

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну  
Кафедра управління та смарт-інновацій

***Кваліфікаційна робота***

На тему:

**«Ризик-менеджмент у туризмі»**

Виконала: студентка групи: БМТБ-1-19

Спеціальності: 073 Менеджмент

Освітньої програми: Туристичний бізнес

Ольга МОРОЗОВА

Керівник: к.е.н., доцент Світлана БОНДАРЕНКО

**Київ-2023**

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

**Факультет управління та бізнес-дизайну**

**Кафедра управління та смарт-інновацій**

**Спеціальність 073 «Менеджмент»**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри УСІ**

\_\_\_\_\_ проф. Касич А.О

01 червня 2023 року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

**Морозовій Ользі**

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Ризик-менеджмент у туризмі.
2. Науковий керівник роботи Бондаренко Світлана Михайлівна, к.е.н., доцент  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)  
затверджені наказом вищого навчального закладу від 08.11. 2022 року № 224-уч
3. Строк подання студентом роботи 01 червня 2023 р.
4. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти України, статистичні щорічники, підручники, посібники, монографії, фахові наукові видання, словники, дані фінансової та нефінансової звітності, комплекс економічних показників, організаційна структура управління.

---

Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні основи ризик-менеджменту туристичного підприємства.

1.1. Поняття, класифікація та джерела ризиків діяльності туристичного підприємства. 1.2. Система ризик-менеджменту у туризмі. Розділ 2. Дослідження результатів діяльності туристичного підприємства в умовах кризи. 2.1. Оцінка глобальних та регіональних ризиків розвитку туристичної галузі. 2.2. Аналіз фінансових результатів діяльності компанії TUI. 2.3. Дослідження системи ризик-менеджменту компанії TUI.

Розділ 3. Удосконалення системи ризик-менеджменту на туристичному підприємстві. 3.1. Обґрунтування заходів щодо удосконалення системи ризик-менеджменту підприємства. 3.2. Напрями підвищення рівня ризик-стійкості підприємства.

## 5. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Бондаренко С.М., доцент		
Розділ 1	Бондаренко С.М., доцент		
Розділ 2	Бондаренко С.М., доцент		
Розділ 3	Бондаренко С.М., доцент		
Висновки	Бондаренко С.М., доцент		

6. Дата видачі завдання 08.11.2022 р.**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів випускної роботи	Терміни виконання етапів	Примітка про виконання
1	Вступ	01.03 – 20.03.2023	виконано
2	Розділ 1. Теоретичні основи ризик-менеджменту туристичного підприємства	21.03- 15.04.2023	виконано
3	Розділ 2. Дослідження результатів діяльності туристичного підприємства в умовах кризи	16.04-31.04.2023	виконано
4	Розділ 3. Удосконалення системи ризик-менеджменту на туристичному підприємстві	02.05 – 26.05.2023	виконано
5	Висновки	02.05 – 26.05.2023	виконано
6	Оформлення бакалаврської роботи (чистовий варіант)	27.05 – 30.05.2023	виконано
7	Здача бакалаврської роботи на кафедрі для рецензування (за 10 днів до захисту)	до 01.06.2023	виконано
8	Перевірка кваліфікаційної роботи на наявність текстових співпадінь та помилок (за 10 днів до захисту)	до 01.06.2023	виконано
9	Подання випускної роботи на затвердження завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)	до 05.06.2023	виконано

Студент

\_\_\_\_\_

(підпис)

Ольга МОРОЗОВА

\_\_\_\_\_

(ініціали та прізвище)

Науковий керівник  
роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

Світлана БОНДАРЕНКО

\_\_\_\_\_

(ініціали та прізвище)

Гарант освітньої  
програми

\_\_\_\_\_

(підпис)

Тетяна ЦАЛКО

\_\_\_\_\_

(ініціали та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

**Морозова О. Ризик-менеджмент у туризмі. – Рукопис. Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 – «Менеджмент». Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2023 рік.**

Кваліфікаційну роботу присвячено питанням формування системи ризик-менеджменту туристичного підприємства. Вивчено поняття, класифікація та джерела ризиків діяльності туристичного підприємства. Досліджено результати діяльності туристичного підприємства в умовах кризи. Обґрунтовано заходи щодо удосконалення системи ризик-менеджменту підприємства. Визначено напрями підвищення рівня ризик-стійкості підприємства.

*Ключові слова: ризик-менеджмент, туристичне підприємство, управління, глобальні ризики, ризик-стійкість, криза.*

## ABSTRACT

**Morozova O. Risk management in tourism. - Manuscript. Qualifying work on specialty 073 - "Management". Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv, 2023.**

The final thesis is devoted to the formation of a system of risk management of a tourist enterprise. The concepts, classification and sources of risks of the tourism enterprise were studied. The results of the activity of the tourist enterprise in the conditions of the crisis were studied. Measures to improve the enterprise's risk management system are substantiated. The directions for increasing the level of risk-sustainability of the enterprise have been determined.

*Key words: risk management, tourist enterprise, management, global risks, risk resilience, crisis.*

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Поняття, класифікація та джерела ризиків діяльності туристичного підприємства	7
1.2. Система ризик-менеджменту у туризмі	12
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ	24
2.1. Оцінка глобальних та регіональних ризиків розвитку туристичної галузі	24
2.2. Аналіз фінансових результатів діяльності компанії TUI	35
2.3. Дослідження системи ризик-менеджменту компанії TUI	42
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ	48
3.1. Обґрунтування заходів щодо удосконалення системи ризик-менеджменту підприємства	48
3.2. Напрями підвищення рівня ризик-стійкості підприємства	52
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

*Актуальність дослідження.* Туризм зараз – це потужна та значна світова економічна галузь, яка стала основою економіки деяких слаборозвинених країн та й тих, що стабільно розвиваються. Стрімкий, успішний розвиток туристичної індустрії позитивно впливає на такі ключові сектори економіки, як транспорт, зв'язок, торгівля, будівництво, виробництво промислових і продовольчих товарів тощо. Розвиток сфери туризму є необхідним процесом, що сприяє появленню нових засобів передачі інформації, розширенню підготовки висококваліфікованих спеціалістів, покращенню якості медичного обслуговування.

Ризики мають місце протягом усього процесу виробництва туристичних послуг. Тому для збереження досягнутого та планомірного розвитку туристичного бізнесу потрібно своєчасно розпізнавати та реагувати на ознаки і прояви ризику. Туристична індустрія потребує підвищеної уваги, тому що вона є однією з наймолодших, але й водночас найважливіших сфер соціально-економічної діяльності. Тому поглиблене дослідження ризиків в туризмі є дуже актуальним на сьогодні

Ризики впливають на економічний розвиток туристичної індустрії і можуть досить істотно обмежувати рівень туристичної активності. Розробка системи внутрішніх і зовнішніх факторів, а також організаційно-економічного механізму управління ризиками дозволяє ефективно вирішувати багато проблем господарської діяльності туристичних підприємств.

Система раннього запобігання та реагування – це особлива інформаційна система, за допомогою якої керівництво підприємства отримує інформацію стосовно потенційної загрози діяльності, яка може насуватися як із зовнішнього, так із внутрішнього середовища.

Ефективне антикризове управління (ризик-менеджмент) починається з адекватної оцінки потенційної загрози й передбачення розмірів її шкоди та

впливу. Ці передбачення надають можливість вчасно виробити відповідні рішення для подальших дій.

Відповідно тема дослідження є актуальною і існує реальна потреба дослідження системи ризик-менеджменту, що визначає мету та завдання даної кваліфікаційної роботи.

**Метою кваліфікаційної роботи бакалавра** є дослідження теоретичних основ та практичних заходів щодо організаційного забезпечення ризик-менеджменту туристичного підприємства.

Для досягнення мети у роботі будуть вирішуватись **завдання:**

- розкрити поняття, класифікація та джерела ризиків діяльності туристичного підприємства;
- визначити особливості системи ризик-менеджменту у туризмі;
- провести дослідження результатів діяльності туристичного підприємства в умовах кризи;
- оцінити глобальні та регіональні ризики розвитку туристичної галузі;
- проаналізувати фінансових результатів та ефективність системи ризик-менеджменту компанії;
- обґрунтувати напрями підвищення рівня ризик-стійкості підприємства.

**Предметом** є процеси формування та функціонування системи ризик-менеджменту туристичного підприємства. **Об'єктом** дослідження було обрано компанію TUI.

У кваліфікаційні роботі було використано такі основні методи дослідження: аналіз, синтез, індукція, дедукція, аналогія.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Поняття, класифікація та джерела ризиків діяльності туристичного підприємства

Термін «ризик» походить від давньоримського «risco», яке спочатку позначало рифи і пов'язану з ними можливу небезпеку корабельної аварії.

Ризики можуть бути пов'язані з конкретною особою, майном або зі змінами в оточенні й умовах функціонування певного об'єкта.

Ризик в туризмі – це існування ймовірності, що фірма зазнає збитків у випадку, якщо в прийнятих управлінських рішеннях були допущені помилки або прорахунки. Поняття ризику закладено в основі будь-якої підприємницької діяльності, тому що підприємець сам обирає для себе шляхи вирішення певних проблем та сферу діяльності, і його рішення не завжди є правильними. У ринкових умовах серед підприємців завжди існує конкуренція, і ніхто не знає заздалегідь, хто буде переможцем цих змагань.

Ризик у туристичній діяльності варто розглядати як ймовірність настання втрат або збитків унаслідок неправильної реалізації прийнятих управлінських рішень, нездійснення певних заходів під дією різних передбачуваних, але яких неможливо було уникнути, чи непередбачуваних факторів, або якщо під час прийняття цих рішень були допущені помилки чи прорахунки. У туризмі до витрат належать незаплановані матеріальні витрати, прямі грошові витрати внаслідок перевитрат грошей, незапланованих виплат, інфляції, зміни валютних курсів, розкрадання, витрати робочого часу внаслідок непередбачених обставин тощо.

Під час аналізу ризиків треба розпочинати з якісного аналізу, який має ціллю ідентифікувати ризики [7, с. 108].

Головними завданнями якісного аналізу є такі складові:



- визначення всіх ризиків;
- їх класифікація;
- опис ризиків;
- безпосередньо аналіз.

На жаль, після виконання цього етапу багато хто має необережність завершити аналіз ризиків, але, зрозуміло, це не є правильним. Є друга, не менш важлива, частина дослідження – це кількісний аналіз, метою якого є визначення розміру ризику:

- розрахунок ризиків;
- оцінка;
- облік ризиків.

Успіх вирішення проблем туристичних ризиків залежить від ефективної системи управління ними. Ця система має свою специфіку та спрямована на розробку певних дій з мінімізації впливу ризиків, їх виявлення та контролю. Вона складається з певних етапів, які спрощують організацію дослідження ризиків.

Перший етап являє собою аналіз ризику, де проводиться ідентифікація ризиків та визначення їх належності по класифікації, а також впливу факторів на господарську діяльність. Другий етап передбачає аналіз негативного впливу ризику на підприємство, також розглядаються альтернативні методи управління ризиками. На третьому етапі відбувається формування політики туристичної організації щодо боротьби з ризиком та його впливом. На четвертому етапі обирається конкретний метод через прийняття управлінських рішень та реалізація їх на практиці. Останній, п'ятий етап, є контрольним. На ньому передбачається аналіз та висновки згідно з існуючою ситуацією, вдосконалення системи управління.

У світовій практиці задля отримання найбільш ефективного аналізу ризиків використовують методи аналізу, найпоширенішими серед яких є:

- метод достовірних еквівалентів;
- метод коригування норми дисконту;

аналіз чутливості критеріїв;  
метод сценарію;  
аналіз вірогідних розподілів;  
метод Монте-Карло (імітаційне розподілення).

Основні джерела походження ризиків – це загальна фінансово-господарська діяльність, діяльність самого підприємства та недостатня кількість наявної інформації про зовнішнє середовище. Для того, щоб заощадити свої ресурси та підвищити ефективність програми, яка допоможе знизити вірогідність ризику, треба розуміти та знати специфіку ризиків.

Серед можливих ризиків найбільш вагоме значення мають такі:

жорстка система оподаткування;  
різке зниження попиту [8, с. 156].

Керівники фірми, своєю чергою, повинні правильно організувати роботу підприємства з метою виявлення ризиків на ранніх стадіях, створення ефективної стратегії щодо їх зниження. Це нелегкий та багатоетапний процес, наслідком якого повинно бути зниження та/або компенсація збитків об'єкта при існуючих поганих умовах для діяльності.

Успіх вирішення проблем туристичних ризиків залежить від ефективної системи управління ними. Ця система має свою специфіку та спрямована на розробку певних дій з мінімізації впливу ризиків, їх виявлення та контролю

Взагалі при вивченні ризиків існує дуже багато класифікацій та розподілів ризиків на групи. Усі вони умовні й не охоплюють повністю перелік загроз для підприємств туристичного напрямку, тому потребують багатьох доробок. При розподілі ризиків за їх ознаками та здійсненні за ними класифікації слід виділяти специфічні властивості, що притаманні тій чи іншій сфері діяльності [4, с. 94]. Уся сукупність ризиків у туризмі розподіляється на дві основні категорії:

1) ризики, які загрожують безпосередньо туристам при плануванні та здійсненні тура (ризики туриста);

2) ризики діяльності туристичних підприємств, які виникають при наданні послуг туристам, при формуванні та просуванні туру (економічні та господарчі ризики).

Перша категорія класифікації містить негативні події, які можуть статися з туристом, його матеріальні втрати (крадіжки, штрафи, втрата особистих речей) або ж загроза здоров'ю і життю відпочиваючого.

Друга категорія ризиків відображає діяльність фірм туристичної індустрії та пов'язана з економічними ризиками.

Туристські ризики мають відношення до підприємницької діяльності безпосередньо й опосередковано. Розподіл ризиків притаманний для тих видів загроз, які можуть статися під час підготовки до поїздки, безпосередньо під час туристичної подорожі та навіть по її закінченні. Тобто ризики, залежно від випадку, можуть виникати і в регіоні, де відбувається подорож, і там, де людина проживає [5, с. 84].

Економічні ризики, своєю чергою, належать до економічної діяльності підприємства. Вони проявляються при здійсненні будь-яких фінансових операцій, господарчої, інвестиційної, управлінської та партнерської діяльності. Разом з тим не треба нехтувати і більш загальною класифікацією ризиків, яка несе в собі універсальний характер, властивий різним видам ризиків.

Причиною виникнення кризи у туризмі є ймовірність настання певного ризику. Існує багато підходів до класифікації ризику в туризмі у вітчизняній та світовій науці.

На думку Школи І.М., ризик у туризмі можна розглядати як виробничий (ймовірність невиконання підприємством своїх зобов'язань за контрактом: ризики у реалізації, помилки у ціновій політиці, ризик банкрутства), фінансовий (кредитний, процентний, валютний ризик, ризик втраченої фінансової вигоди);), інвестиційний (впровадження на ринок нових туристичних продуктів) і страховий (обумовлений непередбачуваними подіями) [11].

