

Міністерство освіти і науки України
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

РИЗИКИ МАЛОГО БІЗНЕСУ ТА ШЛЯХИ ЇХ ЗНИЖЕННЯ

спеціальність 073 Менеджмент
освітньо-професійна програма «Менеджмент»
кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Виконав студент групи МЕН-41
Юлія Юріївна Лозінська

підпис

Науковий керівник: к.е.н.,
доцент Крамарчук С.П.

підпис

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту «___»
_____ 20__р.

Завідувач кафедри

підпис

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ МАЛОГО БІЗНЕСУ.....	6
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ІНФОРМАЦІЙНОГО ЦЕНТРУ ТЕРНОПОЛЯ.....	17
2.1. Ідентифікація основних ризиків та наслідків їх впливу на діяльність досліджуваного підприємства.....	17
2.2. Оцінка ефективності управління ризиками у діяльності Туристичного інформаційного центру Тернополя.....	30
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ЗНИЖЕННЯ РИЗИКІВ У ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ІНФОРМАЦІЙНОГО ЦЕНТРУ ТЕРНОПОЛЯ.....	37
ВИСНОВКИ.....	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	45

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Актуальність теми дослідження зумовлена зростанням ролі малого бізнесу в розвитку національної економіки та підвищенням рівня невизначеності зовнішнього середовища. Малий бізнес є особливо чутливим до економічних, політичних, соціальних і ринкових змін через обмеженість фінансових, кадрових та організаційних ресурсів. У таких умовах ризики безпосередньо впливають на стабільність, прибутковість і конкурентоспроможність підприємств.

Особливої актуальності проблема управління ризиками набуває у сфері туризму, де діяльність підприємств залежить від сезонності, безпекової ситуації, рівня попиту та розвитку цифрових технологій. Недостатній рівень управління ризиками може призвести до фінансових втрат, зниження якості послуг і погіршення репутації підприємства.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Теоретичні та практичні аспекти управління ризиками досліджували багато вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у розвиток теорії ризику та ризик-менеджменту зробили Ф. Найт, І. Ансофф, Й. Шумпетер, А. Маршалл, праці яких стали основою сучасних підходів до дослідження невизначеності та управління ризиками. Серед українських учених вагомий внесок у розроблення теоретичних і прикладних аспектів управління ризиками здійснили В. Вітлінський, О. Терещенко, А. І. Бутенко, І. В. Олійник, І. Ленко, С. А. Назаренко та інші. У їхніх наукових працях висвітлено питання класифікації ризиків, методів їх оцінювання, механізмів управління ризиками та забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання. Особливої уваги заслуговують наукові дослідження Крамарчук Світлани Петрівни, у яких розглянуто сучасні підходи до оцінювання та мінімізації ризиків у діяльності підприємств в умовах мінливого зовнішнього середовища. Незважаючи на значну кількість наукових праць, питання управління ризиками малого бізнесу в туристичній сфері потребують подальшого

дослідження з урахуванням сучасних умов господарювання, цифровізації бізнес-процесів та впливу зовнішніх викликів на діяльність підприємств.

Метою роботи є узагальнення теоретичних основ управління ризиками малого бізнесу, аналіз особливостей їх прояву в діяльності туристичного інформаційного центру та обґрунтування напрямів їх зниження.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- дослідити теоретичні основи управління ризиками малого бізнесу;
- ідентифікувати основні ризики та наслідки їх впливу на діяльність туристичного інформаційного центру;
- оцінити ефективність управління ризиками у діяльності туристичного інформаційного центру;
- обґрунтувати шляхи зниження ризиків.

Об'єкт дослідження. Процеси функціонування малого бізнесу в умовах ризику.

Предмет дослідження. Теоретичні, методичні та практичні аспекти управління ризиками малого бізнесу та шляхи їх зниження.

Методи дослідження. У роботі використано аналіз і синтез, порівняння, системний підхід, економіко-статистичний аналіз, узагальнення, а також графічний і табличний методи подання інформації.

Інформаційна база дослідження. Наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань ризик-менеджменту, матеріали періодичних видань, статистичні дані та внутрішня інформація діяльності туристичного інформаційного центру.

Практичне значення роботи. Запропоновані рекомендації щодо зниження ризиків можуть бути використані у діяльності туристичних інформаційних центрів та інших підприємств малого бізнесу для підвищення ефективності їх функціонування.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати бакалаврської роботи були апробовані під час участі автора у VII всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю

«Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів», що відбулася 22 травня 2026 року в місті Тернопіль.

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел. У першому розділі розкрито теоретичні основи управління ризиками малого бізнесу. У другому розділі здійснено аналіз та оцінку ризиків у діяльності Туристичного інформаційного центру Тернополя. У третьому розділі запропоновано шляхи зниження ризиків та підвищення ефективності їх управління.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ МАЛОГО БІЗНЕСУ

У сучасній економічній науці поняття ризику є одним із ключових, особливо в контексті діяльності малого бізнесу. Це зумовлено тим, що підприємницька діяльність завжди пов'язана з невизначеністю, мінливістю зовнішнього середовища та обмеженістю ресурсів.

Ризик як економічна категорія відображає ймовірність виникнення несприятливих подій, що можуть призвести до втрат або відхилення фактичних результатів від запланованих. Водночас у сучасних підходах ризик розглядається не лише як загроза, а і як можливість отримання додаткових вигод [6].

У науковій літературі існує велика кількість підходів до визначення сутності ризику. Це пояснюється міждисциплінарним характером даного поняття, яке досліджується в економіці, менеджменті, фінансах та підприємництві.

Одні автори трактують ризик як ймовірність втрат, інші – як невизначеність результату, а треті – як поєднання небезпеки та можливості. Узагальнення наукових підходів дозволяє більш глибоко зрозуміти сутність ризику та сформувати ефективну систему управління ним (табл.1.1).

Аналіз наведених визначень свідчить про відсутність єдиного підходу до трактування ризику, однак можна виділити кілька ключових напрямів. Зокрема, у межах ймовірнісного підходу ризик розглядається як ймовірність настання певної події, що характерно для підходу Ф. Найта. Результативний підхід акцентує увагу на можливому відхиленні фактичних результатів від очікуваних, що відображено у працях І. Ансоффа. Відповідно до ресурсного підходу ризик трактується як можливість виникнення фінансових або ресурсних втрат, що характерно для досліджень Ковальчука А. Т. та А. Маршалла. Водночас інноваційний підхід, представлений Й. Шумпетером,

розглядає ризик як важливий чинник економічного розвитку та впровадження інновацій.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «ризик» у науковій літературі

Автор	Визначення ризику	Ключовий акцент
Ф. Найт	Ризик – це вимірювана невизначеність	Можливість кількісної оцінки
П. Друкер	Ризик – це невід’ємна складова підприємницької діяльності	Зв’язок із підприємництвом
І. Ансофф	Ризик – це ймовірність відхилення результатів від очікуваних	Стратегічний аспект
Ковальчук А. Т.	Ризик – це ймовірність втрат ресурсів або недоотримання доходів	Фінансові втрати
Вітлінський В. В.	Ризик – це економічна категорія, що відображає невизначеність результату діяльності	Невизначеність
Шумпетер Й.	Ризик є основою інноваційної діяльності	Інновації та розвиток
Маршалл А.	Ризик – це можливість фінансових втрат у процесі господарювання	Економічні втрати
Хенлі Дж..	Ризик – це комбінація ймовірності та наслідків події	Ймовірність + наслідки

Примітка. Складено автором за даними [2,6,12,27,28]

Малий бізнес функціонує в умовах підвищеного рівня ризику порівняно з великими підприємствами, що обумовлено рядом об’єктивних факторів. Насамперед це обмеженість фінансових ресурсів, яка знижує можливості підприємства щодо покриття збитків та інвестування у розвиток. Крім того, малі підприємства часто залежать від вузького кола клієнтів, що підвищує їхню вразливість до змін попиту. Недостатній рівень диверсифікації діяльності також посилює ризики, оскільки підприємство не має альтернативних джерел доходу. Важливим чинником є й висока чутливість до змін зовнішнього середовища, зокрема економічних, політичних та соціальних процесів. Особливо це характерно для туристичної сфери, де діяльність підприємств значною мірою залежить від сезонності, рівня доходів населення, безпекової ситуації та загальної привабливості регіону.

Ризики малого бізнесу мають низку специфічних характеристик, які визначають особливості їх управління. Для них притаманна висока

ймовірність виникнення через нестабільність ринкового середовища. Водночас такі ризики можуть суттєво впливати на результати діяльності підприємства, аж до виникнення загрози його подальшому функціонуванню. Обмежені можливості компенсації втрат ускладнюють процес подолання негативних наслідків, що потребує більш обережного та виваженого підходу до прийняття управлінських рішень. Крім того, малий бізнес потребує швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища, що вимагає високої гнучкості управління та постійного моніторингу ризиків [20].

