.
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,448	2,297	0,929	0,481
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,126	1,546	0,616	0,490
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,000	0,117	0,005	0,005
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	-48,20	291,400	-34,900	13,300
Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	-	0,940	0,547	-

Джерело: складено на основі фінансової звітності підприємства

Аналізуючи дані таблиці 2.5, слід відмітити готовність підприємства негайно погасити свою короткострокову заборгованість. Про це свідчить коефіцієнт абсолютної ліквідності, який зріс за аналізований період на 0,005. Але слід враховувати те, що цей показник носить спонтанний характер. Зростання коефіцієнта швидкої ліквідності на 0,490 є позитивним фактором подальшого розвитку діяльності підприємства. На основі співставлення величини власного та позикового капіталу проводиться аналіз фінансової стійкості підприємства (табл.2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз фінансової стійкості підприємства

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2019 р. до 2017 р.
Власні обігові кошти (функціонуючий капітал), тис.грн	129976	52240	71189	-58787

Продовження табл. 2.6

Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,241	0,290	0,207	-0,034
Коефіцієнт фінансової залежності	4,152	3,449	4,833	0,681
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,759	0,710	0,793	0,034
Коефіцієнт фінансування	3,152	2,449	3,833	0,681
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	-1,233	0,565	-0,076	1,156
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-1,740	1,681	-0,272	1,468
Маневреність власного робочого капіталу	-0,583	0,578	-4,410	-3,827
Маневреність власних обігових коштів	0,000	0,090	-0,077	-0,077
Коефіцієнт фінансового леверіджу	0,000	1,153	0,000	0,000
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,241	0,624	0,207	-0,034

Джерело: складено на основі фінансової звітності підприємства

Таблиця. 2.7

Аналіз рентабельності підприємства за період 2017-2019 рр

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2019 р. до 2017 р.
Коефіцієнт рентабельності активів	-0,069	2,434	0,628	0,628
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	-0,170	8,629	2,535	2,535
Рентабельність виробничих фондів	-0,119	5,102	1,372	1,491
Коефіцієнт рентабельності діяльності	-0,519	0,622	0,435	0,435
Коефіцієнт рентабельності продукції	0,338	1,272	1,057	0,719
Коефіцієнт реінвестування	-1,167	0,161	0,247	1,413
Коефіцієнт стійкості економічного зростання	0,227	0,804	0,735	0,508
Період окупності капіталу	-21,296	0,689	1,622	22,919
Період окупності власного капіталу	-5,130	0,200	0,336	5,465

Джерело: складено на основі фінансової звітності підприємства

Як свідчать проведені розрахунки, рентабельність діяльності протягом періоду, що аналізується, має тенденцію до збільшення (зокрема, на 0,628 зріс коефіцієнт рентабельності активів, на 2,535 - коефіцієнт рентабельності власного капіталу). Взагалі, можна сказати, що операційна, інвестиційна, фінансова діяльність підприємства в цілому були ефективними. Підприємство ефективно використовує свої активи і власний капітал.

Далі аналізується ділова активність підприємства. Показники цієї групи характеризують результати та ефективність поточної основної діяльності підприємства (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Показники ділової активності підприємства за 2017-2019

років

Показники	2017р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2019 р. до 2017 р.
Коефіцієнт оборотності активів	0,133	3,914	1,442	1,309
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	1,083	22,221	7,829	6,746
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	337	16	47	-290
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	2,737	18,410	5,098	2,361
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	133	20	72	-61
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	0,266	2,702	1,921	1,655
Період одного обороту обігових коштів	1372	135	190	-1182
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	0,863	15,572	7,606	6,744
Період одного обороту запасів, днів	423	23	48	-375
Коефіцієнт оборотності готової продукції	2,737	27910,000	17568,00	17565,26
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	0,337	18,961	7,038	6,702

Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,327	13,879	5,821	5,494
Період операційного циклу	760	40	95	-665
Період фінансового циклу	627	20	23	-604

Джерело: складено на основі фінансової звітності підприємства

Аналізуючи дані таблиці 2.8, слід відмітити, що практично всі показники ділової активності у динаміці виконують нормативні вимоги, встановлені для зазначених показників.

Отже, збільшення оборотності дебіторської заборгованості на 6,746 є позитивним фактором, тому що в результаті прискорюється надходження коштів на рахунок підприємства.

Збільшення оборотності кредиторської заборгованості у 2019 році на 2,361 є фактором поліпшення фінансової дисципліни на підприємстві. Разом зі збільшенням оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості, строк їх погашення в динаміці зменшується (відповідно, на 290 та 62 дні), що позитивно впливає на господарсько-фінансову діяльність підприємства. Коефіцієнт фондівдачі показує, скільки виручки припадає на одиницю основних виробничих фондів. Збільшення цього показника протягом 2017- 2019 рр. на 6,702 є позитивною тенденцією.

Збільшення оборотності запасів на 6,744 є позитивним фактором, оскільки це призводить до зростання доходу від реалізації і зменшення витрат на зберігання запасів.

Загалом, за результатами аналізу фінансово-економічної діяльності туристичної фірми «Галеон Тревел» за 2017-2019 роки можна дійти висновку про те, що дане підприємство загалом є стабільним, має лише незначні проблеми.

Отже, оцінка фінансово-економічного та господарського стану діяльності туристичного підприємства «Галеон Тревел» демонструє, в цілому, позитивні підсумки роботи підприємства.

Необхідно дослідити вплив зовнішніх та внутрішніх чинників на туристичне агенство для того щоб виявити можливі ризики та мінімізувати їх.

Пропонується провести SWOT-аналіз, адже це найбільш прийнятний метод аналізу ризиків, який передбачає виявлення сильних і слабких сторін підприємства, загроз і можливостей і встановлення зв'язків між ними для формування внутрішнього контролю та виявлення можливостей для розвитку підприємства.

Методологія SWOT-аналізу передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, після цього встановлення зв'язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для формулювання стратегії організації.

В основі даної методології аналізу покладена теорія М. Портера про конкурентоспроможність організації у власній галузі. Процес SWOT-аналізу проводять на основі аналізу діяльності організації за допомогою нижче приведених блоків питань.

Після складання списку сильних і слабких сторін підприємства, загроз і можливостей відбувається встановлення зв'язків між ними за допомогою формування матриці SWOT.

Перевагами SWOT - аналізу є точність та наглядність, SWOT – аналіз дозволяє в потрібному ракурсі побачити стан підприємства, і через це є найпопулярнішим інструментом управління ризиками.

Результатом виконання SWOT-аналізу підприємства є план дій із зазначенням термінів виконання, пріоритетності виконання і необхідних ресурсів на реалізацію.

SWOT-аналіз є дією, яка визначає сильні і слабкі сторони підприємства, його загрози та можливості.

Стратегія фірми має спрямуватися на найефективніше застосування наявних ресурсів, використання ринкових можливостей і передбачення та нейтралізацію можливих ризиків.

SWOT-аналіз туристичної фірми «Галеон Тревел»

Сильні сторони		Слабкі сторони	
Рейтинг	Параметр	Рейтинг	Параметр
1	2	3	4
S1	Швидкість знаходження свого споживача	W 1	Якість креативу і рекламних матеріалів
S2	Якість	W 2	Упізнаваність фірми
S3	Ефективне ціноутворення	W 3	Мотивація і залученість персоналу
S4	Розмір рекламного бюджету	W 4	Унікальність стратегії просування послуг
S5	Мобільність компанії на ринку	W 5	Надання додаткових послуг
Можливості		Загрози	
Рейтинг	Параметр	Рейтинг	Параметр
01	Нові ринки збуту	T1	Пандемія коронавірусу. Карантинні заходи.
02	Нові споживачі на ринку	T2	Відмова клієнтів від заброньованих турів
03	Вирівнювання показника сезонності за рахунок взаємодії з іншими фірмами-контрагентами	T3	Підвищення цін на послуги від туроператорів
04	Створення додаткових послуг для споживачів туристичних послуг	T4	Закриття популярних туристичних напрямків
05	Створення дешевшого внутрішнього туристичного продукту	T5	Втрата переваг фірми перед іншими конкурентами

Джерело: складено автором самостійно на підставі використаних джерел

Туристична фірма «Галеон Тревел» надає послуги з виїзного, в'їзного та внутрішнього туризму.

Туристична фірма «Галеон Тревел» активно використовує у своїй діяльності такі маркетингові засоби стимулювання збуту як рекламу, персональний продаж, заходи стимулювання збуту. Окрім цього налагоджена тісна співпраця підприємства з різними благодійними та громадськими організаціями., що в свою чергу підвищує позитивний імідж даного підприємства та є ще одним засобом для досягнення ним ринкового успіху.

Сьогодні зростає інформаційне навантаження управління, що нерідко призводить до випадання з поля зору важливих тенденцій. За таких обставин необхідна більш оперативна та гнучка, пристосована до ринкових умов і надійна система прийняття рішень, яка б стала фундаментом оновленого менеджменту і дала змогу керівнику підприємства приймати раціональні управлінські рішення. Така діагностика буде базуватись на переліку чинників, що мають значний вплив на ризики організації (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

PEST-аналіз тенденцій, що мають істотне значення для виявлення ризиків ТОВ «Галеон Тревел»

Політика	P	Економіка	E
<ol style="list-style-type: none"> 1. Вибори президента 2. Вибори до Верховної Ради 3. Зміна законодавства 4. Державне регулювання 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Загальна характеристика (підйом, спад) 2. Рівень інфляції 3. Динаміка курсу гривні 4. Експортно-імпортна політика фірми 	
Соціум	S	Технологія	T
<ol style="list-style-type: none"> 1. Зміни в базових цінностях 2. Зміни в рівні і стилі життя 3. Ставлення до роботи і відпочинку 4. Демографічні зміни 5. Страх перельотів 6. Карантинні заходи 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Державна технологічна політика 2. Значні тенденції в галузі НДДКР 3. Нові патенти 4. Нові турпродукти 5. Технологічні зміни в країні 	

Джерело: складено автором на основі діяльності ТОВ Галеон Тревел

Провівши PEST-аналіз можна зробити висновок, що саме політична (епідеміологічна) обстановка в країні має найбільший вплив на всі інші чинники. Так як саме наслідком політики можуть бути кризи, різкі зміни курсів валют, посилення або пом'якшення заходів на туристичну сферу.

На розвиток міжнародного туризму сильний вплив має як внутрішньополітична обстановка в країні, так і міжнародні відносини.

Стан економіки також істотно впливає на сферу туризму. Економічну обстановку можуть характеризувати такі фактори як: темпи інфляції, темпи зростання галузі, стійкість валюти, купівельна спроможність тощо. Стан економіки не тільки країни, а й світової економіки буде сильно впливати на туризм, який дуже чутливий до цього елемента.

Велику проблему для фірм представляє сезонність, коли періоди масового потоку туристів чергуються з періодами масової відмови від послуг. Вона ускладнює розвиток туристичного господарства і викликає проблеми в обслуговуванні клієнтів.

До соціально-культурних факторів можна віднести такі фактори як: демографічна структура, думка і ставлення клієнтів, культурні чинники. Демографічна структура. Відбуваються значні зміни в демографічній структурі та матеріальному становищі населення в розвинених і країнах, що розвиваються, які говорять про те, що все більше соціальних груп населення матимуть бажання, а головне, можливість подорожувати. Про це говорять такі дані як: збільшення доходу, збільшення тривалості життя, зниження пенсійного віку, доступність інформації про туризм, розширення вибору напрямку. У зв'язку з уповільненням зростання населення на планеті, відбувається збільшення вікових груп населення, так, можна прогнозувати зростання попиту у груп населення з найвищим доходом (35-55 років).

Технологічні фактори безпосередньо впливають на розвиток туризму. Завдяки їм відбувається модернізація і збільшення способів виробництва і збуту продукції, а також, можливостей розвитку і поліпшення в області обслуговування клієнтів.

Відбувається вдосконалення і засобів виробництва туристичних послуг. У готелях відбувається впровадження більш надійних і ефективних систем безпеки і поліпшення побуту гостей.

Є і зміни в транспортній галузі. Створюються більш комфортабельні умови для перевезення великої кількості туристів. Транспортні засоби стали більш зручними і швидкими, що сприяє розвитку всієї туристичної індустрії.

Щодо внутрішніх чинників, то ними є: низький рівень розвитку туристичної інфраструктури, тобто засобів розміщення, закладів харчування та розваг; неякісні транзитні шляхи; низький рівень виробничої культури та недостатній рівень договірної дисципліни; ворожість українців до іноземців, яка давно стала нормою; демографічні проблеми, безробіття, правовий нігілізм, що свідчить про недостатній рівень адаптації нашого суспільства до світового науково-технічного прогресу. Дослідження цих факторів у їхньому взаємозв'язку дозволяє прийняти такі управлінські рішення, які б сприяли підвищенню ефективності діяльності підприємства [16].

Якщо проаналізувати SWOT-аналіз, то можна зробити висновок про те, що туристична фірма «Галеон Тревел» працює на різних сегментах туристичного ринку. Основну загрозу для підприємства несуть економічні та політичні чинники, а також виявлення нових конкурентів на ринку.

Отже, у майбутньому слід враховувати всі загрози та слабкі сторони, щоб запобігати спаду рівня реалізації туристичного продукту.

2.3. Виявлення підприємницьких ризиків на ТОВ «Галеон Тревел»

Неможливість уникнення ризиків під час підприємницької діяльності призвело до необхідності розробки методів їх визначення та вжиття заходів щодо їх уникнення, тобто до створення системи управління ризиками на підприємстві.

Різні підприємства працюють в різних умовах, мають несхожі структури. Тобто, кожна конкретна організація стикається зі своїми, специфічними ризиками, залежними від її комерційної діяльності. Важливо, вчасно виявити можливі ризики, визначити їх ймовірність, можливі наслідки і вжити заходів щодо їх усунення.

Проблема управління ризиками не може бути ефективно вирішена набором окремих заходів. Дане завдання вирішується виключно впровадженням комплексної технології управління ризиками, яка зачіпає всі

аспекти діяльності компанії. Такою технологією є створення системи управління ризиками на підприємстві.

Система управління ризиками являє собою комплекс заходів, спрямованих на прогнозування настання ризиків і своєчасного вжиття заходів щодо їх запобігання або усунення. Конкретна стратегія системи управління ризиками індивідуальна і залежить від діяльності та розміру компанії. На великих підприємствах виправдано створення спеціального підрозділу з управління ризиками, яке займатиметься координацією роботи в цій області.

Комплексне управління ризиками має бути невід'ємною частиною стратегічного і оперативного управління будь-якою компанією, яка прагне стати лідером на ринку.

