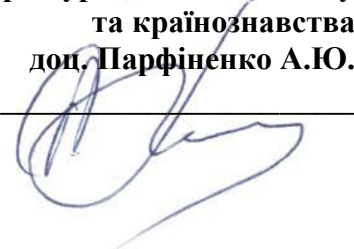


Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
Факультет міжнародних економічних відносин та туристичного бізнесу
Кафедра туристичного бізнесу та країнознавства

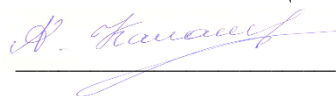
ДО ЗАХИСТУ
завідувач кафедри туристичного бізнесу
та країнознавства
доц. Парфіненко А.Ю.



Кваліфікаційна робота магістра

на тему: ««Розробка шляхів зниження підприємницьких ризиків
туристичного оператора «Join Up»

Виконала: студентка 6 курсу, групи УТз-61
спеціальності 242 «Туризм»

 Калашникова А. О.
(прізвище та ініціали)

 Керівник:
канд. екон. наук., доц. Євтушенко О.В.

(прізвище та ініціали)

 Рецензент:
канд. екон. наук., доц. Данько Н.І.

(прізвище та ініціали)

Підсумкова оцінка:

за національною шкалою: _____

кількість балів: _____

Голова Екзаменаційної комісії

(підпис) 

Поколюдна М.М.
(прізвище та ініціали)

Харків – 2023 року

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет: міжнародних економічних відносин та туристичного бізнесу
Кафедра туристичного бізнесу та країнознавства
Рівень вищої освіти (освітньо - кваліфікаційний рівень)
другий (магістерський)
Спеціальності: 242 – «Туризм»

ЗАТВЕРДЖУЮ

завідувач кафедри
туристичного бізнесу
та країнознавства
доц. Анатолій ПАРФІНЕНКО

“ 7 ” грудня 2023 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Калашникової Аліни Олегівни

Тема роботи: «Розробка шляхів зниження підприємницьких ризиків туристичного оператора «Join Up»»

керівник роботи Євтушенко Олена Віталіївна канд.екон.наук, доц.

затверджені наказом по університету від “7”. 08. 2023 року №4002-5/1676

2. Строк подання студентом проекту роботи 20.11.2023 р.

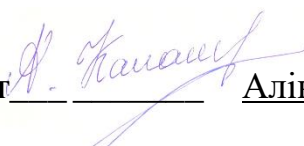
3. Перелік питань, які потрібно розробити
розглянути поняття та види підприємницьких ризиків у процесі розвитку ринкових відносин; опрацювати модель формування стратегії управління ризиками у процесі розвитку підприємницьких структур; надати загальну характеристику діяльності підприємства; проаналізувати ризиків туристичного підприємства; оцінити ризики діяльності підприємства на основі аналізу фінансових показників діяльності; розрахувати звітну оцінка ризиків діяльності підприємства; запропонувати заходи з підвищення ефективності управління фінансовими ризиками туристичного

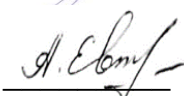
підприємства; розрахувати економічної ефективності від запропонованих заходів

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Розділ 1. Теоретичні аспекти дослідження підприємницьких ризиків
2	Розділ 2. Економічна характеристика та аналіз ризиків туристичного підприємства «Join Up»
3	Розділ 3. Розробка комплексу заходів з підвищення ефективності управління ризиками туристичного підприємства «Join Up»

Дата видачі завдання 4.09.2023 р.

Студент  Аліна КАЛАШНИКОВА

Керівник роботи  Олена СВТУШЕНКО

Анотація

Калашникова А.О. «Розробка шляхів зниження підприємницьких ризиків туристичного оператора «Join Up» В роботі розглянуто поняття та види підприємницьких ризиків у процесі розвитку ринкових відносин та модель формування стратегії управління ризиками у процесі розвитку підприємницьких структур. Надано загальну характеристику діяльності підприємства, проаналізовано ризики діяльності туристичного підприємства та оцінені на основі аналізу фінансових показників діяльності. Розраховано звідну оцінку ризиків діяльності підприємства та запропоновані заходи з підвищення ефективності управління фінансовими ризиками туристичного підприємства. Розрахована економічна ефективності від запропонованих заходів.

Abstract

Kalashnikova A.O. "Development of ways to reduce business risks of the tourist operator "Join Up" The paper examines the concept and types of business risks in the process of developing market relations and a model of forming a risk management strategy in the process of developing business structures. A general description of the enterprise's activity is provided, the risks of the tourism enterprise's activity are analyzed and evaluated based on the analysis of financial performance indicators. A summary assessment of the risks of the enterprise's activity and proposed measures to increase the efficiency of financial risk management of the tourist enterprise were calculated. Calculated economic efficiency of the proposed measures.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ	
ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ РИЗИКІВ.....	6
1.1 Поняття та види підприємницьких ризиків у процесі розвитку ринкових відносин.....	6
1.2. Модель формування стратегії управління ризиками у процесі розвитку підприємницьких структур.....	11
РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ РИЗИКІВ	
ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «Join Up».....	20
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства.....	20
2.2 Оцінка ризиків діяльності туристичне підприємство «Join Up» на основі аналізу фінансових показників	28
2.3 Зведена оцінка ризиків діяльності підприємства.....	37
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА КОМПЛЕКСУ ЗАХОДІВ З ПІДВИЩЕННЯ	
ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТУРИСТИЧНОГО	
ПІДПРИЄМСТВА « Join Up».....	42
3.1. Заходи з підвищення ефективності управління фінансовими ризиками туристичного підприємства.....	42
3.2. Розрахунок економічної ефективності від запропонованих заходів.....	55
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64

ВСТУП

Актуальність теми. Проблеми розвитку підприємництва у сфері туризму на етапі ринкових відносин є одними з важливих об'єктів теоретичних і прикладних досліджень. Умови, у яких розвивається туристський бізнес України, характеризуються необхідністю докорінного реформування всієї системи туристичного обслуговування. При цьому особливого значення набувають питання вдосконалення державного регулювання туристичним бізнесом у регіонах, що мають багатий потенціал рекреаційних ресурсів, але з низки причин не отримали належного рішення.

Підприємництво як одна з конкретних форм прояву суспільних відносин сприяє не тільки підвищенню матеріального та духовного потенціалу суспільства, не тільки створює сприятливий ґрунт для практичної реалізації здібностей та талантів кожного індивіда.

Специфіка туризму полягає і в тому, що це один з найбільш ризикованих видів діяльності, який безпосередньо залежить від економічної, політичної та соціальної стабільності в країні, наявності розвиненої інфраструктури, туристичних ресурсів та ін.

Проблема вдосконалення управління туристичним господарством для вітчизняної та зарубіжної науки та практики не нова. Цією проблемою займаються багато відомих науковців та фахівців. Однак питання системного підходу до її вирішення, в якому враховувалися б специфічні особливості туристичного господарства як самостійної галузі господарського комплексу країни, на сьогоднішній день розроблено недостатньо. В останні роки в Україні у зв'язку з формуванням ринкових відносин, розробки стратегії переходу розвитку країни за схемою "наздоганяючої модернізації" інтерес до проблеми становлення та розвитку сфери туризму монотонно зростає. При цьому існує низка проблем, які перешкоджають організації туристичного бізнесу як високоприбуткової галузі національної економіки.

В умовах ринкових перетворень докорінно змінюються принципи, організаційні форми і методи господарювання, характер економічних зв'язків,

що складаються, і взаємовідносин між учасниками економічної діяльності, обумовлених різноманіттям форм власності, розвитком і активізацією комерційних і підприємницьких структур.

Метою даної дипломної роботи є розгляд підприємницьких ризиків у туристичному бізнесі та шляхів їх зниження.

Поставлена мета досягається шляхом вирішення наступних завдань:

- ✓ розглянути поняття та види підприємницьких ризиків у процесі розвитку ринкових відносин
- ✓ опрацювати модель формування стратегії управління ризиками у процесі розвитку підприємницьких структур
- ✓ надати загальну характеристику діяльності підприємства
- ✓ проаналізувати ризиків туристичного підприємства
- ✓ оцінити ризики діяльності підприємства на основі аналізу фінансових показників діяльності
- ✓ розрахувати звітну оцінку ризиків діяльності підприємства
- ✓ запропонувати заходи з підвищення ефективності управління фінансовими ризиками туристичного підприємства
- ✓ розрахувати економічної ефективності від запропонованих заходів

Об'єкт дослідження – туристична фірма «Join Up » її підприємницькі ризики

Предмет дослідження - відносини, пов'язані з виникненням та розвитком ризикових ситуацій та їх регулюванням.

Методологічною базою є положення класичної та сучасної теорій ризиків, наукові роботи вітчизняних і зарубіжних вчених, матеріали наукових конференцій, законодавчі та нормативні документи. В роботі використані роботи викладачів кафедри туристичного бізнесу та країнознавства : Олени Євтушенко, Анатолія Парфіненко, Ганни Гапоненко, Ірини Шамари, Лариси Кучечук та ін..

Для аналізу досліджуваного об'єкта в роботі нами були використані такі *методи дослідження*: графічний аналіз, математичний аналіз, порівняльний аналіз, статистичний аналіз та інші методи дослідження.

Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків; містить 71 сторінок тексту, 22 рисунків, 24 таблиць. Список використаних джерел включає 56 найменувань літератури.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ РИЗИКІВ

1.1 Сутність підприємницьких ризиків

Діяльність будь-якого підприємства завжди пов'язана з ризиком. Ця економічна категорія використовується різними науками тому і має різноманітні варіанти визначення. Найчастішим є визначення ризику як можливість в результаті діяльності отримати збитки. Однак ризик це і можливість втрати ресурсів або недоотримання доходів порівняно із запланованими показниками або з альтернативним варіантом.

Ризик розглядається в двох аспектах. По-перше це подія, яка може відбутися або ні, а результат може бути негативний, позитивний або нульовий. А по-друге це суб'єктивна оцінка отриманого результату та витрат.

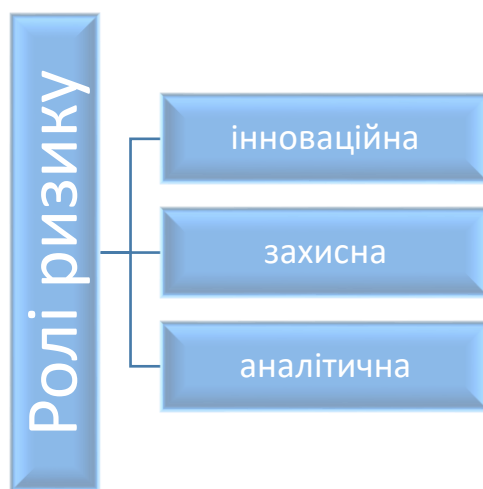


Рис.1.1. Ролі ризику [40, с 23].

Як бачимо з рисунка, ризик може виступати в трьох ролях- інноваційна, захисна та аналітична. Інноваційна роль полягає в тому, що ризиковані дії можуть привести до більшого ефекту ніж очікувалось. Захисна роль полягає у розвитку такої якості менеджера, як конструктивне ставлення до невдач. Аналітична роль вимагає всебічного вивчення ситуації та прогнозування можливих варіантів. [40, с. 27].

Класифікація ризику відбувається за різними ознаками та представлена вони в таблиці.

Таблиця 1.1

Класифікація ризиків

Класифікаційна ознака	вид ризику
за джерелом виникнення	внутрішні, пов'язані з особливостями підприємства, організації
	зовнішні, пов'язані з оточенням підприємства
за ступенем небезпеки підприємствам	допустимий ризик
	критичний
	катастрофічний
з погляду доцільності	виправдані
	невиправдані
з причин виникнення	політичні
	технічні
	виробничі
	підприємницькі
	галузеві
	інфляційний
	інноваційний
	валютні
	інвестиційний
	кредитні

Джерело: [37,с.58] .

Ризик може бути виражений як в абсолютних так і у відносних показниках[32,с.42].

Абсолютна величина ризику це добуток збитків та ймовірності виникнення цих збитків, а відносно ризик можна співставляти або з обсягом виробництва чи обсягом продажу.

Не існує такої ринкової ситуації при якій ризику немає. Кожне підприємство діє у ситуації невизначеності, яка проявляється в різних формах. По- перше невизначеним є зовнішнє середовище на яке підприємство вплинути не може, але повинно працювати в ньому. Неможливо точно

спрогнозувати швидкість зміни середовища. Кон'юнктура ринку постійно змінюється повністю врахувати та передбачити всі ці зміни не можливо. Іншим джерелом ризикованих ситуацій є наявність ігроків ринку які мають протилежні інтереси. Ще однією умовою виникнення ризиків є нерівномірний доступ до інформації про об'єкт який впливає на стан ринку [18,с. 82].

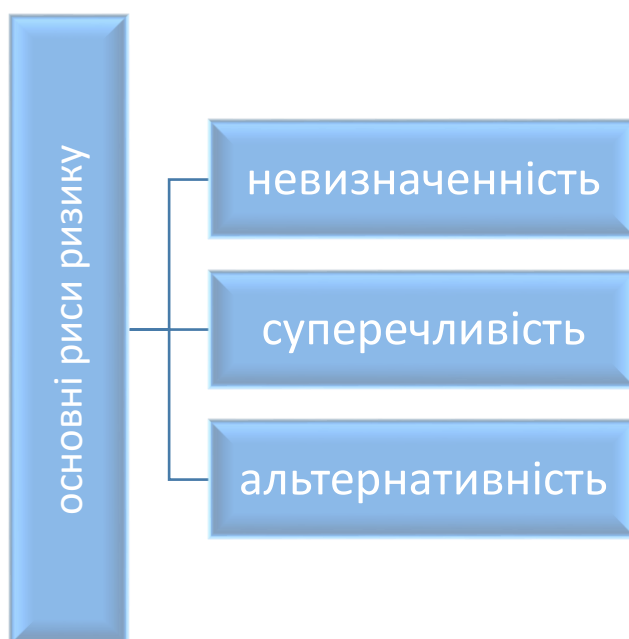


Рис.1.2. Основні риси ризику[16,с.31].

Іноді виникають випадки коли інформація навмисно приховується або надається не правдивою це відбувається з міркувань безпеки. Форс-мажор, або якісь випадкові події є ще одним джерелом невизначеності.

Однією із рис ризику є альтернативність. Кожне підприємство у своїй діяльності постійно стискається з необхідністю вибирати один з альтернативних рішень. [16,с.33].

Таким чином, основними рисами ризику є невизначеність, суперечливість, альтернативність. На ступінь ризику, як ми вже зазначали, впливають зовнішні та внутрішні чинники. З боку зовнішнього середовища виникають виникають політичні, соціальні, економічні, міжнародні та інші.

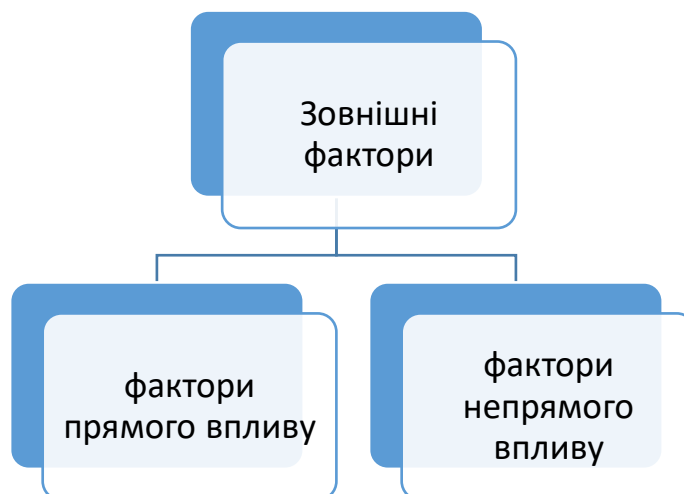


Рис.1.3 Класифікація зовнішніх факторів впливу на ризик

Зовнішні фактори можуть бути прямого впливу та непрямого.

Таблиця 1.2

Класифікація зовнішніх факторів

До факторів прямого впливу на ризик можна віднести такі:	Чинники непрямого впливу що неспроможні безпосереднього впливу рівень ризику, але впливають нею опосередковано. До таких факторів належать:
✓ зміни законодавства, що регулює підприємницьку діяльність; ✓ непередбачувані дії державних органів; ✓ зміни у податковій системі; ✓ непередбачені дії конкурентів; ✓ зміна кон'юнктури внутрішнього та зовнішніх ринків; ✓ революційні стрибки у науково-технічному прогресі; - корупція та рекет	✓ нестабільність політичних та соціальних умов; ✓ непередбачені зміни економічної обстановки у регіоні та у галузі підприємницької діяльності; ✓ зміни у міжнародній обстановці та у країні; ✓ стихійні лиха.