Кокорева О.В. ризики у туризмі поділяє на: економічні, політичні, соціальні та окремо виділяє потенційні ризики (ризик розміщення капіталу на розвиток мережі туристичних послуг; ризик згідно з вибором напрямів туристичної діяльності; загальноекономічні ризики; фінансові ризики; екологічні) [12].

Овчаров А.О. виокремлює ризики, пов'язані безпосередньо з туристами (мають місце під час підготовки, здійснення та завершення туристичної поїздки), інфраструктурні туристичні ризики (ймовірність зниження туристичної привабливості території); ризики технічних систем (пов'язані безпекою функціонування інфраструктурних об'єктів), ризики власне туристичних підприємств (внутрішні ризики) [13].

Любіцева О. О. наголошує на пріоритетності таких видів ризику як: мінливість попиту, випередження пропозиції над попитом, стихійні лиха та природні катастрофи [14].

Кудла Н.Є. виділяє ризики функціонального (якою на практиці виявиться послуга), фізичного (чи реалізація послуги не буде загрожувати життю чи здоров'ю туриста), фінансового (чи варто витратити кошти на реалізацію продукту), психологічного (як придбана послуга вплине на почуття гідності клієнта) та суспільного (пов'язані з впливом купівлі туристичного продукту на соціальний профіль туриста в межах його оточення) характеру [15].

Туристична індустрія має специфічні риси, серед яких виділяються такі: диспропорційність регіонального розвитку; інфраструктурні проблеми; загрози витіснення виїзним туризмом внутрішніх та в'їзних туристичних потоків. При цьому необхідно враховувати те, що не будь-яка негативна тенденція є фактором ризику. Зокрема, тривале зростання цін на туристичні послуги може спричинятися інфляційними процесами в економіці. Тому, у широкому розумінні, ця економічна проблема стає також фактором ризику. Коли виникає раптова, але статистично або виявлена експертами подія, це змінює теперішній тренд та може стати загрозою для розвитку туризму [11, с. 35]

UNWTO визначила 4 групи ризиків у туризмі:

1. Ризики соціального та інституційного характеру: рівень дрібної та організованої злочинності та насильства, тероризм, соціальні, політичні, релігійні конфлікти, військові дії;

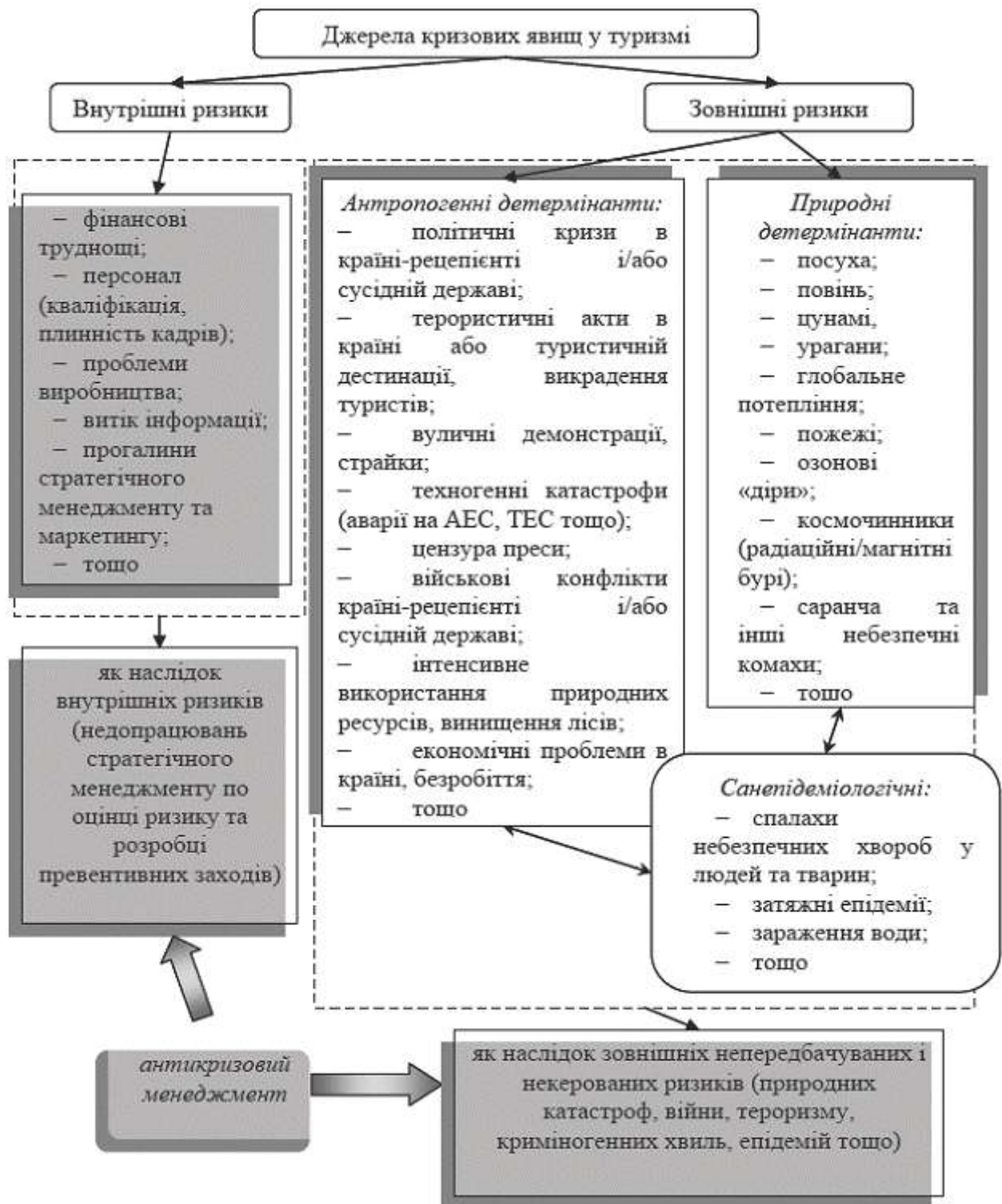
2. Ризики туристичної діяльності та суміжних галузей (транспорт, спорт та торгівля, які можуть бути небезпечними для туриста, його фізичного стану та економічних інтересів): низькі стандарти будівництва туристичної інфраструктури (конструкцій, пожежостійкість, екологічність матеріалів); «прогалини» у законодавстві, недобросовісна конкуренція, комерційні ризики та шахрайство;

3. Ризики, пов'язані з власне туристом: захоплення небезпечними видами спорту, недбайливе водіння авто, споживання шкідливої їжі та напоїв, відвідування небезпечних місць, втрата особистих речей та документів, перевезення заборонених речей, подорож у нездоровому стані.

4. Ризики природного характеру: незнання особливостей природного середовища дестинації (особливо флори і фауни), відсутність превентивного медичного обслуговування до моменту подорожі (вакцинація), недотримання санітарних норм споживання їжі (вулична їжа), ймовірність потрапити під вплив непередбачуваних природних катаклізмів [16].

При цьому особливу увагу UNWTO приділяє групі ризиків, пов'язаних з природним середовищем, безпекою туристів та тероризмом, яке особливо актуалізувалося після вересневих подій у США у 2001р. На тлі тих подій почала формуватись Концепція «безпечного туризму» (The concept of safe-tourism) для всіх учасників туристичного процесу – туристів, працівників у сфері туризму, жителів туристичної дестинації [17, 18].

На думку автора, джерелами кризи у туризмі можуть бути внутрішні (внутріорганізаційні) та зовнішні (позаорганізаційні) ризики, які зумовлюються впливом антропогенних та природних детермінантів (рис. 1.1).



*Рис. 1.1. Джерела кризових явищ у туризмі*

Варто зазначити, що поряд з «класичними» причинами ризиків в туризмі макроекономічного характеру, в останні десятиліття значно зріс вплив природних джерел ризиків у туризмі та джерел ризиків соціально-політичного характеру. Так, зокрема:

– збільшення активності терористичного руху ("Ісламська держава", "Аль-Каїда", "Боко харам" та "Талібан"; терористи-смертники інших мусульманських терористичних організацій);

– «знакові» терористичні акти у стратегічно важливих дестинаціях: Нью-Йорк (11.09.2001), Балі (2002), Джакарта (2003), Мадрид (2004), Лондон (2005), Єгипет (2006), Бомбей (2008), Мумбаї (2008), Франкфурт (2011), Кабул (2012), Бостон (2013), Париж (2015), Брюсель (2016);

– локальні військові конфлікти: Афганістан, Косово, Камбоджа, Центральна Африка, Україна, Сирія;

– існування міжнародної контрабанди наркотиків (Мексика, Колумбія, інші країни Латинської Америки);

– землетруси та цунамі: Китай (1976), підводний землетрус в Індійському океані (Таїланд, південь Індії, Індонезія, 2004), Китай (2008), Самоа (2009), Гаїті (2010), Японія (2011), Філіппіни (2012), Італія (2012), Чилі (2014), Японія (2015), Іспанія (2016);

– торнадо та урагани: ураган Іван (Венесуела, Ямайка, Великий Кайман, Куба, штати США - Алабама, Флорида, Луїзіана, Техас; 2004), ураган Катріна (Багамські Острови, Куба, штати США - Луїзіана, Міссісіпі, Флорида, Джорджія, Алабама, 2005), ураган Наргіз (Бангладеш, М'янма, Індія, Шрі-Ланка, Бірмя, 2008), тайфун Парма (Каролінські острови, Філіппіни, Тайвань, Китай і В'єтнам), ураган Сенді (Ямайка, Куба, Багамські Острови, Гаїті, Флорида у США, 2012);

– лісові та степові пожежі у Каліфорнії, Австралії, Іспанії тощо;

– спалахи епідемій грипу, зокрема вірус свинячого грипу (вірус H1N1 (2003-2004) та H5N1 (Мексика та США, 2009), епідемія гарячки Ебола в Західній Африці (2014–2015) тощо.

Зазначені вище чинники негативно вплинули не тільки на соціально-економічний стан країни-джерела (країна, де відбувається та чи нінша подія), зруйнувавши величезні території, завдавши мільярдних збитків економіці та спричинивши безглузду смерть частини населення, але й призводять до зміни

розстановки сил на політико-економічній карті світу. Маючи прямий вплив на туризм у країні-джерелі через: фізичне руйнування інфраструктури територій туристичних дестинацій внаслідок природних катастроф, терористичних актів, військових дій тощо; зниження туристичної привабливості територій внаслідок забруднення повітря води, спалахів різноманітних інфекцій, загострення питання безпеки туристів тощо; такі чинники негативно впливають на туристичний імідж усього туристичного регіону у структурі глобального туристичного ринку.

Очевидним є факт необхідності спільної роботи у сфері антикризового менеджменту у туризмі на рівні міжнародних туристичних організацій, регіональних та національних туристичних організацій. Паралельно з роботою на макрорівні кожен окремий мікросуб'єкт національного туристичного ринку повинен розробляти власну антикризову політику.

## **1.2. Система ризик-менеджменту у туризмі**

Управління ризиком (ризик-менеджмент) – це процес прийняття і виконання управлінських рішень, які мінімізують несприятливий вплив на організацію або облік збитків, спричинених випадковими подіями [4].

Управління ризиками повинно бути постійним. Усі ризики мають розглядатися як єдине ціле, враховуючи всі залежності, взаємозв'язки та наслідки. Разом с тим, є такі важливі аспекти, як цілісність, безперервність та комплексність.

Система управління ризиками, яка включає низку різноманітних заходів організаційно-фінансового характеру, дозволяє певною мірою передбачити їх наслідки та розмір збитку, який потрібно відшкодувати [3]. Неоднозначність поняття «ризик» вимагає розгляду загальних ознак системи управління ризиками, які зображено на рис. 1.2.





**Рис. 1.2. Загальні ознаки системи управління ризиками**

Системний характер управління ризиками передбачає комплексне дослідження сукупності всіх ризиків як єдиного цілого та дозволяє врахувати не тільки наявність інструментів управління ризиками, а і їх вплив на інші ризики залежно від їх місця і зв'язків усередині системи. Даний напрям передбачає розгляд таких аспектів управління ризиками, як:

цілісність, тобто орієнтованість на загальну оцінку сукупності ризиків і боротьбу з негативними наслідками їх реалізації;

комплексність, тобто необхідність врахування складності сукупності ризиків, включаючи взаємозв'язок між ризиками та різноманітні наслідки їх прояву;

здатність системи до інтеграції нових елементів, тобто можливість гнучкого реагування всієї системи на появу нових ризиків.

Складна структура системи управління ризиком передбачає не тільки необхідність одночасного аналізу великої кількості різноманітних ризиків, а й вивчення особливостей взаємозалежності між ними. Крім того, вищеназвана ознака передбачає вивчення характеру та ступеня впливу факторів на розвиток ринкової ситуації. Цей напрям передбачає врахування таких аспектів системи управління ризиком:

багатофункціональність і універсальність, тобто здатність вести боротьбу з ризиками різної природи та різноманітними наслідками їх реалізації;

модульність, тобто можливість використання різних комбінацій процедур управління ризиком у різних ситуаціях, що дозволяє врахувати специфіку конкретної ситуації та в разі необхідності переформувати вказану систему на вирішення індивідуальних потреб користувачів з урахуванням зміни кон'юнктури;

багаторівневість, тобто забезпечення оптимальної ієрархічної структури прийняття рішень.

Висока результативність системи управління ризиком відображає здатність сукупності заходів, що досліджується, знизити ймовірність виникнення несприятливих подій або подолати їх наслідки. Для вказаної ознаки є характерними такі аспекти:

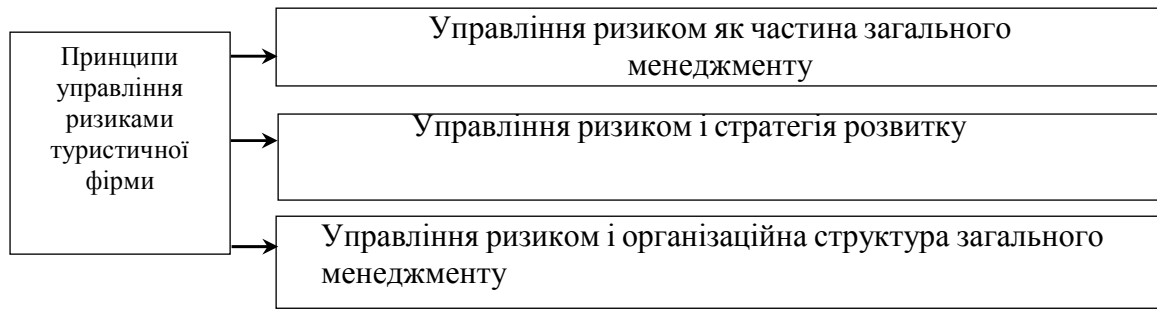
гнучкість і адаптивність, тобто здатність пристосовуватися до умов, які стрімко змінюються, висока швидкість реагування, здатність оперативно долати несприятливі ситуації (наприклад, екстрено змінити маршрут туристичної екскурсії);

адекватність, тобто відповідність процедур управління ризиком конкретній ситуації, що виражається у здатності оперативно мобілізувати всі ресурси, необхідні для досягнення поставлених цілей;

ефективність, тобто здатність долати негативні наслідки несприятливих ситуацій при мінімальному обсязі наявних ресурсів. Зокрема, витрати на ризик-менеджмент і розмір можливого збитку після виконання процедур і застосування методів управління ризиком повинні бути меншими за потенційний збиток до проведення заходів туристичної фірми щодо управління ризиком.

