

УДК 658.15-021.387:640.412

**Стещенко Олена Домірівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
викладач кафедри Туризму і готельного господарства*

*Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова*

**Стещенко Елена Дамировна**

*кандидат экономических наук, доцент,  
преподаватель кафедры Туризма и гостиничного хозяйства*

*Харьковский национальный университет городского хозяйства имени А.Н. Бекетова*

**Steshenko Elena**

*Candidate of Economic Sciences, Assistant Professor,  
Teacher of the Department of Tourism and Hospitality*

*O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

**Белашова Віолета Олегівна**

*студентка*

*Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова*

**Белашова Виолетта Олеговна**

*студентка*

*Харьковского национального университета городского хозяйства имени А.Н. Бекетова*

**Belashova Violetta**

*Student of the*

*O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

## **ДОСЛІДЖЕННЯ РИЗИКІВ ТА СТРАХУВАННЯ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ ТА УПРАВЛІННЯ НИМИ**

## **ИССЛЕДОВАНИЕ РИСКОВ И СТРАХОВАНИЕ В ГОСТИНИЧНО-РЕСТОРАННОМ БИЗНЕСЕ И УПРАВЛЕНИЕ ИМИ**

## **RISK RESEARCH AND INSURANCE HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS AND MANAGEMENT**

**Анотація.** Досліджені теоретичні аспекти визначення підприємницього ризику, проведено аналіз фінансових ризиків в діяльності готельних та ресторанних підприємств.

**Ключові слова:** ризик-менеджмент, готельно-ресторанні підприємства, страхування.

**Аннотация.** Исследованы теоретические аспекты определения предпринимательского риска, проведен анализ финансовых рисков в деятельности гостинично-ресторанных предприятий.

**Ключевые слова:** риск-менеджмент, отельно-ресторанные предприятия, страхование.

**Summary.** Study theoretical aspects of indentifying entrepreneurial risk, analyzed the main risks of hotel and restaurant enterprises.

**Key words:** risk-menagement, hotel and restaurant enterprises, insurance.

**Актуальність теми.** На сьогоднішній день підприємства готельного та ресторанного господарства виконують одну з основних функцій у сфері обслуговування туристів — забезпечують їх житлом, харчуванням і побутовими послугами під час подорожі. Розвиток туристичної галузі значною мірою пов'язаний з рівнем матеріально-технічної бази цих підприємств, розгалуженістю та різноманітністю їх мережі, якістю та обсягом пропонованих послуг, їх безпекою. Проте ризики, які несуть власники готельного та ресторанного бізнесу, можуть призвести до величезних збитків, що обумовлює необхідність використання страхових механізмів управління ними.

**Метою статі** є вивчення та аналіз ризиків та страхування в готельно-ресторанних підприємствах України.

Ризик-менеджмент — це система управління ризиками, яка включає в себе стратегію та тактику управління, направлені на досягнення основних бізнес-цілей підприємства. Існує багато визначень терміну «ризик», деякі з них представлені в табл. 1.

Аналіз сутності ризику безпосередньо пов'язаний і повністю залежить від тих функцій, які в даний момент виконує ризик. Адже може бути і така ситуація, коли підприємець, ризикуючи і приймаючи певне рішення, може не тільки понести збитки, тобто мати негативну різницю від запланованого результату, але і отримати прибуток вище запланованого рівня. Цим і характеризується підприємницький ризик — можливістю отримання небажаних або, навпаки, більш ніж бажаних відхилень від запланованого результату діяльності [7].

Аналіз сучасних робіт, присвячених проблемам ризику свідчить про те, що ризик — це складне

явище, що має безліч різних, іноді суперечливих реальних складових.

Це пояснюється тим, що в основі ризику роботи підприємств готельно-ресторанного бізнесу (РГБ) лежить імовірнісна природа ринкової діяльності та невизначеність ситуації, характерна для підприємств даного сегмента ринку, так як вони, як правило, не мають тривалих договорів, замовлень, вони в найменшій ступені захищені від загроз, що виходять від конкуренти, внутрішня структура не завжди носить організаційно-завершеного характеру через низької кваліфікації кадрів, присутній нелояльність персоналу, багато рестораторів відзначають наявність на підприємствах харчування і в цілому в сфері послуг ризику шахрайства (крадіжки).

