

CHAPTER 8

MANAGEMENT OF ENTERPRISE RISKS OF THE HOSPITALITY INDUSTRY AT THE LOCAL LEVEL IN UKRAINE

Nadiia KLYM

Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor
National Forestry University of Ukraine, Department of
Accounting and Auditing,
(103, Henerala Chupryny Str., Lviv, 79057, Ukraine)
Klym.nadya@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-4949-6644>

Bohdan KYSIL

graduate student Department of Public Management and
Administration,
National Forestry University of Ukraine, Department of
Public Management and Administration,
(103, Henerala Chupryny Str., Lviv, 79057, Ukraine)
bodyakisilikus@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0000-4248-9922>

Abstract. The study is devoted to the issue of business development and business risk management in the field of hospitality under martial law conditions, as military-political and economic challenges require the latest, up-to-date approaches to business risk assessment. In the course of the study, the current legal framework, which regulates the activities of business entities, including the hospitality industry, was analyzed, its positive aspects, shortcomings and inconsistencies were determined. In modern economic conditions, changes that occur in the economic or political aspect are a source of uncertainty for both private business and the functioning of local self-government bodies and have an impact on the failure to achieve the expected results from activities, therefore the use of risk management approaches is a guarantee of their successful development. In the course of the study, the essence of the risk was determined due to its uncertainty, possibility and danger. It is substantiated that risk management is a set of measures aimed at minimizing business financial losses in connection with the occurrence of adverse events. It has been established that the use of risk management approaches is relevant both for business entities and for local self-government bodies at all stages of strategic and tactical decision-making. During the period of martial law, social and economic business support programs are being developed at the initiative of the head of the Lviv Regional Military Administration and the leaders of the relevant territorial units in order to support business and facilitate the relocation of internally displaced persons and businesses to the Lviv region from other regions of Ukraine where active hostilities are taking place. This approach allows to ensure the systematicity and integrity of risk management in the system of local self-government, that is, leaders of communities and business entities in their activities must take into account all aspects

of community development based not only on the one-time interests and needs of the community, but also create strategic programs for its development taking into account business interests.

Keywords: business risks, hospitality, risk management, business management, territorial communities, local self-government.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ РИЗИКАМИ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ В УКРАЇНІ

Анотація. Дослідження присвячене питанню розвитку підприємницької діяльності та управлінню підприємницькими ризиками у сфері гостинності в умовах воєнного стану, оскільки військово-політичні та економічні виклики вимагають новітніх актуальних підходів до оцінки ризиків діяльності бізнесу. В ході дослідження проаналізовано діючу нормативно-правову базу, яка регламентує діяльність суб'єктів господарювання, у тому числі індустрії гостинності, визначено її позитивні сторони та недоліки і неузгодженості. У сучасних умовах господарювання зміни, які відбуваються в економічному чи політичному аспекті є джерелом невизначеності, як приватного бізнесу так і функціонування органів місцевого самоврядування та мають вплив на досягнення очікуваних від діяльності результатів, тому використання підходів ризик-менеджменту є запорукою їх успішного розвитку. В ході дослідження визначено сутність ризику через його невизначеність, можливість та небезпеку. Обґрунтовано, що управління ризиками це комплекс заходів, які спрямовано на їх мінімізацію фінансових втрат бізнесу у зв'язку з настанням несприятливих подій. Встановлено, що використання підходів ризик-менеджменту актуально, як для суб'єктів підприємництва так і для органів місцевого самоврядування на всіх етапах ухвалення стратегічних і тактичних рішень. У період воєнного стану з метою підтримки бізнесу та сприяння у розміщені внутрішньо переміщених осіб та бізнесу у Львівську область з інших регіонів України де відбуваються активні бойові дії за ініціативи керівника Львівської обласної військової адміністрації та керівників відповідних територіальних розробляються програми соціальної та економічної підтримки бізнесу. Такий підхід дозволяє забезпечити системність та цілісність управління ризиками в системі місцевого самоврядування, тобто керівники громад та суб'єктів підприємства у своїй діяльності мають враховувати всі аспекти розвитку громади виходячи не тільки із одномоментних інтересів та потреб громади, а й створювати стратегічні програми її розвитку із врахуванням інтересів бізнесу.

Ключові слова: підприємницькі ризики, сфера гостинності, ризик-менеджмент, управління бізнесом, територіальні громади, місцеве самоврядування.

Вступ. Військово-політичні та економічні виклики, які постали перед суб'єктами підприємницької діяльності в Україні вимагають новітніх підходів до оцінки їх діяльності у контексті формування інформаційної складової щодо ризиків в організації та ведення бізнесу. Будь-яку підприємницьку діяльність супроводжують певні економічно-фінансові та соціальні ризики, які здійснюють свій вплив на функціонування та організацію бізнес процесів. Підприємства зазвичай використовують лише окремі елементи системи ризик-менеджменту, що більш характерно для функціонального підходу до управління ризиками. У сучасних умовах господарювання зміни, які відбуваються в економічному чи політичному аспекті, є джерелом невизначеності як приватного бізнесу, так і функціонування органів місцевого самоврядування та мають вплив на досягнення очікуваних від

діяльності результатів, тому використання підходів ризик-менеджменту є запорукою їх успішного розвитку.

Враховуючи, що партнерство бізнесу і громад є не від'ємним фактором соціального та економічного розвитку, керівники органів місцевого самоврядування мають розуміти, що вони не тільки є особами органів державного управління, на яких покладено відповідні функції і обов'язки, а і є фактично менеджерами великих корпорацій, на яких лежить відповідальність за успішну організацію роботи. Впровадження системи управління ризиками у всі аспекти розвитку місцевого самоврядування дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень, знизити ризики неефективності та збільшити стабільність. Такий підхід є ключовим для досягнення стратегічних цілей із управління місцевим самоврядуванням, забезпечення стабільних податкових надходжень до бюджету від бізнесу, зниження ризиків підприємницької діяльності, а також створення соціально-економічних умов розвитку регіону. Використання правильно підібраних індикаторів ризику дозволяє забезпечити більш ефективне управління ризиками на місцевому рівні, зменшити ймовірність негативних наслідків та забезпечити досягнення стратегічних цілей реформ, а тому підтримка бізнесу є актуальним питанням для місцевої влади, оскільки бізнес приносить дохід не тільки його власникам, а й забезпечує наповнення місцевого бюджету та забезпечує робочі місця мешканцям громади.

1. Нормативне регулювання підприємницької діяльності на місцевому рівні (на прикладі Львівської обл.)

Дослідження розвитку сектору підприємницької діяльності у сфері гостинності як на місцевому, так і на загальнодержавному рівні неможливе без детального аналізу нормативно-правової бази, яка регулює даний напрямок ведення бізнесу. Для суб'єктів господарювання незалежно від форм власності та видів діяльності діють як загальнодержавні нормативно-правові акти, так і розпорядчі акти органів місцевого самоврядування, які мають відповідати та не суперечити загальнонаціональному законодавству.

Розглядаючи питання становлення та розвитку приватного сектору бізнесу доцільно згадати, що основоположним та основним нормативно-правовим актом, який відображає права і свободи громадян, а також їх право на отримання доходів є Конституція України (<http://surl.li/vjdhub>), а саме статтею 42 розділу II визначено право громадян України щодо права займатись підприємницькою діяльністю, яка не заборонена законом. Винятком є депутати, посадові і службові особи органів державної влади та органів місцевого самоврядування, право яких на підприємницьку діяльність обмежується спеціальними нормами законодавчих актів. Поряд із цим, необхідно зазначити, що у Конституції, також задекларовано і обов'язки держави щодо захисту осіб, які займаються підприємницькою діяльністю у частині недобросовісної конкуренції та монополії з боку інших суб'єктів. Відповідно до задекларованих в основному законі прав осіб на зайняття підприємницькою діяльністю та їх захист державою, питання регулювання провадження бізнесу та порядок його організації й провадження врегульовується через законодавчі акти та підзаконні нормативні документи.

Отже, провівши аналіз діючої нормативно-правової бази із організації бізнесу в Україні, можна відмітити, що будь-який бізнес незалежно від організаційно-правової форми починається із державної реєстрації суб'єкта підприємницької діяльності. Така державна реєстрація суб'єкта проводиться відповідними суб'єктами державної реєстрації, які визначено Законом України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань» від 15.05.2003 № 755-IV (<http://surl.li/qprpme>), рис. 1.