Наведені вище ознаки системи управління ризиком є загальними, універсальними. Однак система управління ризиком у туристичному бізнесі має певну специфіку, яка пов'язана з особливостями об'єкта, цілей і методів управління.

Специфіка системи управління ризиком у туризмі відображається в основних принципах управління, які наведено на рис. 1.3.



**Рис. 1.3. Принципи управління ризиками туристичної фірми**

Для більш глибокого розуміння наведених принципів розглянемо їх докладніше. Управління ризиком як частина загального менеджменту туристичної фірми. Система управління ризиком є складовою загальних процедур управління і проявляється на різних рівнях (від управління персоналом до управління інвестиціями)

Управління ризиками на рівні фірми може здійснюватися за такими варіантами: обережний, виважений, ризиковий. Вибір відповідного варіанта буде визначатися стратегією фірми. Якщо туристична фірма орієнтується на завоювання ринку, то обере ризиковий або виважений варіант управління ризиком. Якщо ж туристична фірма орієнтується на збереження існуючого положення на ринку та на забезпечення фінансової стійкості, то її вибір буде на користь виваженого або обережного варіанта.

Обережний варіант управління ризиками туристична фірма обирає в тому випадку, якщо її керівництво віддає перевагу мінімізації ризику, що дозволяє фірмі вирватися із загального оточення і опанувати нову ефективну ринкову нішу.

Розглянута система управління ризиком враховує специфічні риси галузі й може служити для підвищення стійкості організацій, насамперед, фінансової. Управління ризиком є досить складним процесом через наявність великої кількості розвинених внутрішніх взаємозв'язків. На основі відповідності ризику даний процес можна розділити на два види – активний і пасивний. Пасивне управління здійснюється в рамках існуючої організаційної системи через реалізацію процесів планування, забезпечення матеріально-технічними та

іншими видами ресурсів, економічний та фінансовий аналіз. Активне управління ризиком передбачає постійне проведення заходів щодо обліку та контролю впливу ризику, створення системи ризик-менеджменту, що стабільно розвивається при використанні сучасної технології оцінки ризиків.

Управління ризиками на туристичному підприємстві здійснюється на двох рівнях – стратегічному і тактичному. Якщо співвіднести ці рівні з внутрішньо-організаційною системою управління, то перший з них реалізується в межах підсистем стратегічного планування, координації та контролю, а інший – в межах підсистеми організації.

Розгляд елементів кожної підсистеми дає змогу визначити послідовність етапів з управління ризиками, які описуються таким ланцюжком: визначення цілей управління ризиками → аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища туристичного підприємства → формулювання стратегії і тактики ризикменеджменту → вибір засобів і методів управління ризиками → розподіл ресурсів і функціональних обов'язків → аналіз факторів ризику → ідентифікація ризиків → кількісна та якісна оцінка ризиків → розробка та реалізація підсистеми адаптації до ризиків → вироблення оціночних показників контролю → зіставлення результатів туристичного ризик-менеджменту з цілями і контрольними показниками → виявлення негативних відхилень → прийняття коригуючих дій → вироблення рекомендацій щодо підвищення ефективності управління ризиками [1, с. 80].

Між стратегією розвитку туристичної фірми та системою управління ризиком існує зворотний зв'язок. Не тільки стратегія визначає вибір варіанта управління ризиком, а й вибір того або іншого варіанта управління ризиком може вимагати певного корегування стратегії або попереднього врахування ризиків при створенні стратегії.

Наявність такого взаємозв'язку свідчить, по-перше, про важливість врахування ризиків і здійснення заходів щодо управління ними і, по-друге, управління ризиком є важливою складовою частиною загального менеджменту компаній.

Управління ризиком і організаційна структура загального менеджменту. Даний принцип передбачає врахування специфіки організаційної структури фірми та особливостей прийняття рішень при управлінні ризиками. Управління ризиком не може бути відокремлено від основної діяльності фірми. Всі рішення щодо управління ризиком повинні бути узгоджені з рішеннями щодо ведення бізнесу.

Управління ризиком являє собою процес підготовки і реалізації підприємцем певних заходів, метою яких є зниження можливості прийняття помилкових управлінських рішень або зменшення негативних наслідків щодо небажаного розвитку подій [5].

Виявлення та аналіз ризиків, пов'язаних із виробництвом туристичного продукту, передбачає, що менеджер з управління ризиками повинен добре володіти технологією туроперейтингу.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ

#### 2.1. Оцінка глобальних та регіональних ризиків розвитку туристичної галузі

Відповідно до нової доповіді ОЕСР, відновлення туризму після пандемії ризикує загальмуватися, оскільки світова економіка втрачає оберти на тлі енергетичного шоку, спричиненого агресійною війною Росії проти України, високою інфляцією та ослабленою купівельною спроможністю домогосподарств.

Тенденції та політика ОЕСР у сфері туризму за 2022 рік свідчать, що у багатьох країнах у 2022 році спостерігалось значне відновлення туризму завдяки відкладеному попиту, заощадженням домогосподарств і туристичним ваучерам. Проте очікується, що міжнародний туризм відновиться лише у 2024 чи 2025 роках або навіть пізніше.

Після шести десятиліть стабільного зростання сектору було завдано величезного удару через COVID-19. Міжнародний туризм майже повністю зупинився на піку пандемії, на яку припадало 77 центів з кожного 1 долара США втраченого доходу від експорту послуг у країнах ОЕСР у 2020 році. Оскільки внутрішній туризм також обмежений, прямий внесок туризму у ВВП скоротився на 1,9 відсотка. пунктів у країнах ОЕСР з наявними даними.

Основні показники розвитку сектору подорожей і туризму (Т&Т) у світі наведено в табл. 2.1.

*Таблиця 2.1*

#### Основні показники розвитку сектору подорожей і туризму (Т&Т) у світі

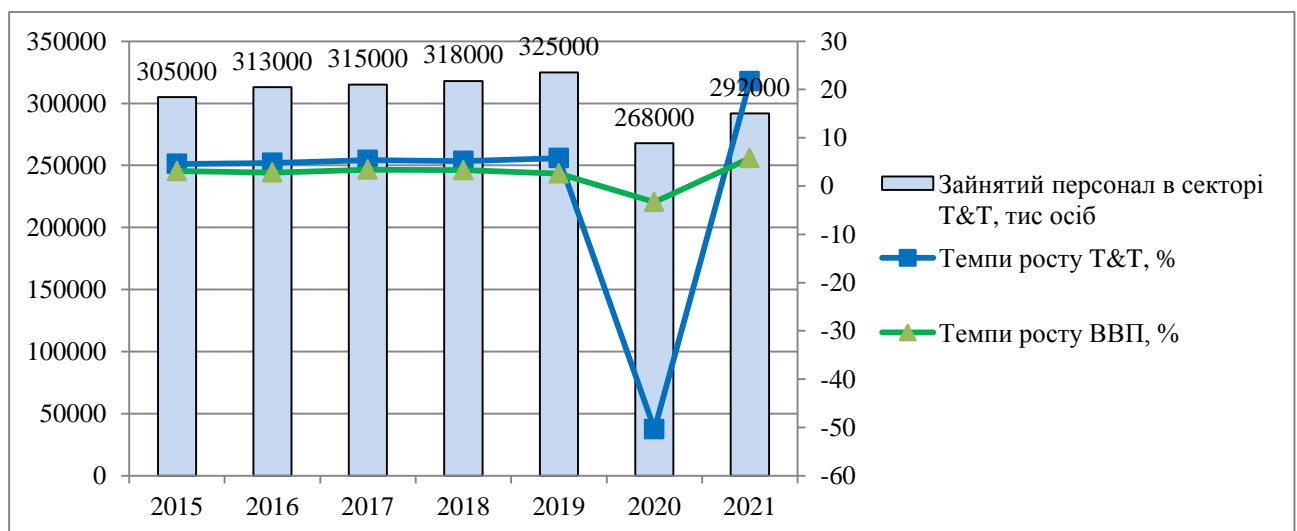
№	Показники	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Темпи росту Т&Т, %	4,6	4,8	5,4	5,2	5,8	-50,4	21,7	

Продовження табл. 2.1

3	Темпи росту ВВП, %	3,1	2,8	3,4	3,3	2,6	-3,3	5,8	
4	Міжнародний рух (прибуття) туристів, млн								
4.1	Європа	612,1	622	677,2	716,6	744,5	241,9	304,7	584,9
4.2	Америка	194,1	201,3	210,8	216	219,3	69,8	81,4	142,4
4.3	Азія	284,4	306,2	324,4	346,3	360,1	59,1	24,8	84,4
4.4	Середній Схід	64,5	62,6	64,2	67,6	73	19,8	24,7	60,3
4.5	Африка	53,9	58,2	62,9	67,4	68,8	18,4	19,4	45
5	Зайнятий персонал в секторі Т&Т, тис осіб	282221	296850	311556	320605	333000	271000	289000	-

Незважаючи на те, що наслідки пандемії COVID-19 відчуваються в усій екосистемі подорожей і туризму, у 2021 році почалося відновлення сектора. Темпи відновлення подорожей і туризму сповільнилися через поширення варіанту Omicron у другій половині 2021 року, що змусило уряди відновити обмеження на міжнародні поїздки.

Графічно основні показники, які характеризують розвиток туризму та демонструють кризу наведено на рис. 2.1



**Рис. 2.1. Основні показники розвитку сектору подорожей і туризму (Т&Т) у світі**

Понад 30 років Всесвітня рада з подорожей і туризму (WTTC) кількісно оцінює економічний вплив подорожей і туризму, підкреслюючи важливість

цього сектора в усьому світі. Щорічне дослідження 2022 року, яке охоплює 185 країн/економіки та 26 регіонів світу, показує масштаби відновлення у 2021 році.

Відновлення туризму у 2022 році перевищило очікування багатьох країн. Згідно з опитуванням ОЕСР та країн-партнерів щодо останніх показників і прогнозів відновлення туризму для підготовки цього розділу, майже половина країн-респондентів повідомила, що у 2022 році туризм показав кращі показники, ніж очіувалося, причому багато з цих країн зафіксували високі внутрішні результати. Швидке відновлення внутрішнього туризму, відкладений попит, попередні бронювання та невикористані туристичні ваучери допомогли підвищити перспективи відновлення у 2022 році. Однак у більшості цих країн показники туризму залишаються нижчими (три п'ятих країн) або значно нижчими (одна -п'ятий) рівні 2019 року.

Скасування санітарних обмежень і внутрішньорегіональних подорожей підвищили високі показники туризму в Європі, підтримані коливаннями валютного курсу. Порівняно слабший євро по відношенню до долара США зробив європейські напрямки більш привабливими для відвідувачів зі Сполучених Штатів напередодні піку європейського літнього туристичного періоду, сприяючи збільшенню попиту. У перші шість місяців 2022 року в середньому по країнах ЄС, за якими є дані, кількість прибулих у заклади розміщення була на 17,5% нижчою за аналогічний період 2019 року, покращившись у порівнянні з місяцем, оскільки попит на міжнародний туризм відновився (Євростат, 2022 [7]).

Це контрастує з такими країнами, як Австралія, Корея та Нова Зеландія, де міжнародний туризм залишається відносно низьким.

Очікування щодо відновлення туризму в багатьох країнах ОЕСР було відкладено, при цьому очікується, що внутрішній туризм відновиться до 2023 року, а міжнародний – до 2025 року або пізніше. Хоча більше половини країн-респондентів повідомили, що внутрішній туризм уже повністю відновився або, як очікується, відновиться до кінця 2022 року, більше третини очікують повернення до рівня 2019 року до 2023 року. Дві країни очікують повного



відновлення внутрішнього туризму. до 2024 або 2025 років через невизначені економічні перспективи. Очікується, що відновлення міжнародного туризму займе більше часу. Трохи більше третини країн очікують, що міжнародний туризм повністю відновиться до 2023 року, тоді як інша третина не очікує відновлення до 2025 року або пізніше.

COVID-19 підкреслив життєво важливу роль, яку відіграє туризм у глобальній, національній та місцевій економіках. До пандемії туризм безпосередньо становив 4,4% ВВП і 6,9% зайнятості, а туризм створював 20,5% експорту послуг у середньому в країнах ОЕСР.

Останні дані свідчать про те, що в багатьох країнах туризм перевищив очікування. Міжнародні туристичні потоки в липні 2022 року були лише на 19,9% нижче рівня липня 2019 року в країнах ОЕСР, які звітують, хоча між регіонами спостерігалися помітні коливання. Прибуття до Данії, Греції, Люксембургу, Португалії, Словенії та Іспанії перевищило рівень 2019 року, але в країнах, що межують з Росією та Україною, у липні 2022 року кількість туристів була принаймні на 30% нижчою за рівень до пандемії. У країнах ОЕСР в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні кількість туристів прибуває були щонайменше на 40% нижчими, ніж у 2019 році.

Туристичні підприємства, які вже намагаються оговтатися від пандемії, тепер також стикаються зі зростанням витрат на енергію, їжу та інші витрати. Сектор стикається з величезною невизначеністю щодо нестачі робочої сили та кваліфікації, що ще більше може стримувати відновлення. Відновлення безпечної мобільності також необхідне для повернення впевненості мандрівників і туристичного попиту.

Щоб підтримати відновлення та трансформувати туристичний сектор, необхідні політичні дії для:

Посилити співпрацю між урядом і приватним сектором, щоб підтримати відновлення та створити світле майбутнє для туризму. Наприклад, Національна стратегія подорожей і туризму Сполучених Штатів до 2022 року базується на залученні та можливостях федерального уряду та реалізовуватиметься під

керівництвом Ради з туристичної політики та в партнерстві з приватним сектором.

Забезпечте міцний і стабільний туристичний сектор, більш стійкий до майбутніх потрясінь - пандемія та криза вартості життя підкреслили вразливість цього сектору та потребу нарощувати спроможність уряду та бізнесу швидко реагувати та адаптуватися, розвивати індивідуальні напрямки. підходи до управління та сприяння створенню бізнес-середовища, у якому МСП можуть досягти успіху. Наприклад, Програма «Чилі підтримує туризм 2022» (започаткована в липні 2022 року) призначена для фінансування навчання, бізнес-планування, консультацій, технічної допомоги, оборотного капіталу та/або інвестиційних проектів для підтримки відновлення діяльності МСП у сфері туризму.