Слід враховувати, що ризик притаманний усім аспектам діяльності підприємств РГБ, і, тут проявляється така властивість ризику, варіативність, перед що визначає необхідність вибору з двох або декількох можливих варіантів рішень.

Існує ряд ризиків, пов'язаних з діяльністю підприємств ресторанного і готельного бізнесу, які підприємства пропонують покривати страховикам за окрему винагороду. Зараз ситуація змінюється, зменшення обсягів автостраховування, медичного страхування, що відбуваються внаслідок кризових процесів, зростання конкуренції в цих сегментах об'єктивно потребують пошуків альтернатив. Ряд компаній серед таких альтернатив бачать добровільне підприємств готельного і ресторанного бізнесу, поєднання двох напрямків в комплексних програмах. Розглянемо деякі з них (табл. 2).

Страхові компанії приділяють організації та фінансуванню попереджувальної діяльності велику

Таблиця 1

Узагальнення підходів до визначення поняття «ризик»

Автор, джерело	Поняття «ризик» — це
А.В. Сигал, Я.С. Наконечний В.В. Вітлінський, П.І. Верченко,	Економічна категорія в діяльності суб'єктів господарювання, пов'язана з подоланням невизначеності, конфліктності оцінювання, управління, неминучого вибору. Він має діалектичну об'єктивно-суб'єктивну структуру. Оцінка ризику є багатовимірною величиною, що характеризує можливі відхилення від цілей, від бажаного результату, можливої невдачі з урахуванням впливу контрольованих та неконтрольованих чинників, прямих і зворотних зв'язків стосовно об'єкта керування [1]
В.М. Гранатуров, І.Б. Литовченко, С.К. Харічков	Суб'єктивно-об'єктивна економічна категорія, яка має імовірний характер і характеризує невизначеність кінцевого результату діяльності внаслідок можливого впливу на нього низки об'єктивних або суб'єктивних факторів, які не враховуються при його плануванні [2]
Є. Герасимчук Н. Вавдіюк	Ймовірність виникнення несприятливої ситуації в економічному регіоні [3]
Л.І. Донець	Небезпека втрати ресурсів чи недоодержання доходів порівняно з варіантом, розрахованим на раціональне використання ресурсів [4]
М. Дороніна	Діяльність, спрямована на подолання невизначеності, яка виражається у стійких відносинах між суб'єктами виробництва з приводу оптимізації своїх інтересів до максимізації прибутку при об'єктивній оптимізації своїх інтересів до максимізації прибутку при об'єктивній неможливості врахувати і кількісно визначити весь комплекс одночасно діючих факторів, що породжують невизначеність економічної системи [5]
О.С. Дубінська	Двовимірна величина, яка характеризує ймовірність і обсяг витрат, викликаних невизначеністю, що супроводжує діяльність організації [6]

Таблиця 2

## Комплексні програми страхування в готельно-ресторанних комплексах

Готельний бізнес	Ресторанний бізнес
Страхування майна.	Страхування майна.
Страхування готельного бізнесу.	Страхування товарних запасів.
Страхування транспортних засобів (КАСКО).	Страхування електронного обладнання.
Страхування електронного обладнання.	Страхування збитків від перерви в комерційній діяльності.
Страхування збитків від перерви в комерційній діяльності.	Добровільне медичне страхування персоналу підприємств і організацій.
Добровільне медичне страхування персоналу підприємств і організацій.	Страхування контейнерів.
Страхування професійної відповідальності власника готельного бізнесу перед персоналом, робітниками, службовцями.	-

увагу. При цьому не тільки мінімізується ризик страховика, але і поліпшується ризикова ситуація в окремих страхувальників і в країні.

Фінансова стабільність є головним компонентом економічної стабільності підприємства і відображає тенденції зміни фінансових відносин на підприємстві під впливом різноманітних внутрішніх і зовнішніх чинників, тому її оцінка має бути комплексною.