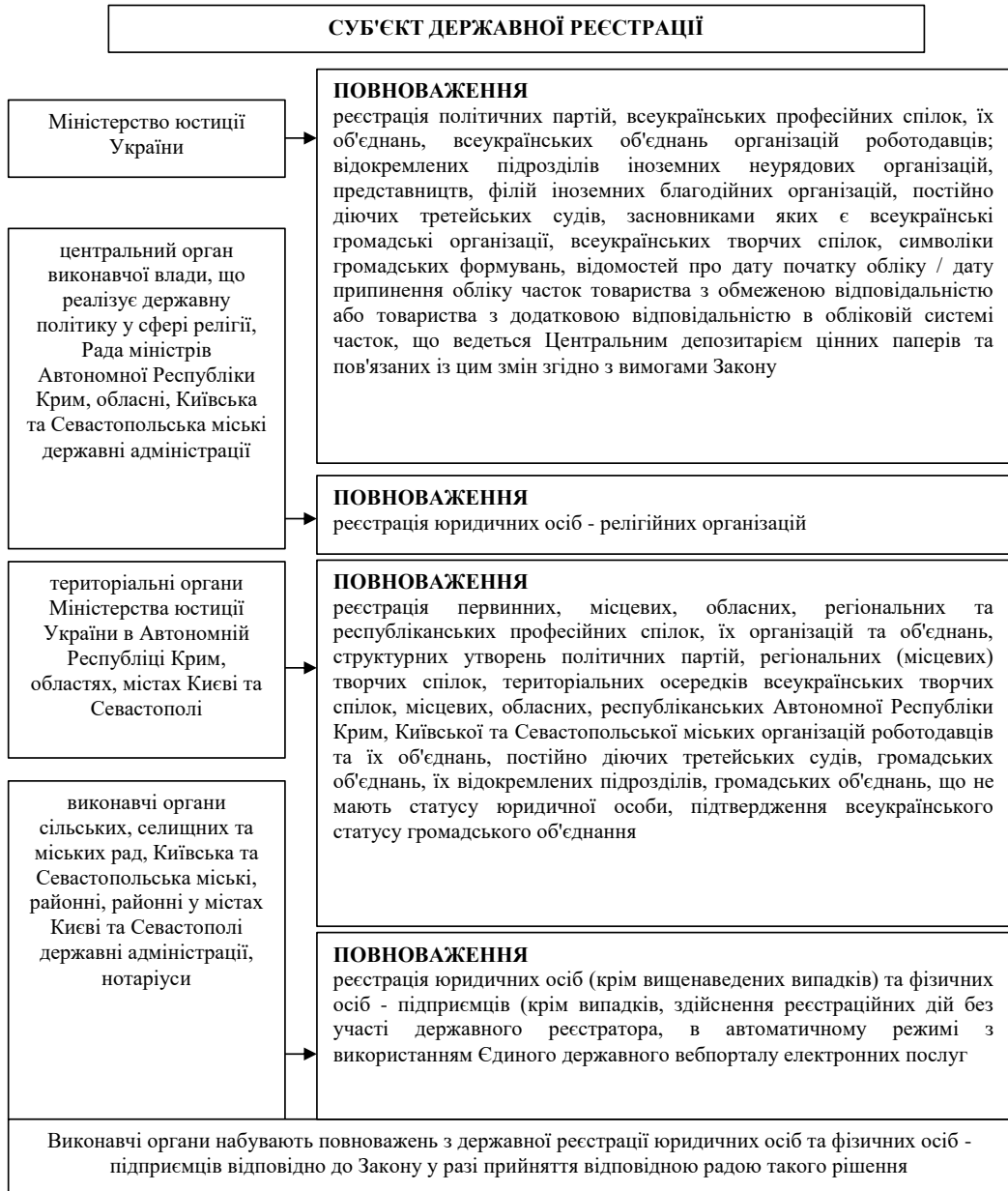


Рис. 1. Суб'єкти державної реєстрації (сформовано на основі джерела 26)

Аналізуючи наведені дані щодо суб'єктів державної реєстрації, можна відмітити, що основну функцію із державної реєстрації юридичних осіб та

фізичних осіб – підприємців покладено на виконавчі органи сільських, селищних та міських рад, Київська та Севастопольська міські, районні, районні у містах Києві та Севастополі державні адміністрації, хоча у практиці ці функції виконують виключно виконавчі органи сільських, селищних та міських рад. Такий підхід до державної реєстрації суб'єктів підприємницької діяльності, викликає певне здивування щодо обмеження або радше права виконавчих органів щодо набуття ними повноважень з державної реєстрації у визначеному законом порядку, а саме: «у разі прийняття відповідною радою такого рішення». Відповідно до чого, виникає логічне запитання, що буде, якщо радою не буде прийняте відповідне рішення? Тому, на нашу думку, у цій частині законодавство потребує зміни або уточнення, оскільки неприйняття відповідною радою рішення щодо здійснення реєстраційних дій по державній реєстрації юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців буде прямим порушенням з боку держави статті 42 Конституції України (<http://surl.li/vjdnub>) забезпечення права громадянина на відповідні дії з боку держави.

Для уникнення таких ситуацій є пряма норма законодавства щодо обов'язковості для виконавчих органи сільських, селищних та міських рад, а не права у прийнятті таких рішень. Окрім законодавства щодо державної реєстрації суб'єктом підприємницької діяльності, існує ціла плеяда законодавчих та підзаконних актів, які здійснюють регулювання ведення бізнесу в Україні. Дослідження системи підприємницької діяльності вимагає провести відповідну класифікацію таких суб'єктів за певними ознаками та критеріями. Так, суб'єктів підприємництва можна поділити наступним чином:

- за типом реєстрації: юридичні особи та фізичні особи-підприємці;
- за формою власності: державні, комунальні, приватні;
- за організаційною формою: одноособові (ПП, МП), партнерські (ТОВ, ПрАТ), корпоративні об'єднання (асоціації, холдинги, консорціуми);
- за напрямками здійснення діяльності та спеціалізації: виробничі та невиробничі;
- за цільовою діяльністю в отриманні прибутку: спрямовані на одержання комерційного прибутку та неприбуткові організації;
- за галузевою приналежністю (енергетичні, оборонні, сільськогосподарські, видобувні, будівельні тощо).

Така класифікація не є вичерпною і може доповнюватись у залежності від цілей її проведення, хоча спільним для всіх суб'єктів підприємницької діяльності є встановлення для них державою відповідних законодавчих правил діяльності. Одними з основних законодавчих актів, які регулюють загальні питання організації бізнесу є узагальнені та спеціалізовані за напрямками нормативні документи - кодекси, зокрема, але не виключно, такими є:

- Господарський кодекс України (<http://surl.li/zjcjew>);
- Податковий кодекс України (<http://surl.li/zfzakh>);
- Бюджетний кодекс України (<http://surl.li/uimmqs>);
- Кодекс України з процедур банкрутства (<http://surl.li/mbuivy>);
- Цивільний кодекс України (<http://surl.li/cksktn>);

- Земельний кодекс України (<http://surl.li/eybtxb>);
- Кодекс адміністративного судочинства України (<http://surl.li/vokpqa>).

Кодифіковані нормативно-правові акти покликані спростити та урегулювати відносини між суб'єктами господарювання, а також між суб'єктом господарювання та державою шляхом встановлення правил та обов'язків суб'єктів правовідносин. Так, наприклад, Податковий кодекс України (<http://surl.li/zfzakh>) визначає специфічні правовідносини держави та суб'єкта господарювання у сфері нарахування та сплати податкових зобов'язань, причому цим кодексом встановлено право органів місцевого самоврядування встановлювати ставки окремих податків у встановленому порядку.

Окремими документами із регулювання підприємницької діяльності виступають підзаконні нормативні акти, прийняті центральними або спеціалізованими органами державної влади. Такими державними органами, як правило, визначаються та роз'яснюються окремі законодавчі положення щодо здійснення діяльності у частині ліцензування, сертифікації, правилами та іншими дозвільними документами на провадження окремих видів підприємницької діяльності. Враховуючи викладене, нормативно-правову базу із загального регулювання підприємницької діяльності можна поділити за напрямки прийняття рішень відповідними органами, що наведено на рис. 2.

До рішень, які регулюють підприємницьку діяльність на регіональному рівні, є рішення виконавчих органів місцевого самоврядування щодо встановлення місцевих податків та зборів.



Рис. 2. Напрямки прийняття рішень щодо регулювання підприємницької діяльності відповідними органами
(сформовано на основі джерела 8, 9, 10, 11, 11, 17, 26)

Поряд із загальними нормативно-правовими актами в Україні прийнято ряд законодавчих актів, якими регулюються права та обов'язки органів місцевого самоврядування, а також сформовано правове підґрунтя для регулювання підприємницької діяльності на регіональному та територіальному рівнях. Основоположним документом, який визначає та регулює компетенцію органів місцевого самоврядування розвитку бізнесу на території громад є Закон України «Про місцеве самоврядування» (<http://surl.li/huolxd>), відповідно до якого місцеві ради правоздатні у встановленні розміру місцевих податків і зборів, а також ухвалювати рішення щодо визначення пільг для суб'єктів господарювання, залучення інвестиційних програм розвитку громади на місцевому рівні тощо.

Отже, до повноважень місцевих рад відносять встановлення ставок податку на нерухоме майно, а також єдиного податку. Поряд із цим, до компетенції місцевих рад також відносять і питання визначення сум збору за паркування, провадження деяких видів діяльності, а також туристичного збору, проте суми відповідних податків і зборів, а також їх визначення не є довільним на власний розсуд органу місцевого самоврядування, а регламентується відповідним законодавчим актом – Податковим кодексом України.

Що стосується, сфери готельного та супутнього йому бізнесу, то питання його організації регулюється Законом України «Про туризм» (<http://surl.li/bfasth>) від 15.09.1995 № 324/95-ВР (із змінами та доповненнями), яким визначено: «...під готелем розуміють засіб тимчасового розміщення, що складається з шести і більше номерів та в якому суб'єктом господарювання надаються готельні послуги, тобто дії (операції) суб'єкта господарювання з тимчасового розміщення споживача шляхом надання номера (місця) в готелі, а також додаткові послуги, що надаються споживачу відповідно до категорії готелю».

Поняттями визначеними у Податковому кодексі України від 02.12.2010 №2755-VI (<http://surl.li/zfzakh>) зазначено, що до об'єктів із надання послуг у готельній сфері, відносять: «...об'єкти нежитлової нерухомості відносяться: будівлі готельні – готелі, мотелі, кемпінги, пансіонати, ресторани та бари, туристичні бази, гірські притулки, табори для відпочинку, будинки відпочинку».