Джерело:[37,с.43].

Внутрішні чинники можна поділити на об'єктивні та суб'єктивні.

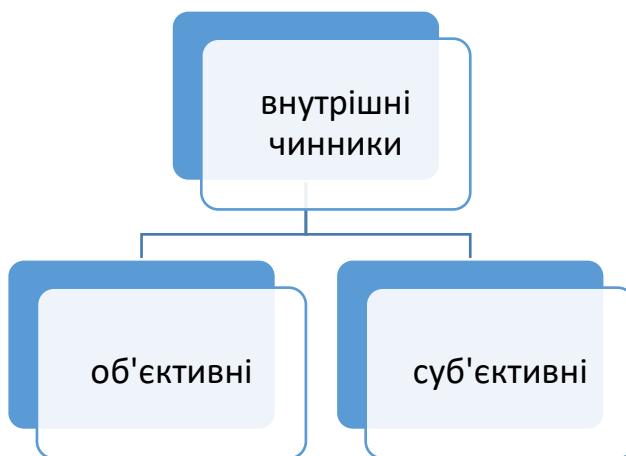


Рис.1.4. Класифікація внутрішніх факторів впливу на ризик

Об'єктивними факторами є робота маркетингу, кваліфікація персоналу, процес виробництва, інновації, фінансова стійкість та інші[38,с.83].

Суб'єктивними факторами є некомпетентність працівників, помилки в роботі відповідальних осіб, помилки керівників[38,с.89].

Всі чинники які впливають на ризиковану ситуацію неможливо врахувати, але можливо виділити більш впливові. Також не можлива зводити ризик лише до витрат. Адам Сміт у "Дослідженнях про природу та причини багатства народів" наголошує, що отримання норми прибутку завжди пов'язане з більшим чи меншим ризиком[16,с.102]. Кожний підприємець ризикує розраховуючи на одержання прибутку. Отже необхідною умовою одержання прибутку і є ризик.

При визначенні природи ризику обов'язково треба враховувати не тільки позитивну а і негативну сторони ризику. При цьому чим вищий ризик там вищий можливо отриманий прибуток. З цього витікає що найважливішою рисою ризику є очікування вдачі. Теорія та практика ризик-менеджменту враховуючи цю рису визначає ризик з одного боку як джерело небажаних майбутніх подій, а з другого як джерело нових можливостей[42,с.59].

Я бачимо, ризик як економічна категорія триєдиний характер це і небезпека і невизначеність, і нові можливості.

1.2. Модель формування стратегії управління ризиками у процесі розвитку підприємницьких структур

У разі конкурентного середовища підприємницька діяльність господарюючих суб'єктів суттєво змінилася. Діяльність підприємства це пошук шляху розвитку в умовах жорсткої конкуренції, що передбачає постійне дослідження діяльності з урахуванням впливу зовнішнього середовища. Це зумовлює підприємства контролювати, оцінювати та прогнозувати свою економічну стійкість. [17,с.109].

Модель сталого розвитку в ризик менеджменті має три етапи:

➤ Визначення мети- перший етап процесу управління ризиком. На цьому етапі визначається результат, який бажаємо отримати маючи конкретні ресурси та технологію їх використання. При виборі цілі ми маємо привести у відповідність наші бажання та можливості та обрати відповідну модель ризик менеджменту.

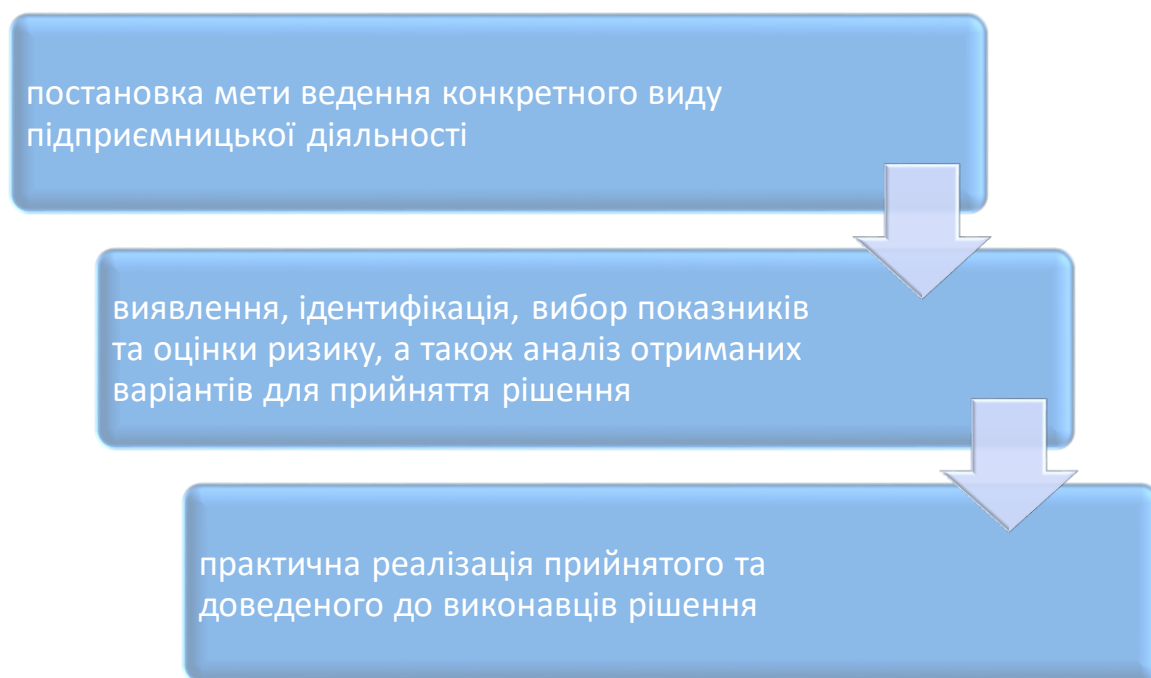


Рис.1.5. Модель сталого розвитку підприємництва[31,с.92]

Од же, мета завжди конкретна тобто ціллю ризик-менеджменту може бути отримання конкретного рівня доходу або прибутку. Результатом цього етапу має бути визначення початкового рівня ризику та дій з його подолання.

➤ На другому етапі визначається методика управління ризиками. Методика повинна включати такі стадії: виявлення ризику, його ідентифікацію, показники за якими буде оцінюватись рівень ризикової ситуації і остання стадія цього етапу це оцінка і вибір можливих варіантів. Виявлення ризику передбачає визначення всіх можливих ризиків та їх природу, які можуть впливати на діяльність підприємства. Виявлені чинники дадуть можливість сформулювати систему факторів ризику. Потім відбувається ідентифікація цих факторів. Ідентифікація проводиться для визначення більш небезпечних, для конкретного виду діяльності, факторів ризику, а також з'ясувати які з них керовані, а які ні[31,с.121].

Після ідентифікації факторів перед нами постає два питання : одне це класифікація ризиків за ознаками поширеності та передбаченості; а інше це побудова класифікаційних схем ризиків враховуючи особливості діяльності підприємства.

Оцінку ступеня ризиків проводять після ідентифікації та категоризації їх. В залежності від категорії ризику використувистичне підприємствоують різні моделі оцінки. Детерміновані моделі застосовують для відомих ризиків. Стохастичні та імовірності моделі – для ризиків які можливо передбачити. Моделі експертного оцінювання та статистичного моделювання – для ризиків які неможливо передбачити. [34,с.95]. Оцінка ризику є вкрай важливою, оскільки на її основі ми можемо чітко уявляти розмір можливих втрат та визначити заходи, які б дозволили їх уникнути або принаймні скоротити.

Аналіз варіанту рішення відбувається використувистичне підприємствоуючи чинники оптимальності, придатності та адаптивності. Остаточний вибір робиться на основі зіставлення вигоди, ми сподіваємося отримати та величини можливих втрат. На основі результатів двох останніх стадій проводять всебічну оцінку ступеня та наслідків ризику[34,с.114].

➤ Завершальним етапом є практична реалізація прийнятого та доведеного до виконавців рішення. На основі даних попереднього етапу плануються заходи зі зменшення рівня ризику[37,с.35].

На цьому етапі менеджер з управління ризиками обирає стратегію та тактику своєї діяльності. Стратегія з управління ризиками передбачає методи й напрямки за якими будуть використані ресурси. Тактика, в цьому випадку, є сукупність прийомів та методів зі зменшення ступеню впливу ризику. При виборі засобів та прийомів з мінімізації ступеню впливу ризику використуристичне підприємствоують, як загально прийняті рішення, так і інноваційні або креативні рішення, які мають економічне обґрунтування. Суттєвий вплив на вибір засобів та прийомів зі зменшення вихідного рівня ризику має психологічне сприйняття ризик-менеджером рішення.

Кінцевим етапом з управління ризиком є розробка програми, в якій прописані заходи зі зниження величини та ступеня впливу ризику. Антикризова програма це перелік можливих ризиків та антикризових заходів до них із зазначенням відповідальних осіб, термінів виконання цих заходів та джерел з яких фінансуються .

При реалізації антикризової програми політика підприємства буде додатковим стимулом. Політика підприємства розробляється керівником на тривалий час та містить дії які направлені на досягнення мети.

Результатом третього етапу є з одного боку організація та контроль виконання наміченої програми, а з іншого оцінка та аналіз результатів прийнятого ризикового рішення[40,с.22].

Організація виконання програми полягає в спільній реалізації її фахівцями, а контроль у своєчасному виявленні та застосуванні заходів з управління ризиками.

Аналіз та оцінка результатів прийнятого рішення базується на інформації.

Фактична ефективність прийнятого рішення може бути оцінена в такий спосіб: якщо ризик подолано і в результаті його подолання не з'явилося ніяких негативних наслідків +2; якщо вплив ризику усунено частково, але немає

негативних наслідків від його впливу+1; якщо вплив ризику усунено часткова, але відчуваються негативні наслідки -1, якщо ж вплив ризику не невільовано крім того при спробі його усунення виниклі нові тоді -2. Якщо взяти за базовий показник поріг рівня ризику, то оцінений рівень має його не перевершувати. В цьому випадку можлива розробка рекомендацій щодо усунення або мінімізації впливу ризику. Якщо виявиться що запропоновані рекомендації не привели до бажаного результату і ситуація залишається ризиковою, то від неї слід відмовитись[34,с.187].

Після того як модель управління ризиком буде розроблена їй необхідна організація. Це означає що має бути запропонований комплекс заходів спрямованих на створення та функціонування ризик-менеджменту. Це досягається вертикальним розподілом технологічних фаз по організаційним рівням системи управління та горизонтальним –окремих фаз відповідно до посадових обов’язків окремих виконавців. Таким чином організація управління ризиками здійснюється за ієрархічним принципом. Це означає, що ризик-менеджмент відбувається на двох взаємопов’язаних рівнях: виконавчому та координуючому[30,с.55].

Головну роль в управлінні ризиками відіграє керівництво організації. Воно визначає: прийнятний рівень ризику в конкретний проміжок часу, мету управління ризику, комплекс заходів спрямованих на мінімізацію ступеня впливу ризику. Керівництво також приймає рішення, щодо початку впровадження заходів у ризикових ситуаціях, воно ж оцінює та затверджує рівень ризику, який вдалось досягти.

Координуючий рівень передбачає використання заходів, які спрямовані на злагоджену роботу всіх ланок системи ризик-менеджменту залежно від цільових установок. Основою цього рівня є «відділ координації», який виконує функцію координації в здійсненні процесу управління ризиком. Це означає встановлення терміну проведення заходів; виду, періодичності та об’єму інформації щодо результату; змісту процедури проведення аналізу та визначення ступеня впливу ризиків. Також цей відділ оформлює нормативну

документацію, збирає первинну інформацію, а також презентує свої антикризові пропозиції керівництву. Після затвердження цих пропозицій формуються антикризові заходи [27,с.64].

Безпосередні виконавці антикризових заходів одночасно виконують дві функції : з одного боку це постійний контроль за ступеням впливу ризиків, а з іншого управління ним, що тягне за собою необхідність корекції прийнятих рішень. Функція контролю полягає в швидкому визначенні небажаних змін у зовнішньому середовищі для своєчасного реагування. Функція керування полягає в аналізі розвитку ризикованої ситуації і за результатами цього аналізу або розробляються процедури щодо мінімізації можливих негативних наслідків або робиться висновок щодо необхідності відмови від прийнятого рішення в наслідок невиправданого ризику. Ці функції притаманні групам фахівців, які проводять моніторинг та оцінку ризиків зовнішнього середовища і на цій основі планують заходи з антикризового управління в різних ситуаціях[16,с.143].

Для своєчасного та конструктивного реагування на виникнення ризикованої ситуації необхідно мати якомога більше інформації. За це несе відповідальність служба адміністрування та актуалізації баз даних[17,с.97].

Представлена модель може бути використана великими підприємствами, які мають значний фінансовий потенціал бо мінімізація ризику на цих підприємствах пов'язана із значними втратами. Якщо підприємство не велике, то звичайно йому не під силу використувати цю модель. Такі підприємства мають покладатись на компетентність ризик-менеджера, або звернутись до консалтингової фірми по допомогу[29,с.62].

Який метод управління ризиковою ситуацією обриси вирішує керівник підприємства разом із менеджером з управління ризиками. Для ефективної діяльності в напрямку управління ризиками потрібно розробити «Бізнес-план ризик-менеджменту» . Структура цього документу представлена на рисунку 1.6.

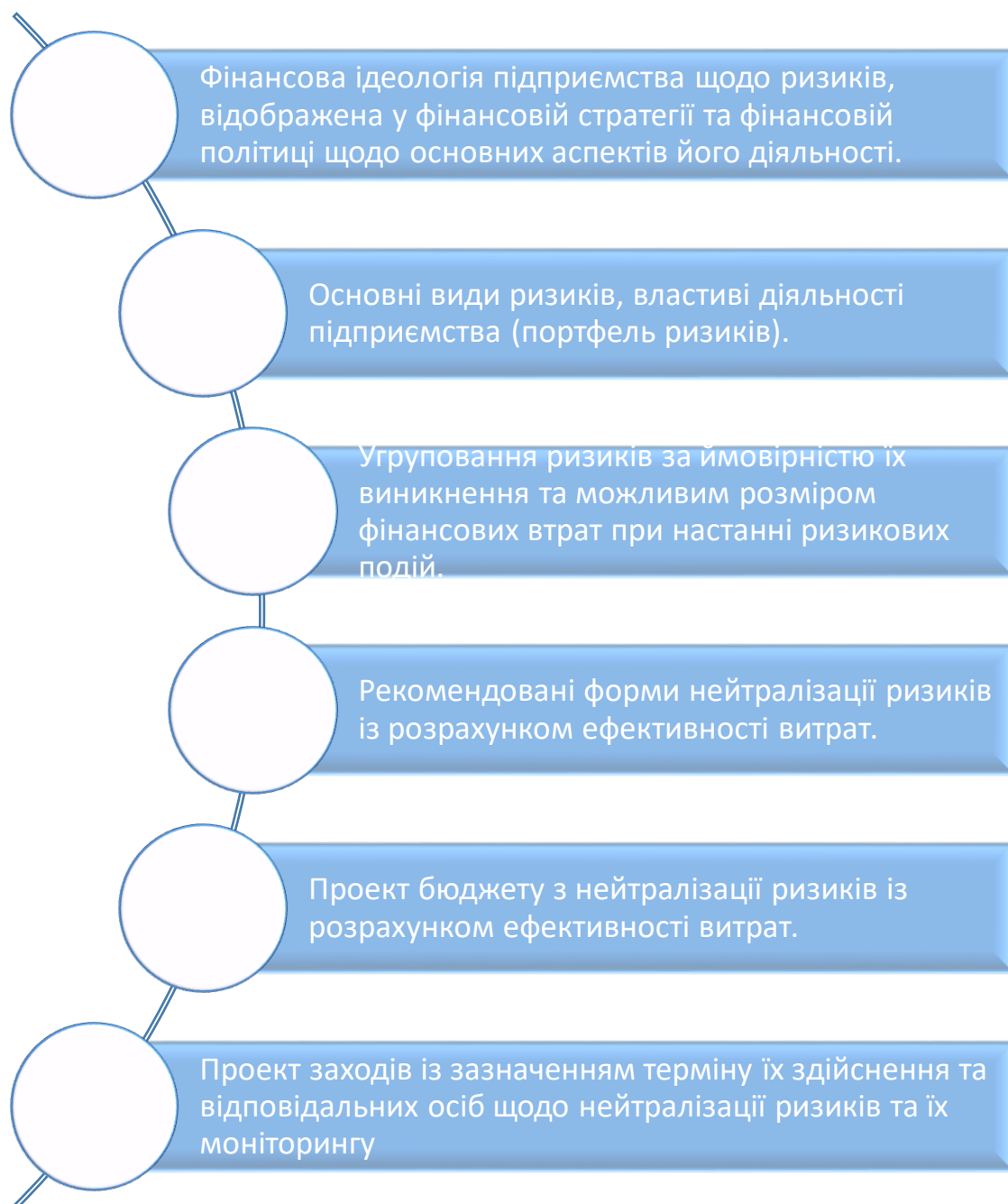


Рис.1.6. Розділи бізнес-плану ризик-менеджменту[17,с.137].