Ризик виконує низку важливих функцій у діяльності підприємства. Насамперед він має стимулюючу функцію, оскільки спонукає підприємців до пошуку нових управлінських рішень, інновацій та перспективних напрямів розвитку. Регулююча функція проявляється через вплив ризику на вибір управлінських рішень і стратегій поведінки підприємства на ринку. Захисна функція пов'язана з формуванням механізмів страхування, резервування коштів та мінімізації можливих втрат. Водночас аналітична функція забезпечує можливість оцінки альтернативних варіантів розвитку подій та вибору найбільш ефективного рішення в умовах невизначеності [27].

Отже, аналіз наукових підходів до визначення сутності ризику дозволив встановити, що дане поняття є багатограним і не має єдиного трактування. Основними характеристиками ризику є невизначеність, ймовірність та можливість виникнення як негативних, так і позитивних наслідків.

Для малого бізнесу ризик має особливе значення, оскільки рівень його впливу значно вищий через обмеженість ресурсів та високу залежність від зовнішнього середовища. Це обумовлює необхідність формування ефективної системи управління ризиками, що стане основою для подальшого аналізу в наступних розділах роботи.

Для ефективного управління ризиками важливим є їх систематизація. Класифікація ризиків дозволяє ідентифікувати загрози, визначити їх природу та розробити відповідні заходи реагування (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Класифікація ризиків малого бізнесу

Ознака класифікації	Види ризиків	Характеристика
За джерелом виникнення	Внутрішні	Пов'язані з діяльністю підприємства (персонал, фінанси, управління)
	Зовнішні	Зумовлені впливом зовнішнього середовища (економіка, політика, конкуренція)
За сферою прояву	Фінансові	Пов'язані з грошовими потоками
	Виробничі	Виникають у процесі виробництва або надання послуг
	Маркетингові	Пов'язані з попитом, ринком, споживачами
	Інноваційні	Пов'язані з впровадженням нових технологій
За ступенем впливу	Критичні	Можуть призвести до банкрутства
	Суттєві	Значно впливають на результати діяльності
	Помірні	Обмежений вплив
За можливістю прогнозування	Прогнозовані	Можна передбачити
	Непрогнозовані	Важко або неможливо передбачити

Примітка. Складено автором за даними [3,6,8].

Особливу увагу слід приділити зовнішнім ризикам, оскільки малий бізнес має обмежений вплив на них. Обмежені фінансові ресурси та висока залежність від зовнішнього середовища роблять малі підприємства особливо вразливими до різноманітних загроз, тому важливим завданням є своєчасна ідентифікація ризиків та розробка заходів щодо їх мінімізації.

Основними для малого бізнесу є фінансові ризики, які пов'язані з можливістю втрати капіталу, зниження прибутковості або виникнення фінансових труднощів. До них належать ризик неплатоспроможності, кредитний ризик, валютний ризик та ризик ліквідності, що можуть негативно впливати на фінансову стійкість підприємства [4,8,12].

Ринкові ризики обумовлені змінами попиту, конкурентного середовища та споживчих уподобань. Їх проявом є зниження попиту на продукцію чи послуги, посилення конкуренції та необхідність швидкої адаптації до нових умов ринку.

Операційні ризики виникають у процесі внутрішньої діяльності підприємства та пов'язані з помилками персоналу, технічними збоями або

недоліками управління. Їх наслідком можуть бути зниження якості продукції чи послуг, простої у роботі та додаткові витрати [13].

Правові ризики пов'язані зі змінами законодавства або його недотриманням. Вони можуть призвести до штрафних санкцій, судових спорів і додаткових витрат, а також потребують постійного моніторингу нормативно-правової бази [17].

Важливе значення мають також репутаційні ризики, які впливають на довіру клієнтів і партнерів. Негативні відгуки, зниження якості обслуговування або поширення недостовірної інформації можуть погіршити імідж підприємства та зменшити його клієнтську базу. Тому ефективне управління репутацією є важливою складовою системи управління ризиками малого бізнесу.

Туристичний бізнес має специфічні ризики, які обумовлені особливостями галузі (табл.1.3)

Таблиця 1.3

Специфічні ризики туристичної діяльності

Вид ризику	Характеристика	Приклад
Сезонний	Залежність від пори року	Зменшення туристичного потоку взимку
Політичний	Залежність від політичної ситуації	Обмеження подорожей
Епідеміологічний	Вплив захворювань	Пандемії
Інфраструктурний	Стан транспортної та туристичної інфраструктури	Погані дороги
Інформаційний	Недостатність інформації для туристів	Низька поінформованість

Примітка. Складено автором за даними [10,16].

Наведені в таблиці специфічні ризики туристичної діяльності свідчать про те, що функціонування туристичного бізнесу значною мірою залежить від зовнішніх факторів, які часто не піддаються безпосередньому контролю з боку підприємств. Найбільший вплив на розвиток галузі мають сезонні коливання попиту, політична та епідеміологічна ситуація, а також рівень розвитку транспортної й туристичної інфраструктури. Важливим чинником залишається і забезпечення туристів достовірною та своєчасною інформацією,

що впливає на прийняття рішень щодо подорожей. Сукупна дія зазначених ризиків може призводити до скорочення туристичних потоків, зниження прибутковості підприємств і погіршення конкурентоспроможності туристичних дестинацій. Тому ефективне управління ризиками є необхідною умовою стабільного розвитку та успішного функціонування туристичного бізнесу.

Для туристичних інформаційних центрів важливими є також ризики, пов'язані з якістю інформації та сервісу.

Управління ризиками є невід'ємною складовою ефективного функціонування будь-якого підприємства, особливо малого бізнесу, який працює в умовах підвищеної невизначеності. Це складний, багатоетапний і безперервний процес, спрямований на виявлення, аналіз, оцінку та мінімізацію впливу ризиків на результати діяльності підприємства.

Системний підхід до управління ризиками передбачає послідовне проходження низки взаємопов'язаних етапів, кожен з яких має важливе значення для досягнення загальної мети – забезпечення стабільності та розвитку підприємства (табл.1.4).

Таблиця 1.4

Етапи управління ризиками

Етап	Зміст
Ідентифікація	Виявлення ризиків
Аналіз	Визначення причин і наслідків
Оцінка	Визначення рівня ризику
Реагування	Розробка заходів
Контроль	Моніторинг і коригування

Примітка. Складено автором за основи [2,3].

Процес управління ризиками включає кілька взаємопов'язаних етапів. Спочатку здійснюється ідентифікація ризиків, тобто виявлення можливих внутрішніх і зовнішніх загроз для діяльності підприємства. Далі проводиться аналіз ризиків, який передбачає визначення причин їх виникнення та можливих наслідків.

Наступним етапом є оцінка ризиків шляхом визначення ймовірності їх настання та можливих втрат. Це дозволяє встановити пріоритетність ризиків і обрати відповідні заходи реагування. Реагування на ризики передбачає розробку заходів щодо їх уникнення, зниження або мінімізації наслідків.

Завершальним етапом є контроль ризиків, який полягає у постійному моніторингу їх стану та оцінці ефективності впроваджених заходів. Завдяки цьому підприємство може своєчасно адаптуватися до змін зовнішнього середовища та зменшувати можливі втрати.

Послідовне виконання кожного етапу дає змогу своєчасно виявляти потенційні загрози, аналізувати їх причини та можливі наслідки, а також визначати рівень їхнього впливу на результати діяльності організації. Системний підхід до управління ризиками сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства та забезпеченню його стійкого розвитку в умовах невизначеності.

Ефективне управління ризиками сприяє підвищенню фінансової стійкості підприємства, зниженню рівня втрат і покращенню якості управлінських рішень. Важливим елементом цього процесу є оцінка ризиків, яка дозволяє визначити рівень загрози та обґрунтувати вибір управлінських заходів. У практиці підприємств застосовуються якісні та кількісні методи оцінки ризиків, які представлені у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Методи оцінки ризиків

Метод	Характеристика
Експертний	Оцінка на основі думок фахівців
Статистичний	Використання історичних даних
Аналітичний	Математичні розрахунки
Сценарний	Аналіз можливих сценаріїв
SWOT-аналіз	Визначення сильних і слабких сторін

Примітка. Складено автором на основі [13,28].

Експертний метод базується на використанні знань і досвіду фахівців у певній сфері. Він є особливо актуальним для малого бізнесу, де часто відсутні достатні статистичні дані. Експерти оцінюють ймовірність виникнення

ризиків та їх можливі наслідки, що дозволяє сформувати загальне уявлення про рівень ризику.

Статистичний метод передбачає використання історичних даних для аналізу ризиків. Він дозволяє визначити закономірності та тенденції, однак його застосування обмежене у випадках, коли відсутні необхідні дані або ситуація є унікальною.