Порядком надання послуг з тимчасового розміщення (проживання), який затверджено Постановою КМУ від 15.03.2006 №297 передбачено, що відповідальними за послуги із тимчасового розміщення є, як юридичні, так і фізичні особи, які надають такий вид послуг (<http://surl.li/ncuaqx>).

Правилами користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг, які затверджено наказом Державної туристичної адміністрації 16.03.2004 №19 під готелем розуміють «...підприємство будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, що складається із шести і більше номерів та надає готельні послуги з тимчасового проживання з обов'язковим обслуговуванням, а під аналогічними засобами розміщення - підприємства будь-якої організаційно-правової форми власності, що складаються з номерів і надають обмежені готельні послуги, включно з щоденним заправлінням ліжок, прибиранням кімнат та санвузлів» (<http://surl.li/rjpehy>), тобто взагалі питання діяльності фізичних осіб не регламентовано.

Окрім, згаданого закону, починаючи із 2020 року Верховною радою України прийнято Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо визначення територій та адміністративних центрів територіальних громад» (<http://surl.li/wuxghl>), а Кабінетом міністрів України вжито заходи щодо втілення децентралізації та утворення територіальних громад відповідно до закладених принципів із реформування територіального устрою громад, районів та областей.

Відповідно до нового територіального устрою розробленого урядом у Львівській області утворено сім районів, які об'єднують у себе 73 територіальні громади, і хоча об'єднання мало труднощі, воно покликане для створення та покращення умов життя населення регіону, і у тому числі сприянню розвитку

бізнесу. Такий підхід, суттєво вплинув на функції органів місцевого самоврядування у частині забезпечення свого економічно-фінансового забезпечення та спонукав до пошуку рішень із наповнення місцевих бюджетів для їх соціального та економічного розвитку.

Розвиток територіальних громад Львівщини забезпечується через розроблення та впровадження у життя різноманітних економічних, соціальних, культурно-духовних та інших програм розвитку регіону. Такий підхід забезпечується через повноваження, які отриманні органами місцевого самоврядування та базуються на відповідному Законі України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» (<http://surl.li/ivrpqa>), яким визначено основні засади створення стратегій та програм економічного і соціального розвитку країни, а також Постанові Кабінету Міністрів України «Про розроблення прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проекту державного бюджету» (<http://surl.li/myngoc>), якою визначено механізми провадження та підготовки проектів державного бюджету.

Розвиток громад досягається шляхом довгострокового планування стратегії її розвитку на строк від 7 до 10 років та базується на аналізі її потреб і проблем, визначає цілі та очікувані результати. Такий довгостроковий план розвитку складається на 7-10 років, і є основою для середньо- та короткострокового планування соціально-економічного розвитку громади, які є основою для реалізації таких стратегій із економічного та соціального розвитку громади та спрямовані на підтримку та стимулювання місцевого підприємництва. Отже, крім вищенаведених законодавчих актів, у своїй діяльності місцеві громади для підтримки підприємництва на своїх територіях використовують різноманітні програми, у яких визначено відповідні інструменти та заходи для розвитку бізнесу. Як правило, одним із стимулюючих на розвиток бізнесу законодавчих актів, який використовується, є Закон України «Про інвестиційну діяльність» (<http://surl.li/urkomy>), що визначає умови, гарантії та механізми здійснення інвестиційної діяльності на місцевому рівні, і це партнерство має важливе місце для розвитку бізнесу та громад.

Зміни щодо повноважень місцевих рад є одним із напрямків державної підтримки бізнесу щодо спрощення процедур створення, реєстрації та ліквідації підприємств, а також унормування їх нормативно-правового регулювання.

У період воєнного стану з метою підтримки бізнесу та сприяння у розміщенні внутрішньо переміщених осіб та бізнесу у Львівську область з інших регіонів України, де відбуваються активні бойові дії за ініціативи керівника Львівської обласної військової адміністрації та керівників відповідних територіальних розробляються програми соціальної та економічної підтримки експортно-орієнтованих підприємств та підприємств, які здійснюють виробництво товарів соціально та військового призначення.

Такі програми визначають напрямки безповоротної фінансової підтримки мікро-, малого та середнього бізнесу, його розвитку, а також збереження стратегічно важливих виробництв та робочих місць, покращення бізнес-клімату,

залучення населення до підприємницької діяльності, розвитку інфраструктури та кадрового потенціалу.

Також в ході дослідження встановлено, що окремими територіальними громадами приймаються відповідні програми соціально-економічного розвитку регіонів, які покликані стимулювати розвиток як власного, так і переміщеного бізнесу. Зокрема по Львівській міській територіальній громаді на 11-тій сесія 8-го скликання 06.12.2022 ухвалено Програму сприяння розвитку підприємництва у Львівській міській територіальній громаді на 2023-2025 роки за номером 2591 (<http://surl.li/ldvndt>).

Аналогічні програми розвитку районів та територіальних громад області приймаються й іншими органами самоврядування.

Правовою основою таких програм є Закони України «Про правовий режим воєнного стану» (<http://surl.li/uvorgn>), «Про місцеве самоврядування в Україні» (<http://surl.li/huolxd>), «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» (<http://surl.li/fktewu>), «Про адміністративні послуги» (<http://surl.li/ifekzx>), «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» (<http://surl.li/ivrpqa>), «Про державну реєстрацію юридичних та фізичних осіб-підприємців» (<http://surl.li/qprpme>), «Про державну допомогу суб'єктам господарювання» (<http://surl.li/rfnpcf>), «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» (<http://surl.li/tiaqmb>), «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності» (<http://surl.li/liwdli>) з урахуванням Методичних рекомендацій щодо формування і реалізації регіональних та місцевих програм розвитку малого та середнього підприємництва, затверджених наказом Державної служби України з питань регуляторної політики та розвитку підприємництва від 18.09.2012 за № 44 (<http://surl.li/czekyv>), «Про Національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні» (<http://surl.li/jyjbri>), Постанова Кабінету Міністрів України від 09.06.2021 №590 «Про затвердження Порядку виконання повноважень Державною казначейською службою в особливому режимі в умовах воєнного стану» (<http://surl.li/qmlvcj>), Комплексною стратегією розвитку Львова 2012-2025 років, затвердженою ухвалою міської ради від 20.10.2011 № 861 (<http://surl.li/spaxef>), Інтегрованою концепцією розвитку: Львів 2030, затвердженою ухвалою міської ради від 09.07.2021 № 1131 (<http://surl.li/vvyhxe>), з метою реалізації заходів, спрямованих на створення сприятливих умов для ведення бізнесу, формування успішної підприємницької екосистеми та залучення населення до підприємницької діяльності.

Отже, на даний час основу державної та місцевої політики із підтримки розвитку підприємництва у певній територіальній громаді здійснюють через впровадження різноманітних коротко-, середньо- та довгострокових програм розвитку бізнесу в регіоні. Такі програми включають науково-технічну, ресурсну, фінансову, консультативну та кадрову підтримку бізнесу. Втілення відбувається за допомогою механізмів визначених на законодавчому рівні, міжурядових та міждержавних програм розвитку, а також програм сприяння бізнесу на місцевому рівнях.

Аналізуючи наведені законодавчі та нормативні акти, можна зауважити, що державна політика розвитку та інтеграції бізнесу постійно знаходиться у динамічному розвитку відповідно до вимог сучасних тенденцій шляхом, як створення та актуалізації діючого правового законодавства так, і завдяки децентралізації державних функцій щодо повноважень органів місцевого самоврядування із підтримки підприємництва різними соціально-економічними та стимулюючими програмами та ініціативами.

Отже, аналізуючи викладене, вважаємо, що сучасне регулювання розвитку підприємництва в Україні охоплює кілька основних напрямків.

- регуляторна політика, яка включає встановлення правил і норм для діяльності суб'єктів бізнесу та їх реєстрації;
- використання системи дозволів та ліцензування на провадження певних видів діяльності дозволяє здійснювати контроль за якістю і безпекою послуг;
- використання програм для підтримки бізнесу, особливо в умовах дії воєнного стану в Україні.

Одним із важливих кроків з боку держави для підтримки бізнесу стало запровадження програми щодо тимчасового переміщення підприємств з постраждалих регіонів, якою передбачено можливість для суб'єктів господарювання перевезення своїх виробничих потужностей до безпечніших західних областей України. Реалізація цієї програми здійснюється відповідно до Розпорядження Уряду № 246-р від 25.03.2022 (<http://surl.li/nekfsm>), яким визначено план термінових заходів для переміщення виробничих потужностей з територій, де тривають бойові дії або існує загроза їх виникнення на безпечні території.

Таким чином, правова і нормативна основа для розвитку підприємництва в Україні охоплює різні аспекти державної допомоги, регулювання фінансових умов діяльності, а також спеціальні заходи, що були введені для підтримки бізнесу в умовах воєнного стану. Всі ці заходи спрямовані на створення сприятливого середовища для підприємництва, підтримку бізнесу в умовах кризових ситуацій і забезпечення його сталого розвитку на всіх рівнях.

2. Управління підприємницькими ризиками індустрії гостинності у регіонах України в умовах воєнного стану

Сфера гостинності охоплює широкий спектр суб'єктів господарювання, таких як готелі, ресторани, туристичні агенції, туристичні оператори, транспортні компанії, спортивні та розважальні заклади, а також фізичні особи – суб'єкти підприємницької діяльності. Основним напрямком діяльності таких бізнес-суб'єктів задоволення потреб споживачі туристичних послуг та побажань відвідувачів стаціонарних об'єктів готельно-розважального бізнесу, зокрема туристів, відпочиваючих, подорожуючих, а також і інших осіб із різних секторів соціального споживання послуг: бізнесу, громадськості, культури, спорту, науки тощо. Важливим аспектом діяльності бізнес-суб'єктів сфери гостинності є сприяння вирішенню соціально-економічних проблем та інфраструктурний розвиток відповідного регіону.