В бізнес-плані мають бути зазначені принципи на яких будується політика управління ризиками, комплексні заходи з подолання ризикових ситуацій та прорахована їх ефективність. Заходи які направлені на реалізацію антикризової політики наведені в таблиці 1. 3.

Таблиця 1.3

Заходи антикризової політики підприємства

№	Захід
1	Ідентифікація окремих видів ризиків, що безпосередньо пов'язані з діяльністю підприємства
2	Оцінка широти та достовірності інформації, необхідної для визначення рівня ризиків
3	Вибір та використання відповідних методів оцінки ймовірності настання ризикової події
4	Визначення розміру можливих фінансових втрат у разі настання ризикової події за окремими видами ризиків
5	Дослідження чинників, які впливають рівень підприємницьких ризиків підприємства.
6	Встановлення гранично допустимого рівня ризиків за видами підприємницької діяльності та фінансовими операціями
7	Визначення напрямів нейтралізації негативних наслідків окремих видів ризиків.
8	Вибір та реалізація внутрішніх механізмів нейтралізації негативних наслідків окремих видів ризиків
9	Вибір реалізації зовнішніх механізмів нейтралізації негативних наслідків окремих видів ризиків.
10	Оцінка результативності нейтралізації та організація моніторингу ризиків

Джерело: [27,с.29].

Будь-який господарюючий суб'єкт у своїй діяльності прагне мінімізувати а краще попередити вплив ризиків на його діяльність. Це може бути досягнуто шляхом своєчасного та всебічного аналізу ризику та на його основі створити оптимальну модель управління ризиками. Далі вибудовується стратегія управління ризиками[37,с.101].

При виборі оптимальної моделі управління ризиком ризик-менеджеру доводиться, спираючись на теоретичні знання та передбачення, практичний досвід та сучасні економічні та виробничо-технологічні концепції, розглядати величезну кількість моделей: детерміновані, стохастичні, ігрові, лінгвістичні, аналітичні, дискримінантні факторні моделі прогнозування ризику банкрутства, моделі комплексної бальної оцінки фінансового стану, моделі діагностики банкрутства, моделі прогнозування відновлення

платоспроможності, моделі рейтингового фінансового аналізу, моделі прогнозування фінансової неспроможності на основі зарубіжних джерел (двофакторна, п'ятифакторні моделі Е. Альтмана, п'ятифакторна модель У. Бівера), моделі прогнозування ризику фінансової неспроможності на основі вітчизняних джерел (двофакторна модель прогнозування банкрутства Лео Хао Суана, чотирифакторна модель прогнозування банкрутства А.Д. Белікова), моделі оцінки результатів планування на основі різних методів та показників[27,с.201].

Підприємницька діяльність підпорядкована не лише економічним законам ринку, а і законам розвитку суспільства та досвід підприємця. Саме спираючись на досвід ризик-менеджер може інтуїтивно обрести несподіване рішення , яке буде найбільш ефективним в конкретних умовах [27,с.214].

Основою діяльності будь-кого господарюючого суб'єкта є аналіз його фінансово-господарської діяльності. Періодично проведений аналіз дозволяє оцінити фінансовий стан підприємства, темпи розвитку підприємства, визначити можливості та спрогнозувати подальший розвиток на умовах сталості[38,с.69].

Сучасний розвиток українського менеджменту відбувається з використанням психологічних методів управління, також використуристичне підприємствоується системний підхід до прийняття управлінських рішень. Подальший розвиток українського менеджменту, на нашу думку, буде відбуватись за рахунок значної децентралізації функцій, постійного підвищення кваліфікації (збільшення компетенцій) менеджерів з управління ризиками, використання інноваційних та креативних методів управління.

Таким чином, нові методи в прийнятті рішень з управління ризиками дасть можливість підприємцям більш швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Розділ 2. ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ РИЗИКІВ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «JOIN UP»

2.1 Загальна характеристика діяльності туристичної фірми

«Join Up»

"Join Up" (юридична назва туристичне підприємство "Join Up") - туроператор, створений у 2001 році і спеціалізується на наданні послуг та організації відпочинку за напрямками Кіпр, Туніс, Таїланд, В'єтнам, Мальдіви, Куба, Домінікана, В'єтнам, Індонезія, Ізраїль, Малайзія, Сінгапур, Греція, США, Об'єднані Арабські Емірати, Бразилія.

Туристичне підприємство було створено з метою здійснення підприємницької діяльності та отримання прибутку. Форма власності: підприємство з обмеженою відповідальністю "Join Up" зареєстроване м. Київ Харківське Шосе, 201 / 203-2а .

Правове становище підприємства визначається чинним законодавством. Туристичне підприємство здійснює свою діяльність, керуючись чинним законодавством України, Статутом та рішеннями своїх органів управління. Туристичне підприємство є юридичною особою за законодавством України і має у власності відокремлене майно, що враховується на його самостійному балансі, може від свого маєтку набувати та здійснювати майнові та особисті немайнові права, нести обов'язки, бути позивачем та відповідачем у суді. Туристична фірма "Join Up" має право в установленому порядку відкривати банківські рахунки на території України та за її межами. Туристична фірма "Join Up" має круглу печатку, що містить його повне фірмове найменування українською мовою із зазначенням місця його знаходження. Туристична фірма "Join Up" має право мати штампи та бланки зі своїми фірмовими найменуваннями, власну емблему, а також зареєстрований у встановленому порядку товарний знак та інші засоби індивідуалізації. Туристична фірма "Join Up" несе відповідальність за своїми зобов'язаннями всім майном, що йому

належить. Туристична фірма "Join Up" створена з метою здійснення підприємницької діяльності та отримання прибутку[44].

Види діяльності: надання туристичних послуг з міжнародного та внутрішнього туризму.

Туристичне підприємство має загальну правоздатність і може здійснювати будь-які інші види діяльності, які прямо не заборонені законом і відповідають його статутним цілям і завданням. У разі визначених чинним законодавством Туристичне підприємство здійснює ліцензування видів діяльності в установленому порядку. Організаційна структура фірми постійно вдосконалюється адекватно її стрімкому розвитку. У фірмі працює понад 200 фахівців. Сформовано кілька великих підрозділів відповідно до профілю робіт, це: Організаційна структура управління туристичного підприємства "Join Up" представлена на рис.2.1.

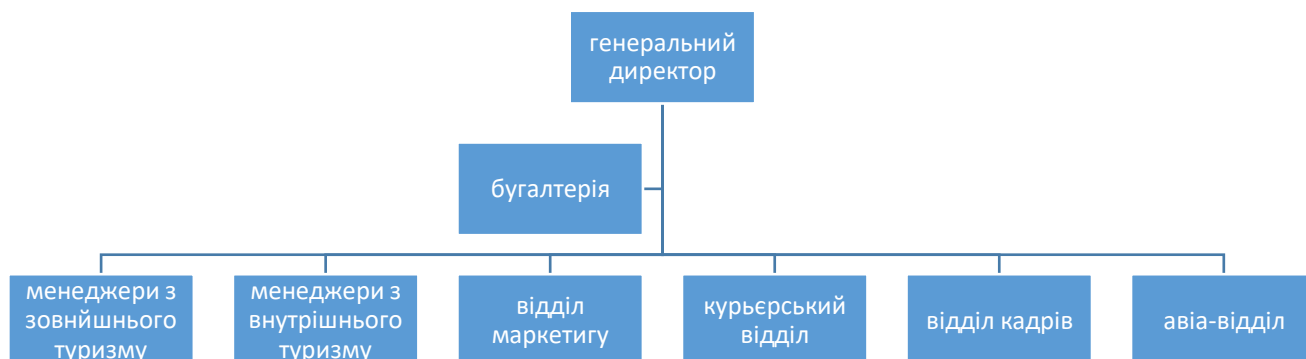


Рис. 2.1 Організаційна структура управління туристичного підприємства «Join Up»[44].

Усі співробітники мають належну професійну освіту, підготуристичне підприємство та досвід роботи. Кадрова робота ведеться на найвищому рівні. Здебільшого у компанії працює молодь; середній вік працівників вбирається у 35 років. Більшість складають переважно привабливі,

попереджувальні дівчата. Співробітники категорії молодшого персоналу набираються з-поміж студентів вищих навчальних закладів системи туристичної освіти Києва та Харкова. У фірмі вони проходять практику, пишуть курсові та дипломні роботи, відпрацьовують актуальні питання технології та обслуговування, туристичного менеджменту та т.д. Це дозволяє виявити найбільш здібних працівників, а потім запрошувати їх на постійну роботу[44].

Важливими чинниками у кадровій політиці фірми є інструктаж та регулярне навчання співробітників, спрямоване на підвищення кваліфікації працівників. Для молодих співробітників проводять навчальні семінари по країнах, а також навчають проводити ознайомчі бесіди з потенційним клієнтом та попереджувати конфліктні ситуації. Особливо ретельно готується штат туристських лідерів (гідів), які обслуговують туристів на місцях за кордоном. Практикою доведено, що економічніше та ефективніше утримувати досвідченого працівника дома прийому туристів, ніж спрямовувати його з кожною групою. Такі фахівці, як правило, добре володіють англійською та місцевою мовами. Відмінно орієнтуються в обстановці регіону, встановлюють контакти з керівництвом сторони, що приймає. Персонал вищої керівної ланки складається з енергетичних та досвідчених фахівців, які багато років працюють у міжнародному туризмі. Туристичне підприємство "Join Up" має величезний арсенал контрактних зав'язків з туристичними агентствами, перевізниками, готелями туристичного обслуговування, як у країні, і там.

Компанія так само веде продуману рекламну політику, значні кошти, що витрачаються на неї, приносять позитивний ефект - обсяг туристичного продукту компанії постійно збільшується. Туристичні маршрути відрізняються оригінальністю та високим рівнем обслуговування. Щороку туристичне підприємство "Join Up" виділяє час та значні кошти для участі у великих туристичних виставках, як в Україні, так і за кордоном. Керівництво компанії уважно стежить за досить не постійним попитом на туристичні

послуги, ретельно обирає перевізників чартерної програми, готелі та екскурсійні маршрути для своїх клієнтів.

Туристична агенція "Join Up" з початку свого існування ставить перед собою чіткі цілі та розробляє стратегію дій на найближчий рік. Ретельно аналізуючи кожен крок дій відповідно до обраної стратегії, вона змогла досягти успіху. За шість років туристична агенція "Join Up" стала лідером серед туроператорів за рахунок чітко спланованої роботи підрозділів, особливо відділу маркетингу та широкої мережі агенцій. Проведення фірмою чітко розробленої кадрової політики (кожен її співробітник має вищу освіту у сфері туризму чи досвід роботи у цій сфері)[44].

Велику увагу керівництво "Join Up" приділяє роботі маркетингового відділу, дослідження якого допомагають фірмі знаходити потенційних клієнтів, розробляти тури з урахуванням сезонності, виділяти з основної програми ті з них, які користуються найбільшим попитом з боку споживачів, та підвищувати їхню якість, не збільшуючи вартість. Ретельно налагоджена технологія роботи з агентствами, високі комісійні (70% київських турагентств віддали перевагу фірмі "Join Up"). Довготривала співпраця з авіакомпанією "Windrose", яка надає місця не тільки для організованих турів, але й для реалізації авіа квитків, що зміцнює співпрацю з цією компанією. Довготривала співпраця з готелями у Кіпрі призвела фірму "Join Up" до того, що останні, знаючи свого партнера з кращого боку, підвищують класність обслуговування без додаткової доплати, а на які дати навіть надають знижки.

Туроператорська компанія "Join Up" забезпечує свої агентства рекламними каталогами, тарифними буклетами, відеороликами про готелі та т.д. Туристична агенція розміщує свою рекламу в масових газетах із зазначенням назв агентств. Туристична агенція "Join Up" забезпечує зниження собівартості туру за рахунок використання ефекту масштабу. Для розрахунку необхідно знати собівартість однієї путівки та зміну структури залежно від кількості путівок. Отримавши всі необхідні дані, можна побудувати графік впливу ефекту масштабу собівартість туру.

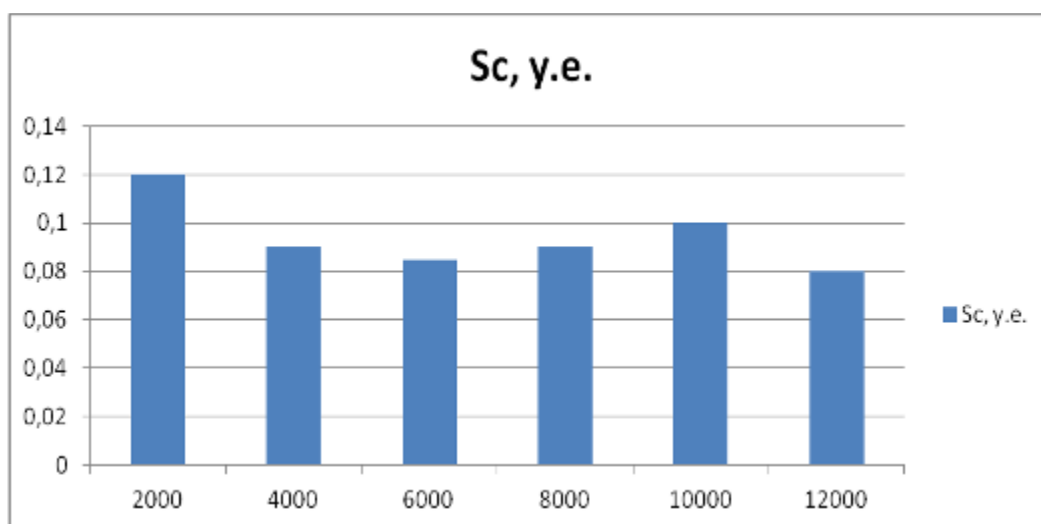


Рис.2.2. Вплив ефекту масштабу на собівартість туру [44].

Як видно з графіка (рис.2.2) збільшення кількості путівок тягне за собою зменшення витрат, що витрачаються. Коли туристична агенція продавала 2000 путівок, витрати були дуже високими, з поступовим збільшенням кількості проданих путівок стала падати і собівартість (за рахунок зниження умовно-постійних витрат Sc на шт.). Займаючись лише одним напрямом - Кіпр, туроператорська компанія "Join Up" стикається з серйозними проблемами, що стосуються попиту в міжсезоння, тоді як інші агентства можуть запропонувати споживачеві різні напрямки.

Таблиця 2.1

Зміни витрат на одну путівку

рік	Постійні витрати C , <u>у.о.</u>	Кількість путівок, Q , <u>шт.</u>	Постійні витрати на одну путівку, Sc , <u>у.о.</u>
1-й	183	1500	0,122
2-й	340	4500	0,075
3-й	425	6000	0,07
4-й	510	7000	0,073
5-й	637	8500	0,075
6-й	765	12000	0.064

Джерело: [44].

У Києві кількість агентств постійно збільшується.

Аналіз загроз. Падіння обсягу реалізації послуг, зміна смаків споживачів. Введення нових законодавчих актів про туристичну діяльність (збільшення вартості ліцензії на право займатися виїзним туризмом,

обов'язкова стандартизація і т.д.), підвищення податків, зміна політичної та економічної ситуації в Україні, так і в Кіпрі. Поява на ринку сильного конкурента, посилення конкуренції з фірмами.

Таким чином, діюча стратегія агентства "Join Up" дозволила їй досягти значного успіху на ринку туризму, але має великі можливості для подальшого розвитку своєї діяльності. З метою усунення слабких сторін туристична агенція має передбачити деякі зміни у своїй роботі. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. Оцінка макросередовища. Нові технології дозволяють працювати сучасним фірмам ефективніше, надійніше. Мережа Internet, що отримала розвиток у всьому світі, на сьогоднішній день може замінити факси, конференції, пошту та т.д. Туристична агенція "Join Up" використовує туристичне підприємство Internet для зв'язку зі своїми великими агентствами та партнерами. Це дозволяє їй здійснювати свою діяльність із меншими витратами, ніж при використанні факсу, телефонного зв'язку для бронювання турів. Значно скорочені терміни пересилання різних документів, звітів та повідомлень. Доказом переваги використання системи Internet і те, що це туристичне агентство підключило до неї всі свої агентства. Туризм - пріоритетний напрямок, який активно розвивається. Багато хто прагне побувати в інших країнах, познайомитися з іншою культурою та традиціями, вивчити іноземні мови, історію.

