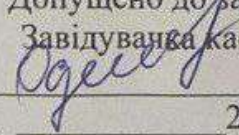


ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ МОРСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут інформаційних технологій та інноваційного підприємництва

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Допущено до захисту
Завідуюча кафедри


_____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему: «УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ (НА ПРИКЛАДІ «ПП «АМІГО-ТУР»))»

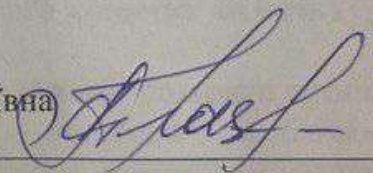
Виконавець:

Бикова Софія Андріївна,
здобувачка спеціальності 242 «Туризм»
ОП «Туризм (морський та річковий)»



Науковий керівник:

д.е.н, професор
Траченко Людмила Анатоліївна



Одеса - 2026 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ МОРСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут інформаційних технологій та інноваційного підприємництва

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Освітній рівень: перший (бакалаврський)

Спеціальність: 242 «Туризм»

Освітня програма: «Туризм (морський та річковий)»

Завідувачка кафедри

ЗАТВЕРДЖУЮ

(підпис)
23.06.26
(дата)

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА
Бикової Софії Андріївни

- Тема роботи: «Управління ризиками в діяльності туристичних підприємств (на прикладі «ПП «Аміго-Тур»»
науковий керівник роботи: д.е.н., професор Траченко Людмила Анатоліївна, затверджені наказом вищого навчального закладу від 18.05.26 № 124
Термін здачі здобувачкою закінченої роботи – _____
- Вихідні дані до роботи:** наукові публікації, монографії та статті вітчизняних і зарубіжних авторів, показники діяльності туристичного агенства «Аміго-Тур», джерела інтернет.
- Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити):** розкрити сутність та класифікацію ризиків у туристичній діяльності; висвітлити особливості управління ризиками на підприємствах туристичної галузі; розглянути методи й інструменти оцінки та мінімізації ризиків у туризмі; надати загальну характеристику ПП «Аміго-Тур»; проаналізувати внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства; визначити та здійснити аналіз основних видів ризиків у діяльності ПП «Аміго-Тур»; провести аналіз впливу потенційних ризиків на діяльність туристичного підприємства та розробити заходи щодо їх мінімізації; сформулювати практичні аспекти впровадження заходів з управління ризиками на підприємстві; здійснити оцінку ефективності запропонованих заходів управління ризиками.

4. Перелік графічного матеріалу: основні характеристики діяльності ПП «Аміго-Тур», аналіз основних конкурентів ПП підприємства на ринку Одеси, SWOT-аналіз, основні види ризиків у діяльності та заходи щодо їх мінімізації у діяльності туристичного агентства, розробка плану впровадження заходів з управління ризиками, розрахунки ефективності заходів з управління ризиками.

5. Дата видачі завдання: _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Траченко Л. А.	05.02.26	Бикова
Розділ 1	Траченко Л. А.	26.02.26	Бикова
Розділ 2	Траченко Л. А.	15.04.26	Бикова
Розділ 3	Траченко Л. А.	18.05.26	Бикова
Висновки	Траченко Л. А.	01.06.26	Бикова

Здобувачка

Бикова
(підпис)

Софія БИКОВА

Науковий керівник

Траченко
(підпис)

Людмила ТРАЧЕНКО

Рішення комісії про попередній (малий) захист кваліфікаційної роботи бакалавра від кваліфікаційна робота

допущена до захисту

Члени комісії:

1. Х.В.Н. доц. Олександр В.О.
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Олександр
(підпис)

2. _____
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

3. Р.Георг.Н. доц. Кирнаєвська Л.В.
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Кирнаєвська
(підпис)

Віза завідувачки кафедри:

Олександр В.О.
(підпис)

24.06.26
(дата)

Олександр
(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА	
ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	8
1.1. Сутність та класифікація ризиків у туристичній діяльності.....	8
1.2. Особливості управління ризиками на підприємствах туристичної галузі..	12
1.3. Методи й інструменти оцінки та мінімізації ризиків у туризмі.....	17
РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ	
ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТА НА ПРИКЛАДІ ПП «АМІГО-	
ТУР».....	23
2.1. Загальна характеристика діяльності ПП «Аміго-Тур» як суб'єкта	
туристичного ринку.....	23
2.2. Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства.....	29
2.3. Визначення та аналіз основних видів ризиків у діяльності ПП «Аміго-	
Тур».....	34
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ПОЛІПШЕННЯ УПРАВЛІННЯ	
РИЗИКАМИ НА ПП «АМІГО-ТУР».....	40
3.1. Аналіз впливу ризиків на діяльність туристичного підприємства та	
розробка заходів щодо їх мінімізації.....	40
3.2. Практичні аспекти впровадження заходів з управління ризиками на	
підприємстві.....	45
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів в управлінні ризиками.....	50
ВИСНОВКИ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку економіки туристична галузь є однією з найбільш динамічних та водночас найбільш вразливих до впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. Діяльність туристичних підприємств супроводжується високим рівнем невизначеності, що зумовлено сезонністю попиту, змінами споживчих уподобань, економічною нестабільністю, геополітичними ризиками та впливом глобальних кризових явищ. Особливої актуальності набуває проблема управління ризиками в умовах трансформації туристичного ринку, зростання конкуренції та активного впровадження цифрових технологій. Неефективне управління ризиками може призвести до значних фінансових втрат, зниження конкурентоспроможності підприємства та втрати його позицій на ринку.

Для підприємств туристичної сфери важливим є не лише виявлення ризиків, але й розробка ефективних заходів щодо їх мінімізації, адаптація до змін зовнішнього середовища та забезпечення стабільного функціонування. У цьому контексті особливого значення набуває впровадження сучасних методів оцінки ризиків і підвищення ефективності управлінських рішень.

Актуальність обраної теми зумовлена необхідністю удосконалення системи управління ризиками на підприємствах туристичної галузі, зокрема на прикладі ПП «Аміго-Тур», що дозволить підвищити ефективність їх діяльності, зменшити негативний вплив ризиків та забезпечити стійкий розвиток підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Управління ризиками досліджують такі вчені як: Ленко І., Руденко М., Ярмола К.М., Чухрай Н.І., Зеленська О., Кривинчук В., Журавель А., Траченко Л.А., Миронов Ю. Б., Сватюк О. Р., Бабко Н., Овдіюк О. М., Ткачук О. В., Нікітенко К. С., Насад Н. В., Сало А. Я., Савітська О. П., Савітська, Н. В., Козубова Н., Прокопішина О., Чернишев В.Г., Шинкаренко В.М., Шинкаренко Л.В., Роїк О., Лущик М., Банєва І., Піюренко І. та інші. Незважаючи на наявність значної кількості досліджень у

сфері управління якістю, окремі питання залишаються недостатньо висвітленими в контексті діяльності туристичних підприємств.

Мета кваліфікаційної роботи – обґрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління ризиками в діяльності туристичних підприємств на прикладі ПП «Аміго-Тур».

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено такі **завдання**:

- розкрити сутність та класифікацію ризиків у туристичній діяльності;
- висвітлити особливості управління ризиками на підприємствах туристичної галузі;
- розглянути методи й інструменти оцінки та мінімізації ризиків у туризмі;
- надати загальну характеристику ПП «Аміго-Тур»;
- проаналізувати внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства;
- визначити та здійснити аналіз основних видів ризиків у діяльності ПП «Аміго-Тур» ;
- провести аналіз впливу потенційних ризиків на діяльність туристичного підприємства та розробити заходи щодо їх мінімізації;
- сформулювати практичні аспекти впровадження заходів з управління ризиками на підприємстві;
- здійснити оцінку ефективності запропонованих заходів управління ризиками.

Об’єкт дослідження – процеси діяльності туристичних підприємств.

Предмет дослідження – управління ризиками в діяльності туристичних підприємств на прикладі ПП «Аміго-Тур».

Для вирішення поставлених у кваліфікаційної роботі завдань використовувались такі **методи**: теоретичного узагальнення та системного аналізу, порівняння та класифікації, SWOT-аналіз, графічні та табличні, експертних оцінок, економічного обґрунтування.

Інформаційна база дослідження: наукові публікації, монографії та статті вітчизняних і зарубіжних авторів щодо управління ризиками на туристичних підприємствах, аналітичні матеріали міжнародних і національних туристичних

організацій, маркетингові та фінансові показники діяльності ПП «Аміго-Тур», офіційні статистичні дані, аналітичні звіти та публікації у фахових виданнях.

Практична значущість роботи полягає у можливості використання отриманих результатів і розроблених рекомендацій у діяльності туристичних підприємств, зокрема ПП «Аміго-Тур», з метою підвищення ефективності управління ризиками. Впровадження запропонованих заходів сприятиме зниженню негативного впливу ризиків, підвищенню фінансової стійкості підприємства та його конкурентоспроможності на туристичному ринку.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (40 найменувань). Загальний обсяг роботи становить 61 сторінку. Основний зміст викладено на 57 сторінках. Робота містить 13 таблиць, 2 рисунки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1. Сутність та класифікація ризиків у туристичній діяльності

У сучасних умовах розвитку світової економіки туристична галузь займає важливе місце як один із найбільш динамічних секторів сфери послуг. Вона характеризується високим рівнем інтеграції у глобальні економічні процеси, значною залежністю від міжнародних зв'язків, а також чутливістю до змін у політичному, соціальному та економічному середовищі. Саме тому діяльність туристичних підприємств супроводжується підвищеним рівнем невизначеності, що зумовлює необхідність глибокого аналізу ризиків та управління ними [1; 3].

Зростання ролі туризму в економіці багатьох країн супроводжується одночасним посиленням впливу факторів нестабільності, таких як глобальні кризи, пандемії, воєнні конфлікти, зміни клімату та технологічні трансформації. Ці чинники формують нові виклики для туристичних підприємств, які змушені адаптувати свою діяльність до мінливих умов та підвищених вимог споживачів. У цьому контексті ризик є невід'ємною складовою господарської діяльності, що потребує системного підходу до його ідентифікації та оцінювання [4; 5].

Крім того, особливістю туристичної діяльності є її комплексний характер, що поєднує різні види економічної активності: транспортні послуги, готельно-ресторанний бізнес, екскурсійне обслуговування, інформаційні сервіси тощо. Така багатокомпонентність зумовлює виникнення широкого спектра ризиків, які можуть проявлятися на різних етапах формування та реалізації туристичного продукту. Це, у свою чергу, підвищує значущість класифікації ризиків як інструменту їх систематизації та подальшого управління [2; 6].

Сучасна туристична діяльність характеризується високою динамічністю та невизначеністю, що обумовлено глобалізацією ринку, технологічними змінами, коливаннями попиту та посиленням конкуренції. Підприємства туристичної сфери функціонують у складних умовах, де будь-які управлінські рішення

можуть призводити як до позитивних результатів, так і до потенційних загроз для фінансової стабільності, репутації та задоволеності клієнтів.

Ефективне управління ризиками є ключовим фактором забезпечення стабільності та стійкого розвитку туристичного підприємства в умовах мінливого ринкового середовища. Воно дозволяє системно виявляти, оцінювати та контролювати загрози, що виникають у процесі діяльності, а також своєчасно впроваджувати заходи для їх мінімізації. Такий підхід сприяє збереженню ресурсів, підвищенню конкурентоспроможності та формуванню довіри з боку споживачів.

Особливу актуальність набуває інтеграція традиційних методів управління ризиками з сучасними підходами, пов'язаними з цифровізацією послуг та інформаційною безпекою. Сучасні дослідження показують, що ефективне управління ризиками повинно охоплювати як зовнішні фактори (політичні, економічні, природні), так і внутрішні процеси підприємства (організаційні, виробничі, фінансові), а також специфічні ризики, що виникають у взаємодії з клієнтами та дестинаціями [1; 2].

Ризики у туристичній діяльності є невід'ємною складовою функціонування туристичних підприємств, оскільки вони визначаються невизначеністю результатів управлінських рішень і можливістю виникнення негативних наслідків. Вони розглядаються як ймовірність настання подій, що можуть призвести до відхилень від очікуваних результатів або матеріальних втрат. Сучасні наукові дослідження підкреслюють, що ризики мають множинний характер і виникають внаслідок взаємодії економічних, соціальних, політичних та природних факторів, що особливо актуально для туристичних підприємств у період глобальних змін [3; 4].

У сфері туризму ризики мають специфічні ознаки через залежність діяльності підприємств від зовнішніх умов, зокрема змін попиту, коливань курсу валют, політичної нестабільності чи природно-кліматичних чинників. Внутрішні ризики можуть бути пов'язані з організаційними, фінансовими або технічними аспектами діяльності компанії. Тому управління ризиками у туристичному

бізнесі має ґрунтуватися на комплексному і системному підході, що дозволяє аналізувати різні види ризиків і визначати їхній вплив на ефективність діяльності підприємства [5; 6].

Розгляд ризиків у туризмі здійснюється на основі системного підходу, що передбачає оцінку їх як комплексного явища, яке охоплює взаємопов'язані фактори, що впливають на діяльність підприємства та результати надання туристичних послуг. Такий підхід дозволяє враховувати одночасно як внутрішні, так і зовнішні аспекти ризиків, а також взаємодію між ними, що є необхідним для прогнозування можливих негативних наслідків та планування заходів щодо їх мінімізації.

Класифікація ризиків є фундаментальним інструментом системного управління ними, оскільки дозволяє структурувати потенційні загрози за групами зі спільними ознаками, об'єктами впливу та джерелами виникнення. Вона допомагає виділити як традиційні категорії ризиків – соціально-політичні, економічні, природні, так і ризики, що виникають у результаті цифровізації послуг, інституційних змін або поведінкових реакцій споживачів [1; 4].

Згідно з результатами емпіричних досліджень, сучасна класифікація ризиків у туристичній діяльності повинна включати не лише традиційні категорії (соціальні, економічні тощо), а й ризики, пов'язані з інформаційною безпекою та цифровими технологіями в smart-туризмі [2].