Оскільки бізнес діяльність цих суб'єктів підприємницької діяльності пов'язана із сплатою податкових зобов'язань на регіональному рівні, то вони

відіграють значну роль в розвитку економіки регіону, створенні робочих місць, розвитку інфраструктури, а також підвищують інвестиційну привабливість регіону. Крім того, сфера гостинності відіграє важливу роль у зміцненні соціальних зв'язків, сприяючи культурному обміну та взаєморозумінню між людьми з різних куточків світу.

Особливо важливим є ефективне управління підприємствами сфери гостинності у воєнний та поствоєнний періоди, оскільки такі заклади та суб'єкти забезпечують не тільки фізичний, а й духовно-моральний відпочинок для громадян у складний період. Враховуючи воєнний час, особливої уваги потребує з боку суб'єктів бізнесу та місцевих органів влади питання забезпечення безпеки відвідувачів, адаптації послуг до нових умов та впровадження інноваційних підходів до управління. Все це спонукає до пошуку нових стратегій маркетингу, оптимізації наявних підходів до операційних процесів, впровадження сучасних технологій та підвищення кваліфікації персоналу.

З огляду на наведене, належне функціонування сфери гостинності є важливою складовою економічного та соціального розвитку регіонів, що вимагає постійного вдосконалення управлінських підходів та впровадження новітніх рішень для задоволення потреб та побажань відвідувачів у будь-який час, включаючи кризові періоди.

В останні роки готельно-ресторанний бізнес постійно стикається з різноманітними фінансово-економічними та безпековими ризиками, які пов'язані із карантинними обмеженням, економічними та податковими змінами, військово-політичними подіями, а також іншими чинниками, що суттєво впливають на роботу бізнесу у цій сфері діяльності. Зниження туристичного потоку, зростання конкуренції, труднощі з організацією харчування, а також технічні збої часто стають серйозними проблемами та випробуваннями для готелів, ресторанів та суб'єктів сфери розваг.

Такі заклади змушені адаптуватися до нових реалій та шукати ефективні рішення для виживання та розвитку. Наприклад, у відповідь на карантинні обмеження та обмеження пов'язані із бойовими діями, повітряними тривогами багато готелів і ресторанів перейшли на нові формати роботи, такі як доставка їжі або проведення онлайн-заходів, тобто нові економічні реалії змушують бізнес переглядати свої фінансово-маркетингові заходи та забезпечувати оптимізацію витрати діяльності, а також шукати нові шляхи та джерела для отримання доходів. У таких умовах суб'єктам бізнес-процесів необхідно розвивати гнучку стратегію із управління ризиками, яка дозволяє швидко реагувати на зміни та мінімізувати негативні наслідки.

Загалом, готельно-ресторанний бізнес є складною та динамічною сферою, яка потребує постійної уваги до ризиків та швидкої реакції на зміни. Успішне управління такими підприємствами вимагає гнучкості, інноваційного підходу та здатності адаптуватися до нових умов.

Ризики завжди супроводжують будь-яку економічну діяльність і впливають на сучасні умови функціонування підприємницьких структур. Підприємства зазвичай використовують лише окремі елементи системи ризик-

менеджменту, що більш характерно для функціонального підходу до управління ризиками (Луцький, 2024).

Значення терміну «ризик» сягає корінням у грецьке *risikon*, *risa* – струмок, скеля. У перекладі з італійської *risiko* означає небезпека, загроза, *risiare* – маневрувати між скелями. По-французьки *risque* – загрозувати, ризикувати (Донець, 2006).

Виходячи з наведеного, поняття ризик можна трактувати в таких аспектах:

– з погляду небезпеки. У рамках цієї концепції враховуються негативні події, що завдають шкоди людям або підприємствам. Ризик визначається як ймовірність настання події з негативними наслідками, тобто як ймовірність реалізації очікуваної небезпеки.

– з погляду нових можливостей можливість. Цей аспект ґрунтується на взаємозв'язку між ризиком і прибутковістю. Ризик означає дію, здійснену з надією на успіх. Чим вищий ризик, тим більший потенційний дохід. При такому підході необхідно робити акцент на активному пошуку можливостей з метою максимізації прибутків, навіть якщо це пов'язано з високими ризиками, при чому необхідно враховувати можливі втрати та оптимізацію потенційних доходів (Мірошніченко, 2022).

Оскільки бізнес у сфері гостинності певною мірою прив'язаний до відповідного регіону, то важливе місце в групі ризиків займають відносини із органами місцевого самоврядування, які включають можливість виникнення небажаних ситуацій або невдалих результатів у діяльності системи місцевого самоврядування через прийняття певних рішень або впровадження конкретних заходів. Базуючись на означених положеннях, «ризики місцевого самоврядування» можна визначити як можливість виникнення несприятливої ситуації або невдалого результату в функціонуванні системи місцевого самоврядування через певні рішення чи дії. Ці ризики можуть бути різноманітні:

- Нормативно-правові ризики включають в себе можливість несхвалення або несвоєчасного ухвалення необхідних нормативних та розпорядчих актів, внесення до них суттєвих змін або внесення таких змін до законів і постанов, що можуть здійснювати вплив на функціонування місцевого самоврядування.

- Організаційно-управлінські ризики включають недостатнє опрацювання питань, що стосуються реалізації державної політики у сфері місцевого самоврядування, недостатню підготовку управлінського потенціалу, неадекватність систем моніторингу реалізації політичних рішень, а також відставання від запланованих термінів реалізації заходів.

- Фінансово-економічні ризики включають недотримання фінансових зобов'язань з боку держави, а також зменшення обсягу надходження податків і зборів, що може вплинути на фінансове забезпечення місцевих бюджетів. Щодо мінімізації фінансово-економічних ризиків, варто розглядати інституціоналізацію механізмів співфінансування. Це дозволить зменшити

навантаження на місцеві бюджети та забезпечити більш стійкий фінансовий фундамент для реалізації проектів у сфері самоврядування.

- Соціальні ризики включають можливий опір громадськості, політичних партій і асоціацій щодо цілей і політики місцевого самоврядування, що може ускладнити впровадження та реалізацію державних програм і проектів. Мінімізація соціальних ризиків можлива завдяки широкому залученню громадськості до дискусій щодо цілей, завдань і механізмів розвитку системи місцевого самоврядування (*Лопушинський, 2021*).

Отже, з метою досягнення позитивного економічного ефекту від діяльності, суб'єктам господарювання необхідно вживати заходи щодо управління ризиками, які полягають в аналізі поточної економічної, фінансової, політичної, соціальної ситуації для зниженні ймовірності негативних наслідків несприятливих подій за допомогою дій, які потребують розумних витрат. Таке трактування підкреслює необхідність систематичного підходу до виявлення потенційних загроз та аналізу їхнього впливу на діяльність підприємства. Це включає визначення та оцінку можливих сценаріїв розвитку подій, прорахунку ймовірності їхнього настання та розробку планів дій для мінімізації негативних наслідків. Політика управління ризиками визначається як система форм, методів, прийомів і засобів, спрямованих на зниження ймовірності неправильних рішень та потенційне зменшення негативних наслідків. Найпоширеніші визначення ризиків наведені на рис. 3.

Управління ризиками передбачає не лише технічні заходи, але й організаційні зміни, адаптацію бізнес-процесів та навчання персоналу. Розумні витрати в цьому контексті означають оптимальне використання ресурсів для досягнення максимальної ефективності у зниженні ризиків. Тут включаються витрати на впровадження захисних технологій, проведення навчальних програм, страхування та інші заходи, які допомагають зменшити ймовірність або наслідки негативних подій.

Ця політика асоціюється з комплексною системою, що включає в себе ідентифікацію та аналіз ризиків, їх управління з метою мінімізації чи нейтралізації загроз, а також досягнення прибутковості та успішності у довгостроковій перспективі для компанії. Управління ризиками є комплексом заходів, спрямованих на мінімізацію можливих втрат бізнесу у зв'язку з настанням несприятливих подій (*Дикань, Посохов, 2014*).

Система управління бізнес-ризиками має базуватися на конкретному наборі заходів, спрямованих на ідентифікацію, оцінку, запобігання або мінімізацію ризиків до прийняттого рівня. Для того щоб забезпечити стійку основу діяльності підприємства і захист від непередбачених економічних факторів, кожне підприємство повинно уважно вивчати деталі своєї діяльності та можливості, використовуючи методіку для виявлення та управління ризиками.

Кожна методологія управління ризиками повинна включати перелік ключових етапів, які дозволяють своєчасно виявляти ризики, спрямовувати їх зниження та вносити необхідні корективи до управління.