Конкуренти – великі туроператори, що займаються виїзним туризмом у Кіпр. Серед них можна виділити агенції "Наталі турс", "Capital Tour", "ICS Travel Group", "Super Nova", "Tes". На сьогоднішній день основний конкурент агентства "Join Up" - компанія "Наталі турс", пріоритетний напрямок якої - Кіпр та Іспанія. Проте "Наталі турс" не витримує сильної конкуренції з боку агентства "Join Up" і тому змушена приділяти більше уваги Іспанії. Контактні аудиторії - страхова компанія, банківське обслуговування, розрахункові операції між партнерами та агентствами здійснює банк "Приват-банк". Туроператорська компанія користується послугами рекламного агентства "Б",

яке готує ролики на телебаченні, розміщує рекламні оголошення в газетах, журналах та т.д.[44].

Посередники - велика мережа агентств, що є партнерами туроператора "Join Up", які працюють під великі комісійні (7%). Вони отримують у необхідній кількості каталоги турів, тарифні буклети, відеоматеріали курортами та готелями.

Споживачі - користувачі послуг із різними рівнями доходів. Постійно провідні маркетингові дослідження допомагають визначати, із боку якого сегмента споживачів зростає попит[13,с.84].

Оцінка внутрішнього середовища. Структура агентства "Join Up" – лінійно-функціональна. Головні рішення приймає директор фірми, але він дослухається порад менеджерів різних відділів, приділяючи особливу увагу відділу маркетингу. У фірмі "Join Up" працює близько 200 осіб, ротація кадрів дуже мала, чому сприяють такі фактори, як задовільна заробітна плата, сприятливий клімат у колективі. Усі співробітники – висококваліфіковані фахівці у галузі туризму, мають великий досвід роботи. Ресурси агентства – кредиторська заборгованість зросла майже вдвічі. Це тим, що туристичне агентство вклала значну кількість коштів у придбання комп'ютерів задля встановлення системи бронювання турів; туристичне агентство взяло банківський кредит і через три роки виплатило його більшу частину. Нерозподілений прибуток збільшується щорічно. Оцінка рівня конкуренції у галузі. Використуємо туристичне підприємство у моделі п'яти сил конкуренції, і навіть характеристики, що визначають відмінність фірм, що діють цьому ринку, можна виявити конкурентні переваги агентства "Join Up" [44] .

Результати аналізу конкуренції у галузі представлені у табл.2.2.

Таблиця 2.2

Конкурентний профіль

	туристичні фірми						
	Р-Т	Т-И	Я	Т	S	О	А
ціна(8 днів/7 ночей), у.о	400-900	750	500-600	900	850	від 700	670-810
комісія, у.о.	висока	середня	низька	висока	висока	середня	середня
гнучкість, бали	п,т,ср 3	п 1	п, т 2	п,т,с 3	п,с, ср 3	п,т 2	п, ср 2
ринок	регіональний	локальний	локальний	регіональний	національний	локальний	регіональний

Джерело : [44]

Примітка. Гнучкість – можливість надання тих чи інших послуг, залежно від переваги клієнта (П – проживання, Т – транспорт, С – дні вильоту та прибуття, Ср – сервіс на замовлення клієнта).

Аналізуючи дані таблиці, фірми-конкуренти можна розділити на групи: фірми, орієнтовані покупців із середніми доходами. Тут можна виділити агенції "Join Up" та "Г". Вони дотримуються середніх цін на тури, середніх/низьких комісійних та характеризуються вкрай малою гнучкістю. Доходи вони одержують від масових продажів; фірми, орієнтовані на заможного споживача - "Т" та "S". Вони пропонують дуже дорогі тури, найвищі комісійні.

Отже, туристична агенція "Join Up" має конкурентні переваги, оскільки відрізняється високою гнучкістю, не виключає зі сфери своєї діяльності середнього споживача, пропонує дешеві тури для задоволення попиту споживачів з низькими доходами (що підтверджується маркетинговими дослідженнями); агентствам виплачує високі комісійні, що дозволяє їй лідирувати серед туроператорів, використовуючи цю перевагу. Однак, існують і слабкі сторони туристичне підприємство "Join Up": маленька зарплата; проблема внутрішнього менеджменту; відсутність планування; відсутність маркетингу; плинність кадрів. Виходячи зі слабких сторін туристичне підприємство "Join Up" можна виділити такі ризики та загрози для кампанії: при подальшій пасивності керівництва та відсутності планування та

маркетингової орієнтації можлива втрата переваги. втрата висококласних фахівців через внутрішні проблеми фірми.

2.2 Оцінка ризиків діяльності туристичне підприємство «Join Up» на основі аналізу фінансових показників

Основні економічні показники туристичне підприємство "Join Up" наведено у таблиці 2.3. З метою визначення характеру та джерел, одержуваних організацією фінансових результатів, тобто оцінки того, чи є вони результатом основної діяльності і, отже, характеризуються відносною стійкістю чи організація заробляє випадковими (іншими) операціями, проводиться аналіз структури фінансових результатів, під час якого розраховуються показники горизонтального, вертикального та факторного аналізу. Результати цього аналізу для аналізованої організації наведено нижче.

Таблиця 2.3

Аналіз динаміки та структури доходів, витрат та прибутку організації

назва показника	2020 рік		2021 рік		зміни за рік			частка факторів в зміні фін. результату
	сума, тис. грн.	питома вага	сума, тис. грн.	питома вага	в тис. грн.	темپ приросту, %	у структурі, %	
дохід від звичайних діяльності	27117	100	27898	100	781	102,88	10	
операційні доходи	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом доходи	27117	100	27898	100	789	102,88	-	100,0
Витрати від звичайних діяльності	22152	99,99	23625	99,97	1473	106,64	99,97	
Операційні витрати	1	0,01	7	0,03	6	600	0,03	
Разом витрати	22153	100	23632	100,0	1482	106,67	-	100,0
прибуток від продажу	1845	100,05	2265	100,31	420	101,44		
операційний результат	1	0,05	7	0,31	6	1,44		
прибуток від оподаткування	1844	100	2258	100	414	100	-	100

Розраховано автором за матеріалами [44]

Таким чином, ми спостерігаємо зріст показників порівняно з 2020 роком.

Результати розрахунків свідчать, що структура доходів організації є цілком типовою, в ній переважають доходи від основних видів діяльності (100 %), таким чином, підприємство не має доходів від інших видів діяльності. Щодо витрат, то в їх структурі також переважають витрати за звичайними видами діяльності (99,97% у звітному році). Порівнюючи темпи приросту виручки та витрат організації, можна побачити, що співвідношення між цими двома показниками оптимально (зростання доходів перевищує).

Вивчаючи склад операційних доходів, можна помітити, що найважливішою складовою є основні доходи. Показники факторного аналізу прибутку від продаж для розглянутої організації наведено нижче.

Таблиця 2.4

Вихідні дані для факторного аналізу прибутку від продаж (у тис. грн.)

	2020 р.	2021 р.	зміни	вплив на прибуток	ресурсо-місткість 2020 р.	ресурсо-місткість 2021 р.	зміни ресурсо-місткості
виручка від реалізації послуг	27117	28898	1781	1781			
матеріальні витрати	11873,12	9847,32	-2025,8	-2025,98	0,43	0,34	-0,09
витрати на оплату праці та відрахування на соціальні виплати	17047,21	13591,23	-3455,98	-3455,98	0,62	0,47	-0,15
амортизація	478,89	443,75	-35,14	-35,14	0,01	0,015	-0,005
інші витрати	3120	2008	-1112	-1112	0,11	0,06	-0,05
прибуток від продажу	1845	2258	413		0,06	0,07	0,01

Розраховано автором за матеріалами [44]

Темп зростання виручки становив 2.7%, темпи зростання чисельності робочих був нижче, тому спостерігається деякий приріст продуктивності праці працівників підприємства.

Таблиця 2.5

Вихідні дані для факторного аналізу прибутку від продаж (у тому числі факторів – статті калькулювання)

	2020 р.	2021 р.	зміни	вплив на прибуток	ресурсо місткість 2020 р.	ресурсо місткість 2021 р.	зміни ресурсо місткості
виручка від реалізації послуг	27117	28898	1781	1781			
собівартість реалізованих послуг	22152	23625	1473	1473	0,81	0,84	0,03
управлінські витрати	-	-	-	-	-	-	-
комерційні витрати	3120	2008	-1112	-1112	0,11	0,06	-0,05
прибуток від продажу	1845	2265	420	420	0,068	0,081	0,013

Розраховано автором за матеріалами [44]

Подальший аналіз виконано у межах деяких інших чинників, саме витрати розглянуті у межах собівартості проданих товарів, комерційних і управлінських витрат. Таким чином, виручка від продажів підвищилася, і, собівартість продукції, за значного зниження комерційних витрат. Оцінюючи результати розрахунків, необхідно враховувати, що основним фактором зростання прибутку має бути прибуток від продажу. Показники цього виду аналізу для туристичне підприємство "Join Up" наведені нижче:

Таблиця 2.6

Структура прибутку до оподаткування

Показники	2020 р.	2021 р.
Прибуток (збиток) від продажу	100,05	100,31
операційний результат	0,05	0,31
Прибуток (збиток) до оподаткування	100,0	100,0

Розраховано автором за матеріалами [44]

Як випливає з таблиці, структура прибутку до оподаткування для туристичне підприємство "Join Up" не зазнала різких змін. Негативний вплив на чистий прибуток мали такі чинники, як зростання собівартості продажів, комерційних витрат.

Таблиця 2. 7

Факторний аналіз адитивної моделі чистого прибутку

назва показника	зміна факторів 2020 р.	вплив на прибуток 2021 р.
приріст показників відносно попереднього року		
виручка від продажу, тис. грн.	27898	27898
собівартість послуг	23625	23625
воловий прибуток	4273	4273
комерційні витрати	2008	2008
управлінські витрати	-	-
операційний дохід	-	-
операційні витрати	7	7
податок на прибуток та відкладені податки	542	542
разом зміни чистого прибутку звітнього періоду	420	

Розраховано автором за матеріалами [44]

Для повноцінного аналізу використання прибутку бухгалтерської звітності явно недостатньо, зокрема тому, що прибуток, який відображається в балансі на кінець звітнього періоду, по суті не є нерозподіленим, оскільки рішення про розподіл прибутку зазвичай приймається учасниками після складання звітності. Аналіз можна провести за допомогою порівнянь заробленої організацією чистого прибутку у звітному році та приростом нерозподіленого прибутку у балансі. Якщо приріст прибутку в балансі менший за величину заробленого у звітному році прибутку, то це свідчить про використання частини прибутку, у тому числі прибутку минулих років.

Таблиця 2.8

Аналіз використання чистого прибутку

назва показника	2020 р.	2021 р.
чистий прибуток спрямований:		
на збільшення резервного капіталу	1401	1716
на виплату дивідендів		
частка дивідендних виплат%		

Складено автором

Аналіз використання прибутку показав, що прибуток 2020 та 2021 років повністю залишилася на підприємстві і був направлений для фінансування його діяльності, що розширюється.

Для якісної оцінки платоспроможності та ліквідності підприємства крім аналізу ліквідності балансу необхідний розрахунок коефіцієнтів ліквідності.

Для комплексної оцінки ліквідності балансу загалом базується на загальний показник платоспроможності (L1). З допомогою нього здійснюється оцінка зміни фінансової ситуації у організації з погляду ліквідності[36,с.238].

Розрахунок показників ліквідності за 2020 рік:

Вихідні данні	Розрахунок показника
A1 = 13365	$(13365 + 0,5 * 10985 + 0,3 * 93400) /$
A2 = 10985	$(44320 + 0,5 * 23254 + 0,3 * 0) =$
A3 = 88900 + 4500 = 93400	$46877,5 / 55947 = 0,837 = 13365 /$
П1 = 44320	$(44320 + 23254) = 13365 / 67574 = 0,$
П2 = 23254	$197 = (13365 + 10985) / (44320 + 23254)$
П3 = 0	$= 24350 / 67574 = 0,360 =$
	$(13365 + 10985 + 93400) /$
	$(44320 + 23254) = 117750 / 67574 =$
	1,742

Розрахунок показників ліквідності за 2021 рік:

Вихідні данні	Розрахунок показника
A1 = 13365	$(13365 + 0,5 * 9360 + 0,3 * 101840) /$
A2 = 9360	$(50147 + 0,5 * 23051 + 0,3 * 0) =$
A3 = 97340 + 4500 = 101840	$48597 / 61672,8 = 0,787 = 13365 /$
П1 = 50147	$(50147 + 23051) = 13365 / 73198 =$
П2 = 23051	$0,182 = (13365 + 9360) / (50147 + 23051)$
П3 = 0	$= 22725 / 73198 = 0,310 =$
	$(13365 + 9360 + 101840) /$
	$(50147 + 23051) = 124565 / 73198 =$
	1,701

Розраховані показники

показник	2020 р.	2021 р.
1 Загальний показник ліквідності	0,837	0,787
2 Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,197	0,182
3 коефіцієнт « критичної» оцінки	0,360	0,310
4 Коефіцієнт поточної ліквідності	1,742	1.701

Розраховано автором

Загальний показник ліквідності за аналізований період скоротився і став нижчим за нормативний 1. Тобто загальна платоспроможність знизилася. Також спостерігається зниження за іншими показниками ліквідності, отже за аналізований період у підприємства виникли проблеми із забезпеченням зобов'язань ліквідними активами.

Оборотність активів визначається за формулою:

Оба = В / А, де В - прибуток від реалізації, тис. грн.,

А - середньорічна сума активів, тис. грн.

Оборотність активів за 2020 рік

Оба₂₀₂₀ = 27117 / 155541 = 0,17

Оборотність активів за 2021 рік

Оба₂₀₂₁ = 27898/161165 = 0,17

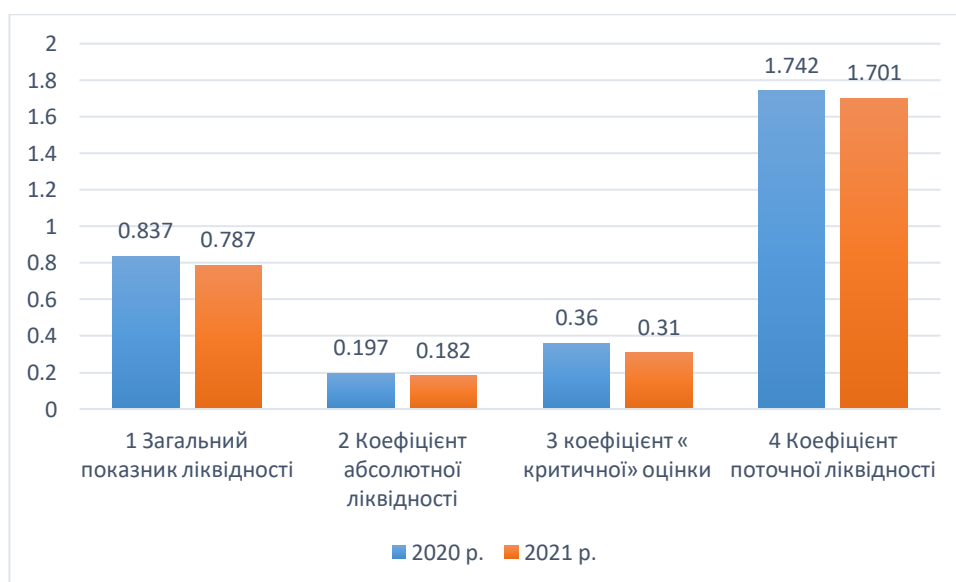


Рис.2.4 Динаміка показників ліквідності

Оборотність дебіторської заборгованості визначається за формулою
 $ОбД = В / Д$,

де Д – середньорічна величина дебіторської заборгованості, тис. грн.

Оборотність дебіторської заборгованості за 2020 рік

$$ОбД2020 = 27117 / 12300 = 2,20$$

Оборотність дебіторської заборгованості за 2021 рік

$$ОбД2021 = 27898 / 10120 = 2,76$$

Оборотність кредиторської заборгованості розраховується за формулою
 $ОбК = В/К$,

де К - середньорічна величина кредиторської заборгованості, тис. грн.

