

ПАВЛОВ Костянтин Володимирович¹, доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки і торгівлі, <https://orcid.org/0000-0003-2583-9593>

ПАВЛОВА Олена Миколаївна¹, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки і торгівлі, <https://orcid.org/0000-0002-8696-5641>

КРАМАР Олесь Юрійович¹, аспірант кафедри економіки і торгівлі, <https://orcid.org/0009-0000-9217-8604>

ПОЛТОРАК Олександр Валерійович¹, аспірант кафедри економіки і торгівлі, <https://orcid.org/0009-0002-6407-3228>

УПРАВЛІННЯ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ РИЗИКІВ В СФЕРІ СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Павлов К. В., Павлова О. М., Крамар О. Ю., Полторак О. В. *Управління та оцінка ефективності ризиків в сфері соціально-орієнтованого підприємництва.*

Соціальні підприємства, які спрямовані на вирішення соціальних проблем, швидко розвиваються як альтернатива традиційним економічним моделям. Коли існуючі економічні системи або ринкові механізми не здатні забезпечити благополуччя суспільства, соціальні підприємства можуть запропонувати нові рішення для подолання наростаючих соціальних викликів. Сфера соціального підприємництва в Україні з кожним роком привертає все більше уваги громадян і вимагає спеціального дослідження та підходу. Соціальне підприємництво дозволяє поєднувати в собі цілі, які раніше вважались несумісними, а саме: безпосередній вплив на розв'язання важливих соціальних проблем та одержання прибутку. Кожна організація ризикує тим, що може статися щось непередбачуване, що щось може зірвати виробничий процес, спричинити значні збитки або навіть зруйнувати бізнес загалом. Соціальні підприємства також зіштовхуються з зазначеними проблемами, але, на відміну від традиційного бізнесу, соціальне підприємництво несе в собі більшу відповідальність за результати своєї професійної діяльності. Деякі з цих викликів є більш специфічними, а деякі мають загальний та посередницький характер. Управління ризиками передбачає постійний процес виявлення, аналізу, оцінки та зниження рівня збитків, а також моніторинг контролю ризиків і фінансових ресурсів для зменшення можливих негативних наслідків та завданої шкоди. Тому, для ефективної діяльності в сфері соціального підприємництва потрібно дослідити потенційні ризики, які пов'язані з ним, а також можливі способи управління ними. В ході дослідження було виконано такі завдання: визначено основні поняття, які стосуються управління ризиками в сфері соціального підприємництва; визначено особливості соціального підприємництва; виявлено потенційні ризики в сфері соціального підприємництва; визначено можливі методи управління ризиками в сфері соціального підприємництва. Управління ризиками в сфері соціального підприємництва – це діяльність в рамках соціальної організації, яка має на меті зменшити вплив небезпечних подій на її функціонування та досягнення соціальних цілей.

Ключові слова: оцінка, управління, соціальний ризик, оцінка ефективності ризиків, соціальне підприємництво, соціальний захист.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Соціально орієнтовані підприємства стрімко формуються як суб'єкти альтернативної економіки. Коли традиційні економічні системи країни чи ринкові рішення не можуть забезпечити добробут суспільства, соціальні підприємства можуть очолити вирішальні моделі для вирішення зростаючих соціальних проблем. З кожним роком сфера соціального підприємництва в Україні викликає все більше уваги громадськості і потребує особливого вивчення та ставлення. Соціальне підприємництво дозволяє поєднувати в собі цілі, які раніше здавались несумісними, а саме: прямий вплив на вирішення значущих соціальних проблем та отримання прибутку. Кожна організація стикається з небезпекою непередбачених подій, які можуть порушити роботу, завдати значних збитків або навіть деформувати бізнес. Соціальні підприємства теж стикаються з цими проблемами, однак, на відміну від ведення традиційного бізнесу, соціальне підприємництво передбачає в разі більшу відповідальність за результати своєї діяльності, а разом з тим і несе за собою більше ризиків. Деякі з цих викликів є більш контекстними, а деякі носять загальний та опосередкований характер.

