

# ПІДПРИЄМНИЦТВО У ТУРИСТИЧНОМУ І ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ

УДК 338.24

JEL Classification: D81, L83, M81

## ПРОГРАМНО-ЦІЛЬОВЕ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Жадан Т.А., к.е.н.

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

**Анотація.** Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та прикладних аспектів програмно-цільового управління ризиками готельно-ресторанного бізнесу. Метою статті є удосконалення теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо використання програмно-цільового підходу до процесу управління ризиками готельно-ресторанного бізнесу. Для досягнення поставленої мети у роботі застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. За допомогою методів аналізу та синтезу розкрито основні підходи до процесу управління ризиками підприємства, які відрізняються один від одного сферою застосування, переліком етапів, послідовністю та процедурами їх здійснення. У роботі обґрунтовано доцільність використання програмно-цільового підходу до процесу управління ризиками готельно-ресторанного бізнесу. Запропоновано логічну схему та основні етапи організації і здійснення програмно-цільового управління ризиками готельно-ресторанного бізнесу, що дає змогу виявляти найбільш небезпечні ризики у цій сфері та визначати відповідний інструментарій впливу на них з урахуванням встановлених цілей, наявних та необхідних ресурсів. Результати дослідження можуть бути використані суб'єктами господарювання готельно-ресторанного бізнесу для підвищення ефективності підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень в процесі управління ризиками.

**Ключові слова:** програмно-цільове управління, ризики, готельно-ресторанний бізнес, процес управління ризиками.

## PROGRAM-TARGET MANAGEMENT OF THE RISKS IN THE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

Tetiana Zhadan, PhD in Economics

National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»

**Summary.** The subject of the study is a set of theoretical, methodological and applied aspects of program-targeted risk management of hotel and restaurant business. The purpose of the article is to improve theoretical and methodological principles and to develop practical recommendations for using the program-target approach to the risk management process of hotel and restaurant business. In order to achieve this goal, a complex of general scientific and special research methods was used in the work. Using the methods of analysis and synthesis, the main approaches to the enterprise risk management process are described, which differ in scope of application, the list of stages, sequence and procedures for their implementation. The work substantiates the feasibility of using the program-target approach to the process of managing the risks of hotel and restaurant business. The logical scheme and the main stages of the organization and implementation of the program and target management of the risks of the hotel and restaurant business are proposed, which enables to identify the most dangerous risks in this area and to determine the appropriate tools of influence on them taking into account the established goals, available and necessary resources. The results of the study can be used by business entities of the hotel and restaurant business to increase the effectiveness of the preparation, adoption and implementation of management decisions in the process of risk management.

**Keywords:** program-target management, risks, hotel and restaurant business, risk management process.

**Постановка проблеми.** Готельно-ресторанний бізнес вважається однією із найризикованіших сфер інвестування капіталу в світі. За оцінкою інвестиційного банку «Salomon Smith Barney» в країнах Євросоюзу близько 45% від знов створених ресторанних закладів не доживає до кінця другого року свого існування. Така ризикованість підприємницької діяльності в готельно-ресторанній індустрії пов'язана зі специфічними особливостями надання послуг, більшість з яких приховують у собі небезпеки та загрози, що і стає джерелом ризику. Одними зі специфічних особливостей готельно-ресторанних послуг є їх невідчутність, неоднорідність, мінливість, висока чутливість до коливань споживчого ринку, неможливість накопичення та складування, не-

розривність взаємозв'язку у ланцюзі «виробництво - споживання» тощо. Наявність таких характерних рис у готельно-ресторанних послуг стають причинами виникнення економічних, матеріально-технічних, фінансових, фізичних, психологічних, соціальних та інших видів ризиків у виконавців цих послуг. Враховуючи зазначене, особливої актуальності набуває пошук ефективних форм, методів, інструментів та заходів управління ризиками, здатних упередити, мінімізувати або нейтралізувати їх вплив на розвиток готельно-ресторанного бізнесу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам розвитку теорії та методології управління ризиками присвячені праці таких видатних вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів як: Артищук І. В., Головач Т. В., Грушевицька А. Б., Дикань В. Л., Клейменова Г. В., Панкратова Я. А., Посохов І. М., Швид В. В. та ін.