Для визначення типу фінансової стійкості підприємства необхідно одночасно визначитись з кількістю показників для оцінки і методом їх розрахунку.

Основна вимога до них — надання ними цілісної картини фінансової стабільності підприємства, а також вони мають базуватись на даних публічної звітності підприємства, що дозволить контролювати зміну фінансового стану всім зацікавленим користувачам.

Таким чином, рішення про страхування ризиків, пов'язаних з погрозами в процесі здійснення підприємницької діяльності, господарюючий суб'єкт приймає самостійно. Настання ризикової події може викликати великі втрати фінансові. Тому підприємцю варто перестраховатися і звернутися до процедури страхування, яка не тільки зменшить невизначеність можливого події, а й зміцнить фінансову стійкість підприємства за рахунок перерозподілу можливих втрат між суб'єктами

Для прогнозування кризи та оцінки можливого банкрутства підприємств готельного господарства, визначення рівня ризику, можна використати методи ймовірного банкрутства. Оцінка ризику підприємства за п'ятифакторною моделлю Альтмана здійснювалась в порівняльному аналізі структури результатів діяльності готелів та нормативного ряду показників (формула 1) [8].

$$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + X_5 \quad (1)$$

де  $X_1$  — оборотний капітал до суми активів підприємства;

$X_2$  — нерозподілений прибуток до суми активів підприємстві;

$X_3$  — прибуток до оподаткування до загальної вартості активів;

$X_4$  — ринкова вартість власного капіталу до бухгалтерської (балансова) вартості всіх зобов'язань;

$X_5$  — обсяг продажів до загальної величини активів підприємства.

Шкала імовірності банкрутства за п'ятифакторною моделлю Альтмана наведена у табл. 3.

Таблиця 3

## Шкала імовірності банкрутства за п'ятифакторною моделлю Альтмана

Розмір Z-фактора	Міра ризику
до 1,8	Висока
1,8–2,67	Можлива
2,68–2,99	Низька
3.00 і вище	Дуже низька

Якщо Z-фактор  $\geq 3$  — ризик провалу мінімальний, якщо Z-фактор  $\leq 1,8$ , то ризик високий. Результати численних розрахунків за моделлю Альтмана показали, що узагальнюючий показник Z може приймати значення в межах  $[-14, +22]$ , при цьому підприємства, для яких  $Z > 2,99$  попадають до числа фінансово стійких; підприємства, для яких  $Z < 1,8$  є безумовно неспроможними, а інтервал  $[1,81-2,99]$  становить зону невизначеності [9].

Оцінка майбутньої стратегії передбачає прогноз можливих тенденцій, що дає можливість оцінити вибір стратегії розвитку організації.

Головним критерієм цього вибору є досягнення цілей підприємства. Оцінюючи стратегії підприємств

готельного господарства за п'ятифакторною моделлю Альтмана було визначено, що з урахуванням існуючих умов ризику у більшості досліджуваних підприємств реалізуються стратегії не достатньо ефективно (табл. 4). Економічний потенціал відповідних підприємств є достатньо низький. Ризик банкрутства-високий.

У ПАТ Президент, ПАТ Салют динаміка показників діяльності свідчить про наближення до нормативного, тобто їх стратегію розвитку можна вважати задовільною.

Z — фактор у ПАТ4 = 1,9, у ПАТ6 = 1,81 — знаходяться в зоні невизначеності.

Отже, ризик провалу стратегії існує, але він не високий і за грамотної реалізації стратегії і постійному контролі показників ризик даних підприємств готельного господарства можна знизити, або й взагалі уникнути.

Отже, необхідною умовою досягнення успіхів у діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства, який характеризується підвищеною ризикованістю, є своєчасна ідентифікація та оцінка ризиків, а також визначення, чи виправдає очікувана дохідність відповідний ризик.

Виправданий або допустимий ризик — необхідна складова стратегії і тактики ефективного менеджменту та вдосконалення систем управління ризиками, що дозволяють виявити, оцінити, локалізувати та проконтролювати ризик.