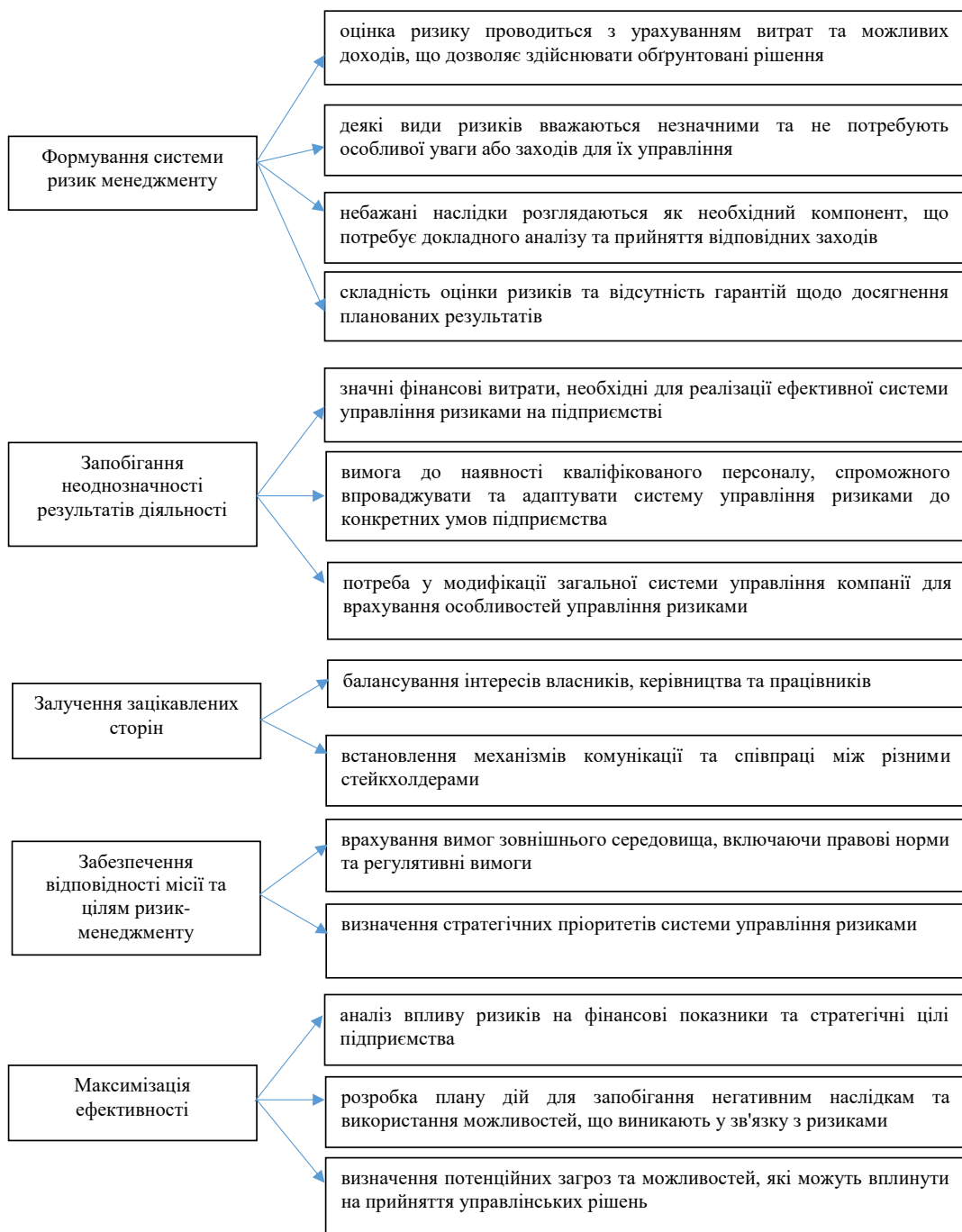


Рис. 3. Система оцінювання рівня ризикованості у загальній системі менеджменту

Основою управління ризиками є організація роботи з визначення та зменшення ступеня ризику через систему управління ризиками та систему економічних (переважно фінансових) відносин, що виникають у процесі цього управління. Це включає розробку стратегій та тактик управлінських дій.

Однак досвід провідних компаній показує, що впровадження процесного підходу до формування системи управління ризиками дозволяє створювати і реалізовувати стратегії розвитку підприємства, які спрямовані на підтримку конкурентних позицій у ринковому середовищі.

Процесний підхід до управління ризиками включає систематичну і комплексну роботу з ідентифікації, оцінки та управління ризиками на всіх рівнях організації. Це дозволяє підприємствам більш ефективно передбачати можливі загрози і мінімізувати їх вплив на діяльність. Важливою складовою такого підходу є інтеграція ризик-менеджменту у всі бізнес-процеси, що сприяє підвищенню гнучкості і стійкості підприємства.

Застосування процесного підходу також дозволяє більш ефективно використовувати ресурси, підвищувати якість управлінських рішень і покращувати загальну ефективність роботи підприємства. Це особливо важливо в умовах нестабільного ринкового середовища, де підприємства постійно стикаються з новими викликами і ризиками.

Впровадження процесного підходу до управління ризиками сприяє формуванню довгострокових стратегій розвитку, які враховують потенційні загрози і можливості, забезпечуючи таким чином стабільний ріст і розвиток підприємства. Це дозволяє не лише зберігати, але й зміцнювати конкурентні позиції на ринку, адаптуючись до змін і залишаючись успішними в умовах сучасної економіки.

В умовах глобальних змін та активізації процесів децентралізації, органи місцевого самоврядування в Україні зіткнулися з новими викликами в своїй діяльності. О. Бортник зазначає, що: «...ухвалення управлінських рішень відбувається в умовах невизначеності, обмеженості ресурсів та потреби забезпечувати задоволеність зацікавлених сторін. Для запобігання небажаних подій та їх наслідків із метою досягнення цілей та раціонального використання ресурсів активно використовуються інструменти управління ризиками» (Бортник, 2021).

У сучасних змінливих умовах управління ризиками стає можливим прогнозування та попередження негативних явищ, сприяючи досягненню цілей довгострокових програм розвитку інституту місцевого самоврядування. Аналіз реального функціонування системи місцевого самоврядування можливий через специфічну теорію ризику, яка поєднує в собі як суб'єктивний, так і об'єктивний підходи.

Суб'єктивний аспект ризику виявляється через вибір конкретних альтернатив та розрахунок ймовірності їхніх результатів. Однак слід пам'ятати, що величина ризику має не лише суб'єктивну, а й об'єктивну складову, оскільки вона відображає якісно-кількісне вираження реально існуючої невизначеності. В. Дикань та І. Посохов зазначають, що об'єктивність ризику проявляється і в тому, що це поняття відбиває реально існуючі в суспільному житті явища. Причому ризик існує незалежно від того, чи усвідомлюють його наявність, чи ні, враховують чи ігнорують його (Дикань, Посохов, 2014).

Ефективне управління цими ризиками вимагає ретельного аналізу, планування та впровадження заходів з мінімізації вірогідності їх виникнення, а

також розроблення стратегій для забезпечення стабільного та продуктивного функціонування системи місцевого самоврядування

В залежності від діяльності системи місцевого самоврядування ризику можна поділити на наступні групи, табл. 1 (Лопушинський, 21).

Таблиця 1

Групи ризиків та способи їх формування

Групи ризиків	Спосіб формування
мегаризику	з'являються через фактори, які наявні в обсягах світової системи муніципальної влади
макроризику	з'являються через фактори, які мають місце в системі місцевого самоврядування України
мезоризику	з'являються через фактори, які мають місце в конкретному масштабі місцевого самоврядування
мікроризику	з'являються через фактори, які мають місце у формі інституційної одиниці та/або суб'єктів місцевого самоврядування

(Сформовано на основі джерела 21)

Важливо підкреслити, що подолання або мінімізація нормативних ризиків в сфері місцевого самоврядування на пряму залежить від стратегії формування державної політики щодо його розвитку. Основними чинниками є забезпечення ефективного моніторингу реалізації цієї політики і оперативне внесення необхідних коректив. Недостатня організаційна структура та слабкий управлінський потенціал, включаючи недостатню кваліфікацію управлінського персоналу для впровадження нових інструментів державної політики, можуть призвести до неефективного управління цим процесом. Це може виявлятися в неузгодженості дій суб'єктів політики, а також у низькій якості реалізації програмних заходів на регіональному і місцевому рівнях.

Аналіз ризиків є складним етапом, який передбачає діагностику або ідентифікацію ризиків за допомогою аналізу виробничої діяльності, показників співробітників, корпоративної документації тощо.

Якісний аналіз ризиків складається з кількох послідовних етапів, кожен з яких важливий для забезпечення комплексного розуміння і управління ризиками:

1. Виявлення чинників ризику. Цей етап включає визначення факторів, які можуть впливати на збільшення або зменшення ступеня виникнення конкретного виду ризику внаслідок виконання дій або бездіяльності.

2. Установлення системи оціночних показників ризику. На цьому етапі створюється система оціночних критеріїв, які мають бути об'єктивними, адекватними, комплексними, ефективними та доцільними. Ці показники дозволяють оцінити ризики в систематизованому і структурованому форматі.

3. Опис потенційних галузей ризику. На цьому етапі визначаються конкретні дії, заходи та роботи, під час виконання яких може виникнути невизначеність щодо досягнення запланованого результату.

4. Ідентифікація всіх можливих ризиків. Важливим аспектом є визначення ключових ризиків, що можуть виникнути внаслідок виконання запланованих дій. Це дозволяє управлінцям готуватися до можливих викликів і вживати заходів з їх управління.

Підсумкові дані, отримані після проведення якісного аналізу, є основою для проведення кількісного аналізу, де оцінюються лише ті ризики, які є характерними для конкретного проекту чи ситуації (Островський, 2020).

На основі проведеної оцінки розробляються стратегії управління кожним конкретним ризиком. Це може включати запобіжні заходи, заходи зменшення впливу, плани дій на випадок кризових ситуацій та інші відповідні заходи. Важливо, щоб ці стратегії були інтегровані у загальну стратегію розвитку місцевого самоврядування, табл. 2.