Аналітичний метод ґрунтується на застосуванні математичних моделей і розрахунків. До нього належать різні фінансові показники, коефіцієнти та інші інструменти, що дозволяють кількісно оцінити ризики.

Сценарний метод передбачає розробку кількох можливих варіантів розвитку подій (оптимістичного, песимістичного та найбільш ймовірного). Це дозволяє підготувати підприємство до різних ситуацій та підвищити його адаптивність.

SWOT-аналіз є універсальним інструментом, який дозволяє оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози. Він широко використовується у стратегічному плануванні та управлінні ризиками.

Якісні методи оцінки ризиків застосовуються у випадках, коли відсутня достатня інформація для точних розрахунків, тоді як кількісні методи дозволяють отримати більш точні результати та використовуються за наявності необхідних даних.

Після оцінки ризиків підприємство переходить до вибору методів їх управління. Основною метою цього процесу є мінімізація негативного впливу ризиків та забезпечення стабільності діяльності (табл.1.6).

Таблиця 1.6

Методи управління ризиками

Метод	Суть
Уникнення	Відмова від ризикованої діяльності
Зниження	Зменшення ймовірності або наслідків
Передача	Передача ризику (страхування)
Прийняття	Усвідомлене прийняття ризику

Примітка. Складено автором за даними [28].

Основними способами управління ризиками є їх уникнення, зниження, передача та прийняття. Уникнення ризику передбачає відмову від ризикованих рішень, зниження – впровадження заходів щодо мінімізації ймовірності або наслідків ризикових подій. Передача ризику здійснюється через страхування чи договірні механізми, а прийняття застосовується тоді, коли рівень ризику є допустимим. На практиці малі підприємства зазвичай використовують поєднання цих підходів.

Ефективне управління ризиками сприяє зміцненню фінансової стійкості підприємства, зменшенню ймовірності втрат та підвищенню якості управлінських рішень. Воно також забезпечує швидшу адаптацію до змін ринкового середовища та підвищує конкурентоспроможність малого бізнесу. Особливого значення управління ризиками набуває у туристичній сфері, яка характеризується високою залежністю від зовнішніх факторів і значним рівнем невизначеності.

Для ефективного управління ризиками важливим інструментом є їх оцінювання за двома ключовими параметрами – імовірністю настання та масштабом можливих наслідків. З цією метою в практиці ризик-менеджменту широко використовується матриця ризиків, яка дає змогу класифікувати ризики за рівнем їхньої критичності та визначити пріоритетність управлінських заходів. Вона представлена на рис. 1.1.

Матриця оцінки ризиків дозволяє наочно визначити рівень небезпеки різних ризикових подій залежно від ймовірності їх виникнення та масштабу можливих наслідків. Найбільшої уваги потребують критичні ризики, для яких характерні висока ймовірність настання та значні негативні наслідки для діяльності підприємства. Водночас ризики з низькою ймовірністю виникнення та незначними наслідками можуть потребувати лише періодичного моніторингу. Використання такої матриці сприяє більш обґрунтованому прийняттю управлінських рішень, раціональному розподілу ресурсів і підвищенню ефективності системи ризик-менеджменту підприємства.

Ймовірність настання ризиків	Висока	Середній ризик	Високий ризик	Критичний ризик
	Середня	Низький ризик	Середній ризик	Високий ризик
	Низька	Незначний ризик	Низький ризик	Середній ризик
		Низькі	Середні	Високі
		Масштаб наслідків ризику		

Рис. 1.1 Матриця оцінки ризиків малого бізнесу

Примітка: [6].

У результаті проведеного теоретичного дослідження встановлено, що ризик є невід’ємною складовою функціонування будь-якого підприємства та виступає наслідком невизначеності внутрішнього і зовнішнього середовища. Аналіз наукових підходів до трактування поняття «ризик» показав його багатогранність та відсутність єдиного загальноприйнятого визначення. Водночас основними характеристиками ризику залишаються ймовірність настання певної події, невизначеність результатів діяльності та можливість виникнення як негативних, так і позитивних наслідків для підприємства. Особливого значення проблема ризиків набуває для малого бізнесу, який через обмеженість ресурсів є більш вразливим до впливу зовнішніх і внутрішніх факторів.

Було розглянуто основні види ризиків малого бізнесу, їх класифікацію, особливості прояву та специфіку впливу на діяльність підприємств. Встановлено, що для суб’єктів малого підприємництва найбільш характерними є фінансові, ринкові, операційні, правові та репутаційні ризики, а для туристичної сфери додатково властиві сезонні, політичні, епідеміологічні, інфраструктурні та інформаційні ризики. Їх своєчасна

ідентифікація та оцінка створюють основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і мінімізації можливих втрат.

Дослідження теоретичних засад управління ризиками дозволило визначити основні етапи цього процесу, методи оцінки та інструменти реагування на ризикові події. Обґрунтовано, що ефективна система ризик-менеджменту повинна базуватися на комплексному підході, який включає ідентифікацію, аналіз, оцінку, контроль і вибір оптимальних методів управління ризиками. Використання сучасних методів оцінки ризиків та матриці ризиків сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, зміцненню фінансової стійкості підприємства та забезпеченню його стабільного розвитку в умовах невизначеності. Отримані теоретичні результати слугують основою для подальшого аналізу системи управління ризиками в діяльності туристичного інформаційного центру у наступних розділах роботи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ІНФОРМАЦІЙНОГО ЦЕНТРУ ТЕРНОПОЛЯ

2.1. Ідентифікація основних ризиків та наслідків їх впливу на діяльність досліджуваного підприємства

Туристичний інформаційний центр Тернополя як суб'єкт малого бізнесу у сфері туризму функціонує в умовах підвищеної невизначеності та залежності від зовнішнього середовища. Його діяльність спрямована на інформаційне забезпечення туристів, промоцію туристичних ресурсів регіону, організацію консультаційних послуг, а також підтримку локальної туристичної інфраструктури. У зв'язку з цим підприємство одночасно стикається як із типовими для малого бізнесу ризиками, так і зі специфічними ризиками туристичної сфери.

Ідентифікація ризиків є першим і одним із найважливіших етапів системи управління ризиками, оскільки дозволяє визначити потенційні загрози, що можуть вплинути на ефективність діяльності підприємства. Для Туристичного інформаційного центру Тернополя цей процес передбачає аналіз внутрішнього середовища (персонал, організаційна структура, фінансові ресурси, інформаційні системи) та зовнішнього середовища (економічні умови, туристичні потоки, конкуренція, законодавство, безпекова ситуація) [16].

У межах даного дослідження ризики підприємства систематизовано за ключовими групами: фінансові, організаційно-управлінські, маркетингові, інформаційні, правові, репутаційні та специфічні туристичні ризики.

Туристичний інформаційний центр Тернополя є комунальною установою, діяльність якої спрямована на інформаційне забезпечення туристів, популяризацію туристичного потенціалу міста та координацію взаємодії між суб'єктами туристичної індустрії. Центр надає консультаційні

послуги, забезпечує туристів інформаційними матеріалами, організовує промоційні заходи та бере участь у реалізації туристичних проєктів. Специфіка діяльності ТІЦ полягає у високій залежності від туристичних потоків, сезонних коливань попиту та рівня цифровізації інформаційних послуг, що обумовлює необхідність ефективного управління ризиками.

Фінансова складова діяльності Туристичного інформаційного центру Тернополя є однією з найбільш вразливих. Основним джерелом фінансування виступають бюджетні кошти, що формує високий рівень залежності від місцевих органів влади. Така структура фінансування обмежує автономність підприємства та знижує його можливості щодо стратегічного розвитку.

Ризик бюджетної залежності проявляється у можливих скороченнях фінансування в умовах економічної нестабільності. Це безпосередньо впливає на обсяг наданих послуг, оновлення матеріально-технічної бази та реалізацію маркетингових заходів. Додатково варто зазначити, що відсутність стабільних альтернативних джерел доходу знижує фінансову гнучкість підприємства.

Наслідком реалізації фінансових ризиків є обмеження розвитку інфраструктури центру, зменшення кількості інформаційних матеріалів, а також скорочення можливостей участі у туристичних виставках і промоційних заходах.

Туристичний інформаційний центр Тернополя функціонує в умовах високої невизначеності, що посилюється воєнним станом в Україні, змінами туристичних потоків та цифровізацією туристичних послуг. Для обґрунтування рівня ризиків доцільно проаналізувати динаміку ключових показників діяльності підприємства за 2022–2025 рр., які відображають як внутрішні, так і зовнішні загрози (табл.2.1).

Зростання кількості звернень у 2023-2025 рр. пояснюється відновленням внутрішнього туризму, активізацією цифрових каналів комунікації, проведенням промоційних заходів та підвищенням впізнаваності туристичного інформаційного центру.

Таблиця 2.1

Динаміка основних показників діяльності Туристичного інформаційного центру Тернополя (2022–2025 рр.)