Класифікацію ризиків у туристичній діяльності наведено в табл. 1.1.

Наведена у табл. 1.1 класифікація ризиків у туристичній діяльності дозволяє систематизувати основні загрози за їх походженням та характером впливу на діяльність підприємств. Такий підхід забезпечує більш глибоке розуміння природи ризиків і створює передумови для розробки ефективних управлінських рішень щодо їх мінімізації [4; 5].

Зокрема, виокремлення соціальних, економічних, природних і організаційних ризиків дає змогу враховувати як зовнішні, так і внутрішні чинники впливу на туристичну діяльність.

Таблиця 1.1

Класифікація ризиків у туристичній діяльності

№ з/п	Категорія ризиків	Приклади ризиків	Джерела виникнення
1	Соціальні та інституційні	Політична нестабільність, тероризм, злочинність	Зовнішнє середовище
2	Економічні та комерційні	Фінансова нестабільність, девальвація, конкуренція	Внутрішнє та зовнішнє
3	Природні та техногенні	Стихійні лиха, аварії транспорту, епідемії	Зовнішнє середовище
4	Виробничі та організаційні	Проблеми у логістиці, недостатня підготовка персоналу	Внутрішнє середовище
5	Ризики споживачів	Відміни бронювань, незадоволеність послугами	Взаємодія з клієнтами
6	Ризики дестинацій	Зниження привабливості локацій, сезонні коливання	Зовнішнє середовище

Джерело: узагальнено автором на основі [1–5]

Водночас виділення ризиків споживачів і дестинацій підкреслює специфіку туристичної галузі, яка значною мірою залежить від поведінки клієнтів та привабливості туристичних локацій [1; 3].

Варто зазначити, що наведені категорії ризиків не існують ізольовано, а тісно взаємопов'язані між собою. Наприклад, економічна нестабільність може впливати на поведінку споживачів, тоді як природні чи політичні фактори здатні знижувати привабливість туристичних дестинацій. Така взаємозалежність зумовлює необхідність комплексного підходу до аналізу ризиків та їх інтегрованого управління [2; 4].

Для більш наочного уявлення взаємозв'язків між ризиками та їхніми категоріями доцільно використати графічну схему, що відображає логічну структуру ризикових категорій у туристичній сфері (рис. 1.1).

На рис.1.1 відображено логічне структурування ризиків за категоріями: зовнішні та внутрішні, а також специфічні групи, що стосуються споживачів і туристичних дестинацій.

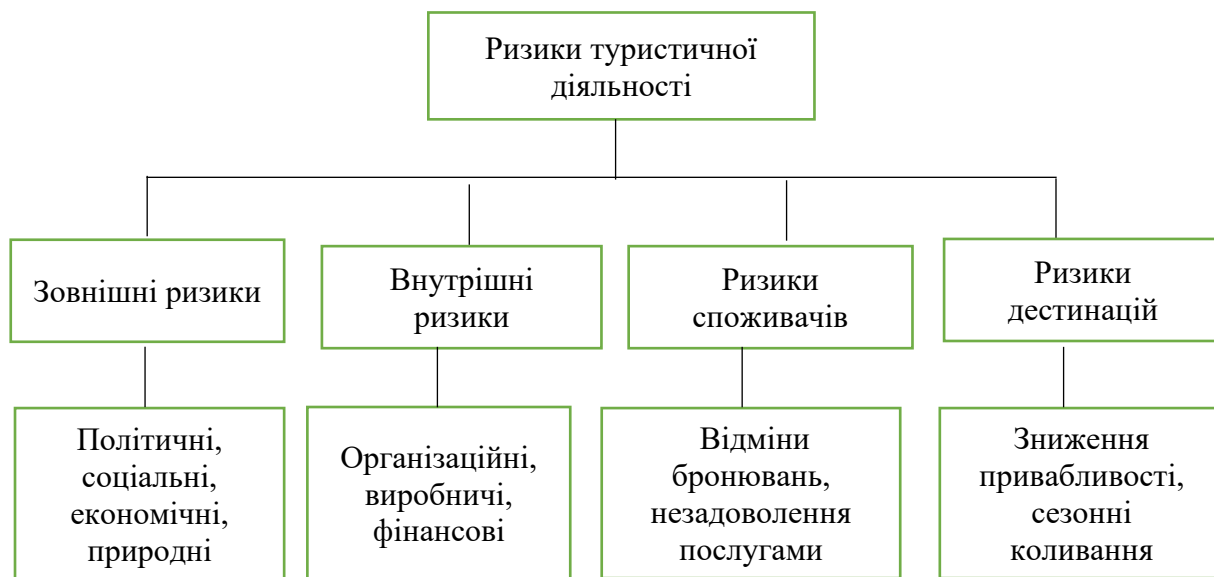


Рис. 1.1. Структура ризиків у туристичній діяльності

Джерело: сформовано автором за [1; 3–5]

Для кожної категорії наведено приклади конкретних ризиків, що забезпечує наочне розуміння їх взаємозв'язків та полегшує систематичний підхід до аналізу та управління ризиками. Поділ ризиків на зовнішні та внутрішні, а також на специфічні групи, що стосуються споживачів і туристичних DESTINATION.

Отже, класифікація ризиків і системний підхід до їх оцінки дозволяють не лише виявляти потенційні загрози, а й формувати основу для розробки ефективних заходів управління ними. Наступним кроком у дослідженні доцільно зосередити увагу на особливостях управління ризиками у сфері туризму, що дозволяє визначити специфіку застосування методів мінімізації ризиків у практичній діяльності підприємств та адаптації до змін зовнішнього середовища.

1.2. Особливості управління ризиками на підприємствах туристичної галузі

У сучасних умовах розвитку світової економіки туристична галузь посідає важливе місце, виступаючи одним із найбільш динамічних секторів сфери послуг. Її функціонування пов'язане з постійними змінами ринкового

середовища, зростанням конкуренції, глобалізаційними процесами та підвищенням вимог споживачів до якості туристичних послуг. За таких умов особливого значення набуває ефективне управління ризиками, яке дозволяє забезпечити стабільність діяльності підприємства, знизити рівень невизначеності та підвищити його конкурентоспроможність.

Туристична діяльність відзначається високою динамічністю та невизначеністю, що обумовлено як зовнішніми, так і внутрішніми факторами. Зовнішні ризики включають політичні, економічні, природні та соціальні чинники, тоді як внутрішні – організаційні, виробничі та фінансові аспекти діяльності підприємства. Кожне підприємство туристичної галузі змушене балансувати між комерційними цілями та забезпеченням безпеки бізнес-процесів, що робить управління ризиками ключовим елементом стратегічного розвитку [1; 3].

Сучасні підходи до управління ризиками підкреслюють необхідність інтеграції різних методів оцінки, які дозволяють комплексно аналізувати загрози. Поєднання кількісних моделей прогнозування та якісних експертних оцінок забезпечує всебічне бачення потенційних ризиків і їхнього впливу на фінансові, організаційні та репутаційні показники діяльності підприємства. Водночас цифрові трансформації та онлайн-сервіси створюють новий рівень ризикових загроз, включаючи інформаційну безпеку та обробку персональних даних, що потребує спеціальних превентивних заходів [2; 5].

Управління ризиками на підприємствах туристичної галузі є складним і багатовимірним процесом, що ґрунтується на аналізі невизначеності зовнішнього та внутрішнього середовища, і потребує інтегрованого підходу для ефективного реагування на загрози. Як показано у п.1.1 роботи, ризики у туристичному бізнесі мають політичну, економічну, природну, соціально-поведінкову та цифрову природу (табл. 1.1, рис. 1.1), що потребує специфічних механізмів управління відповідно до їхніх характеристик [4].

Комплексний характер туристичного ринку обумовлює особливості управління ризиками, які формуються під впливом сезонності, поведінки

споживачів, особливостей інфраструктури та технологічних змін. Так, сучасні дослідження підкреслюють, що управління ризиками на підприємствах туристичної галузі вимагає поєднання кількісних і якісних методів оцінювання, що дозволяє не лише виявити потенційні загрози, але й оцінити їхній вплив на ключові показники діяльності [1].

У класичних підходах кількісні методи оцінки (наприклад, статистичний аналіз, побудова індикаторів ризику, моделі прогнозування) використовуються для формування кількісних оцінок ймовірності настання ризикових явищ, тоді як якісні інструменти (SWOT-аналіз, експертні оцінки, сценарний аналіз) сприяють виявленню нетипових чи прихованих загроз, що не завжди можуть бути виявлені через традиційні числові показники [7].

Ще однією специфікою управління ризиками в туристичній діяльності є превентивність та превентивний характер реагування. Туристичні підприємства повинні не лише аналізувати вже наявні загрози, а й передбачати потенційні чинники, що можуть мати негативний вплив у майбутньому. Це забезпечується шляхом запровадження моніторингових систем і побудови сценаріїв розвитку подій, що дозволяє підвищити адаптивність бізнесу до зміни умов зовнішнього середовища [8].

Особливу увагу у сучасній науці приділяють цифровим ризикам, пов'язаним з розвитком інформаційних технологій, онлайн-сервісів та обробкою персональних даних споживачів. Інформаційна безпека, захист даних клієнтів, стійкість цифрових платформ для бронювання та забезпечення безперервності онлайн-послуг створюють новий рівень ризикових загроз, які стають критично важливими для функціонування туристичного бізнесу. Ці аспекти висвітлюють сучасні дослідження з управління інформаційною безпекою в smart-туризмі та цифрових платформах обслуговування туристів [2].

Однією з характерних рис, що відрізняє управління ризиками у сфері туризму від інших галузей, є висока адаптивність прийняття рішень та гнучкість управлінських процедур. Це пояснюється значною мінливістю ринку, сезонними коливаннями, непередбачуваними зовнішніми подіями (форс-мажорні

обставини), а також поведінковими реакціями споживачів на зміни в економічному чи соціальному середовищі. Така гнучкість вимагає постійного оновлення стратегій управління ризиками шляхом впровадження новітніх моделей менеджменту, які поєднують прогнозування, адаптацію та коригування управлінських рішень у режимі реального часу [9].

Слід також зазначити, що взаємозв'язок категорій ризиків – важлива особливість управління, оскільки зовнішні, внутрішні, інформаційні та поведінкові ризики не існують ізольовано, а впливають один на одного. Наприклад, наслідки економічних ризиків можуть посилювати інформаційні чи репутаційні загрози, тоді як техногенні чи природні ризики можуть мати каскадний ефект на бізнес-процеси підприємства. Такий підхід до оцінювання ризиків передбачає їхню інтеграцію в єдину систему управління, що забезпечує стратегічну цілісність дій підприємства [4].

Особливості управління ризиками на підприємствах туристичної галузі наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Особливості управління ризиками на підприємствах туристичної галузі

№ з/п	Особливість управління ризиками	Характеристика
1	Комплексність підходу	Поєднання кількісних і якісних методів оцінки ризиків для всебічного аналізу
2	Превентивний характер	Передбачення ризикових подій і розробка превентивних заходів
3	Гнучкість управлінських рішень	Швидка адаптація управлінських дій у відповідь на зміни зовнішнього середовища
4	Оцінка цифрових рішень	Управління ризиками, пов'язаними з інформаційною безпекою, даними та цифровою інфраструктурою
5	Орієнтація на споживача	Врахування поведінкових факторів клієнтів і їх впливу на репутацію компанії
6	Системність управлінських процедур	Інтеграція різних категорій ризиків у єдину систему управління
7	Оперативність реагування	Реагування на непередбачені події та форс-мажори

Джерело: сформовано автором за [1; 5; 6; 9]

У табл. 1.2 узагальнено ключові особливості управління ризиками на підприємствах туристичної галузі, що відображають специфіку їх функціонування в умовах динамічного та невизначеного середовища.

Представлені характеристики підкреслюють необхідність комплексного підходу, що поєднує превентивність, гнучкість, системність та орієнтацію на споживача, а також врахування цифрових ризиків.

Отже, наведені особливості є основою для подальшого дослідження методів і інструментів оцінки та мінімізації ризиків у туристичній діяльності.

Важливою складовою ефективного управління ризиками на туристичних підприємствах є формування відповідної організаційної культури, орієнтованої на ризик-менеджмент. Така культура передбачає усвідомлення працівниками різних рівнів управління значущості ризиків у повсякденній діяльності та їх активну участь у процесах ідентифікації, оцінки та мінімізації можливих загроз. Практика показує, що підприємства, які впроваджують принципи ризик-орієнтованого мислення, мають вищий рівень стійкості до кризових ситуацій та швидше адаптуються до змін ринкового середовища.

Крім того, значну роль відіграє інформаційне забезпечення процесу управління ризиками. Своєчасний доступ до актуальної та достовірної інформації дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни попиту, коливання валютних курсів, зміну політичної ситуації чи обмеження на подорожі. Використання сучасних інформаційних систем, аналітичних платформ і CRM-рішень сприяє підвищенню точності прогнозування ризиків та ефективності управлінських рішень.

Не менш важливим є питання диверсифікації діяльності туристичних підприємств як інструменту зниження ризиків. Розширення спектра туристичних продуктів, вихід на нові ринки, робота з різними сегментами споживачів дозволяють зменшити залежність від окремих факторів та підвищити загальну стабільність бізнесу. Зокрема, поєднання внутрішнього та міжнародного туризму, розвиток онлайн-продажів і партнерських програм створює додаткові можливості для компенсації втрат у разі настання несприятливих подій.

Окрему увагу слід приділити ролі страхування в системі управління ризиками туристичних підприємств. Страхові механізми дозволяють частково або повністю компенсувати фінансові втрати, пов'язані з настанням ризикових подій, таких як скасування поїздок, форс-мажорні обставини або відповідальність перед клієнтами. Використання страхових інструментів є важливим елементом комплексного підходу до управління ризиками та підвищення довіри споживачів до туристичного підприємства.

