

ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

*Кафедра економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи*



## **РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ**

**методичні рекомендації до підготовки на практичні заняття  
та виконання самостійної роботи  
з дисципліни для здобувачів вищої освіти**



Кропивницький, 2024

**ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ**

*Економічний факультет  
Кафедра економіки, підприємництва  
та готельно-ресторанної справи*

**РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ**

**методичні рекомендації до підготовки на практичні заняття  
та виконання самостійної роботи  
з дисципліни для здобувачів вищої освіти**

Затверджено на засіданні кафедри  
економіки, підприємництва  
та готельно-ресторанної справи  
Протокол № 1 від 29 серпня 2024 р.

Кропивницький, 2024

Ризик-менеджмент в готельно-ресторанному бізнесі: методичні рекомендації до підготовки на практичні заняття та виконання самостійної роботи з дисципліни для здобувачів вищої освіти / Укладач : О.М. Гуцалюк. Кропивницький: ЦНТУ, 2024. 50 с.

**Укладач:**

**Гуцалюк Олексій Миколайович**, професор, доктор економічних наук, професор кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи ЦНТУ.

**Рецензенти:**

**Зайченко Володимир Васильович**, професор, доктор кандидат економічних наук, професор кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи;

**Журило Ірина Валентинівна**, доцент, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи

Методичні рекомендації до підготовки на практичні заняття з дисципліни «Ризик-менеджмент в готельно-ресторанному бізнесі» і до виконання самостійної роботи містять теми, плани практичних занять, перелік рекомендованої літератури. Сформульовані види самостійної й індивідуальної роботи, дозволяють здобувачу вищої освіти краще опанувати матеріал і розкрити свій власний потенціал. Наведенні тестові завдання допоможуть здобувачу перевірити рівень засвоєння теоретичного матеріалу.

© Гуцалюк О.М., 2024

© ЦНТУ, 2024

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ПІДГОТОВКИ НА ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ З ДИСЦИПЛІНИ «РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ».....	7
МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИКОНАННЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ З ДИСЦИПЛІНИ «РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ».....	10
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 1.....	14
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 2.....	19
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 3.....	23
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 4.....	27
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 5.....	32
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 6.....	37
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 7.....	41
ВІДПОВІДІ НА ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ.....	46
ЛІТЕРАТУРА.....	48

## ВСТУП

«Ризик-менеджмент в готельно-ресторанному бізнесі» як навчальна дисципліна надає здобувачу вищої освіти теоретичні знання та практичні навички щодо управління ризиками у сфері гостинності в умовах сучасних економічних викликів та інтеграційних процесів. Вивчення цієї дисципліни дозволяє майбутньому спеціалісту самостійно вирішувати завдання, пов'язані з ідентифікацією, оцінкою та мінімізацією ризиків у готельно-ресторанному бізнесі з урахуванням особливостей України. Крім того, курс сприяє підвищенню професійної кваліфікації та забезпечує практичні навички аналізу й застосування сучасних інструментів ризик-менеджменту, що формує здатність адаптуватися до динамічного розвитку галузі та міжнародних стандартів управління ризиками.

Метою навчальної дисципліни «Ризик-менеджмент в готельно-ресторанному бізнесі» є надання здобувачам вищої освіти необхідних теоретичних знань практичних навичок з ідентифікації, аналізу, оцінювання та мінімізації ризиків, що виникають у діяльності підприємств індустрії гостинності, а також формування умінь розробляти та реалізовувати ефективні стратегії управління ризиками з урахуванням специфіки готельно-ресторанного бізнесу.

Завдання дисципліни: формування системного розуміння сутності ризиків у готельно-ресторанному бізнесі та їх класифікації; засвоєння методів ідентифікації, кількісного та якісного аналізу ризиків; ознайомлення з сучасними інструментами та моделями управління ризиками в індустрії гостинності; розвиток навичок прийняття стратегічних і тактичних управлінських рішень у ситуаціях ризику та невизначеності; вивчення механізмів мінімізації та попередження ризиків у фінансовій, виробничій, маркетинговій та кадровій діяльності підприємств; опанування практичних підходів до побудови системи ризик-менеджменту на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу; формування здатності розробляти плани реагування на кризові ситуації та надзвичайні події; розвиток компетентностей щодо впровадження міжнародних стандартів і найкращих практик ризик-менеджменту в умовах динамічного середовища.

Після вивчення дисципліни здобувач вищої освіти повинен:

- знати: теоретичні основи ризик-менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі; класифікацію ризиків, характерних для сфери гостинності (фінансові, операційні, репутаційні, інноваційні тощо); методи та інструменти оцінювання, прогнозування й мінімізації ризиків; правові та нормативні аспекти управління ризиками з урахуванням європейських стандартів; вплив євроінтеграційних процесів на систему ризик-менеджменту в готельно-

ресторанному бізнесі України.

- вміти: ідентифікувати й аналізувати ризики у діяльності готельно-ресторанних підприємств; застосовувати сучасні методи кількісної та якісної оцінки ризиків; розробляти та впроваджувати стратегії управління ризиками з урахуванням специфіки галузі; приймати обґрунтовані управлінські рішення для мінімізації можливих втрат; адаптувати практики ризик-менеджменту до умов європейського ринку та міжнародних стандартів; формувати антикризові заходи та забезпечувати стійкість бізнес-процесів у сфері гостинності.

Рекомендації щодо підготовки до практичних та до виконання самостійної роботи допоможе здобувачу вищої освіти ефективно спланувати свій час на навчання та полегшить роботу при самостійному опрацюванні додаткового матеріалу з дисципліни.

Формулювання видів самостійної та індивідуальної роботи дозволяє здобувачу вищої освіти розкрити свій власний потенціал.

Перевірити рівень засвоєння матеріалу допоможе розв'язання тестових завдань та ситуаційних завдань.

## **МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ПІДГОТОВКИ НА ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ З ДИСЦИПЛІНИ «РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ»**

Практичні заняття необхідні для засвоєння, подальшого вивчення та поглиблення знань, які були отриманні на лекціях, а також для надбання навиків застосування теоретичних знань на практиці.

Практичне заняття – форма навчального заняття, при якій науково-педагогічний працівник організовує детальний розгляд здобувачами вищої освіти окремих положень навчальної дисципліни та формує вміння і навички їх практичного застосування шляхом індивідуального виконання здобувачем вищої освіти відповідно сформульованих завдань.

На практичних заняттях здобувачі вищої освіти під керівництвом науково-педагогічного працівника виконують відповідно сформульоване завдання, що призводить до закріплення теоретичних знань та надбання навиків застосування матеріалу на практиці.

Протягом семестру здобувачі вищої освіти повинні систематично та активно працювати на практичних заняттях, приймаючи участь в наступних видах робіт:

### **1. Відповідь на питання.**

Своєю відповіддю на питання здобувач вищої освіти підтверджує засвоєння матеріалу. Перелік питань на кожне практичне заняття складається з пунктів плану практичного заняття, плану лекції й питань для дискусій за відповідною темою.

Тривалість відповіді на питання не повинна перевищувати 2-3 хвилини.

Критерієм оцінки відповіді на питання є змістовність, повнота, зрозумілість, аргументованість.

### **2. Участь у дискусії.**

Перелік дискусійних питань на кожне практичне заняття за відповідною темою. Для якісної дискусії здобувачу необхідно уважно слухати доповідача, Після закінчення доповіді можна доповнити про те, що не було сказано, або детальніше розкрити якусь частину питання на якій не зупинився попередній доповідач, звернути увагу на помилки чи неточність при відповіді, обґрунтувати інші точки зору на поставлене питання.

Критерієм оцінки ведення дискусії є змістовне доповнення, доречне зауваження, критичне мислення на поставлене питання.

### **3. Поточне опитування у формі пілотного опитування.**

Поточне опитування у вигляді пілотного опитування дає можливість здобувачу вищої освіти систематизувати свої знання та розвиває вміння чітко,

лаконічно відповідати на поставленні науково-педагогічним працівником питання. Впродовж практичного заняття науково-педагогічний працівник задає питання та в хаотичному порядку викликає здобувача вищої освіти, який відповідає на нього. Таким чином проводиться опитування усіх здобувачів вищої освіти які присутні на занятті.

Критерієм оцінки при пілотному опитуванні є правильність відповіді.

#### **4. Поточне опитування у формі тестування.**

Тестування проводиться на сторінці дистанційного курсу «Ризик-менеджмент в готельно-ресторанному бізнесі» на сайті дистанційної освіти ЦНТУ для перевірки засвоєння матеріалу здобувачами вищої освіти. Метою якого є систематизація теоретичних та практичних навиків здобувача вищої освіти з дисципліни.

Критерієм оцінки є правильність відповіді на тест.

#### **5. Презентація.**

Презентація самостійного індивідуального завдання (доповіді, аналітичного огляду, есе, розрахункової роботи,) демонструє вміння проводити дослідження, систематизувати отриманні знання, формулювати власну думку на сучасні проблеми.

Презентація може бути виконана за допомогою програм PowerPoint, Canva, Google Презентація, тощо.

Презентація має містити титульний аркуш, на якому вказується тема, ПІП виконавця, група, рік. Кількість слайдів у презентації рекомендовано до 10. Тривалість презентації не повинна перевищувати 3-5 хвилин.

Критерієм оцінки є старанність, виконання, засвоєння матеріалу, оформлення.