Показник	Роки				Відхилення	
	2022	2023	2024	2025	(+/-)	(%)
Кількість звернень туристів, осіб	18 500	22 300	26 800	29 500	11 000	59,5
Кількість іноземних туристів, %	18	22	27	30	12	66,7
Кількість консультаційних послуг	14 200	17 800	21 500	24 000	9 800	69,0
Доходи, тис. грн	820	910	1 050	1 180	360	43,9
Частка бюджетного фінансування, %	92	89	85	80	-12	-13,0
Кількість інформаційних помилок, випадків	28	22	17	12	-16	-57,1
Рівень задоволеності туристів, %	78	82	86	89	11	14,1

Примітка. Складено автором за даними [15,18].

Аналіз динаміки ключових показників діяльності Туристичного інформаційного центру Тернополя за 2022–2025 роки свідчить про поступове відновлення та зростання туристичної активності після кризового періоду 2022 року.

Найбільш показовим є зростання кількості звернень туристів – з 18 500 у 2022 році до 29 500 у 2025 році, що становить приріст майже на 60%. Це свідчить про поступову стабілізацію туристичного попиту та відновлення внутрішнього туризму в регіоні.

Позитивна динаміка спостерігається також у зростанні частки іноземних туристів – з 18% до 30%. Це є важливим індикатором підвищення привабливості Тернополя як туристичного центру, однак водночас підсилює мовні, інформаційні та сервісні ризики.

Доходи підприємства демонструють помірне зростання (на 43,9%), що свідчить про часткову фінансову стабілізацію. Водночас структура фінансування залишається критично залежною від бюджету, хоча його частка поступово знижується з 92% до 80%, що є позитивною тенденцією з точки зору фінансової автономії.

Важливою тенденцією є суттєве зменшення кількості інформаційних помилок (на 57%), що свідчить про покращення якості управління інформаційними потоками та підвищення кваліфікації персоналу.

Рівень задоволеності туристів зріс з 78% до 89%, що підтверджує покращення якості сервісу, однак не усуває репутаційні ризики, які залишаються чутливими до будь-яких негативних відгуків у цифровому середовищі.

Для оцінювання рівня ризиків у діяльності Туристичного інформаційного центру Тернополя використано експертний метод оцінювання. Оцінка проводилася за десятибальною шкалою, де 1–2 бали відповідають дуже низькому рівню ризику, 3–4 бали – низькому, 5–6 балів – середньому, 7–8 балів – високому, а 9–10 балів – критичному рівню ризику. Підсумкова оцінка формувалася шляхом узагальнення експертних суджень щодо значущості та можливих наслідків окремих ризиків. Підсумкова оцінка кожного ризику визначалася як середнє значення експертних оцінок респондентів. Такий підхід дозволяє систематизувати результати оцінювання та визначити найбільш суттєві ризики, які потребують першочергових управлінських заходів.

З метою уніфікації результатів експертного оцінювання ризиків було використано десятибальну шкалу, яка дозволяє класифікувати ризики залежно від рівня їхнього впливу на діяльність підприємства. Характеристика рівнів ризику наведена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Шкала оцінювання рівня ризиків

Кількість балів	Рівень ризику
1–2	Дуже низький
3–4	Низький
5–6	Середній
7–8	Високий
9–10	Критичний

Примітка. Складено автором на основі результатів анкетування працівників ТІЦ за 2025 рік.

Для глибшого аналізу доцільно оцінити зміну рівня основних ризиків підприємства у динаміці (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Оцінка рівня ризиків діяльності ТПЦ Тернополя (шкала 1–10)

Вид ризику	Роки				Тенденція
	2022	2023	2024	2025	
Фінансовий ризик	9	8	7	6	↓ зниження
Маркетинговий ризик	8	8	7	6	↓ зниження
Операційний ризик	7	6	6	5	↓ зниження
Інформаційний ризик	8	7	6	5	↓ зниження
Репутаційний ризик	7	7	6	6	стабільний
Туристичний (сезонний) ризик	9	9	8	8	високий, стабільний
Безпековий ризик	10	10	9	9	критичний

Примітка. Складено автором за даними [18].

Аналіз рівня ризиків показує, що найбільш проблемними залишаються безпековий та сезонний ризики, які мають системний характер і практично не піддаються повному управлінню на рівні підприємства.

Безпековий ризик у 2022–2025 роках залишається критичним (9–10 балів), що пов’язано з воєнним станом в Україні. Він безпосередньо впливає на зменшення іноземного туристичного потоку, обмеження подорожей та загальну невизначеність у сфері туризму.

Фінансові ризики демонструють позитивну динаміку зниження (з 9 до 6 балів), що пояснюється поступовою диверсифікацією джерел фінансування та зростанням обсягів туристичних послуг.

Маркетингові та інформаційні ризики також мають тенденцію до зниження завдяки активізації цифрових каналів комунікації, покращенню якості інформаційного забезпечення та підвищенню кваліфікації персоналу.

Водночас репутаційний ризик залишається відносно стабільним, оскільки навіть поодинокі негативні відгуки в соціальних мережах можуть суттєво впливати на імідж підприємства.

Організаційні ризики у діяльності Туристичного інформаційного центру Тернополя безпосередньо пов’язані з ефективністю внутрішнього управління, кадровим забезпеченням та рівнем організаційної гнучкості підприємства. У

2022–2025 роках спостерігається стабільне навантаження на персонал через обмежений штат працівників (табл.2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка організаційних ризиків ТІЦ Тернополя (2022–2025 рр.)

Показник	Роки				Відхилення	
	2022	2023	2024	2025	(+/-)	(%)
Кількість працівників, осіб	4	4	4	4	0	0,0
Навантаження на 1 працівника (звернень/міс.)	256	310	383	420	164	64,1
Рівень кадрового дефіциту, %	35	30	25	20	-15	-42,9
Помилки в обслуговуванні, випадків	18	14	10	8	-10	-55,6
Оцінка управлінської ефективності (1–10 балів)	6,2	6,8	7,3	7,8	1,6	25,8

Примітка. Складено автором за даними [18].

Дані таблиці свідчать про підвищення ефективності кадрового забезпечення Туристичного інформаційного центру Тернополя у 2022–2025 рр. За незмінної чисельності персоналу навантаження на одного працівника зросло на 64,1 %, що пов'язано зі збільшенням кількості звернень туристів. Водночас рівень кадрового дефіциту скоротився на 15 відсоткових пунктів, а кількість помилок в обслуговуванні зменшилася на 55,6 %. Це сприяло зростанню оцінки управлінської ефективності з 6,2 до 7,8 бала, що свідчить про покращення організації роботи та якості надання послуг.

Маркетингові ризики є критичними для ТІЦ, оскільки підприємство функціонує в умовах високої конкуренції з цифровими платформами (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Маркетингові показники ТІЦ Тернополя (2022–2025 рр.)

Показник	Роки				Динаміка, %
	2022	2023	2024	2025	
Рівень впізнаваності центру, %	48	55	63	70	22
Частка цифрових звернень, %	35	50	68	75	40
Частка звернень через Google/карти	42	55	63	70	28
Маркетингові витрати, тис. грн	60	85	110	140	133
Конкуренція з онлайн-сервісами (оцінка 1–10)	7,5	8,0	8,5	9,0	зростання

Примітка. Складено автором за даними [18].

Зростання рівня впізнаваності з 48% до 70% свідчить про поступове посилення маркетингової активності. Водночас частка звернень через цифрові канали зросла до 75%, що означає часткову втрату монополії традиційного інформаційного формату.

Маркетингові витрати зросли більш ніж удвічі, що свідчить про активізацію промоції, але одночасно підвищує фінансове навантаження. Рівень конкуренції з цифровими сервісами досяг критично високого значення (9/10 у 2025 році), що формує довгостроковий стратегічний ризик.

Інформаційні ризики напряду впливають на якість послуг ТІЦ, оскільки підприємство є основним джерелом туристичної інформації для відвідувачів міста (табл. 2.6).

Надання неточних, застарілих або неповних відомостей щодо туристичних об'єктів, маршрутів, заходів чи умов відвідування може призвести до незадоволеності туристів та формування негативного враження як про сам центр, так і про туристичну привабливість міста загалом. Крім того, в умовах активної цифровізації туристичних послуг зростає значення ризиків, пов'язаних із функціонуванням вебсайтів, електронних баз даних та інформаційних систем. Технічні збої, втрата даних або несанкціонований доступ до інформаційних ресурсів можуть ускладнити роботу центру та знизити ефективність його діяльності. Саме тому забезпечення достовірності, актуальності та безпеки інформації є одним із ключових завдань системи управління ризиками Туристичного інформаційного центру.

Таблиця 2.6

Показники інформаційних ризиків (2022–2025 рр.)