Рекомендується застосовувати постійні і трансформаційні дії для сприяння відродженню зеленого туризму. Наприклад, Норвегія розробила калькулятор CO2RISM для оцінки кількості пов'язаних із транспортом викидів CO<sub>2</sub>, пов'язаних з відвідувачами, які подорожують до Норвегії та в межах Норвегії, і є одним із кількох операційних інструментів для підтримки переходу напрямків до більш сталого планування та розвитку туризму відповідно до Національної стратегії туризму. 2030 рік.

У першому кварталі 2023 року Україна зіткнулася зі значним падінням податкових надходжень від туристичної галузі. Падіння податкових надходжень склало 29% порівняно з відповідним періодом минулого року. Ось подивіться, які туристичні напрямки зазнали найбільших втрат.

За даними Держтуризму, за перші три місяці року представники української туристичної галузі сплатили на 29% менше податків (383 млн 221 тис. грн), ніж за аналогічний період 2022 року, коли до бюджету надійшло 540 грн. млн 406 тис.

При цьому порівняно з тим же періодом 2021 року падіння склало аж 39%. Тоді до скарбниці надійшло 629 млн 135 тис. грн.

Загальна кількість платників податків у туристичній галузі зменшилася на 34%. Кількість юридичних осіб зменшилася на 35%, а фізичних – на 34%. Порівнюючи цю цифру з першим кварталом 2021 року, загальне зниження склало 38% – юридичні особи на 44%, фізичні особи на 36%.

Найбільше до бюджету заплатили готелі – 233 млн 693 тис. грн. Проте ця сума на 22% менша, ніж за аналогічний період 2022 року, коли до казни надійшло майже 300 млн грн. Водночас у 2021 році готелі сплатили податків на суму 394,5 млн грн.

Частка податку, сплаченого за перші три місяці 2023 року, зменшилася на 48% від діяльності туристичних баз і таборів відпочинку. Загалом цей сектор сплатив до бюджету 25 млн 652 тис. грн. Порівняно з відповідним періодом 2021 року податкові надходження впали на 78%.

Водночас зафіксовано невелике зростання сплачених податків від діяльності кемпінгів і автостоянок – на 20%. Проте порівняно з 2021 роком податки з цих засобів розміщення зменшилися на 67%.

## **2.2. Аналіз фінансових результатів діяльності компанії TUI**

TUI Group – глобальна інтегрована туристична група. Її основні напрямки діяльності, Holiday Experiences і Markets & Airlines, згруповані в сегменти Hotels & Resorts, Cruises і TUIMusement, а також три регіони: Північний, Центральний і Західний регіони. TUI Group також включає всі інші сегменти.

Загалом група консолідованих компаній TUI AG складалася з 268 прямих і непрямих дочірніх компаній. Ще 17 дочірніх компаній і 27 спільних підприємств були включені в консолідовану фінансову звітність TUI AG на основі оцінки власного капіталу.

TUI AG є акціонерною корпорацією відповідно до законодавства Німеччини, основним принципом якої є дворівневе управління двома радами, виконавчою радою та наглядовою радою. Виконавча та Спостережна ради тісно

співпрацюють в управлінні та контролі за Компанією. Правління відповідає за загальне керівництво Компанією.

Правління є центральним керівним органом Товариства. Крім того, існує Виконавчий комітет Групи (ГЕС), який станом на 30 вересня 2022 року складався з одинадцяти членів, включаючи шість членів Виконавчої ради, і очолюється Головою Виконавчої ради. Як правило, Виконавчий комітет Групи бере участь у всіх засіданнях Правління, за винятком питань, що стосуються кадрових питань, пов'язаних зі складом Групи вищого керівництва. ГЕС було створено, щоб покращити обґрунтоване та ефективне прийняття рішень і створити плоску ієрархію та надійне середовище виконання. Це відображає культуру відкритості та обміну інформацією. Holiday Experiences складається з власних готелів, круїзів і туристичних заходів.

*Сегмент Готелі та курорти (Hotels & Resorts)* складається з диверсифікованого портфоліо готельних брендів і готельних компаній TUI Group. Сегмент включає готелі, мажоритарною власністю яких є TUI, спільні підприємства з місцевими партнерами, частки в компаніях, що надають TUI значний вплив, і готелі, що працюють за контрактами на управління.

У 2022 фінансовому році Hotels & Resorts складався з 353 готелів із 275144 ліжками. 322 готелі, більшість з яких належать до чотирьох- чи п'ятизіркових категорій. 53 % готелів управлялися за контрактами на управління, 38 % належали одній із готельних компаній, 8 % були здані в оренду і 1 % готелів управлялися за договорами франшизи.

*Сегмент круїзів* включає спільне підприємство TUICruises, яке керує круїзними лайнерами під брендами Mein Schiff і Narag-Lloyd Cruises, а також Marella Cruises. Станом на звітну дату об'єднаний флот із 16 суден три круїзні компанії пропонують різні концепції обслуговування для різних цільових груп

TUICruises – це спільне підприємство, в якому TUI AG і американська судноплавна компанія Royal Caribbean Cruises Ltd. мають по 50% акцій. TUICruises займає перше місце на німецькомовному ринку круїзів, маючи сім суден «Mein Schiff». Berlitz Cruise Guide, міжнародний довідник для рейтингів

круїзних суден, неодноразово включав судна, якими керує TUICruises, до 5 найкращих лайнерів у категорії «Великі судна». У третьому кварталі 2022 року TUICruises розпочала будівництво двох із трьох нових будівель, які доповнять флот Mein Schiff до 2026 року та зведуть його до дев'яти кораблів. Таким чином, після двох років пандемії TUICruises продовжує своє зростання, як і було заплановано. З 2023 року Mein Schiff Herz буде передано флоту Marella Cruises.

Традиційний бренд Harpag-Lloyd Cruises, який також є частиною TUICruises, є провідним постачальником розкішних та експедиційних круїзів на німецькомовних ринках. На звітну дату флот складався з двох розкішних лайнерів і трьох експедиційних круїзних лайнерів. Флагмани Eurora та Eurora 2 неодноразово отримували найвищу категорію 5 зірок плюс у круїзному довіднику Berlitz і є єдиними кораблями у світі з таким рейтингом.

Маючи флот із чотирьох кораблів, Marella Cruises пропонує подорожі в різних сегментах, включаючи сімейні та міські круїзи, на британському ринку. Mein Schiff Herz має приєднатися до флоту як Marella Voyager з червня 2023 року.

Сегмент TUIMusement надає місцеві послуги в місцях відпочинку по всьому світу. Для цього TUI є присутнім у багатьох місцях відпочинку з власним персоналом. Бізнес-модель TUIMusement для розповсюдження досвіду, заходів, турів і квитків базується на онлайн-платформі, відкритій для клієнтів і постачальників. Крім того, передбачені трансфери в напрямках.

Оскільки компанія активно здійснює свою діяльність на зовнішньому ринку, то і зовнішні доходи є більш важливими для фінансової стійкості.

Зважаючи на масштаби діяльності компанії моніторинг доходів доцільно здійснювати у розрізі основних сегментів та всіх основних регіонів, де представлена компанія.

За всіма перерахованими сегментами компанія працювала в останні роки значно краще, ніж у попередні роки пандемії. Доходи компанії за сегментами та основними регіонами діяльності наведено в табл. 2.1 та в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

## Зовнішні та внутрішні доходи компанії TUI

№	Показники	2021			2022		
		зовнішні	внутрішні	загальні	зовнішні	внутрішні	загальні
1	Готелі та курорти (Hotels & Resorts)	440,5	226,2	666,7	806,2	693,4	1499,6
2	Круїзи (Cruises)	27,0	-	27,0	331,5	-	331,5
3	TUI Musement	116,7	61,6	178,3	517,2	288,5	805,7
4	Відпустки (HolidayExperiences)	584,1	283,8	867,9	1654,9	978,4	2633,3
5	Північний регіон	807,7	273,8	1081,5	6320,2	327,8	6648,0
6	Центральний регіон	2322,9	84,0	2406,9	5773,5	83,7	5857,2
7	Західний регіон	976,1	130,7	1106,8	2712,6	146,2	2858,8
8	Ринки та авіалінії	4106,7	3,6	4110,3	14806,3	19,6	14825,9
9	Всі інші сегменти	40,8	4,4	45,2	83,8	5,6	89,4
10	TUI Group (IFRS 16)	4731,6		4731,6	16544,9		16544,9

Оскільки Зважаючи на негативні чинники на глобальному ринку туристичних послуг слід вказати зменшення доходів за всіма сегментами та всіма регіонами (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

## Загальні доходи TUI Group у динаміці відповідно напрямів діяльності

№	Показники	2019	2020	2021	2022	Відносне відхилення, %		
						2020/2019	2021/2020	2022/2021
1	Готелі та курорти (Hotels & Resorts)	660,0	402,4	440,5	806,2	60,97	109,47	183,02
2	Круїзи (Cruises)	965,8	472,6	27,0	331,5	48,93	5,71	1227,78
3	TUI Musement	856,2	306,3	116,7	517,2	35,77	38,10	443,19
4	Відпустки (Holiday Experiences)	2482,0	1181,3	584,1	1654,9	47,59	49,45	283,32
5	Північний регіон	6355,2	2,462,0	807,7	6320,2	38,74	32,81	782,49
6	Центральний регіон	6416,9	2,859,6	2322,9	5773,5	44,56	81,23	248,55
7	Західний регіон	3237,2	1,345,9	976,1	2712,6	41,58	72,52	277,90
8	Ринки та авіалінії	16009,3	6,667,5	4106,7	14806,3	41,65	61,59	360,54
9	Всі інші сегменти	436,7	94,9	40,8	83,8	21,73	42,99	205,39
10	TUI Group (IFRS 16)	18928,1	7943,7	4731,6	16544,9	41,97	59,56	349,67

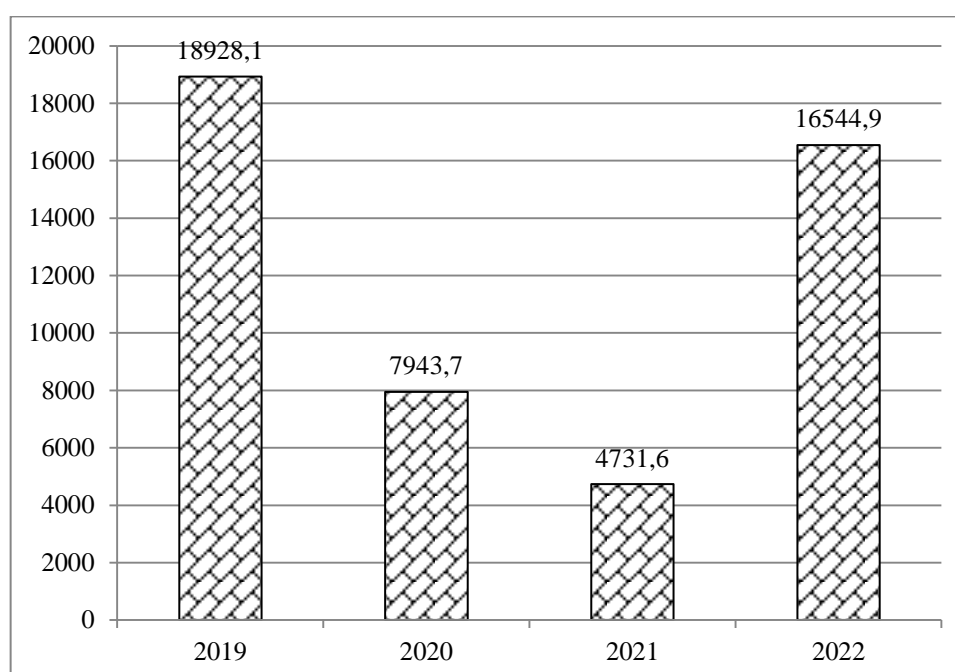
За кожним сегментом компанія має свої клієнтів. Так, TUIMusement обслуговує три групи клієнтів:

TUIcustomers: надання послуг гостям у пункті призначення через гідів, а також через додаток TUI Digital Assistant і TUIExperience Center.

Стратегічні клієнти B2B: цифрові послуги та послуги на місці для партнерів із різних секторів туристичної індустрії, таких як авіакомпанії, круїзні компанії, наземний транспорт, OTA та туроператори.

Клієнти відкритого ринку B2C: глобальні тури та розподіл заходів для мандрівників.

Динаміку сукупних зовнішніх доходів компанії наведено на рис. 2.2.



*Рис. 2.2. Динаміка зовнішніх доходів TUI Group*

Зовнішні доходи компанії суттєво зменшились та склали в 2020 році 42% від рівня 2019 року, в 2021 році 59% від рівня 2020 року. Збільшення зовнішніх доходів відбулось в 2022 році, однак вони склали 87,4%. Безумовно така динаміка зовнішніх доходів суттєво вплинула на загальні фінансові результати діяльності компанії, які наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

## Фінансові показники діяльності TUI Group

№	Показники	2019	2020	2021	2022	Відносне відхилення, %		
						2020/2019	2021/2020	2022/2021
1	Виручка	18928,1	7943,7	4731,6	16544,9	41,97	59,56	349,6
2	Собівартість	17489,4	9926,1	5955,4	15613,3	56,75	60,00	262,1
3	Валовий збиток/прибуток	1438,7	-1982,4	-1223,8	931,7	-137,8	61,73	-76,13
4	Адміністративні витрати	987,1	1017,3	840,5	746,3	103,06	82,62	88,79
5	Інші доходи	21,3	574,4	250,6	52,2	2696,7	43,63	20,83
6	Інші витрати	22,5	15,2	11,5	1,7	67,56	75,66	14,78
7	Фінансові доходи	119,7	35,3	27,3	35,9	29,49	77,34	131,5
8	Фінансові витрати	171,4	321,7	464,1	509,5	187,69	144,26	109,8
9	Прибуток до оподаткування прибутку	-3 203,3	691,6	-2461,7	-145,9	-21,59	-355,94	5,93
10	Податки на прибуток (витрати (+), доходи (-))	159,6	- 64,2	19,2	66,7	-40,23	-29,91	347,4
11	Груповий збиток/прибуток	532,1	-3139,1	-2480,9	-212,6	-589,95	79,03	8,57
12	Збиток/прибуток групи, що відноситься до акціонерів TUI AG	416,4	-3148,4	-2467,2	-277,3	-756,10	78,36	11,24