Для створення ефективної системи управління ризиками на етапі її планування необхідно дотримання ряду принципів:

- Максимальне охоплення сукупності ризиків передбачає прагнення до найбільш повного охоплення можливих сфер виникнення ризиків, що дозволяє звести ступінь невизначеності до мінімуму;

- Мінімізація впливу ризиків вимагає зусиль у напрямках мінімізації спектру можливих ризиків і ступеня їх впливу на діяльність компанії;

- Адекватність реакції на ризики припускає можливість адекватної і швидкої реакції на всі зміни в сукупності ризиків;

- Прийняття обґрунтованого ризику, тобто прийняття ризику можливо лише в тому випадку, якщо він ідентифікований і оцінений, вироблений і впроваджений механізм його моніторингу.

Рекомендації щодо змісту процесу управління ризиками:

- Розробка політики в галузі управління ризиком;

- Аналіз ситуації ризику, тобто виявлення факторів ризику і оцінка його можливого рівня, прогнозування поведінки господарських суб'єктів у цій ситуації;

- Розробка альтернативних варіантів рішення і вибір найбільш прийняттого і правомірного з них;

- Визначення доступних шляхів і засобів мінімізації ризику;
- Підготовка і планування заходів з нейтралізації, компенсації очікуваних негативних наслідків ризику.

Використання в управлінні принципів системного підходу пов'язано з тим, що підприємство розглядається як відкрита система, яка активно взаємодіє із зовнішнім середовищем.

Тобто активне управління передбачає не тільки розгляд підприємства в єдності і взаємодії його внутрішніх елементів, а й приділення значної уваги його зв'язкам із зовнішнім середовищем, які в певний час відіграють визначальну роль в діяльності практично кожного підприємства.

Управлінське рішення визначається зазвичай як спосіб вибору дії в даних конкретних умовах для досягнення конкретної мети з урахуванням наявних факторів ризиків або вже безпосередньо ризиків. Воно є основним елементом впливу керуючої системи на керовану [32]. Управління ризиками на зовнішніх і внутрішніх ринках передбачає використання системного підходу, який передбачає охоплення взаємозв'язок всіх управлінських елементів ризику; виділення управління ризиком в окремий вид діяльності, яка тісно пов'язана з функціями, що виконують інші працівники. Система управління ризиком на підприємстві пов'язана з виявленням економічних ризиків, знаходження прийняттого рівня і застосування комплексу заходів для запобігання втратам або їх зменшення.

Слід зазначити, що у світовій практиці застосовується безліч різних, найчастіше досить оригінальних шляхів і способів зниження ризику. Шляхом аналізу та практичного застосування було виявлено, що багато з таких нетрадиційних методів зниження ризиків не тільки є малоефективними, але навіть можуть нести негативні наслідки для компанії. На підставі цього факту розглянемо універсальні, що мають широку область ефективного застосування, методи зниження ризику. Шляхом порівняльного аналізу позитивних і негативних сторін даних методів можна буде зробити висновки про найбільш ефективно з них (табл.2.11).

Матриця SWOT – аналізу ТОВ «ГАЛЕОН ТРЕВЕЛ»

	Можливості: О5. Укладення вигідних угод з партнерами; О6. Збільшення кількості прихильних споживачів; О7. Залучення інвестиційного капіталу.	Загрози: Т4. Відтік кваліфікованих кадрів; Т6. Переорієнтація споживачів на послуги конкурентів; Т2. Зниження платоспроможності населення; Т1.Пандемія коронавірусу
Сильні сторони: S1. Наявність досвіду на ринку; S4. Наявність позитивної репутації; S6. Розвинута інфраструктура послуг.	S1O6 – досвід дає змогу підприємству оперативно реагувати на запити споживачів, що призводить до формування у них прихильності до компанії. S1O7 – наявність досвіду на ринку може стати вирішальною при виборі інвестором підприємства. S4O5 – партнери серед можливих альтернатив скоріше за все оберуть підприємство з позитивною репутацією.	S1T6 – наявність досвіду на ринку дає змогу підприємству передбачити потреби споживачів скоріше за конкурентів. S1T2 – на загрозу зниження платоспроможності населення підприємство може вплинути шляхом розробки та пропозиції більш бюджетних турів. S4T4 – в разі відтоку кваліфікованих кадрів наявність позитивної репутації дасть змогу підприємству швидко заповнити кадрові прогалини. S4T6 – наявність позитивної репутації дає підприємству змогу встановлювати довгострокові відносини з клієнтами та залучати нових. S4T2 – наявність позитивної репутації не має прямого впливу на зниження платоспроможності населення.
	S4O6 – позитивна репутація дає змогу збільшити кількість прихильних клієнтів, за рахунок розповсюдження споживачами інформації про підприємство. S4O7 – інвестор зацікавлений у вкладенні грошей в підприємство, обов’язково зверне увагу на репутацію підприємства. S6O5 - розвинута інфраструктура послуг робить підприємство пріоритетним партнером.	S6T6 – розвинута інфраструктура послуг дає змогу підприємству утримати споживачів від переорієнтації на товари конкурентів, шляхом найбільш повного задоволення всіх потреб клієнтів. S6O6 - розвинута інфраструктура послуг, дає змогу задовольнити різноманітні побажання споживачів і як наслідок призводить до формування їх прихильності. S6O7 – наявність розвиненої інфраструктури послуг дає змогу інвестору побачити, що підприємство динамічно розвивалося протягом свого існування.

<p>Слабкі сторони: W1. Відсутність прогнозування продажів; W3. Відсутність постійних маркетингових досліджень; W5. Орієнтація діяльності в більшій мірі на внутрішній туризм.</p>	<p>W1O5 – хороша на перший погляд угода, при повній відсутності прогнозу на майбутнє, може позначитися негативно на подальшій діяльності. W1O6 - недостатній рівень прогнозування продажів при збільшенні кількості прихильних споживачів може призвести до не повного задоволення клієнтів. W1O7 - недостатній рівень прогнозування продажів при залученні інвестиційного капіталу може призвести до того, що цей капітал буде використано не доцільно або не раціонально. W3O5 – не знаючи потреб ринку у власній продукції підприємство не зможе визначити яка угода буде більш вигідною. W3O6 - відсутність постійних маркетингових досліджень при збільшенні кількості прихильних споживачів може негативно позначитися на швидкості та якості задоволення споживачів. W3O7 – за наявності постійних маркетингових досліджень підприємству буде легше переконати інвестора вкласти гроші. W5O6 – збільшення кількості прихильних споживачів.</p>	<p>W1T6 - прогнозування продажів дасть змогу вберегтися від переорієнтації споживачів на товари конкурентів. W3T6 - відсутність постійних маркетингових досліджень може наблизити реалізацію загрози переорієнтації на товари конкурентів, тому що підприємство не буде знати які саме запити споживачів потребують задоволення. W3T2 – маркетингові дослідження можуть допомогти передбачити зниження платоспроможності населення. W5T6 – щоб запобігти переорієнтації споживачів треба діяти, як в сфері внутрішнього туризму так і в сфері зовнішнього туризму. W5T4 – реалізація загрози відтоку кваліфікованих кадрів, може значною мірою позначитися на загостренні слабкої сторони, тому що потрібно буде шукати новий персонал, якому треба буде деякий час, щоб адаптуватися, а про те щоб розробляти нові напрямки та маршрути за кордон доведеться тимчасово забути. W5T2 – падіння платоспроможності населення негативно вплине, як на внутрішній так і на зовнішній туризм. W1T1- карантинні обмеження суттєво негативно впливають на ведення туристичного бізнесу.</p>
--	---	--

Джерело: складено автором самостійно на підставі ідентифікації ризиків

Виявлення ризиків на туристичному підприємстві «ГАЛЕОН ТРЕВЕЛ» було проведено за допомогою SWOT – аналізу, який дозволяє визначити слабкі сторони та загрози підприємства, які і виступають в якості його внутрішніх та зовнішніх ризиків.

Встановлені між внутрішніми та зовнішніми ризиками підприємства «Галеон Тревел» зв'язки наочно демонструють взаємодію між показниками та їх взаємний вплив. Маючи ці показники у подальшому можна оцінити ризики підприємства та розробити заходи щодо їх попередження або мінімізації.

Був проведений аналіз роботи попередніх років підприємства, прийнята до уваги загальноекономічна ситуація в країні, а також аналіз нової ситуації в країні пов'язаної з пандемією COVID19. Були визначені конкретні види ризиків, та присвоєний кожному ризику коефіцієнт важливості. Виходячи з табл. 2.11, виконуємо оцінку ступеня впливу кожного з показників на підприємство «Галеон Тревел», ідентифікацію проведено шляхом бальних оцінок показників (табл.2.12).

Таблиця 2.12

Бальна оцінка ризиків внутрішнього і зовнішнього середовища ТОВ
«ГАЛЕОН ТРЕВЕЛ»

Можливості

Загрози

Сильні сторони	01	02	03	04	05	06	07		T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	Сума
S1	1	1	0	0	2	2	2		2	0	1	0	1	2	1	14
S2	2	0	0	0	1	2	0		1	0	2	-2	1	2	0	8
S3	0	1	0	1	0	2	0		2	0	0	1	0	1	0	8
S4	1	2	1	1	2	2	2		2	0	1	0	2	2	0	18
S5	0	1	0	0	0	2	2		1	0	2	0	1	2	0	11
S6	0	2	0	2	0	2	1		2	0	1	0	1	2	1	14
S7	0	1	0	1	0	2	0		1	0	2	0	0	2	0	9
Слабкі сторони																
W1	-1	-2	0	-2	0	-1	-1		-2	0	-1	0	-2	-2	0	-13
W2	-2	-1	2	1	2	0	2		-2	-2	-1	-2	-1	-2	0	-6
W3	-2	-1	0	-1	0	0	-1		-2	0	-2	-1	-2	-2	0	-13
W4	-1	-1	0	0	0	0	-1		-1	0	0	0	1	-2	0	-2
W5	1	-2	0	-1	0	0	0		-2	0	-2	0	-1	-2	0	-9
W6	0	0	0	0	1	-1	1		0	-1	0	0	0	-2	0	-2
Сума	-1	1	3	3	8	11	7		2	-4	3	-4	1	-1	0	

Джерело: Складено автором на підставі матриці SWOT.

Бальні оцінки показників:

- 1 – показники не мають зв'язку;
- 2 – сильна перевага негативу;
- 1 – впевнена перевага негативу;
- 1 – впевнена перевага позитиву;
- 2 – сильна перевага позитиву.

Визначення показників впливу ТОВ «Галеон Тревел», дозволяє встановити зв'язки між найважливішими показниками та визначити їх взаємний вплив (табл. 2.12). На підставі проведеного SWOT – аналізу виявлено зовнішні та внутрішні ризики підприємства «Галеон Тревел».

Маємо основні три ризики: відсутність прогнозування продажів (- 13), відсутність постійних маркетингових досліджень (- 13), орієнтація діяльності в більшій мірі на внутрішній туризм (-9).

Найвагомішими загрозами підприємства «Галеон Тревел» є такі ризики: карантинні обмеження (-4), відтік кваліфікованих кадрів (-1) та зниження платоспроможності населення (- 4).

Розглянувши ймовірні ризики та оцінивши їх вплив, розроблено комплексний підхід до управління зовнішніми і внутрішніми ризиками підприємницької діяльності. Беззаперечною умовою ефективної діяльності підприємства є проведення на ньому дієвого ризик-менеджменту.

Управління ризиками є необхідним при прийнятті стратегічних, інноваційних, інвестиційних рішень; прогнозуванні кон'юнктури ринку, здійсненні виробничо-збутової діяльності; проведенні кредитної політики тощо.

Дуже важливим є системний підхід та виходячи з свого призначення, комплексна система ризик-менеджменту повинна охоплювати управління ризиками у всіх сферах виробничої, фінансової та комерційної діяльності підприємства. Комплексна система ризик - менеджменту повинна бути цілісною системою пов'язаних між собою принципів та організаційно-економічних засобів, спрямованих на виявлення , аналіз та регулювання ступеня ризиків.

На практиці найбільш ефективний результат можна отримати лише при комплексному використанні різних методів зниження ризику. Комбінуючи їх один з одним, у різних поєднаннях, можна досягти також оптимальної співвідношенні між рівнем досягнутого зниження ризику і необхідними для цього додатковими витратами.

Отже, було розглянуто ідентифікацію ризиків, як попередній етап управління ризиками на туристичному підприємстві. Визначено, що попередні заходи з ідентифікації ризиків є важливою та необхідною передумовою для подальшого управління ризиками на туристичному підприємстві. Ідентифікацію ризиків на туристичному підприємстві проведено за допомогою SWOT – аналізу. Даний вид аналізу дозволяє виявити внутрішні та зовнішні ризики підприємства та визначити найвагомійші показники. Проведено оцінку ступеня впливу на підприємство кожного з факторів, шляхом бальних оцінок. Встановлено зв'язки між найвагомійшими показниками та визначено їх взаємний вплив. На основі проведеного в дослідженні SWOT – аналізу визначені основні ризики, які на сьогодні становлять найбільшу небезпеку для підприємства та потребують розробки заходів, щодо зменшення негативного впливу у разі їх реалізації. Зв'язки встановлені між внутрішніми та зовнішніми ризиками туристичного підприємства наглядно демонструють взаємодію між показниками та їх взаємний вплив.

Отримана в ході дослідження інформація має стати вихідною для оцінки ризиків туристичного підприємства, а в подальшому має бути використана у прийнятті управлінських рішень з мінімізації негативного впливу ризиків на підприємство.

Висновки до розділу 2

Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Галеон Тревел» демонструє що підприємство є типовим представником підприємств туристичної галузі. Аналіз впливу ризиків на діяльність ТОВ «Галеон

Тревел» свідчить про те, що основними ризиками для сучасного туристичного підприємства є: ризик втрати висококваліфікованого персоналу, сезонність, майнові ризики, а також зовнішні фактори, які безпосередньо не залежать від діяльності підприємства, але ж на неї впливають. У цьому зв'язку основним завданням сучасного туристичного підприємства є розробка комплексу заходів спрямованих на мінімізацію негативного їх впливу.

Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Галеон Тревел» показав, що за досліджуваний період стан підприємства характеризується як стабільний, однак слід відзначити негативні тенденції деяких фінансово-економічних показників. Аналізуючи отриманий результат, слід відмітити зростання коефіцієнту зносу основних засобів, зменшення частки основних засобів в активах за відповідний період, зменшення частки оборотних виробничих фондів в обігових коштах, що свідчить про деяке погіршення стану основних засобів. Щодо показника ліквідності. Не виконання першої та четвертої умов ліквідності балансу свідчить про відсутність останньої. Але виконання другої та третьої умов свідчить про те, що на підприємстві дотримується мінімальна умова фінансової стійкості.