Таким чином, ефективне управління ризиками в туристичній галузі передбачає не лише використання аналітичних методів і моделей, але й впровадження організаційних, інформаційних та стратегічних інструментів, спрямованих на забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах невизначеності.

1.3. Методи й інструменти оцінки та мінімізації ризиків у туризмі

Сучасна туристична діяльність відбувається в умовах високої динамічності та невизначеності, що зумовлено змінами зовнішнього середовища, технологічним прогресом, коливаннями попиту та поведінки споживачів. Це створює складне середовище для функціонування туристичних підприємств і потребує системного підходу до управління ризиками. Такий підхід передбачає своєчасне виявлення загроз, оцінку їхнього потенційного впливу та розробку ефективних заходів щодо мінімізації негативних наслідків, що забезпечує адаптивність і стійкість бізнес-процесів [1; 2; 4].

Для досягнення цих цілей використовуються різні методи та інструменти управління ризиками, які можна поділити на якісні, кількісні та практичні заходи щодо мінімізації загроз. Комплексне застосування таких методів дозволяє не лише оцінити ризикове середовище, а й визначити пріоритети реагування, взаємозв'язки між різними видами загроз та їх вплив на ключові показники діяльності підприємства [6; 8].

Методи оцінки ризиків у туризмі поділяються на:

1. Якісні методи, що спрямовані на ідентифікацію ризиків, визначення їхніх джерел та характеристик. До них належать [4; 10]:

- SWOT-аналіз – визначення сильних і слабких сторін підприємства, можливостей та загроз;
- експертні оцінки – аналіз ризиків на основі знань і досвіду фахівців;
- сценарний аналіз – моделювання можливих варіантів розвитку подій;
- метод аналогій та побудова карт ризиків – порівняння з подібними ситуаціями та візуалізація ризикових взаємозв'язків.

2. Кількісні методи, що дозволяють чисельно оцінити ймовірність настання ризиків та величину можливих втрат. До них належать [11; 12]:

- статистичний аналіз;
- моделювання;
- аналіз чутливості;
- розрахунок показників ризику;
- економіко-математичне моделювання.

Інтегроване використання якісних та кількісних методів дозволяє отримати повну картину ризикового середовища, оцінити пріоритетність загроз та визначити взаємозв'язки між різними видами ризиків [1; 3].

Практичні інструменти мінімізації ризиків охоплюють заходи, спрямовані на зниження ймовірності негативних подій або обмеження їхніх наслідків. Їх можна умовно поділити на [2; 6; 7; 9]:

- фінансові інструменти: страхування, резервування ресурсів, формування фінансових та матеріальних резервів;
- організаційні інструменти: антикризове планування, впровадження систем управління ризиками, навчання персоналу, формування культури ризик-менеджменту;
- цифрові інструменти: CRM-системи, системи онлайн-моніторингу, аналітичні платформи, технології обробки великих даних.

До основних переваг диверсифікації туристичних продуктів належить зменшення залежності від окремих ринків, а страхування забезпечує фінансовий

захист у разі настання непередбачуваних подій [10; 12]. Цифрові рішення дозволяють оперативно відстежувати зміни на ринку, аналізувати поведінку клієнтів і підвищувати інформаційну безпеку. Організаційні заходи підвищують готовність підприємства до кризових ситуацій [6; 7].

Застосування комплексу методів і інструментів оцінки та мінімізації ризиків створює основу для стійкого розвитку туристичних підприємств, дозволяє ефективно реагувати на внутрішні та зовнішні загрози та забезпечує стабільність бізнес-процесів у умовах невизначеності [5; 16].

З метою систематизації методів оцінки та інструментів мінімізації ризиків у туристичній діяльності їх узагальнено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Методи й інструменти оцінки та мінімізації ризиків у туризмі

№ з/п	Група методів	Метод / інструмент	Характеристика
1	Якісні методи	SWOT-аналіз	Визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз
2	Якісні методи	Експертні оцінки	Аналіз ризиків на основі знань і досвіду фахівців
3	Якісні методи	Сценарний аналіз	Моделювання можливих варіантів розвитку подій
4	Кількісні методи	Статистичний аналіз	Оцінка ймовірності ризиків на основі статистичних даних
5	Кількісні методи	Аналіз чутливості	Визначення впливу факторів на результати діяльності
6	Кількісні методи	Економіко-математичне моделювання	Прогнозування ризиків і їх наслідків
7	Інструменти мінімізації	Диверсифікація	Розподіл ризиків між різними напрямками діяльності
8	Інструменти мінімізації	Страховання	Фінансовий захист від можливих втрат
9	Інструменти мінімізації	Резервування ресурсів	Формування фінансових і матеріальних резервів
10	Цифрові інструменти	CRM-системи	Управління взаємодією з клієнтами та аналіз їх поведінки
11	Цифрові інструменти	Онлайн-моніторинг	Відстеження змін ринку в реальному часі
12	Організаційні інструменти	Антикризове планування	Розробка заходів реагування на кризові ситуації

Джерело: узагальнено автором на основі [1–16]

У табл. 1.3 систематизовано основні методи та інструменти, що використовуються для оцінки й мінімізації ризиків у туристичній діяльності. Вона демонструє поділ на якісні та кількісні підходи до оцінювання, а також виділяє практичні інструменти зниження ризиків, включаючи організаційні та цифрові рішення.

Застосування комплексного підходу до управління ризиками дозволяє туристичним підприємствам не лише своєчасно реагувати на зовнішні та внутрішні загрози, а й формувати превентивні стратегії розвитку. Це передбачає постійний моніторинг змін у середовищі, аналіз поведінки споживачів, економічних тенденцій, технологічних інновацій та природних факторів, що дає змогу передбачати потенційні ризикові ситуації, оцінювати їхній вплив і визначати оптимальні управлінські рішення [6; 8].

До ключових інструментів належать диверсифікація туристичних продуктів, страхування, резервування ресурсів, укладання партнерських угод, а також впровадження систем внутрішнього контролю. Диверсифікація дозволяє зменшити залежність від окремих ринків або сегментів споживачів, а страхування забезпечує фінансовий захист у разі несприятливих подій [10; 12].

Суттєву роль відіграють цифрові інструменти, зокрема системи онлайн-моніторингу, аналітичні платформи, CRM-системи та технології обробки великих даних. Вони дозволяють оперативно відстежувати зміни у зовнішньому середовищі, аналізувати поведінку споживачів і своєчасно реагувати на потенційні загрози. Крім того, цифрові рішення підвищують рівень інформаційної безпеки та захисту даних клієнтів, що стає критично важливим у smart-туризмі [2; 9].

Організаційні інструменти, такі як розробка антикризових планів, створення системи управління ризиками на підприємстві, навчання персоналу та формування культури ризик-менеджменту, забезпечують готовність до непередбачуваних ситуацій і узгодженість дій у кризових умовах [6; 7].

Таким чином, системне застосування методів оцінки та інструментів мінімізації ризиків створює основу для підвищення стійкості туристичних

підприємств до впливу зовнішніх і внутрішніх загроз. Поєднання аналітичних підходів, організаційних рішень і сучасних цифрових технологій дозволяє забезпечити ефективне управління ризиками та сприяє стабільному розвитку туристичного бізнесу в умовах високої динамічності та невизначеності.

Висновки до Розділу 1.

1. Ризики у туристичній діяльності є невід’ємною складовою функціонування підприємств і визначаються високою динамічністю ринку, впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, а також специфікою взаємодії з клієнтами та дестинаціями. Їх системне вивчення та класифікація дозволяють структурувати потенційні загрози за походженням і характером впливу, підвищують наочність аналізу та створюють основу для розробки ефективних заходів управління, що сприяють мінімізації негативних наслідків та забезпеченню стабільності туристичного підприємства.

2. Управління ризиками на підприємствах туристичної галузі відзначається комплексністю, превентивністю та високою адаптивністю. Воно передбачає інтеграцію кількісних і якісних методів оцінки, врахування зовнішніх та внутрішніх факторів, цифрових ризиків і поведінкових особливостей споживачів. Взаємозв’язок різних категорій ризиків та необхідність гнучкого реагування на змінні умови ринку формують специфіку управлінських процедур, забезпечуючи стійкість бізнесу та ефективність прийняття стратегічних рішень.

3. Управління ризиками в туристичній діяльності базується на інтегрованому використанні якісних та кількісних методів оцінки, а також практичних інструментів мінімізації загроз. Комплексне застосування цих підходів дозволяє своєчасно виявляти ризики, оцінювати їхній вплив і визначати пріоритети реагування. Практичні заходи, включаючи фінансові, організаційні та цифрові інструменти, забезпечують зниження негативних наслідків та підвищення стійкості підприємств. Системне поєднання аналітики, цифрових технологій і організаційних рішень формує основу для ефективного управління

ризиками та стабільного розвитку туристичного бізнесу в умовах високої динамічності та невизначеності.

РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТА НА ПРИКЛАДІ ПП «АМІГО-ТУР»

2.1. Загальна характеристика діяльності ПП «Аміго-Тур» як суб'єкта туристичного ринку

Приватне підприємство «Аміго-Тур» є українським суб'єктом туристичного ринку, яке здійснює діяльність у сфері організації туристичних послуг та обслуговування клієнтів. Компанія зареєстрована як юридична особа в Україні з присвоєним кодом ЄДРПОУ 34445172, має статус зареєстрованого підприємства та фігурує в державному реєстрі як суб'єкт з основним видом діяльності діяльність туристичних агентств (КВЕД 79.11), а також пов'язаною діяльністю оператора туризму та бронювання послуг [turn0search7].

«Аміго-Тур» функціонує на ринку туристичних послуг вже понад 18 років, що свідчить про досвід і тривалу присутність на ринку. Підприємство надає широкий спектр туристичних сервісів, включаючи підбір і організацію поїздок, оформлення віз та туристичного страхування, бронювання готелів, авіаквитків та супровід клієнтів протягом подорожі [turn0search0; turn0search1].

Туристична компанія працює з різними напрямками відпочинку та подорожей як в Україні, так і за кордоном, пропонуючи різноманітні послуги від пляжного відпочинку та гарячих турів до індивідуальних і групових подорожей. Завдяки співпраці з перевіреними туроператорами та авіаперевізниками, компанія здатна запропонувати широкий вибір турів і оптимальні варіанти подорожей відповідно до вимог клієнтів [turn0search0].

Офіс «Аміго-Тур» розташований у місті Одеса, за адресою вул. Люстдорфська дорога 140А, що забезпечує зручний доступ для клієнтів і можливість безпосереднього обслуговування подорожуючих [turn0search2]. Компанія підтримує контакт з клієнтами через телефони та електронну пошту, організовуючи процеси консультацій, бронювання та оформлення документів у зручних для туристів формах [turn0search2].

На ринку туристичних послуг «Аміго-Тур» позиціонує себе як надійний партнер для організації подорожей, поєднуючи індивідуальний підхід до клієнта, широкий вибір туристичних продуктів та можливість комплексного супроводу поїздок. Такий підхід сприяє формуванню позитивного іміджу компанії серед споживачів та підвищенню рівня конкуренції на внутрішньому туристичному ринку.

У табл. 2.1 узагальнено основні характеристики діяльності ПП «Аміго-Тур».

Таблиця 2.1

Основні характеристики діяльності ПП «Аміго-Тур»

Показник	Характеристика (значення)
Назва підприємства	ПП «Аміго-Тур»
Код ЄДРПОУ	34445172
Організаційно-правова форма	Приватне підприємство
Основний вид діяльності (КВЕД)	Діяльність туристичних агентств (79.11)
Ліцензія	№ 580670 (надано 03.11.2011)
Рік заснування	більше 18 років на ринку (з 2005 року)
Місцезнаходження офісу	Одеса, вул. Люстдорфська дорога, 140А, Бізнес-Центр «Вузовський», оф. 2705
Телефон / контакти	+38 (048) 795-01-00, +38 (067) 519-02-00
Основні послуги	Продаж туристичних турів, бронювання готелів, авіаквитків, оформлення віз та страховок
Сегменти туризму	Туристичні подорожі за кордон / внутрішні, круїзи, індивідуальні та групові тури
Особливості діяльності	Акредитоване турагентство з широким вибором напрямів та повним супроводом туристів

Джерело: складено автором на основі [17– 19]

ПП «Аміго-Тур» є активним учасником українського туристичного ринку, надаючи широкий спектр послуг як для внутрішніх, так і для міжнародних подорожей. Діяльність підприємства спрямована на задоволення потреб різних

категорій туристів — від індивідуальних клієнтів до групових турів, що вимагає гнучкого підходу до планування та організації поїздок [1; 2].

Особливістю функціонування підприємства є поєднання класичних агентських послуг, таких як бронювання авіаквитків і готелів, з сучасними цифровими сервісами – онлайн-бронювання, електронне оформлення страхування та супровід туристів через мобільні платформи. Такий підхід дозволяє підвищити оперативність обслуговування та зменшити ризики, пов’язані з інформаційними та організаційними процесами [2; 3].

Важливою характеристикою ПП «Аміго-Тур» є стабільна позиція на ринку та довіра клієнтів, що досягається завдяки систематичному управлінню якістю послуг, використанню ліцензованих партнерів та забезпеченню інформаційної безпеки під час обробки персональних даних туристів [1; 3]. Такий рівень організації діяльності дозволяє підприємству ефективно реагувати на коливання попиту, сезонні зміни та зовнішні ризики, характерні для туристичного сектору.