**Невирішені складові загальної проблеми.** Однак, незважаючи на численні наукові розробки та публікації з даної проблематики, теоретико-методичні та практичні аспекти використання програмно-цільового підходу до процесу управління ризиками готельно-ресторанного бізнесу все ще залишаються недостатньо дослідженими.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є удосконалення теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо використання програмно-цільового підходу до процесу управління ризиками готельно-ресторанного бізнесу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Процес управління ризиками включає певний набір етапів, кожен з яких повинен здійснюватися у визначеній послідовності. У вітчизняній та зарубіжній науковій економічній літературі зустрічаються різні підходи до процесу управління ризиками, кожен з яких відрізняється один від одного сферою застосування, переліком етапів, послідовністю та процедурами їх здійснення.

Світова практика управління ризиками налічує близько 14 міжнародних стандартів з ризик-менеджменту, серед яких найбільш відомими є: «Enterprise Risk Management – Integrated Framework (ERM)» (Управління ризиками організації - Інтегрована модель, 2004 р.); «A Risk Management Standard (ARMS)» (Стандарт управління ризиками, 2002 р.); «Australian and New Zealand Risk Management Standard, ISO 31000: 2009» (Стандарт управління ризиками Австралії та Нової Зеландії, 2009 р.), який у листопаді 2009 р. було введено натомість «Australian and New Zealand risk management standard AS/NZS 4360: 2004»; «Basel II: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: a Revised Framework» (Базель II: «Міжнародне наближення оцінки капіталу і стандартів капіталу: переглянута концепція», 2004 р.) тощо [1].

У переважній більшості цих стандартів процес управління ризиками складається з таких етапів як: ідентифікація ризику, аналіз ризику, вибір методів впливу на ризик, прийняття рішень, моніторинг і контроль ризиків. Такої ж точки зору стосовно переліку етапів процесу управління ризиками у своїх дослідженнях дотримуються Головач Т. В., Грушевицька А. Б., Швид В. В. [2], Клейменова Г.В., Панкратова Я. А. [3] та інші.

Проте, зустрічаються і інші погляди на процес управління ризиками. Так, Артищук І.В. пропонує дев'ятикроковий процес управління ризиками, в основу якого покладено цілеспрямований пошук і організацію роботи зі зниження ризику, отримання і збільшення віддачі в невизначеній господарській ситуації [4].

Яресько Р.С., досліджуючи у своїй праці [5] процес управління ризиками інвестиційних проектів підприємства, пропонує алгоритм його реалізації розглядати з позицій процесного підходу. Відповідно до цього підходу кожний із виділених послідовних етапів процесу управління ризиками (планування ризик-менеджменту → ідентифікація ризиків → якісний та кількісний аналіз ризиків → формування стратегії реагування і управління ризиками → моніторинг і контроль ризиків) представляє собою окремий процес зі своїм входом та виходом. При цьому вихідна інформація попереднього етапу (або процесу) виступає вхідною інформацією на наступному етапі (або процесі) [5, с. 52-75]. В запропонованому Яресько Р.С. алгоритмі управління ризиками підприємства простежується лінійний характер, в якому кожний попередній компонент здійснює вплив на наступний. Але процес управління ризиками не є лінійним, - це різноспрямований, циклічний процес, в якому майже всі компоненти впливають один на одного.

Семенютина Т.В. у своєму дослідженні [6] наводить логічну схему процесу управління ризиками діяльності підприємства, яка ґрунтується на цільовому підході до розуміння сутності ризику у його взаємозв'язку із шансом, відповідає принципу альтернативності вибору та дає змогу розмежовувати ситуації ризику та повної детер-

мінованості, обчислювати початкову і кінцеву величини ризику, а також визначати рівень прийняттого ризику для конкретного виду діяльності [6, с. 8].