Отримані здобувачем вищої освіти оцінки за практичні заняття є складовою семестрової підсумкової оцінки.

#### **6. Розв'язок ситуаційного завдання.**

Ситуаційне завдання передбачає моделювання реальних умов діяльності готельно-ресторанного бізнесу, де здобувач вищої освіти повинен продемонструвати вміння застосовувати теоретичні знання на практиці. Завдання може включати аналіз конкретної проблемної ситуації (виникнення фінансових, операційних, репутаційних чи інноваційних ризиків) та пропозицію варіантів її вирішення з урахуванням принципів ризик-менеджменту.

Здобувач вищої освіти повинен у своєму рішенні: визначити ключові ризики та їх потенційний вплив на діяльність підприємства; запропонувати методи мінімізації або уникнення ризиків; обґрунтувати доцільність обраних управлінських рішень; сформулювати висновки та рекомендації для практичного застосування.

Критерієм оцінки є логічність та послідовність викладення, здатність до аналізу й прогнозування, застосування сучасних методів ризик-менеджменту, обґрунтованість пропозицій та практична спрямованість рішення.

## МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИКОНАННЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ З ДИСЦИПЛІНИ «РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ»

Самостійна робота здобувача є невід'ємною складовою процесу вивчення навчальної дисципліни «Ризик-менеджмент в готельно-ресторанному бізнесі» та є основним засобом засвоєння матеріалу в вільний від аудиторних занять час. Матеріал, засвоєний здобувачем у процесі самостійного вивчення, виноситься на поточний, рубіжний та підсумковий контроль разом з матеріалом, який опрацьовувався при проведенні аудиторних занять.

Самостійно робота здобувача включає:

- опрацювання теоретичних основ лекційного матеріалу;
- вивчення питань які винесені для дискусій;
- підготовку до практичних занять;
- підготовку до контрольних заходів (пілотного опитування, тестування, заліку).

Самостійна робота здобувача з дисципліни «Ризик-менеджмент в готельно-ресторанному бізнесі» умовно поділяється на обов'язкову самостійну та вибірково індивідуальну.

Обов'язкова самостійна робота містить завдання, які здобувач повинен обов'язково виконувати при вивченні дисципліни «Ризик-менеджмент в готельно-ресторанному бізнесі».

Обов'язкова самостійна робота студента при вивченні дисципліни «Ризик-менеджмент в готельно-ресторанному бізнесі» охоплює наступні види робіт:

### **1. Опрацювання лекційного матеріалу.**

Здобувач може записувати свої думки, питання, які виникають при прослуховуванні лекції або при опрацюванні лекційного матеріалу. Пізніше, сформулювавши питання, можна його задати лектору в кінці лекції або викладачу на практичному занятті.

### **2. Підготовка для практичних занять.**

Підготовка до кожного заняття здійснюється відповідно до планів лекції та практичного заняття. Тема, план заняття, рекомендована література розміщені на дистанційному курсі «Ризик-менеджмент в готельно-ресторанному бізнесі» на сайті дистанційної освіти ЦНТУ.

Вибіркова самостійна (індивідуальна) робота здобувача складається з альтернативних завдань, серед яких кожен здобувач може обрати завдання за власним бажанням за погодженням з викладачем.

Індивідуальна робота здобувача спрямована на поглиблення вивчення

дисципліни «Ризик-менеджмент в готельно-ресторанному бізнесі» та передбачає створення умов для реалізації творчих, наукових, винахідницьких, креативних можливостей здобувача. Індивідуальна робота проводиться в поза аудиторний час за затвердженим графіком на кафедрі економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи.

Вибіркова самостійна (індивідуальна) робота здобувача при вивченні дисципліни «Ризик-менеджмент в готельно-ресторанному бізнесі» охоплює наступні види робіт:

### **1. Написання доповіді.**

Здобувач, який бажає зробити доповідь повинен обрати тему, яка розміщена на сторінці дисципліни на сайті дистанційного навчання ЦНТУ moodle. Перелік джерел використаної літератури здобувач формує самостійно або може використовувати рекомендовану літературу. Викладач проводить консультації стосовно структури, допомагає у формуванні актуальності, висновків тощо. За змістом доповіді готується презентація. Доповідь презентується на практичному занятті, тема якого відповідає обраній темі.

Критерієм оцінювання є якість наведеного матеріалу, вміння систематизувати матеріал, критично мислити, вміти висловлювати свою думку.

### **2. Написання есе.**

Здобувач, який бажає написати есе повинен обрати тему, яка розміщена на сторінці дисципліни на сайті дистанційного навчання ЦНТУ moodle. Перелік джерел використаної літератури здобувач формує самостійно або може використовувати рекомендовану літературу.

Есе - висловлює індивідуальні думки здобувача, його враження з конкретного приводу чи питання.

Обсяг есе має бути 2-3 сторінки. При складанні есе бажано умовно розбити його на три складові:

- окреслення актуальності теми та критичне дослідження наукових публікацій;
- висвітлення власної думки з наведеними аргументами;
- формулювання висновку.

Викладач проводить консультації стосовно структури та особливості есе, допомагає у формуванні актуальності, висновків тощо.

За змістом есе здобувач має сформулювати презентацію.

Есе презентується на практичному занятті, тема якого відповідає обраній темі.

Критерієм оцінювання є якість есе, вміння систематизувати матеріал, критично мислити, вміти коротко і обґрунтовано висловлювати свою думку.

### **3. Складання аналітичного огляду.**

Здобувач бажаючи скласти аналітичний огляд повинен обрати тему, яка розміщена на сторінці дисципліни на сайті дистанційного навчання ЦНТУ moodle. Здобувач систематизує різні погляди і підходи до вивчення обраного питання. Список використаних джерел підбирає самостійно, але він повинен містити не менше 5 джерел.

Аналітичний огляд повинен складатися з наступних складових:

- титульна сторінка;
- основна частина, в якій наводиться матеріал;
- список опрацьованих джерел.

Аналітичний огляд презентується на практичному занятті, тема якого відповідає обраному питанню. За змістом аналітичного огляду здобувач може сформулювати презентацію або оформити його на папері. Тоді аналітичний огляд повинен бути належно оформлений. Обсяг роботи не повинен перевищувати 5 сторінок тексту, набраного на комп'ютері (Time New Roman, шрифт 14, інтервал полуторний, вирівнювання за шириною, поля: лівий - 30 мм, правий - 10 мм, верхній та нижній - 20 мм.).

Критерієм оцінювання є кількість опрацьованого матеріалу та вміння систематизувати матеріал, критично мислити.

#### **4. Розрахункове завдання.**

Розрахункова робота – це різновид індивідуальної самостійної роботи, яка виконується з метою закріплення, поглиблення і узагальнення знань, одержаних здобувачем вищої освіти під час вивчення теми. Розрахункові завдання наведені на сторінці дисципліни на сайті дистанційного навчання ЦНТУ moodle.

Для здійснення розрахунків здобувач використовує статистичні дані наведені в офіційних джерелах, рекомендовану літературу. Оформлює результати своїх розрахунків та висновки у вигляді презентації чи на папері.

Критерієм оцінювання є якість виконання розрахунків та формулювання висновків.

#### **5. Участь у науково-практичних конференціях.**

Для участі у міжнародній, всеукраїнській, університетській конференції здобувач за погодженням викладача обирає проблему, пов'язану з європейською інтеграцією фінансової сфери, самостійно або у співавторстві з викладачем готує доповідь та тези доповіді.

Для написання тез доповіді може бути використаний матеріал сформований здобувачем при виконанні індивідуальних завдань: складання есе, доповіді, аналітичного огляду.

Критерієм оцінювання є наявність публікацій тез доповіді.

#### **7. Написання наукової статті.**

Здобувач за погодженням викладача обирає проблему пов'язану з

європейської інтеграцією та розвитком фінансів за якою самостійно або у співавторстві з викладачем готує статтю.

Для написання статті може бути використаний матеріал сформований здобувачем при виконанні індивідуальних завдань: складання есе, доповіді, аналітичного огляду.

Критерієм оцінювання є наявність публікацій статті.

Отримані здобувачем вищої освіти оцінки за виконання самостійних завдань є складовою семестрової підсумкової оцінки.

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 1.**

Тема заняття: **Сутність, види та класифікація ризиків у готельно-ресторанному бізнесі.**

### **План заняття:**

1. Поняття ризику у сфері готельно-ресторанного бізнесу.
2. Види ризиків у діяльності підприємств гостинності.
3. Класифікація ризиків за джерелами виникнення та ступенем впливу.
4. Особливості ризиків у готельно-ресторанному бізнесі в сучасних умовах.