Формалізовану схему стратегії управління ризиками втрати фінансової стійкості підприємства готельного господарства представлено на рис. 1 (Рфакт — фактичний рівень ризику;  $P_n$  — прийнятний допустимий рівень ризику) [10].

Стратегія управління ризиками, втрата фінансової стійкості (довгострокової стабільності) підприємства готельного господарства являє собою комплекс заходів, спрямованих на виявлення, оцінку і використання специфічних прийомів і методів для створення умов стійкого його функціонування.

У розробці і реалізації стратегії ключовими етапами стали:

- ідентифікація ризиків зниження фінансової стійкості підприємства;
- кількісний і якісний аналіз ризиків стратегії забезпечення фінансової стійкості підприємства;
- вибір методів управління ризиками і розробка заходів щодо доведення ризиків зниження фінансової стійкості підприємства до допустимого рівня.

У управлінні фінансовими ризиками на рівні підприємства важливо визначити фактори ризику і зону допустимого ризику. У період кризового стану підприємства потрібно розрахувати зону допустимого ризику не за одним чинником (наприклад, за коефіцієнтом ризику), а за кожним чинником

ризиків зокрема. Зонаю допустимого ризику слід вважати таку, у межах якої фінансові втрати від ризику зниження фінансової стабільності менші за величину очікуваного прибутку підприємства.

Особливе значення в управлінні ризиками має системний підхід до оцінки ризиків, що передбачає:

- об'єктивний огляд основних задіяних чинників;
- ідентифікацію джерел фінансових ризиків і визначення ступеня їх впливу на вартість підприємства;
- ідентифікацію ознак, що викликають занепокоєння, для недопущення можливості виникнення небезпеки.

Стратегію управління ризиками зниження фінансової стабільності підприємства можна вважати ефективною лише у разі, якщо затрати на приведення ризику до допустимого рівня будуть менші за суму очікуваних збитків.

У системі стратегічного управління ризиками важлива роль належить внутрішньому контролю реалізації заходів щодо доведення ризиків зниження фінансової стійкості підприємства до допустимого рівня. У складі пріоритетних напрямів внутрішнього контролю мають бути:

Таблиця 4

Оцінка імовірності банкрутства підприємств готельного господарства за п'ятифакторною моделлю Альтмана

№ пор.	ПАТ	Категорія готелю	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	Z-фактор	Ризик
1	ПАТ Прем'єр Палац	5*	0,28	-3,62	-1,12	0,61	0,36	-7,69	високий
2	ПАТ Бескид	5	0,50	-1,67	-0,66	0,41	0,17	-3,5	високий
3	ПАТ Братислава	4	0,14	-0,88	-0,23	0,41	0,99	-0,6	високий
4	ПАТ Президент	4	0,48	0,48	0,00	0,05	0,24	1,9	зона невизначеності
5	ПАТ Дністер	4	0,27	-0,29	-0,06	0,73	0,45	0,6	високий
6	ПАТ Салют	3	0,29	0,18	0,12	0,60	0,23	1,81	зона невизначеності
7	ПАТ Бригантіна	3*	0,11	0,01	0,00	0,33	0,32	0,7	високий
8	ПАТ Алмаз	2*	0,09	-0,75	0,01	0,05	0,27	-0,6	високий
9	ПАТ Прем'єр Палац	2*	0,07	0,30	0,05	0,06	0,62	1,3	високий





Рис. 1. Схема стратегії управління ризиками втрати фінансової стійкості підприємств

- контроль за генеруванням у передбачуваному обсязі чистого грошового потоку;
  - контроль за своєчасним і повним формуванням фінансових ресурсів за передбаченими джерелами;
  - контроль за забезпеченням постійної платоспроможності і фінансової стійкості підприємства;
  - контроль за забезпеченням збільшення власного капіталу, підвищення ефективності його використання і зростання ринкової вартості підприємства.
- Для доведення ризиків зниження фінансової стійкості підприємств готельного господарства України до допустимого рівня пропонуємо такі заходи, як:
- персоніфікація обслуговування залежно від якості основних, додаткових і супутніх послуг шляхом надання знижок на проживання у готелі і застосування програм лояльності;
  - диференціація пропонованих готелем послуг для виявлення відмінних характеристик за місцем розташування готелю, стану його матеріально — технічної бази, класу обслуговування і спектру готельних послуг;
  - удосконалення сервісу і підвищення якості обслуговування;
  - модернізація діючих стандартів на готельні послуги;
  - оптимізація напрямів використання інформаційних технологій;