Оборотність кредиторської заборгованості за 2020 рік

$$ОбК2020 = 27117 / 44320 = 0,61$$

Оборотність кредиторської заборгованості за 2021 рік

$$ОбК2021 = 27898 / 50147 = 0,55$$

Показники оборотності наведені нижче:

Таблиця 2.10

Показники оборотності

показники	2020 рік	2021 рік	відхил
виручка від реалізації, тис.грн.	27117	27898	781,3
середньорічна вартість активів, тис. грн.	155541	161165	5624
середньорічна вартість дебіторської заборгованості, тис. грн.	12300	10120	-2180
середньорічна вартість кредиторської заборгованості, тис. грн.	44320	50147	5827
оборотність активів, обороти	0,17	0,17	-
оборотність дебіторської заборгованості, обороти	2,20	2,76	0,56
оборотність кредиторської заборгованості, обороти	0,61	0,55	-0,06

Розраховано автором

За аналізований період оборотність дебіторської заборгованості зросла на 0,56 обороту, кредиторська знизилася на 0,06 обороту. Тобто зниження ліквідності вже вплинуло на платіжну дисципліну підприємства.

Коефіцієнт автономії визначається за формулою

$$КА = СК / ВБ,$$

де СК – власний капітал, тис. грн. ВБ - валюта балансу, тис. грн.

Коефіцієнт автономії за 2020 рік

$$КА = 87967 / 155541 = 0,566$$

Коефіцієнт автономії за 2021 рік

$$КА = 87967 / 161165 = 0,546$$

Коефіцієнт фінансової стійкості визначається за формулою

$$КФУ = СК / ЗК,$$

де ЗК – позиковий капітал, тис. грн.

Коефіцієнт фінансової стійкості за 2020 рік

$$КФУ = 87967/44320 = 1,985$$

Коефіцієнт фінансової стійкості за 2021 рік

$$КФУ = 87967/50147 = 1,754$$

Фінансова стійкість характеризується рядом відносних показників, що представлені нижче.

Таблиця 2.11.

Відносні показники фінансової стійкості

показники	2020 рік	2021 рік	відхилення
коефіцієнт автономії	0,566	0,546	-0,020
коефіцієнт фінансової стійкості	1,985	1,754	-0,231

Розраховано автором

Негативно характеризується зниження коефіцієнтів фінансової стійкості, коефіцієнт автономії знизився на 0,02 і фінансової стійкості - на 0,231.

Рентабельність активів визначається за формулою

$$RA = \text{ПП} / A * 100,$$

де ПП - чистий прибуток, тис. грн.

Рентабельність активів за 2020 рік

$$RA = 1401/27117 * 100 = 5\%$$

Рентабельність активів за 201

$$21 \text{ рік } RA = 1716/27898 * 100 = 6\%$$

Рентабельність власного капіталу визначається за формулою

$$RCK = \text{ПП} / CK * 100,$$

Рентабельність власного капіталу за 2020 рік

$$RCK = 1401/87967 * 100 = 1,59\%$$

Рентабельність власного капіталу за 2021 рік

$$RCK = 1716/87967 * 100 = 1,95\%$$

Рентабельність продажу визначається за формулою

$$RP = \text{ПП} / B * 100,$$

де ПП - прибуток від продажу, тис. грн.

Рентабельність продажів за 2020 рік

$$RP = 1845/27117 * 100 = 6,8\%$$

Рентабельність продажів за 2021 рік

$$РП = 2265 / 27898 * 100 = 8,12\%$$

Рентабельність кінцевої діяльності визначається за формулою

$$РКД = ПП / С * 100,$$

де С - собівартість реалізованої продукції, тис. грн.

Рентабельність кінцевої діяльності за 2020 рік

$$РКД = 1401 / 22152 * 100 = 6,32\%$$

Рентабельність кінцевої діяльності за 2021 рік

$$РКД = 1716 / 23625 * 100 = 7,26\%$$

Ефективність діяльності підприємства характеризується також показниками рентабельності, наведеними нижче:

Таблиця 2.12

Показники рентабельності

показники	2020 рік	2021 рік	відхилення
Виручка від, тис. грн.	27117	27898	781
Собівартість реалізованих товарів хороших і витрати звернення, тис. грн.	23997	25633	1636
Прибуток від продажу, тис. грн.	1845	2265	-420
Чистий прибуток, тис. грн	1401	1716	315
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	155541	161165	5624
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн.	87967	87967	0
Рентабельність активів, %	0,9	1,9	1
Рентабельність власного капіталу, %	1,59	1,95	0,36
Рентабельність продажів, %	6,8	8,12	-1,32
Рентабельність кінцевої діяльності, %	6,32	7,26	0,94

Розраховано автором

Динаміка фінансових показників була така, що рентабельність активів зросла на 1%, рентабельність власного капіталу – на 0,36%, та рентабельність кінцевої діяльності – на 0,94%. Рентабельність продажів знизилася на 1,32%, отже, зростання витрат було вищим за зростання виручки і загальне зростання ефективності діяльності було викликане не основною діяльністю. Тобто, незважаючи на нестійкий фінансовий стан підприємства, воно працює досить ефективно.

2.3 Звідна оцінка ризиків у туристичне підприємство "Join Up"

Проводимо зведену оцінку основних ризиків діяльності організації. Проводимо експертну оцінку основних проблем компанії.

Таблиця 2.13

Матриця рангів

№	основні проблеми	експерти				
		1	2	3	4	5
1	неплатоспроможність	1	1	1	1	1
2	відсутність фінансових коштів	2	2	1	1	3
3	наська система якості та адаптації	3	4	5	4	4
4	нестача обладнання	3	2	2	2	2
5	нераціональна маркетингова політика	5	4	5	4	3
6	великі втрати	4	4	5	4	5

Складено автором

а) Створення групи експертів із 5 осіб серед персоналу організації. Вибираються п'ять фахівців – експертів

б) Збір думок фахівців шляхом експертного відбору представлений у таблиці. Кожен спеціаліст виставляє свій бал за конкретним фактором від 1 до 5 за суб'єктивною думкою в таблиці 2.13

в) Упорядкування зведеної матриці рангів у таблиці 2.14. Проводимо ранжування виставлених балів у порядку їх зростання по кожному фактору та кожному експерту

Таблиця 2.14

Переформування рангів

Номери місць у впорядкованому ряді	1	2	3	4	5	6
1 експерт	1	2	3	3	4	5
Розташування параметрів оцінки експерта	x5	x1	x3	x4	x6	x2
Нові ранги	1	2	3,5	3,50	5	6
2 експерт	1	2	3	4	4	5
Розташування параметрів оцінки експерта	x1	x5	x3	x4	x6	x2
Нові ранги	1	2	3	4,5	4,5	6
3 експерт	1	2	3	3	4	5
Розташування параметрів оцінки експерта	x5	x1	x3	x4	x2	x6
Нові ранги	1	2	3,5	3,5	5	6
4 експерт	1	1	2	3	4	5
Розташування параметрів оцінки експерта	x1	x5	x3	x1	x6	x2
Нові ранги	1,5	1,5	3	4	5	6

Розраховано автором

З перетворених рангів будуватися нова матриця рангів у таблиці 2.15. За кожним фактором виставляються значення балів за експертами виходячи з таблиці 2.15

Таблиця 2.15

Матриця рангів

Фактори	експерти					Сума рангів
	1	2	3	4	5	
x1	2	1	2	1,5	3	9,5
x2	6	6	5	6	2	25
x3	3,5	3	3,5	3	4	17
x4	3,5	4,5	3,5	4	5	20,5
x5	1	2	1	1,5	1	6,5
x6	5	4,5	6	5	6	26,5
Сума	21	21	21	21	21	105

Розраховано автором

Сума рангів визначається підсумовуванням всіх балів за кожним фактором.

Наприклад з x1: $+1 + 2 + 1,5 + 3 = 9,5$.

Аналіз значимості досліджуваних ризиків проводимо таблиці. Значимість рангів береться з графі 7 у таблиці вище.

Таблиця 2.16

Аналіз значимості ризиків

Параметри	x5	x1	x3	x4	x2	x6
Сума рангів	6,5	9,5	17	20,5	25	26,5

Розраховано автором

Таблиця 2.17

Група ризиків	значення групи для підприємства
Діяльність конкурентів	0,27
зовнішньоринкові фактори: зміна цін на продукцію, зміна темпів зростання ринку, зміна відносного попиту на окремі види продукції та загального попиту, інвестиційний рейтинг компанії	0,1
загальноєкономічні чинники: зміна реальних доходів населення, економічне зростання	0,1
політичні чинники: вибори Президента та Парламенту, податкове регулювання, зміна законодавчої бази	0,1
внутрішньофірмові фактори: оновлення основного капіталу, вартість позикового капіталу, управління фінансами фірми (управління дебіторською заборгованістю, розподіл коштів підприємства), впровадження компанією нових принципів управління	0,25
фактори ресурсів: ризик зміни ієн на сировину, ризик зміни заробітної плати працівників, ризик транспортних витрат, ризик зміни запасів та витрат їх зберігання	0,15
фактори помилок щодо оцінки можливостей ринку чи фірми: наявність кваліфікованих кадрів, необхідні розширення, облік дій конкурентів, позиціонування туристичне підприємствоарів фірми стосовно друг до друга.	0,1

Розраховано автором

Для визначення можливих сценаріїв було враховано такі поєднання. Було знайдено чинники, що стосуються сприятливих можливостей довкілля, які мають перекривати сильні внутрішні ризики фірми.

Також найбільш благополучними сценаріями розвитку підприємства є варіанти, при яких рейтинг загроз, що з'являються, виявляється нижче рейтингу найбільш сильних позитивних внутрішніх факторів підприємства. У матриці затемненими позначені фактори, які позитивно вплинуть на розвиток компанії. Інші чинники є нею загрозами. Тому можна збудувати карту ризиків компанії. Таким чином, на основі перелічених вище поєднань були визначені наступні сценарії розвитку для туристичне підприємство "Join Up":

- ✓ збільшення обсягу продажу, ринкової частки, пошук нового сегмента;
- ✓ організація систем управління закупівлями та запровадження нових принципів управління (побудова відносин з дистриб'юторами, нові методи управління виробництвом та продажами, оптимізація існуючої організаційної структури управління);
- ✓ інвестиційна діяльність підприємства;
- ✓ підвищення фінансової ефективності підприємства;) утримання ключових клієнтів, залучення нових, організація ефективного контролю за якістю продукції.

Таким чином, ми проаналізували ризики туристичного підприємство "Join Up". Це підприємство є туроператором, що здійснює свою діяльність на ринку 22 роки. За результатами аналізу можна дійти невтішного висновку у тому, що загальна оцінка ризиків довкілля становить 4,11 бали, що означає, що вплив чинників довкілля діяльність компанії є значним.

Аналіз показав, що на сьогодні найбільші загрози виникають з боку політичної ситуації та правової забезпеченості туристичної діяльності в країні, а найменший вплив мають конкуренти підприємства.

Провівши всебічний аналіз діяльності нами було виявлено і проблеми досліджуваного підприємства. До проблемних питань належать. Загальний показник ліквідності за аналізований період скоротився і став нижчим за нормативний 1. Тобто загальна платоспроможність знизилася. Також спостерігається зниження за іншими показниками ліквідності, отже за аналізований період у підприємства виникли проблеми із забезпеченням зобов'язань ліквідними активами. Негативно характеризується і зниження коефіцієнтів фінансової стійкості, знизився коефіцієнт автономії та фінансової стійкості. Динаміка фінансових показників була такою, що зросла рентабельність активів, рентабельність власного капіталу та рентабельність кінцевої діяльності. У той же час рентабельність продажів знизилася, отже, зростання витрат було вищим за зростання виручки і загальне зростання ефективності діяльності було викликане не основною діяльністю. Тобто, незважаючи на нестійкий фінансовий стан підприємства, воно працює досить ефективно.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА КОМПЛЕКСУ ЗАХОДІВ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ В ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА "JOIN UP"

3.1. Заходи з підвищення ефективності управління фінансовими ризиками туристичного підприємства "Join Up"

Для формування остаточної оцінки даних факторів з метою аналізу ризиків та управління ними у туристичному підприємстві "Join Up" запропоновано використовувати наступний алгоритм. Усередині кожної групи розраховується бальна оцінка, отримана шляхом підсумовування балів, присвоєних підприємству виходячи з наявності факторів ризику, що вказують на можливі позитивні тенденції розвитку підприємства, та

відрахування балів, присвоєних підприємству, виходячи з наявності факторів, що вказують на можливі негативні тенденції. Отримана сума балів потім вважається рівною 5 (максимальна оцінка кожної групи), якщо отримана сума перевищила 5, і дорівнює 0 якщо отримана сума виявилася менше 0.

Кожному з факторів, включених до таблиці 2, надамо вагу від + 1 до + 3 та від - 3 до - 1. Ранжування здійснено виходячи з наступної оцінки впливу фактора ризику на функціонування підприємства, зробленої на підставі дослідження:

а) вага 1 - даний фактор здатний вплинути на інвестиційну привабливість підприємства або його вплив окремо незначно;

б) вага 2 – фактор надає значний вплив на інвестиційну привабливість підприємства;

в) вага 3 - фактор дуже впливає на інвестиційну привабливість підприємства;

г) ХО – фактор надає винятково сильний вплив на інвестиційну привабливість підприємства (для негативних факторів).

Даний алгоритм, орієнтований на оцінку якості корпоративного управління та менеджменту з метою аналізу управління ризиками підприємства, може бути інкорпорований у більшість відомих методик аналізу фінансового стану підприємства з метою оцінки його становища з погляду ризиків.

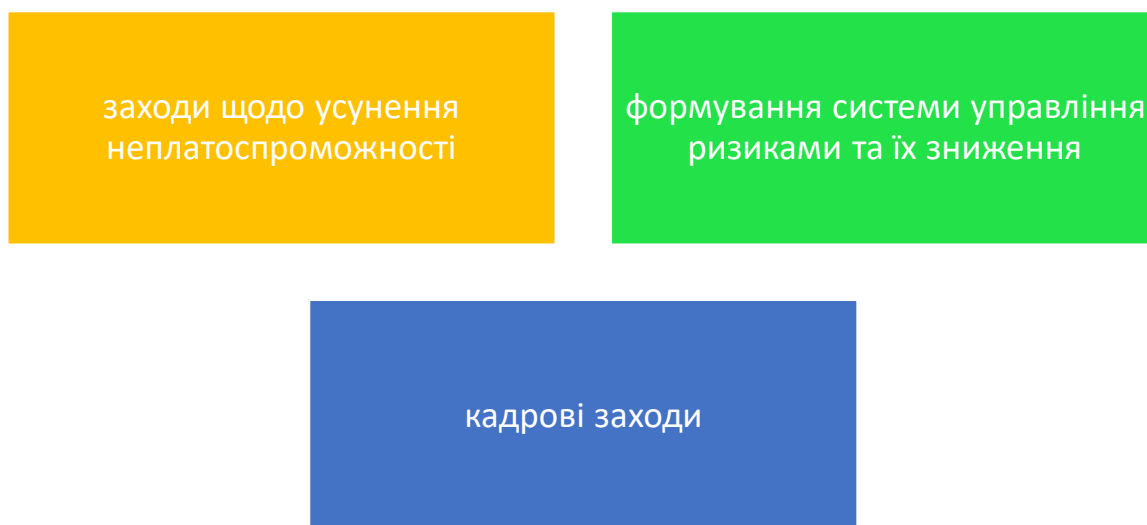


Рис. 3.1.Заходи, що пропонуються по вдосконаленню діяльності підприємства

І захід:

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно насамперед нормалізувати поточну фінансову діяльність. Першочерговими діями при здійсненні фінансової стабілізації будь-якого підприємства є відновлення його здатності до здійснення платежів за своїми невідкладними фінансовими зобов'язаннями для того, щоб уникнути процедуру банкрутства.

Процес фінансової стабілізації підприємства складається з ряду етапів. В свою чергу кожний етап складається з оперативного, тактичного та стратегічного механізмів.

Основою функціонування оперативного механізму є принцип «відсікання зайвого». Сутність цього принципу полягає в тому що підприємство при несприятливій фінансовій ситуації має значно скоротити поточні потреби, що в свою чергу зменшить фінансові зобов'язання. Крім цього підприємство у несприятливому фінансовому стані має деякі ліквідні активи терміново перевести у грошову форму. Отже підприємство використовує

низку заходів які приводять як до скорочення поточних фінансових зобов'язань, так і до збільшення грошової маса одночасно.

В залежності від рис реальної неплатоспроможності обирається один із шляхів оперативного механізму. Показником неплатоспроможності є коефіцієнт чистої поточної платоспроможності (КЧТП). Це показник відрізняється від коефіцієнта поточної платоспроможності тим, що потребує додатково коригування складу оборотних активів і складу короткострокових фінансових зобов'язань.