### **Презентація доповідей, аналітичних оглядів, есе за темами:**

1. Поняття ризику в готельно-ресторанному бізнесі.
2. Основні фактори виникнення ризиків у сфері гостинності.
3. Класифікація ризиків: економічні, фінансові, операційні.
4. Технологічні ризики у готельно-ресторанному бізнесі.
5. Соціально-політичні ризики та їхній вплив.
6. Екологічні ризики в ресторанному господарстві.
7. Репутаційні ризики готельно-ресторанних підприємств.
8. Психологічні ризики у відносинах із клієнтами.
9. Правові та нормативні ризики.
10. Інноваційні ризики при впровадженні нових технологій.
11. Ризики у сфері постачання продуктів.
12. Кіберризики та цифрові загрози.
13. Валютні ризики у міжнародній співпраці.
14. Конкурентні ризики.
15. Ризики кадрової політики (нестача кваліфікованих кадрів).
16. Ризики у сфері сервісу й обслуговування клієнтів.
17. Сезонні ризики діяльності.
18. Ризики, пов'язані з пандеміями та надзвичайними ситуаціями.
19. Енергетичні ризики (збої у постачанні).
20. Фінансово-кредитні ризики.
21. Податкові ризики.
22. Ризики під час інвестицій у нові проєкти.
23. Культурні та ментальні ризики при роботі з іноземними клієнтами.
24. Територіальні ризики (воєнні дії, регіональні особливості).
25. Ризики для сталого розвитку підприємств у сфері гостинності.

### ***Приклад дискусійних питань:***

1. Чи можливий розвиток бізнесу без ризиків?
2. Які ризики є найбільш поширеними у ресторанах?
3. Чому репутаційні ризики можуть бути критичними для готелю?
4. Які зовнішні фактори найбільше впливають на ризики у сфері гостинності?
5. Чи можна заздалегідь передбачити всі ризики?
6. Чим внутрішні ризики відрізняються від зовнішніх?
7. Які ризики є більш небезпечними для малого бізнесу?
8. Які ризики є типовими у міжнародній практиці готелів?
9. Чому інноваційні ризики набувають актуальності?
10. Чи можна класифікацію ризиків вважати універсальною?
11. Як війна вплинула на структуру ризиків у готельно-ресторанному бізнесі?
12. Які ризики виникають через кадрові проблеми?
13. Чим ризики у сфері ресторану відрізняються від ризиків у сфері готелю?
14. Які ризики можна назвати «невидимими» для власників бізнесу?
15. Як взаємопов'язані фінансові та операційні ризики?
16. Чи можна використати класифікацію ризиків як інструмент прогнозування?
17. Які ризики виникають через цифровізацію бізнесу?
18. Який ризик є найбільш критичним для стартапу в ресторанній сфері?
19. Як впливають зміни у законодавстві на класифікацію ризиків?
20. Чи можливо розробити універсальну методичку оцінки всіх ризиків?

### **Тестові завдання для перевірки своїх знань:**

1. Ризик у готельно-ресторанному бізнесі – це:
  - A) Впевненість у стабільному прибутку
  - B) Ймовірність отримання збитків або відхилення від планованих результатів
  - C) Гарантований дохід
  - D) Відсутність невизначеності
  - E) Стабільність попиту
2. Який із наведених ризиків належить до внутрішніх?
  - a) Економічна криза
  - B) Політична нестабільність
  - C) Неefективне управління персоналом
  - D) Зміна законодавства
  - E) Інфляція
3. До фінансових ризиків належать:
  - A) Зміна смаків клієнтів

- В)Коливання валютного курсу
  - С)Нестача персоналу
  - Д)Падіння якості обслуговування
  - Е)Низька культура споживання
4. Ризик втрати репутації – це:
- А)Виробничий ризик
  - В)Комерційний ризик
  - С)Соціальний ризик
  - Д)Валютний ризик
  - Е)Податковий ризик
5. Який із ризиків є зовнішнім для ресторану?
- А)Помилки персоналу
  - В)Відсутність контролю запасів
  - С)Зростання конкуренції
  - Д)Поганий сервіс
  - Е)Невдале меню
6. До операційних ризиків відносять:
- А)Збої в роботі обладнання
  - В)Зміни податкової політики
  - С)Падіння ринку
  - Д)Військовий конфлікт
  - Е)Курсові коливання
7. Який ризик найбільш актуальний у період воєнного стану?
- А)Сезонність
  - В)Політичний
  - С)Персональний
  - Д)Технологічний
  - Е)Маркетинговий
8. Ризики, що виникають через природні катаклізми, відносять до:
- А)Соціальних
  - В)Технологічних
  - С)Екологічних
  - Д)Організаційних
  - Е)Фінансових
9. Ризики, пов'язані з неефективним управлінням – це:
- А)Виробничі
  - В)Політичні
  - С)Економічні

- D)Репутаційні
  - E)Екологічні
10. Чому важлива класифікація ризиків?
- A)Для уникнення законодавчих проблем
  - B)Для правильного планування бюджету
  - C)Для системного підходу до їх управління
  - D)Для зниження вартості персоналу
  - E)Для реклами

### **Ситуаційне завдання для вирішення:**

#### **Опис ситуації:**

Готель-ресторан «Золота Корона», розташований у туристичному регіоні України, відчуває значні коливання у заповнюваності номерів та відвідуваності ресторану протягом року. Після воєнного періоду підприємство стикається з новими викликами: зменшенням туристичного потоку, перебоями у постачанні продуктів харчування та ростом витрат на енергоносії. Керівництво помічає, що ці фактори негативно впливають на стабільність бізнесу та підвищують ймовірність фінансових і операційних втрат.

Крім того, у закладі працює новий персонал, частина з яких не пройшла повноцінного навчання з дотримання стандартів обслуговування. Це створює ризики репутаційних втрат, а також невдоволення гостей, що може відобразитися на рейтингах у соціальних мережах та платформах бронювання. Керівництво вирішило провести аналіз і класифікацію ризиків для розробки заходів щодо їх мінімізації та підвищення стійкості підприємства.

#### **Завдання для вирішення ситуації:**

1. Визначте основні види ризиків, які загрожують готельно-ресторанному бізнесу «Золота Корона» у даній ситуації.
2. Складіть схему або таблицю класифікації цих ризиків за типами (фінансові, операційні, репутаційні, стратегічні тощо) і ймовірністю їх виникнення.
3. Розробіть порядок дій або план заходів, які керівництво може застосувати для мінімізації цих ризиків та забезпечення стабільної роботи готелю та ресторану.

Для вирішення завдання використати таку схему-порядку дій:

Ідентифікація ризиків → перелік потенційних фінансових, операційних, репутаційних ризиків.

Оцінка ризиків → визначення ймовірності виникнення та потенційного впливу на бізнес.

Класифікація ризиків → групування за видами і пріоритетністю.

Розробка заходів → страхування, навчання персоналу, диверсифікація постачальників, контроль якості обслуговування, енергозбереження.

Впровадження заходів → визначення відповідальних осіб та термінів реалізації.

Моніторинг і корекція → регулярний контроль, аналіз результатів та коригування плану дій.

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 2.**

Тема заняття: **Показники ризику та методики його вимірювання й оцінки.**

### **План заняття:**

1. Показники кількісної та якісної оцінки ризику.
2. Методи оцінювання ризиків: статистичні, експертні, аналітичні.
3. Використання індикаторів ризику у готельно-ресторанному бізнесі.
4. Порівняння методик оцінки ризику для різних видів підприємств.

### **Презентація доповідей, аналітичних оглядів, есе за темами:**

1. Загальні підходи до вимірювання ризику.
2. Якісні методи оцінки ризику.
3. Кількісні методи оцінки ризику.
4. Статистичні показники ризику.
5. Використання коефіцієнтів варіації.
6. Оцінка фінансових ризиків через ліквідність.
7. Імовірнісний підхід до оцінки ризиків.
8. Метод аналізу сценаріїв.
9. SWOT-аналіз ризиків.
10. PEST-аналіз як метод оцінки середовища.
11. Методи експертних оцінок.
12. Аналіз чутливості (sensitivity analysis).
13. Монте-Карло у вимірюванні ризику.
14. Оцінка кредитних ризиків у готельно-ресторанному бізнесі.
15. Показники операційного ризику.
16. Показники репутаційного ризику.
17. Оцінка ризиків постачання.
18. Інтегральна оцінка ризику.
19. Використання ризик-індикаторів.
20. Фінансові коефіцієнти для вимірювання ризиків.
21. Бенчмаркінг як метод оцінки.
22. Ризик як відхилення від очікуваного результату.
23. Ризик у контексті сталого розвитку.
24. Практичні приклади вимірювання ризиків.
25. Сучасні методики оцінки ризиків у міжнародній практиці.

### ***Приклад дискусійних питань:***

1. Чи можливо кількісно виміряти всі ризики?
2. Чим відрізняється ймовірність ризику від ступеня ризику?
3. Чому важливо вимірювати не лише ймовірність, а й наслідки ризику?
4. Які методи є найзручнішими для ресторанного бізнесу?
5. Чи є методи оцінки ризику універсальними?
6. Як впливає якість даних на точність оцінки ризику?
7. Чим відрізняється статистичний метод від експертного?
8. Чому аналіз чутливості важливий для готельного бізнесу?
9. Як можна використовувати SWOT для управління ризиками?
10. Чому цифрові інструменти підвищують точність оцінки?
11. Які труднощі виникають при оцінці ризиків у малих підприємствах?
12. Чи можна передбачити ризики на основі минулих даних?
13. Які ризики найскладніше виміряти?
14. Чому метод сценаріїв є корисним у кризових умовах?
15. Які інноваційні підходи існують у світовій практиці?
16. Чи завжди кількісні показники є точнішими за якісні?
17. Як оцінити ризик, що виник через непередбачувані події?
18. Які методики краще використовувати для інвестиційних проектів у готелях?
19. Чи може суб'єктивність експертів впливати на результати оцінки ризику?
20. Як використати сучасні аналітичні платформи у вимірюванні ризиків?