Управління ризиками буде включати в себе безперервний процес виявлення, аналізу, оцінки

та зменшення рівня збитків, а також моніторинг контролю ризиків і фінансових ресурсів для пом'якшення несприятливих наслідків завданої шкоди. Тому, для ведення ефективної діяльності в сфері соціального підприємництва необхідно дослідити потенційні ризики, які з ним пов'язані, а також можливі шляхи управління ними.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питанням вивчення ризиків присвячено наукові праці багатьох учених, таких як: В.В. Вітлінський, А.К. Шидловський, В.В. Лук'янова, О.В. Новосад, Н.П. Чорна, С.В. Писанко, Л.В. Ільїн, К.А. Зайчук, К.В. Павлов, О.М. Павлова [5-8], М.М. Стрішенець, О.М. Стрішенець, С.М. Бортнік, Т.П. Фкдашко, О.Ю. Крамар, А. Куденьчук, К.Д. Семенова, К.Д. Тарасаова, М. Грейс, Б. Хайнс, Д. В. Хаббард, Г.Л. Хед та ін.

В цей же час, в недостатній мірі було приділено увагу управлінню процесів оцінки ефективності функціонування сфери соціально-орієнтованого підприємництва та ризикам, що можуть перешкоджати належному її функціонуванню.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Відомо, що ризик – це поняття, яке часто використовують, щоб описати ситуацію, пов'язану з невизначеністю, неповнотою інформації, випадковістю, мінливістю, припущеннями, тощо. Науковці в своїх працях «ризик» трактують

¹Волинський національний університет імені Лесі Українки

по-різному, але їх основна суть визначена як: ймовірність настання небажаних подій, які є наслідками інших; невизначеність, пов'язана з можливістю виникнення негативних ситуацій в ході реалізації проєктів; усвідомлена можливість виникнення в будь-якій системі небажаної події з певними в часі та просторі наслідками [2].

Як можна помітити, ризик тісно пов'язаний із ситуацією невизначеності. Це означає, що для суб'єкта можуть настати як позитивні, так і негативні події та наслідки. Однак, аналізуючи наведені варіанти визначення поняття «ризик», видно, що акцент досліджень ставиться саме на настанні, як правило, негативних наслідків. Це не дивно, оскільки це тягне за собою настання збитків для підприємства і може суттєво вплинути на його діяльність. Невизначеність неминуча для будь-якого соціального підприємства, оскільки воно працює в динамічному та складному середовищі, яке постійно змінюється та розвивається.

Однак, невизначеність також може бути можливістю для соціального підприємства, оскільки вона може стимулювати творчість, інновації та навчання. Замість того, щоб боїтися або уникати невизначеності, її варто сприймати як можливість досліджувати нові можливості, експериментувати з новими рішеннями та вчитися на новому досвіді. Невизначеність також може бути використана як мотивація, піддання сумнівам припущень та пошук відгуків і направлення в правильне русло.

Щоб зменшити вплив ризикованих ситуацій, приймати ефективні рішення, які з ними пов'язані, необхідно досліджувати способи управління ризиками.

Управління та оцінка ризиками – це наука про забезпечення ефективної діяльності будь-якої виробничо-господарської одиниці в умовах невизначеності [3]; це синтетична наукова дисципліна, що досліджує вплив на різні сфери людської діяльності випадкових подій, які потенційно можуть нанести фізичної або матеріальної шкоди [1].

Щодо поняття «соціально-орієнтоване підприємництво» – то це вид господарської діяльності, основною метою якого, окрім прибутку, є виконання певної соціальної місії. Відповідно, соціальне підприємство – це юридично зареєстрована організація, що здійснює підприємницьку діяльність із соціальною метою [9].

Основні характеристики соціально-орієнтованого підприємництва полягають в наступному:

- якісне працевлаштування. За кліше «зробимо світ кращим» прихований один із наріжних каменів соціального підприємництва. Покращення життя людей є частиною самої суті будь-якого соціального підприємства, а створення гідних, якісних робочих місць, з цієї точки зору, є одним із ключових елементів у створенні добробуту суспільства.