Так оборотні активи зменшуються на суму безнадійної дебіторської заборгованості (перший розділ активу балансу) та неліквідні товарно-матеріальні цінності (другий розділ активу балансу). А короткострокові фінансові зобов'язання зменшуються на суму розрахунків по дивідендах та із дочірніми підприємствами або філіями (якщо є) (третій розділ активу балансу).

$$\text{КЧТП} = (\text{ОА} - \text{ОА}_\text{н}) / (\text{КФО} - \text{КФО}_\text{во}),$$

де ОА – оборотні активи

КФО = короткострокові фінансові вкладення

Оскільки $\text{КЧТП} > 1$ в такому випадку для того, щоб гарантувати швидке скорочення розміру короткострокових фінансових зобов'язань туристичне підприємство «Join Up» має частину ліквідних оборотних активів конвертувати у грошову форму.

Таким чином, для збільшення позитивного грошового потоку в короткостроковому періоді у діяльності туристичного підприємства "Join Up" необхідно провести такі операції з оборотними активами:

- а) прискорити оборотність дебіторської заборгованості;
- б) прискорити оборотність туристичне підприємствотварно-матеріальних цінностей.

2 захід:

Для запобігання ризиків пов'язаних з невиконанням господарських договорів туристичне підприємство «Join Up» має користуватись страховими інструментами. Наприклад, укладання договорів страхування значно зменшить ризики пов'язані з неможливістю у зв'язку з обумовленими причинами поставити туристичну послугу за раніше укладеними контрактами. В такому випадку страхувальнику відшкодовують збитки, пов'язані з необхідністю пошуку нових покупців, здійсненням туристичних послуг і т.п.

Щоб уникнути таких втрат, підприємству необхідно перевіряти платоспроможність постачальників, контр агентів та посередників в реалізації туристичних послуг. Для уникнення такого роду ризикової ситуації «Join Up» має створити резервний капітал, який створюється на випадок непрогнозованих витрат. Звичайно підприємство має резервні фонди, але розмір цих фондів недостатній. Туристична компанія мала би виділяти на резервне фінансування хоча б 5% прибутку щомісячно. Крім цього менеджери повинні аналізувати та передбачати галузеве коливання цін, також можливо уникнути ризик шляхом укладання договорів з постачальниками про часткову участь в прибутку.

Використовуючи метод передачі ризику туристичне підприємство «Join Up» може перекласти ризик втрати інтелектуальної власності на страхову компанію, оскільки законодавча база з цього питання в Україні недосконала.

Підприємство може використовувати у своїй діяльності ще один метод мінімізації, а інколи і повного усунення ризиків це метод самострахування. Перевитрат можливо уникнути якщо підприємство зможе провести аналіз та його основі оцінити природу

витрати, які були непередбачені бюджетом підприємства.

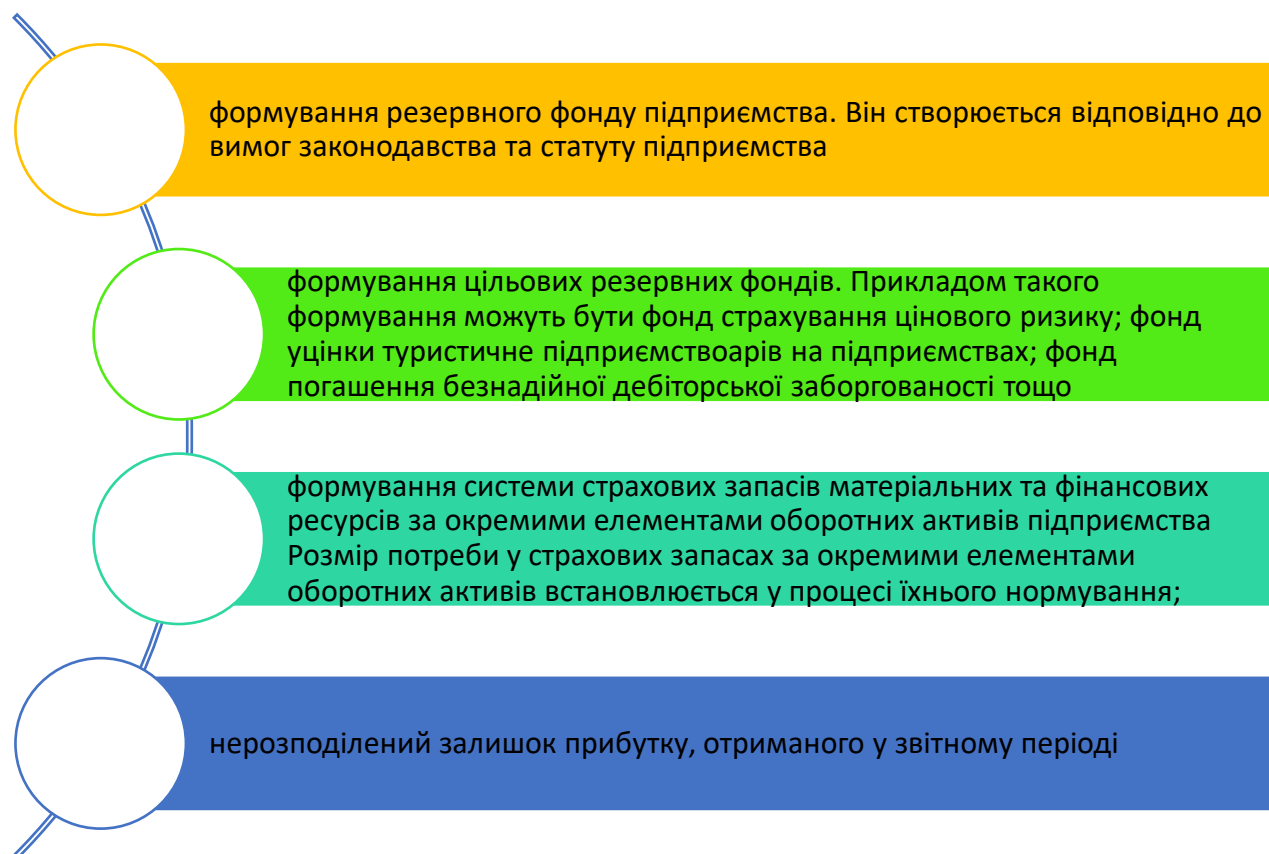


Рис. 3.2 Формами нейтралізації фінансових ризиків шляхом створення резервного фонду

Туристичне підприємство «Join Up» з метою управління ризиками використовує поодинокі форми ще одного методу зниження ризику – диверсифікація. Крім використовуючи форм диверсифікації «Join Up» з ціллю мінімізації фінансових ризиків могло б диверсифікувати свою фінансову діяльність з її одночасним збільшенням. Якщо підприємство збільшить кількість короткочасних фінансових інвестицій результатом цієї дії буде збільшення ліквідності, а диверсифікація короткострокових фінансових інвестицій до зниження ризику.

Ще є декілька видів ризику на які підприємство має звернути увагу це по-перше – зміна смаків та вподобань споживачів, по-друге- дії конкурентів на кожному із сегментів ринку на яких воно працює та по-третє це неоптимальний розподіл ресурсів. Для

підприємств туристичної галузи ці види ризиків дуже актуальні, оскільки по-перше споживачі (під впливом рідних чинників) дуже швидко змінюють свої вподобання, по-друге туристичний ринок відрізняється гострою конкуренцією.

Ще однією пропозицією зі зниження ризиків туристичного підприємства «Join Up» є укладання додаткових умов до контракту з контрагентами. Ці умови представлені на рисунку.



Рис 3.3. Додаткові умови до контракту з контрагентами

Використання одного із запропонованих методів мінімізації ризиків результату або не дасть взагалі, або може бути короткостроковий. Важливо лише комплексне поєднання всіх методів зниження ризиків і тих що використовуються і нових. Якщо ризик-менеджери навчатися використовувати їх у різних комбінаціях в залежності від ринкової

ситуації можна досягти прийняттого поєднання між досягнутим рівнем зниження ризику та додатковими витратами.

Ззахід:

Для зменшення фінансових ризиків туристичного підприємства ми пропонуємо запровадити у свою діяльність концепцію фінансового контролінгу та створити відповідний відділ. Діяльність будь-якого підприємства не залежно від галузі та форм власності це одержання максимально можливого прибутку. Це звичайно глобальна мета. Кожна глобальна мета досягається шляхом реалізації маленьких які вважаються локальними. Досягнення локальних цілей досягається при вирішенні кожної конкретної виробничої задачі. Реалізацій таких задач вимагає від керівництва прийняття різних управлінських рішень. Ці рішення стосуються управління і виробництвом, і персоналом, і збутом . Тому необхідний такий інструмент, який включав би елементи управлінського обліку, інформаційного забезпечення, аналізу та координації всієї роботи підприємства. Таким інструментом є контролінг.

Контролінг - це комплексна система, що поєднує управлінський облік, планування, розробку бюджетів, а також аналіз та контроль відхилень фактичних результатів діяльності від планових, підтримку ухвалення управлінських рішень.

Тут контроль виступає як інструмент зворотний зв'язок у управлінні діяльністю організації, а й як інструмент інтеграції системи управління.

Контролінг як вид управлінської діяльності являє собою посилення функцій контролю на всіх етапах що в сою чергу сприяє інтеграції управління організацією.

Наші рекомендації щодо зменшення фінансових ризиків туристичного підприємства «Join Up» будуються на моделі фінансового контролінгу.

Досягнення стратегічних фінансових цілей можливо тоді коли фінансові відносини відповідають його внутрішнім фінансовим можливостям, а також дозволяють залишатися сприйнятливими до зовнішніх соціально-економічних вимог.

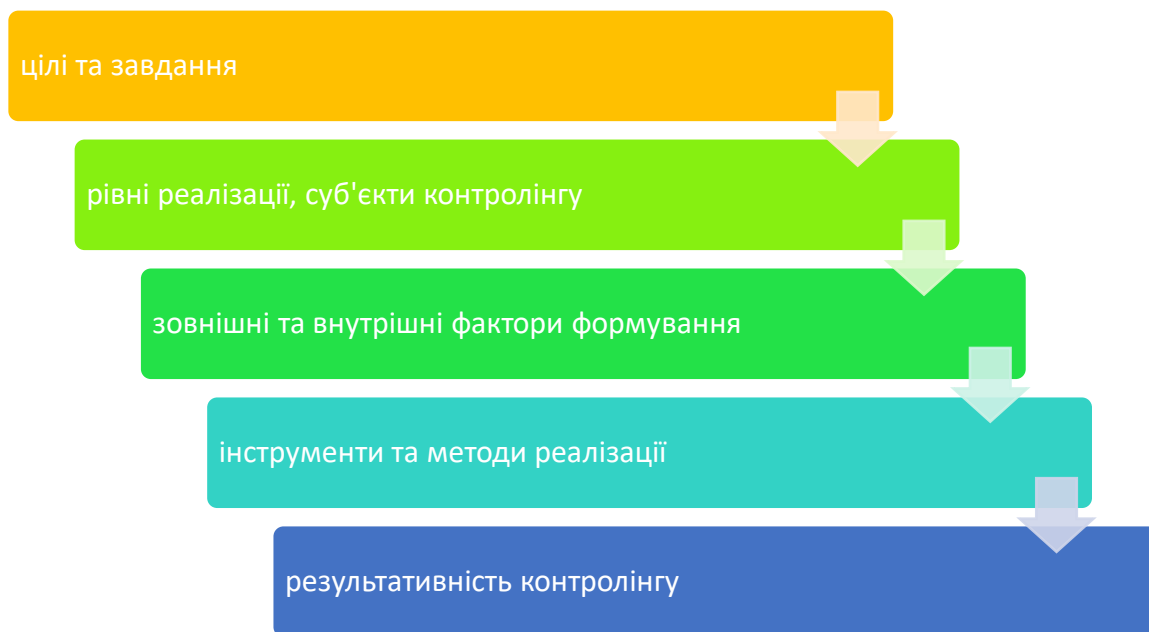


Рис.3.4 Можливі блоки моделі фінансового контролінгу підприємства

Важливим блоком моделі фінансового контролінгу є рівні його реалізації. Застосування контролінгу в «Join Up» можливо у двох напрямках. Перший це корпоративний, а другий – при реалізації окремих проектів. Використання фінансового контролінгу на цих рівнях має особливості.

Модель фінансового контролінгу підприємства показує, за допомогою засобів та методів вона реалізується.

Застосування інструментів та методів фінансового контролінгу носить ситуаційний характер: конкретні фактори, включаючи соціально-економічні та політичні, визначають вибір тієї чи іншої їхньої комбінації в різних варіантах. Слід сказати, модель фінансового

контролінгу підприємства має бути органічно вбудована у роботу з підготовки та реалізації загальної стратегії підприємства.

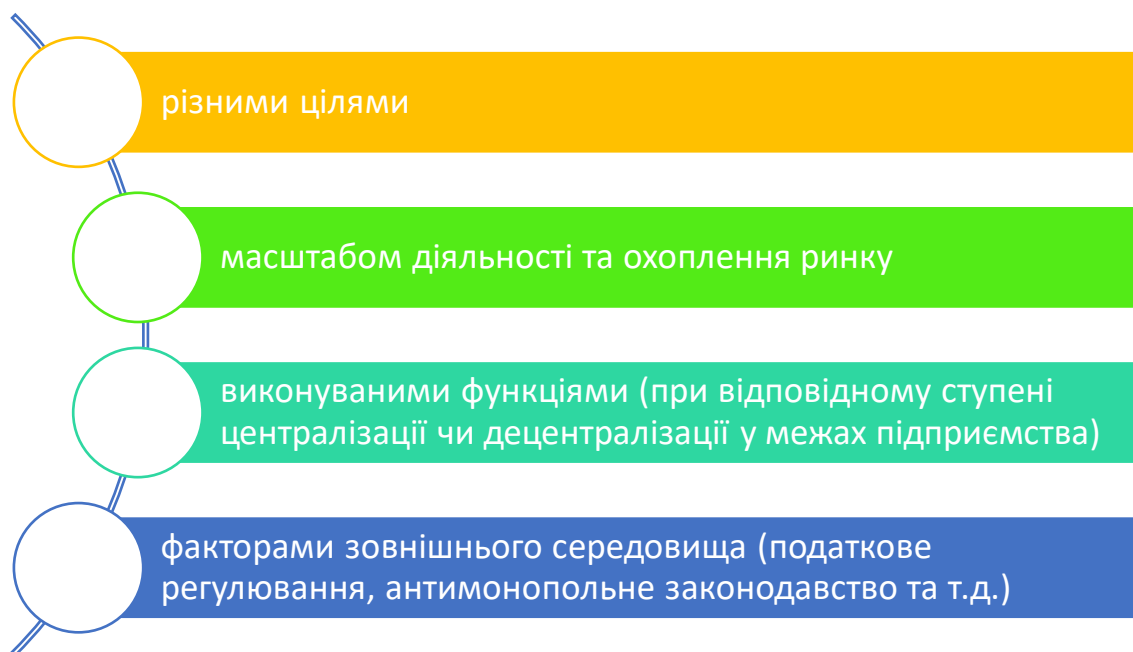


Рис.3 .5. Відмінності у реалізації фінансового контролінгу на різних рівнях

Підприємство з метою контролінгу ділиться за ланками, виконує якісь функції, а, по центрах фінансового обліку. Така деталізація дозволяє максимально об'єктивно діагностувати стан підприємства. Управлінські функції делегуються структурним ланкам середнього рівня. Тільки за цієї умови можна створити повноцінні центри фінансової відповідальності або самостійні бізнес-центри всередині підприємства. На нашу думку, було б доцільним туристичному підприємству «Join Up» створити окремий структурний підрозділ, який би займався лише контролінгом.

Керівник підприємства ухвалюючи будь-які управлінські рішення має спиратись на результати діяльності служби контролінгу. Контролінг покликаний аналізувати та адмініструвати витрати та прибуток підприємства, а для цього йому необхідна уся широта інформації. З позиції системного походу можна дати загальне визначення системи

контролінгу як сукупності всіх елементів, підсистем і комунікацій з-поміж них, і навіть процесів, які забезпечують розробку заданого напрями функціонування організації. Систематизація набору елементів, що входять до системи контролінгу та складається з чотирьох підсистем: методології, структури, процесу та техніки контролінгу.



Рис.3.6.Методологія, процес, структура та техніка контролінгу

При впровадженні служби контролінгу на туристичному підприємстві "Join Up" плануються такі види діяльності:

а) Створення структури планування:

- ✓ за допомога досягненню планових цілей та напрямків розвитку;
- ✓ адміністрування та регулювання роботами з планування та складання бюджету, приведення до відповідності проміжних цілей та планів та їх зведення в єдиний загальний план організації;
- ✓ створення прийомів планування;

- ✓ детермінування необхідної для діяльності інформації. Функцією служби контролінгу не є планування, вона лише дає поради коли і як це робити. Відповідальність за порушення планів залишається у компетенції лінійних керівників.