Кожен із наведених підходів та алгоритмів процесу управління ризиками має свої переваги та недоліки. Проте, не слід забувати, що між цілями або тим, чого суб'єкт господарювання прагне досягти, та компонентами процесу управління ризиками організації, які представляють собою шляхи та способи досягнення цілей, існує прямий зв'язок. Отже, з авторської точки зору, для процесу управління ризиками готельно-ресторанного бізнесу найбільш доцільним є використання програмно-цільового підходу, логічна схема якого «цілі → шляхи досягнення цілей → способи (інструменти) досягнення мети → засоби, необхідні для практичної реалізації мети» розкриває його основний методологічний принцип [7]. Згідно з цим принципом визначені програмні цілі реалізуються за допомогою сукупності програмних заходів, шляхів і способів розв'язання проблем розвитку готельно-ресторанного бізнесу, обтяжених ризиком, при умові наявності необхідних засобів та ресурсів. Логічна схема та основні етапи організації і здійснення програмно-цільового управління ризиками готельно-ресторанного бізнесу наведені на рис. 1.

На першому етапі формулюється головна мета управління ризиками суб'єктів господарювання готельно-ресторанного бізнесу, за необхідності встановлюються підцілі. Головна мета управління ризиками повинна співвідноситися з місією та баченням організації, тобто бути стратегічною. Підцілями нижчого рівня можуть бути: операційні цілі, які спрямовані на ефективне та раціональне використання всіх видів ресурсів суб'єкта господарювання; цілі в галузі дотримання нормативно-правових актів; підготовки звітності тощо.

На другому етапі здійснюється аналіз чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, які впливають на досягнення цілей суб'єктів господарювання готельно-ресторанного бізнесу, з розподілом їх на ризики та можливості. Ці можливості потрібно враховувати при визначенні цілей функціонування та розвитку суб'єкта господарювання готельно-ресторанного бізнесу.

На третьому етапі визначається сукупність вирішуваних проблем розвитку суб'єктів господарювання готельно-ресторанного бізнесу (ГРБ), обтяжених ризиком, визначаються причини їх виникнення, а також обґрунтовується необхідність їх вирішення програмно-цільовим методом.

На четвертому етапі відбувається постановка кола завдань управління ризиками суб'єктів господарювання готельно-ресторанного бізнесу, які повинні відповідати визначеним цілям.

На п'ятому етапі здійснюється аналіз ризиків готельно-ресторанного бізнесу, який передбачає виявлення всіх можливих ризиків, джерел, умов, причин їх виникнення та наслідків, а також їх оцінку. Під час виявлення ризиків (якісна складова) ідентифікуються всі ризики, які характерні для даного суб'єкта господарювання, а під час оцінки ризиків (кількісна складова) визначаються ймовірність та величина можливого збитку або втрат [8].

Результатом цього етапу є формування набору сценаріїв розвитку небезпечних ситуацій для суб'єктів господарювання готельно-ресторанної індустрії, а також функцій розподілу ймовірності отримання збитку в залежності від його розміру для різних видів ризику.

На шостому етапі обираються шляхи та способи впливу на ризик. З цією метою для кожного виду ризику обирається свій набір методів, інструментів, форм та заходів впливу, визначаються відповідальні особи та строки реалізації цих заходів. До методів впливу на ризик віднесено уникнення, попередження, прийняття, зниження та перерозподіл ризику, кожен з яких володіє своїм набором інструментів; до форм управління ризиками – план, програма та прогноз, які детально були розглянуті у [9, 10]; до заходів впливу на ризик - організаційно-економічні, техніко-технологічні, методичні, інформаційні і т.д.

На сьомому кроці за визначеними критеріями (ефективності, економічної доцільності, оптимальності та ін.) здійснюється порівняльний аналіз альтернативних сценаріїв впливу на ризик та обирається найкращий варіант.