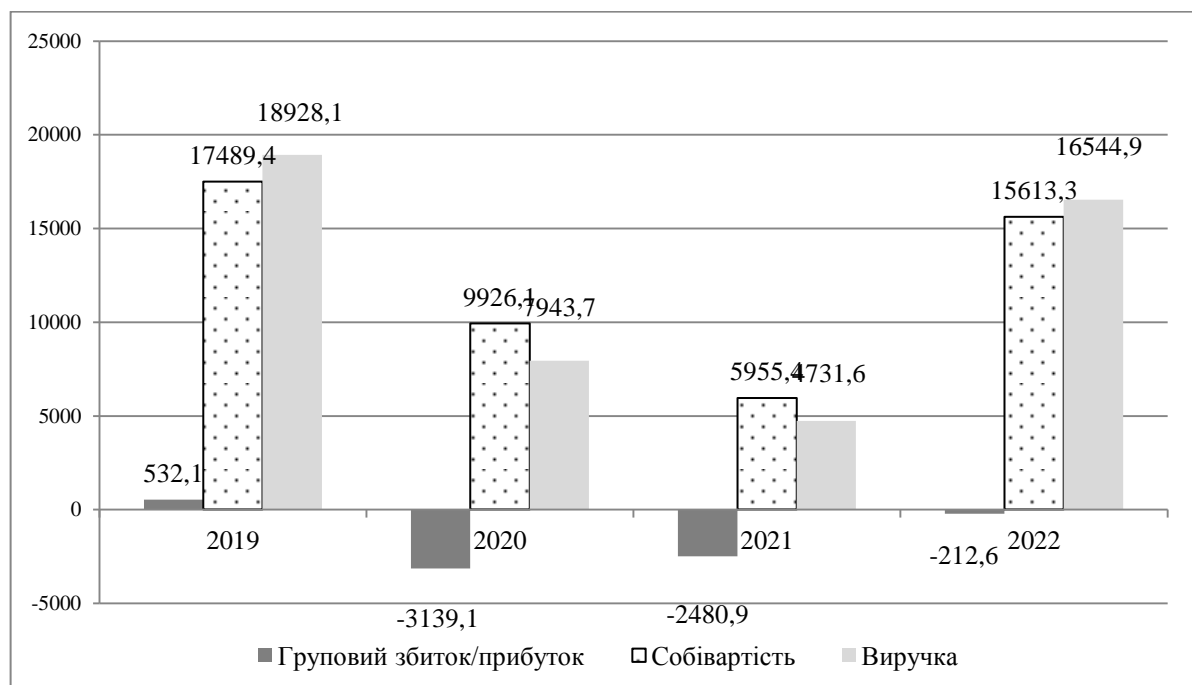


Рис. 2.3. Динаміка фінансових результатів TUI Group

В 2020 році відбулось суттєве зменшення виручки від реалізації, яка склала 41,9% від величини 2019 року. Пандемія як ключовий негативний



чинник призвів до погіршення фінансових результатів діяльності підприємства, що найкраще прослідкувати проаналізувавши показники з 2019 по 2022 роки. 2019 років був останнім роком, коли підприємство отримало прибуток. Він був меншим порівняно з 2018 роком, однак це все ж був позитивний результат діяльності.

Тенденція зберіглась і в 2021 році, коли виручка склала 59,56% від рівня 2020 року. А вже в 2022 році відбулась стабілізація функціонування підприємства, яка забезпечила зростання виручки у понад 3 рази. Хоча виручка в 2022 році склала всього 87% від рівня 2019. Тобто за доходами показники на допандемічний рівень не повернулись. Найбільший збиток підприємство отримало в 2020 році, який зменшився в 2021 та в 2022 роках.

Після потужного старту в перші п'ять місяців 2020 фінансового року обмеження на поїздки через пандемію COVID-19, які почалися в середині березня, спричинили майже повну зупинку бізнес-операцій, що суттєво вплинуло на зростання прибутків TUI Group у повний рік.

Таким чином, у 2020 фінансовому році Група з великим відривом не досягла всіх своїх провідних KPI. З огляду на значну невизначеність в оцінці майбутніх подій, 15 березня 2020 виконавча рада TUI AG відкликала свої вказівки на 2020 фінансовий рік. Дохід TUI Group (IAS 17) знизився на 58,2% порівняно з минулим роком за незмінної валюти. Група очікувала однозначне зростання доходу від середнього до високого.

У 2020 фінансовому році на розвиток доходів і прибутків TUI Group суттєво вплинуло призупинення діяльності більшості туроператорських, авіаційних, готельних і круїзних компаній TUI через глобальні обмеження на подорожі, запроваджені з середини березня 2020 року для стримування поширення COVID -19. Базовий показник EBIT (IAS 17) від TUI Group знизився на 3 926,3 мільйона євро до – 3 032,8 мільйона євро в звітному фінансовому році, або на 3 928,5 мільйона євро в річному обчисленні в незмінній валюті.

У 2020 фінансовому році дохід TUI Group знизився на 58,0% до 7 943,7 млн євро через пандемію COVID-19. У валютному обчисленні виручка зменшилася на 58,2%. Кількість клієнтів скоротилася на 61,8% порівняно з аналогічним періодом минулого року. Виручка представлена разом із собівартістю продажів у звіті про прибутки та збитки, яка знизилася на 43,2% за період, що розглядається.

У 2022 фінансовому році дохід TUI Group зріс на 249,7% до 16,5 млрд євро. У незмінній валютній основі виручка зросла на 247,4 %. Кількість клієнтів зросла на 212,1 % порівняно з аналогічним періодом минулого року. Виручка представлена разом із собівартістю продажів у звіті про прибутки та збитки, яка зросла на 162,2 % у звітному періоді.

Різниця між доходом і собівартістю продажів збільшилася в результаті нормалізації бізнесу на 2 155,5 млн євро порівняно з попереднім роком до валового прибутку в 931,7 млн євро.

Адміністративні витрати скоротилися на 94,3 млн євро порівняно з аналогічним періодом минулого року до 746,3 млн євро (попередній рік – 840,5 млн євро).

У 2022 фінансовому році інші доходи в основному були результатом продажу Nordotel S. A. у жовтні 2022 року та подальшого доходу від продажу Riu Hotels S. A. у 2021 фінансовому році. У попередньому році це в основному включало прибуток від продажу 49 відсотків частка в спільному підприємстві Riu Hotels S. A. (портфель нерухомості) компанії Riu Group.

Інші витрати виникли, зокрема, внаслідок збитків від продажу активів літаків. У минулому році інші витрати також включали збитки від продажу авіаційних активів і витрати, понесені у зв'язку з вибуттям компаній TUI Group.

Фінансовий результат у 2022 фінансовому році склав – 473,7 млн євро після – 436,8 млн євро в попередньому році.

Збільшення фінансового доходу в основному стало результатом зростання процентного доходу на 26,3 млн. євро, що на 107,1 % більше (попередній рік – 12,7 млн. євро). Збільшення фінансових витрат стало

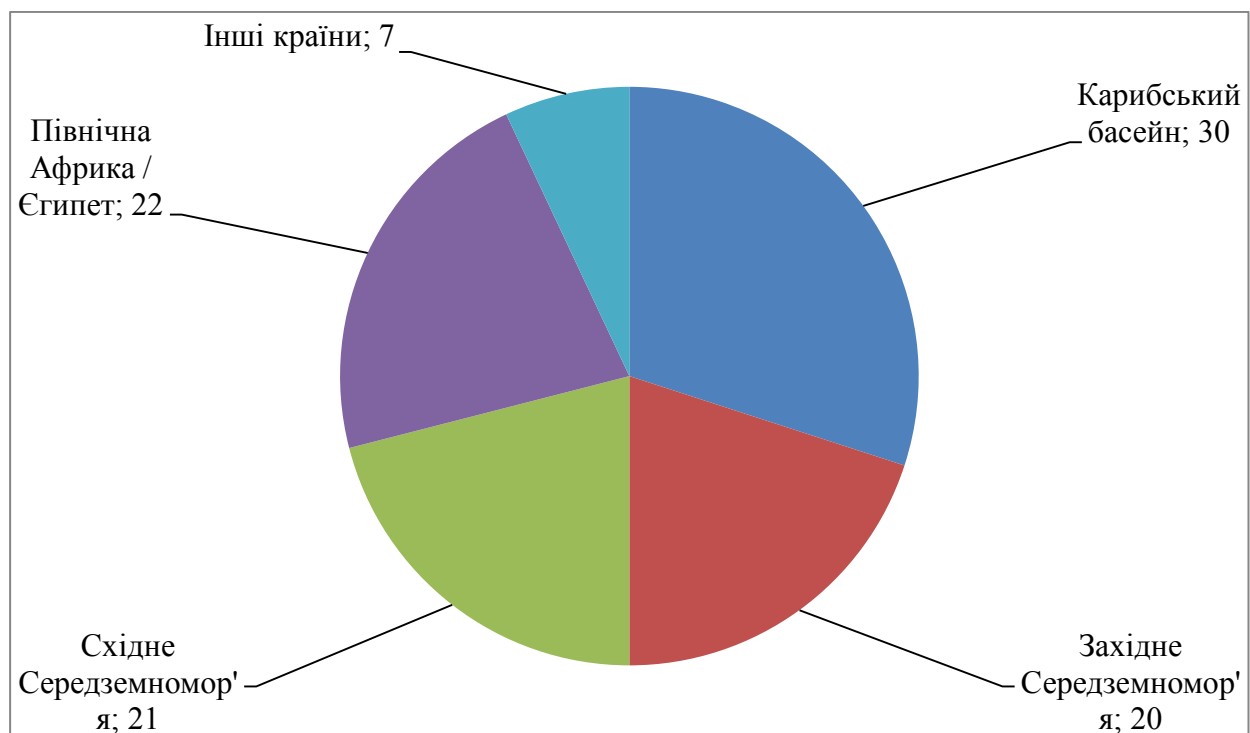
наслідком підвищення на 6,6 % процентних витрат у розмірі 492,1 млн євро (попередній рік 461,7 млн євро), зокрема через зобов'язання з оренди та пенсійні плани з визначеними виплатами. Витрати від зміни обмінного курсу в орендних зобов'язаннях відповідно до МСФЗ 16 також зросли.

У звітному періоді прибуток до оподаткування прибутку склав – 145,9 млн євро. Таким чином, збиток значно скоротився на 2 315,8 млн євро порівняно з минулим роком.

Збиток Групи за 2022 фінансовий рік скоротився порівняно з аналогічним періодом минулого року на 2 268,3 млн євро до – 212,6 млн євро.

У 2022 фінансовому році Hotels & Resorts складався з 353 готелів із 275 144 ліжками. 322 готелі, я. д. більшість із них належать до чотирьох- чи п'ятизіркових категорій. 53 % готелів управлялися за контрактами на управління, 38 % належали одній із готельних компаній, 8 % були здані в оренду і 1 % готелів управлялися за договорами франшизи.

Регіональна структура міжнародної діяльності компанії в сегментів готелів (розподіл місць проживання в готелях) представлена на рис. 2.4.



**Рис. 2.4. Регіональна структура місць проживання в готелях в 2022 році**

Туризм залишається сектором, що розвивається, – основи залишаються незмінними. Ринок подорожей і туризму вносить значний внесок у глобальну економіку, яка зростає вище світового рівня ВВП до пандемії.

Попит на туризм зумовлений сильними фундаментальними тенденціями – люди живуть довше та здоровіше; зростання середнього класу в усьому світі, що збільшує наявний дохід; і прагнення до вражень, значну роль у яких відіграє подорож. Тому ми очікуємо, що відпочинковий туризм і надалі залишатиметься привабливим ринком, що розвиватиметься в довгостроковій перспективі.

У короткостроковій перспективі галузь витримала безпрецедентні зриви в результаті COVID-19. Незважаючи на це, сильне бажання людей подорожувати є очевидним, про що свідчить відродження бронювань після послаблення обмежень.

У TUI відчули значне зростання кількості бронювань у напрямках завдяки пом'якшенню урядових обмежень на подорожі, і влітку 2022 року кількість клієнтів Markets & Airlines відновилася приблизно до 90% від допандемічного рівня в поєднанні з сильними 18% збільшення середньої ціни продажу.

Оскільки пандемія вщухає, глобальне геополітичне та економічне середовище залишається складним для галузі, зокрема вплив цього на інфляцію витрат, курси іноземних валют і настрої споживачів.

У цьому контексті клієнти цінують бренди, на які вони можуть покластися, і які забезпечують вибір і гнучкість у конфігурації правильного продукту для них. Спираючись на цю розробку, TUI зосередиться на наданні якісних послуг клієнтам, одночасно збільшуючи вибір і гнучкість як щодо пропозиції продуктів, так і щодо правильного визначення частки ризику для авіарейсів і готелів. Це буде підтримуватися стратегією розвитку динамічного бізнесу за рахунок дедалі більш гнучкої пропозиції рейсів і готелів.

Важливим в умовах пандемії є розробка кадрової стратегії. **TUIGroup розробила кадрову стратегію**, спрямовану на цифровізацію та інклюзивність.

TUIGroup має персонал, який за рахунок компетентності та відданості роблять ключовий внесок в успіх TUIGroup.

Цифрова платформа, вплив пандемії COVID-19 і нестабільність ринку стали ключовими викликами. Як результат змінилась взаємодія між працівниками. На цьому загальному фоні TUIGroup розробила нову стратегію щодо персоналу. Ця стратегія передбачає цілісний підхід як до системи управління персоналом, так і до співробітників. Це ставить людей на перше місце. Бачення компанії полягає в тому, щоб бути «цифровими, привабливими та інклюзивними».

Кадрова стратегія зосереджена на зміцненні бізнесу та підвищенні досвіду та компетентностей наявних і майбутніх співробітників. Для реалізації стратегії було прийнято місію, що визначає відповідні сфери діяльності:

- Спрощення, гармонізація та фокус;
- Цифрова трансформація;
- Підтримка росту;
- Позитивний досвід співробітників;
- Різноманітність, справедливість та залучення;
- Забезпечення найвищої продуктивності.

Таким чином, TUIGroup прагне створити структуру, яка дасть змогу співробітникам досягати найкращих результатів і досягати успіху як команда.

### **2.3. Дослідження системи ризик-менеджменту компанії TUI**

Успішне управління наявними та виникаючими ризиками має вирішальне значення для довгострокового успіху нашого бізнесу та досягнення наших стратегічних цілей. Для того, щоб скористатися ринковими можливостями та використати потенціал успіху, необхідно розумно прийняти ризик. Таким чином, управління ризиками є невід'ємним компонентом корпоративного управління Групи.

Після впровадження ISG («Finanzmarktintegritätsstärkungsgesetz») ми скористалися можливістю переглянути існуючу систему управління ризиками Групи. У TUI управління ризиками завжди було важливою частиною нашого бізнесу. Наша повністю розроблена система управління ризиками не обмежується виявленням лише тих подій, які можуть поставити під загрозу подальше існування компаній, вона також включає активне управління всіма іншими суттєвими ризиками. Управління обмежується лише ризиками, шансами чи можливостями керують у процесі контролю; юридичні шанси повідомляються в окремому звіті про юридичні ризики.