- інновації. Іншою важливою характеристикою соціально-орієнтованих підприємств є їх орієнтація на інновації. Вони прагнуть знайти креативні та руйнівні рішення соціальних та екологічних проблем шляхом розробки нових продуктів, послуг, процесів або бізнес-моделей.

Інновації стають потужним інструментом для стимулювання змін і створення позитивного впливу.

- залучення. Соціально відповідальні компанії, як правило, залучаються до спільнот, у яких вони працюють, співпрацюючи з різними зацікавленими сторонами, такими як неурядові організації, органи місцевого самоврядування та члени громад. Вони прагнуть до активної участі цих зацікавлених сторін, щоб максимізувати свій вплив і забезпечити сталість своїх ініціатив.

- реінвестування заробітку. Корпоративна соціальна відповідальність також спонукає такі організації реінвестувати частину своїх прибутків у досягнення своїх соціальних цілей. Ці ресурси зазвичай використовуються для фінансування та розширення програм і проєктів, які мають більший вплив на суспільство.

- прозорість. Соціальні підприємства, як і решта бізнес-мережі, дотримуються всіх правил прозорості у своїй діяльності та комунікації. Вони можуть приймати різні правові форми, такі як кооперативи, фонди, товариства з обмеженою відповідальністю та ін. Найважливішим аспектом є те, щоб їхня бізнес-модель була підкріплена надійною стратегією, яка поєднує отримання прибутку з прагненням зробити позитивний соціальний та екологічний вплив. Крім того, вони, як правило, мають прозору структуру управління за участю учасників і прагнуть бути підзвітними зацікавленим сторонам і контролювати свій прогрес у досягненні своїх соціальних цілей.

- потрійний вплив. Соціальні підприємства прагнуть вирішувати соціальні виклики, вирішувати проблеми громади та сприяти загальному добробуту суспільства через свою бізнес-діяльність, і, з цієї причини, їх метою є створення потрійного впливу:

- соціальний вплив. Вони зосереджені на створенні позитивного впливу на суспільство та громади, де вони працюють. Вони можуть просувати освітні програми, створювати рівні можливості, надавати роботу людям у вразливому становищі або підтримувати проєкти розвитку громади.

- вплив на навколишнє середовище. Соціальні підприємства також піклуються про довкілля. Вони можуть впроваджувати стійкі практики, зменшувати свій вуглецевий слід, сприяти циркулярній економіці або розробляти чисті технології.

- економічний вплив. Окрім того, що вони прибуткові, вони також прагнуть бути економічно стійкими. Вони продають продукти та реінвестують у виконання соціальних та екологічних завдань. Вони здатні збалансувати добробут людей, планети та економічну прибутковість [18].

В результаті багатьох досліджень було виявлено, що суб'єкти соціального підприємництва стикаються з різноманітними ризиками, як внутрішніми, так і зовнішніми, і диференціюються залежно від стадії розвитку бізнесу, тобто на стадії старт-апу, стадії запуску та безпосередньо при функціонуванні. Прийняття рішень з можливістю настання негативних наслідків вкорінене в людській поведінці. Рішення щодо ризику ґрунтуються

на знаннях, які є описовими, тобто враховують факти про світ, і є процедурними, тобто враховують, як працює світ. Ці знання зібрані з різних джерел, від особистого досвіду та формальної освіти до новин у засобах масової інформації.

Незважаючи на те, що поточні дії та рішення формуються з попереднього досвіду, вони приймаються з урахуванням можливих наслідків у майбутньому. У той час як люди використовують попередній досвід для формування своєї поведінки при прийнятті рішень, кінцевою їх метою є мінімізація негативних результатів і максимізація позитивних у майбутньому. Оскільки знання та досвід різняться від людини до людини, уявлення про те, що вважається ризиком, також різняться.