### **Тестові завдання для перевірки своїх знань:**

1. Основним показником ризику є:
  - A) Валовий дохід
  - B) Ймовірність настання небажаної події
  - C) Рівень зайнятості персоналу
  - D) Кількість конкурентів
  - E) Ціна страви
2. Метод експертних оцінок передбачає:
  - A) Виключно статистичні дані
  - B) Опитування спеціалістів
  - C) Використання лише математичних моделей
  - D) Аналіз тільки фінансової звітності
  - E) Виключення людського фактору
3. Який показник відображає співвідношення ризику та прибутковості?
  - A) Коефіцієнт варіації
  - B) Ліквідність
  - C) Інфляція

- D)Податкове навантаження
  - E)Амортизація
4. Сценарний аналіз дозволяє:
- A)Визначити тільки середній рівень ризику
  - B)Оцінити можливі варіанти розвитку подій
  - C)Виключити ризики
  - D)Знизити витрати на управління
  - E)Замінити маркетингові дослідження
5. До якісних методів оцінки ризику належить:
- A)Економетричний аналіз
  - B)Імовірнісні розрахунки
  - C)Коефіцієнт варіації
  - D)SWOT-аналіз
  - E)Аналіз дисперсії
6. Що використовується в імовірнісному методі оцінки?
- A)Бюджет
  - B)Ймовірність та можливі збитки
  - C)Середня зарплата персоналу
  - D)Сезонність
  - E)Рівень конкуренції
7. Який метод доцільний при недостатності інформації?
- A)Імовірнісний
  - B)Статистичний
  - C)Експертних оцінок
  - D)Сценарний
  - E)Коефіцієнтний
8. Чи можна оцінити ризик за допомогою матриці ризиків?
- A)Так
  - B)Ні
  - C)Лише в фінансовій сфері
  - D)Лише для готелів
  - E)Лише для ресторанів
9. Тестування чутливості проекту використовується для:
- A)Вимірювання впливу окремих факторів
  - B)Формування меню
  - C)Реклами
  - D)Управління персоналом
  - E)Дизайну інтер'єру

10. Головна мета оцінки ризику:

- А) Збільшення зарплати
- В) Планування інвестицій
- С) Розвиток маркетингу
- Д) Скорочення персоналу
- Е) Дизайн закладу

### **Ситуаційне завдання для вирішення:**

#### **Опис ситуації:**

Готельно-ресторанний комплекс «Оптіма» планує відкрити новий ресторанний зал для проведення корпоративних заходів та святкувань у Центральнотукраїнському регіоні післявоєнного відновлення. Керівництво проекту розуміє, що запуск нового об'єкта пов'язаний з різноманітними ризиками: фінансовими, операційними та ринковими. Перед інвесторами стоїть завдання оцінити ймовірність фінансових збитків та потенційний вплив різних факторів на прибутковість закладу.

Для оцінки ризиків використовується кілька методик: аналіз чутливості, ймовірнісний аналіз та побудова ключових показників ризику (KRI). Менеджери готелю мають визначити, які з показників будуть найбільш релевантними для оцінки успішності запуску ресторанного залу, і як оцінити ймовірність негативних подій, щоб своєчасно вжити заходів для мінімізації можливих збитків.

#### **Завдання для вирішення ситуації:**

1. Які ключові показники ризику (KRI) слід використовувати для оцінки фінансових, операційних та ринкових ризиків нового ресторанного залу, і як їх розрахувати?

2. Які методики вимірювання та оцінки ризику (аналіз чутливості, ймовірнісний аналіз, сценарний аналіз) найдоцільніше застосувати для прогнозування ймовірності негативних подій та мінімізації можливих збитків?

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 3.**

Тема заняття: **Методи та інструменти мінімізації і запобігання ризикам.**

### **План заняття:**

1. Превентивні заходи у системі управління ризиками.
2. Методи диверсифікації та страхування ризиків.
3. Інструменти фінансового контролю для зниження ризиків у підприємствах гостинності.
4. Використання інноваційних технологій для мінімізації ризиків.

### **Презентація доповідей, аналітичних оглядів, есе за темами:**

1. Стратегії уникнення ризику.
2. Стратегії зниження ризику.
3. Передача ризиків (страхування).
4. Прийняття ризику.
5. Диверсифікація діяльності.
6. Хеджування фінансових ризиків.
7. Використання резервів і страхових фондів.
8. Створення кризових планів.
9. Використання сучасних ІТ-інструментів.
10. Кіберзахист у мінімізації ризиків.
11. Контроль постачальників і партнерів.
12. Розробка внутрішніх стандартів.
13. Навчання персоналу.
14. Використання аудиту.
15. Впровадження системи НАССР у ресторанах.
16. Сценарне планування.
17. Залучення інновацій для мінімізації ризиків.
18. Юридичні інструменти (контракти, угоди).
19. Системи раннього попередження.
20. Фінансовий контролінг.
21. Інструменти корпоративного управління.
22. Використання CRM-систем.
23. Моніторинг ринку.
24. Управління знаннями.
25. Приклади міжнародної практики у сфері ризик-менеджменту

### ***Приклад дискусійних питань:***

1. Чи можна повністю уникнути ризиків?
2. Які методи є найдоступнішими для малих ресторанів?
3. Чому диверсифікація вважається універсальним інструментом?
4. Чи актуальне страхування ризиків в умовах війни?
5. Чи можна приймати ризик як стратегію?
6. Які інструменти мінімізації ризиків є найдешевшими?
7. Чи є хеджування доступним для малого бізнесу?
8. Чому резервування важливе для фінансової стабільності?
9. Які методи найкраще працюють у кризових умовах?
10. Чи може цифровізація знизити ризики?
11. Які ризики найкраще підлягають страхуванню?
12. Як міжнародний досвід може бути застосований в Україні?
13. Чи можна мінімізувати репутаційні ризики?
14. Чому важливо поєднувати різні методи мінімізації?
15. Які інструменти є інноваційними у мінімізації ризиків?
16. Чи всі ризики варто мінімізувати?
17. Чому контроль якості послуг є методом зниження ризику?
18. Які приклади успішної мінімізації ризиків відомі у сфері гостинності?
19. Чим відрізняються методи мінімізації фінансових і операційних ризиків?
20. Як обрати оптимальний набір інструментів для підприємства?

### **Тестові завдання для перевірки своїх знань:**

1. Який метод зменшення ризику передбачає розподіл ресурсів між кількома проектами?
  - A) Страхування
  - B) Диверсифікація
  - C) Аутсорсинг
  - D) Контроль якості
  - E) Ліквідація ризику
2. Що є основним інструментом запобігання фінансовим ризикам?
  - A) Маркетингові дослідження
  - B) Планування грошових потоків
  - C) Внутрішній аудит
  - D) Соціальна реклама
  - E) Підвищення кваліфікації персоналу
3. Який метод передбачає повне усунення ризику шляхом відмови від діяльності?
  - A) Мінімізація
  - B) Аутсорсинг

- C) Ліквідація ризику
  - D) Страхування
  - E) Хеджування
4. Що допомагає зменшити вплив людського фактору на ризики?
- A) Автоматизація
  - B) Збільшення прибутку
  - C) Розширення меню
  - D) Залучення інвесторів
  - E) Диверсифікація
5. В якому випадку страхування є найбільш ефективним?
- A) Коли ризик невизначений
  - B) Коли ризик прогнозований і фінансово оцінюваний
  - C) Для покращення іміджу
  - D) Для підвищення персоналу
  - E) Для інновацій
6. Який інструмент мінімізації ризиків використовується для контролю дотримання стандартів обслуговування?
- A) Страхування
  - B) Контроль якості
  - C) Диверсифікація
  - D) Аутсорсинг
  - E) Ліквідація
7. План безперервності бізнесу застосовується для:
- A) Зниження фінансових витрат
  - B) Підвищення продажів
  - C) Запобігання операційним ризикам
  - D) Збільшення клієнтської бази
  - E) Маркетингового просування
8. Який метод мінімізації ризиків передбачає передачу частини діяльності сторонньому виконавцю?
- A) Диверсифікація
  - B) Аутсорсинг
  - C) Страхування
  - D) Хеджування
  - E) Контроль якості
9. Який інструмент дозволяє оперативно реагувати на непередбачувані ризики?
- A) SWOT-аналіз
  - B) Плани безперервності бізнесу

- C) Рекламна кампанія
  - D) Диверсифікація
  - E) Фінансовий аудит
10. Інформаційні технології у ризик-менеджменті допомагають:
- A) Знизити персонал
  - B) Ліквідувати ризики
  - C) Збільшити прибуток
  - D) Підвищити маркетингову ефективність
  - E) Полегшити оцінку та моніторинг ризиків

### **Ситуаційне завдання для вирішення:**

#### **Опис ситуації:**

Готель «Козацька застава», розташований у центральному регіоні України, після завершення воєнних дій розпочав активне відновлення діяльності. Керівництво планує відновити прийом гостей, відновити ресторанну діяльність та розширити перелік послуг для залучення туристів і бізнес-клієнтів. Однак, через високий рівень невизначеності на ринку, підвищення цін на енергоносії та нестійкий грошовий потік, підприємство стикається з низкою потенційних ризиків: фінансових, операційних та репутаційних.