Таблиця 2

Методи менеджменту ризиками в модерному середовищі

Етапи	Опис
Визначення концептуальних засад управління ефективністю та якістю надання послуг на місцевому рівні	Це передбачає встановлення основних принципів і методів, які дозволяють забезпечити високу якість та ефективність управлінських послуг на місцях.
Розкриття сутнісних характеристик і виявлення чинників, що впливають на систему місцевого самоврядування	Цей етап передбачає детальний аналіз факторів, які можуть стати джерелом ризику для місцевого самоврядування.
Розроблення методологічних засад управління ризиками та впровадження системи контролю через ключові індикатори ризиків	Це включає створення системи оцінки ризиків і встановлення моніторингу за допомогою ключових показників для оперативного реагування на можливі негативні події.
Практичне впровадження структурно-функціональних моделей механізму управління ризиками та контролю	Цей етап передбачає реалізацію розроблених моделей і систем контролю в практичній діяльності органів місцевого самоврядування.
Розроблення практичної методики діагностики результатів впровадження механізмів управління ризиками та контролю	Цей етап передбачає оцінку ефективності застосування управлінських інструментів і вжиття заходів для виправлення потенційних недоліків.

Цей процес управління ризиками визначається як неперервний інструмент, що охоплює всі аспекти діяльності на місцевому рівні. Він не лише сприяє досягненню цілей державної політики з розвитку місцевого самоврядування, а й запобігає ризикам втрати репутації місцевого самоврядування. При цьому система управління ризиками дає змогу зазначити й оцінити можливі ризикові події та вчасно прийняти заходи для їх локалізації і усунення причин виникнення ризиків

Правильний вибір підходів до управління ризиками, підтверджується тим, що у громадах Львівської області протягом 2022-2023 років фіксується постійне зростання кількості зареєстрованих суб'єктів підприємництва, і цей показник один із самих вищих по Україні.

В загальному по Україні протягом 2022-2024 років зареєстровано нових суб'єктів підприємницької діяльності 241632 осіб, і цей показник один із самих вищих по Україні, найбільша кількість новоутворених суб'єктів зареєстровано у Києві: 9,8 тисяч (36%) компаній та 44,6 тисяч (14%) ФОП. На другому місці Дніпропетровська область 28,3 тисяч (9%) ФОП та 2,4 тисячі (9%) компаній і Львівська область входить у трійку лідерів по створенню бізнесу: 24,4 тисяч ФОПів (7,7%) та понад 2 тисячі (8%) компаній, динаміка приросту зареєстрованих суб'єктів наведено на рис. 4 (<http://surl.li/iffdygi>).

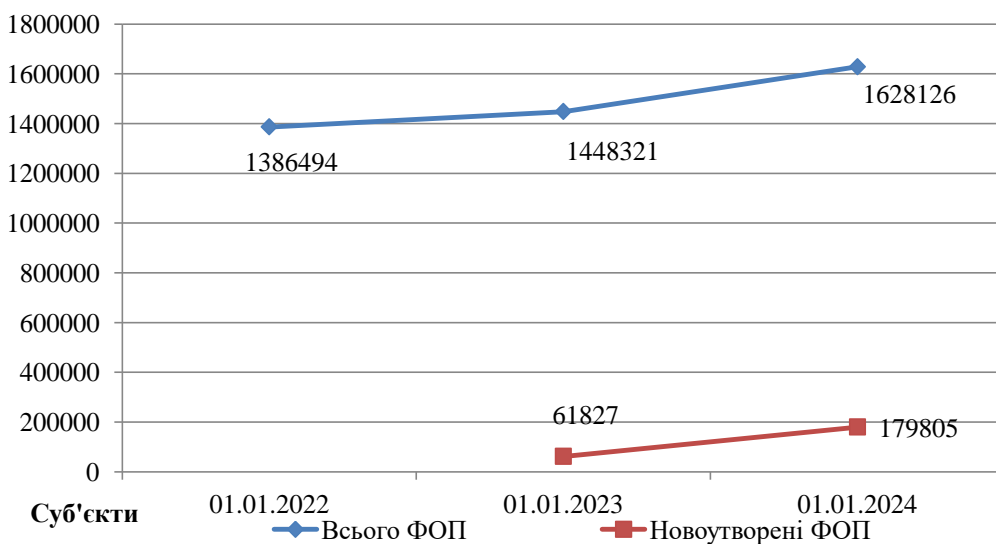


Рис. 4. Загальна динаміка зареєстрованих суб'єктів підприємницької діяльності (39)

Аналогічна ситуація і щодо приросту суб'єктів зайнятих у туристичній галузі, так загальний приріст таких ФОП у 2024 році до 2023 року становить 305 осіб, у той час як динаміка 2022-2023 років показує на зниження таких суб'єктів на 290 суб'єктів.

Позитивна динаміка останнього року зв'язана із зростанням внутрішнього попиту на туристичні послуги, оскільки ринок туристичних послуг зазнав змін у наслідок військового нападу росії на Україну, що спричинило зупинення відтоку туристів за межі країни через об'єктивні та суб'єктивні фактори, зокрема: зупинення авіа та морських перевезень, і відповідно зміну туристичних маршрутів, а також процеси пов'язані із мобілізаційними заходами в частині заборони виїзду військовозобов'язаним особам за межі країни.

Динаміка зміни суб'єктів, залучених у туристичному бізнесі наведена на рис. 5 (<http://surl.li/kidzbh>).

Приріст суб'єктів підприємницької діяльності вказує на те, що підхід до управління ризиками здійснення діяльності, та розвитку громад є між собою пов'язаними, оскільки успішні взаємовідносини бізнесу та місцевих громад є запорукою їх розвитку.

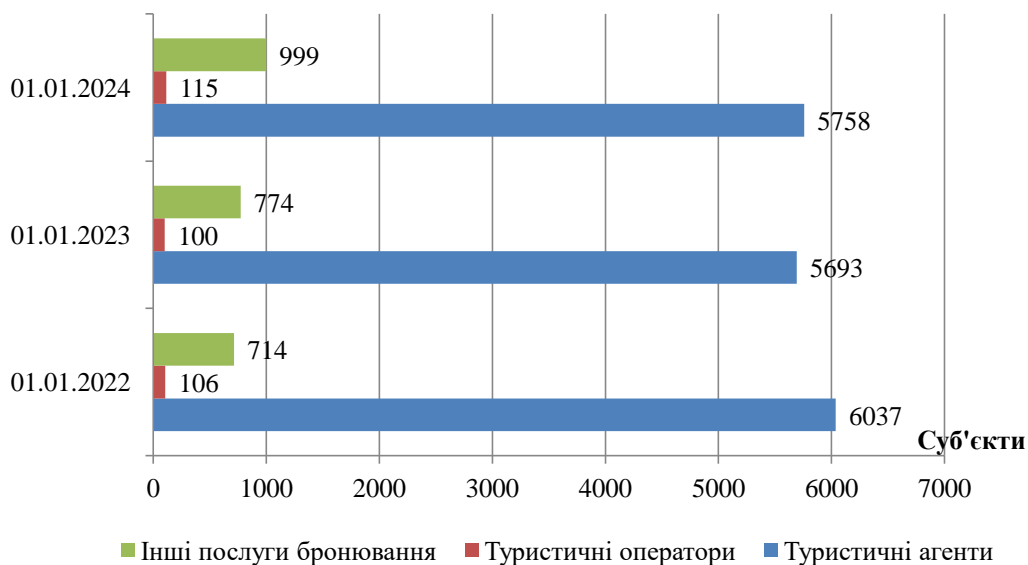


Рис. 5. Динаміка зареєстрованих суб'єктів підприємницької діяльності залучених у сфері гостинності (<http://surl.li/kidzbh>)

За даними наведеними Державне агентство розвитку туризму України у I кварталі 2024 року туристична галузь забезпечила близько 616,39 млн грн. податкових надходжень, що на 61 відсоток більше за аналогічний період минулого року (383,22 млн грн.). Проте, у порівнянні до 2021 року обсяг надходжень менший орієнтовно на 2 відсотки (обсяг надходжень за I квартал 2021 року - 629,14 млн грн.). Найбільшу питому вагу податкових надходжень, близько 395,19 млн грн. або 61,4 відсотка, становлять надходження від діяльності готельних комплексів, 14,4 відсотка або 88,73 млн грн. від туристичних операторів, від діяльності туристичних агентств надходження становлять 8,2 відсотка або 50,33 млн грн. Діяльність дитячих таборів та баз відпочинку забезпечила надходження у сумі 36,18 млн грн., кемпінги та стоянки для житлових автофургонів 704,5 тис. грн. або 0,1 відсотка. Динаміка надходження податкових платежів у 2021-2024 роках наведена на рис. 6 (<http://surl.li/rhuhtz>).

Враховуючи, що партнерство бізнесу і громад є не від'ємним фактором соціального та економічного розвитку, керівники органів місцевого самоврядування мають розуміти, що вони не тільки є особами органів державного управління на яких покладено відповідні функції і обов'язки, а є фактично менеджерами великих корпорацій на яких лежить відповідальність за успішну організацію роботи. Організація роботи включає в себе сприяння у розвитку громади, як суб'єкта державного управління, а також створення умов для її розвитку, у тому числі шляхом залучення інвестицій та утворення сприятливих умов для ведення бізнесу. Динаміка надходження податкових платежів у 2021-2024 роках у розрізі областей наведена на рис. 7 (<http://surl.li/ybtzag>).