Наразі, можемо відмітити, що стан підприємства на даний момент в цілому стабільний, за виключенням деяких факторів. Загальна вартість майна підприємства у 2019 році зросла в порівнянні з 2017 роком, що є позитивною тенденцією. Вартість необоротних активів підприємства у 2019 році більше відповідного показника 2017 року. З розрахунків, видно, що у 2019 році підприємство збільшило обсяг оборотних активів порівняно з 2017 роком, що свідчить про збільшення його діяльності. У 2019 році спостерігається досить значне зростання поточних зобов'язань порівняно з 2017 роком. Слід відмітити зростання коефіцієнту зносу основних засобів у 2019 р. на 0,06 у порівнянні з 2017 р., зменшення частки основних засобів в активах за відповідний період на 0,29, зменшення частки оборотних виробничих фондів в обігових коштах на 0,38, що свідчить про деяке

погіршення стану основних засобів. Але одночасно з цим, відбулося зростання коефіцієнту мобільності активів на 2,28. Збільшення оборотності кредиторської заборгованості у 2019 році на 2,361 є фактором поліпшення фінансової дисципліни на підприємстві. Разом зі збільшенням оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості, строк їх погашення в динаміці зменшується, що позитивно впливає на господарсько-фінансову діяльність підприємства. Коефіцієнт фондівдачі показує, скільки виручки припадає на одиницю основних виробничих фондів. Збільшення цього показника протягом 2017- 2019 рр. на 6,702 є позитивною тенденцією. Збільшення оборотності запасів на 6,744 є позитивним фактором, оскільки це призводить до зростання доходу від реалізації і зменшення витрат на зберігання запасів. Позитивним є те, що показник рентабельності протягом аналізованого періоду збільшується. Коефіцієнт рентабельності активів зріс на 0,628 та рентабельності власного капіталу збільшився на 2,535.

Проведено SWOT та PEST аналізи, які дали змогу ідентифікувати ризики, що притаманні підприємству ТОВ «Галеон Тревел». Так, за допомогою матриці SWOT аналізу підприємства знайдено шість ризиків, які становлять найбільшу небезпеку для підприємства. До таких ризиків належать: відсутність прогнозування продажів, відсутність постійних маркетингових досліджень, відтік кваліфікованих кадрів, переорієнтація споживачів на послуги конкурентів та зниження платоспроможності населення.

Таким чином можна констатувати що, операційна, інвестиційна, фінансова діяльність підприємства в цілому характеризується достатнім рівнем фінансової стійкості, але ж для забезпечення збалансованого та сталого розвитку ТОВ «Галеон Тревел» доцільним є розробка заходів спрямованих на мінімізацію визначених у підрозділі 2.3. підприємницьких ризиків.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ РИЗИКАМИ ТОВ «ГАЛЕОН ТРЕВЕЛ»

3.1. Оцінка впливу ризику на розвиток туристичної сфери

Економіка туристичного бізнесу України зазнає істотні перетворення в результаті поширення епідемії COVID-19 і його наслідків. Дані перетворення визначаються збільшенням ризиків, пов'язаних з можливим введенням нових обмежень і продовженням існуючих, а також з жорсткістю умов існування туристичних підприємств в конкурентному просторі в поточний момент часу. Поряд з цим поточний етап розвитку туристичного бізнесу представляється оптимальним для реорганізації туристичного бізнесу з урахуванням можливостей цифрових технологій та інших аспектів економічного потенціалу.

Туризм зупинився в середині березня 2020 року. У перші місяці року число міжнародних туристів скоротилося на 56 відсотків, а в травні - на 98 відсотків. Це призвело до втрати майже 320 млрд дол. у вигляді експорту, що більш ніж втричі перевищує втрати за весь період глобальної економічної кризи 2009 року. Перспективні сценарії вказують на скорочення числа туристів і надходжень від міжнародного туризму на 58-78 відсотків протягом всього року в залежності від темпів поширення пандемії, тривалості дії обмежень на поїздки і процесу поступового відкриття кордонів, який вже почався, але подальший розвиток якого залишається невизначеним. Такий серйозний удар може призвести до скорочення числа міжнародних туристів на 850 млн -1,1 млрд чоловік і втрати від 910 млрд дол. до 1,2 трлн дол. у вигляді експортних надходжень від туризму, що поставить під загрозу безпосередньо в секторі туризму від 100 до 120 мільйонів робочих місць. Попереду ще багато проблем, включаючи невідому динаміку розвитку пандемії і те, як відновиться довіра споживачів .

Країни і міжнародні організації здійснили ряд заходів з метою щоб

пом'якшити соціально-економічні наслідки COVID-19 і стимулювати відновлення туризму, масштаби кризи вимагають додаткових зусиль і постійної підтримки [56] .

Туристичний бізнес є однією зі сфер, яка найбільше постраждала від пандемії COVID-19 і введеними урядом заходами самоізоляції навесні 2020 року.

Найбільш значущим прямим наслідком для галузі стали прямі фінансові втрати, понесені туроператорами і їх партнерами в результаті локдауна глобальної економіки. Хоча схожих втрат зазнали і інші постачальники послуг, для туристичної індустрії втрати виявилися більш істотні, ніж усереднене їх значення по економіці, з наступних причин:

- період обмежень збігся з одним з найбільш значущих для туристичної сфери періодом (весна-літо);

- невизначеність термінів відкриття і закриття кордонів призвела до відмови частини потенційних клієнтів від придбання турів в наступний за локдауном період, коли частина туристичних напрямків виявилася доступна;

- економічна природа туру обмежила можливість використання туроператорами потенціалу відкладеного попиту на підготовлені туристичні маршрути, що призвело до втрати інвестицій в створення туристичного продукту, планованого для реалізацій в період локдауна і наступний часовий відрізок, практично в повному обсязі.

Довгострокові економічні наслідки пандемії COVID-19 для українського туризму менш однозначні. З одного боку, ризик повернення обмежень на міжнародне переміщення, що включає ризик для туриста залишитися на території приймаючої країни без підтримки з боку туроператора, засобів до існування при неможливості повернення на батьківщину, знизив популярність традиційно значущих для українців міжнародних туристичних напрямків. Одночасно зросло значення внутрішнього туризму. Разом з тим на тлі зростання короткострокового попиту на внутрішні туристичні напрямки актуалізувалася проблема розвитку інфраструктури туризму. Звернемося до

даних рис. 3.1, що містить оцінку якості елементів туристичної інфраструктури внутрішніх напрямків по 5-бальній шкалі відповідно до даних центру соціально-економічних досліджень [43].

Так, потенціал об'єктів історико-культурної спадщини країни і природно-рекреаційного потенціалу вимагає їх доповнення транспортною доступністю та інфраструктурою організації проживання, а також забезпеченням безпеки. При цьому мова йде як про готельні комплекси, так і про умови комфортної реалізації менш вимогливих до інфраструктурних умов форм туризму (кемпінг, екстремальний туризм тощо).

Поряд з негативними наслідками COVID-19 для вітчизняної туристичної індустрії пандемія мала позитивні в довгостроковій перспективі наслідки. Розглянемо їх більш детально. Модульна архітектура туристичного продукту на тлі обмеженості можливостей використання його структурної комплектації підвищила інтерес туристичних компаній до сучасних інструментів проектування і просування туристичного продукту.

Серед даних інструментів слід зазначити:

- використання розумних технологій, в тому числі спеціалізованих програм, при виборі партнерів і визначенні структури туристичних маршрутів;
- використання інтернет - технологій для здійснення моніторингу стану інфраструктури партнерів в режимі реального часу;
- підтримка комунікацій з клієнтами в режимі реального часу, можливість доповнення окремих елементів туристичного продукту на стадії споживання базового продукту;
- підвищення якості туристичного продукту за рахунок організації перманентного зворотного зв'язку з клієнтами та максимального залучення виробника в процес створення туристичного продукту [17].

Погіршення ситуації на туристичному ринку в 2020 році також може розглядатися як каталізатор для розвитку внутрішнього туризму.

Рекомендації щодо управління кризою та пом'якшення її наслідків:

- Збереження робочих місць, підтримка самозайнятих і захист

найбільш вразливих груп населення

- Підтримка ліквідності компаній
- Перегляд податків, тарифів, зборів і нормативних актів, що

впливають на транспорт і туризм

- Забезпечення захисту прав споживачів та їх довіри.
- Сприяння розвитку умінь, особливо цифрових умінь.
- Включення туризму в національні, регіональні та глобальні пакети

надзвичайних економічних заходів

- Створення механізмів і стратегій антикризового управління
- Заходи щодо відновлення після коронакризи.
- Надання фінансових стимулів для інвестицій та діяльності у сфері

туризму

- Огляд податків, тарифів і постанов, що впливають на галузь подорожей і туризму.

- Завчасне сприяння організації туристичних поїздок
- Сприяння створенню нових робочих місць та розвитку навичок, особливо цифрових.

- Включення питань екологічної стійкості в пакети заходів стимулювання і відновлення

- Розуміння ринку і швидкі дії щодо відновлення довіри і стимулювання попиту.

- Заохочення маркетингу, заходів та зустрічей .

- Інвестування в партнерські відносини .

- Включення туризму в національні, регіональні та міжнародні програми відновлення та надання допомоги з метою розвитку.

З урахуванням результатів вищенаведеного аналізу можна стверджувати, що до кінця пандемії українська туристична індустрія буде мати істотний потенціал для реорганізації на основі модульно-цифрового проектування туристичного продукту. Подібне проектування може здійснюватися на основі моделі «економічного хреста». Модель «економічного хреста» рекомендується

для проектування інноваційного галузевого розвитку.

Розглянемо, які чинники слід враховувати при проектуванні туристичної галузі в 2021-2025 роках з урахуванням поточної галузевої кон'юнктури і тенденцій глобального технологічного розвитку (рис. 3.1) .

		Формування Індустрії 4.0		
		Цифровізація	Національні технологічні платформи	
Формування цифрової логістичної мережі	Формування цифрових профілей учасників матриць турпродукту	<ul style="list-style-type: none"> - розвиток системи хеджування валютних ризиків туроператорів, наприклад спеціалізованих цінних паперів (опціони, конвертовані папери); - формування єдиних майданчиків інтерактивної взаємодії туристичного ринку; - формування цифрової моделі вітчизняних туристичних маршрутів, створених за участю побажань і запитів покупців; - залучення туроператорів в проекти розвитку туристичної інфраструктури внутрішнього ринку на основі співфінансування 		Автоматизований попередній збір інформації про потенційних учасників матриці турпродукту
	Залучення споживачів через соціальні мережі			Забезпечення конкурентності та інноваційного вектора розвитку українського турбізнесу
	Інтерактивне проектування туристичного продукту			Можливість мінімізації ризиків за рахунок скорочення термінів модернізації концепції туристичного продукту
		Формування інтерактивного турпродукту	Залучення регіонів у конкурентну модель розвитку турбізнесу	

Рис .3.1 Модель «економічного хреста» туристичної галузі

Джерело: побудовано автором самостійно

Забезпечення інноваційного розвитку українського туристичного бізнесу в посткоронавірусний період можливо на перетині тенденцій цифровізації і формування національних технологічних платформ, з одного боку, і формування імпортозамінної туристичної інфраструктури, з іншого. Період 2021-2025 рр. важливий з точки зору проектування архітектури вітчизняної туристичної інфраструктури.

Проведений аналіз вказує на те, що для розвитку вітчизняного туризму

на перетині інфраструктурного (будівельного) і технологічного циклів потрібен розвиток наступних елементів:

- розвиток системи хеджування валютних ризиків туроператорів, наприклад спеціалізованих цінних паперів (опціони, конвертовані папери);
- формування єдиних майданчиків інтерактивної взаємодії туристичного ринку;
- формування цифрової моделі вітчизняних туристичних маршрутів, створених за участю побажань і запитів покупців;
- залучення туроператорів в проекти розвитку туристичної інфраструктури внутрішнього ринку на основі співфінансування.

Особливо значущий вплив формування відповідних елементів буде надавати на перспективи внутрішнього туризму, який в умовах поширення нової коронавірусної інфекції отримав певні можливості для розвитку.

Разом з тим без інфраструктурного забезпечення розвитку внутрішніх туристичних маршрутів за рахунок одержуваних готелями та іншими партнерами туроператорів доходів внутрішній туризм після закінчення пандемії в 2021-2025 рр. може зіткнутися з серйозною кризою.

Таким чином, необхідно розробити комплекс заходів щодо мінімізації ризиків, адже під час пандемії туристичний бізнес знаходиться в особливо небезпечних умовах існування.

У 3 розділі кваліфікаційної роботи проведено оцінку впливу ризиків на розвиток тур. галузі здійснено моделювання оцінки надані пропозиції щодо удосконалення .

Проведений аналіз вказує на те, що для розвитку вітчизняного туризму на перетині інфраструктурного (будівельного) і технологічного циклів потрібен розвиток наступних елементів: розвиток системи хеджування валютних ризиків туроператорів, наприклад спеціалізованих цінних паперів (опціони, конвертовані папери); формування єдиних майданчиків інтерактивної взаємодії туристичного ринку; формування цифрової моделі вітчизняних туристичних маршрутів, створених за участю побажань і запитів покупців; залучення

туроператорів в проекти розвитку туристичної інфраструктури внутрішнього ринку на основі співфінансування.

3.2. Моделювання оцінки підприємницьких ризиків ТОВ «Галеон Тревел»

Проблема ризиків у туристичній сфері викликає потребу їх аналізу та оцінки в комплексі. Вона охоплює як передбачення масштабу майбутнього збитку, який можуть спровокувати ризики, так і розподіл ризиків згідно ймовірності їх настання.

Співвідношення цих двох характеристик дає можливість побудувати ієрархію ризиків по першочерговості вироблення заходів, що сприяють їх запобіганню та подальшому вирішенню.

Однією з істотних можливостей зниження загрози ризиків у туристичній індустрії вважається їх прогнозування, яке є найбільш ефективним способом підготовки управлінських рішень в туристичних компаніях на перспективу.

Прогнозування - це передбачення настання певної події або можливого результату.

Його характерною рисою є альтернативна побудова різних показників і параметрів, що визначає різноманітні варіанти розвитку стану туристичного підприємства на основі тенденцій, що намітилися [15] .

Прогнозування в ризик-менеджменті - це розробка на перспективу змін як стану об'єкта в цілому, так і його окремих складових елементів.

Процедура оцінки ризику включає наступні етапи:

- оцінка кожного з ризиків, визначених у другому розділі;
- інтегральна оцінка ризиків;
- визначення сили впливу внутрішніх ризиків;
- розробка управлінських рішень по протидії ризикам.

Розглянемо ці етапи. На першому етапі необхідно оцінити рівень впливу кожного з виділених ризиків.