На восьмому етапі проводиться аналіз ресурсного забезпечення процесу управління ризиками суб'єктів господарювання готельно-ресторанного бізнесу, який повинен містити визначену потребу в матеріально-технічних, фінансових, трудових та

інших видів ресурсів для реалізації заходів з управління ризиками.

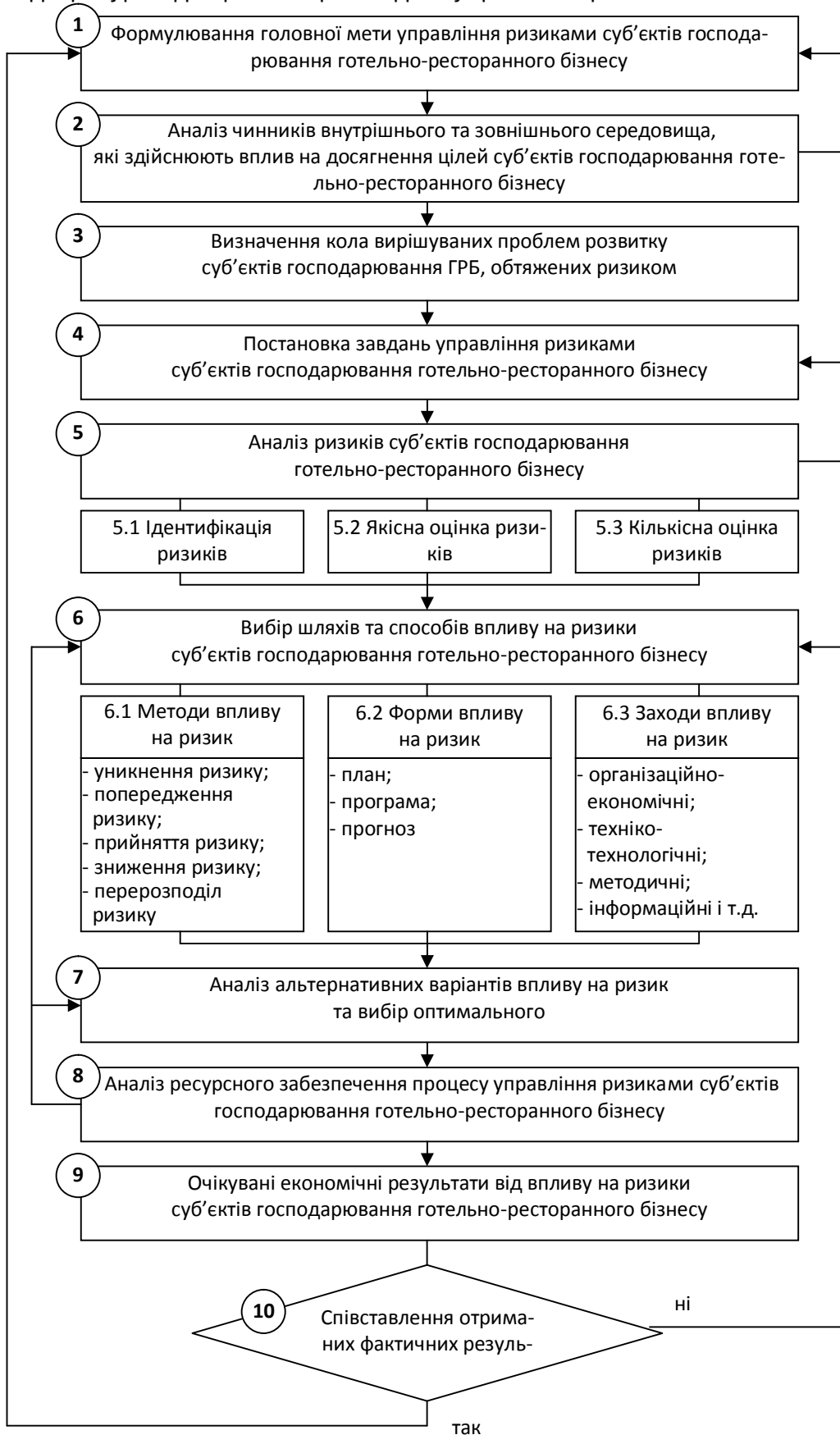


Рисунок 1 – Логічна схема та основні етапи організації і здійснення програмно-цільового управління ризиками готельно-ресторанного бізнесу

Джерело: власна розробка автора

На дев'ятому етапі визначаються очікувані економічні результати від впливу на ризики готельно-ресторанного бізнесу, які повинні бути виражені як кількісно, так і якісно.