Характеристика видів послуг ПП «Аміго-Тур» наведена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Характеристика видів послуг ПП «Аміго-Тур»

№ з/п	Вид послуг	Характеристика
1	Бронювання авіаквитків	Підбір та оформлення квитків на внутрішні та міжнародні рейси
2	Бронювання готелів	Резервування номерів у готелях різних категорій
3	Туристичні пакети	Організація комплексних турів “все включено”
4	Екскурсійне обслуговування	Проведення екскурсій, гідівські послуги
5	Страхування туристів	Оформлення медичного та туристичного страхування
6	Онлайн-сервіси	Бронювання турів і квитків через веб-платформу
7	Транспортне забезпечення	Організація трансферів, оренда авто, автобусні тури
8	Консультаційні послуги	Надання інформації про напрямки, візові вимоги, маршрути

Джерело: складено автором на основі [17– 19]

Наведена табл.2.1 демонструє широкий спектр послуг, що надає ПП «Аміго-Тур», і підкреслює комплексний характер його діяльності на туристичному ринку. Агентство охоплює як класичні послуги бронювання та організації турів, так і сучасні цифрові сервіси, що дозволяє забезпечувати високий рівень зручності для клієнтів і відповідати вимогам ринку [18; 19].

Отже, ПП «Аміго-Тур» демонструє комплексний підхід до організації туристичних послуг, поєднуючи традиційні методи роботи з сучасними цифровими технологіями, що забезпечує його конкурентоспроможність на ринку та готовність до управління потенційними ризиками, що виникають у туристичній діяльності [2; 4].

Особливістю діяльності ПП «Аміго-Тур» є поєднання стандартних туроператорських послуг із гнучкими індивідуальними рішеннями для клієнтів, що дозволяє швидко реагувати на зміни попиту та запити туристів. Наприклад, організація екскурсійних програм та транспортного забезпечення адаптується під сезонність та особливості обраного маршруту, а цифрові платформи для онлайн-бронювання сприяють зменшенню адміністративного навантаження та підвищенню оперативності обслуговування [2; 3].

Такий комплексний підхід до надання послуг водночас створює потенційні ризики, пов'язані як із зовнішніми факторами (економічні коливання, політична нестабільність, зміни попиту), так і з внутрішніми процесами агентства (організаційні помилки, технологічні збої, управління персоналом). Саме тому ефективне управління ризиками стає ключовим інструментом забезпечення стабільної діяльності агентства та підтримки високого рівня обслуговування клієнтів.

Для ефективного функціонування туристичного агентства важливу роль відіграє правильно організована внутрішня структура управління. Чіткий розподіл обов'язків між відділами та підрозділами дозволяє забезпечити своєчасне виконання завдань, підвищити якість обслуговування клієнтів та оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

Організаційну структуру ПП «Аміго-Тур», яка відображає основні управлінські та функціональні підрозділи підприємства і взаємозв'язок між ними наведено на рис. 2.1.

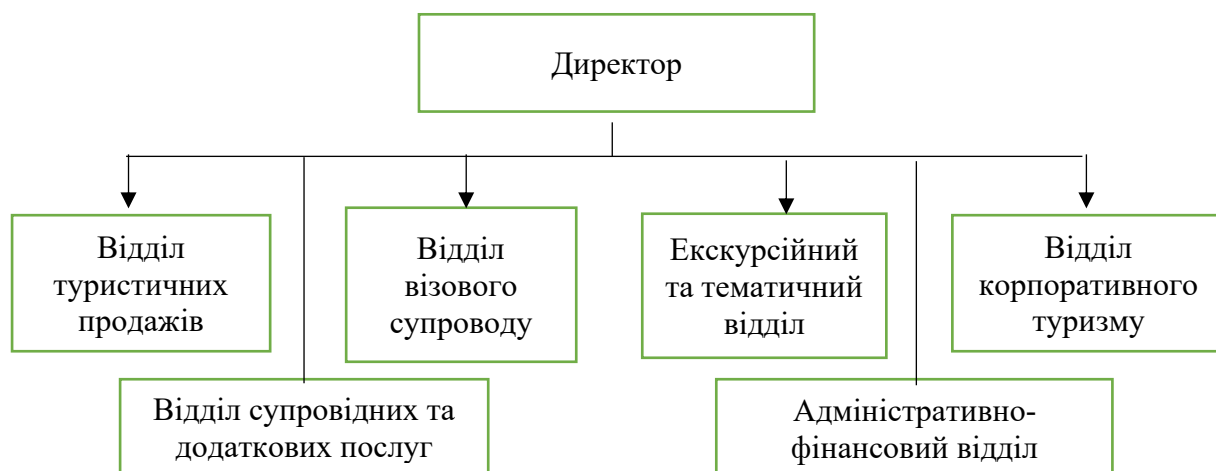


Рис. 2.1. Організаційна структура ПП «Аміго-Тур»

Джерело: розроблено автором

Наведена на рис. 2.1 організаційна структура забезпечує чітке розмежування обов'язків між керівними та функціональними підрозділами, що сприяє ефективному управлінню всіма процесами компанії. Вона дозволяє координувати діяльність відділів з продажу, маркетингу, бронювання та обслуговування клієнтів, забезпечуючи безперервність бізнес-процесів та високу якість надання туристичних послуг.

Організаційна структура ПП «Аміго-Тур» створює основу для ефективного управління ризиками та забезпечує стабільне функціонування компанії в умовах динамічного туристичного ринку.

Здійснено оцінку конкурентного середовища турагентства «Аміго-Тур». Компанія функціонує на насиченому ринку туристичних послуг Одеси, де представлені як великі мережеві оператори, так і локальні невеликі агентства. Проведений аналіз конкурентів дозволяє визначити їхні сильні та слабкі сторони, а також оцінити стратегії та ринкові позиції. Результати дослідження основних конкурентів ПП «Аміго-Тур» наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз основних конкурентів ПП «Аміго-Тур» на ринку Одеси

№ з/п	Назва агентства	Позиціонування	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	Tez Tour (офіс Одеса)	Туроператор та агентство	Великий вибір турів, прямі контракти з готелями, знижки	Високі ціни, обмежена персоналізація сервісу
2	Coral Travel (офіс Одеса)	Мережеве турагентство	Надійність, міжнародна репутація, широкий спектр напрямків	Складна бюрократична система, мало індивідуального підходу
3	Join UP! (офіс Одеса)	Туроператор та агентство	Прямі чартери, пакетні тури, стабільні знижки	Обмежена гнучкість, високі вимоги до передоплати
4	Місцеві невеликі агенції (наприклад, "ТурКлуб Одеса")	Локальне турагентство	Індивідуальний підхід, низькі ціни	Обмежений вибір напрямків, нестабільна репутація
5	Онлайн-платформи (Tripway, Tickets.ua, Booking.com)	Онлайн-бронювання	Зручність, миттєва покупка, широка база	Відсутність консультацій, слабкий персональний сервіс

Джерело: розроблено автором на основі [18–27]

Дослідження конкурентного середовища, в якому функціонує турагентство «Аміго-Тур» дозволило виявити, що підприємство здійснює діяльність на висококонкурентному ринку туристичних послуг м. Одеси, де представлені як великі міжнародні оператори, так і локальні туристичні компанії. Оцінка конкурентів дає змогу визначити їхні конкурентні переваги, недоліки, особливості позиціонування та вплив на ринкові позиції досліджуваного підприємства.

У результаті аналізу встановлено, що основними конкурентами «Аміго-Тур» є мережеві туристичні оператори, які мають розвинену інфраструктуру, широку географію турів і налагоджені партнерські зв'язки з готелями та перевізниками. Водночас їх діяльність часто характеризується стандартизованим

підходом до обслуговування клієнтів і меншою гнучкістю у формуванні індивідуальних пропозицій.

Поряд із цим, на ринку діють невеликі локальні туристичні агентства, які орієнтуються на персоналізований підхід до клієнта та більш доступну цінову політику, проте поступаються великим компаніям за масштабами діяльності, асортиментом туристичних продуктів і рівнем довіри споживачів. Окрему конкуренцію становлять онлайн-платформи бронювання, які забезпечують швидкий доступ до туристичних послуг і зручність самостійного планування подорожей, але не надають повноцінного консультаційного супроводу.

Отже, конкурентне середовище діяльності «Аміго-Тур» характеризується високим рівнем насиченості та різноманітністю суб'єктів ринку. Це зумовлює необхідність формування власних конкурентних переваг, зокрема за рахунок підвищення якості обслуговування, індивідуалізації туристичних продуктів, гнучкої цінової політики та використання сучасних цифрових інструментів взаємодії з клієнтами.

Високий рівень конкуренції зумовлює потребу у глибшому дослідженні факторів, що впливають на функціонування підприємства, як зсередини, так і з боку зовнішнього середовища. У цьому контексті доцільним є проведення комплексного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, що дозволить визначити його сильні та слабкі сторони, можливості розвитку та потенційні загрози.

2.2. Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства

Діяльність туристичного підприємства відбувається під впливом великої кількості факторів, які формують умови його функціонування та визначають рівень конкурентоспроможності. Для обґрунтування ефективних управлінських рішень важливо здійснити комплексний аналіз як внутрішнього, так і зовнішнього середовища ПП «Аміго-Тур», що дозволяє виявити ключові

чинники впливу на діяльність підприємства, а також визначити можливості його подальшого розвитку.

Зовнішнє середовище підприємства включає сукупність факторів, що не піддаються прямому контролю з боку підприємства, але суттєво впливають на результати його діяльності. Передусім це економічні умови, які визначають платоспроможність населення, рівень попиту на туристичні послуги та загальну ділову активність на ринку. Коливання валютних курсів, інфляційні процеси та зміни доходів населення безпосередньо впливають на обсяги реалізації туристичних продуктів.

Важливу роль відіграють політичні та безпекові фактори, оскільки туристична діяльність є чутливою до змін у міжнародній та внутрішній ситуації. Обмеження на подорожі, військові дії або інші кризові явища можуть значно знизити попит на туристичні послуги або змінити структуру туристичних потоків. Соціальні чинники також мають значення, оскільки сучасні споживачі дедалі більше орієнтуються на індивідуальні потреби, комфорт і безпеку під час подорожей.

Технологічні зміни формують нові умови функціонування туристичних підприємств. Активне впровадження цифрових технологій, онлайн-бронювання, мобільних додатків і систем автоматизації змінює підходи до обслуговування клієнтів і підвищує вимоги до швидкості та якості надання послуг. Крім того, природні фактори, зокрема кліматичні зміни чи надзвичайні ситуації, також можуть впливати на привабливість туристичних напрямків і стабільність діяльності підприємства.

Мікросередовище підприємства охоплює безпосередніх учасників ринку, з якими взаємодіє «Аміго-Тур». До них належать споживачі, конкуренти, постачальники туристичних послуг та партнери. Високий рівень конкуренції на ринку туристичних послуг зумовлює необхідність постійного вдосконалення сервісу, розширення асортименту послуг та формування лояльності клієнтів. Водночас ефективна співпраця з туроператорами, готелями та транспортними компаніями дозволяє забезпечити якість туристичного продукту.

Внутрішнє середовище підприємства визначається його ресурсами, організаційною структурою та особливостями управління. Однією з ключових складових є кадровий потенціал, оскільки якість туристичних послуг значною мірою залежить від професійних компетенцій працівників, їх здатності ефективно взаємодіяти з клієнтами та оперативно реагувати на їхні потреби.

Організаційна структура ПП «Аміго-Тур» характеризується відносною простотою, що забезпечує швидкість прийняття управлінських рішень і гнучкість у діяльності. Це є важливою перевагою в умовах мінливого ринку туристичних послуг. Водночас обмеженість фінансових ресурсів може стримувати розвиток підприємства, зокрема у сфері маркетингу, впровадження інновацій та розширення масштабів діяльності.

Маркетингова діяльність підприємства орієнтована переважно на використання цифрових каналів комунікації, що дозволяє охоплювати широку аудиторію потенційних клієнтів. Однак підвищення ефективності просування туристичних продуктів потребує більш системного підходу та інвестування у розвиток бренду. Додатково до проведеного аналізу доцільно звернути увагу на взаємозв'язок внутрішніх і зовнішніх факторів, які формують загальну стійкість підприємства до змін ринкового середовища. Зокрема, ефективність реагування на зовнішні виклики значною мірою залежить від рівня внутрішньої організації бізнес-процесів, швидкості прийняття рішень та здатності підприємства адаптуватися до нових умов функціонування. У цьому контексті важливого значення набуває стратегічне управління, яке дозволяє узгодити внутрішній потенціал підприємства із можливостями ринку.

Суттєвим аспектом є також аналіз конкурентного середовища, який дає змогу оцінити позиції підприємства серед інших учасників ринку туристичних послуг. Конкурентні переваги можуть формуватися за рахунок як цінової політики, так і якості обслуговування, унікальності туристичних продуктів та рівня клієнтоорієнтованості. Водночас посилення конкуренції вимагає від підприємства постійного вдосконалення своєї діяльності та пошуку нових підходів до залучення і утримання клієнтів.

Окрему увагу слід приділити аналізу споживчої поведінки, яка зазнає змін під впливом соціально-економічних та технологічних факторів. Сучасні споживачі туристичних послуг все частіше віддають перевагу індивідуалізованим пропозиціям, гнучким умовам бронювання та високому рівню сервісу.

Крім того, важливим елементом внутрішнього середовища є фінансовий стан підприємства, який визначає його можливості щодо інвестування у розвиток, впровадження інновацій та розширення діяльності. Раціональне використання фінансових ресурсів, контроль витрат та забезпечення платоспроможності є необхідними умовами стабільного функціонування туристичного підприємства.

Таким чином, поглиблений аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища дозволяє не лише визначити поточний стан підприємства, але й сформулювати основу для прийняття стратегічних управлінських рішень, спрямованих на підвищення його конкурентоспроможності та стійкості до впливу ризиків.