- підвищення якості управління готелями;
  - поліпшення організації бізнес-процесів;
  - запровадження франчайзингу — стратегії розвитку готелю, що передбачає використання відомого міжнародного бренду.
- Завершальним етапом стратегії управління ризиками втрат фінансової стійкості підприємства є вибір методів управління ними. На рис. 2 наведено методи нейтралізації (мінімізації) фінансових ризиків [11].
- Загальноприйнятими методами є такі:
- запобігання фінансовим ризикам шляхом відмови від ризикових операцій;
  - утримання фінансових ризиків шляхом внутрішнього страхування;
  - передача фінансових ризиків іншим особам шляхом зовнішнього страхування;
  - зменшення фінансових ризиків шляхом диверсифікації, мінімізації, хеджування.
- Було розроблено перелік методів нейтралізації (мінімізації) фінансових ризиків такими організаційними методами впливу на фінансові ризики, як диверсифікація господарської діяльності підприємств готельного господарства (продуктова, територіальна, за розміром і категоріями) або інтеграція суб'єктів господарювання за цими ознаками, що передбачає компенсацію ризиків шляхом створення інтеграційних утворень — готельних мереж,



Рис. 2. Методи нейтралізації фінансових ризиків підприємств готельного господарства

що являють собою групу підприємств готельного господарства, яка здійснює колективний бізнес під відомою торговою маркою, брендом з єдиною концеп-

цією і знаходиться під єдиним керівництвом з боку управлінських компаній — готельних операторів на основі функціонального кластера.

### Література

1. Вітлінський В. В. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком: навч.-метод. посібник для са-  
момост. вивч. дисц. / В. В. Вітлінський, П. І. Верченко. — К.: КНЕУ, 2000. — 292 с.
2. Литовченко І. Л., Цуркан Ю. В. Особливості маркетингових досліджень через Інтернет // «Вісник Національ-  
ного університету «Львівська політехніка» № 499. Серія: Логістика. Збірник наукових праць. — Львів: Видавни-  
цтво Національного університету «Львівська політехніка». — 2004.
3. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посібник. / Герасим-  
чук В. Г. — К.: КНЕУ, 2000. — 360 с.
4. П'ятницька Г. Т., Найдюк В. С. Сучасні тренди розвитку ресторанного господарства в Україні. Економіка та  
держава. — 2017. — № 9. — С. 66–73.
5. Гінда М. І. Тенденції розвитку ресторанного господарства. Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-прак-  
тичної конференції «Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи» (Львів, 29 листопада  
2016 р.). Львів: МАУП, 2016. — Ч. 1. — С. 301–306.
6. Воловельська І. В., Лоєнко О. Сучасні тенденції розвитку ресторанного бізнесу в Україні. Вісник економіки  
транспорту і промисловості. — 2016. — № 55. — С. 115–118.
7. Бланк І. О., Ситник Г. В. та ін. Фінансове забезпечення розвитку підприємств: монографія / І. О. Бланк,  
Н. М. Гуляєва, Г. В. Ситник та ін.; заред. І. О. Бланка. — Київ: Київ. над. торг.-екоп. ун-т, 2011. — 343 с.
8. Гросул В. А., Іванова Т. П. Тенденції сучасного розвитку підприємств ресторанного господарства в Україні та  
Харківській області. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». — 2017. — Вип. 1(49). —  
Т. 1. — С. 143–149.
9. Проценко Я. В. Ризикоорієнтованість у розвитку фінансового планування на підприємстві / Я. В. Проценко //   
Екоп. вісн. Донбасу. — 2018. — № 2 (52) — С. 108–113.