На десятому етапі порівнюються отримані фактичні результати з очікуваними. Якщо вони співпадають, то відбувається постановка нової цілі і процес управління ризиками суб'єктів господарювання готельно-ресторанного бізнесу знову починається з першого етапу. Якщо – ні, то слід повернутися на етап 6, де обираються інші шляхи та способи впливу на ризики.

**Висновок або наукова новизна.** Таким чином, запропонована логічна схема та основні етапи організації і здійснення програмно-цільового управління ризиками готельно-ресторанного бізнесу дають змогу виявляти найбільш небезпечні ризики у цій сфері та визначати відповідний інструментарій впливу на них з урахуванням встановлених цілей, наявних та необхідних ресурсів, що, в свою чергу, підвищує ефективність підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень.

#### **Перелік посилань:**

1. Дикань В. Л. Дослідження міжнародних стандартів управління ризиками / В. Л. Дикань, І.М. Посохов // *Бізнес інформ.* - 2014. - № 1. - С. 314-319.
2. Головач Т. В. Ризик-менеджмент: зміст і організація на підприємстві / Т.В. Головач, А. Б. Грушевицька, В. В. Швид // *Вісник Хмельницького національного університету. Екон. науки.* – 2009. - № 3. - Т. 1. – С. 157-163.
3. Клейменова Г. В. Управление рисками в системе методов и инструментов стратегического менеджмента промышленных предприятий / Г. В. Клейменова, Я. А. Панкратова // *Экономические науки.* – 2010. – № 4. – С. 152–155.
4. Артищук І.В. Управління ризикозахищеністю підприємства / І.В. Артищук // *Науковий вісник НЛТУ України: Збірник науково-технічних праць.* - 2011. – Вип. 21.5. – С. 154-159.
5. Ярьсько Р. С. Ризик-менеджмент інвестиційних проектів енергетичних підприємств : дис. ... канд. економ. наук. : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Рената Сергіївна Ярьсько. - Київ, 2016. - 241 с.
6. Семенютіна Т.В. Організаційно-економічне забезпечення процесу управління ризиками газотранспортних підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами" / Т. В. Семенютіна ; Івано-Франків. нац. техн. ун-т. нафти і газу. - Івано-Франківськ, 2017. - 21 с.
7. Жадан Т.А. Програмно-цільовий підхід до державної підтримки розвитку олійно-жирової галузі / Т.А. Жадан // *Науково-практичний журнал «Агросвіт».* – 2014. - № 5. – С. 63-71.
8. Жадан Ю. В. Основні етапи управління ризиками на промислових підприємствах / Ю. В. Жадан // *Труди VI-ої Міжнародної науково-практичної Internet-конференції студентів та молодих вчених «Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність» 20 грудня 2015 року.* – Х. : НТУ «ХПІ», 2015. - С. 84.
9. Жадан Т.А. Методологія прогнозування розвитку виробництва / Т.А. Жадан // *Вісник НТУ «ХПІ». Збірник наукових праць. Тематичний випуск: «Технічний прогрес і ефективність виробництва».* – 2004. - № 10. – С. 8-13.
10. Жадан Т.А. Економічна сутність прогнозування: дослідження основних підходів / Т.А. Жадан // *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки.* – 2011. - № 3 (57). – С.242-246.

**Стаття надійшла:** 11.06.2017 р.

**Рецензент:** д.е.н., доц. Горовий Д.А.

**Рецензент:** д.е.н., проф. Манойленко О.В.

(Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»)