б) формування звітності:

- ✓ запровадження змістуристичне підприємствоної системи інформаційного забезпечення та звітності;
- ✓ передбачення специфічних потреб менеджерів у інформації та звітності;
- ✓ своєчасне подання методичної інформації про відхилення між фактичними та плановими значеннями важливих показників, що характеризують оборот оборотних фондів, витрати, прибуток, фінансових стан та інвестицій;
- ✓ Своєчасне попередження керівництва про свої міркування при зміні кошторису в сторону збільшення за певними, вже введеними в план позиціями, контрольними точками, орієнтирами;
- ✓ аналіз відхилень та обговорення результатів аналізу з відповідальними керівниками підрозділів фірми, а також розробка альтернативних рішень та рекомендацій щодо виходу з ситуації, що склалася, як контруправління;
- ✓ координація обчислення очікуваних результатів діяльності організації та складання звітів керівництва підприємства у різні терміни їх представлення.

Начальник служби контролінгу - це має бути спеціаліст-економіст який має високу кваліфікацію та значний досвід роботи в «Join Up», який "зсередини" знає, як організовано роботу бухгалтерії та планового відділу. Претендент на цю посаду має володіти прийомами бухгалтерського обліку і знати як формується туристичний продукт.

Наприклад, це може бути помічник головного бухгалтера, або співробітник планового відділу, або економіст з великим стажем роботи на підприємстві.

Начальник служби контролінгу несе відповідальність за вихідні документи, аналітичні розрахунки та прогнози перед своїм безпосереднім начальником – заступником директора з економіки (фінансовим директором), а також перед генеральним директором. Таке положення висуває підвищені вимоги до кваліфікації та інтелектуальних можливостей начальника служби контролінгу.

Контролери-куратори - кваліфіковані спеціалісти, знайомі з організацією роботи та проблемами всіх виробничих напрямів підприємства, що розуміє суть роботи та технологічні аспекти роботи.

Контролери-фахівці з управлінського директ-костінга - фахівці, які мають аналітичні здібності також володіють теорією та інструментами контролінгу, мають високий рівень ерудиції. До їх обов'язків входить робота з бухгалтерією в плані отримання аналітичних даних з облікових реєстрів. Основною вимогою, що висуваються до таких фахівців, є теоретичне та практичне знання бухгалтерського обліку на підприємстві, знання особливостей та недоліків обліку на даному конкретному підприємстві. Обов'язки контролера-фахівця з управлінського обліку:

- а) розробка процедур передачі даних із бухгалтерії до служби контролінгу;
- б) контроль за збором та аналізом фактичної облікової інформації у службі контролінгу;
- в) розробка пропозицій щодо оптимізації облікового процесу у бухгалтерії з позиції аналітичної служби;
- г) економічна експертиза управлінських рішень.

Контролери-фахівці з інформаційних систем - кваліфіковані фахівці з відділу інформаційних технологій, які детально знають документообіг на підприємстві та здатні поставити завдання автоматизації контролінгової роботи. Ефективна діяльність служби контролінгу не можлива без оптимізації інформаційних потоків. Це досягається шляхом автоматизації фінансово-господарської діяльності та використанням підприємством сучасних інформаційна технологія. Для запобігання помилок, навмисного спотворення, а також можливого використання сторонніми особами вся аналітична інформація має збиратись автоматизовано.

Крім зазначених співробітників служби контролінгу потрібен ще один. Це має бути фахівець з автоматизації цієї служби. Це зумовлено тим , що методика отримання інформації та форма її подачі доволі специфічні. Ця особа відповідатиме за врахування потреб служби при зборі інформації. Нинішній відділ інформаційних технологій, зазвичай, займається автоматизацією «загалом» і керується потребами окремих служб замість того, щоб вирішувати інтегроване завдання створення інформаційного середовища роботи підприємства в цілому. Контролер з автоматизації виконуючи автоматизацію діяльності підприємства має звертати увагу на потреби кожної служби та узгоджувати їх між собою .



Рис. 3.7. Обов'язки контролера з автоматизації

Звичайно від створення запропонованої служба контролінгу тобто система збору контролінгової інформації та початку її роботи до отримання перших позитивних результатів пройде декілька місяців. Протягом цього періоду служба контролінгу проведе комплексне та всебічне обстеження роботи туристичного підприємства «Join Up». Це буде гарним фундаментом подальшої роботи та дасть можливість вирішити багату кількість завдань організаційного та методологічного плану, налагодить систему збору інформації та створить детальний класифікатор витрат підприємства.

3.2. Розрахунок економічної ефективності від запропонованих заходів

Запропонований проект заходів для туристичного підприємства "Join Up" сприятиме зростанню ефективності функціонування компанії, про що свідчать дані розрахунків, подані нижче.

Таблиця 3.3

Попередні витрати на заплановані заходи, тис. грн.

показник	
Витрати з удосконалення управління фінансовими ризиками	25
Витрати з удосконалення управління кадровими ризиками	125
перенавчання персоналу	35
інші	45
Разом	230

Як видно з таблиці 3.3, загальна сума запланованих одноразових витрат за проектом заходів складе 230 тис. грн.



Рис.3. 8. Структура попередніх витрат на заплановані заходи

З рисунку видно, що найбільшу частку у структурі витрат(54%) передбачено на закупівлю комп'ютерної техніки (54%). Далі розрахуємо щорічні витрати на

впровадження запропонованих проектів. Ми будемо виходити з того, що приріст матеріальних витрат планується у розмірі 10%, а інших витрат 4%, крім цього збільшиться відрахування на заробітну плату оскільки ми плануємо найм додаткових працівників.

Приріст витрат на заробітну плату становитиме :

Зчол * 24 тис. грн. * 12 міс = 864 тис. грн.

Таблиця 3.4

Прогнозні показники витрат на 2024 рік

показник	роки, тис.грн.		динаміка, тис. грн.	темп, %
	2021 (база)	2024 (прогноз)		
матеріальні витрати	3691	4060	369	110.00
витрати на оплату праці	2233	3097	864	138.69
вирахування з заробітної плати	581	805	225	138,69
інші	877	157	-720	17,94
РОЗОМ	7532	8119	587	107.80

Ми бачимо, що 2024 році заплановано збільшення витрат 7,8% що становить 587 тис. грн. або на 7,8%. Проведемо прогнозні розрахунки до 2028 року припускаючи, що темпи приріст витрат будуть незмінні і залишаться на рівні 7,8% (див. таблицю 3.5.).

Таблиця 3.5

Прогноз витрат за проектом заходів туристичне підприємство "Join Up" на 2024-2028 роки.

показник	база	прогноз				
	2021	2024	2025	2026	2027	2028
Одноразові витрати	230					
Поточні витрати	7532	8119	8753	9436	10172	10965
РАЗОМ	7762	8119	8753	9436	10172	10965

Рисунок 3.6 відображає прогностну динаміку витрат туристичного підприємства "Join Up" у 2021-2028 роках.

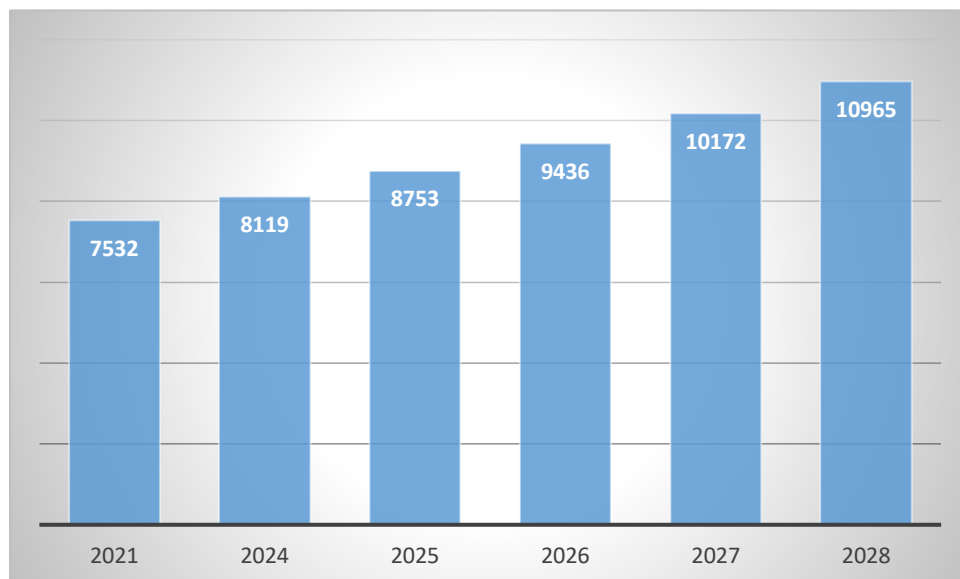


Рис.3.9. Динаміка витрат туристичного підприємства "Join Up"

Впровадження запропонованих заходів у діяльність туристичного підприємства "Join Up" має піти по трьом сценаріям. Перший- оптимістичний і в цьому випадку ми сподіваємось що збільшення виручки буде десь 15%, другий- реалістичний і в цьому випадку ми вважаємо вона збільшиться на 10% і нарешті третій- песимістичний і при його реалізації виручка збільшиться лише на 5%. Прорахуємо кожний з варіантів. (див. табл.3.6)

Таблиця 3.6

Прогноз виручки за трьома варіантами

показник	база	2024 рік- прогноз		
	2021 рік	оптимістичний	реальний	песимістичний
виторг	28898	33232,7	31787,8	30342,9
відсоток приросту,%	-	15	10	5
приріст, тис. грн.	-	4334,7	2889,8	1444,9

На рисунку 3.10 відображено прогноз виручки за проектом заходів на 2024 рік за трьома варіантами.

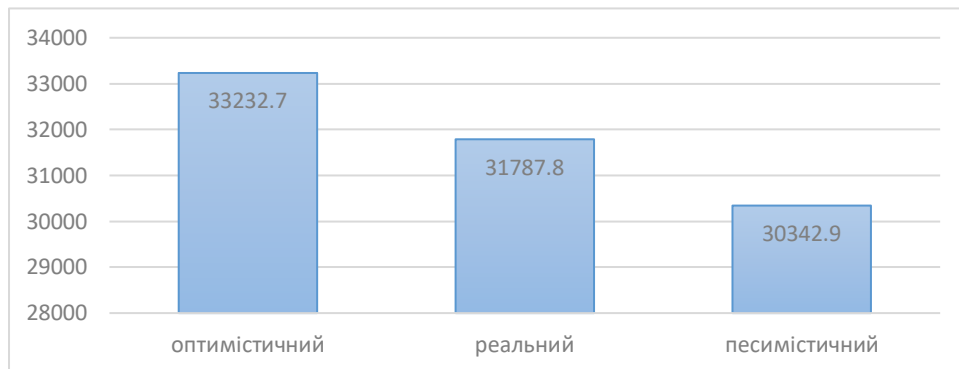


Рис. 3.10. Прогноз виручки туристичного підприємства "Join Up" на 2024 р. за трьома варіантами, тис. грн.

Як видно, найбільш підходящим варіантом є прогноз виручки за реальним варіантом, тобто на 10% або 2889,8 т. н. (Рис. 3.11)

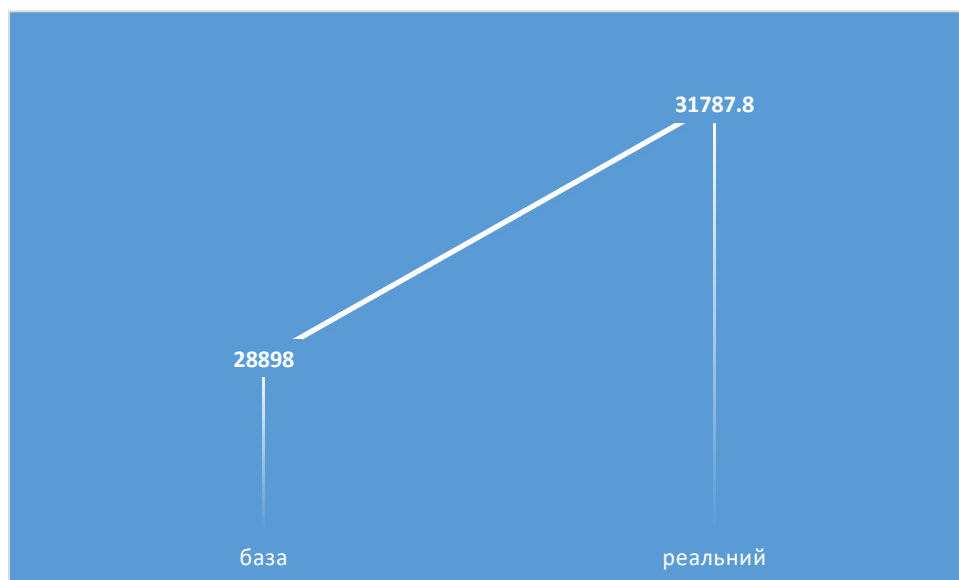


Рис. 3.11.Прогноз виручки за реальним прогнозом туристичного підприємства "Join Up" у 2024 році, тис. грн.

Як видно з розрахунків що найбільш реально досяжним є варіант заходів в якому збільшення виручки відбудеться на 10%. У таблиці 3.7 показано прогностні розрахунки основних показників діяльності туристичного підприємства "Join Up" після впровадження запропонованих заходів до 2028 року.

Таблиця 3.7

Прогноз показників після впровадження заходів на 2024-2028рр

Показник	База, тис. грн.	Прогноз, тис. грн.					Динаміка, тис. грн.	Темп зміни, %
	2021	2024	2025	2026	2027	2028	2028 к 2021	2028 к 2021
Виторг	28898	31787	34966	38463	42309	46540	17642	
Витрати	23632	25995	28594	31454	34599	38059	14427	
Прибуток від реалізації	2265	2491	2740	3014	3316	3647	1382	-
Податок на прибуток	542	596	655	721	793	872	330	-
Чистий прибуток	420	462	508	559	614	676	256	

Таким чином, ми можемо стверджувати, що якщо туристичний оператор «Join Up» скористується нашими порадами і втілить у свою діяльність запропоновані заходи, то вже у 2028 році її виторг складе 17642 тис.грн., а прибуток 1382 тис.грн. це при 10% ставки прогностних показників. Од же ми спостерігаємо позитивну динаміку в діяльності туристичного підприємства "Join Up" якщо будуть використані наші поради.

ВИСНОВКИ

У ході виконання роботи було досягнуто її мету та вирішено всі завдання, поставлені у вступі. Наприкінці зробимо кілька висновків щодо роботи.

1. Керівництво не вважає за потрібне помічати успіхи співробітників, підбадьорювати, брати участь у проблемах колективу. Все це призводить до того, що співробітники не відчують, що вони працюють у єдиному злагодженому та дружньому колективі. По суті – не вибудована команда, співробітники не об'єднані спільною метою, не відчують, що їхня робота – це вагомий внесок у спільну справу, в успіх усієї компанії. Отже, досягнення колективу залишаються непоміченими. Далі відсутня продумана система оплати праці. Співробітники незадоволені існуючою преміальною системою оплати праці, низькими окладами. Власне, для підприємства немає система матеріального заохочення персоналу. Великим мінусом в управлінні персоналом є відсутність системи навчання та розвитку персоналу. Розвиток або навчання персоналу в організації, на наш погляд, може мати три пріоритетні галузі застосування: при вступі

нового співробітника на роботу, при призначенні вже працюючого співробітника на нову посаду, за результатами атестації персоналу, що виявила недостатню кваліфікацію співробітника. Великим мінусом в управлінні персоналом є відсутність системи навчання та розвитку персоналу. Розвиток або навчання персоналу в організації, на наш погляд, може мати три пріоритетні галузі застосування: при вступі нового співробітника на роботу, при призначенні вже працюючого співробітника на нову посаду, за результатами атестації персоналу, що виявила недостатню кваліфікацію співробітника. Загальний показник ліквідності за аналізований період скоротився і став нижчим за нормативний. Тобто загальна платоспроможність знизилася. Також спостерігається зниження за іншими показниками ліквідності, отже за аналізований період у підприємства виникли проблеми із забезпеченням зобов'язань ліквідними активами.

2. Негативно характеризується і зниження коефіцієнтів фінансової стійкості, знизився коефіцієнт автономії та фінансової стійкості. Динаміка фінансових показників була такою, що зросла рентабельність активів, рентабельність власного капіталу та рентабельність кінцевої діяльності. У той же час рентабельність продажів знизилася, отже, зростання витрат було вищим за зростання виручки і загальне зростання ефективності діяльності було викликане не основною діяльністю. Тобто, незважаючи на нестійкий фінансовий стан підприємства, воно працює досить ефективно. Для підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно насамперед нормалізувати поточну фінансову діяльність.