Для узагальнення результатів аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища доцільно використати SWOT-аналіз, який дозволяє комплексно оцінити поточний стан підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз ПП «Аміго-Тур»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Гнучкість у прийнятті рішень 2. Індивідуальний підхід до клієнтів 3. Оперативність обслуговування 4. Налагоджені ділові зв'язки	1. Обмежені фінансові можливості 2. Невисокий рівень впізнаваності 3. Залежність від партнерів 4. Обмежені маркетингові ресурси
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Розвиток онлайн-продажів 2. Розширення асортименту послуг 3. Зростання внутрішнього туризму 4. Використання цифрових інструментів	1. Високий рівень конкуренції 2. Економічна нестабільність 3. Політичні та безпекові ризики 4. Зміна споживчих уподобань

Джерело: розроблено автором

Отримані результати свідчать про те, що підприємство має достатній потенціал для розвитку, однак його реалізація потребує врахування зовнішніх загроз і внутрішніх обмежень. Виявлені сильні сторони можуть бути використані для зміцнення позицій на ринку, тоді як слабкі сторони потребують усунення або мінімізації їхнього впливу.

Отже, проведений аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища створює основу для подальшого дослідження ризиків у діяльності підприємства та обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності управління ними, що буде розглянуто у наступному підрозділі.

2.3. Визначення та аналіз основних видів ризиків у діяльності ПП «Аміго-Тур»

Функціонування туристичного підприємства в сучасних умовах супроводжується впливом значної кількості ризиків, що зумовлено як особливостями самої галузі, так і динамічністю зовнішнього середовища. Для ПП «Аміго-Тур» ідентифікація основних видів ризиків є необхідною передумовою формування ефективної системи ризик-менеджменту та забезпечення стабільності діяльності підприємства.

Виявлення ризиків доцільно здійснювати з урахуванням результатів аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища (п. 2.2), що дозволяє комплексно оцінити джерела їх виникнення. Основні ризики у діяльності підприємства можна згрупувати за їх походженням: зовнішні та внутрішні.

До зовнішніх ризиків належать ті, що не залежать від діяльності підприємства, але суттєво впливають на його результати. Насамперед це економічні ризики, пов'язані з коливанням валютних курсів, інфляційними процесами та зміною рівня доходів населення. Для туристичного агентства такі фактори визначають платоспроможний попит і можуть призводити до скорочення обсягів продажів туристичних продуктів.

Важливу групу становлять політичні та безпекові ризики, які особливо актуальні в сучасних умовах. Обмеження на подорожі, зміни у візовій політиці, воєнні дії або нестабільність у країнах призначення можуть призводити до скасування турів, зміни маршрутів та фінансових втрат підприємства.

До зовнішніх також належать природні та епідеміологічні ризики, які можуть впливати на туристичні потоки та викликати різке зниження попиту на окремі напрямки. Крім того, значну роль відіграють ринкові ризики, пов'язані з високим рівнем конкуренції, зміною споживчих уподобань та розвитком онлайн-сервісів бронювання, які частково заміщують традиційні тур агентства [24–26].

Внутрішні ризики формуються в межах діяльності самого підприємства та залежать від ефективності управління. До них належать фінансові ризики, що пов'язані з обмеженістю ресурсів, необхідністю здійснення передоплат партнерам і можливими втратами у разі відмови клієнтів від турів.

Організаційні ризики можуть виникати через недосконалість внутрішніх процесів, помилки персоналу або недостатній рівень координації між працівниками. У туристичній діяльності важливу роль відіграє людський фактор, тому якість обслуговування клієнтів безпосередньо впливає на репутацію підприємства.

Маркетингові ризики пов'язані з неефективною стратегією просування послуг, недостатнім рівнем впізнаваності бренду або неправильним визначенням цільової аудиторії. В умовах цифровізації ці ризики посилюються необхідністю постійного оновлення каналів комунікації та використання сучасних інструментів просування.

Окрему групу становлять інформаційні ризики, які пов'язані з використанням онлайн-систем бронювання, обробкою персональних даних клієнтів та залежністю від цифрових платформ. Порушення інформаційної безпеки або технічні збої можуть призвести до втрати даних, фінансових збитків і зниження довіри клієнтів [2].

Основні види ризиків у діяльності ПП «Аміго-Тур» систематизовано в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Основні види ризиків у діяльності ПП «Аміго-Тур»

№ з/п	Вид ризику	Характеристика	Джерело виникнення
1	Економічні	Зниження попиту, коливання валют	Зовнішнє середовище
2	Політичні та безпекові	Обмеження подорожей, нестабільність	Зовнішнє середовище
3	Природні та епідеміологічні	Стихійні явища, пандемії	Зовнішнє середовище
4	Конкурентні	Посилення конкуренції, онлайн-сервіси	Зовнішнє середовище
5	Фінансові	Нестача коштів, ризик передоплат	Внутрішнє середовище
6	Організаційні	Помилки персоналу, неефективні процеси	Внутрішнє середовище
7	Маркетингові	Недостатнє просування, слабкий бренд	Внутрішнє середовище
8	Інформаційні	Загрози безпеці даних, технічні збої	Внутрішнє середовище

Джерело: розроблено автором

Проведена ідентифікація ризиків свідчить про їх різноплановий характер і значну залежність діяльності підприємства від зовнішніх факторів. Водночас внутрішні ризики можуть бути мінімізовані за рахунок удосконалення системи управління, підвищення кваліфікації персоналу та впровадження сучасних технологій.

Подальший аналіз ризиків туристичного підприємства базується на порівняльній оцінці ризиків за двома критеріями імовірністю виникнення та силою впливу на результати діяльності. Такий підхід дозволяє перейти від якісного опису до аналітичного узагальнення та формування практичних висновків.

Встановлено, що найбільш критичними для ПП «Аміго-Тур» є ризики, які одночасно характеризуються високою ймовірністю реалізації та значним впливом на фінансові результати. До цієї групи належать передусім економічні

та політичні ризики, які формують зовнішні умови функціонування підприємства та практично не піддаються контролю.

Ризики із середнім рівнем впливу формують найбільш чисельну групу та мають переважно комбінований характер. Вони здатні істотно впливати на діяльність підприємства, проте їх наслідки можуть бути знижені за рахунок ефективних управлінських рішень. До таких належать конкурентні, фінансові, організаційні та маркетингові ризики.

Окрему увагу слід приділити інформаційним ризикам, які, незважаючи на відносно нижчу ймовірність виникнення, можуть мати суттєві репутаційні наслідки. Умови цифровізації підсилюють їх значущість, що потребує впровадження сучасних засобів захисту інформації.

Потенційні ризики, причини їх виникнення та наслідки для діяльності ПП «Аміго-Тур» наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Потенційні ризики, причини їх виникнення та наслідки для діяльності
ПП «Аміго-Тур»

№ з/п	Вид ризику	Причини виникнення	Можливі наслідки
1	Економічні	Інфляція, коливання валютного курсу, зниження доходів населення	Зниження попиту, зменшення прибутку
2	Політичні та безпекові	Воєнні дії, обмеження на подорожі, зміни у законодавстві	Скасування турів, фінансові втрати, зниження довіри клієнтів
3	Природні та епідеміологічні	Пандемії, стихійні лиха, кліматичні зміни	Зрив туристичних поїздок, зниження попиту
4	Конкурентні	Велика кількість агентств, розвиток онлайн-сервісів	Втрата клієнтів, зниження частки ринку
5	Фінансові	Обмежені ресурси, передоплати партнерам	Касові розриви, фінансові втрати
6	Організаційні	Помилки персоналу, неефективне управління	Зниження якості обслуговування, репутаційні втрати
7	Маркетингові	Недостатнє просування, слабкий бренд	Низький рівень продажів
8	Інформаційні	Кіберзагрози, технічні збої, витік даних	Втрата інформації, недовіра клієнтів

Джерело: розроблено автором

Важливим етапом поглибленого аналізу ризиків є визначення їх взаємозв'язку та можливого кумулятивного ефекту. У діяльності туристичного підприємства окремі ризики рідко проявляються ізольовано, натомість вони здатні підсилювати один одного. Наприклад, економічна нестабільність може спричинити зниження попиту, що, у свою чергу, загострює фінансові проблеми підприємства та підвищує рівень конкурентного тиску. Така взаємозалежність ускладнює процес управління ризиками та потребує комплексного підходу до їх оцінки.

Крім того, доцільно враховувати часовий аспект прояву ризиків, оскільки деякі з них мають короткостроковий характер, тоді як інші можуть впливати на діяльність підприємства протягом тривалого періоду. Зокрема, політичні або економічні ризики можуть мати довгострокові наслідки для функціонування туристичного ринку, тоді як організаційні або маркетингові ризики здебільшого проявляються у короткостроковій перспективі та можуть бути оперативно скориговані.

Не менш важливим є ранжування ризиків за ступенем їх пріоритетності, що дозволяє підприємству зосередити увагу на найбільш критичних загрозах. Такий підхід передбачає виділення ключових ризиків, які потребують першочергового управлінського втручання, а також визначення тих ризиків, які можуть контролюватися на поточному рівні без значних витрат ресурсів.

Слід також зазначити, що ефективність управління ризиками значною мірою залежить від наявності системи моніторингу, яка забезпечує постійне відстеження змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства. Впровадження таких систем дозволяє своєчасно виявляти нові загрози, оцінювати їх вплив та оперативно коригувати управлінські рішення.

Поглиблений аналіз ризиків із урахуванням їх взаємозв'язку, часових характеристик та пріоритетності створює передумови для формування ефективної системи ризик-менеджменту, що сприятиме підвищенню стійкості діяльності туристичного підприємства.

Проведений аналіз свідчить про те, що більшість ризиків у діяльності ПП «Аміго-Тур» мають комплексний характер і виникають під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Особливо суттєвими є економічні та політичні ризики, які підприємство не може контролювати, але повинно враховувати при плануванні діяльності.

Таким чином, аналіз ризиків, їх причин, наслідків дозволяє сформулювати основу для розробки ефективної системи управління ризиками на ПП «Аміго-Тур», що є необхідною умовою забезпечення його стабільного розвитку в умовах невизначеності.

Висновки до Розділу 2.

1. Приватне підприємство «Аміго-Тур» є стабільним і досвідченим суб'єктом туристичного ринку Одеси, що понад 18 років надає широкий спектр послуг для внутрішніх та міжнародних подорожей. Компанія поєднує класичні агентські сервіси з сучасними цифровими рішеннями, забезпечуючи індивідуальний підхід до клієнтів, оперативність обслуговування та високу якість послуг. Аналіз конкурентного середовища показав, що діяльність «Аміго-Тур» відбувається на висококонкурентному ринку, де присутні великі мережеві оператори, локальні агентства та онлайн-платформи. Це зумовлює необхідність постійного вдосконалення послуг, підвищення гнучкості пропозицій та використання сучасних цифрових інструментів.

2. Комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ПП «Аміго-Тур» дозволяє оцінити як внутрішні ресурси і потенціал підприємства, так і зовнішні фактори, що впливають на його діяльність. Сильні сторони компанії – гнучкість у прийнятті рішень, індивідуальний підхід до клієнтів та налагоджені партнерські зв'язки – забезпечують конкурентоспроможність на насиченому туристичному ринку. Водночас обмежені фінансові ресурси, залежність від партнерів і невисокий рівень впізнаваності формують внутрішні слабкі сторони. Серед зовнішніх можливостей — розвиток онлайн-продажів,

розширення послуг та зростання внутрішнього туризму, а серед загроз — економічна нестабільність, політичні ризики і високий рівень конкуренції.

3. Проведений аналіз діяльності ПП «Аміго-Тур» дозволив ідентифікувати основні види ризиків, що впливають на функціонування підприємства. Встановлено, що ризики у діяльності ПП «Аміго-Тур» зумовлені як зовнішніми (економічними, політичними, ринковими), так і внутрішніми (фінансовими, організаційними, маркетинговими, інформаційними) причинами. Визначено, що їх реалізація може призводити до зниження попиту, фінансових втрат, погіршення якості обслуговування та репутаційних ризиків. Водночас систематизація причин і наслідків ризиків створює основу для їх подальшої оцінки та розробки ефективних заходів мінімізації в системі управління підприємством.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ПОЛІПШЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПП «АМІГО-ТУР»

3.1. Аналіз впливу ризиків на діяльність туристичного підприємства та розробка заходів щодо їх мінімізації

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності туристичного підприємства значною мірою залежить від здатності своєчасно реагувати на ризики та мінімізувати їх негативний вплив. Для ПП «Аміго-Тур», з урахуванням проведеної у розділі 2 ідентифікації та оцінки ризиків, важливим є визначення характеру їх впливу на результати діяльності та обґрунтування практичних заходів щодо їх зниження.

Проведений аналіз свідчить, що найбільш відчутний вплив на діяльність підприємства здійснюють зовнішні ризики, насамперед економічні та політичні. Їх вплив проявляється у зміні попиту на туристичні послуги, нестабільності цін та необхідності швидкої адаптації до нових умов ринку. У зв'язку з цим доцільним є впровадження гнучкої цінової політики, розширення асортименту туристичних продуктів та диверсифікація напрямків діяльності, що дозволить зменшити залежність від окремих ринків.

Політичні та безпекові ризики можуть призводити до скасування турів і втрати клієнтів, що негативно впливає на фінансові результати підприємства. Для їх мінімізації доцільно використовувати альтернативні туристичні напрямки, забезпечувати постійне інформування клієнтів щодо змін умов подорожей, а також впроваджувати механізми страхування ризиків.

Природні та епідеміологічні ризики характеризуються значною непередбачуваністю та можуть суттєво впливати на обсяги реалізації послуг. У цьому випадку ефективними заходами є запровадження гнучких умов бронювання, можливість перенесення турів, а також формування фінансових резервів для покриття можливих втрат.

Конкурентні ризики впливають на позиції підприємства на ринку туристичних послуг та потребують постійного вдосконалення діяльності. З метою їх мінімізації ПП «Аміго-Тур» доцільно підвищувати якість обслуговування, впроваджувати індивідуальний підхід до клієнтів, а також активно використовувати сучасні цифрові інструменти просування.

Внутрішні ризики, зокрема фінансові, організаційні, маркетингові та інформаційні, мають значний вплив на ефективність функціонування підприємства, проте можуть бути контрольовані. Для зниження фінансових ризиків доцільно вдосконалити систему бюджетування, планування грошових потоків і створення резервних фондів.