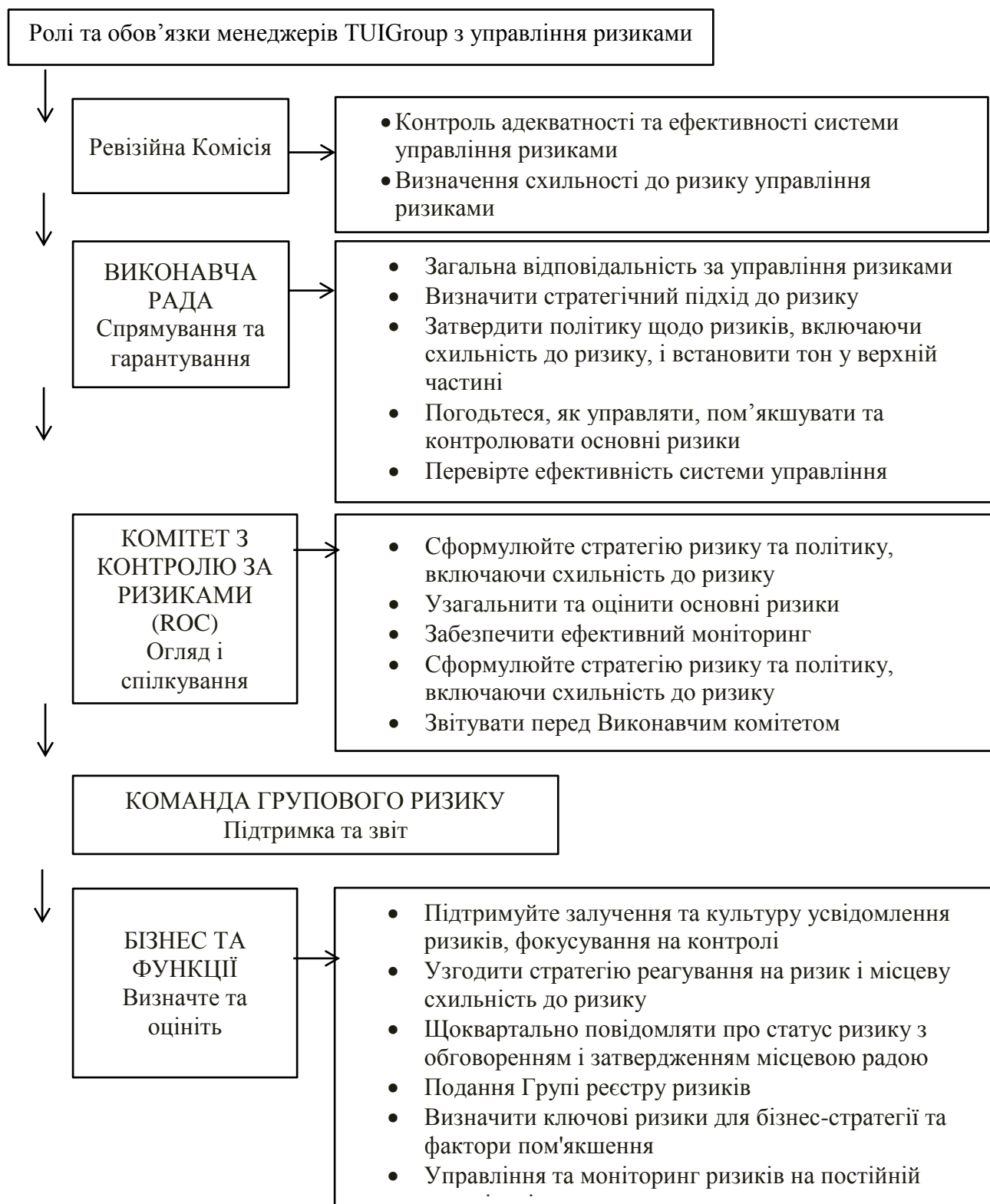
Аудиторський комітет TUIGroup завжди перевіряв адекватність та ефективність системи управління ризиками і продовжуватиме це робити, але оскільки закон тепер прямо вимагає цього, ми включили Комітет до огляду управління ризиками нижче (рис. 2.5).

#### РЕВІЗІЙНА КОМІСІЯ

Контроль за ефективністю системи управління ризиками здійснює Комітет з аудиту як підкомітет Спостережної ради. Керівник відділу ризиків Групи двічі на рік звітує про саму систему, про теми, які обговорювалися в Комітеті з контролю за ризиками, про основні ризики та їх зміни. Комітет розглядає адекватність та ефективність системи управління ризиками, переглядає та визнає схильність до ризику, сформульовану Виконавчою радою.

#### ВИКОНАВЧА РАДА – СПРЯМУВАТИ ТА ЗАВЕДЕННЯ

Під наглядом Спостережної ради Виконавча рада визначає стратегічний напрямок діяльності Групи та погоджує характер і ступінь ризиків, які вона готова взяти на себе для досягнення своїх стратегічних цілей. Остаточна відповідальність за управління ризиками Групи лежить на Виконавчій раді, тому вона створила та підтримує систему управління ризиками для виявлення, оцінки, управління та моніторингу ризиків, які можуть загрожувати існуванню компанії або мати значний вплив на досягнення її стратегічні цілі: вони називаються основними ризиками Групи.



**Рис. 2.5 Ролі та обов'язки менеджерів TUIGroup з управління ризиками**

Ця система управління ризиками включає внутрішньо опубліковану політику управління ризиками, яка допомагає підсилити тон, заданий зверху на ризики, шляхом прищеплення відповідної культури ризиків в організації, згідно з якою працівники повинні бути обізнаними про ризики, контролювати їх і виконувати правильна річ'.

Політика забезпечує формальну структуру для управління ризиками, яка вбудовується в структуру бізнесу. Для кожного основного ризику призначено члена Виконавчої ради як загального спонсора ризику, щоб забезпечити чіткість відповідальності та забезпечити повне розуміння кожного з основних ризиків і ефективно управління ним.

Виконавча рада звітує Аудиторському комітету Спостережної ради про дотримання вимог до лістингу Великобританії та Німеччини, загальну позицію Групи щодо ризиків, про окремі основні ризики та управління ними, а також про результативність та ефективність управління ризиками. система в цілому.

#### КОМІТЕТ З НАГЛЯДУ ЗА РИЗИКАМИ – ПЕРЕГЛЯДАЙТЕ ТА КОМУНІКУЙТЕ

Від імені Виконавчої ради Комітет з контролю за ризиками (ROC) забезпечує виявлення, оцінку, управління та моніторинг бізнес-ризиків у всіх сферах діяльності та функціях Групи. Обов'язки ROC, які збираються щокварталу, включають розгляд основних ризиків для стратегії Групи та схильність до ризику для кожного з цих ризиків, оцінку операційної ефективності пом'якшення, яке існує для управління цими ризиками, і будь-які плани дій щодо їх подальшого пом'якшення, а також перегляд звітів про ризики від самих компаній, щоб оцінити, чи є якісь підвищені проблеми.

Під головуванням головного фінансового директора в комітеті представлено вище операційне та фінансове керівництво, а також ті центральні підрозділи, які виконують роль другого рівня.

Керівники центральних підрозділів, а також керівники вищої ланки основних підприємств Групи запрошуються на ротаційній основі для презентації своєї системи ризиків і контролю. Це дозволяє членам ROC ставити



запитання щодо існуючих процесів, ризиків, присутніх у кожному бізнесі чи функції, а також про будь-які нові ризики або ризики, що розвиваються, які можуть бути на їхньому горизонті. Це також дає можливість отримати підтвердження того, що відповідна культура ризиків продовжує існувати в кожному з основних бізнесів і що немає прогалів між управлінням ризиками на рівні бізнесу та на рівні функцій.

ROC звітує Виконавчій раді кожні два роки, щоб бути в курсі змін у системі ризиків і розвитку управління основними ризиками, а також сприяти регулярним обговоренням якості управління ризиками на засіданнях Виконавчої ради.

#### КОМАНДА GROUP RISK – ПІДТРИМКА ТА ЗВІТ

Виконавча рада також створила групу ризиків Групи, щоб забезпечити створення та ефективне функціонування належної системи управління ризиками, а також належне впровадження політики управління ризиками в Групі. Команда підтримує процес управління ризиками, надаючи вказівки, підтримку та виклики керівництву, одночасно діючи як центральний пункт для координації, моніторингу та звітування про ризики в усій Групі. Він також підтримує ROCin у виконанні своїх обов'язків і звітності перед Виконавчою та Наглядовою радами. Крім того, Group Risk несе відповідальність за роботу програмного забезпечення ризиків і контролю, яке лежить в основі процесу звітування про ризики та управління ризиками Групи.

#### БІЗНЕС ТА ФУНКЦІЇ – ВИЗНАЧИТИ ТА ОЦНІТИ

Кожен бізнес і функція в Групі повинні прийняти політику управління ризиками Групи. Для цього кожен має власний комітет з питань ризиків або включає питання про ризики як регулярний пункт порядку денного на своїх засіданнях ради, щоб переконатися, що їм приділено належну увагу вищого керівництва в рамках їхнього бізнесу.

Схильність до ризику.

Прагнення до ризику

Виконавча рада та комітет з аудиту спільно з комітетом з контролю за ризиками переглянули ризик-апетит Групи. Результати перевірки вказують на схильність правління до ризику за трьома типами ризику:

Операційні ризики – помірна толерантність до всіх операційних ризиків. Оскільки ринкове середовище нормалізувалося, а обсяги бізнесу Групи суттєво зросли, перебої в роботі деяких частин інфраструктури призвели до перерв у бізнесі протягом завершеного фінансового року, на які TUIGroup змогла вплинути лише обмежено. Таким чином, ці зовнішні події тимчасово призвели до загального збільшення портфеля операційного ризику. Виконавча рада вжила заходів для підвищення операційної стійкості бізнесу та прагне належним чином управляти операційними ризиками, щоб продовжувати пропонувати нашим клієнтам постійний унікальний досвід відпочинку.

Комплаєнс-ризиками – нижча толерантність до ризиків, пов'язаних із комплаєнс-ризиками, включаючи дотримання нормативних вимог, безпеку інформації в будь-якій формі та запобігання завданню шкоди клієнтам, співробітникам та всім іншим зацікавленим сторонам.

Фінансові ризики – стабільно низька, але тимчасово дещо підвищена толерантність до фінансових ризиків через нестабільність цін на важливі туристичні витрати. У поточному фінансовому році Група вжила різноманітних заходів для зменшення заборгованості, що виникла в умовах пандемії COVID-19. Метою Виконавчої ради є подальше зменшення впливу уряду Німеччини та покращення показників балансу. При фундаментально незмінній політиці хеджування коефіцієнти хеджування для всіх вхідних витрат в іноземній валюті та паливних ризиків наразі все ще нижчі за цільові значення. Ми припускаємо, що в середньостроковій перспективі коефіцієнти хеджування знову наблизяться до історичних показників.

Наші основні ризики узгоджені з цими типами ризиків.

Звіт про ризики

Відділ ризиків Групи застосовує послідовну методологію звітування про ризики в усій Групі. Це підкріплюється програмним забезпеченням ризиків і

контролю, яке посилює ясність мови, видимість ризиків, пом'якшення та дії та підзвітність власності. Незважаючи на те, що процес ідентифікації ризиків, оцінки та реагування на них є безперервним і вбудованим у повсякденну діяльність підприємств і функцій, він консолідується, звітується та переглядається на різних рівнях у Групі принаймні щоквартально.

Ідентифікація ризиків: Керівництво, яке найближче до ризиків, визначає ті, які мають відношення до реалізації стратегії в межах їхньої сфери діяльності.

Для кожного ризику призначається власник ризику, який має відповідальність і повноваження для забезпечення належного управління ризиком.

Оцінка ризику: методологія, яка використовується, полягає в початковій оцінці валового (або невід'ємного) ризику. Це, по суті, є недоліком, оскільки він є продуктом впливу разом із ймовірністю матеріалізації ризику, якщо немає засобів пом'якшення для управління чи моніторингу ризику. Ключова перевага оцінки валового ризику полягає в тому, що вона підкреслює потенційну схильність до ризику, якщо заходи пом'якшення не вдадуться повністю або не будуть застосовані взагалі.

Наступним кроком у процесі звітування про ризики є оцінка та документування чинних засобів пом'якшення для зменшення ймовірності матеріалізації ризику та/або його впливу, якщо це відбудеться. Розгляд цих даних дає змогу оцінити поточний (або залишковий) показник ризику, який, по суті, є розумно передбачуваним сценарієм. Це вимірює вплив і ймовірність ризику з наявним і ефективним пом'якшенням. Ключова перевага оцінки поточного показника ризику полягає в тому, що вона забезпечує розуміння поточного рівня ризику, з яким стикаються сьогодні, і надійність наявних заходів пом'якшення.

Реагування на ризик: якщо керівництво вважає, що поточна ризикова ситуація в межах апетиту Групи, ризик приймається, і не потрібні подальші дії для його подальшого зниження. Пом'якшення наслідків продовжує діяти, а керівництво відстежує ризик, пом'якшення та ландшафт ризиків, щоб

переконатися, що вони залишаються на прийнятному рівні. Якщо керівництво оцінить, що поточна оцінка ризику є надто високою, план дій буде складено з метою запровадження нових або сильніших засобів пом'якшення, які додатково зменшать вплив та/або ймовірність ризику до прийнятного рівня. Це відоме як оцінка цільового ризику і є параметром, за допомогою якого керівництво може забезпечити управління ризиком відповідно до їхньої загальної схильності до ризику. Власником ризику зазвичай є особа, якій доручено забезпечити реалізацію цього плану дій у узгоджений графік.

Подібно до інших зовнішніх факторів, які раніше впливали на нашу Групу (наприклад, хмара вулканічного попелу або зупинка парку B737Max), ми не розглядаємо пандемію COVID-19 як ризик саму по собі, а як подію, яка призвела до далекосяжні наслідки для нашої пропозиції як на вихідних ринках, так і в пунктах призначення. Це призвело до того, що кілька наших основних ризиків матеріалізувалися одночасно, зокрема: попит клієнтів, нестабільність вартості ресурсів, грошовий потік, збої в пунктах призначення та безпека, здоров'я та безпека. Усі ці основні ризики залишаються підвищеними протягом усієї пандемії. Заходи, вжиті для реагування на цю кризу, також підвищили основний профіль ризику. Таким чином, ризик відсутності інтеграції зріс через обсяг і швидкість трансформації, необхідної всередині Групи для реагування на вплив; і здатність залучати й утримувати таланти завдяки заходам щодо економії коштів, пов'язаних із нашими працівниками.

З точки зору Виконавчої ради, незважаючи на існуючі ризики, TUIGroup наразі має та матиме достатні кошти як за рахунок позик, так і операційних грошових потоків, щоб виконати свої платіжні зобов'язання і відповідно забезпечити безперервність діяльності компанії в осяжному майбутньому.

У цьому контексті Виконавча рада припускає, що кредитні лінії, термін дії яких закінчується влітку 2024 року, будуть рефінансовані.

Таким чином, станом на 30 вересня 2022 року Правління не виявило будь-якої суттєвої невизначеності, яка могла б викликати значні сумніви щодо здатності Групи продовжувати безперервну діяльність.

У своїй оцінці Виконавча рада припускає, що поведінка бронювання в 2023 фінансовому році в основному відповідатиме рівню до пандемії. Виконавча рада припускає, що на поведінку подорожей не вплине подальше довгострокове закриття та блокування або вплив агресивної війни Росії на Україну.