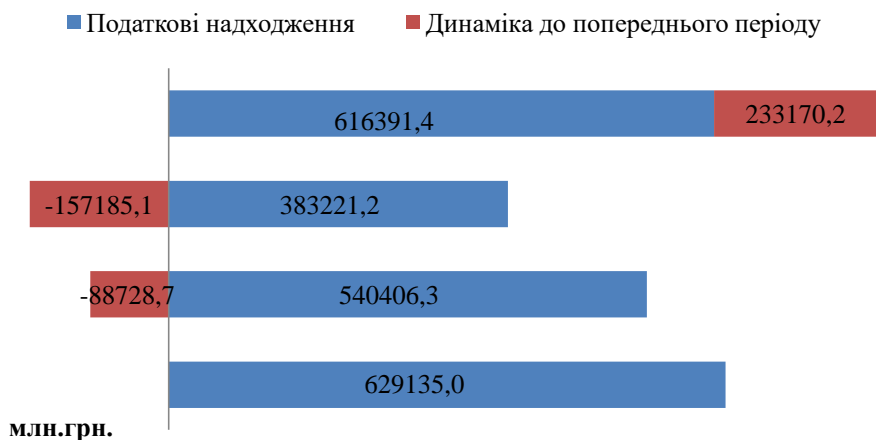


Рис. 6. Динаміка надходження податкових платежів у 2021-2024 роках
(<http://surl.li/rhuhtz>)

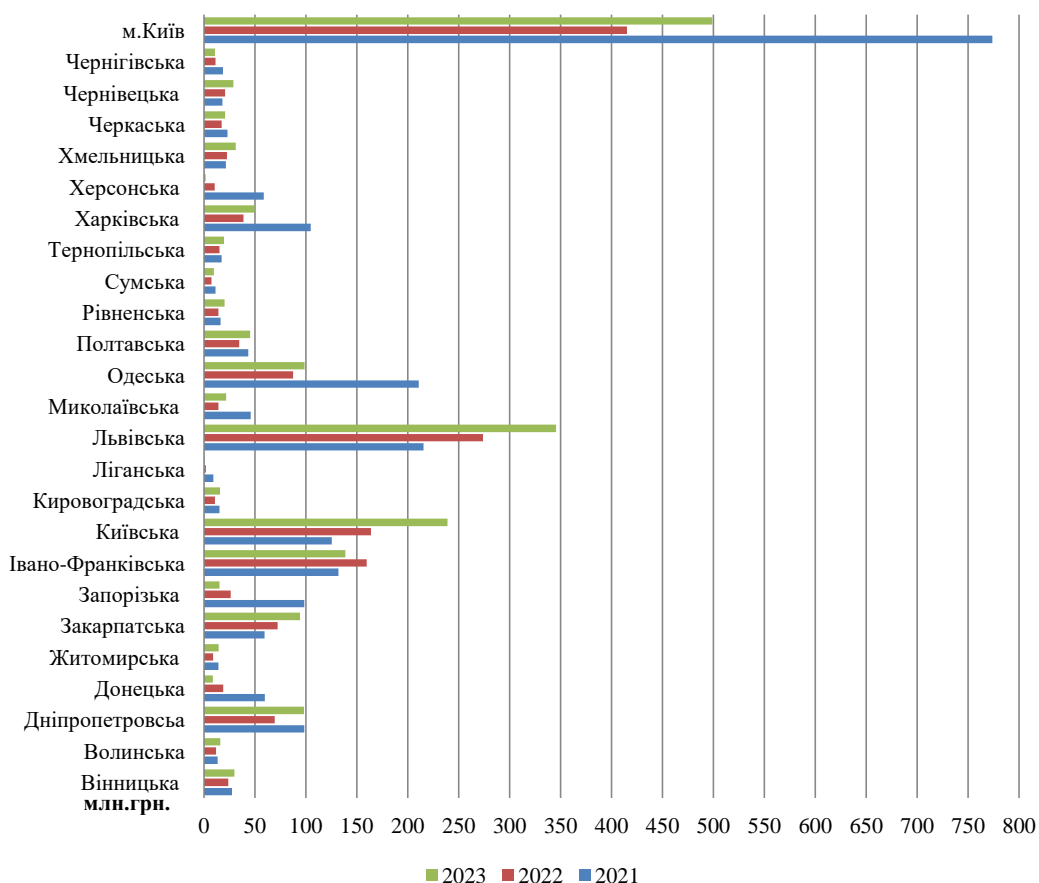


Рис. 7. Динаміка надходження податкових платежів у 2021-2024 роках у розрізі областей
(<http://surl.li/ybtzag>)

Такий підхід, на нашу думку, має включати певний набір ключових показників, які характеризують ризики створення та функціонування бізнесу на території громади для його оцінки потенційним суб'єктом господарювання чи інвестором у контексті прибутковості ведення бізнесу.

Розуміння та використання ключових індикаторів ризику є критичним для ефективного управління ризиками на місцевому рівні. Орієнтовний підхід до визначення ключових індикаторів ризиків, які слід врахувати наведено у табл. 3.

Таблиця 3

Ключові аспекти, які необхідно врахувати для ефективного управління ризиками на місцевому рівні

Формування контексту реформ на місцевому рівні	Стратегія управління ризиками повинна відповідати контексту і цілям реформ на місцевому рівні. Контекстний аналіз допомагає визначити проблемні моменти і напрями діяльності, де необхідні зміни і поліпшення
Індикатори на вході і виході	Індикатори ризику мають бути чітко визначеними і спеціально підібраними для виявлення підвищення рівня ризику. Індикатори на вході оцінюють стан і потенціальні загрози, тоді як індикатори на виході служать для оцінки впливу прийнятих заходів і стратегій управління ризиками
Систематизація і селекція індикаторів	Важливо систематизувати та вибирати індикатори на основі аналізу, що дозволяє прогнозувати можливі несприятливі події та запобігати потенційним втратам. Індикатори повинні бути стабільними і чутливими до змін в умовах
Структурований підхід до використання індикаторів	Ефективне використання індикаторів ризику передбачає систематичний підхід до їхнього застосування. Це означає регулярне оновлення інформації, оцінку змін в ризиках і адаптацію стратегій управління

Використання правильно підібраних індикаторів ризику дозволяє забезпечити більш ефективне управління ризиками на місцевому рівні, зменшити ймовірність негативних наслідків та забезпечити досягнення стратегічних цілей реформ. Системи управління ризиками в процесі розвитку місцевого самоврядування включає в себе ряд важливих етапів і компонентів, які сприяють досягненню стратегічних цілей і покращенню ефективності управління.

Такий підхід є ключовим для досягнення стратегічних цілей управління місцевим самоврядуванням та впровадження державної політики з його розвитку.

У сучасних умовах господарювання зміни, які відбуваються в економічному чи політичному аспекті є джерелом невизначеності як приватного бізнесу, так і функціонування органів місцевого самоврядування та мають вплив на недосягнення очікуваних від діяльності результатів, тому використання підходів ризик-менеджменту є запорукою їх успішного розвитку.

Поєднання функцій ризик-менеджменту та використання його принципів у діяльності бізнесу та органів місцевого самоврядування, є однією з основних умов плідної та ефективної співпраці спрямованих на розвиток та благо громад, їх соціального та фінансового забезпечення та стабільності. Розвиток готельно-ресторанного бізнесу, та пов'язаних з ним супутніх туристичних послуг вимагає новітніх підходів до оцінки ризиків викликаних повномасштабною збройною агресією росії та зміною економічної ситуації в країні. Оцінка ризиків та підтримка бізнесу у даний час є актуальним питанням для місцевої влади, оскільки цей бізнес приносить дохід не тільки його власникам, а й забезпечує наповнення місцевого бюджету та забезпечує робочі місця мешканцям громади.

Забезпечення проведення системного аналізу ризиків, розробка та впровадження стратегій підтримки бізнесу органами місцевого самоврядування для мінімізації ризиків, дозволить отримати позитивний фінансовий ефект всім учасникам процесу, а також впровадити життя механізми взаємодії налагодження партнерських відносин в складний для країни час.

Враховання специфічних аспектів, які властиві різним інституційним рівням місцевого самоврядування, є необхідним фактором для успішного впровадження методології управління ризиками. Це включає урахування різноманітних місцевих умов і контекстів. Використання ризик-менеджменту на всіх етапах ухвалення стратегічних і тактичних рішень дозволяє забезпечити системність та цілісність управління ризиками в системі місцевого самоврядування, тобто керівники громад, як і керівники великих компаній, мають враховувати всі аспекти розвитку такої громади виходячи не тільки із одномоментних інтересів та потреб громади, а й створювати стратегічні програми її розвитку із врахуванням інтересів бізнесу.

Висновки. Дослідження розвитку сектору підприємницької діяльності у сфері гостинності як на місцевому, так і на загальнодержавному рівні неможливе без детального аналізу нормативно-правової бази, яка регулює даний напрямок ведення бізнесу. Розглядаючи питання становлення та розвитку приватного сектору бізнесу доцільно згадати, що основоположним та основним нормативно-правовим актом, який відображає права і свободи громадян, а також їх право на отримання доходів є Конституція України. Основоположним документом, який визначає та регулює компетенцію органів місцевого самоврядування розвитку бізнесу на території громад є Закон України «Про місцеве самоврядування».

Відповідно до нового територіального устрою розробленого урядом у Львівській області утворено сім районів, які об'єднують у себе 73 територіальні громади, і хоча об'єднання мало труднощі, воно покликане для створення та покращення умов життя населення регіону, і у тому числі сприянню розвитку бізнесу. Такий підхід, суттєво вплинув на функції органів місцевого самоврядування у частині забезпечення свого економічно-фінансового забезпечення та спонукав до пошуку рішень із наповнення місцевих бюджетів для їх соціального та економічного розвитку.