Організаційні ризики можуть бути мінімізовані шляхом підвищення кваліфікації персоналу, впровадження стандартів обслуговування та оптимізації внутрішніх бізнес-процесів. Це сприятиме підвищенню якості послуг і зміцненню репутації підприємства.

Зниження маркетингових ризиків потребує активізації рекламної діяльності, розвитку онлайн-просування, використання соціальних мереж та сучасних каналів комунікації з клієнтами. Це дозволить підвищити впізнаваність бренду та збільшити обсяги продажів.

Інформаційні ризики, пов'язані з цифровізацією діяльності, потребують впровадження надійних систем захисту даних, регулярного оновлення програмного забезпечення та використання сучасних інформаційних технологій. Це дозволить запобігти втраті інформації та підвищити довіру клієнтів.

Додатково слід підкреслити, що вплив ризиків на діяльність ПП «Аміго-Тур» носить комплексний характер і охоплює фінансові, організаційні, маркетингові та інформаційні аспекти. Ефективність управління ризиками багато в чому залежить від того, наскільки чітко підприємство інтегрує заходи мінімізації у щоденну практику. Наприклад, використання гнучкої цінової політики та диверсифікація турів повинні бути не разовими рішеннями, а постійними інструментами адаптації до змін ринкового попиту.

Важливим є також системне спостереження та моніторинг ризикових факторів. Регулярний аналіз внутрішніх та зовнішніх умов дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози, оцінювати їх масштаб та коригувати заходи мінімізації. Такий підхід забезпечує не лише зниження негативного впливу ризиків, а й підвищення загальної адаптивності підприємства до зовнішніх змін.

Особливу увагу слід приділити взаємозв'язку внутрішніх і зовнішніх ризиків. Наприклад, економічна нестабільність збільшує ймовірність фінансових втрат, що потребує більш ретельного планування грошових потоків і формування резервів. Аналогічно, недостатня ефективність внутрішніх процесів може посилювати конкурентні та маркетингові ризики, знижуючи якість обслуговування та репутацію підприємства.

Отже, результати аналізу свідчать, що вплив ризиків на діяльність ПП «Аміго-Тур» є комплексним і охоплює всі ключові аспекти функціонування підприємства. Запропоновані заходи щодо мінімізації ризиків спрямовані на підвищення фінансової стійкості, конкурентоспроможності та адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища. Їх реалізація створює передумови для формування ефективної системи ризик-менеджменту та забезпечення стабільного розвитку підприємства.

З метою систематизації запропонованих заходів щодо мінімізації потенційних ризиків та підвищення ефективності управління ними на ПП «Аміго-Тур» доцільно узагальнити їх у вигляді табл. 3.1.

Аналіз ризиків та запропоновані заходи щодо їх мінімізації дозволяють сформувати системний підхід до управління ризиками на ПП «Аміго-Тур». Високий рівень ймовірності та впливу економічних і політичних ризиків визначає їх як пріоритетні для контролю та моніторингу, тоді як внутрішні ризики можуть бути ефективно знижені завдяки організаційним, фінансовим та інформаційним заходам.

Впровадження запропонованих заходів сприятиме стабілізації фінансових показників, підвищенню якості обслуговування, зміцненню конкурентних позицій і забезпеченню надійності інформаційних систем.

Таблиця 3.1

Заходи щодо мінімізації ризиків у діяльності ПП «Аміго-Тур»

№ з/п	Вид ризику	Ймовірність виникнення	Прояв впливу на діяльність	Заходи мінімізації	Очікуваний результат впровадження заходів
1	Економічні	Висока	Зниження попиту, нестабільність доходу	Диверсифікація турів, гнучка цінова політика	Стабілізація продажів та фінансових показників
2	Політичні та безпекові	Висока	Скасування турів, втрата клієнтів	Альтернативні напрямки, страхування, інформування клієнтів	Зменшення фінансових втрат і підвищення довіри клієнтів
3	Політичні та епідеміологічні	Середня	Зрив туристичних поїздок, повернення коштів	Зрив туристичних поїздок, зниження попиту	Зниження негативного впливу на операційну діяльність
4	Конкурентні	Висока	Втрата частки ринку	Підвищення якості сервісу, індивідуалізація послуг	Покращення позицій на ринку та утримання клієнтів
5	Фінансові	Середня	Касові розриви, фінансові втрати	Бюджетування, фінансове планування, резерви	Підвищення фінансової стійкості підприємства
6	Організаційні	Середня	Зниження якості обслуговування	Навчання персоналу, стандартизація процесів	Підвищення ефективності внутрішніх процесів
7	Маркетингові	Середня	Низький рівень продажів	Розвиток онлайн-маркетингу	Збільшення клієнтської бази та впізнаваності бренду
8	Інформаційні	Низька	Втрата інформації, збої в роботі систем	Захист даних, оновлення ПЗ, ІТ-безпека	Підвищення надійності інформаційних систем і довіри клієнтів

Джерело: розроблено автором

Такий комплексний підхід забезпечує не лише зменшення негативного впливу ризиків, а й підвищує здатність підприємства швидко адаптуватися до

змін зовнішнього середовища, що є ключовою умовою стабільного розвитку ПП «Аміго-Тур».

Для наочного відображення пріоритетності потенційних ризиків у діяльності ПП «Аміго-Тур» проведено їх класифікацію за ймовірністю виникнення та рівнем впливу на результати діяльності. Такий підхід дозволяє виділити ризики високого пріоритету, на які слід звернути першочергову увагу, та визначити ефективні заходи з їх мінімізації.

Результати аналітичної оцінки потенційних ризиків ПП «Аміго-Тур» наведено в табл. 3.2, де розроблена матриця дозволяє швидко візуалізувати пріоритетність ризиків і визначити, на які з них керівництво підприємства має звернути пріоритетну увагу.

Таблиця 3.2

Матриця розподілу потенційних ризиків ПП «Аміго-Тур» за ймовірністю виникнення та рівнем впливу на діяльність

№ з/п	Вид ризику	Ймовірність виникнення	Вплив	Категорія ризику
1	Економічні	Висока	Високий	Високий
2	Політичні та безпекові	Висока	Високий	Високий
3	Конкурентні	Висока	Середній	Високий
4	Фінансові	Середня	Середній	Середній
5	Організаційні	Середня	Середній	Середній
6	Маркетингові	Середня	Середній	Середній
7	Природні та епідеміологічні	Середня	Високий	Високий
8	Інформаційні	Низька	Середній	Середній

Примітка:

Ймовірність – оцінка імовірності реалізації ризику (низька / середня / висока).

Вплив – ступінь потенційного впливу ризику на діяльність підприємства (низький / середній / високий).

Категорія ризику – інтегральна оцінка, яка враховує одночасно ймовірність та вплив.

Джерело: розроблено автором

Результати аналізу, наведені в табл. 3.2, свідчать про те, що в першу чергу слід зосередити увагу на контролі високих ризиків, які можуть суттєво впливати на фінансові та операційні результати ПП «Аміго-Тур». До цієї категорії належать економічні, політичні та конкурентні ризики. Для їх мінімізації

доцільно впроваджувати заходи, що забезпечують гнучкість діяльності підприємства та підвищують його адаптивність до зовнішніх змін.

Зокрема, для економічних ризиків ефективним є використання диверсифікації турів та гнучкої цінової політики. Політичні та безпекові ризики можна частково компенсувати за рахунок розробки альтернативних напрямків подорожей, страхування турів та оперативного інформування клієнтів про зміни. Конкурентні ризики знижуються підвищенням якості сервісу, індивідуалізацією послуг та активним використанням онлайн-каналів просування.

Отже, першочергові заходи повинні бути спрямовані на ті ризики, які мають одночасно високу ймовірність та значний вплив, оскільки ефективний контроль над ними забезпечує стійкість підприємства і мінімізує потенційні втрати. У табл. 3.1 ризики згруповані з огляду на практичні заходи мінімізації, тоді як у табл. 3.2 ризики класифіковані за ймовірністю виникнення та впливом на діяльність для визначення пріоритетних категорій. Через це деякі види ризиків узагальнені (наприклад, політичні та епідеміологічні), а окремі види (наприклад, конкурентні) виділені для оцінки пріоритетності.

На основі проведеного аналізу впливу ризиків на діяльність ПП «Аміго-Тур» та визначення пріоритетності заходів щодо їх мінімізації, наступним кроком є безпосереднє впровадження розроблених заходів у практичну діяльність підприємства. Практична реалізація цих заходів дозволяє не лише знизити ризиковість окремих процесів, а й підвищити загальну стійкість і ефективність функціонування підприємства.

3.2. Практичні аспекти впровадження заходів з управління ризиками на підприємстві

Незважаючи на сучасний розвиток комплексного підходу до ризик-менеджменту, наявність низки теоретичних досліджень, на сьогодні практичні аспекти управління ризиками все ще розглядаються як окрема складова управлінської діяльності підприємства і не завжди впроваджуються. Фактично,

воно функціонує досить автономно. Часто його сприймають лише як допоміжний елемент, що доповнює основні підсистеми управління.

Проведені дослідження у роботі вказують на те, що відсутність цілісного підходу до управління ризиками, чіткого моніторингу, планування та впровадження в щоденну діяльність туристичних підприємств, може спричинити значні негативні наслідки, зокрема фінансові втрати, погіршення ділової репутації та іміджу, а також зниження рівня конкурентоспроможності в умовах нестабільного ринку та посилення конкуренції [31].

Ефективність запропонованих заходів щодо мінімізації ризиків значною мірою залежить від їх практичної реалізації в системі управління підприємством. Для ПП «Аміго-Тур» важливим є не лише розроблення заходів, але й створення організаційних умов для їх впровадження, що забезпечить зниження рівня ризиковості діяльності та підвищення її стабільності [32].

Першочерговим етапом впровадження системи управління ризиками є визначення відповідальних осіб та розподіл функцій між працівниками підприємства. Зокрема, доцільно покласти функції моніторингу ризиків на керівника або менеджера з туризму, який здійснює постійний аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх процесів. Це дозволить своєчасно виявляти зміни та оперативно реагувати на них.

Важливим практичним аспектом є інтеграція управління ризиками в процес прийняття управлінських рішень. При формуванні туристичних продуктів, виборі партнерів або встановленні цінової політики необхідно враховувати можливі ризики та їх наслідки. Такий підхід сприятиме зниженню ймовірності фінансових втрат та підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Важливим елементом впровадження заходів з управління ризиками є формалізація процедур у вигляді внутрішніх регламентів та стандартів, що визначають порядок ідентифікації, оцінки та реагування на ризики. Ефективність заходів підвищується через використання ключових показників (KPI) для оцінки

результатів, а також завдяки оперативній комунікації з клієнтами, партнерами та персоналом.

Використання сучасних цифрових інструментів дозволяє автоматизувати моніторинг ризиків, систематизувати інформацію та формувати аналітичні звіти. Комплексне поєднання організаційних, фінансових і інформаційних заходів забезпечує системність управління ризиками та підвищує стабільність діяльності підприємства.

З метою мінімізації економічних та фінансових ризиків доцільно впровадити систему фінансового планування, яка включає бюджетування, контроль грошових потоків та формування резервного фонду. Це дозволить уникнути касових розривів та забезпечити фінансову стійкість підприємства.

Практична реалізація заходів щодо зниження політичних і безпекових ризиків передбачає диверсифікацію туристичних напрямків та співпрацю з надійними партнерами. Крім того, важливим є інформування клієнтів щодо можливих змін умов подорожей, що сприяє підвищенню довіри та зниженню репутаційних ризиків.

Для зниження конкурентних ризиків необхідно впроваджувати сучасні підходи до обслуговування клієнтів, зокрема індивідуалізацію послуг, підвищення якості сервісу та використання цифрових каналів комунікації. Активне застосування інтернет-маркетингу та соціальних мереж дозволить розширити клієнтську базу та підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Організаційні заходи повинні бути спрямовані на підвищення ефективності внутрішніх процесів. До них належать розробка стандартів обслуговування, удосконалення внутрішньої комунікації та підвищення кваліфікації персоналу. Це дозволить знизити кількість помилок у роботі та покращити якість надання послуг.

Особливу увагу слід приділити управлінню інформаційними ризиками. Практичні заходи включають використання надійних програмних продуктів, регулярне оновлення програмного забезпечення, резервне копіювання даних та

забезпечення захисту персональної інформації клієнтів. Це сприятиме підвищенню безпеки інформаційних систем і довіри клієнтів до підприємства.

Крім того, важливим елементом є регулярне відстеження, системний контроль, оперативний аналіз реалізації заходів з управління ризиками.

Для впровадження заходів з управління ризиками на ПП «Аміго-Тур» доцільно скласти план із визначенням конкретних дій, відповідальних осіб, термінів виконання та очікуваних результатів. Такий підхід дозволяє забезпечити системність управління ризиками та контроль за їх реалізацією (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

План впровадження заходів з управління ризиками на ПП «Аміго-Тур»

№ з/п	Захід	Відповідальний	Термін	Результат
1	Диверсифікація турів	Керівник, менеджер	Постійно	Зниження залежності від ринків
2	Гнучка цінова політика	Керівник	Постійно	Стабілізація попиту
3	Альтернативні напрямки	Менеджер	3–6 міс	Зниження політичних ризиків
4	Фінансове планування	Керівник, бухгалтер	1–3 міс.	Фінансова стабільність
5	Фінансовий резерв	Керівник, бухгалтер	3–6 міс.	Покриття втрат
6	Навчання персоналу	Керівник	Постійно	Підвищення якості сервісу
7	Онлайн-маркетинг	Менеджер	Постійно	Зростання продажів
8	Захист даних	ІТ/керівник	Постійно	Інформаційна безпека

Джерело: розроблено автором

Запропонований у табл. 3.3 план заходів дозволяє систематизувати управління ризиками та забезпечити контроль за їх реалізацією, що сприяє підвищенню стабільності діяльності підприємства. Однак ефективність цих заходів значною мірою залежить від їхнього комплексного впровадження та постійного моніторингу.