Для зменшення можливих втрат керівництво вирішило впровадити комплекс заходів з управління ризиками. Планується використання страхування, контролю якості послуг, цифрових технологій для моніторингу та планування ресурсів, а також розробка плану безперервності бізнесу. Важливим завданням є визначення пріоритетності ризиків, оцінка їх впливу на діяльність підприємства та вибір оптимальних інструментів мінімізації.

#### **Завдання для вирішення ситуації:**

1. Які методи мінімізації ризиків у даному випадку є найбільш доцільними для готелю «Козацька застава» і чому?
2. Як можна систематизувати ризики за пріоритетністю та впливом на діяльність підприємства?
3. Складіть схему або графік, що відображає взаємозв'язок ризиків, методів їх мінімізації та можливих результатів для готельного бізнесу післявоєнного відновлення.

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 4.**

Тема заняття: **Управління підприємницькими ризиками готельно-ресторанних підприємств.**

### **План заняття:**

1. Сутність та структура підприємницьких ризиків у готельно-ресторанному бізнесі.
2. Підприємницькі ризики в умовах післявоєнного відновлення Центральноукраїнського регіону.
3. Методи управління підприємницькими ризиками у сфері гостинності.
4. Впровадження інноваційних управлінських рішень для зменшення підприємницьких ризиків.

### **1. Презентація доповідей, аналітичних оглядів, есе за темами:**

1. Поняття підприємницьких ризиків.
2. Види підприємницьких ризиків у сфері гостинності.
3. Ризики під час відкриття нового бізнесу.
4. Інвестиційні ризики підприємництва.
5. Оцінка ринкових ризиків.
6. Управління ризиками стартапів у ресторанній сфері.
7. Ризики франчайзингових проєктів.
8. Специфіка ризиків у Центральноукраїнському регіоні.
9. Відновлення бізнесу після воєнних дій.
10. Стратегії підтримки малого підприємництва.
11. Соціальне підприємництво та ризики.
12. Ризики при залученні грантового фінансування.
13. Інноваційні управлінські рішення для відновлення бізнесу.
14. Використання цифрових технологій у зниженні ризиків.
15. Розвиток кластерів у готельно-ресторанному бізнесі.
16. Інтеграція бізнесу у міжнародні ринки.
17. Виклики для підприємців у воєнний та післявоєнний час.
18. Державна підтримка підприємництва.
19. Роль місцевих ініціатив у відновленні.
20. Ризики у сфері маркетингу та реклами.
21. Вплив кадрової політики на ризики.
22. Управління ризиками інноваційних проєктів.
23. Ризики розвитку туризму після війни.
24. Партнерство бізнесу з державою.

25. Сценарії відновлення підприємництва в регіоні.

**Приклад дискусійних питань:**

1. Які ключові підприємницькі ризики існують у ГРБ?
2. Як змінилися підприємницькі ризики під час війни?
3. Чому управління ризиками є критичним для відновлення бізнесу?
4. Які підприємницькі ризики найбільш притаманні малому бізнесу?
5. Як воєнний стан впливає на розвиток підприємництва?
6. Чи є відновлення бізнесу можливим без системного ризик-менеджменту?
7. Роль державних програм у мінімізації підприємницьких ризиків.
8. Як підприємці можуть адаптуватися до умов післявоєнної відбудови?
9. Чи можна уникнути ризиків при відкритті нового ресторану?
10. Які підприємницькі рішення підвищують стійкість бізнесу?
11. Як інновації впливають на підприємницькі ризики?
12. Роль місцевих громад у підтримці підприємницьких ініціатив.
13. Які інструменти найбільш ефективні для оцінки підприємницьких ризиків?
14. Як цифровізація допомагає у підприємницькому ризик-менеджменті?
15. Вплив міжнародних партнерств на зниження підприємницьких ризиків.
16. Які підприємницькі ризики є ключовими для регіону після війни?
17. Як впровадження інноваційних рішень знижує ризики відновлення бізнесу?
18. Чи є підприємницький ризик рушійною силою розвитку ГРБ?
19. Як поєднати ризик-менеджмент із стратегіями зростання?
20. Які уроки з управління ризиками можна винести для Центральноукраїнського регіону?

**Тестові завдання для перевірки своїх знань:**

1. Які ризики найбільше загрожують малому бізнесу після війни?
  - A) Падіння продажів
  - B) Зниження зарплат персоналу
  - C) Збільшення меню
  - D) Відсутність клієнтів
  - E) Конкуренція

2. Який інструмент допомагає мінімізувати підприємницькі ризики?
  - A) Диверсифікація бізнесу
  - B) Збільшення реклами
  - C) Зміна логотипу
  - D) Маркетингові дослідження
  - E) Зниження цін
3. Підприємницькі ризики включають:
  - A) Тільки фінансові
  - B) Фінансові, операційні та ринкові
  - C) Лише інноваційні
  - D) Тільки кадрові
  - E) Лише репутаційні
4. Які інноваційні рішення можуть знизити підприємницькі ризики?
  - A) Введення нових страв
  - B) Збільшення реклами
  - C) Розширення простору
  - D) Автоматизація процесів
  - E) Відкриття нових закладів
5. Від чого залежить стійкість бізнесу у післявоєнний період?
  - A) Від стратегії управління ризиками
  - B) Від наявності кафе поруч
  - C) Від моди на ресторани
  - D) Від кількості персоналу
  - E) Від реклами
6. Роль державних програм у підприємницькому ризик-менеджменті:
  - A) Допомагає збільшити прибуток
  - B) Знижує ризики відновлення бізнесу
  - C) Впливає на маркетинг
  - D) Підвищує конкуренцію
  - E) Не впливає
7. Як цифровізація допомагає у ризик-менеджменті?
  - A) Збільшує витрати
  - B) Полегшує моніторинг ризиків
  - C) Зменшує якість послуг
  - D) Підвищує конкуренцію
  - E) Зменшує продажі
8. Який фактор критично впливає на розвиток підприємництва в регіоні після війни?
  - A) Доступ до фінансування

- B) Наявність реклами
  - C) Кількість персоналу
  - D) Розмір приміщення
  - E) Маркетингові акції
9. Як міжнародне партнерство впливає на підприємницькі ризики?
- A) Збільшує ризики
  - B) Знижує ризики
  - C) Не має впливу
  - D) Погіршує фінансовий стан
  - E) Змінює маркетингову стратегію
10. Який метод є ефективним для оцінки підприємницьких ризиків у ГРБ?
- A) SWOT-аналіз
  - B) Реклама
  - C) Декорування приміщення
  - D) Опитування клієнтів
  - E) Збільшення прибутку

### **Завдання для самостійного виконання:**

#### **Опис ситуації:**

Після завершення активних бойових дій у Центральноукраїнському регіоні місцева влада оголосила програму підтримки малого та середнього бізнесу, зокрема готельно-ресторанного сектору. Готель «Сонячний» і ресторан «Вишневий сад» відновлюють свою діяльність після часткового руйнування приміщень та втрати частини обладнання. Власники стикаються з низкою підприємницьких ризиків: нестабільний попит через низьку купівельну спроможність населення, проблеми з постачанням продуктів і матеріалів, високий рівень конкуренції та обмежений доступ до фінансових ресурсів для модернізації та впровадження інноваційних послуг.

Власники планують залучити нових клієнтів, покращити якість обслуговування та впровадити цифрові технології для бронювання номерів та замовлення страв. Проте вони не мають чіткого плану управління підприємницькими ризиками, що може призвести до фінансових втрат та невиправданих інвестицій.

#### **Завдання для вирішення ситуації:**

1. Які ключові підприємницькі ризики можна виділити для готелю та ресторану у післявоєнний період?
2. Які методи та інструменти управління ризиками доцільно застосувати для зменшення потенційних фінансових та операційних втрат?
3. Як впровадження інноваційних управлінських рішень і цифрових

технологій може вплинути на зниження підприємницьких ризиків?

4. Які стратегії можна запропонувати для стабілізації попиту та підвищення конкурентоспроможності закладів у регіоні?

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 5.**

Тема заняття: **Управління фінансовими ризиками готельно-ресторанних підприємств.**

### **План заняття:**

1. Види фінансових ризиків та їх вплив на діяльність підприємств гостинності.
2. Фінансові ризики в умовах післявоєнного відновлення та інтеграції Центральноукраїнського регіону.
3. Методи управління фінансовими ризиками (страхування, хеджування, резервування).
4. Використання цифрових інструментів для зниження фінансових ризиків у готельно-ресторанному бізнесі.

### **Презентація доповідей, аналітичних оглядів, есе за темами:**

1. Поняття фінансового ризику.
2. Джерела фінансових ризиків.
3. Ризики ліквідності.
4. Ризики неплатоспроможності.
5. Кредитні ризики.
6. Валютні ризики.
7. Податкові ризики.
8. Фінансове планування як інструмент зниження ризиків.
9. Контролінг у готельно-ресторанному бізнесі.
10. Використання резервних фондів.
11. Інвестиційні ризики в регіоні після війни.
12. Державна політика підтримки фінансової стабільності.
13. Управління ризиками під час залучення кредитів.
14. Управління ризиками під час використання грантів.
15. Інноваційні фінансові інструменти.
16. Ризики у венчурному фінансуванні.
17. Використання цифрових технологій у фінансовому управлінні.
18. Фінансові ризики при відновленні інфраструктури.
19. Моделювання фінансових ризиків.
20. Ризики у співпраці з іноземними інвесторами.
21. Бухгалтерські ризики.
22. Ризики зловживань і шахрайства.
23. Сценарії фінансової стабілізації.
24. Міжнародний досвід управління фінансовими ризиками.