Показник	Роки				Динаміка, %
	2022	2023	2024	2025	
Кількість інформаційних помилок	28	22	17	12	-57
Оновлення інформації (разів/рік)	4	6	8	10	150
Цифрові бази даних, % впровадження	40	55	70	85	45
Кіберінциденти	2	2	1	1	стабільно низькі
Рівень достовірності інформації, %	78	84	90	94	16

Примітка. Складено автором за даними [18].

Аналіз показників інформаційних ризиків за 2022–2025 роки свідчить про суттєве покращення інформаційного менеджменту в діяльності Туристичного інформаційного центру Тернополя.

Найбільш позитивною тенденцією є зменшення кількості інформаційних помилок з 28 до 12 випадків (на 57%). Це свідчить про підвищення точності обробки даних, удосконалення внутрішніх процедур перевірки інформації та зростання професійного рівня персоналу. Зниження помилок також зменшує репутаційні ризики та підвищує довіру туристів.

Важливим позитивним трендом є зростання частоти оновлення інформації з 4 до 10 разів на рік (+150%), що свідчить про перехід підприємства до більш оперативної моделі інформаційного забезпечення. Це особливо важливо для туристичної сфери, де актуальність даних безпосередньо впливає на якість послуг.

Рівень впровадження цифрових баз даних зріс з 40% до 85%, що є ознакою активної цифровізації діяльності центру. Така трансформація дозволяє зменшити людський фактор, прискорити обробку інформації та підвищити її доступність для користувачів.

Показник кіберінцидентів залишається стабільно низьким (1–2 випадки на рік), що свідчить про відносно ефективний рівень інформаційної безпеки, однак не виключає потенційних загроз у майбутньому.

Зростання рівня достовірності інформації до 94% є ключовим результатом удосконалення інформаційної системи. Це означає, що переважна більшість даних, які надаються туристам, є актуальними та перевіреними, що суттєво підвищує якість послуг.

Правові ризики мають помірний, але стабільний вплив на діяльність Туристичного інформаційного центру Тернополя, оскільки його функціонування здійснюється в межах чинного законодавства у сферах туризму, місцевого самоврядування, захисту персональних даних, трудових відносин та публічних фінансів. Постійні зміни нормативно-правової бази вимагають від підприємства своєчасного моніторингу законодавчих

нововведень та адаптації внутрішніх процедур до нових вимог. Недотримання законодавчих норм може призвести до фінансових втрат, адміністративних санкцій, обмеження окремих видів діяльності та погіршення репутації установи. Крім того, в умовах воєнного стану та реформування туристичної галузі правове середовище характеризується підвищеною динамічністю, що створює додаткові виклики для управління діяльністю центру. У зв'язку з цим доцільно проаналізувати основні показники, які характеризують рівень правових ризиків у діяльності ТПЦ Тернополя (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка правових ризиків (2022–2025 рр.)

Показник	Роки				Динаміка, %
	2022	2023	2024	2025	
Зміни нормативної бази (разів/рік)	5	6	7	7	40
Витрати на адаптацію, тис. грн	25	30	38	42	68
Порушення регуляторних вимог	3	2	1	1	-67
Рівень правової відповідності, %	80	86	92	94	14

Примітка. Складено автором за даними [18].

Аналіз правових ризиків свідчить про зростання нормативного навантаження на діяльність ТПЦ Тернополя, що є типовим явищем для сфери публічних та туристичних послуг.

Збільшення кількості змін нормативної бази з 5 до 7 разів на рік (+40%) вказує на високу динамічність правового середовища. Це вимагає від підприємства постійного моніторингу законодавства та оперативної адаптації внутрішніх процесів.

Витрати на адаптацію до нормативних змін зросли з 25 до 42 тис. грн (+68%), що свідчить про зростання адміністративного навантаження та необхідність виділення додаткових ресурсів на правове забезпечення діяльності.

Водночас позитивною тенденцією є зменшення кількості порушень регуляторних вимог з 3 до 1 випадку (–67%), що свідчить про підвищення рівня внутрішнього контролю та правової дисципліни.

Зростання рівня правової відповідності до 94% є важливим індикатором стабільності діяльності та свідчить про те, що підприємство майже повністю адаптувалося до чинного нормативного середовища.

Репутаційні ризики є критично важливими у сфері туристичних послуг, оскільки рівень довіри споживачів безпосередньо впливає на кількість звернень туристів, імідж підприємства та його конкурентоспроможність. Для Туристичного інформаційного центру Тернополя репутація є одним із ключових нематеріальних активів, адже якість наданої інформації, рівень обслуговування та оперативність реагування на запити формують загальне враження відвідувачів про діяльність установи. Негативні відгуки у соціальних мережах, туристичних сервісах або на спеціалізованих онлайн-платформах можуть швидко поширюватися серед потенційних туристів та впливати на рішення щодо відвідування міста. Водночас позитивна репутація сприяє підвищенню лояльності користувачів, збільшенню кількості повторних звернень і зміцненню позицій центру на ринку туристично-інформаційних послуг. З огляду на це доцільно проаналізувати основні показники, що характеризують рівень репутаційних ризиків у діяльності ТІЦ Тернополя (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Репутаційні показники (2022–2025 рр.)

Показник	Роки				Динаміка, %
	2022	2023	2024	2025	
Позитивні відгуки, %	72	78	84	88	16
Негативні відгуки, %	28	22	16	12	-16
Швидкість реагування на відгуки (год)	24	18	12	8	-67
Індекс репутації (1–10)	6,8	7,2	7,8	8,3	22

Примітка. Складено автором за даними [18].

Репутаційні показники демонструють стабільне покращення іміджу Туристичного інформаційного центру Тернополя у період 2022–2025 років.

Зростання частки позитивних відгуків з 72% до 88% (+16) свідчить про підвищення якості обслуговування туристів, покращення комунікації з відвідувачами та загальне зростання задоволеності клієнтів.

Одночасно спостерігається зниження частки негативних відгуків з 28% до 12%, що є важливим індикатором ефективності управління якістю послуг та швидкого реагування на проблемні ситуації.

Особливо суттєвим є скорочення часу реагування на відгуки з 24 до 8 годин (–67%), що свідчить про підвищення оперативності роботи персоналу та впровадження більш ефективної системи комунікації з користувачами.

Зростання індексу репутації з 6,8 до 8,3 бала (+22%) підтверджує загальне покращення іміджу підприємства та його позицій у туристичному середовищі регіону.

Найбільш суттєвими залишаються ризики, які неможливо повністю контролювати на рівні підприємства (табл.2.9).

Таблиця 2.9

Специфічні туристичні ризики (2022–2025 рр.)

Показник	Роки				Динаміка, %
	2022	2023	2024	2025	
Туристичний потік (тис. осіб)	18,5	22,3	26,8	29,5	59
Сезонна нерівномірність (коеф.)	0,72	0,70	0,68	0,66	зниження
Безпековий ризик (1–10)	10	10	9	9	критично високий
Іноземні туристи, %	18	22	27	30	12

Примітка. Складено автором за даними [18].

Аналіз специфічних туристичних ризиків свідчить про позитивну динаміку розвитку туристичної активності, однак із збереженням високого рівня зовнішніх загроз.

Зростання туристичного потоку з 18,5 до 29,5 тис. осіб (+59%) свідчить про поступове відновлення туристичної привабливості регіону та підвищення ролі ТПЦ як інформаційного центру.

Позитивною тенденцією є зменшення сезонної нерівномірності з 0,72 до 0,66, що свідчить про часткову стабілізацію туристичних потоків та розширення періоду активного відвідування регіону.

Водночас безпековий ризик залишається критично високим (9–10 балів), що пов'язано з воєнним станом в Україні. Це обмежує повноцінний розвиток міжнародного туризму та створює значну невизначеність для галузі в цілому.

Зростання частки іноземних туристів з 18% до 30% (на 12%) є позитивним сигналом, однак цей показник залишається нестабільним і залежним від зовнішньополітичної ситуації.

Проведений аналіз дозволив узагальнити основні ризики діяльності Туристичного інформаційного центру Тернополя. Результати ідентифікації ризиків наведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

**Ідентифікація основних ризиків діяльності Туристичного
інформаційного центру Тернополя та оцінка їх впливу**

Група ризиків	Вид ризику	Характеристика прояву	Ймовірність	Рівень впливу	Потенційні наслідки
1	2	3	4	5	6
Фінансові	Бюджетна залежність	Обмежене фінансування з місцевого бюджету	Висока	Високий	Скорочення програм, зниження якості послуг
	Нестабільність доходів	Відсутність власних стабільних надходжень	Середня	Високий	Неможливість розвитку та модернізації
Організаційні	Кадровий дефіцит	Недостатня кількість кваліфікованих працівників	Середня	Середній	Зниження якості обслуговування туристів
	Неефективне управління	Недосконалі управлінські рішення	Середня	Високий	Зниження оперативності роботи
Маркетингові	Низька впізнаваність	Недостатня промоція центру	Висока	Середній	Зменшення кількості звернень туристів
	Конкуренція	Конкуренція з онлайн-сервісами	Висока	Високий	Втрата частини інформаційного потоку

Продовження таблиці 2.10

1	2	3	4	5	6
Інформаційні	Недостовірність інформації	Поширення застарілих даних	Середня	Високий	Втрата довіри туристів
	Кіберризика	Можливі збої в цифрових системах	Низька	Середній	Втрата даних, порушення роботи
Правові	Зміни законодавства	Часті зміни нормативної бази	Середня	Середній	Необхідність адаптації діяльності
Репутаційні	Негативні відгуки	Погіршення іміджу через сервіс	Середня	Високий	Зниження довіри туристів
Туристичні	Сезонність	Нерівномірність туристичних потоків	Висока	Високий	Перевантаження/недозавантаження персоналу
	Безпекові ризики	Воєнний стан, обмеження подорожей	Висока	Критичний	Різне зменшення туристичного потоку

Примітка. Складено автором самостійно.