10. Науменкова С. В. Фінансове планування як складова система ефективного управління фінансами акціонерного товариства / С. В. Науменкова, О. І. Глазун // Вісн. Укр. акад. банк, справи. — 2004. — № 1(16). — С. 71–85.
11. Корж Н. В. Методи управління фінансовими ризиками / Н. В. Корж // Междунар. науч. журн. — 2016. — Т. 2. — № 10 Купин Є. М. Теоретичні та прикладні аспекти аутсорсингу / Є. М. Куцин // Вісн. Хмельниц. нац. ун-ту. — 2011. — № 1. — С. 213–217.

#### References

1. Vitlinskyj V. V. Analiz, modeljuvanja ta upravlinnja ekonomichnym ryzykom: navch.-metod. posibnyk dlja samost. vyvch. dysc. / V. V. Vitlinskyj, P. I. Verchenko. — K.: KNEU, 2000. — 292 s.
2. Lytovchenko I. L., Curkan Ju. V. Osoblyvosti marketyngovykh do-slidzenj cherez Internet // «Visnyk Nacionalnogo universytetu «Ljvivsja politehnika» # 499. Serija: Loghistryka. Zbirnyk naukovykh pracj. — Ljviv: Vydavnytvo Nacionalnogo universytetu «Ljvivsja politehnika», — 2004.
3. Gherasymchuk V. Gh. Strategichne upravlinnja pidpryjemstvom. Ghrafichne modeljuvanja: navch. posibnyk. / Gherasymchuk V. Gh. — K.: KNEU, 2000. — 360 s.
4. P'jatnyckja Gh. T., Najdjuk V. S. Suchasni trendy rozvytku restorannogo ghospodarstva v Ukraini. Ekonomika ta derzhava. — 2017. — # 9. — S. 66–73.
5. Ghinda M. I. Tendenciji rozvytku restorannogo ghospodarstva. Zbirnyk materialiv Vseukrajinskoji nauko-vo-praktychnoji konferenciji «Aktualni problemy ekonomiky ta upravlinnja v umovakh systemnoji kryzy» (Ljviv, 29 lystopada 2016 r.). Ljviv: MAUP. — 2016. — Ch. 1. — С. 301–306.
6. Voloveljska I. V., Lojenko O. Suchasni tendenciji rozvytku restorannogo biznesu v Ukraini. Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti. — 2016. — # 55. — S. 115–118.
7. Blank I. O., Sytnyk Gh. V. ta in. Fshansove zabezpechennja rozvytku pidpryjemstv: monoghrafija / IO. Blank, N. M. Ghuljajeva, Gh. V. Sytnyk ta in.; zared. I. O. Blanka. — Kyjiv: Kyjiv. nad. torgh.-ekon. un-t, 2011. — 343 s.
8. Ghrosul V. A., Ivanova T. P. Tendenciji suchasnogo rozvytku pidpryjemstv restorannogo ghospodarstva v Ukraini ta Kharkivskij oblasti. Naukovyj visnyk Uzhghorodskogo universytetu. Serija «Ekonomika». — 2017. — Vyp. 1(49). — T. 1. — S. 143–149.
9. Procenko Ja. V. Ryzykoorijentovanistj u rozvytku finansovogho planuvannja na pidpryjemstvi / Ja. V. Procenko // Ekon. visn. Donbasu. — 2018. — #2 (52). — S. 108–113.
10. Naumenkova S. V. Finansove planuvannja jak skladova systema efektyvnogho upravlinnja finansamy akcioner- nogho tovarystva / S. V. Naumenkova, O. I. Ghlazun // Visn. Ukr. akad. bank, spravy. — 2004. — #1(16). — S. 71–85.
11. Korzh N. V. Metody upravlinnja finansovomy ryzykamy / N. V. Korzh // Mezhdunar. nauch. zhurn. — 2016. — Т. 2. — # 10 Купин Є. М. Теоретичні та прикладні аспекти аутсорсингу / Є. М. Куцин // Вісн. Хмельниц. нац. ун-ту. — 2011. — # 1. — С. 213–217.