## 25. Фінансова стійкість як фактор післявоєнного відновлення.

### **Приклад дискусійних питань:**

1. Що таке фінансовий ризик у бізнесі?
2. Основні види фінансових ризиків у ГРБ.
3. Як війна змінила фінансові ризики?
4. Роль валютних коливань у фінансових ризиках.
5. Як оцінювати кредитний ризик?
6. Чи можлива фінансова стабільність без управління ризиками?
7. Роль страхування у фінансовій безпеці бізнесу.
8. Як інвестиції можуть зменшувати фінансові ризики?
9. Управління готівковими потоками: ключ до зниження ризиків.
10. Як цифрові інструменти допомагають у фінансовому ризик-менеджменті?
11. Чи можна мінімізувати податкові ризики?
12. Які фінансові ризики найбільше впливають на відновлення бізнесу?
13. Як правильно формувати фінансові резерви?
14. Чи знижує прозора бухгалтерія фінансові ризики?
15. Вплив інноваційних управлінських рішень на фінансову стійкість.
16. Чи можуть міжнародні інвестиції знизити фінансові ризики регіону?
17. Які фінансові ризики є критичними для малого бізнесу?
18. Як уникнути ризиків при залученні кредитів на відновлення бізнесу?
19. Які стратегії фінансової безпеки найбільш ефективні у післявоєнний час?
20. Як фінансовий ризик-менеджмент впливає на інтеграцію у міжнародний ринок?

### **Тестові завдання для перевірки своїх знань:**

1. Основний фінансовий ризик для малого ГРБ після війни:
  - A) Недостатність грошових потоків
  - B) Надлишок клієнтів
  - C) Зменшення конкуренції
  - D) Перевищення бюджету реклами
  - E) Збільшення заробітної плати
2. Що допомагає мінімізувати валютний ризик?
  - A) Хеджування
  - B) Розширення меню
  - C) Збільшення персоналу

- D) Маркетингові акції
  - E) Автоматизація
3. Роль фінансового аудиту:
- A) Підвищує прибуток
  - B) Дозволяє оцінити ризики
  - C) Зменшує витрати на рекламу
  - D) Підвищує якість обслуговування
  - E) Знижує конкуренцію
4. Який метод допомагає планувати грошові потоки?
- A) Бюджетування
  - B) SWOT-аналіз
  - C) Диверсифікація
  - D) Аутсорсинг
  - E) Контроль якості
5. Як цифровізація зменшує фінансові ризики?
- A) Збільшує витрати
  - B) Знижує продажі
  - C) Полегшує контроль і облік
  - D) Зменшує персонал
  - E) Не впливає
6. Фінансові резерви призначені для:
- A) Покриття непередбачуваних витрат
  - B) Рекламних кампаній
  - C) Збільшення меню
  - D) Автоматизації
  - E) Збільшення продажів
7. Який ризик виникає при запізненні платежів клієнтів?
- A) Валютний
  - B) Кредитний
  - C) Операційний
  - D) Репутаційний
  - E) Стратегічний
8. Який фактор є критичним для відновлення бізнесу після війни?
- A) Доступ до фінансування
  - B) Нові страви
  - C) Збільшення приміщення
  - D) Кількість персоналу
  - E) Маркетинг

9. Який метод оцінки фінансових ризиків найбільш зручний для малих підприємств?
- A) Диверсифікація
  - B) SWOT-аналіз
  - C) Контроль якості
  - D) Експертна оцінка
  - E) Аутсорсинг
10. Як міжнародні інвестиції впливають на фінансові ризики?
- A) Знижують
  - B) Збільшують
  - C) Не впливають
  - D) Погіршують фінансовий стан
  - E) Підвищують операційні витрати

### **Індивідуальне завдання:**

#### **Опис ситуації:**

Готельно-ресторанний комплекс «Сонячна Поляна» у Центральнотуркеському регіоні після завершення активної фази бойових дій розпочав відновлення своєї діяльності. Підприємство зіткнулося з нестабільністю грошових потоків через затримки платежів від корпоративних клієнтів та падіння туристичної активності. На підприємстві планують впровадити нові послуги для залучення відвідувачів, проте це потребує додаткових інвестицій та модернізації кухонного обладнання.

Керівництво турбує фінансова стійкість підприємства та можливість погашення кредитів, взятих ще до війни. Додатково з'явився ризик коливання цін на енергоносії та продукти харчування, що безпосередньо впливає на собівартість страв і рентабельність ресторанної діяльності. Тому необхідно оцінити фінансові ризики, спланувати заходи їх мінімізації та розробити систему контролю за грошовими потоками.

Підприємство розглядає наступні заходи: створення фінансового резерву, впровадження планування грошових потоків, хеджування частини витрат на енергію, а також аналіз дебіторської заборгованості та реструктуризація кредитних зобов'язань.

#### **Завдання для вирішення ситуації:**

1. Оцініть основні фінансові ризики готельно-ресторанного комплексу «Сонячна Поляна» у післявоєнний період та класифікуйте їх за типами (операційні, кредитні, ринкові, ліквідності).
2. Розробіть план мінімізації фінансових ризиків із використанням інструментів бюджетування, фінансових резервів та хеджування цін на

енергоносії. Розрахуйте необхідний розмір фінансового резерву, якщо передбачувані витрати на критичні потреби становлять 15% від місячного обороту підприємства, який дорівнює 1 200 000 грн.

3. Проведіть аналіз дебіторської заборгованості та запропонуйте механізм контролю та оптимізації грошових потоків, що дозволить забезпечити стабільність фінансової діяльності підприємства та можливість погашення кредитів у визначені строки.

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 6.**

Тема заняття: **Ризики банкрутства підприємств готельно-ресторанного бізнесу та механізми їх подолання.**

### **План заняття:**

1. Причини виникнення ризику банкрутства у сфері гостинності.
2. Методи прогнозування банкрутства підприємств.
3. Антикризове управління та реструктуризація бізнесу.
4. Використання стратегічного планування для запобігання банкрутству.

### **Презентація доповідей, аналітичних оглядів, есе за темами:**

1. Причини банкрутства у сфері гостинності.
2. Фінансові фактори банкрутства.
3. Операційні фактори банкрутства.
4. Репутаційні фактори.
5. Соціально-економічні умови.
6. Моделі прогнозування банкрутства.
7. Фінансові коефіцієнти для оцінки ймовірності банкрутства.
8. Роль аудиту.
9. Управління борговим навантаженням.
10. Механізми санації підприємств.
11. Антикризове управління.
12. Державна підтримка.
13. Стратегії реструктуризації.
14. Продаж активів як метод уникнення банкрутства.
15. Залучення зовнішніх інвесторів.
16. Альтернативні бізнес-моделі.
17. Інновації як фактор подолання банкрутства.
18. Управління ризиками під час кризи.
19. Кадрові рішення у кризових умовах.
20. Репутаційна стратегія.
21. Системи моніторингу.
22. Приклади успішного подолання банкрутства.
23. Судові процедури банкрутства.
24. Міжнародний досвід.
25. Уроки для українського бізнесу.

### ***Приклад дискусійних питань:***

1. Що таке ризик банкрутства?
2. Основні причини банкрутства у ГРБ.
3. Які фактори найбільше впливають на банкрутство ресторанів?
4. Чи можна передбачити банкрутство?
5. Які механізми ранньої діагностики існують?
6. Вплив пандемії та війни на банкрутство бізнесів.
7. Чи можлива реструктуризація як альтернатива банкрутству?
8. Роль держави у запобіганні банкрутству.
9. Чи знижує інноваційність ризик банкрутства?
10. Вплив маркетингу на зниження ризиків банкрутства.
11. Чи може диверсифікація врятувати бізнес від банкрутства?
12. Соціальні наслідки банкрутства для регіону.
13. Як управляти борговими ризиками?
14. Чи можна відновити репутацію після банкрутства?
15. Судові механізми у подоланні банкрутства.
16. Чи варто застосовувати аутсорсинг для зниження ризиків?
17. Як кадрова політика впливає на ризики банкрутства?
18. Які ризики банкрутства є критичними для малих підприємств?
19. Які інноваційні підходи дозволяють уникнути банкрутства?
20. Чи може банкрутство стати новим стартом бізнесу?