Діяльність Туристичного інформаційного центру значною мірою залежить від зовнішніх чинників, насамперед стану туристичного ринку, безпекової ситуації та рівня фінансової підтримки з боку органів місцевого самоврядування. Це обумовлює необхідність впровадження комплексної системи управління ризиками, яка передбачатиме постійний моніторинг потенційних загроз, своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища та розробку заходів щодо мінімізації їх негативного впливу. Реалізація такого підходу сприятиме підвищенню стійкості діяльності центру, покращенню якості надання туристично-інформаційних послуг та зміцненню його ролі у розвитку туристичної привабливості міста Тернополя.

Аналіз результатів ідентифікації ризиків діяльності Туристичного інформаційного центру Тернополя свідчить про наявність широкого спектра внутрішніх і зовнішніх загроз, які можуть суттєво впливати на ефективність його функціонування. Найбільш критичними для центру є безпекові ризики, бюджетна залежність, сезонність туристичних потоків, а також конкуренція з цифровими інформаційними сервісами, оскільки вони характеризуються високою ймовірністю виникнення та значним рівнем впливу на результати діяльності установи. Водночас важливими залишаються репутаційні,

інформаційні та організаційні ризики, реалізація яких може призвести до зниження якості обслуговування, втрати довіри туристів і погіршення іміджу центру.

Проведена ідентифікація ризиків дозволяє зробити висновок, що діяльність Туристичного інформаційного центру Тернополя характеризується високим рівнем залежності від зовнішніх факторів. Найбільш критичними є туристичні, фінансові та маркетингові ризики, які мають системний характер і можуть суттєво впливати на ефективність функціонування підприємства.

Водночас внутрішні ризики (організаційні та інформаційні) мають більш контрольований характер і можуть бути мінімізовані через удосконалення системи управління, підвищення кваліфікації персоналу та впровадження цифрових технологій.

Таким чином, ідентифікація ризиків є основою для подальшого етапу дослідження – оцінки ефективності управління ризиками та розробки заходів щодо їх зниження.

2.2. Оцінка ефективності управління ризиками у діяльності Туристичного інформаційного центру Тернополя

Оцінка ефективності управління ризиками у діяльності Туристичного інформаційного центру Тернополя здійснювалася на основі комплексного підходу, який поєднує аналіз кількісних та якісних показників. Такий підхід дозволяє визначити результативність заходів щодо виявлення, попередження та мінімізації негативного впливу ризиків на діяльність підприємства.

У дослідженні використано такі методи оцінювання як експертний, статистичний та сценарний.

Експертний метод передбачав залучення працівників Туристичного інформаційного центру до оцінювання рівня ризиків та результативності заходів з їх мінімізації. Оцінювання проводилося за бальною шкалою, що

дозволило визначити найбільш критичні ризики та простежити тенденції їх зміни у динаміці.

Статистичний метод базувався на аналізі фактичних показників діяльності підприємства за 2022–2025 роки. Для оцінювання використовувалися дані щодо кількості ризикових подій, фінансових втрат, часу реагування на ризикові ситуації та частки попереджених ризиків.

Сценарний метод застосовувався для оцінювання можливих наслідків реалізації ключових ризиків, насамперед безпекових, фінансових та туристичних. Метод дозволяє визначити потенційний вплив ризикових подій на результати діяльності підприємства та сформулювати відповідні управлінські рішення.

Поєднання зазначених методів забезпечує більш об'єктивну оцінку ефективності системи управління ризиками та дозволяє комплексно охарактеризувати рівень її результативності.

Для оцінки ефективності розглянемо ключові узагальнюючі показники за 2022–2025 роки (табл.2.11).

Таблиця 2.11

Динаміка ефективності управління ризиками ТІЦ Тернополя

Показник	Роки				Динаміка, %
	2022	2023	2024	2025	
Кількість ризикових подій, од.	35	28	21	17	-51,4
Фінансові втрати від ризиків, тис. грн	210	165	120	95	-54,8
Частка попереджених ризиків, %	40	52	65	72	32
Середній час реагування, днів	7	5	4	3	-57
Виконання заходів ризик-менеджменту, %	55	65	75	82	27
Інтегральний індекс стабільності (0–1)	0,62	0,68	0,74	0,79	27

Примітка. Складено автором самостійно

Дані таблиці 2.11 свідчать про позитивну динаміку розвитку системи управління ризиками у діяльності Туристичного інформаційного центру Тернополя. Протягом досліджуваного періоду кількість ризикових подій скоротилася майже вдвічі, що свідчить про підвищення ефективності заходів з їх попередження та контролю.

Позитивною тенденцією є також зменшення фінансових втрат від реалізації ризиків та скорочення середнього часу реагування на ризикові ситуації. Одночасно зростання частки попереджених ризиків підтверджує підвищення результативності управлінських рішень та вдосконалення системи ризик-менеджменту.

Отримані результати дозволяють зробити висновок про поступове підвищення стійкості діяльності підприємства до впливу зовнішніх і внутрішніх ризиків.

На основі проведеного комплексного аналізу фінансових, організаційних, маркетингових та інформаційних показників діяльності Туристичного інформаційного центру Тернополя можна сформувати інтегральну оцінку ефективності системи управління ризиками за 2022–2025 роки.

Інтегральний показник ефективності ризик-менеджменту відображає узагальнений рівень здатності підприємства ідентифікувати ризики, реагувати на них та мінімізувати їх негативні наслідки. Його розрахунок базується на поєднанні таких параметрів, як частота ризикових подій, рівень фінансових втрат, швидкість реагування, ступінь впровадження управлінських заходів та стабільність діяльності підприємства.

Динаміка інтегрального показника ефективності:

- 2022 рік – 0,62 (достатній рівень)
- 2023 рік – 0,68 (достатній рівень)
- 2024 рік – 0,74 (високий рівень наближення до оптимального)
- 2025 рік – 0,79 (високий рівень ефективності).

У 2022 році інтегральний показник 0,62 характеризує систему управління ризиками як таку, що функціонує на базовому достатньому рівні, однак має значні обмеження. У цей період підприємство переважно реагувало на ризики постфактум, що було зумовлено кризовими умовами та нестабільністю туристичного ринку.

У 2023 році спостерігається покращення до рівня 0,68. Це пояснюється початком систематизації ризик-менеджменту: впровадженням елементів планування ризиків, частковою цифровізацією інформаційних процесів та покращенням кадрової підготовки. На цьому етапі система залишається реактивною, але з'являються перші елементи превентивного управління.

У 2024 році інтегральний показник досягає 0,74, що свідчить про перехід підприємства до передвисокого рівня ефективності. Основними факторами зростання стали:

- розширення цифрових каналів управління інформацією;
- підвищення якості моніторингу ризиків;
- скорочення часу реагування;
- зменшення частоти ризикових інцидентів.

На цьому етапі ризик-менеджмент набуває системного характеру і починає інтегруватися в загальну управлінську структуру підприємства.

У 2025 році значення 0,79 свідчить про досягнення високого рівня ефективності управління ризиками. Це означає, що підприємство фактично перейшло до проактивної моделі управління, де значна частина ризиків не лише усувається після виникнення, але й попереджається на етапі формування.

Важливо, що зростання показника відбувалося не різко, а поступово, що є ознакою стабільного організаційного розвитку та відсутності штучних або ситуативних покращень.

Проведене дослідження дозволяє зробити комплексний висновок щодо ефективності управління ризиками у діяльності Туристичного інформаційного центру Тернополя.

У цілому впродовж 2022–2025 років підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку системи ризик-менеджменту. Про це свідчить суттєве скорочення кількості ризикових подій більш ніж на 50 %, зменшення фінансових втрат від реалізації ризиків та зростання частки попереджених ризикових ситуацій. Водночас спостерігається підвищення рівня цифровізації управлінських процесів, що забезпечує більш оперативне виявлення та

реагування на потенційні загрози. У результаті впроваджених заходів підвищилася загальна стабільність діяльності підприємства, що підтверджується покращенням інтегрального показника ефективності системи управління ризиками.