Для проведення цієї роботи пропонується використовувати спеціально розроблену для цього шкалу оцінки (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Шкала рівня впливу внутрішніх ризиків на ТОВ “Галеон Тревел”

Рівень шкали	Характеристика рівня шкали
Незначний	Відсутність помітного впливу ризиків. Не викликає негайної реакції
Малий	Слабкий вплив ризиків. Передбачає їх подальший моніторинг
Середній	Помірний вплив ризиків. Передбачає реакцію, спрямовану на їх усунення або мінімізацію впливу (у разі неможливості усунути)
Високий	Значний вплив ризиків. Передбачає негайну реакцію на їх дію і коригування принципів роботи підприємницької структури
Катастрофічний	Руйнівна дія ризиків на ключові напрямки роботи підприємницької структури. Передбачає повну зміну стратегії і тактики роботи підприємницької структури, а також залучення значних додаткових коштів на усунення ризиків

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Показники впливу ризиків в рамках наведеної шкали оцінюються експертами.

З метою підвищення рівня довіри і об'єктивності до складу експертів включаються люди, які добре знають підприємство і його сильні та слабкі сторони, а також мають значний досвід роботи з ризиками.

Перш за все, це - власники і ключові працівники, досвіду яких слід довіряти.

Наступний крок полягає в обробці отриманих експертних оцінок. Для цього рекомендується застосовувати формулу, запропоновану В.А. Абчук.

$$R_i = 3,12p_i \times lg x_i, \quad (3.1)$$

Де R_i - емпірична функція оцінки i -го ризику;

r_i - величин ризику;

x_i - сума можливих втрат.

Практичне застосування даної формули потребує наступних уточнень:

- Вага кожного ризику (його також можна визначати методом експертних оцінок, стосовно особливостей кожної конкретної підприємницької структури);

- Сума можливих втрат в вартісних одиницях (не завжди дає повну характеристику всіх втрат, так як деякі з них не можуть оцінюватися в грошовому вираженні).

Далі слід підсумувати отримані дані по всіх внутрішніх ризиках, що потребують проведення їх оцінки та присвоєння кожному з них коефіцієнта значущості. При цьому буде використовуватися проста формула:

$$TR = \sum_{i=1}^k R \quad (3.2)$$

Де TR - сума значень внутрішніх ризиків

$i \dots k$ - оцінювані внутрішні ризики

Далі слід вказати на можливість модернізації цієї схеми до рівня, що дозволяє здійснювати сукупну оцінку не тільки внутрішніх, але і зовнішніх ризиків.

Для цього сумарним значень, отриманим ризикам (зовнішнім і внутрішнім) слід привласнити коефіцієнт значущості, використовуючи той самий інструмент експертних оцінок.

Крім цього, слід продовжити роботу зі шкалами ризиків (табл. 3.2). Для цього пропонується по кожній з них ввести граничні значення. Результати оцінки для ТОВ «Галеон Тревел» представлені в таблиці 3.2.

Граничні значення оцінки внутрішніх ризиків

Рівень шкали	Порогові значення ТОВ «Галеон Тревел»	
	min	max
Незначний	0,01	0,24
Малий	0,25	0,44
Середній	0,45	0,64
Високий	0,65	0,84
Катастрофічний	0,85	0,99

Джерело: розроблено автором на основі розрахунків

З метою подальшої деталізації такої роботи можна розглянути окремі показники ризиків. Для цього, спираючись на матеріал, представлений в таблицях 3.1 і 3.2, відобразимо отримані результати оцінки для ТОВ «Галеон Тревел» в таблиці 3.3.

Разом з тим, дані, представлені в цій таблиці, можна використовувати для організації всеосяжного контролю внутрішніх ризиків з метою їх мінімізації, в рамках реалізованих бізнес-процесів.

Це передбачає розподіл управлінських функцій між відповідними структурними підрозділами підприємства, конкретними керівниками і виконавцями.

При цьому з'являється можливість формулювати завдання і будувати бізнес процеси з метою підвищення економічної та управлінської ефективності роботи підприємницької структури на тлі зниження наслідків або повного усунення наявних ризиків в певні часові періоди.

Теорія і практика підприємництва демонструють хорошу результативність даної системи, тому що вона дозволяє не тільки на більш високому рівні стимулювати роботу персоналу, а й адекватно оцінювати одержуваний результат з позиції інтересів фірми.

Результати оцінки ризиків

Шкала	Категорії ризиків	Граничні значення			
		Незначний	Малий	Середній	Високий
1.	Економічні			1.1.3; 2.1.1	1.1.1;1.1.4;2.1.3;2.1.5
2.	Інформаційні	1.2.2	2.2.1	1.2.1	
3.	Правові	2.3.1	1.3.1	2.3.2	
4.	Ділові			2.4.3; 2.4.4	2.4.1
5.	Адміністрат.-управлінські			1.5.1	1.5.2
6.	Кадрові	2.6.1	1.6.1		

Джерело: побудовано автором на основі розрахунків

Безумовно, результативність суттєво підвищується за рахунок ефективної організації контролю внутрішніх ризиків. Для цього повинні виконуватися наступні умови:

- 1) наявність механізму, що дозволяє оперативно проводити заходи щодо коригування ризикових процесів;
- 2) проведення внутрішньої аналітичної роботи, включаючи роботу з документацією, що відбиває ризикові події, їх градацію (постійно існуючі і нові ризики) і характер їх впливу на функціонування і розвиток підприємства;
- 3) побудова схем, які демонструють причинно-наслідкові зв'язки між зовнішніми і внутрішніми ризиками [23] .

Особливу увагу слід звернути на останню умову, що передбачає комплексний підхід до управління ризиками і формування відповідної системи управління. Такі системи діють в аналізованих підприємницьких структурах.

Проведена оцінка їх роботи, поряд із зазначеним позитивним впливом на реалізацію бізнес-процесів, свідчить про наявність характерних недоліків. До них слід віднести:

- відсутність системності в роботі з ризиками, внаслідок відсутності спеціалізованого підрозділу, як самостійної одиниці. Функції розподілені між

різними дійовими структурними підрозділами;

- відсутність ефективної взаємодії між різними структурними підрозділами (виняток становить цілеспрямована робота всіх підрозділів з конкретним ризиком, очолювана одним з ключових менеджерів або власником підприємства);

- неефективне використання інструментів боротьби з ризиками;
- епізодичність, фрагментарність заходів по роботі з внутрішніми ризиками;

- відсутність обґрунтованих цільових показників, які повинні бути досягнуті стосовно внутрішніх ризиків.

Для усунення зазначених недоліків пропонується сформувати і впровадити цілісну систему управління підприємницькими ризиками. Ця система передбачає ієрархічну побудову з використанням, як мінімум трьох рівнів, однак, для більшості підприємницьких структур за доцільне буде виділення чотирьох рівнів. Подальше збільшення числа рівнів може відбуватися при збільшенні масштабів підприємства і появи філіальної мережі в рамках мережевого підприємництва.

У загальному вигляді, можуть виділятися такі рівні: Перший рівень - власники. Другий рівень - генеральний директор і його заступники. Третій рівень - керівник відділу по роботі з ризиками і його ключові працівники. Четвертий рівень - керівники структурних підрозділів та ключові працівники підрозділів, діяльність яких пов'язані з ризиками.

На кожному із зазначених рівнів формується набір функцій, що в сукупності утворюють управлінську систему. Вважаємо, що ключовим при цьому повинен стати третій рівень. Саме його наявність і науково обґрунтована організація управлінської роботи дозволяє говорити не тільки про ефективність, але і про системність у вирішенні поточних і стратегічних завдань.

У свою чергу, це вимагає створення спеціалізованих підрозділів або роботи менеджерів спеціалізованої спрямованості за такими функціями:

- моніторинг ризиків (виявлення, аналіз і оцінка зовнішніх і внутрішніх

ризиків);

- розробка інструментів усунення ризиків і мінімізації їх негативного впливу;

- планування роботи по усуненню і мінімізації ризиків;

- оцінка отриманих результатів (підготовка звітності та комунікація з державними органами, ЗМІ, представниками громадськості);

- внутрішній контроль над роботою інших підрозділів фірми (в разі створення спеціалізованого підрозділу).

Як управлінське рішення, що дозволяє певною мірою нейтралізувати зазначену проблему, може бути запропоновано активне використання різних автоматизованих систем та інформаційних технологій.

3.3. Пропозиції щодо удосконалення системи управління підприємницькими ризиками ТОВ «Галеон Тревел»

В умовах глобалізації та стрімкого інноваційного розвитку застосування інформаційних технологій розглядається як основоположний інструмент ефективної роботи підприємства ТОВ «Галеон Тревел» в умовах ризиків, що дозволяє використовувати різні можливості, включаючи ризикові ситуації, для підвищення рівня їх конкурентоспроможності.

Інформаційні технології, служать запорукою успіху сучасного підприємництва, постійно удосконалюються, особливо - в області автоматизованих інформаційних систем і технічних засобів комунікації. У зв'язку з цим виникає завдання по їх модернізації і пошуку нових, ефективних напрямків їх практичного застосування.

Сукупність цих кроків спрямована на вдосконалення інформаційної системи прийняття управлінських рішень в умовах ризику. Її формування базується на наступних умовах:

- використання наукової основи при розробці та реалізації управлінських рішень із застосуванням сучасних технічних інструментів;

- системність в розробці, прийнятті та реалізації управлінських рішень з використанням інформатизації та автоматизації;
- багатоваріантний, комплексний підхід до вибору підприємницьких рішень;
- наявність добре структурованих методів документування та звітності, як бази для розробки майбутніх рішень;
- використання інтелектуальних, інформаційних і розрахункових форм роботи.

Інформаційна система прийняття управлінських рішень, як специфічна система прийняття управлінських рішень в області ризиків, базується на наступних елементах: інформаційно-довідкові системи, що забезпечують суб'єктів, що розробляють і приймають управлінські рішення, вихідною інформацією за ризиками (виникнення, класифікація та вплив на підприємство) на основі використання технологій розподілу і обробки вихідної інформації; системи з елементами штучного інтелекту, що дозволяють на основі наявної інформації та їх комп'ютерної обробки пропонувати варіанти рішень по нейтралізації ризиків або роботі підприємства в умовах ризиків.

Найважливішою складовою в процесі вдосконалення інформаційної системи прийняття управлінських рішень є оцінка вже здійснених дій щодо забезпечення технічного захисту від ризиків з використанням інформаційних технологій, а також прогнозування майбутніх результатів. При цьому слід зазначити дедалі більшу роль інформаційного чинника, як на етапі виявлення ризику, так і на всіх наступних етапах, аж до його мінімізації або усунення.

У той же час, сьогодні не можна говорити про повну забезпеченість управлінських інформаційних систем необхідними механізмами та інструментами.

На практиці завжди буде зберігатися відставання, оскільки НТП і розвиток інформаційних технологій відбувається темпами, що випереджають розвиток інших сфер людської діяльності. Також, це можна розглядати як специфічний ризик для підприємців.

Він обумовлений тим, що поява нових інформаційних технологій може нести не тільки конкурентні переваги, а й ризики для учасників економічної діяльності, роблячи їх більш уразливими перед конкурентами або третіми особами, які можуть використовувати ці технології в корисливих цілях (наприклад, при організації кібератак або різних схем вимагання). Це вимагає постійної дослідницької роботи в цій галузі, спрямованої на підвищення ефективності роботи з ризиками за допомогою використання інформаційних технологій. Вона повинна здійснюватися на двох рівнях - технологічному і економічному.

В рамках даного дослідження нами розглядається тільки економічний рівень, який передбачає аналіз економічної ефективності, тобто співвідношення між витратами і одержуваних результатом.

Крім того, економічний аналіз дозволяє визначити окупність інвестицій, якщо мова йде про створення або модернізацію технічних проектів, а також про витрати на поточну роботу з ризиками. За основу наших пропозицій була взята методика, що дозволяє проводити оцінку витрат на зміст інформаційних технологій, запропонована американською аналітичною компанією Gartner Group.

На основі закладеної в ній ідеї може бути запропонована авторська методика, що дозволяє здійснювати аналіз ефективності роботи з управління ризиками на основі показника сукупних витрат на роботу з ризиками [44] . Особливість наших пропозицій полягає в тому, що запропонована методика, поряд з оцінкою вже здійснених витрат, дає можливість визначити потребу в майбутніх витратах, що дозволяє більш точно розраховувати бюджет підприємницької структури в частині витрат, пов'язаних з управлінням ризиками.

Показник сукупних витрат на роботу з ризиками інтегрує дві базові складові - прямі витрати і непрямі витрати.

$$TCr = DCr + ICr, \quad (3.3)$$

Де TCr – сукупні витрати, які несе підприємство на роботу з ризиками;

DCr – прямі витрати;

ICr – непрямі витрати.

$TGr = 857072 + 41621 = 898693$ тис. грн. – сукупні витрати, які несе підприємство “Галеон Тревел” на роботу з ризиками.

До прямих витрат підприємства на роботу з ризиками віднесемо наступні витрати: на придбання або розробку нових інформаційних засобів і їх модернізацію; на оплату праці персоналу, що займається роботою з ризиками. Слід зазначити, що, як правило, достатня кількість працівників залучається до роботи з ризиками періодично (або їх діяльність передбачає таку роботу). Це означає необхідність враховувати витрати на оплату їх праці в прямих витратах.

До складу непрямих витрат включаються такі витрати: на адміністративно-управлінське забезпечення роботи з ризиками; на організацію роботи користувачів в віддаленому режимі (при наявності); на оплату послуг сторонніх компаній (інформаційний аутсорсинг); на проведення моніторингу роботи підрозділів і працівників, діяльність яких пов'язана з ризиками; на сертифікацію обладнання, програмного забезпечення, персоналу; на навчання.

Перераховані складові витрат демонструють складність їх точного розрахунку, оскільки ці витрати тісно взаємопов'язані і часто включаються до складу витрат за укрупненими статтями.

Так, на практиці досить складно із загальної суми таких витрат виокремити частку, безпосередньо пов'язану з ризиком. З цією метою можна використовувати інструменти системного аналізу, які дозволяють визначати приватні показники, а потім їх узагальнювати.

До приватних показників слід віднести:

- показники, що характеризують організацію захисту від впливу ризиків;
- показники, що характеризують управління інформаційними ресурсами, застосовуваними для роботи з ризиками і їх негативним впливом на підприємство;

– показники, що характеризують захист (особливо - від несанкціонованого доступу) комп'ютерної техніки, сховищ інформації і каналів передачі даних;

– показники, що характеризують стан і ефективність ризик-менеджменту;

– показники, що характеризують ефективність управління персоналом, які мають доступ до ризик-інформації.