### **Тестові завдання для перевірки своїх знань:**

1. Основна причина банкрутства у ГРБ:
  - A) Невдалий маркетинг
  - B) Фінансові труднощі
  - C) Зменшення персоналу
  - D) Збільшення меню
  - E) Автоматизація
2. Який метод дозволяє уникнути банкрутства?
  - A) Реструктуризація
  - B) Реклама
  - C) Збільшення меню
  - D) Декорування
  - E) Аутсорсинг
3. Які ризики призводять до банкрутства?
  - A) Тільки фінансові
  - B) Фінансові, операційні та стратегічні
  - C) Лише кадрові

- D) Репутаційні
  - E) Технологічні
4. Як війна впливає на ризики банкрутства?
- A) Не впливає
  - B) Підвищує ризики
  - C) Зменшує ризики
  - D) Лише впливає на зарплату
  - E) Змінює меню
5. Який механізм дозволяє бізнесу відновитися після банкрутства?
- A) Реструктуризація
  - B) Маркетинг
  - C) Збільшення персоналу
  - D) Декорування
  - E) Реклама
6. Роль держави у запобіганні банкрутству:
- A) Забезпечення фінансування
  - B) Збільшення конкуренції
  - C) Зниження продажів
  - D) Автоматизація
  - E) Збільшення меню
7. Який фактор допомагає вчасно виявити ризики банкрутства?
- A) Рекламна кампанія
  - B) Раннє діагностування
  - C) Збільшення персоналу
  - D) Розширення меню
  - E) Аутсорсинг
8. Соціальні наслідки банкрутства включають:
- A) Зниження доходів громади
  - B) Збільшення продажів
  - C) Автоматизацію
  - D) Розширення приміщення
  - E) Нові страви
9. Як інновації впливають на ризик банкрутства?
- A) Збільшують
  - B) Знижують
  - C) Не впливають
  - D) Погіршують фінансовий стан
  - E) Підвищують ризик
10. Що можна застосувати для мінімізації ризику банкрутства?

- A) Автоматизацію
- B) Декорування
- C) Рекламу
- D) Стратегічне планування
- E) Збільшення персоналу

### **Ситуаційне завдання для вирішення:**

#### **Опис ситуації:**

Після завершення активних бойових дій у Центральнорукраїнському регіоні малий готельно-ресторанний комплекс «Сонячний берег» відновлює роботу. Підприємство пережило значне скорочення клієнтської бази, пошкодження частини обладнання та тимчасове закриття одного з ресторанів. Крім того, значна частина персоналу виїхала з регіону, а витрати на ремонт та закупівлю продуктів зросли на 35% порівняно з докризовим періодом.

Керівництво готелю планує залучити інвестиції та впровадити нові послуги, щоб підвищити прибутковість і повернути довіру клієнтів. Водночас необхідно забезпечити стабільність фінансового стану підприємства та мінімізувати ризики банкрутства, враховуючи можливу нестабільність попиту в умовах післявоєнного відновлення.

Застосування сучасних методів фінансового та управлінського контролю, реструктуризація кредитних зобов'язань та планування грошових потоків можуть допомогти «Сонячному берегу» залишитися на ринку та забезпечити сталий розвиток. Потрібно обґрунтовано оцінити ризики та запропонувати ефективні механізми їх подолання.

#### **Завдання для вирішення ситуації:**

1. Оцініть фінансовий стан підприємства, визначте ключові ризики банкрутства, які можуть виникнути під час відновлення роботи.
2. Розробіть стратегію мінімізації ризиків банкрутства з урахуванням реструктуризації кредитів, залучення інвестицій та оптимізації витрат.
3. Складіть короткий план дій на найближчі 6 місяців для забезпечення фінансової стабільності та підвищення прибутковості підприємства, включаючи заходи з контролю витрат і підвищення доходів.

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ 7.**

Тема заняття: **Інноваційні ризики у впровадженні нових послуг і технологій у готелях та ресторанах.**

### **План заняття:**

1. Сутність інноваційних ризиків та їх особливості у сфері гостинності.
2. Інноваційні ризики у процесі впровадження нових послуг у готельно-ресторанному бізнесі Центральноукраїнського регіону після війни.
3. Методи управління інноваційними ризиками та їх мінімізація.
4. Інноваційні управлінські рішення для сталого розвитку галузі та інтеграції на міжнародний ринок.

### **Презентація доповідей, аналітичних оглядів, есе за темами:**

1. Поняття інноваційних ризиків.
2. Види інноваційних ризиків.
3. Ризики впровадження нових технологій.
4. Інновації у готельному сервісі.
5. Інновації в ресторанному обслуговуванні.
6. Ризики впровадження digital-рішень.
7. Використання штучного інтелекту.
8. Ризики автоматизації бізнес-процесів.
9. Виклики кіберзахисту.
10. Інноваційні ризики у маркетингу.
11. Використання big data в управлінні.
12. Інноваційні ризики при створенні нових локацій.
13. Ризики інноваційної кадрової політики.
14. Відновлення бізнесу через інновації у Центральному регіоні.
15. Використання green-технологій.
16. Інноваційні ризики у сфері енергозбереження.
17. Інноваційні ризики у сфері доставки їжі.
18. Використання мобільних додатків.
19. Ризики при впровадженні систем онлайн-бронювання.
20. Сумісність інновацій із традиційними моделями.
21. Вартісні ризики інновацій.
22. Культурні ризики впровадження інновацій.
23. Приклади інновацій у відновленні регіону.
24. Інновації як шлях сталого розвитку.
25. Міжнародний досвід впровадження інновацій.

### **Приклад дискусійних питань:**

1. Що таке інноваційний ризик?
2. Чому впровадження інновацій завжди пов'язане з ризиком?
3. Які інновації найбільш потрібні у ГРБ після війни?
4. Як впровадження цифрових технологій змінює ризики?
5. Чи можуть інновації зменшити витрати?
6. Які ризики пов'язані з автоматизацією процесів?
7. Чи може інновація погіршити якість обслуговування?
8. Як інновації впливають на конкурентоспроможність?
9. Роль штучного інтелекту у сфері ГРБ.
10. Які ризики супроводжують впровадження нових меню чи концепцій?
11. Чи можна мінімізувати ризики за допомогою тестування інновацій?
12. Як інноваційні рішення допомагають у відновленні бізнесу після війни?
13. Роль державної підтримки у впровадженні інновацій.
14. Чи готові українські споживачі до інноваційних сервісів?
15. Як інновації можуть сприяти сталому розвитку регіону?
16. Вплив міжнародних трендів на інноваційні ризики.
17. Як підприємства можуть навчати персонал для роботи з інноваціями?
18. Чи є ризик відставання у впровадженні інновацій критичним?
19. Які інноваційні рішення найбільш перспективні для Центральноукраїнського регіону?
20. Як інновації допомагають інтегрувати український ГРБ у міжнародний ринок?

### **Тестові завдання для перевірки своїх знань:**

1. Що є прикладом інноваційного ризику?
  - A) Впровадження нового меню
  - B) Падіння продажів
  - C) Кадровий конфлікт
  - D) Військові дії
  - E) Зниження зарплат
2. Чому інновації пов'язані з ризиком?
  - A) Через невизначеність результатів
  - B) Через старі технології
  - C) Через низьку конкуренцію

- D) Через низькі витрати
  - E) Через збільшення персоналу
3. Як цифрові технології впливають на інноваційні ризики?
- A) Зменшують продажі
  - B) Збільшують витрати
  - C) Погіршують якість
  - D) Знижують ризики
  - E) Не впливають
4. Інновації допомагають післявоєнному відновленню шляхом:
- A) Підвищення конкурентоспроможності
  - B) Зменшення доходів
  - C) Скорочення персоналу
  - D) Збільшення податків
  - E) Зниження обсягів продажів
5. Який ризик супроводжує впровадження автоматизації?
- A) Кредитний
  - B) Технологічний
  - C) Валютний
  - D) Операційний
  - E) Репутаційний
6. Чи можна зменшити інноваційний ризик тестуванням і пілотними проектами?
- A) Так
  - B) Ні
  - C) Частково
  - D) Не потрібно
  - E) Тільки у великих підприємствах
7. Який фактор є критичним для успішного впровадження інновацій?
- A) Кількість клієнтів
  - B) Збільшення меню
  - C) Реклама
  - D) Підготовка персоналу
  - E) Зменшення площі
8. Які ризики пов'язані з впровадженням нових послуг?
- A) Фінансові, операційні, репутаційні
  - B) Лише фінансові
  - C) Лише технологічні
  - D) Лише кадрові
  - E) Лише маркетингові

9. Як інновації допомагають інтеграції на міжнародний ринок?
- A) Збільшують конкурентоспроможність
  - B) Погіршують позиції
  - C) Не впливають
  - D) Збільшують витрати
  - E) Зменшують прибуток
10. Який підхід дозволяє знизити ризик впровадження інновацій?
- A) Масове впровадження
  - B) Поступове впровадження і тестування
  - C) Ігнорування ризиків
  - D) Збільшення маркетингового бюджету
  - E) Скорочення персоналу

### **Ситуаційне завдання для вирішення:**

#### **Опис ситуації:**

Готель-ресторан «Орлине гніздо» у центральному регіоні України планує післявоєнне відновлення та розширення своїх послуг для підвищення конкурентоспроможності. Керівництво вирішило впровадити сучасну систему автоматизації бронювання та замовлень у ресторані, включно з мобільним додатком для клієнтів, інтегрованим із системою оплати та управління запасами. Нововведення має на меті підвищити ефективність роботи персоналу та покращити обслуговування гостей.

Проте при плануванні впровадження нових технологій менеджери зіткнулися з низкою інноваційних ризиків: невизначеність фінансових витрат на розробку та підтримку системи, можливі технічні збої, недостатня кваліфікація персоналу, що працюватиме з новими програмами, а також ризик відсутності швидкого реагування на негативні відгуки клієнтів. Враховуючи, що готель працює у регіоні, який потребує післявоєнного відновлення бізнесу, керівництво зацікавлене у мінімізації ризиків та ефективному плануванні впровадження інновацій.