Водночас результати аналізу також свідчать про наявність низки обмежень у системі управління ризиками. Найбільш суттєвими залишаються зовнішні ризики, зокрема безпекові та туристичні, які мають системний характер і не можуть бути повністю усунені на рівні підприємства. Їх вплив визначається макросередовищем і залежить від геополітичної та економічної ситуації в країні.

Крім того, система ризик-менеджменту ще не є повністю збалансованою, оскільки рівень страхування ризиків та фінансового захисту залишається відносно низьким у порівнянні з іншими інструментами управління (табл.2.12).

Таблиця 2.12

SWOT-аналіз ризиків діяльності Туристичного інформаційного центру Тернополя

Сильні сторони	Слабкі сторони
Наявність офіційного туристичного інформаційного центру	Обмежене фінансування діяльності
Зручне розташування у центрі міста	Невелика чисельність персоналу
Досвід роботи у сфері туристичних послуг	Високе навантаження на працівників
Налагоджена взаємодія з туристами	Недостатній рівень цифровізації
Позитивний імідж серед відвідувачів	Залежність від бюджетного фінансування
Можливості	Загрози
Розвиток внутрішнього туризму	Погіршення безпекової ситуації
Впровадження цифрових технологій	Посилення конкуренції онлайн-платформ
Участь у міжнародних грантових програмах	Зниження туристичного потоку
Розширення партнерств з бізнесом	Економічна нестабільність
Популяризація туристичного бренду Тернополя	Репутаційні та інформаційні ризики

Примітка. Складено автором на основі результатів аналізу діяльності ТІЦ Тернополя.

SWOT-аналіз показав, що діяльність ТІЦ Тернополя характеризується наявністю значного потенціалу розвитку, однак водночас супроводжується низкою внутрішніх і зовнішніх ризиків. Найбільш важливими напрямками підвищення ефективності діяльності є цифровізація процесів, розвиток партнерських зв'язків, удосконалення кадрової політики та диверсифікація джерел фінансування.

Таким чином, ефективність управління ризиками у діяльності Туристичного інформаційного центру Тернополя можна охарактеризувати як достатньо високу з чіткою тенденцією до подальшого зростання.

Підприємство перебуває на етапі переходу від адаптивної моделі управління до системної проактивної моделі ризик-менеджменту, що є позитивною передумовою для:

- підвищення конкурентоспроможності;
- зміцнення фінансової стабільності;
- покращення якості туристичних послуг;
- розширення інформаційної функції центру.

Проведена оцінка ефективності управління ризиками засвідчила, що в Туристичному інформаційному центрі Тернополя сформовано базові механізми ризик-менеджменту, які забезпечують своєчасне виявлення та часткову мінімізацію негативних наслідків ризикових подій. Позитивна динаміка більшості показників свідчить про поступове підвищення ефективності управлінських процесів та адаптацію підприємства до умов нестабільного зовнішнього середовища.

Разом із тим найбільш складними для управління залишаються безпекові, туристичні та фінансові ризики, які значною мірою залежать від зовнішніх чинників. Це обумовлює необхідність подальшого вдосконалення системи ризик-менеджменту шляхом впровадження сучасних цифрових інструментів, диверсифікації джерел фінансування та розширення механізмів моніторингу ризиків.

Результати проведеного аналізу стали підставою для розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління ризиками, які представлені у третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ЗНИЖЕННЯ РИЗИКІВ У ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ІНФОРМАЦІЙНОГО ЦЕНТРУ ТЕРНОПОЛЯ

Ефективне управління ризиками в діяльності Туристичного інформаційного центру Тернополя (ТІЦ) передбачає не лише їх ідентифікацію та оцінку, але й формування системи практичних заходів щодо їх зниження. У сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища, цифровізації туристичних послуг та високої конкуренції з онлайн-платформами, система ризик-менеджменту повинна мати комплексний, гнучкий і адаптивний характер.

Зниження ризиків у діяльності туристичного інформаційного центру доцільно здійснювати шляхом комплексного вдосконалення системи управління. Основними напрямками є організаційно-управлінське вдосконалення внутрішніх процесів, цифрова трансформація діяльності, підвищення кваліфікації персоналу, посилення маркетингової діяльності, диверсифікація джерел фінансування, забезпечення інформаційної безпеки та розвиток партнерської співпраці у сфері туризму. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню стійкості центру до зовнішніх і внутрішніх загроз, покращенню якості послуг та забезпеченню стабільного розвитку установи.

Реалізація цих напрямів дозволяє не лише зменшити рівень ризиків, але й підвищити загальну ефективність діяльності підприємства.

Організаційні ризики у діяльності Туристичного інформаційного центру Тернополя (ТІЦ) є однією з ключових груп внутрішніх ризиків, що безпосередньо впливають на якість надання туристичних послуг, швидкість обробки запитів та загальну ефективність функціонування підприємства. Їх виникнення зумовлене особливостями малого бізнесу, зокрема обмеженістю кадрових ресурсів, недостатнім рівнем автоматизації процесів, а також високою залежністю від людського фактору.

У сучасних умовах організаційні ризики набувають особливої значущості, оскільки туристична сфера характеризується високою інтенсивністю інформаційних потоків, необхідністю швидкого реагування на запити клієнтів та постійною зміною зовнішнього середовища. У випадку ТІЦ це проявляється у пікових навантаженнях у туристичні сезони, необхідності одночасного виконання адміністративних, консультаційних та інформаційних функцій, а також у недостатній цифровізації внутрішніх процесів.

До основних проявів організаційних ризиків у діяльності ТІЦ можна віднести:

- перевантаження персоналу в пікові періоди туристичної активності;
- затримки в обробці інформаційних запитів;
- підвищену ймовірність помилок через людський фактор;
- недостатню координацію між працівниками;
- обмежені можливості оперативного прийняття управлінських рішень.

Зазначені фактори негативно впливають на якість сервісу, що є критично важливим для туристичного інформаційного центру як установи, орієнтованої на клієнта. З метою мінімізації організаційних ризиків доцільно впровадити комплекс управлінських та технологічних заходів, спрямованих на підвищення ефективності внутрішніх процесів. Комплексну систему запропонованих заходів та прогнозованих ефектів від їх реалізації наочно представлено на рис. 3.1.

Матрична структура управління передбачає одночасне підпорядкування працівників як функціональним, так і проєктним керівникам. Такий підхід дозволяє більш гнучко розподіляти обов'язки, уникати дублювання функцій та забезпечувати ефективне використання кадрового потенціалу.

У контексті ТІЦ це означає, що працівники можуть одночасно виконувати функції консультантів, адміністраторів інформаційних систем та координаторів туристичних програм залежно від навантаження.

Одним із найбільш ефективних інструментів зниження організаційних ризиків є тимчасове розширення штату працівників у періоди підвищеного туристичного навантаження.

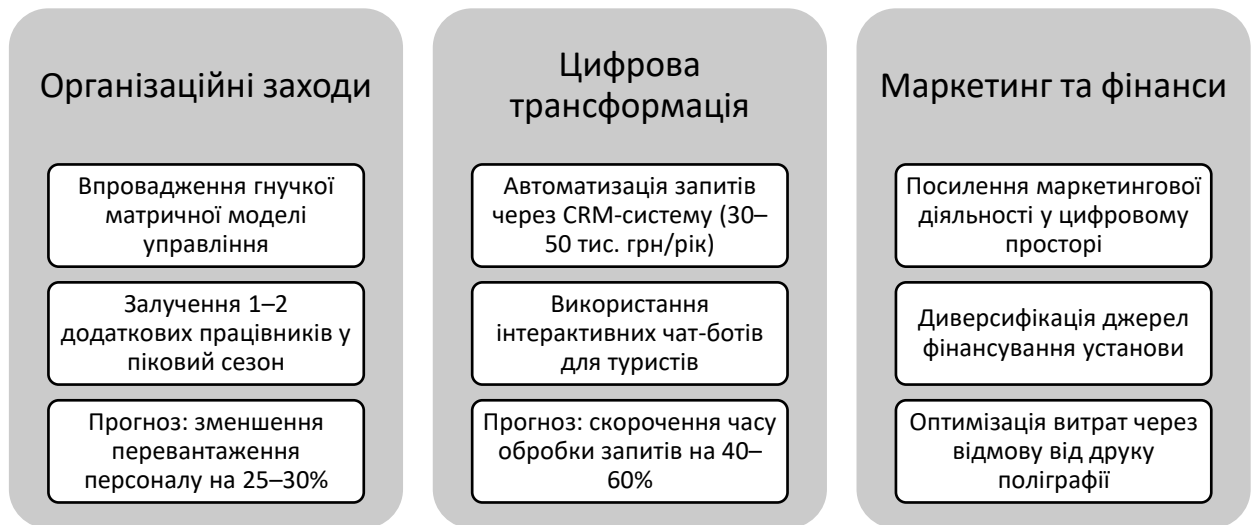


Рис. 3.1. Комплексна система антиризикових заходів та стратегічних ефектів у діяльності ТІЦ м. Тернополя.