Представимо удосконалену методику прийняття управлінських рішень, яка представляє алгоритм послідовних дій формування управлінського рішення щодо заходів мінімізації підприємницьких ризиків (рис. 3.2) .

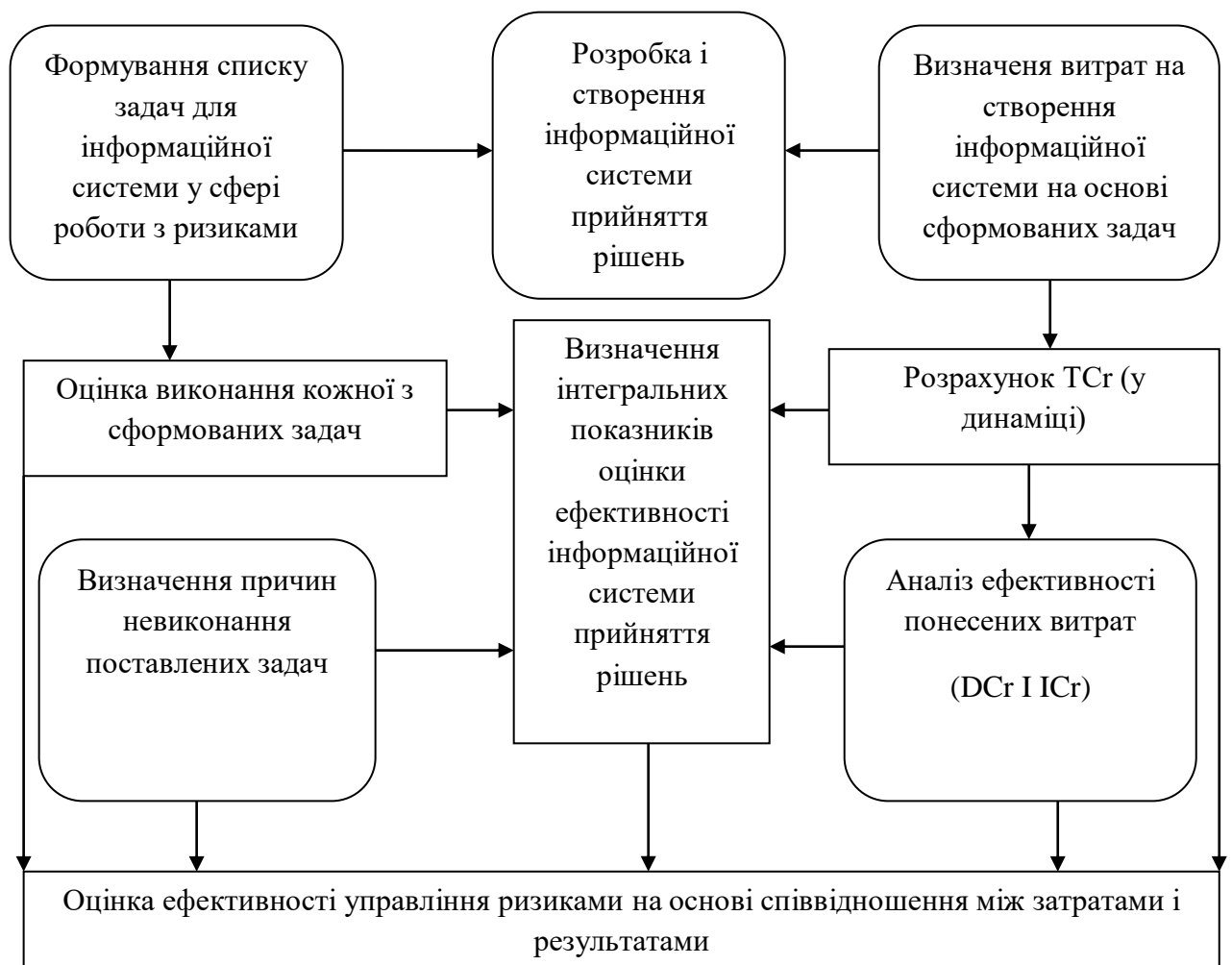


Рис. 3.2 методичний підхід до оцінки ефективності управління підприємницькими ризиками

Джерело: побудовано автором на підставі використаних джерел[35;38]

Дана методика є управлінський інструмент, використання якого дозволяє

визначати співвідношення між витратами та результатами і на основі цього оцінювати рівень захищеності підприємницької структури від ризиків в розрізі понесених нею витрат.

Деталізація витрат, особливо - по блоку «Визначення причин невиконання або недовиконання поставлених завдань», дозволяє встановлювати причини і виявляти напрямки роботи щодо їх усунення і виходу підприємницької структури на задані параметри функціонування і розвитку. Зазначені дії повинні здійснюватися в тісній зв'язці з аналізом витрат на їх здійснення, що дозволяє використовувати модель цільового фінансування [48].

Безумовно, використання інформатизації на практиці не обмежується лише управлінням ризиками. Її завдання значно ширше. Виходячи з цього, дана методика може бути затребувана не тільки з позиції управління ризиками, а й з позиції управління всією системою інформатизації підприємницької структури, як господарюючого суб'єкта. При цьому слід враховувати специфіку підприємства.

Для того щоб працювала ефективно, необхідно, щоб виконувалися дві основні умови: наявність високопродуктивної комп'ютерної техніки з елементами штучного інтелекту; наявність висококваліфікованого, підготовленого персоналу (насамперед, ІТ-фахівців і ризик-менеджерів).

Це передбачає суттєві фінансові витрати і достатній часовий ресурс, що витрачаються на створення, впровадження та підтримання в робочому стані такої системи. Однак найбільш важливими тут є працівники і їх людський капітал. Без цього не можна організувати ефективне використання дорогої техніки і її настройку на рішення таких складних питань, як мінімізація і усунення ризиків. Отже, весь обсяг інформації необхідно розподіляти між працівниками і регламентувати їх контакти один з одним. У той же час, загрози виникають і з боку комп'ютерної техніки, яка сьогодні, на жаль, все частіше піддається «зломам». До того ж, персонал, що займається обслуговуванням комп'ютерів і баз даних, може отримати «зайву» інформацію [39].

Це вимагає додаткових витрат на безпеку, регламентацію доступу і

створення резервних сховищ інформації. У зв'язку з цим необхідна ефективна організація роботи з персоналом, починаючи з етапу його підбору за категоріями лінійних працівників і менеджерів різного рівня.

Особливо це важливо для середніх і, тим більше - малих, фірм, де всі працівники, так чи інакше, контактують між собою.

Структуру ризиків, причиною яких може бути персонал підприємницької структури, пропонується представити у вигляді абстрактної моделі (рис. 3.3) .

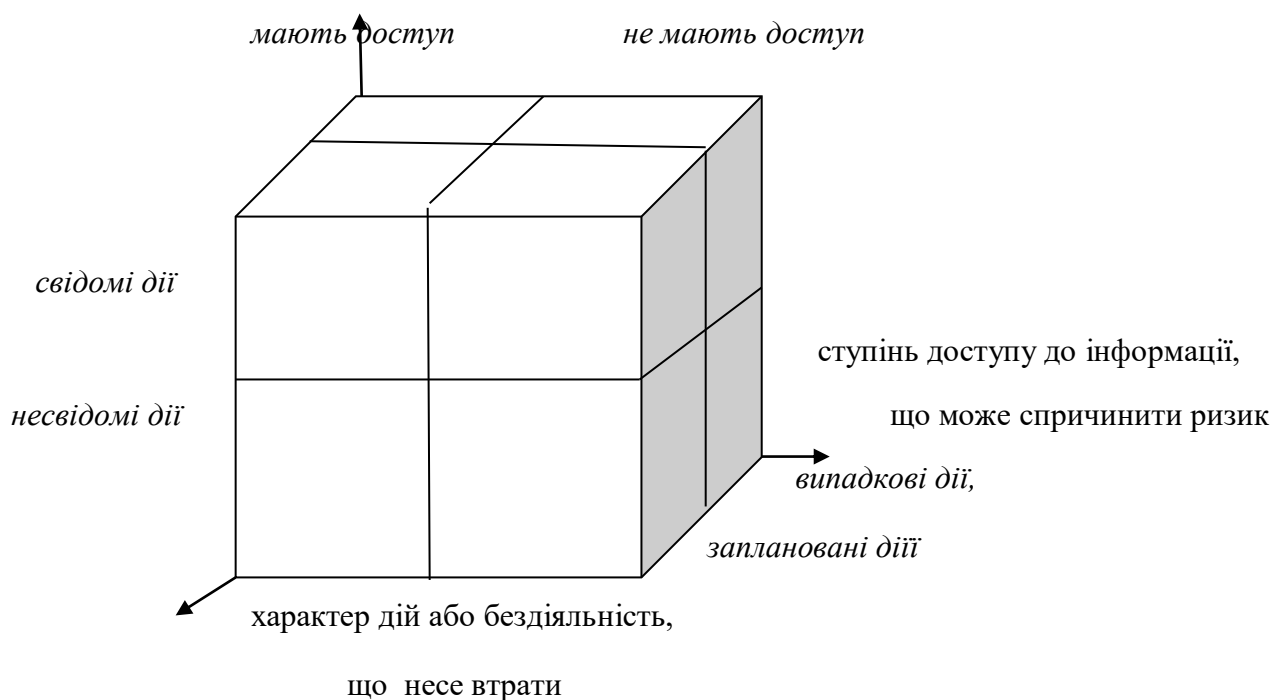


Рис. 3.3 Графічна модель формування ризиків в результаті дій або бездіяльності персоналу підприємства

Джерело: побудовано автором на підставі використаних джерел[38;39]

Аналіз структурних елементів, представлених на цьому малюнку, почнемо з найбільш проблемних блоків, а саме - з блоку працівників, що мають доступ до внутрішньої інформації підприємницької структури, яка здатна спровокувати ризик.

В даному випадку таких працівників можна розглядати як носіїв ризику, що передбачає розробку моделі управлінської поведінки, що дозволяє не тільки

контролювати цей процес, але і знижувати небезпеку ризику. Як вже зазначалося вище, це особливо важливо в контексті зростання значущості інформаційних технологій в роботі будь-якого підприємства, що є відображенням процесу глобалізації і НТП. Виходячи з того, що в руках певних працівників, в тому числі тих, що займаються обслуговуванням інформаційних ресурсів, концентрується величезний обсяг інформації, доступ до важливих відомостей про роботу фірми отримують не тільки власники і ключові менеджери. Це створює додаткові внутрішні ризики для підприємства, виходячи з того, що працівники можуть розпоряджатися цими знаннями їй на шкоду.

Внаслідок специфіки інформаційних ресурсів події можуть розвиватися за негативним сценарієм навіть при відсутності умислу з боку працівників. У зв'язку з цим існує, мабуть, тільки спосіб зниження ризику - декомпозиція інформації, що концентрується у ключових працівників, а також регламентація доступу до технічних засобів роботи з найбільш важливою інформацією, включаючи її отримання, обробку, зберігання, передачу, захист тощо. Для цього пропонується використовувати управлінську модель роботи з інформацією і персоналом, які мають до неї доступ.

Ця модель базується на диверсифікованому підході до управління персоналом, що працює з інформацією, втрата якої або потрапляння її в руки третіх осіб призведе до появи ризиків для даної підприємницької структури. Формалізація даної моделі вимагає проведення системного аналізу і використання добре працюючого методу експертних оцінок. Про важливість залучення експертів і про те, хто може входити в експертну групу, вже говорилося вище. Перш за все, експерти визначають ймовірність настання тих чи інших ризикових подій, причиною яких можуть бути дії або бездіяльність власного персоналу, класифікуючи їх за різними критеріями оцінки ризиків.

Перший крок. Виявляється і класифікується інформація, втрата якої може сформувати ризик по відношенню до ТОВ "Галеон Тревел".

Другий крок. Для кожної з виявлених в рамках класифікації груп

інформації розраховується ймовірність формування ризику по відношенню до підприємства.

В рамках цього здійснюється експертна оцінка інформації, втрата якої може призвести до ризикових подій.

$$R_j = (R_1, R_2, \dots, R_k); R_j = (Q_1, Q_2, \dots, Q_k) \quad (3.4)$$

Де R - вид ризику (ризикової події);

Q - величина ризику (його кількісна оцінка);

j - інформація, втрата якої може привести до ризику;

k - кількість інформаційних блоків, складових ризику.

Третій крок. Визначається можливий рівень негативних наслідків ризику.

$$P_j = \sum_{k=1}^d R_j Q_j \quad P = \sum_{k=1}^d P_j \quad (3.5)$$

Де P - оцінюваний масштаб впливу ризику;

d - граничне (максимальне) значення інформаційних блоків, складових ризику.

Четвертий крок. Визначається інформація (включаючи технічні засоби, на яких вона зберігається, передається і використовується) для її ранжирування з позиції визначення найбільшої важливості для захисту.

П'ятий крок. Розробляється система заходів щодо захисту інформації.

Шостий крок. Аналізується система заходів і заходів щодо захисту, і розробляється дорожня карта їх реалізації в рамках системної роботи, яка об'єднує чітко прописані завдання, інструменти, витрати на реалізацію, відповідальних і систему оцінки отриманих результатів. Якщо побудована дорожня карта не задовольняє власників і менеджмент підприємства, потрібно повернутися до другого кроку даної послідовності управлінської діяльності. На додаток слід ще раз звернути увагу на важливість якості управлінської роботи з працівниками-носіями інформації або тими, хто здійснює її технічне супроводження.

Вся ця робота, безумовно, починається з підбору персоналу, але не

повинна їм обмежуватися. Важливий блок тут - формування колективу, морально, матеріально і професійно зацікавленого в розвитку фірми і її ефективній роботі. В іншому випадку забезпечити якісний механізм захисту інформації не вдасться, і доведеться обмежитися тільки дробленням всього обсягу інформації на елементи, які окремо не можуть нанести серйозний ризик у разі їх втрати. Особливу увагу необхідно приділяти і контактам як формальним, так і неформальним, між працівниками, які мають доступ до інформації. Необхідно підтримувати розумний баланс між обмеженням подібних контактів і розвитком системи внутрішньо організаційних комунікацій, що є запорукою сприятливого соціально-психологічного клімату.

Зайві обмеження можуть негативно вплинути на розвиток підприємства, так як перешкоджають формуванню здорового, ефективно працюючого колективу. Проте, при вирішенні задач в області роботи з ризиками вимоги до персоналу і його оцінкою зростають, що, в тому числі, відповідає і завданням дипломної роботи.