Виконавча рада не вважає ризик, що залишився, щодо подальшої зміни поведінки бронювання, пов'язаної з пандемією/війною, загрозою для існування компанії. Тим не менш, інтенсивне загальне зростання цін останніх місяців може тривати, зокрема через зростання витрат на енергоносії, і призвести до значного скорочення приватного бюджету, доступного для туристичних послуг, таким чином знизивши купівельну спроможність і спричинивши зниження попиту клієнтів.

Крім того, постійне збільшення вартості палива, а також інших послуг, особливо тих, які ми купуємо в доларах США, може призвести до збільшення наших витрат на вхідні ресурси. Зважаючи на збої в наших польотах у другому півріччі 2022 року, ми започаткували заходи для підвищення стійкості наших польотів, наприклад, шляхом розміщення більшої кількості резервних літаків. У середньостроковій перспективі ми очікуємо полегшення ситуації в міжнародних аеропортах.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

#### **3.1. Обґрунтування заходів щодо удосконалення системи ризик-менеджменту підприємства**

Криза, спровокована COVID-19, дає унікальну можливість переглянути туристичну політику та вжити заходів, щоб заходи, вжиті сьогодні, могли сформувати більш стійку, стійку та інклюзивну економіку туризму в майбутньому. Це включає подолання наслідків зміни клімату та виснаження природного капіталу; енергетична криза може допомогти прискорити перехід до більш стійких моделей споживання енергії та переглянути туристичну інфраструктуру, щоб забезпечити її здатність адаптуватися до зміни клімату та стихійних лих.

Необхідно також зробити більше для того, щоб усі зацікавлені сторони туризму могли повною мірою скористатися цифровими можливостями та надати більш справедливі та інклюзивні переваги всім, хто задіяний у цьому секторі та на якого він впливає, у тому числі шляхом надання можливостей гідної роботи в цьому секторі.

Це вимагає включення сталого розвитку до стратегічного напрямку розвитку туризму, підкріпленого ефективними політиками та структурами впровадження для сталого розвитку та управління туризмом на всіх рівнях управління. Багато питань сталого розвитку найкраще вирішувати на рівні місцевого призначення для задоволення різноманітних і специфічних потреб із широким залученням зацікавлених сторін і залученням місцевих туристичних спільнот.

Для підтримки цього необхідні скоординовані багаторівневі та багатосторонні політичні підходи разом із покращеним потенціалом уряду на всіх рівнях і приватного сектору.

Забезпечення надійного та стабільного туристичного сектору в невизначені часи може сприяти відновленню робочих місць, підтримувати нестабільний туристичний бізнес, особливо МСП, і приносити користь місцевим громадам.

Пандемія призвела до більшої уваги до стійкості туризму. Це відбувається в той час, коли потрясіння стають дедалі частішими, і компанії та уряди повинні постійно реагувати.

Потрібні постійні та трансформаційні дії для сприяння відновленню зеленого туризму, якщо цей сектор хоче відігравати свою роль у боротьбі з кліматом. Зупинка туризму в розпал пандемії дозволила сектору переглянути туристичні пропозиції. Уряди, підприємства, туристи та громади отримали можливість розглянути вплив туризму на навколишнє середовище та способи його пом'якшення.

Потрібен постійний прогрес, щоб покращити базу даних для планування, політики та прийняття рішень у сфері туризму, щоб у майбутньому перейти до більш стійких, стійких та інклюзивних моделей. Уряди мають взяти на себе зобов'язання дотримуватися цих принципів через політику, орієнтовану на майбутнє та засновану на фактичних даних.

Ефективне формування політики, планування та управління покладаються на наявність надійних доказів, бажано у формі надійних та своєчасних даних, які є достатньо дезаггегованими та порівнянними. Пандемія підсилила необхідність мати нові заходи щодо туристичних даних і додаткові джерела даних, щоб швидко реагувати в умовах невизначеності, і це стане більш очевидним, оскільки уряди прагнуть виміряти нові стійкі політики.

Виявлення критичних факторів невизначеності для пом'якшення можливих проблем і використання можливостей буде важливим для урядів і компаній у міру відновлення туризму. Поточні зміни та зовнішні сили продовжуватимуть впливати на поведінку подорожуючих.

Врахування різних критичних факторів невизначеності може сприяти прийняттю рішень щодо підтримки, яка може знадобитися сектору, щоб

перебудувати його сильнішим, справедливішим і екологічнішим. Наприклад, вплив цін може спостерігати тенденцію до консолідації на місцевому рівні, оскільки люди прагнуть зменшити транспортні витрати.

Вони також можуть посилити існуючі проблеми, зокрема сезонність і відсутність розпорошеності, оскільки кількість поїздок зменшується, і відвідувачі прагнуть зробити свою обмежену відпустку влітку чи взимку та в місцях із «відерного списку».

Останні та поточні кризи значно впливають на споживчі вподобання та бізнес-структури, прискорюючи існуючі тенденції (наприклад, цифровізацію) і призводячи до появи нових форм поведінки (наприклад, імпульс навколо внутрішнього туризму). Підходи стратегічного передбачення, які враховують «відомі невідомі», можуть допомогти менеджерам краще зрозуміти майбутнє та краще підготуватися до нього.

***Основний перелік ризиків*** включає такі питання:

- вплив війни Росії в Україні на довгострокові тренди розвитку туризму;
- вплив енергетичної кризи, підвищення вартості палива з точки зору довготривалих змін у моделях подорожей;
- прискорення соціальних тенденцій до сталого розвитку туризму через екологізацію туристичного бізнесу та поведінку споживачів;
- імовірність повернення туристичних напрямів до моделі зростання за будь-яку ціну чи перехід до більш стійких моделей туризму;
- вплив нестачі робочої сили та прогалин в кваліфікації з точки зору перешкоджання відновленню туризму;
- імовірність повернення міського туризму на фоні нововиявленого прагнення до природних вражень;
- виграш чи програш туристичних підприємств будь-якого розміру від цифрових можливостей;
- вплив технологічного прогресу на формування туристичного досвіду і поведінку в майбутньому (наприклад, далекі подорожі, космічний туризм, віртуальний туризм).



Головним елементом туристичного ризик-менеджменту є розробка механізму адаптації до ризиків. Адаптаційна підсистема передбачає використання комплексу заходів, що охоплюють усю сферу впливу туристичних ризиків.

До них відносяться різні методи і прийоми ризикменеджменту та економічного моделювання, що розробляються індивідуально в конкретній господарській одиниці. Ці методи добре вивчені в діяльності різних економічних систем (насамперед, виробничих) і їх у цілому можна застосувати й в туристичному секторі. При цьому в туристичній діяльності можуть використовуватися методи, характерні тільки при управлінні ризиками туристичних продуктів і непридатні в інших сферах.

Одним з таких методів є застосування тайм-лімітів з анулювання туру зі встановленням відповідних штрафних санкцій. Цей механізм використовується при управлінні ризиком відмови клієнта від раніше заброньованого туру. Цей ризик для туристичних підприємств становить загрози великих фінансових втрат, оскільки масові відмови від уже підтверджених турів, означають неможливість компенсації фактичних витрат із формування та продажу турів.

Усі витрати, пов'язані з організацією замовленого клієнтом туру, не відшкодовуються туристичній фірмі сторонніми організаціями в регресійному порядку. У цій ситуації єдиним способом мінімізації ризику анулювання туру є визначення груп тимчасових періодів від дати ануляції до дати початку туристичної поїздки і присвоєння кожної групи визначеного штрафу. Розмір штрафу залежить не тільки від близькості початку туру, а й від виду туристичного продукту, характеру тарифу, виду транспорту і зони рекреації. У межах вказаного методу визначається оптимальне співвідношення між трьома параметрами: тайм-лімітом з анулювання бронювання (кількістю ночей від дати підтвердження туру до дати анулювання), терміном анулювання бронювання (кількістю ночей від дати анулювання до дати початку туру) і розміром штрафу (відсотком від вартості туристичного продукту).

Використання методу на практиці дозволяє ефективно управляти ризиками відмови від туру, компенсувати частину витрат і мінімізувати саму ймовірність виникнення таких ризиків, оскільки знання про наявність та розмір штрафних санкцій змушуватимуть споживачів користуватися процедурами анулювання бронювання лише тільки в крайніх випадках.

Аналіз досвіду тих підприємств, що втрималися в умовах пандемії коронавірусу говорить про те, що потрібно формувати спеціалізований штабний центр з координації питань пов'язаних з коронавірусною ситуацією. Так, даний штабний центр має бути у вигляді підсистеми антикризового управління, яке поєднує потенціал всіх функціональних підрозділів та оперативному плануванні й відповідно, буде вчасно реагувати на певні загрози. Такий штабний центр, в сьогоdnішніх реаліях має зосередити найважливіші управлінські компетентності та організаційні здібності і давати можливість керівникам підприємства для формування превентивної стратегії більше варіантів.

Організаційна трансформація системи антикризового управління передбачає створення спеціалізованого штабного центру з протидії загрозам COVID-19. За визначенням його складу він має бути наділений авторитетом в масштабах всього підприємства, що дозволить керівникам груп та експертам швидко тестувати нові підходи, розробляти найефективніші рішення та випереджати кризову динаміку.

Так, антикризове управління в умовах пандемії COVID-19 здійснюється в рамках вирішення чотирьох завдань, таких як формування чіткого визначення ситуації, і відповідно, як вона може розвиватися і з якими наслідками; прийняття управлінських рішень і розробка необхідних негайних і стратегічних дій на основі прагматичної та гнучкої операційної моделі; відповідно наступне завдання антикризового управління полягає у збереженні клієнтської бази з врахуванням змін в інтересах та поведінці покупців, і останнє - менеджмент підприємства має формувати антикризові рішення чітко й послідовно, забезпечуючи розуміння їх необхідності та змісту всім персоналом

підприємства. Отже, в якості важливих заходів антикризового плану підприємствам санаторно-курортної сфери необхідно розглянути наступні:

- потрібно проводити переговори з усіма учасниками ринку туристичних послуг щодо підготовки антикризових заходів та стратегії розвитку туристичної галузі (з урахуванням наслідків коронакризи);

- підготувати регіональні стратегії стимулювання розвитку туризму після закінчення пандемії; саме в тих регіонах, де в першу чергу привабливий внутрішній туризм;

- забезпечити механізм відшкодування коштів туристу за невикористані ваучери;

- встановити механізм моніторингу впровадження заходів підтримки для МСП та працівників, зокрема ліквідності, кредитування та прозорості заходів підтримки;

- запровадити прозорий механізм витрат саме отриманих до місцевих бюджетів коштів від туристичного збору на розвиток внутрішнього туризму, щодо покращення стану довкілля;

- розробити та імплементувати програми, спрямовані на розвиток інновацій та цифровізацію туризму;

- сприяти підвищенню конкурентоспроможності та гнучкості шляхом інвестування в освіту та розвиток навичок представників сектору;

- забезпечити посилення координації та партнерських відносин з учасниками сектору з метою трансформації туризму.

При розробці антикризового плану з подолання наслідків впливу COVID-19 на туристичний сектор в Україні необхідно врахувати рекомендації Глобального кризового комітету з туризму, які розподілені за трьома основними напрямками:

1. Управління кризою та пом'якшення наслідків: збереження робочих місць; підтримки самозайнятих працівників; забезпечення ліквідності; сприяння розвитку навичок та перегляду податків, зборів та норм, що стосуються подорожей та туризму.

2. Забезпечення стимулу та прискорення відновлення, зокрема надання фінансових стимулів, включаючи сприятливу податкову політику; скасування обмежень на поїздки, як тільки це дозволить ситуація; сприяння спрощенню оформлення віз; підвищення довіри споживачів.

3. Підготовка до майбутнього: приділяти більше уваги ролі туристичного сектору в економіці країни та досягненні цілей сталого розвитку; розробляти плани готовності до викликів майбутнього та використовувати цю можливість для переходу до циркулярної економіки. Щоб підтримати гулузь, на нашу думку потрібно створити інструмент комунікації для координації розвитку та просування туризму, включаючи управління кризовими ситуаціями; розробити та запустити реалізацію програми підтримки бізнесу в рамках якої передбачені прямі гранти підприємствам туристичної галузі для зниження втрат через коронавірусу;

- змінити умови скасування бронювання подорожей, щоб дозволити заміну відшкодування кредитом або ваучером на еквівалентну суму на майбутню послугу. Мета в тому, щоб уникнути негайного відтоку грошових коштів та допомогти компаніям пройти важкий етап, оскільки клієнти мають право вимагати повернення коштів, якщо ваучер не використовується;

- передбачити компенсації для працівників компаній туристичної галузі, що найбільше постраждали від пандемії;

### **3.2. Напрями підвищення рівня ризик-стійкості підприємства**

1. Відсутність інтеграції та гнучкості в операційних та ІТ-системах.

Стратегія Групи забезпечує більшу вертикальну інтеграцію, що зменшує вплив зриву з боку виключно цифрових гравців.

Загальна стратегія полягає в стимулюванні прибуткового зростання топ-лінійки, одночасно зменшуючи нашу базу витрат. Це передбачає інтеграцію нашого бізнесу та розвиток основних можливостей платформи та технічної

інфраструктури забезпечення гнучкості IT-послуг. Ми зосереджені на вдосконаленні нашої діяльності та покращенні досвіду роботи з клієнтами, надаючи привабливе, інтуїтивно зрозуміле та безперебійне обслуговування клієнтів за допомогою виконання цих проектів.

Відсутність інтеграції та гнучкості в наших системах і операціях, особливо в бізнесі Markets & Airlines, може вплинути на нашу конкурентоспроможність і нашу здатність забезпечувати найвищий рівень обслуговування клієнтів, а також забезпечувати якість і операційну ефективність.

- Ми розробляємо власні програмні рішення та об'єднуємо їх в екосистему для використання на всіх ринках нашого підрозділу Markets & Airlines.

- Інтеграція та розробка IT-платформи Musement як технологічного драйвера для Customer Experience.

- Створено Глобальний офіс трансформації для моніторингу всіх ініціатив, щоб переконатися, що вони виконуються, а також регулярно надавати оновлення статусу Виконавчому комітету Групи.

- Створена Рада з трансформації активів під головуванням директора зі стратегії, яка переглядає поточний портфель активів у наших авіакомпаніях, готелях і круїзних компаніях.

- Існують потужні структури управління проектами для всіх основних програм реструктуризації, придбання та реалізації, які здійснюються, щоб забезпечити ефективне управління ними.

- Інструмент звітування про проект забезпечує покращену видимість прогресу великих проектів у звичайному порядку.

- Централізовані структури управління для нагляду за ринками та бізнесом авіакомпаній.

## 2. Зниження попиту клієнтів

Витрати на подорожі та туризм є дискреційними та чутливими до ціни, а також конкурентними. Економічні перспективи залишаються невизначеними.

Крім того, в останні роки з'явилися успішні замінні бізнес-моделі, такі як туристичні веб-портали та готельні портали, які дозволяють кінцевим користувачам поєднувати окремі елементи відпустки самостійно та бронювати їх окремо.