Примітка. Складено автором на основі проведеного дослідження.

Економічне обґрунтування запропонованого заходу свідчить про його доцільність та практичну ефективність. Враховуючи, що середня заробітна плата додаткового працівника становить 15–18 тис. грн на місяць, залучення одного-двох фахівців у періоди найбільшого навантаження не потребуватиме значних витрат порівняно з отриманими результатами. Очікується, що збільшення чисельності персоналу дозволить знизити навантаження на основних працівників на 25–30 %, що позитивно вплине на якість виконання посадових обов’язків. Крім того, прогнозується скорочення кількості помилок під час обслуговування відвідувачів на 20–25 %, а також підвищення швидкості обробки запитів на 30–40 %. У результаті це сприятиме покращенню якості туристичних послуг, підвищенню рівня задоволеності відвідувачів та зміцненню позитивного іміджу туристичного інформаційного центру.

Таким чином, витрати на додатковий персонал є економічно доцільними, оскільки компенсуються підвищенням якості обслуговування та

зростанням туристичної задоволеності. Важливим елементом зниження організаційних ризиків є автоматизація роботи з туристичними запитами через CRM-систему. Орієнтовні витрати на впровадження становлять 30–50 тис. грн на рік, включаючи ліцензію, технічну підтримку та навчання персоналу.

Очікувані результати впровадження запропонованого заходу полягають у підвищенні ефективності роботи туристичного інформаційного центру та покращенні якості обслуговування відвідувачів. Насамперед прогнозується скорочення часу обробки запитів на 40–60 %, що забезпечить більш оперативне надання інформаційних послуг. Важливим результатом стане централізація всієї інформації про туристів у єдиній базі даних, що спростить її обробку та використання. Крім того, очікується зменшення дублювання функцій між працівниками, що сприятиме раціональнішому розподілу обов'язків і підвищенню продуктивності праці. Також впровадження заходу забезпечить більшу прозорість внутрішніх процесів, покращить контроль за виконанням завдань та підвищить якість управлінських рішень.

CRM-система дозволяє також формувати аналітичні звіти щодо найпоширеніших запитів туристів, що дає можливість оптимізувати інформаційні послуги.

Для більш наочного представлення ефекту від впровадження запропонованих заходів доцільно узагальнити їх у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Очікуваний ефект від зниження організаційних ризиків

Захід	Витрати	Очікуваний ефект	Кількісний результат
Матрична модель управління	мінімальні (організаційні)	підвищення гнучкості управління	+20–25% продуктивності
Розширення штату (1–2 працівники)	15–36 тис. грн/місяць	зменшення навантаження	–25–30% перевантаження
CRM-система	30–50 тис. грн/рік	автоматизація обробки запитів	–40–60% часу обробки

Примітка. Складено автором самостійно.

Важливу роль у цифровій трансформації відіграє автоматизація процесів оновлення інформації. Використання сучасних систем управління даними дозволить скоротити вплив людського фактора, прискорити оновлення інформаційних ресурсів та забезпечити їх достовірність. Додатково доцільним є використання чат-ботів для консультування туристів, що дасть можливість забезпечити оперативне надання інформації та зменшити навантаження на працівників центру.

Економічна доцільність впровадження цифрових рішень є достатньо високою. Орієнтовні витрати на створення та підтримку цифрової інфраструктури можуть становити від 80 до 120 тис. грн. Водночас очікуваний ефект значно перевищує початкові інвестиції. Насамперед прогнозується скорочення кількості інформаційних помилок, підвищення оперативності обслуговування туристів та зменшення витрат на друк інформаційних матеріалів. Крім того, цифрові інструменти сприятимуть збільшенню кількості звернень до центру та розширенню аудиторії користувачів туристичних послуг.

Очікується, що впровадження цифрових технологій забезпечить скорочення часу обробки інформаційних запитів на 40–60 %, централізацію інформації про туристичні ресурси та підвищення ефективності внутрішніх процесів. Водночас покращиться якість інформаційного обслуговування, що позитивно вплине на рівень задоволеності туристів і репутацію туристичного інформаційного центру.

Таким чином, цифрова трансформація діяльності Туристичного інформаційного центру Тернополя є ефективним напрямом зниження інформаційних та маркетингових ризиків. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню якості послуг, розширенню цифрової присутності центру, зміцненню його конкурентних позицій та забезпеченню сталого розвитку в умовах сучасного туристичного ринку.

ВИСНОВКИ

У ході написання роботи було розглянуто ряд завдань та зроблено відповідні висновки.

У результаті дослідження теоретичних основ управління ризиками малого бізнесу встановлено, що ризик є складною економічною категорією, яка відображає невизначеність результатів діяльності підприємства та поєднує ймовірність виникнення подій із можливими позитивними або негативними наслідками. Узагальнення наукових підходів дало змогу виділити різні трактування ризику – як загрози втрат, як відхилення від запланованих результатів та як фактор підприємницького розвитку, що свідчить про його багатофункціональний характер. Доведено, що для малого бізнесу ризики мають підвищене значення через обмеженість фінансових, кадрових і організаційних ресурсів, високу залежність від зовнішнього середовища та низький рівень диверсифікації діяльності. У результаті аналізу встановлено, що ефективне управління ризиками є необхідною умовою стабільного функціонування підприємств малого бізнесу, оскільки дозволяє не лише зменшити ймовірність втрат, але й підвищити їх адаптивність до змін ринку та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність.

У процесі ідентифікації ризиків діяльності Туристичного інформаційного центру Тернополя встановлено, що підприємство функціонує в умовах комплексного впливу внутрішніх і зовнішніх загроз, серед яких найбільш значущими є організаційні, інформаційні, маркетингові, правові, репутаційні та специфічні туристичні ризики. Виявлено, що організаційні ризики проявляються у вигляді кадрового дефіциту та перевантаження персоналу, що негативно впливає на якість обслуговування та швидкість реагування на запити туристів. Інформаційні ризики пов'язані з можливістю надання застарілих або неточних даних, що знижує рівень довіри до центру. Маркетингові ризики формуються через недостатню цифрову присутність та конкуренцію з глобальними онлайн-платформами. Правові ризики обумовлені

частими змінами нормативної бази, а репутаційні – високою чутливістю сфери послуг до якості сервісу та відгуків користувачів. Окремо встановлено, що специфічні туристичні ризики, зокрема сезонність та безпекова ситуація, мають найбільш критичний вплив і не можуть бути повністю контрольовані на рівні підприємства, що підвищує загальну нестабільність діяльності ТІЦ.

За результатами оцінки ефективності управління ризиками встановлено, що система ризик-менеджменту у діяльності Туристичного інформаційного центру Тернополя демонструє позитивну динаміку розвитку протягом аналізованого періоду. Зокрема, спостерігається зменшення кількості ризикових подій, підвищення точності та достовірності інформації, покращення репутаційних показників, а також зростання туристичного потоку, що свідчить про поступове вдосконалення внутрішніх управлінських процесів. Водночас встановлено, що найбільш суттєвий вплив на діяльність підприємства продовжують мати зовнішні ризики, зокрема безпекові та сезонні, які не можуть бути повністю усунені, але можуть бути частково пом'якшені через адаптаційні механізми. Таким чином, ефективність управління ризиками можна оцінити як достатньо високу, проте таку, що потребує подальшого розвитку в напрямі цифровізації, диверсифікації туристичних продуктів та підвищення гнучкості управлінських рішень.

У результаті обґрунтування напрямів зниження ризиків встановлено, що підвищення ефективності діяльності Туристичного інформаційного центру Тернополя можливе лише за умови комплексного впровадження організаційних, кадрових, цифрових, маркетингових та фінансових заходів. Доведено, що цифровізація процесів є ключовим інструментом мінімізації інформаційних та маркетингових ризиків, оскільки забезпечує автоматизацію оновлення даних, розширення каналів комунікації та підвищення доступності інформації для туристів. Водночас кадрові заходи сприяють зниженню організаційних ризиків через підвищення кваліфікації персоналу, удосконалення мотиваційної системи та залучення додаткових трудових ресурсів у пікові періоди. Маркетингові інструменти дозволяють підвищити

впізнаваність центру та посилити його конкурентні позиції в цифровому середовищі, тоді як фінансова диверсифікація зменшує залежність від бюджетного фінансування та підвищує стійкість підприємства. Узагальнено, що реалізація запропонованих заходів забезпечує системне зниження ризиків, підвищення ефективності управління та формування умов для стабільного та довгострокового розвитку туристичного інформаційного центру в умовах динамічного зовнішнього середовища.