У зв'язку з цим пропонується здійснення управлінських дій по оцінці працівників, як при їх відборі при прийомі на роботу, так і під час моніторингу результативності їх роботи (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5

Оцінка працівника з точки зору його надійності і стійкості до ризиків

Показник якості	Оцінка
<i>A. Професійні якості</i>	$\sum_{1}^7 A$
Рівень освіти та кваліфікації	A_1
Наявність спеціальних знань та навичок	A_2
Знання порядку організації і практичної реалізації бізнес-процесів	A_3
Досвід у даній сфері та виконання посадових обов'язків	A_4

Навички ділових та професійних контактів	A_5
Поєднання жорсткості і готовності до компромісу	A_6
Працездатність, можливість переносити високі навантаження	A_7
<i>В. Особисті якості</i>	$\sum_1^7 B$
Мотивація до досягнення особистого та колективного успіху	B_1
Активність, вміння генерувати нові ідеї і рішення	B_2
Сумлінність у виконанні своїх прямих обов'язків	B_3
Надійність, пріоритет колективних інтересів над особистими	B_4
Самостійність, відповідальність	B_5
Чесність, порядність	B_6
Навички запам'ятовування	B_7

Джерело: побудовано автором на підставі використаних джерел [29-30]

Результати оцінки підсумовуються, з урахуванням попередньо привласнених коефіцієнтів значущості професійних і особистих якостей.

$$W = s \sum_1^7 A + t \sum_1^7 B \quad (3.6)$$

Де W - сукупна оцінка якості здобувача або працівника, його стійкість до ризиків і надійність;

s, t - коефіцієнти значущості (розраховуються методом експертних оцінок).

Слід звернути увагу на кілька ключових положень. Перше з них пов'язане з тим, що кожному з показників групи A і B можна додатково привласнити коефіцієнти значущості. Вважаємо це обов'язковим, так як для різних позицій працівників різні характеристики можуть виявитися більш значущими.

Виходячи з цього, формули оцінки професійних якостей і особистих якостей будуть виглядати наступним чином:

$$A = aA_1 + bA_2 + cA_3 + dA_4 + eA_5 + uA_6 + yA_7 \quad (3.7)$$

$$B = rB_1 + gB_2 + hB_3 + vB_4 + nB_5 + mB_6 + kB_7 \quad (3.8)$$

Друге положення стосується того, що подібна оцінка повинна проводитися по кожній групі працівників і передбачати чітку деталізацію - за посадами або навіть по конкретним працівникам. Крім того, можна навіть передбачити розширення оцінки, включаючи наступну градацію: стажер - працівник - досвідчений працівник - наставник.

Третє положення відноситься до диференційованого підходу до аналізу тих, хто шукає роботу та вже працюючих працівників. В цьому випадку кадрова служба підприємства повинна розробляти критерії та показники оцінки для перших і других.

Проведене автором дослідження системи роботи з персоналом, структур демонструє особливу важливість наряду, який має бути реалізовано незалежно від специфіки підприємства, а також від реалізованих моделей захисту інформації. Йдеться про мотивацію працівників щодо захисту власного підприємства від ризиків і формування організаційної поведінки працівників, протидіє ризиковим подіям і діям з боку третіх осіб.

В цьому плані може бути запропонована концептуальна модель мотиваційного механізму, що дозволяє знижувати загрози і мінімізувати наслідки ризиків, викликаних діями або бездіяльністю працівників підприємницьких структур (рис. 3.1).

Таким чином, слід вважати використання сучасних можливостей інформатизації в сукупності з ефективною системою управління персоналом всіх рівнів найважливішим напрямком роботи з ризиками в умовах глобалізації і НТП, як з теоретичних позицій, так і для вирішення конкретних управлінських завдань.

В даному контексті висновки і пропозиції, зроблені в даній кваліфікаційній роботі, розвивають теорію постіндустріального розвитку підприємницьких структур, як важливого елемента сучасної господарської системи.



Рис. 3.3 Алгоритм удосконалення мотиваційного механізму, що забезпечує зниження впливу ризиків на діяльність підприємства.

Джерело: побудовано автором на підставі використаних джерел[38,41,44]

Підприємство використовує широкий перелік інструментів в галузі управління ризиками, які можна об'єднати у відносно невеликі групи, за такими

критеріями, як напрямки роботи з ризиками, стадії виникнення і протікання ризиків, а також можливості їх усунення або мінімізації.

Настільки незначне число критеріїв пояснюється як об'єктивними, так і суб'єктивними причинами. Об'єктивні причини обумовлені характером української економіки, яку складно назвати повністю ринковою. Безумовно, і в цих умовах залишаються ключовими такі ринкові принципи, як збереження приватної власності, приватної ініціативи, самостійності прийняття економічних рішень тощо. Суб'єктивні причини пов'язані з тим, що підприємницькі структури, за винятком державних корпорацій і монополій, як правило, не володіють значною силою протидії ризикам. Їх обмежені фінансові можливості не дозволяють залучати висококваліфікованих фахівців в даній області і використовувати високоефективні технічні та програмні засоби моніторингу.

З огляду на це, сформовано узагальнене уявлення про ризики, з якими на практиці мають справу українські підприємства. У разі якщо ризики поширюються на безліч підприємств, це веде до порушення галузевих і територіальних, а далі - і макроекономічних пропорцій, коли вони набувають системного характеру. Це вимагає комплексної роботи, не тільки на рівні конкретного підприємства, а й на рівні галузі, території, а також на рівні країни. У зв'язку з цим запропоновано напрями дій для усунення подібних порушень. Реалізовані на цій основі практичні дії повинні формувати важливий підсистемний елемент управління, що забезпечує синергетичний ефект в розвитку підприємницької діяльності.

Отже, в групі економічних ризиків можна виділити такі системоутворюючі складові: недоброчесна конкуренція. З урахуванням української специфіки, тут слід оцінювати такі ризикові події: корупційні зв'язки конкурентів з органами влади; змова між господарюючими суб'єктами, які працюють на одному ринку «картельна змова»; демпінгові дії, що дозволяють шляхом маніпуляції з ціною впливати на її зниження; використання механізму недобросовісної конкуренції, включаючи

недобросовісну рекламу і «чорний PR».

З урахуванням цього запропоновано послідовність управлінських дій, що дозволяє оцінити ступінь і спрямованість впливу профілів ризиків на підприємницьку структуру, а також виробити пропозиції з управління ризиками в процесі формування стратегії розвитку.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи проведено оцінку впливу ризиків на розвиток туристичної галузі, здійснено моделювання оцінки та надані пропозиції щодо удосконалення .

Проведений аналіз вказує на те, що для розвитку українського туризму на перетині інфраструктурного і технологічного циклів потрібен розвиток наступних елементів: розвиток системи хеджування валютних ризиків туроператорів, наприклад спеціалізованих цінних паперів (опціони, конвертовані папери); формування єдиних майданчиків інтерактивної взаємодії туристичного ринку; формування цифрової моделі українських туристичних маршрутів, створених за участю побажань і запитів покупців; залучення туроператорів в проекти розвитку туристичної інфраструктури внутрішнього ринку на основі співфінансування.

Запропоновані етапи оцінки ризиків на діяльність ТОВ «Галеон Тревел», до яких слід віднести: оцінку кожного з ризиків; визначення сили впливу внутрішніх ризиків; розробку управлінських рішень по протидії ризикам. Для реалізації цих етапів була запропонована шкала рівня впливу підприємницьких ризиків на ТОВ «Галеон Тревел», яка дозволила визначити граничні значення підприємницьких ризиків та класифікувати їх в залежності від рівня впливу на незначний , малий, середній, високий та катастрофічний.

Визначені умови підвищення ефективності системи управління підприємницькими ризиками на ТОВ «Галеон Тревел», а саме : використання

наукової основи при розробці та реалізації управлінських рішень із застосуванням сучасних технічних інструментів; системність в розробці, прийнятті та реалізації управлінських рішень з використанням інформатизації та автоматизації; багатоваріантний, комплексний підхід до вибору підприємницьких рішень; наявність добре структурованих методів документування та звітності, як бази для розробки майбутніх рішень; використання інтелектуальних, інформаційних і розрахункових форм роботи.

Запропоновано методичний підхід оцінки ефективності управління підприємницькими ризиками, який представляє собою алгоритм послідовних дій формування управлінського рішення щодо заходів мінімізації підприємницьких ризиків.

Запропоновано алгоритм удосконалення мотиваційного механізму, реалізація якого дозволить знизити вплив ризиків на діяльність підприємства. В основу цього алгоритму покладено послідовність управлінських дій по формуванню ризиків в результаті дій або бездіяльності персоналу, оцінки працівника з точки зору до їх стійкості до ризиків, а також обґрунтована система мотивації працівників щодо захисту підприємства від ризиків і формування їх організаційної поведінки в контексті протидії ризиковим подіям.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі повністю розкриті теоретико-методичні засади та надані практичні рекомендації управління підприємницькими ризиками на підприємстві.

Під час проведення дослідження щодо визначення такого поняття як підприємницькі ризики, можна уточнити визначення поняття підприємницький ризик, як небезпеку потенційно можливої, імовірної втрати ресурсів або недоотримання доходів у порівнянні з варіантом, який розрахований на раціональне використання ресурсів у даному виді підприємницької діяльності. Обґрунтовано класифікацію ризиків по основним ознакам, для того, щоб мати змогу виявити основні ризики на підприємстві та покращити систему оцінювання підприємницьких ризиків в цілому. Класифікаційна система ризиків включає в себе категорії, групи, види, підвиди і різновиди ризиків. Підприємницька діяльність пов'язана з різними видами ризиків: виробничими, фінансовими, інвестиційними тощо. Доцільно визначити та систематизувати методи управління ризиками та виокремити функції процесу управління.

На підставі наведених досліджень, було надано схему управління ризиком у процесі розробки та реалізації ризик-рішення. Сьогодні комплексний підхід управління ризиками, заснований на систематизації діяльності є основним. Отже, вивчення та оцінка підприємницького ризику є початковим етапом процесу управління ризиком. Його мета полягає в отриманні необхідної інформації про структуру, властивості об'єкта і головні риси ризиків.

Щодо організаційно-економічної характеристики ТОВ «Галеон Тревел». Аналіз впливу ризиків на діяльність ТОВ «Галеон Тревел» показав, що основними ризиками для сучасного туристичного підприємства є: ризик втрати висококваліфікованого персоналу, сезонність, майнові ризики, а також зовнішні фактори, які безпосередньо не залежать від діяльності підприємства, але ж на неї впливають. Необхідним завданням для

підприємства є розробка комплексу заходів спрямованих на мінімізацію негативного впливу підприємницьких ризиків.

Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Галеон Тревел» виявив, що за досліджуваний період стан підприємства характеризується як стабільний, однак слід відзначити негативні тенденції деяких фінансово-економічних показників. Аналізуючи отриманий результат, слід відмітити зростання коефіцієнту зносу основних засобів, зменшення частки основних засобів в активах за відповідний період, зменшення частки оборотних виробничих фондів в обігових коштах, що свідчить про деяке погіршення стану основних засобів.

Можемо відмітити, що стан підприємства на даний момент в цілому стабільний, за виключенням деяких факторів. Загальна вартість майна підприємства у 2019 році зросла в порівнянні з 2017 роком, що є позитивною тенденцією. Вартість необоротних активів підприємства у 2019 році більше відповідного показника 2017 року. З розрахунків, видно, що у 2019 році підприємство збільшило обсяг оборотних активів порівняно з 2017 роком, що свідчить про збільшення його діяльності. У 2019 році спостерігається досить значне зростання поточних зобов'язань порівняно з 2017 роком. Слід відмітити зростання коефіцієнту зносу основних засобів у 2019 р. на 0,06 у порівнянні з 2017 р., зменшення частки основних засобів в активах за відповідний період на 0,29, зменшення частки оборотних виробничих фондів в обігових коштах на 0,38, що свідчить про деяке погіршення стану основних засобів. Але одночасно з цим, відбулося зростання коефіцієнту мобільності активів на 2,28. Збільшення оборотності кредиторської заборгованості у 2019 році на 2,361 є фактором поліпшення фінансової дисципліни на підприємстві. Разом зі збільшенням оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості, строк їх погашення в динаміці зменшується, що позитивно впливає на господарсько-фінансову діяльність підприємства. Коефіцієнт фондівдачі показує, скільки виручки припадає на одиницю основних виробничих фондів. Збільшення цього показника

протягом 2017- 2019 рр. на 6,702 є позитивною тенденцією. Збільшення оборотності запасів на 6,744 є позитивним фактором, оскільки це призводить до зростання доходу від реалізації і зменшення витрат на зберігання запасів. Позитивним є те, що показник рентабельності протягом аналізованого періоду збільшується. Коефіцієнт рентабельності активів зріс на 0,628 та рентабельності власного капіталу збільшився на 2,535.

Доведено що, операційна, інвестиційна, фінансова діяльність підприємства в цілому характеризується достатнім рівнем фінансової стійкості, але для забезпечення збалансованого та сталого розвитку ТОВ «Галеон Тревел» доцільним є розробка заходів спрямованих на мінімізацію визначених підприємницьких ризиків.

Запропоновані етапи оцінки ризиків на діяльність ТОВ «Галеон Тревел», до яких слід віднести: оцінку кожного з ризиків; визначення сили впливу внутрішніх ризиків; розробку управлінських рішень по протидії ризикам. Для реалізації цих етапів запропонована шкала рівня впливу підприємницьких ризиків на ТОВ «Галеон Тревел», яка дозволила визначити граничні значення підприємницьких ризиків та класифікувати їх в залежності від рівня впливу на ТОВ «Галеон Тревел».

Визначено умови підвищення ефективності системи управління підприємницькими ризиками на ТОВ «Галеон Тревел». На підставі проведених досліджень, запропоновано методичний підхід оцінки ефективності управління підприємницькими ризиками, який представляє собою алгоритм послідовних дій формування управлінського рішення щодо заходів мінімізації підприємницьких ризиків.

Запропоновано алгоритм удосконалення мотиваційного механізму, реалізація якого дозволить зменшити вплив ризиків на діяльність ТОВ «Галеон Тревел». Для цього пропонується використовувати послідовність управлінських дій по роботі з інформацією і персоналом, які мають до неї доступ. Ця послідовність базується на диверсифікаційному підході до управління персоналом, що працює з інформацією, втрата якої або потрапляння її в руки

третіх осіб призведе до появи ризиків для підприємства.