Важливим практичним аспектом є систематичне відстеження результатів реалізації заходів. Для цього рекомендується створити внутрішню базу даних або електронний журнал, де будуть фіксуватися всі зміни, пов'язані з ризиковими подіями та реалізацією запланованих заходів. Це дозволяє аналізувати тенденції, визначати прогалини та своєчасно коригувати дії.

Ще одним ключовим елементом є системна взаємодія між структурними підрозділами. Наприклад, фінансовий відділ разом із менеджером із туризму має забезпечувати моніторинг фінансових ризиків і аналізувати результати гнучкої цінової політики. Одночасно маркетинговий відділ відповідає за онлайн-просування та розвиток альтернативних напрямків, а ІТ-відділ – за захист даних та безперебійну роботу інформаційних систем. Такий підхід забезпечує ефективне розподілення функцій і зменшує ймовірність виникнення помилок або дублювання дій.

Не менш важливим є регулярне навчання персоналу, що відповідає за реалізацію заходів. Підвищення кваліфікації дозволяє працівникам своєчасно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, використовувати сучасні методи управління ризиками та підтримувати високий рівень обслуговування клієнтів.

Для підвищення ефективності управлінських рішень доцільно застосовувати підхід безперервного вдосконалення. Він передбачає періодичну оцінку результатів, аналіз причин відхилень від плану, внесення коректив у заходи та адаптацію їх до поточних умов ринку. Це забезпечує стійкість підприємства навіть у випадку непередбачуваних зовнішніх змін.

Крім того, варто підкреслити роль інформаційного забезпечення управління ризиками. Надійна система збору та обробки інформації дозволяє приймати обґрунтовані рішення, своєчасно реагувати на загрози та оптимізувати використання ресурсів. До таких заходів належить регулярне оновлення баз даних, використання сучасних аналітичних інструментів і застосування цифрових технологій для прогнозування ризиків.

Завдяки комплексній реалізації заходів із табл. 3.3, ПП «Аміго-Тур» отримує не лише зниження ризиковості окремих процесів, а й підвищення

загальної стійкості підприємства. Кожний етап – від планування до моніторингу та адаптації заходів – формує цілісну систему управління ризиками, що забезпечує стабільний розвиток і конкурентні переваги на туристичному ринку.

Після формування та практичної реалізації заходів з управління ризиками, наступним важливим етапом є оцінка їх ефективності та впливу на загальний рівень ризику підприємства.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів в управлінні ризиками

Оцінка ефективності заходів з управління ризиками є завершальним етапом і водночас одним із ключових елементів системи ризик-менеджменту підприємства. Саме на цьому етапі визначається, наскільки впроваджені заходи здатні зменшити ймовірність виникнення ризикових подій, а також обмежити їхній негативний вплив на фінансово-господарську діяльність підприємства [33]. Крім того, оцінка ефективності дозволяє встановити доцільність застосування окремих інструментів управління ризиками та визначити напрями їх подальшого вдосконалення.

Для ПП «Аміго-Тур» оцінка ефективності запропонованих заходів здійснюється із застосуванням кількісного підходу, що базується на визначенні інтегрального рівня ризику до та після впровадження відповідних управлінських рішень. Такий підхід забезпечує об'єктивність оцінювання та дозволяє порівнювати ефективність різних заходів між собою. Крім того, він створює основу для обґрунтованого вибору найбільш доцільних управлінських рішень з урахуванням їхнього впливу на загальний рівень ризику.

Відповідно до вимог стандарту ДСТУ ISO 31000:2018 оцінка ефективності повинна бути інтегрована в систему управління підприємства, охоплювати всі суттєві ризики та взаємозв'язки між ними, забезпечувати прозорість та доступність інформації для керівництва, проводитися регулярно з урахуванням

змін зовнішнього та внутрішнього середовища і використовуватися для постійного вдосконалення системи управління ризиками [33].

Оцінка ризиків процесів та їх актуалізація має здійснюватися керівниками відповідних структурних підрозділів щорічно, а також у разі змін у самих процесах системи управління якістю туристичного підприємства. Регулярна переоцінка ризиків забезпечує своєчасне виявлення потенційних загроз та підтримує ефективність управлінських рішень

Актуалізація ризиків проводиться у разі будь-яких змін, що можуть вплинути на процеси системи управління якістю, таких як зміни законодавчих або нормативних вимог, модифікація структури процесів, впровадження нового обладнання чи технологій, використання нових ресурсів, виявлення значних відхилень або раніше не врахованих ризиків під час аудитів, а також зміна методики оцінки ризиків, що впливає на точність визначення ймовірності та наслідків ризикових подій [34].

Проведення регулярної оцінки та актуалізації ризиків дозволяє підтримувати контроль за процесами, підвищувати ефективність управлінських рішень і забезпечувати безперервне вдосконалення діяльності підприємства.

Інтегральний ризик після впровадження заходу визначається на основі поєднання ймовірності настання ризику та сили його впливу з урахуванням ефективності заходів за методикою [35; 36]:

$$R_1 = (P_0 \times (1 - E_P)) \times (I_0 \times (1 - E_I)) \quad (3.1)$$

де:

P_0 – ймовірність реалізації ризику до заходу (числово: низька – 0,3, середня – 0,5, висока – 0,7);

I_0 – вплив ризику до заходу (числово: низький – 0,3, середній – 0,5, високий – 0,7);

E_P і E_I – ефект заходу на ймовірність та вплив ризику (у відсотках, переведено в десяткові значення).

Застосування наведеної формули дозволяє комплексно оцінити зміну рівня ризику після впровадження заходів, враховуючи як зниження ймовірності

виникнення ризикових подій, так і зменшення їх можливих наслідків. Це забезпечує більш повне уявлення про ефективність управлінських рішень у сфері ризик-менеджменту.

Результати проведених розрахунків наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Розрахунки ефективності заходів з управління ризиками ПП «Аміго-Тур»

№ з/п	Захід	Пов'язаний ризик	P_0	I_0	Ефект Р/І, %	R_1	Категорія ризику
1	Диверсифікація турів	Економічні, політичні	0,7	0,7	50/50	0,1225	Низький
2	Гнучка цінова політика	Економічні	0,7	0,7	40/40	0,1764	Середній
3	Альтернативні напрямки	Політичні	0,7	0,7	60/60	0,0784	Низький
4	Фінансове планування	Фінансові	0,5	0,5	30/30	0,1225	Низький
5	Резервний фонд	Фінансові, організаційні	0,5	0,5	30/30	0,1225	Низький
6	Навчання персоналу	Організаційні, маркетингові	0,5	0,5	40/40	0,09	Низький
7	Онлайн-маркетинг	Конкурентні, маркетингові	0,7	0,5	50/50	0,0875	Низький
8	Захист даних	Інформаційні	0,3	0,5	50/50	0,0375	Низький

Примітка:

$R_1 < 0,1$ – низький ризик

$R_1 0,1-0,2$ – середній ризик

$R_1 > 0,2$ – високий ризик

Джерело: розраховано автором на основі [35; 36]

Аналіз отриманих результатів свідчить, що запропоновані заходи мають різний рівень ефективності щодо зниження інтегрального ризику. Найбільш значний ефект спостерігається від впровадження таких заходів, як диверсифікація туристичних продуктів, розвиток альтернативних напрямків та використання онлайн-маркетингу. Це пояснюється тим, що зазначені заходи одночасно впливають як на ймовірність виникнення ризиків, так і на масштаб їхніх наслідків.

Заходи внутрішнього характеру, такі як формування резервного фонду, підвищення кваліфікації персоналу та захист інформації, хоча й менш ефективні

у прямому зниженні інтегрального ризику, зміцнюють внутрішню стійкість підприємства та забезпечують стабільність його функціонування в довгостроковій перспективі.

Крім того, результати оцінки ефективності підтверджують доцільність застосування комплексного підходу до управління ризиками. Поєднання різних заходів дозволяє досягти більшого ефекту завдяки їх взаємодоповнювальному впливу, що забезпечує більш суттєве зниження загального рівня ризику.

Отже, проведена оцінка ефективності свідчить про практичну доцільність запропонованих заходів для ПП «Аміго-Тур» та їх позитивний вплив на підвищення фінансової стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності підприємства. Реалізація цих заходів сприятиме зниженню негативного впливу ризиків і забезпечить стабільний розвиток підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Висновки до Розділу 3.

1. Аналіз показав, що діяльність ПП «Аміго-Тур» підпадає під вплив комплексних ризиків як зовнішнього, так і внутрішнього характеру. Найбільш критичними є економічні, політичні та конкурентні фактори, які здатні значно впливати на фінансові та операційні результати. Запропоновані заходи мінімізації дозволяють підвищити фінансову стійкість, адаптивність до змін ринку, якість обслуговування та надійність інформаційних систем. Системний моніторинг ризиків і своєчасне коригування заходів створюють основу для ефективного управління ризиками та стабільного розвитку підприємства.

2. Практичні аспекти впровадження заходів з управління ризиками на підприємстві доводять, що ефективність ризик-менеджменту значною мірою залежить від системного підходу, чіткого розподілу відповідальності та інтеграції заходів у щоденну діяльність. Запропонований план реалізації заходів дозволяє знизити ризиковість окремих процесів, підвищити фінансову стабільність, конкурентоспроможність та стійкість ПП «Аміго-Тур». Ключовими умовами успішного впровадження є постійний моніторинг, оцінка результатів,

взаємодія структурних підрозділів, навчання персоналу та ефективне інформаційне забезпечення. Таким чином, практична реалізація заходів формує цілісну систему управління ризиками, що забезпечує стабільний розвиток підприємства та мінімізацію негативних наслідків ризикових подій.

3. Оцінка ефективності запропонованих заходів з управління ризиками показала, що застосування комплексного підходу дозволяє значно знизити інтегральний рівень ризику для ПП «Аміго-Тур». Найбільший ефект досягається за рахунок заходів, що одночасно впливають на ймовірність виникнення ризиків та масштаби їхніх наслідків, тоді як внутрішні заходи зміцнюють стабільність і стійкість підприємства. Регулярна оцінка та актуалізація ризиків забезпечують своєчасне виявлення потенційних загроз, підвищують ефективність управлінських рішень і сприяють безперервному вдосконаленню системи ризик-менеджменту, що гарантує стабільний розвиток підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ

1. Розкрито сутність та класифікацію ризиків у туристичній діяльності, які є невід’ємною складовою функціонування підприємств і визначаються високою динамічністю ринку, впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, а також специфікою взаємодії з клієнтами та дестинаціями. Їх системне вивчення та класифікація дозволяють структурувати потенційні загрози за походженням і характером впливу, підвищують наочність аналізу та створюють основу для розробки ефективних заходів управління, що сприяють мінімізації негативних наслідків та забезпеченню стабільності туристичного підприємства.

2. Висвітлено особливості управління ризиками на підприємствах туристичної галузі, до яких віднесено комплексність підходів, превентивність, інтеграцію кількісних та якісних методів оцінки, врахування зовнішніх і внутрішніх факторів, цифрових ризиків і поведінкових аспектів споживачів. Таке управління дозволяє підприємствам гнучко реагувати на зміни ринку, забезпечувати стійкість бізнесу та ефективність стратегічних рішень.

3. Розглянуто методи й інструменти оцінки та мінімізації ризиків у туризмі, що включають як якісні, так і кількісні підходи, цифрові та організаційні інструменти, страхові механізми та практичні заходи. Їх комплексне застосування дозволяє своєчасно виявляти ризики, оцінювати їхній вплив і визначати пріоритетні напрями реагування, що підвищує ефективність управління ризиками та знижує негативні наслідки для підприємства.

4. Приватне підприємство «Аміго-Тур» є стабільним і досвідченим суб’єктом туристичного ринку Одеси, що понад 18 років надає широкий спектр послуг для внутрішніх та міжнародних подорожей. Компанія поєднує класичні агентські сервіси з сучасними цифровими рішеннями, забезпечуючи індивідуальний підхід до клієнтів, оперативність обслуговування та високу якість послуг. Аналіз конкурентного середовища показав, що діяльність «Аміго-Тур» відбувається на висококонкурентному ринку, де присутні великі мережеві оператори, локальні агентства та онлайн-платформи. Це зумовлює необхідність

постійного вдосконалення послуг, підвищення гнучкості пропозицій та використання сучасних цифрових інструментів.

5. Проаналізовано внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства, що дозволило виявити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози ПП «Аміго-Тур». Системний аналіз показав, що гнучкість прийняття рішень, партнерські зв'язки та індивідуальний підхід до клієнтів забезпечують конкурентні переваги, тоді як обмежені фінансові ресурси та залежність від партнерів формують внутрішні обмеження, що потребують врахування у заходах управління ризиками.

6. Проведений аналіз діяльності ПП «Аміго-Тур» дозволив ідентифікувати основні види ризиків, що впливають на функціонування підприємства. Встановлено, що ризики у діяльності ПП «Аміго-Тур» зумовлені як зовнішніми (економічними, політичними, ринковими), так і внутрішніми (фінансовими, організаційними, маркетинговими, інформаційними) причинами. Визначено, що їх реалізація може призводити до зниження попиту, фінансових втрат, погіршення якості обслуговування та репутаційних ризиків. Водночас систематизація причин і наслідків ризиків створює основу для їх подальшої оцінки та розробки ефективних заходів мінімізації в системі управління підприємством.

7. Аналіз показав, що діяльність ПП «Аміго-Тур» підпадає під вплив комплексних ризиків як зовнішнього, так і внутрішнього характеру. Найбільш критичними є економічні, політичні та конкурентні фактори, які здатні значно впливати на фінансові та операційні результати. Запропоновані заходи мінімізації дозволяють підвищити фінансову стійкість, адаптивність до змін ринку, якість обслуговування та надійність інформаційних систем. Системний моніторинг ризиків і своєчасне коригування заходів створюють основу для ефективного управління ризиками та стабільного розвитку підприємства.