3. Найбільш невідкладним завданням у системі заходів фінансової стабілізації будь-якого підприємства є відновлення його здатності до здійснення платежів за своїми невідкладними фінансовими зобов'язаннями для того, щоб попередити виникнення процедури банкрутства. Одним із способів зниження ризиків невиконання господарських

договорів туристичне підприємство "Join Up" є використання страхових інструментів. Прикладом страхування таких ризиків є укладання договорів страхування у разі неможливості у зв'язку з обумовленими причинами поставити туристичне підприємство за раніше укладеними контрактами, і навіть відмови покупця від прийому туристичне підприємство. У цих випадках страхувальнику відшкодовують збитки, пов'язані з необхідністю пошуку нових покупців, здійсненням туристичне підприємств і т.п.

4. З метою зниження фінансових ризиків у діяльності компанії туристичне підприємство "Join Up" пропонується впровадження системи фінансового контролінгу та створення відділу контролінгу. Слід зазначити, що основне завдання (кінцева мета) будь-якої організації – отримання максимального прибутку від реалізації продукції (робіт, послуг). Можна сказати – це глобальна мета. Відомо, що будь-яка мета має підцілі, які можна назвати локальними. Для того щоб досягти локальної мети, треба реалізувати локальні. Залежно від цілей керівництво приймає різні управлінські рішення, які стосуються як процесу управління підлеглими, а й виробництва, реалізації продукції (робіт, послуг). Тому необхідний такий інструмент, який включав би елементи управлінського обліку, інформаційного забезпечення, аналізу та координації всієї роботи підприємства. Таким інструментом є контролінг.

5. . Пропонований проект заходів для туристичне підприємство "Join Up" сприятиме зростанню ефективності функціонування компанії. Дані таблиці свідчать про те, що в результаті впровадження проекту заходів туристичне підприємство "Join Up" планується приріст показників рентабельності з виручки та прибутку - на 83,7%, з виручки та чистого прибутку - на 67,3%, з витрат і прибутку - на 185,4%, за витратами та чистим прибутком - на 148,5% Приріст рентабельності свідчить про ефективність впровадження

запропонованого проекту заходів, оскільки фінансові показники компанії вже до 2020 року. суттєво покращаться.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про туризм : Закон України від 15.09.1995 р. № 324/95-ВР URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
2. Закон України «Про туристичне підприємство з обмеженою та додатковою відповідальністю». - К., 2018.-32 с.

3. Закон України № 1775-III «Про ліцензування певних видів господарської діяльності»
4. Закон України «Про захист прав споживачів» від 15.12.93, № 3682 – XII.
5. Закон України «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності».
6. Закон України «Про підприємництво» від 07.02.1991 № 698 - XII.
7. Закон України «Про стандартизацію» від 05.06.2014, №1315 - VII.
8. Закон України «Про страхування» від 04.10.01, № 2745 - III.
9. Наказ Ліцензійної палати України «Про затвердження Інструкції про умови і правила провадження підприємницької діяльності, пов'язаної з організацією іноземного та зарубіжного туризму (ліцензійні умови), та контролю за їх дотриманням». Держкомітет України по туризму від 12.01.1999 р. №5/1 // Офіційний вісник України. – 1999. – № 5. – С. 181.
10. Конституція України.-К., 1996.-12с.
11. Кодекс законів про працю України : закон України 1971 № 322-VIII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
12. Азарян О.М., Жукова Н.Л. Ринок туристичних послуг: моніторинг і розвиток комплексу маркетингу: Монографія / МОН України. ДонДУЕТ. – Донецьк: Вид-во ДонМУ, 2012. – 243 с.
13. Афанасьєва О.П. Маркетинг у підприємствах ресторанного господарства: навчально-методичний посібник / О.П. Афанасьєва, О.В. Жегус, О.Р. Мороз, Т.М. Парцирна; Харк. держ. ун-т харч. та торг. - Х.: ХДУХТ, 2019. – 163 с.
14. Божкова В.В., Мельник Ю.М., Реклама та стимулювання збуту: навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2019. – 200 с.

- 15.Бойчик І. М. Економіка підприємства: Навч. посібник .- К.: Атака, 2002. - 478 с.
- 16.Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І. Ризикологія в економіці та підприємництві: Монографія. – К.: КНЕУ, 2021. – С.337-349.
- 17.Вітлінський В.В., Верченко П.І. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Київ: КНЕУ, 2020. 292 с.
- 18.Вітлінський В.В. Економічний ризик і методи його вимірювання. - К.,2019. - 397 с.
- 19.Война О.А. Економічний ризик: Математичні моделі та методи керування: Навч. посіб. - К, 2021. - 98 с.
- 20.Гапоненко Г.І., Євтушенко О.В., Шамара І.М. Значення бізнес-плану для ефективного функціонування підприємств туристичної індустрії в умовах кризи. *Вісник ХНУ ім. В. Н. Каразіна, серія : «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. 2020. №11. С.96-101. DOI: 10.26565/2310-9513-2020-11-12.
- 21.Гончаров І. В. Ризик та прийняття управлінських рішень: - Х., 2003.- 159 с.
- 22.Гранатуров В.М., Шевчук О.Б. Ризики підприємницької діяльності: Проблеми аналізу. – К.: Зв’язок, 2020. – С. 106 – 115.
- 23.Євтушенко О.В.; Арсенкіна Д.Д. Можливості післявоєнного відновлення економіки за допомогою креативних індустрій. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. 2022. № 16. С. 64-73.
- 24.Євтушенко О. В., Гапоненко Г. І., Шамара І. М. Аналіз туристичного попиту в Україні: сучасний стан і перспективи. *Бізнес Інформ*. 2021. №2. С. 152–160. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-2-152-160>

- 25.Євтушенко В.В. Методологія і організація наукових досліджень. [текст] : навч. посіб. / В.В. Євтушенко – К. : «Центр учбової літератури», 2014. – 142 с.
- 26.Економічний аналіз: навч. посібник / М. А. Болух, В. З. Бурчевський, М. І. Горбатюк, за ред. акад. НАНУ, проф. М. Г. Чумаченка. – Київ : КНЕУ, 2001. – 540 с.
- 27.Івченко І.Ю. Моделювання економічних ризиків і ризикових ситуацій: Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 344 с.
- 28.Клапків М.С. Страхування фінансових ризиків: Монографія. – Тернопіль: Карт-бланш, 2002. – С. 422-469.
- 29.Кравченко М.О., Бояринова К.О. Управління ризиками: Методичні вказівки до проведення практичних занять та самостійної роботи студентів. Київ: Кондор, 2014. 84 с.
- 30.Камінський А.Б. Економічний ризик та методи його вимірювання - К.: Козаки, 2022. – 119 с.
- 31.Клименюк М.М. , Брижань І.А. Управління ризиками в економіці. - К.: Просвіт, 2020. - 253 с.
- 32.Корнійчук М.Т., Совгус І. К. Ризик і надійність :економіко-стохастичні методи й алгоритм побудови та оптимізації систем – К., 2000. - 210 с.
- 33.Мец В. О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства: навч. посібник / В. О. Мец. – Київ : Вища шк., 2003. – 278 с.
- 34.Молот В.Є. Чинники ринкової невизначеності у поведінці підприємств. – Д., 2002. - 227 с.
- 35.Мочорний С.В., Устенко О.А., Чеботар С.І. Основи підприємницької діяльності: Посібник.- К.: Видавничий центр “Аадемія”, 2001. – 280 с.

36. Пікус Р. Управління фінансовими ризиками: навчальний посібник. Київ: Знання. 2011. 598 с.
37. Ризик-менеджмент : навч. посібник для студ. спец. 281 «Публічне управління та адміністрування» / В.М. Мороз, С.А. Мороз. – Харків : НТУ «ХПІ», 2018. – 140 с.
38. Управління ризиками у підприємстві: навчальний посібник / укладач Кармінська-Белоброва, Є.М. Ігнатуристичне підприємство, М.В. – Харків: «Слово», 2014 – 169 с.
39. Фінансовий аналіз : навчальний посібник / І. П. Отенко, Г. Ф. Азаренков, Г. А. Іващенко. – Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – 156 с. ISBN 978-966-676-601-7
40. Ризик менеджмент [Електронний ресурс] : конспект лекцій для студентів спеціальності 073 "Менеджмент" першого бакалаврського рівня / Г. В. Демченко. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. – 74 с.
41. Управління ризиками в інноваційній діяльності: навчальний посібник / Кузьмін О. Є., Подольчак Н. Ю., Подольчак Н. І., Вербицька Л. Г. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. 240 с.
42. Фінансовий аналіз : навчальний посібник / І. П. Отенко, Г. Ф. Азаренков, Г. А. Іващенко. – Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – 156 с. (Укр. мов.) ISBN 978-966-676-601-7
43. Шевчук В. Р. Аналітичне забезпечення раціоналізації грошових потоків підприємств / В. Р. Шевчук. – Львів : Дисертація канд. екон. наук, 2000.
44. Фондові документи компанії «Join Up» режим доступу :<https://joinup.ua>
45. Alviunessen A., Jankensgard H. Enterprise Risk Budgeting: Bringing Risk Management Into the Financial Planning Process. Journal of Applied Finance. 2009. No. 19(1/2). P. 178-190.

46. Chan N.H., Wong H.Y. Simulation Techniques in Financial Risk Management Statistics in Practice. New York: John Wiley and Sons, 2006, 230 p.
47. COSO ERM: Enterprise Risk Management Integrated Framework. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. URL: <https://www.dvbi.ru/risk-management/library/Token/ViewInfo/ItemId/5> Стандарт-управления-рисками-COSO-ERM-eng-rus.
48. Chong Y.Y. Investment Risk Management. Wiley Finance Series. Chichester: John Wiley and Sons, 2004, 210 p.
49. Doherty N.A. Integrated risk management: Techniques and strategies for reducing risk. New York: McGrawHill, 2000. 523 p.
50. IEC 31010:2019. Risk management: Risk assessment techniques. International Organization for Standardization. URL: <https://www.iso.org>.
51. ISO 31000:2018. Risk management: Guidelines. International Organization for Standardization. URL: <https://www.iso.org>.
52. ISO GUIDE 73:2009. Risk management: Vocabulary. International Organization for Standardization. URL: <https://www.iso.org>.
53. Marchetti A.M. Enterprise Risk Management Best Practices: From Assessment to Ongoing Compliance. Chichester: John Wiley and Sons, 2011, 194 p.
54. Marchetti A.M. Enterprise Risk Management Best Practices: From Assessment to Ongoing Compliance. Chichester: John Wiley and Sons, 2011, 194 p.
55. Savage S.L. The flaw of averages: why we underestimate risk in the face of uncertainty. Chichester: John Wiley and Sons, 2009, 419 p.
56. Vose D., Risk Analysis: a quantitative guide. Chichester: John Wiley and Sons, 2008. 729 p.

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна
Факультет міжнародних економічних відносин та туристичного бізнесу
Кафедра туристичного бізнесу та країнознавства

ВІДГУК НАУКОВОГО КЕРІВНИКА

на дипломну роботу магістра
за спеціальністю 242 – «Туризм»

Калашникової Аліни Олегівни

На тему: «Розробка шляхів зниження підприємницьких ризиків туристичного оператора «Join Up»»

Тема, яку обрала студентка для написання дипломної роботи є актуальною. Підприємництво як одна з конкретних форм прояву суспільних відносин сприяє не тільки підвищенню матеріального та духовного потенціалу суспільства, не тільки створює сприятливий ґрунт для практичної реалізації здібностей та талантів кожного індивіда. Специфіка туризму полягає і в тому, що це один з найбільш ризикованих видів діяльності, який безпосередньо залежить від економічної, політичної та соціальної стабільності в країні, наявності розвиненої інфраструктури, туристичних ресурсів та ін.

Зміст роботи повністю відповідає меті роботи і поставлених завдань.

Студент, в процесі написання дипломної роботи виявив такі якості як цілеспрямованість, наполегливість. Самостійно організував і провів дослідження. Проаналізував велику кількість джерел і літератури тощо. Автор проявляє зацікавленість при дослідженні обраної теми, формує свою власну думку, робить посилання на роботи

інших авторів та структурує матеріал, розбиваючи його на підпункти виділяючи найголовніше.

У роботі автор використовує свіжі статистичні дані, робить всі необхідні посилання на джерела. Автору вдалося вирішити усі поставлені задачі та вкласти свій внесок у дослідження цієї теми.

У структурному відношенні робота відповідає вимогам послідовного та логічного розкриття змісту та складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, додатків, списку використаних літературних джерел.

Аналіз дипломної роботи дає підставу стверджувати, що сформульована автором мета дослідження досягнута, поставлені завдання вирішено. Предмет і об'єкт визначено досить обґрунтовано і чітко. Проведено аналіз наукової літератури, статистичного матеріалу переважно по Україні.

Робота допускається до захисту в ЕК та у разі успішного захисту заслуговує високої оцінки.

Науковий керівник

кандидатка економічних наук,

доцентка



Олена ЄВТУШЕНКО

Харківського національного
університету ім. В.Н. Каразіна
61077, Харків, пл.Свободи,6
2 грудня 2023 року

Екзаменаційній комісії
із захисту дипломних робіт
за спеціальністю 242 «Туризм»

ЗОВНІШНЯ РЕЦЕНЗІЯ

на дипломну роботу магістра

за спеціальністю – «Туризм»

Калашникової Аліни Олегівни

**На тему: «Розробка шляхів зниження підприємницьких ризиків туристичного
оператора «Join Up»»**

Проблеми розвитку підприємництва у сфері туризму на етапі ринкових відносин є одними з важливих об'єктів теоретичних і прикладних досліджень. Умови, у яких розвивається туристський бізнес України, характеризуються необхідністю докорінного реформування всієї системи туристичного обслуговування.

Підприємницький ризик характеризує специфіку діяльності суб'єкта підприємництва у напрямку подолання невизначеності ситуації неминучого вибору, в процесі якої є можливість оцінити вірогідність досягнення бажаного результату, невдачі й відхилення від мети. Отже, основними способами (спеціальними діями) зниження впливу підприємницьких ризиків на підприємницьку діяльність можуть стати: зниження безпосередньо розмірів збитку, який виникає через підприємницький ризик; створення належних умов, за яких можна швидко зреагувати на наслідки від реалізації підприємницьких ризиків; передавання відповідальності за можливе настання ризику на третіх осіб, зокрема через спосіб перестраховування ризику чи за рахунок його хеджування.

Перший розділ присвячено теоретичним основам дослідження підприємницьких ризиків, в якому авторка розглядає поняття та види підприємницьких ризиків у процесі розвитку ринкових відносин, аналізує модель формування стратегії управління ризиками у процесі розвитку підприємницьких структур.

У другому розділі проведено економічну характеристику та аналіз ризиків туристичного підприємства «Join Up». Надано загальну характеристику діяльності підприємства, проведена оцінка ризиків діяльності туристичного підприємства «Join Up» на основі аналізу фінансових показників на цій основі авторка робить зведену оцінку ризиків діяльності підприємства.

В третьому розділі авторка розробляє комплекс заходів з підвищення ефективності управління ризиками туристичного підприємства «Join Up». Вона пропонує заходи з підвищення ефективності управління фінансовими ризиками туристичного підприємства та робить розрахунок економічної ефективності від запропонованих заходів.

Автор проявляє зацікавленість при дослідженні обраної теми, формує свою власну думку та пропонує практичні рекомендації підприємству які підкріплює економічними розрахунками, робить посилання на роботи інших авторів та структурує матеріал, розбиваючи його на підпункти виділяючи найголовніше.

У роботі автор використовує свіжі статистичні дані, робить всі необхідні посилання на джерела. Автору вдалося вирішити усі поставлені задачі та вкласти свій внесок у дослідження цієї теми.

У структурному відношенні робота відповідає вимогам послідовного та логічного розкриття змісту та складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних літературних джерел.

Аналіз дипломної роботи дає підставу стверджувати, що сформульована автором мета дослідження досягнута, поставлені завдання вирішено. Предмет і об'єкт визначено досить обґрунтовано і чітко. Проведено аналіз наукової літератури, статистичного матеріалу переважно по Україні.

Робота допускається до захисту в ЕК та заслуговує оцінки відмінно (95 балів).

Кандидатка економічних наук, доцентка,

професорка кафедри

міжнародної електронної комерції

та готельно-ресторанної справи

Харківського національного

університету імені В.Н. Каразіна



Наталя ДАНЬКО