Таким чином, слід вважати використання сучасних можливостей інформатизації, поряд з організацією ефективної системи управління персоналом всіх рівнів, найважливішим напрямком роботи з ризиками в умовах глобалізації і НТП, як з теоретичних позицій, так і для вирішення конкретних управлінських завдань.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ ВИКОРИСТАНИХ

ДЖЕРЕЛ

1. Бадалова А. Г. Управління ризиками діяльності підприємства/ А.Г. Бадалова , А.В.Пантелєєв;.М.: ЕБС, 2016., 234 с.
2. Бахрамов Ю.М. Фінансовый менеджмент/ Ю.М., Бахрамов, В. В. Глухов СПб.: Юрайт 2011., 496 с.
3. Бланк, І. А. Управління фінансовими ризиками / І. А. Бланк. К.: Ніка-Центр 2015., 600 с.
4. Бургонов О.В., Удосконалення інфраструктури підтримки малого бізнесу / О.В. Бургонов// Економіка і управління 2016., № 4 (174). 13 с.
5. Вигівська І.М., Грабчук І. Л., Зеленіна О. О. Обліково – аналітичне забезпечення управління підприємницькими ризиками. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. / І.М Вигівська, І.Л. Грабчук, О.О Зеленіна. // Бухгалтерський облік, контроль і аналіз. 2015., №1(22) с. 67 - 79.
6. Вишневська О.А. Фактори та методи оцінки підприємницького ризику в Україні / О.А. Вишневська // Інфраструктура ринку 2016., №18(53). С.46 - 51
7. Волкова Н.Ю. Інформаційні ресурси як інструмент підвищення конкурентоспроможності сучасного підприємства/ Н.Ю. Волкова // Економіка і управління. 2012., №9(83). С. 40 - 44.
8. Власова Н.О Управління оборотними активами на підприємствах роздрібної торгівлі / Н. О. Власова Харків: ХДУХТ. 2014., 258 с.
9. Вяткін, В. Н. Ризик-менеджмент/ В. Н. Вяткін, В. А. Гамза, Ф. В. М.: Видавництво Юрайт 2015., С. 3 - 53.
10. Герчикова І.М. Менеджмент/ І.М. Герчикова 2011., 220с.
11. Гігеренцер Г. Д. Розуміти ризики. Як вибрати правильний курс / Г.Д. Гігеренцер Київ: Азбука - Бізнес 2015., 33с.

12. Головацька С.І. Методичні аспекти обліково-інформаційного забезпечення ризик-орієнтованого управління підприємством/ С.І. Головацька // Збірник наукових праць. Торгівля, підприємництво, комерція. 2018., вип. 23, 28 - 30 с.
13. Гріщенко А.О. Експертний метод оцінки фінансових ризиків / А.О. Гріщенко. // Науково-технічний збірник «Комунальне господарство міст». №106, 2012., С. 304 - 313.
14. Дамодаран А.С. Стратегічний ризик-менеджмент/ А.С. Дамодаран, Москва: Юрайт 2010., 496 с.
15. Дикань В. Л. Дослідження міжнародних стандартів управління ризиками/ В.Л. Дикань, І.М. Посохов// Бізнес Інформ. 2014. № 1, 314 - 319с.
16. Доценко І. О. Методичні основи оцінки ризиків підприємницької діяльності як складової системи управління економічною безпекою підприємства/ І.О Доценко// Вісник Дніпропетровського університету. “Економічні науки” 2011., № 5 (4), С. 171 - 176.
17. Дафт Р. Менеджмент/ Р. Дафт М.: Юпітер 2006., 864 с.
18. Дядюк М.А. Ризикостійкість підприємств торгівлі як складова інтегрованої системи ризик-менеджменту / М. А. Дядюк // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. праць. Харків: ХДУХТ 2014., №. 1, 158 - 168 с.
19. Державна служба статистики України [Електроний ресурс]: <http://ukrstat.gov.ua>.
20. Дмитрієв М. Н. Кількісний аналіз ризику інвестиційних проектів - [Електроний ресурс] : <http://www.cfin.ru/finanalysis/invest>.
21. Жіветін В. Б Економічні ризики і безпеку (аналіз, прогнозування та управління)/ В.Б. Жіветін М.: Інститут проблем ризику, ТОВ Інформаційно-видавничий центр «Бон АНЦА». 2017., 1050 с.
22. Жигір А. А. Економічний інструментарій ризик-менеджменту у підприємницькій діяльності / А.А. Жигір [Електроний ресурс]: <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php>.

23. Загвязинский, В.І. Методологія та методика соціально-економічного дослідження / В.І. Загвязинский. М.: В. шк., 1995., 155 с.
24. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підручник / О.С. Іванілов. - К. : Центр учбової літератури 2013., 728 с.
25. Качалов Р.М. Управління економічним ризиком/ Р.М. Качалов Теоретичні основи і додатки Харків 2017., 248 с.
26. Клебанова Т.С. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків / Т.С. Клебанова, О.В. Мілов, С.В. Мілевський Харків: ХНЕУ 2010., 264 с.
27. Комишова Г.І. Методи оцінки ризиків у проєкті / Г.І. Комишова // Управління проєктами та розвиток виробництв 2010., № 3(35), 94 - 97 с.
28. Кифяк В.Ф. Організація туристичної діяльності в Україні / В.Ф. Кифяк Чернівці: Книги-XXI, 2014., 325 с.
29. Когут. Ю.І. Управління ризиками в компаніях і банках / Ю.І Когут. Київ: Sidcon, 2014., 115 с.
30. Лапушта М.Г. Ризики в підприємницькій діяльності./ М.Г Лапушта, Л.Г Шаршукова М.: Інфра, 1998., 224 с.
31. Лендел М.А. Проблеми та перспективи розвитку рекреаційно-туристичної сфери України та її регіонів / М.А. Лендел. Ужгород 2013., 196 - 199 с.
32. Лорві І. В. Управління збутовими ризиками підприємства / І.В. Лорві // Вісник Хмельницького національного університету. 2011., № 6 (2). 81 с.
33. Лук'янова. В. Економічний ризик / В. Лук'янова, Т. Головач. К: Академія 326 с.
34. Любушин Н.П. Економічний аналіз / Любушин Н.П. ,В: Юніті.2010., 231 с.
35. Маршалл А. Принципи економічної науки / Маршалл А. ,Пер. з англ. К.: Прогрес, 1993.
36. Медведєв В.Г. Теорія і управління ризиками у страхуванні /

В.Г.Медведєв, А.С Міллерман М.: Фінанси та статистика, 2012., 224 с.

37. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту / М. Мескон., М. Альберт, Ф.Хедоурі 1997., 178с.

38. Мілль Дж.С. Основи політичної економії і деякі аспекти їх додатку до соціальної філософії / Дж.С. Мілль М.: Прогресс, 2005., 352 с.

39. Мостенська Т. Л. Ризик-менеджмент як інструмент управління господарським ризиком підприємства / Т. Л. Мостенська, Н. С. Скопенко // Вісник Запорізького національного університету. 2010. № 3(7), 72 - 79 с.

40. Найт Ф.Х. Ризик. Невизначеність і прибуток / Ф.Х. Найт М.: Справа, 2003., 359 с.

41. Ніценко В. С. Управління ризиками на підприємствах агропродовольчої сфери / В. С. Ніценко, С. В. Руденко // Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2017. № 3. с. 12-21. [Електронний ресурс]: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie_2017_3_4.

42. Нормативні акти України [Електронний ресурс]: <http://www.nau.kiev.ua>.

43. Останкова Л. А. Аналіз, моделювання та управління економічними ризиками / Л. А. Останкова, Н.Ю. Шевченко. К.: Центр учбової літератури, 2011., 256 с.

44. Офіційний сайт Всесвітньої туристичної організації (UNWTO World Tourism Organization) [Електронний ресурс]: <http://www.world-tourism.org>.

45. Полозова Т.В. Математична модель оцінки інвестиційних ризиків інформаційних проектів / Т.В.Полозова, М.Ю.Гвоздева Дніпропетровськ: ДНУ. 2009. № 253. С. 756 - 764.

46. Посохов І. М. Дослідження методів оцінки ризиків корпорацій / І.М.Посохов // Європейський вектор економічного розвитку. 2013.№ 2, С. 211 - 217.

47. Приймак І. Управління ризиком втрати фінансової стійкості підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища / І. Приймак //

формування ринкової економіки в Україні. 2009., № 19, С. 413 - 419.

48. Плошкіна, В. В. Оцінка і управління ризиками на підприємствах: Навчальний посібник / В. В. Плошкіна. Харків: ТНТ 2013., 448 с.

49. Райзберг Б.А., «Сучасний економічний словник» / Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. М. 2011., 450 с.

50. Растригін Л. Ризики у міжнародному бізнесі / Л. Растригін М.: Економіка 2006 128 с.

51. Senior, N. Political Economy / Senior, N. London 1850.

52. Савчук. В.В. Основи ризик-менеджменту підприємств / В.В.Савчук. Київ: Баланс Бізнес Букс. 2019. 145 с.

53. Сайт ТОВ Галеон Тревел. Київ 2020., [Електроний ресурс]: <http://www.gtp.com.ua>.

54. Салін В.Н. Математично-економічна методологія аналізу ризикових видів страхування / В.Н. Салін М., Анкіл, 1997 126 с.

55. Семенютіна Т.В. Концептуальні основи формування національного стандарту ризик-менеджменту діяльності підприємств в Україні / Т.В.Семенютіна // Сталий розвиток економіки. Всеукраїнський науково-виробничий журнал. 2013., No 4(21), С. 140 - 144.

56. Семенютіна Т.В. Корпоративна культура управління ризиками як невід’ємна складова ефективної системи ризик-менеджменту на підприємстві / Т.В.Семенютіна // Бізнес Інформ. Міжнародний науковий економічний журнал. 2015., No4. С. 297-302.

57. Сичова І. Ю. Управління ризиками у туристичного бізнесі: матеріали науково-практичної конференції / І.Ю. Сичова , Е.Ю.Терещенко: [“Сучасні проблеми економіки та бізнесу”], //НАУ (м. Київ, НАУ, 29 жовтня 2020 року), 2020., 83с.

58. Сичова І.Ю. Управління розвитком туристичного підприємства: матеріали науково-практичної конференції / І.Ю., Сичова, Н.Ю Кривицька: [“Політ”], // НАУ (м. Київ, НАУ, 3 квітня 2020 року), 2020., 62с.

59. Сичова І.Ю. Пандемія коронавірусу як основний ризик для

туристичного бізнесу / І.Ю.Сичова, Е.Ю. Терещенко// Приазовський економічний вісник. 2020., №6 (23), 82 - 88с.

60. Скопенко Н.С. Організація системи ризик-менеджменту на підприємстві / Н.С. Скопенко, Н.В. Андреюк // Теоретичні та прикладні питання економіки. 2015., № 2 (31), 29 - 42 с.

61. Цибух. В.О. Туризм в Україні /В.О. Цибух // «Економіст». №6 (June), 2014., 35 - 37 с.

62. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку: дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / Й. А. Шумпетер; пер. з англ.: В. Старк; наук. ред.: Ю. Бажал. Київ: Києво-Могилянська акад., 2011., 242 с.

63. Ястремський О. Невизначеність, ризик, інтереси в моделюванні економічної політики/ О. Ястремський // Банківська справа. 2013., №1(6), С. 20 - 30.

ДОДАТКИ

Додаток А

ПІДПРИЄМСТВО У ФОРМІ

ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ " ГАЛЕОН ТРЕВЕЛ”

Організаційно- Товариство з обмеженою відповідальністю

Вид економічної діяльності туристичних агентв за КВЕД діяльності

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці): за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку за міжнародними стандартами фінансової звітності на 31.12.2017р

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	734	1260
первісна вартість	1001	3823	4565
накопичена амортизація	1002	3089	3305
Незавершені капітальні інвестиції	1005	132	4885
Основні засоби	1010	99004	95492
первісна вартість	1011	17661 1	18588 9
знос	1012	77607	90397
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
<i>первісна вартість інвестиційної нерухомості</i>	<i>1016</i>	0	0
<i>знос інвестиційної нерухомості</i>	<i>1017</i>	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
<i>первісна вартість довгострокових біологічних активів</i>	<i>1021</i>	0	0
<i>накопичена амортизація довгострокових біологічних активів</i>	<i>1022</i>	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	190	190
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
<i>Гудвіл</i>	<i>1050</i>	0	0
<i>Відстрочені аквізиційні витрати</i>	<i>1060</i>	0	0
<i>Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах</i>	<i>1065</i>	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	10006 0	10182 7

Продовження додатку А

1	2	3	4
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	16152 83	2072648
<i>Виробничі запаси</i>	1101	5409	7834
<i>Незавершене виробництво</i>	1102	0	0
<i>Готова продукція</i>	1103	0	0
<i>Товари</i>	1104	16098 74	2064814
Поточні біологічні активи	1110	0	0
<i>Депозити перестраховання</i>	1115	0	0
<i>Векселі одержані</i>	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	66617 1	570685
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	60648	147311
з бюджетом	1135	58	195
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
<i>Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів</i>	1140	0	0
<i>Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків</i>	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	30414 8	420131
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	6542
Гроші та їх еквіваленти	1165	56741	325403
<i>Готівка</i>	1166	0	0
<i>Рахунки в банках</i>	1167	56741	325402
Витрати майбутніх періодів	1170	4039	7566
<i>Частка перестраховика у страхових резервах</i>	1180	0	0
у тому числі в:			
<i>резервах довгострокових зобов'язань</i>	1181	0	0
<i>резервах збитків або резервах належних виплат</i>	1182	0	0
<i>резервах незароблених премій</i>	1183	0	0
<i>інших страхових резервах</i>	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0
Усього за розділом II	1195	27070 88	3550481
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	28071 48	3652308

Продовження додатку А

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	19	19
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
<i>Емісійний дохід</i>	1411	0	0
<i>Накопичені курсові різниці</i>	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	38179 5	94720 0
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
<i>Інші резерви</i>	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	38181 4	94721 9
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
<i>Пенсійні зобов'язання</i>	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	27807 6	15437 4
Інші довгострокові зобов'язання	1515	30000 0	30000 0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
<i>Довгострокові забезпечення витрат персоналу</i>	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
<i>Благодійна допомога</i>	1526	0	0
<i>Страхові резерви</i>	1530	0	0
у тому числі:			
<i>резерв довгострокових зобов'язань</i>	1531	0	0
<i>резерв збитків або резерв належних виплат</i>	1532	0	0
<i>резерв незароблених премій</i>	1533	0	0
<i>інші страхові резерви</i>	1534	0	0
<i>Інвестиційні контракти</i>	1535	0	0
<i>Призовий фонд</i>	1540	0	0
<i>Резерв на виплату джек-поту</i>	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	57807 6	45437 4
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
<i>Векселі видані</i>	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	18191 27	22100 49
розрахунками з бюджетом	1620	1976	3380

Продовження додатку А

у тому числі з податку на прибуток	1621	1571	2412
розрахунками зі страхування	1625	1167	1214
розрахунками з оплати праці	1630	2613	2775
<i>Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами</i>	<i>1635</i>	<i>4552</i>	<i>19407</i>
<i>Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками</i>	<i>1640</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків</i>	<i>1645</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю</i>	<i>1650</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
<i>Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків</i>	<i>1670</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Інші поточні зобов'язання	1690	17823	13890
Усього за розділом III	1695	18472 58	22507 15
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
<i>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</i>	<i>1800</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Баланс	1900	28071 48	36523 08