Існує ризик того, що ці зовнішні фактори в нашій галузі вплинуть на купівельну спроможність, а також на бажання подорожувати наших клієнтів. Це може вплинути на наші короткострокові темпи зростання та призвести до ерозії маржі.

Попит клієнтів відновився після значного впливу пандемії COVID-19. Тим не менш, загарбницька війна Росії проти України та ціни на енергоносії значно погіршують економічні перспективи на наших ключових ринках.

Несприятливі кліматичні умови (спека, посуха, сильні дощі) несуть ризик зниження попиту клієнтів на популярні місця відпочинку, де активний TUI. Це може вплинути на наше середньострокове зростання та

оцінка наших готельних активів у цих країнах.

- Наша ринкова позиція як глобальної туристичної групи, наш бренд і наша інтегрована бізнес-модель дозволяють нам рішуче реагувати на конкурентні загрози.

- Групу характеризує постійний розвиток нових вражень від відпочинку, розробка нових концепцій і послуг, які відповідають потребам і вподобанням наших клієнтів. Наші міцні та тривалі відносини з нашими ключовими готельними партнерами ще більше зміцнюють нашу здатність розробляти нові концепції, ексклюзивні для Групи.

- Досвід показує, що багато споживачів надають пріоритет своїм витратам на подорожі.

- Використання нашого масштабу для зниження витрат і конкурентоспроможності цін.

- Безліч вихідних ринків, які різною мірою реагують на зовнішні шоки, можуть призвести до ефекту балансування.

- Просування переваг подорожей з туроператором, що працює по всьому світу, для підвищення довіри клієнтів і спокою. Це стало особливо помітним під час пандемії, коли клієнти прагнуть вищого рівня безпеки від авторитетних компаній.

- Завдяки нашій стратегії правильного використання активів у нашому готельному бізнесі ми прагнемо поєднання власних, орендованих або інших партнерських угод для управління інвестиціями в місця відпочинку. Це забезпечує потужність і, таким чином, обмежує фінансові інвестиції.

### 3. Невміння залучити та утримати талант.

Наш успіх залежить від здатності залучати, утримувати та розвивати наші таланти, щоб переконатися, що ми підготуємо наших співробітників до виконання нашої стратегії, а також стати нашими майбутніми лідерами.

Існує ризик того, що ми не зможемо залучити та утримати ключових талантів, розвинути майбутні лідерські здібності та зберегти відданість і довіру наших співробітників.

Проблеми в управлінні та підтримці нашої групи кадрів з метою виконання нашої стратегії, підвищення конкурентоспроможності та максимізації наших операційних показників можуть вплинути на нашу здатність підтвердити Групу в майбутньому та пов'язаний з цим потенціал негативного впливу на довіру акціонерів.

Цей ризик продовжує залишатися високим через заходи з економії коштів, пов'язані з нашими працівниками, а також через те, що індустрія туризму є менш привабливим сектором.

- Підтримуйте утримання, оновлюючи наші процеси управління продуктивністю, узгоджуючи наші можливості розвитку з потребами бізнесу та повідомляючи про всі внутрішні вакансії нашим співробітникам.

- Сприяння культурі роботи з будь-якого місця дозволяє нам залучати й утримувати ширший пул талантів, яким не потрібно перебувати поблизу наших базових офісів.

- Створюйте та розвивайте внутрішні резерви талантів наших високопотенційних співробітників, гарантуючи, що вони різноманітні та інклюзивні.

- Стратегічно орієнтована програма лідерства для високоефективного менеджменту на всіх рівнях і створення сильної програми розвитку менеджменту для всіх менеджерів з персоналу.

#### 4. Недостатній грошовий потік

Туризм за своєю суттю є сезонним бізнесом, більшість прибутків якого приноситься в європейські літні місяці. Грошові потоки є так само сезонними, причому максимум готівки припадає на літо, оскільки від клієнтів надходять авансові платежі та кінцеві залишки, а готівковий мінімум спостерігається взимку, оскільки зобов'язання перед багатьма постачальниками потрібно розраховувати після закінчення літнього сезону.

Існує ризик того, що якщо ми не будемо належним чином керувати залишками готівки протягом періоду зимового мінімуму, це може вплинути на ліквідність Групи та здатність погашати зобов'язання в міру настання терміну їх погашення, одночасно забезпечуючи дотримання фінансових умов.

Внаслідок пандемії COVID-19 Група зіткнулася з дедалі більшими проблемами щодо профілю грошових потоків. Це пов'язано із суттєвим скороченням операційної активності в літні місяці, коли більшість залишків готівки надходить від клієнтів. Після двох років сильного впливу пандемії COVID-19 операційна діяльність відновилася протягом другого півріччя 2022 року, що знову призвело до більш нормалізованого профілю грошових потоків. Тим не менш, ми все ще стикаємося зі значно коротшим профілем бронювання, коли клієнти бронюють дуже близько до вильоту, тому грошові депозити надходять пізніше, ніж у попередніх моделях бронювання, а залишки готівки підлягають вищим короткостроковим рухам.

Підвищення цін, що спостерігалось в звітному році, не мало істотного впливу на попит споживачів.



## 5. Волатильність вхідних витрат.

Значна частка операційних витрат здійснюється в немісцевій валюті та/або пов'язана з паливом для літаків і круїзів, що наражає бізнес на коливання як обмінних курсів, так і цін на паливо. Існує ризик того, що якщо ми не будемо належним чином керувати нестабільністю обмінних курсів, цін на паливо та інших вхідних витрат, це може призвести до зростання витрат і призвести до ерозії маржі, що вплине на нашу здатність досягати цільових прибутків. У результаті пандемії також існує ризик того, що буде лише обмежена кількість доступних ліній для створення огорож, щоб контролювати нестабільність майбутніх сезонів.

Крім того, зміни в макроекономічних умовах, таких як ті, що відбулися в результаті пандемії та інших геополітичних подій, як-от війна в Україні, можуть вплинути на ціни на паливо та обмінні курси, які, зокрема, для £ / € курс має прямий вплив на перерахунок ринкових результатів поза євро в євро, валюту звітності нашої Групи. Недавнє посилення інфляційного тиску призвело до підвищення центральними банками процентних ставок. Агресивне підвищення процентних ставок у США Федеральною резервною системою США порівняно з повільнішими темпами посилення монетарної політики іншими центральними банками, особливо ЄЦБ, збільшило різницю в процентних ставках і спричинило зміцнення долара США щодо інших валют, таких як євро та британський фунт. Якщо Група має нехеджовані ризики, це матиме негативний вплив на витрати, виражені в доларах США.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні питання функціонування системи ризик-менеджменту туристичного підприємства.

Туризм є одним з найприбутковіших і водночас найризикованішим напрямком зовнішньоекономічної діяльності. Під час туристичної діяльності відбувається складна взаємодія між багатьма галузями економіки, відзначається значний вплив міжнародного середовища.

Важливу роль виконують особливості туристичного продукту, серед яких можна виділити такі:

попит на туристичні послуги надзвичайно еластичний щодо цін, але багато в чому залежить від політичних та соціальних умов;

у зв'язку із сезонними коливаннями попиту відзначається так званий "феномен насичення";

виробництво туристичних послуг не може миттєво пристосовуватись у часі і просторі до зміни попиту;

туристичний продукт створюється зусиллями багатьох підприємств, кожне з яких має власні методи роботи, специфічні проблеми, різну комерційну мету. Тому виникає потреба в дослідженні специфіки ризиків туристичної діяльності та функціонуванні системи ризик-менеджменту.

Аналіз ризику доцільно проводити у такій послідовності:

а) визначення внутрішніх та зовнішніх чинників, що збільшують ступінь певного різновиду ризику;

б) аналіз виявлених чинників;

в) оцінювання певного різновиду ризику за двома підходами:

визначення фінансової доцільності (ліквідності);

визначення економічної доцільності (ефективності вкладених заходів);

г) встановлення допустимого ступеня ризику;

д) аналіз окремих операцій щодо обраного ступеня ризику;

е) розробка заходів щодо зниження ступеня ризику.

У стратегії ризик-менеджменту застосовуються такі правила:

максимальність виграшу;

оптимальна вірогідність результату;

оптимальне коливання результату;

оптимальне поєднання виграшу з величиною ризику

Таким чином, основні принципи управління ризиками туристичної фірми характеризують особливості системи управління ризиком і широко проявляються на практиці. При цьому їх конкретна реалізація є досить різноманітною. Процес управління ризиком має динамічний характер, що пов'язано з безперервним характером прийняття рішень стосовно управління ризиком. У сучасних умовах господарювання, які характеризуються політичною, економічною та соціальною нестабільністю, існуюча система управління туристичної фірми повинна включати механізм управління ризиками.

Головним критерієм нормальної дієздатності сучасного туристичного підприємства є вміння керівництва, спираючись на строго наукову основу, прогнозувати, контролювати та ефективно управляти ризиками. Ризиком у туристичному бізнесі можна і необхідно управляти, але при цьому застосовувати системний підхід, що включає врахування основних ознак та принципів управління.

Системний підхід дозволяє оперативно отримувати інформацію про діяльність туристичної фірми, сприяти збільшенню конкурентної переваги на ринку, оцінювати економічний ріст і визначати пріоритети розвитку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Брич В., Крамарчук С. Управління ризиками у туристичному бізнесі. Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Сер. Географія. 2010. № 2 (28). С. 105–110. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/NZTNP/geo/2010\\_2/4/002Brich.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/NZTNP/geo/2010_2/4/002Brich.pdf) 2.
2. Білецька І. М., Карташевська І. Ф., Плугарь О. В. Організація підприємницької діяльності у туризмі: навчальний посібник/за заг. ред. С. Ю. Цьохли. Сімферополь: ДІАЙПІ, 2011. 244 с.
3. Богдан Н.М., Сухорукова О.П. Дослідження ризиків у туризмі URL: [file:///C:/Users/Helena/Desktop/Навчальний%20рік%202018-19/стаття%20скопус/ризики%-20туризм/business-inform-2016-10\\_0-pages-206\\_-211.pdf](file:///C:/Users/Helena/Desktop/Навчальний%20рік%202018-19/стаття%20скопус/ризики%-20туризм/business-inform-2016-10_0-pages-206_-211.pdf)
4. Вітлінський В. В. Ризик у менеджменті / В. В. Вітлінський, С. І. Наконечний. К. : Борисфен-М, 2003. – 336 с.
5. Гончаров І. В. Ризик та прийняття управлінських рішень / І. В. Гончаров. – Харків : Основа, 2003. 159 с.
6. Гранатуров В. М. Ризики підприємницької діяльності. Проблеми аналізу / В. М. Гранатуров. Київ : Зв'язок, 2000. 152 с.
7. Гуменюк В. В. Страхування діяльності туристичних підприємств / В. В. Гуменюк // Фінанси України. 2012. № 4. С. 128-135.
8. Клименюк М. М. Управління ризиками в економіці / М. М. Клименюк, І. А. Брижань. Київ : Просвіт, 2009. 253 с.
9. Кляп М.П., Шандор Ф.Ф. Сучасні різновиди туризму : навч. посіб. Київ : Знання, 2013. 197 с.
10. Кравцова А.В. Класифікація ризиків підприємств туристичного бізнесу / А.В. Кравцова // Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. 2013. Т. 18. Вип. 4/2. С. 92-95

11. Кожухівська Р.Б. Управління процесами ризикменеджменту на туристичних підприємствах URL: <http://dspace.udpu.org.ua:8080/jspui/bitstream/6789/2456/1/rizikmenedgent%20v%20turismi.pdf>
12. Кокорева О. В. Вдосконалення управління туристичних підприємств на основі матриці «Економічна безпека туристичних підприємств – ризик». Економіка Криму. 2012. № 1 (38). С. 274–277.
13. Кудла Н.Є. Менеджмент туристичних підприємств : підручник /Н.Є. Кудла. К. Знання, 2012. 343 с.
14. Михайлова Н.В., Карцева В.В. Класифікація ризиків туристичного підприємства URL: <file:///C:/Users/Helena/Desktop/Навчальний%20рік%202018-19/стаття%20скопус/ризики%20туризм/1350-2106-1-РВ.pdf>
15. Незвещук-Когут Т. С. Проблеми та напрями підвищення ефективності управління якістю обслуговування на туристичних підприємствах. Ефективна економіка. 2015. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3995>
16. Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Х.: НУА, 2013. 376 с.
17. Писарева, І., Рябев, А., Тонкошкур, М., Колонтаєвський, О., & Покогодна, М. (2022). Організаційно-економічне забезпечення діяльності підприємств туризму та готельного господарства. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 6(47), 139–149.
18. Писаревський І. М. Управління ризиками : навч. посібник / І. М. Писаревський, О. Д. Стешенко. Харків : ХНАМГ, 2008. 124 с.
19. Ризик-менеджмент у туризмі : навч. посіб. для вищих навчальних закладів / І. М. Писаревський, О. Д. Стешенко ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. 128 с.
20. Ровенська В.В., Шишкова Н.С. Особливості управління персоналом у туристичній галузі України. *Приазовський економічний вісник*. 2019, Випуск 3(14), С. 222-230.

21. Рудніченко Є. М. Оцінювання та моделювання впливу суб'єктів митного регулювання на систему економічної безпеки підприємства: [монографія] / Є. М. Рудніченко. Луганськ : Промдрук, 2014. – 389 с. 27.
22. Стешенко О. Д. Удосконалення управління ризиками в підприємницької діяльності / О. Д. Стешенко, Є. О. Швирьова // Комунальне господарство міст. 2011. № 98. С. 424-428. 28.
23. Стешенко О. Д. Оптимізація витрат готельного господарства / О. Д. Стешенко, В. В. Юр'єв // Комунальне господарство міст. – 2013. – № 108. – С. 563-570.
24. Фісун Ю.В. Теоретико-методологічні аспекти розуміння поняття «стратегія розвитку підприємств туристичної інфраструктури». Актуальні проблеми економіки. 2020. № 6. С. 101–106.
25. Чмир Ю. В. Роль страхування фінансових ризиків у сфері туризму України URL: [http://www.rusnauka.com/2\\_KAND\\_2008/Economics/25939.doc](http://www.rusnauka.com/2_KAND_2008/Economics/25939.doc).
26. Чорна Н. Система управління якістю як інструмент удосконалення менеджменту туристичного підприємства. Економіка та суспільство. 2021. Випуск 28. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/485/464>
27. Чорна Н. М., Мартинова Л. Б. Брендинг як інструмент підвищення туристичної привабливості території (на матеріалах м. Вінниці). Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 40. С. 115-120.
28. Шевчук О. Б. Ризики підприємницької діяльності: проблеми аналізу Київ : Зв'язок, 2000. 149 с.
29. Школа І. М. Розвиток туристичного бізнесу регіону : навч. посібник / [За ред. проф. І. М. Школи]. Чернівці : ЧТЕІ КНТЕУ, 2012. 680 с.
30. Школа І. М. Менеджмент туристичної індустрії : навч. посібник / [За ред. проф. І. М. Школи]. Чернівці : ЧТЕІ КНТЕУ, 2003. 662 с.