У період воєнного стану з метою підтримки бізнесу та сприяння у розміщенні внутрішньо переміщених осіб та бізнесу у Львівську область з інших

регіонів України де відбуваються активні бойові дії за ініціативи керівника Львівської обласної військової адміністрації та керівників відповідних територіальних розробляються програми соціальної та економічної підтримки експортно-орієнтованих підприємств та підприємств, які здійснюють виробництво товарів соціально та військового призначення.

Готельно-ресторанний бізнес постійно стикається з різноманітними ризиками. Карантинні обмеження, економічні зміни, політична нестабільність та інші чинники суттєво впливають на роботу підприємств у цій галузі. Зниження туристичного потоку, висока конкуренція, труднощі з організацією харчування, а також технічні збої часто стають серйозними проблемами для готелів та ресторанів. Такі заклади змушені адаптуватися до нових реалій та шукати ефективні рішення для виживання та розвитку. Успішне управління такими підприємствами вимагає гнучкості, інноваційного підходу та здатності адаптуватися до нових умов, уваги до ризиків та швидкої реакції на зміни.

У сучасних умовах господарювання зміни, які відбуваються в економічному чи політичному аспекті є джерелом невизначеності, як приватного бізнесу так і функціонування органів місцевого самоврядування та мають вплив на досягнення очікуваних від діяльності результатів, тому використання підходів ризик-менеджменту є запорукою їх успішного розвитку. Враховуючи, що партнерство бізнесу і громад є не від'ємним фактором соціального та економічного розвитку, керівники органів місцевого самоврядування мають розуміти, що вони не тільки є особами органів державного управління на яких покладено відповідні функції і обов'язки, а є фактично менеджерами великих корпорацій на яких лежить відповідальність за успішну організацію роботи. Впровадження системи управління ризиками у всі аспекти розвитку місцевого самоврядування дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень, знизити ризики неефективності та збільшити стабільність. Використання правильно підібраних індикаторів ідентифікації ризику дозволяє забезпечити більш ефективне управління ризиками на місцевому рівні, зменшити ймовірність негативних наслідків та забезпечити досягнення стратегічних цілей реформ. Оцінка ризиків та підтримка бізнесу у даний час є актуальним питанням для місцевої влади, оскільки цей бізнес приносить дохід не тільки його власникам, а й забезпечує наповнення місцевого бюджету та забезпечує робочі місця мешканцям громади. Поєднання функцій ризик-менеджменту та використання його принципів у діяльності бізнесу та органів місцевого самоврядування, є однією з основних умов плідної та ефективної співпраці спрямованих на розвиток та благо громад, їх соціального та фінансового забезпечення та стабільності.

References:

- Бортник О. Управління ризиками в органах місцевого самоврядування на основі міжнародних стандартів. Інвестиції: практика та досвід. 2021. №1. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.1.141>.
- Дикань В., Посохов І. Дослідження міжнародних стандартів управління ризиками. Бізнес Інформ. 2014. №1. URL: <http://surl.li/dlsjsp>

- Донець Л. Економічні ризики та методи їх вимірювання: Навчальний посібник. К.: ЦНЛ. – 2006. URL: <http://surl.li/xvgbhr>
- Лопушинський І., Філіппова В. Управління ризиками у процесі розвитку і функціонування системи місцевого самоврядування. Публічне управління та митне адміністрування. 2021. №3 (30). URL: <http://surl.li/qbjqud>
- Луцький І. Нормативно-правове регулювання діяльності готельних мереж в Україні. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2024. Випуск 19. URL: <http://surl.li/hwpxla>
- Мирошниченко Г. Управління ризиками підприємницьких структур: аспекти ризик-менеджменту. Економіка та суспільство. 2022. №44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-47>
- Островський І., Юхнов Б. Міжнародний досвід управління ризиками під час реалізації місцевих інвестиційних проєктів. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. Том 31 (70). №2, URL: <http://surl.li/chsvsf>
- Бюджетний кодекс України: Закон України від 08.07.2010 №2456-VI. Офіційний портал Верховної ради України. URL: <http://surl.li/uimmqs>
- Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 №436-IV. Офіційний портал Верховної ради України. URL: <http://surl.li/zjcejw>
- Земельний кодекс України: Закон України від 25.10.2001 №2768-III. Офіційний портал Верховної ради України. URL: <http://surl.li/eybtbx>
- Кодекс адміністративного судочинства України: Закон України від 06.07.2005 №2747-IV. Офіційний портал Верховної ради України. URL: <http://surl.li/vokpqa>
- Кодекс України з процедур банкрутства: Закон України від 18.10.2018 №2597-VIII. Офіційний портал Верховної ради України. URL: <http://surl.li/mbuivy>
- Комплексна стратегія розвитку Львова 2012–2025 років: ухвала Львівської міської Ради від 20.10.2011 №861. URL: <http://surl.li/spaxef>
- Конституція України: Закон України від 28.06.1996 №254к/96-ВР. Офіційний портал Верховної ради України. URL: <http://surl.li/vjdhub>
- Методичні рекомендації щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад: Міністерство розвитку громад та територій України, наказ від 21.12.2022 №265. Офіційний портал Верховної ради України. URL: <http://surl.li/czekvv>
- План невідкладних заходів з переміщення у разі потреби виробничих потужностей суб'єктів господарювання з територій, де ведуться бойові дії та/або є загроза бойових дій, на безпечну територію: Розпорядження КМУ від 25.03.2022 №246-р. Офіційний портал Верховної ради України. URL: <http://surl.li/nefesm>
- Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 №2755-VI. Офіційний портал Верховної ради України. URL: <http://surl.li/zfzakh>
- Порядок виконання повноважень Державною казначейською службою в особливому режимі в умовах воєнного стану: Постанова КМУ від 09.06.2021 №590. Офіційний портал Верховної ради України. URL: <http://surl.li/qmlvcj>
- Порядок надання послуг з тимчасового розміщення (проживання), Постанова КМУ від 15.03.2006 №297. Офіційний портал Верховної ради України. URL: <http://surl.li/ncuaqx>
- Правила користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг: Державна туристична адміністрація, наказ від 16.03.2004 №19. Офіційний портал Верховної ради України. URL: <http://surl.li/rjpehv>
- Про адміністративні послуги: Закон України від 06.09.2012 №5203-VI. Офіційний портал Верховної ради України. URL: <http://surl.li/ifckzx>
- Про внесення змін до деяких законів України щодо визначення територій та адміністративних центрів територіальних громад: Закон України від 16.04.2020 №562-IX. Офіційний портал Верховної ради України. URL: <http://surl.li/wuxghl>

Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану: Закон України від 15.03.2022 №2120-IX. . Офіційний портал Верховної ради України. URL: <http://surl.li/nvyjak>

Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України: Закон України від 23.03.2000 №1602-III. Офіційний портал Верховної ради України. URL: <http://surl.li/ivrpga>

Про державну допомогу суб'єктам господарювання: Закон України від 01.07.2014 №1555-VII. Офіційний портал Верховної ради України. URL: <http://surl.li/rfnpcf>

Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань: Закон України від 15.05.2003 № 755-IV. Офіційний портал Верховної ради України. URL: <http://surl.li/qprpme>

Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності: Закон України від 06.09.2005 №2806-IV. Офіційний портал Верховної ради України. URL: <http://surl.li/liwdli>

Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності: Закон України від 11.09.2003 №1160-IV. Офіційний портал Верховної ради України. URL: <http://surl.li/tiaqmb>

Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09.1991 №1560-XII. Офіційний портал Верховної ради України. URL: <http://surl.li/urkomy>

Про місцеве самоврядування: Закон України від 21.05.1997 №280/97-ВР. Офіційний портал Верховної ради України. URL: <http://surl.li/huolxd>

Про Національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні: Закон України від 21.12.2000 №2157-III. Офіційний портал Верховної ради України. URL: <http://surl.li/jyibrj>

Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 №389-VIII. Офіційний портал Верховної ради України. URL: <http://surl.li/uvorgn>

Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні: Закон України від 22.03.2012 №4618-VI. Офіційний портал Верховної ради України. URL: <http://surl.li/fktewu>

Про розроблення прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проекту державного бюджету: Постанова КМУ від 26.04.2003 №621. Офіційний портал Верховної ради України. URL: <http://surl.li/myngoc>

Про туризм: Закон України від 16.10.2020 №324/95-ВР. Офіційний портал Верховної ради України. URL: <http://surl.li/bfasth>

Програма сприяння розвитку підприємництва у Львівській міській територіальній громаді на 2023-2025 роки. Львівська міська територіальна громада, затверджена на 11-тій сесії 8-го скликання від 06.12.2022 № 2591. URL: <http://surl.li/ldvndt>

Цивільний кодекс України: Закон України від 16.01.2003 №435-IV. Офіційний портал Верховної ради України. URL: <http://surl.li/cksktn>

Інтегрована концепція розвитку: Львів 2030, ухвала Львівської міської Ради від 09.07.2021 №1131. URL: <http://surl.li/yvyhxe>

Історичний рекорд: українці відкрили найбільшу кількість ФОПів на другий рік війни. URL: <http://surl.li/iffdygj>

Кількість зареєстрованих фізичних осіб-підприємців за видами економічної діяльності. Дані порталу «Держстат». URL: <http://surl.li/kidzbh>

Податки від туризму за 2023 рік за регіонами: на Франківщині скорочення на 13%. URL: <http://surl.li/ybtzag>

Податкові надходження від туризму зросли на 61% від того річ. URL: <http://surl.li/rhuhtz>