Додаток Б

ПІДПРИЄМСТВО У ФОРМІ

ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ " ГАЛЕОН ТРЕВЕЛ' "

Організаційно- Товариство з обмеженою відповідальністю

Вид економічної діяльності туристичних агентств за КВЕД діяльності

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці): за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1260	1994
первісна вартість	1001	4565	5721
накопичена амортизація	1002	3305	3727
Незавершені капітальні інвестиції	1005	4885	6820
Основні засоби		95492	10487
	1010		6
первісна вартість		18588	21397
	1011	9	6
знос		90397	10910
	1012		0
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
<i>первісна вартість інвестиційної нерухомості</i>	<i>1016</i>	0	0
<i>знос інвестиційної нерухомості</i>	<i>1017</i>	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
<i>первісна вартість довгострокових біологічних активів</i>	<i>1021</i>	0	0
<i>накопичена амортизація довгострокових біологічних активів</i>	<i>1022</i>	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	190	190
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
<i>Гудвіл</i>	<i>1050</i>	0	0
<i>Відстрочені аквізиційні витрати</i>	<i>1060</i>	0	0
<i>Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах</i>	<i>1065</i>	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	10182	11388
на 31.12.2018 р.		7	0

Продовження додатку Б

1	2	3	4
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	20726 48	21391 51
<i>Виробничі запаси</i>	<i>1101</i>	7834	8599
<i>Незавершене виробництво</i>	<i>1102</i>	0	0
<i>Готова продукція</i>	<i>1103</i>	0	0
<i>Товари</i>	<i>1104</i>	20648 14	21305 52
Поточні біологічні активи	1110	0	0
<i>Депозити перестраховання</i>	<i>1115</i>	0	0
<i>Векселі одержані</i>	<i>1120</i>	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	57068 5	12443 17
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	14731 1	25399
з бюджетом	1135	195	1446
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
<i>Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів</i>	<i>1140</i>	0	0
<i>Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків</i>	<i>1145</i>	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	42013 1	48162 1
Поточні фінансові інвестиції	1160	6542	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	32540 3	21503 1
<i>Готівка</i>	<i>1166</i>	0	1
<i>Рахунки в банках</i>	<i>1167</i>	32540 2	21503 0
Витрати майбутніх періодів	1170	7566	3098
<i>Частка перестраховика у страхових резервах</i>	<i>180</i>	0	0
у тому числі в:			
<i>резервах довгострокових зобов'язань</i>	<i>1181</i>	0	0
<i>резервах збитків або резервах належних виплат</i>	<i>1182</i>	0	0
<i>резервах незароблених премій</i>	<i>1183</i>	0	0
<i>інших страхових резервах</i>	<i>1184</i>	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0
Усього за розділом II	1195	35504 81	41100 63
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	36523 08	42239 43

Продовження додатку Б

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	19	19
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
<i>Емісійний дохід</i>	1411	0	0
<i>Накопичені курсові різниці</i>	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	94720 0	10133 22
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
<i>Інші резерви</i>	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	94721 9	10133 41
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
<i>Пенсійні зобов'язання</i>	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	15437 4	23496 7
Інші довгострокові зобов'язання	1515	30000 0	30000 0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
<i>Довгострокові забезпечення витрат персоналу</i>	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
<i>Благодійна допомога</i>	1526	0	0
<i>Страхові резерви</i>	1530	0	0
у тому числі:	1531	0	0
<i>резерв довгострокових зобов'язань</i>			
<i>резерв збитків або резерв належних виплат</i>	1532	0	0
<i>резерв незароблених премій</i>	1533	0	0
<i>інші страхові резерви</i>	1534	0	0
<i>Інвестиційні контракти</i>	1535	0	0
<i>Призовий фонд</i>	1540	0	0
<i>Резерв на виплату джек-поту</i>	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	45437 4	53496 7
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	28184 0
<i>Векселі видані</i>	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0

Продовження додатку Б

товари, роботи, послуги	1615	22100 49	22760 78
розрахунками з бюджетом	1620	3380	24160
у тому числі з податку на прибуток	1621	2412	5782
розрахунками зі страхування	1625	1214	206
розрахунками з оплати праці	1630	2775	4989
<i>Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами</i>	<i>1635</i>	<i>19407</i>	<i>7746</i>
<i>Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками</i>	<i>1640</i>	0	6000
<i>Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків</i>	<i>1645</i>	0	0
<i>Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю</i>	<i>1650</i>	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	6079
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
<i>Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків</i>	<i>1670</i>	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	13890	68537
Усього за розділом III	1695	22507 15	26756 35

IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1 7 0 0	0	0
<i>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</i>	<i>1 8 0 0</i>	0	0
Баланс	1 9 0 0	365230 8	4223943

Додаток В

ПІДПРИЄМСТВО У ФОРМІ

ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ " ГАЛЕОН ТРЕВЕЛ' "

Організаційно- Товариство з обмеженою відповідальністю

Вид економічної діяльності туристичних агентств за КВЕД діяльності

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці): за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31.12.2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1994	3514
первісна вартість	1001	5721	7936
накопичена амортизація	1002	3727	4422
Незавершені капітальні інвестиції	1005	6820	17562
Основні засоби		10487	11038
	1010	6	5
первісна вартість		21397	24016
	1011	6	6
знос	1012	10910	12978
		0	1
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
<i>первісна вартість інвестиційної нерухомості</i>	<i>1016</i>	0	0
<i>знос інвестиційної нерухомості</i>	<i>1017</i>	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
<i>первісна вартість довгострокових біологічних активів</i>	<i>1021</i>	0	0
<i>накопичена амортизація довгострокових біологічних активів</i>	<i>1022</i>	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	190	190
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
<i>Гудвіл</i>	<i>1050</i>	0	0
<i>Відстрочені аквізиційні витрати</i>	<i>1060</i>	0	0
<i>Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах</i>	<i>1065</i>	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	11388	13165
		0	1

Продовження додатку В

1	2	3	4
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	21391 51	2486193
<i>Виробничі запаси</i>	<i>1101</i>	8599	8966
<i>Незавершене виробництво</i>	<i>1102</i>	0	0
<i>Готова продукція</i>	<i>1103</i>	0	0
<i>Товари</i>	<i>1104</i>	21305 52	2477227
Поточні біологічні активи	1110	0	0
<i>Депозити перестрашування</i>	<i>1115</i>	0	0
<i>Векселі одержані</i>	<i>1120</i>	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	12443 17	1640003
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	25399	44709
з бюджетом	1135	1446	22487
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
<i>Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів</i>	<i>1140</i>	0	0
<i>Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків</i>	<i>1145</i>	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	48162 1	413912
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	21503 1	21093
<i>Готівка</i>	<i>1166</i>	1	1
<i>Рахунки в банках</i>	<i>1167</i>	21503 0	21092
Витрати майбутніх періодів	1170	3098	3147
<i>Частка перестраховика у страхових резервах</i>	<i>1180</i>	0	0
у тому числі в:			
<i>резервах довгострокових зобов'язань</i>	<i>1181</i>	0	0
<i>резервах збитків або резервах належних виплат</i>	<i>1182</i>	0	0
<i>резервах незароблених премій</i>	<i>1183</i>	0	0
<i>інших страхових резервах</i>	<i>1184</i>	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0
Усього за розділом II	1195	41100 63	4631544
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	42239 43	4763195

Продовження додатку В

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	19	19
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
<i>Емісійний дохід</i>	1411	0	0
<i>Накопичені курсові різниці</i>	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	10133 22	11964 07
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
<i>Інші резерви</i>	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	10133 41	11964 26
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
<i>Пенсійні зобов'язання</i>	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	23496 7	42390 5
Інші довгострокові зобов'язання	1515	30000 0	30000 0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
<i>Довгострокові забезпечення витрат персоналу</i>	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
<i>Благодійна допомога</i>	1526	0	0
<i>Страхові резерви</i>	1530	0	0
<i>у тому числі:</i>	1531	0	0
<i>резерв довгострокових зобов'язань</i>	1532	0	0
<i>резерв збитків або резерв належних виплат</i>	1533	0	0
<i>резерв незароблених премій</i>	1534	0	0
<i>інші страхові резерви</i>	1535	0	0
<i>Інвестиційні контракти</i>	1540	0	0
<i>Призовий фонд</i>	1545	0	0
<i>Резерв на виплату джек-поту</i>	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	53496 7	72390 5
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	28184 0	28184 0
<i>Векселі видані</i>	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	22760 78	24545 61
розрахунками з бюджетом	1620	24160	10245
у тому числі з податку на прибуток	1621	5782	9150

Продовження додатку В

розрахунками зі страхування	1625	206	1358
розрахунками з оплати праці	1630	4989	5278
<i>Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами</i>	<i>1635</i>	<i>7746</i>	<i>7078</i>
<i>Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками</i>	<i>1640</i>	<i>6000</i>	<i>0</i>
<i>Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків</i>	<i>1645</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю</i>	<i>1650</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Поточні забезпечення	1660	6079	6511
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
<i>Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків</i>	<i>1670</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Інші поточні зобов'язання	1690	68537	75993
Усього за розділом III	1695	2675635	2842864

IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
<i>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</i>	<i>1800</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Баланс	1900	4223943	4763195

Додаток Г

ПІДПРИЄМСТВО У ФОРМІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ГАЛЕОН ТРЕВЕЛ"

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2017 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ Форма № 2 Код КВЕД ^{79.11}

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10334898	8343761
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	<i>2010</i>	0	0
<i>Премії підписані, валова сума</i>	<i>2011</i>	0	0
<i>Премії, передані у перестраховування</i>	<i>2012</i>	0	0
<i>Зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	<i>2013</i>	0	0
<i>Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	<i>2014</i>	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	55920506	8137885
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	<i>2070</i>	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090	1129892	205876
збиток	2095	(0)	(0)
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	<i>2105</i>	0	0
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	<i>2110</i>	0	0
<i>Зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	<i>2111</i>	0	0
<i>Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	<i>2112</i>	0	0
Інші операційні доходи	2120	1078871	338205
<i>Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>	<i>2121</i>	0	0
<i>Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	<i>2122</i>	0	0
<i>Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	<i>2123</i>	0	0
Адміністративні витрати	2130	(49581)	(43130)
Витрати на збут	2150	(198800)	(192556)
Інші операційні витрати	2180	(1160121)	(263018)
<i>Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>	<i>2181</i>	(0)	(0)
<i>Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	<i>2182</i>	(0)	(0)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	800261	45377
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	19060	4687
Інші доходи	2240	433319	100854
<i>Дохід від благодійної допомоги</i>	<i>2241</i>	0	0
Фінансові витрати	2250	(111732)	(96155)

Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
------------------------------	------	-----	-----

Продовження додатку Г

Інші витрати	2270	(559153)	(100594)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	581755	0
збиток	2295	(0)	(45831)
Витрати (дохід) з податку на прибуток		2300	(16350)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування		2305	0
Чистий фінансовий результат: прибуток		2350	565405
збиток		2355	(59972)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	565405	(59972)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	103734	69121
Витрати на оплату праці	2505	66145	55962
Відрахування на соціальні заходи	2510	23901	19986
Амортизація	2515	18282	18062
Інші операційні витрати	2520	1196440	335573
Разом	2550	1408502	498704

Продовження додатку Г

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Додаток Д

ПІДПРИЄМСТВО У ФОРМІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ГАЛЕОН
ТРЕВЕЛ"

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2018 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ Форма № 2 Код КВЕД ^{79.11}

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	130197 72	10334898
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	<i>2010</i>	0	0
<i>Премії підписані, валова сума</i>	<i>2011</i>	0	0
<i>Премії, передані у перестраховання</i>	<i>2012</i>	0	0
<i>Зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	<i>2013</i>	0	0
<i>Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	<i>2014</i>	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	11684028)	(9205006)
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	<i>2070</i>	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090	133574 4	1129892
збиток	2095	(0)	(0)
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	<i>2105</i>	0	0
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	<i>2110</i>	0	0
<i>Зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	<i>2111</i>	0	0
<i>Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	<i>2112</i>	0	0
Інші операційні доходи	2120	889593	1078871
<i>Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>	<i>2121</i>	0	0
<i>Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	<i>2122</i>	0	0
<i>Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	<i>2123</i>	0	0
Адміністративні витрати	2130	(74371)	(49581)
Витрати на збут	2150	(242330)	(198800)
Інші операційні витрати	2180	(1647165)	(1160121)
<i>Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>	<i>2181</i>	(0)	(0)
<i>Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	<i>2182</i>	(0)	(0)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	261471	800261
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	35946	19060
Інші доходи	2240	145921	433319
<i>Дохід від благодійної допомоги</i>	<i>2241</i>	0	0
Фінансові витрати	2250	(175416)	(111732)

Продовження додатку Д

Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(145737)	(559153)
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	122185	581755
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(22213)	(16350)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	99972	565405
збиток	2355	(0)	(0)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	99972	565405

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	156439	103734
Витрати на оплату праці	2505	149171	66145
Відрахування на соціальні заходи	2510	26161	23901
Амортизація	2515	20142	18282
Інші операційні витрати	2520	1611953	1196440
Разом	2550	1963866	1408502

Продовження додатку Д

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Додаток Е

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2019 рік

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ Форма № 2 Код Квед ^{79.11}

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1636835 0	13019772
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	2010	0	0
<i>Премії підписані, валова сума</i>	2011	0	0
<i>Премії, передані у перестраховання</i>	2012	0	0
<i>Зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	0	0
<i>Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(15810243)	(11684028)
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	2070	(0)	(0)
Валовий:			
прибуток	2090	558107	1335744
збиток	2095	(0)	(0)
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	2105	0	0
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	2110	0	0
<i>Зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	0	0
<i>Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	717953	889593
<i>Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>	2121	0	0
<i>Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	0	0
<i>Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(90679)	(74371)
Витрати на збут	2150	(320725)	(242330)
Інші операційні витрати	2180	(445668)	(1647165)
<i>Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>	2181	(0)	(0)
<i>Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	(0)	(0)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	418988	261471
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	21519	35946
Інші доходи	2240	30	145921
<i>Дохід від благодійної допомоги</i>	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(212587)	(175416)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(159)	(145737)
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	227791	122185

Закінчення додатку Е

Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(41462)	(22213)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	186329	99972
збиток	2355	(0)	(0)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	186329	99972

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	103380	156439
Витрати на оплату праці	2505	196139	149171
Відрахування на соціальні заходи	2510	42906	26161
Амортизація	2515	22935	20142
Інші операційні витрати	2520	491712	1611953
Разом	2550	857072	1963866

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0	0
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