#### **Завдання для вирішення ситуації:**

1. Які основні інноваційні ризики пов'язані з впровадженням автоматизованої системи бронювання та управління рестораном, і як їх можна класифікувати (фінансові, технологічні, кадрові, репутаційні)?
2. Розробіть план дій для мінімізації ризиків впровадження нових технологій, враховуючи обмежені фінансові ресурси та потребу підвищення кваліфікації персоналу.
3. Проведіть розрахунок приблизних витрат на впровадження системи автоматизації, включно з навчанням персоналу, технічною підтримкою та

резервними фондами на непередбачувані витрати. Який відсоток бюджету можна виділити на кожен блок витрат для мінімізації ризиків?

## **ВІДПОВІДІ НА ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ**

### **Практичне заняття 1: Сутність, види та класифікація ризиків у готельно-ресторанному бізнесі.**

- |      |       |
|------|-------|
| 1 b) | 6 a)  |
| 2 c) | 7 b)  |
| 3 b) | 8 c)  |
| 4 c) | 9 a)  |
| 5 c) | 10 c) |

### **Практичне заняття 2: Показники ризику та методики його вимірювання й оцінки.**

- |      |       |
|------|-------|
| 1 b) | 6 b)  |
| 2 b) | 7 c)  |
| 3 a) | 8 a)  |
| 4 c) | 9 a)  |
| 5 d) | 10 b) |

### **Практичне заняття 3: Методи та інструменти мінімізації і запобігання ризикам.**

- |      |       |
|------|-------|
| 1 b) | 6 b)  |
| 2 b) | 7 c)  |
| 3 c) | 8 b)  |
| 4 a) | 9 b)  |
| 5 b) | 10 e) |

### **Практичне заняття 4: Управління підприємницькими ризиками готельно-ресторанних підприємств.**

- |      |       |
|------|-------|
| 1 a) | 6 b)  |
| 2 a) | 7 b)  |
| 3 b) | 8 a)  |
| 4 d) | 9 b)  |
| 5 a) | 10 a) |

### **Практичне заняття 5: Управління фінансовими ризиками готельно-ресторанних підприємств.**

- |      |      |
|------|------|
| 1 a) | 6 a) |
| 2 a) | 7 b) |
| 3 b) | 8 a) |

4 a)

9 d)

5 c)

10 a)

**Практичне заняття 6: Ризики банкрутства підприємств готельно-ресторанного бізнесу та механізми їх подолання.**

1 b)

6 a)

2 a)

7 b)

3 b)

8 a)

4 b)

9 b)

5 a)

10 d)

**Практичне заняття 7: Інноваційні ризики у впровадженні нових послуг і технологій у готелях та ресторанах.**

1 a)

6 a)

2 a)

7 d)

3 d)

8 a)

4 a)

9 a)

5 b)

10 b)

## ЛІТЕРАТУРА:

1. Баженова С., Пологовська Ю., Канцур І. Розвиток готельно-ресторанного бізнесу в умовах сьогодення. Економіка та суспільство. 2022. №38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1280/1234>
2. БАНЄВА, І., & ПШОРЕНКО, І. (2024). РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ В ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ. *Development Service Industry Management*, (2), 56–64. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(9\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(9))
3. Боровик М. В. Ризик-менеджмент : конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2023. 63 с. URL: <http://surl.li/ijjuvu>
4. Бондар Н., Боцян Т., Шаран Л. Імерсивні технології в готельному бізнесі: аналіз світового досвіду. Економіка та суспільство. 2022. № 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1955/1882>
5. Готельно-ресторанний бізнес: навч. посібник. [Електронний ресурс] / О.А.Ніколайчук, Н.С.Приймак, О.А. Сімакова, А.В. Слащева, Ю.А. Горяйнова, Ю.М. Коренець, О.А. Боднарчук, О.А. Пусікова,Є.Г. Клевцов; ред. О.А. Ніколайчук. Кривий Ріг : Вид.ДонНУЕТ, 2022. 250с.
6. Гуцалюк О.М., Бондар Ю.А. Економічне стратегування та інтеграційний менеджмент підприємств готельно-ресторанного бізнесу в системі індустрії гостинності. *Економічний вісник Донбасу*. 2024. № 4. С. 82-90 [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-4\(78\)-82-90](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-4(78)-82-90)  
Гуцалюк О.М., Бондар Ю.А., Ремзіна Н.А. Розвиток сучасних технологій провадження діяльності підприємств готельно-ресторанного та туристичного бізнесу. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2024. № 4 (89). С.231-246 DOI <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2024-4-231-246>
7. Гуцалюк О.М., Бондар Ю.А., Зайченко В.В. Динамічні процеси готельно-ресторанного і туристично-рекреаційного бізнесу в стратегічному розвитку національної економіки України. *Вісник економічної науки України*. 2024. № 2 (47). С.43-49 [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.2\(47\).43-49](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.2(47).43-49)
8. Гуцол А. Інновації в готельно-ресторанному сервісі та туризмі: навч. метод. посіб. Старобільськ, 2021. 354 с
9. Демченко Г. В. Ризик менеджмент: конспект лекцій. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 74 с. URL: <http://surl.li/pcelap>
10. Економіка готельно-ресторанного господарства : навч. посібник / С. А. Александрова, Л. В. Оболенцева, В. Ю. Світлична ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 142 с.
11. Жадан Т. А. Ризик-орієнтований підхід до організації системи внутрішнього контролю в готельно-ресторанному бізнесі *Інфраструктура ринку : електрон. наук.-практ. журн.* 2020. Вип. 50. С. 263-267. [http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/50\\_2020\\_ukr/46.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/50_2020_ukr/46.pdf)
12. Калініченко З.Д. Ризик-менеджмент: навчальний посібник для здобувачів спец. 051 «Економіка» та 073 «Менеджмент». Дніпро: ДДУВС, 2021. 224 с.

13. Кравченко М.О., Бояринова К.О., Копішинська К.О. Управління ризиками: навчальний наочний посібник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 432 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/43528>
14. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 396 с. URL: <http://surl.li/hvsjcb>
15. Лактіонова О. А. Управління фінансовими ризиками: навчальний посібник. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2020. 256 с. URL: <http://surl.li/fphulf>
16. Менеджмент : Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с. URL: <https://learn.ztu.edu.ua/course/view.php?id=4723>
17. Нечаюк Л. І., Нечаюк Н. О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: навч. посіб. 3-тє вид. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 344
18. Організація готельно-ресторанної справи : наук.-допом. бібліогр. покажч. / [упоряд. О. В. Олабоді, Т. П. Фесун] ; Нац. ун-т харч. технол., Наук.-техн. б-ка. Київ, 2021. 213 с.
19. Організаційне проектування: конспект лекцій : навч. посіб. КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: М.В. Шкробот, С.В. Салоїд. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 166 с
20. Охріменко О.О. Проблеми формування страхового захисту підприємницької діяльності у сфері туризму в Україні. Зовнішня торгівля: право та економіка. 2021. № 4. С.126-131.
21. Підприємництво та основи бізнесу. Практикум: Навчальний посібник / [Біляк Т.О., Бірюченко С.Ю., Бужимська К.О., та ін.]; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир : Житомирська політехніка, 2023. 280 с. URL: <https://learn.ztu.edu.ua/course/view.php?id=4723>
22. Рябенка М.О. Впровадження інформаційних комп'ютерних технологій у ресторанному бізнесі. Економіка та суспільство. Вип. 41. 2022. <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1592>
23. Скопенко Н.С., Федулова І.В., Мазник Л.В., Кириченко О.М., Удворгелі Л.І. Економічні ризики: методи вимірювання та управління : навчальний посібник. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2021. 348 с. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ad3cf033-6858-4e2f-b001-85f9b3dc0d8f/content>
24. Стандарт ризик-менеджменту Федерації європейських асоціацій з ризик-менеджменту (Risk Management Standard, FERMA – р.6). URL.: <http://www.ferma.eu/Default.aspx?tabid=195>
25. Стамат В. М. Сучасні тенденції менеджменту ресторанного бізнесу. Modern Economics. 2022. № 36(2022). С. 130–136. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V36\(2022\)-19](https://doi.org/10.31521/modecon.V36(2022)-19).
26. Стешенко О. Д., Юр'єв В. В. Оптимізація витрат готельного господарства. Комунальне господарство міст. 2020. № 108. С. 563-570.

27. Школа І. М. Менеджмент туристичної індустрії : навч. посібник / [Заред. проф. І.М. Школи]. Чернівці : ЧТЕІ КНТЕУ, 2021. 662 с

28. Hutsaliuk O., Bondar Iu., Zhurylo I., Dub V. Economic Strategizing and Integration Management of Hotel and Restaurant Business Enterprises in the Hospitality Industry System. Економічний вісник Донбасу. Науковий журнал. 2024. № 4 (78). С. 82-91 [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-4\(78\)-82-90](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-4(78)-82-90)

#### **Законодавчі та нормативні документи:**

1. Про захист прав споживачів: Закон України від 12.05.1991 № 1023- XII зі змінами та доповненнями. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1023-12> .

2. Про підприємництво: Закон України від 07.02.1991 № 698-XII зі змінами та доповненнями. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/698-12> .

3. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV зі змінами та доповненнями. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/436-15> .

4. Цивільний кодекс України : Кодекс України; Закон, Кодекс від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/435-15>

5. Про туризм: Закон України від 15.09.95, № 325/95-ВР зі змінами та доповненнями URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text>

6. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

7. Про стандартизацію: Закон України від 05.06.2014 № 1315-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/>