8. Практичні аспекти впровадження заходів з управління ризиками на підприємстві доводять, що ефективність ризик-менеджменту значною мірою залежить від системного підходу, чіткого розподілу відповідальності та

інтеграції заходів у щоденну діяльність. Запропонований план реалізації заходів дозволяє знизити ризиковість окремих процесів, підвищити фінансову стабільність, конкурентоспроможність та стійкість ПП «Аміго-Тур». Ключовими умовами успішного впровадження є постійний моніторинг, оцінка результатів, взаємодія структурних підрозділів, навчання персоналу та ефективне інформаційне забезпечення. Таким чином, практична реалізація заходів формує цілісну систему управління ризиками, що забезпечує стабільний розвиток підприємства та мінімізацію негативних наслідків ризикових подій.

9. Оцінка ефективності запропонованих заходів з управління ризиками показала, що застосування комплексного підходу дозволяє значно знизити інтегральний рівень ризику для ПП «Аміго-Тур». Найбільший ефект досягається за рахунок заходів, що одночасно впливають на ймовірність виникнення ризиків та масштаби їхніх наслідків, тоді як внутрішні заходи зміцнюють стабільність і стійкість підприємства. Регулярна оцінка та актуалізація ризиків забезпечують своєчасне виявлення потенційних загроз, підвищують ефективність управлінських рішень і сприяють безперервному вдосконаленню системи ризик-менеджменту, що гарантує стабільний розвиток підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ленко, І. Дослідження системи управління ризиками туристичних підприємств: статистичний аспект. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-27>
2. Інформаційна безпека в smart-туризмі: управління ризиками, маркетингові стратегії, перспективи // Руденко М. та ін. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 2. С. 351–359.
3. Ленко, І. Удосконалення системи управління ризиками діяльності туристичних підприємств. *Вісник Національного технічного університету "ХПИ"*. 2023. Вип.2. С. 55–58. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.2.55>
4. Ярмола К.М., Чухрай Н.І. Ризик: сутність поняття та класифікація в туристичній індустрії. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку* 2023. Вип. 2(9). С. 160–170.
5. Зеленська О., Кривинчук В., Журавель А. Особливості формування ризиків у діяльності туристичних підприємств. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. Вип. 1(37). С. 90–99.
6. Миронов Ю. Б., Сватюк О. Р. Теоретико-методологічні підходи до управління ризиками підприємств індустрії туризму та дозвілля. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2023. № 73. С. 86–92.
7. Бабко Н. Ефективний ризик-менеджмент як стратегічний інструмент для сталого розвитку підприємств туристичної індустрії. *Сучасні технології комерційної діяльності і логістики* : зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 3 лист. 2023 р., м. Київ. Київ : КНЕУ, 2023. С. 150–151.
8. Овдіюк О. М., Ткачук О. В. Управління ризиком в підприємницькій діяльності туристичної індустрії. *Ефективна економіка*. 2024. №8. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.68>
9. Нікітенко К. С. Дослідження наукових підходів до формування дефініції “менеджмент безпеки туризму”. *Таврійський науковий вісник*. 2025. № 22. DOI: 10.32782/2708-0366/2024.22.37.

10. Насад Н. В., Сало А. Я. Методологічні підходи до управління ризиками. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. №1(44). С. 78–81.
11. Савітська О. П., Савітська, Н. В. Оцінювання рівня ризику туристичної діяльності регіонів України статистичними методами. *Scientific Bulletin of UNFU*. 2018. 28(4), С. 102-107.
12. Козубова Н., Прокопішина О. Фінансове забезпечення ризик-менеджменту підприємств туристичного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип.72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-167>
13. Чернишев В. Г., Шинкаренко В. М., Шинкаренко Л. В. Оцінка ризиків у туризмі за допомогою математичних методів. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 12. С. 177–181.
14. Роїк О., Лущик М. Розвиток туристичної сфери України в умовах підвищених епідемічних ризиків. *Економіка та суспільство*. 2020. Вип. 22. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-9>.
15. Банева І., Піюренко І. Ризик-менеджмент в організації діяльності готельно-ресторанного бізнесу. *Development Service Industry Management*. 2024. Вип. 2 С. 56–64.
16. Mert Ural. Risk management for sustainable tourism. *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation* 2016. №7(1) P. 63-71.
17. ПП Аміго-Тур. You Control. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/34445172/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 15.03.2026).
18. Вселяє довіру до бізнесу. *E-data*. URL: edata.business+1 (дата звернення: 15.03.2026).
19. Аміго-Тур. Офіційний сайт. URL: <https://www.amigotour.com.ua/> (дата звернення: 15.03.2026).
20. Tez Tour Ukraine. Офіційний сайт. URL: <https://www.teztour.ua/index.ua.html> (дата звернення: 05.11.2025).
21. Coral Travel Ukraine. Офіційний сайт. URL: <https://www.coraltravel.ua> (дата звернення: 05.11.2025).

22. Join UP! Туроператор. Офіційний сайт. URL: <https://www.joinup.ua> (дата звернення: 05.11.2025).
23. ТурКлуб Одеса. Локальне турагентство. Інформація про послуги та напрямки. URL: <https://locator.in.ua/odesa/turklub/> (дата звернення: 05.11.2025).
24. Tripway. Офіційний сайт. URL: <https://tripway.in.ua/ua/> (дата звернення: 05.11.2025).
25. Tickets.ua. Офіційний сайт. URL: <https://www.tickets.ua> (дата звернення: 05.11.2025).
26. Booking.com. Офіційний сайт. URL: <https://www.booking.com> (дата звернення: 05.11.2025).
27. Гільдія туристичних агентств України. Статистичний звіт про туристичну діяльність. URL: https://ukrstat.gov.ua/metaopus/2022/2_03_12_03_2022.htm (дата звернення: 05.11.2025).
28. Яременко О. Інтегроване управління міжнародними ризиками в корпораціях: стандарти, моделі та механізми корпоративної стійкості. *Сталий розвиток економіки*. 2025. №5(56). DOI: [10.32782/2308-1988/2025-56-72](https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-72).
29. Сосновська О., Деденко Л. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. №1(3). С. 70–79.
30. Траченко Л. А. Ризик-менеджмент як інструмент успішного управління діяльністю у сфері морського транспорту. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. 2025. № 83. С.54-60.
31. Балдинюк В. М. Ризик-менеджмент як інструмент управління діяльності суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*. 2023. №55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2861/2785> (дата звернення: 23.03.2026).
32. Грабовська І. Управління підприємством в умовах невизначеності та кризи. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 6. С. 105-111.

33. ДСТУ ISO 31000:2018 Менеджмент ризиків. Принципи та настанови; [Чинний від 2019-01-01]. Вид. офіц. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2019. 32 с.
34. Траченко Л. А. Оцінювання ризиків у системах управління якістю підприємств сфери інжинірингових послуг. *Вісник Запорізького національного університету*. 2018. № 3 (39). С. 17–23.
35. Коваленко В. В. Ризики в системі економічної безпеки підприємства та засоби їх нейтралізації. *Вчені записки університету "КРОК"*. 2018. Вип. 3. С. 175-180.
36. Гопкін П. Основи управління ризиками: розуміння, оцінка та впровадження ефективного управління ризиками. Лондон: Kogan Page Publishers. 2018. URL: <https://books.google.co.uk/books?hl=en&lr=&id=bzFiDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=16.%09Гопкін> (дата звернення: 24.03.2026).
37. Сосновська О. О., Деденко Л. В. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2019. №1(3). С. 70-79.
38. Іванов А. М. Моделювання ефективності діяльності підприємств туристично-рекреаційного комплексу України. *Modern Economics*. 2024. №47. С.33–38.
39. Жадан Т.А. Теоретико-методичні та прикладні аспекти використання методів прогнозування у процесі управління ризиками готельно-ресторанного бізнесу. *Інфраструктура ринку*. 2017. Вип. 12. С. 43–48.
40. Музиченко-Козловська О. М., Паньків Ю. Методика оцінювання ефективності впровадження ресурсоощадних заходів у туристичній сфері. *Acta Academiae Beregsasiensis*. 2025. С. 184–203.



Метадані

ДОКУМЕНТ

Заголовок

Бикова_С_А_Управління_ризиками_в_діяльності_туристичних_підприємств

Автор

Бикова

Науковий керівник / Експерт

**професор Вікторія Олександрівна
Однолько**

ІД документу

334128033

ОРГАНІЗАЦІЯ

Назва організації

Odesa National Maritime University

підрозділ

Підприємництво та туризм

ЗВІТ

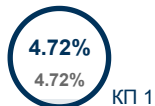
Дата звіту

6/1/2026

Дата редагування

Обсяг знайдених подібностей

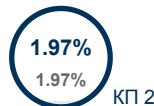
Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

12725

Кількість слів



КЦ

108481

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		1
Інтервали		0
Мікропробіли		0
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		16

Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

Колір тексту

#	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
---	--	---

1	Диплом_Новіков 12/16/2025 Odesa National Maritime University (Підприємництво та туризм)	109 (0.86 %)
2	Голубева_Катерина_Олександрівна_Удосконалення_дизайнерських_рішень 5/17/2026 Odesa National Maritime University (Підприємництво та туризм)	41 (0.32 %)
3	http://oneu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/10/MV_bakalavr_kaf.-EPtaUB.pdf	40 (0.31 %)
4	Голубева_Катерина_Олександрівна_Удосконалення_дизайнерських_рішень 5/17/2026 Odesa National Maritime University (Підприємництво та туризм)	33 (0.26 %)
5	Диплом_Новіков 12/16/2025 Odesa National Maritime University (Підприємництво та туризм)	28 (0.22 %)
6	Диплом_Новіков 12/16/2025 Odesa National Maritime University (Підприємництво та туризм)	21 (0.17 %)
7	Голубева_Катерина_Олександрівна_Удосконалення_дизайнерських_рішень 5/17/2026 Odesa National Maritime University (Підприємництво та туризм)	17 (0.13 %)
8	http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10321/2/%D0%AE%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%94.%D0%A0.%20%D0%A0%D0%B5%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%82.pdf	16 (0.13 %)
9	Диплом_Новіков 12/16/2025 Odesa National Maritime University (Підприємництво та туризм)	14 (0.11 %)
10	Позиціювання товару на ринку 3/21/2026 Optima professional college LLC (Optima professional college LLC)	13 (0.1 %)

Домашня база даних (2.73 %)



#	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
---	-----------	---

1	Диплом_Новіков 12/16/2025 Odesa National Maritime University (Підприємництво та туризм)	222 (11) (1.74 %)
2	Голубева_Катерина_Олександрівна_Удосконалення_дизайнерських_рішень 5/17/2026 Odesa National Maritime University (Підприємництво та туризм)	111 (6) (0.87 %)
3	Лейман_Аліна_Олександрівна_Удосконалення_системи_лояльності_для 5/19/2026 Odesa National Maritime University (Підприємництво та туризм)	14 (2) (0.11 %)

Програма обміну базами даних (0.97 %)



#	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
---	-----------	---

4	24IvanovV.pdf 5/14/2024 Odessa National Economic University (Odessa National Economic University)	19 (2) (0.15 %)
5	PLAG_075_Zakharchenko_Anastasiia_Oleksandrivna_ma2026 2/10/2026 National University of Food Technologies (Кафедра маркетингу)	17 (3) (0.13 %)
6	Ворочек А.С. 4/20/2026 Interregional Academy of Personnel Management (Одеський інститут)	15 (3) (0.12 %)
7	Позиціювання товару на ринку 3/21/2026 Optima professional college LLC (Optima professional college LLC)	13 (1) (0.1 %)
8	диплом_Тютя 3/5/2025 Interregional Academy of Personnel Management (Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу)	12 (1) (0.09 %)
9	Макар Роїк СРЕ 4/21/2026 Publishing House "Helvetica" (Видавничий дім "Гельветика")	12 (2) (0.09 %)
10	«Розробка плану маркетингової діяльності підприємства» 12/8/2024 Kharkiv National University of Economics named after S.Kuznets (KNUE) (KNUE)	10 (1) (0.08 %)
11	«Концепція безпеки сучасних готелів» 6/26/2025 The Kyiv Applied College of Tourism and Hospitality (The Kyiv Applied College of Tourism and Hospitality)	10 (1) (0.08 %)
12	РИЗИКИ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ШЛЯХИ ЇХ ЗНИЖЕННЯ 5/23/2024 Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv (Кафедра туризму)	9 (1) (0.07 %)
13	Диплом для печати.docx 5/14/2024 Odessa National Economic University (Odessa National Economic University)	6 (1) (0.05 %)

Інтернет (1.03 %)



#	ДЖЕРЕЛО URL	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
14	http://oneu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/10/MV_bakalavr_kaf.-EPtaUB.pdf	53 (3) (0.42 %)
15	http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10321/2/%D0%AE%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%94.%D0%A0.%20%D0%A0%D0%B5%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%82.pdf	27 (2) (0.21 %)
16	https://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/35467/1/%D0%9F%D1%96%D0%B4%D0%BF%D0%B8%D1%81%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B9%202024_%D0%A4%D0%86%D0%9A%D0%BC-23_%D0%AF%D0%B3%D0%BC%D1%83%D1%80%20%D0%AF.%D0%A1..pdf	13 (1) (0.1 %)
17	http://dspace.oneu.edu.ua/bitstream/123456789/14823/1/%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D1%82.%20%D1%80%D0%B5%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%82.pdf	12 (1) (0.09 %)
18	http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/17894/2/Yakhimovich2024.pdf	11 (1) (0.09 %)
19	https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/04/MAHISTERSKA_metodychka-BSB.pdf	8 (1) (0.06 %)

20

http://dspace.oneu.edu.ua/bitstream/123456789/16205/1/%D0%86%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D1%80%D0%B5%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%82.pdf

7 (1) (0.06 %)



Список прийнятих фрагментів

#

ЗМІСТ

КІЛЬКІСТЬ ОДНАКОВИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)