Оскільки усвідомлення ризику, ймовірно, завжди було елементом людської поведінки та виживання, оцінка та аналіз ризику з часом стали важливими елементами стратегії прийняття рішень, не тільки на індивідуальному рівні, але й на ширшому організаційному.

Коли рішення приймаються за сценаріями, в яких результат невідомий або невизначений, можливість менш бажаного результату, втрати або шкоди завжди присутня. На організаційному рівні ризик можна описати як «ситуацію прийняття рішення, результати якої є невизначеними і де ведуться пошуки отримання вигоди з можливістю отримання небажаних результатів». Адекватне сприйняття ризику є необхідним елементом ефективності організації, враховуючи можливість позитивних результатів, пов'язаних із прийняттям ризикованих рішень.

Таким чином, управління ризиками в сфері соціально-орієнтованого підприємництва – це діяльність в межах соціальної організації, яка спрямована на зменшення чи компенсацію збитків для об'єкта у зв'язку з настанням несприятливих ситуацій та пошук можливих способів протидії їм і забезпечення стабільного функціонування. У рамках прийняття рішень людиною постановка цілей виконується з наміром отримати певну форму позитивної вигоди, тобто фінансової, соціальної, фізичної, психологічної. Однак такі судження та рішення часто можуть призвести до негативного результату, втрати або шкоди. Ризик на фундаментальному рівні – це можливість такого негативного результату. Ці негативні наслідки можуть приймати різні форми залежно від контексту, в якому було прийнято рішення. Вони також можуть по-різному впливати на організацію.

Об'єктом управління ризиками в сфері соціального підприємництва є ведення господарської та соціально значущої діяльності в умовах невизначеності та відносини, що виникають між суб'єктами господарювання в межах діяльності соціального підприємства у процесі усунення наслідків чи здійснення ризику.

Суб'єкт управління ризиками в сфері соціального підприємництва – це персонал компанії (менеджери, аналітики), які залучені при вирішенні питань, пов'язаних з невизначеністю ситуації при здійсненні соціального підприємництва, а

саме вивчення можливих шляхів розвитку подій, які криють за собою різні можливі наслідки та здійснення диверсифікації ризиків для максимально ефективної роботи соціального підприємства.

Процес управління ризиками на соціальному підприємстві – це діяльність, яка полягає у намаганні уникнути ризикових ситуацій, які здатні нанести непоправної шкоди соціальному підприємству та нести загрозу його функціонування. Невизначеність неминуча для будь-якого соціального підприємства, оскільки воно працює в динамічному та складному середовищі, яке постійно змінюється та розвивається. Однак, невизначеність також може бути можливістю для соціального підприємства, оскільки вона може стимулювати творчість, інновації та навчання. Замість того, щоб боятися або уникати невизначеності, її варто сприймати як можливість досліджувати нові можливості, експериментувати з новими рішеннями та вчитися на новому досвіді. Невизначеність також може бути використана як мотивація, піддання сумнівам припущень та пошук відгуків і направлення в правильне русло.

Метою такого управління є оцінка виявлення, аналіз та вплив на можливі загрози (ризик), які виникають у процесі діяльності організації, та планування збільшення вартості активів організації та позитивного соціального впливу на суспільство. З цієї причини керівництво має впроваджувати якісну політику аналізу ринку та якомога точніше передбачати можливі сценарії розвитку подій [8].

В своїх дослідженнях Грейс заперечує, що більшість підприємств піддаються впливу одних і тих самих категорій ризиків, хоча від організації до організації різні ризики проявляються в певних своїх нюансах. Існують наступні категорії ризику, які є релевантними для більшості організацій та зокрема соціальних підприємств: зв'язок між фінансовими втратами та репутаційною шкодою (репутаційний ризик); фактори, які контролюються управлінськими рішеннями (операційний ризик); наслідки фінансових проблем компанії (фінансовий ризик); здатність отримати кредит/залучити пожертви (кредитний ризик); ризик, пов'язаний із ринковою конкуренцією (ринковий ризик); потенційний негативний вплив змін/подій навколишнього середовища на організацію (екологічний ризик); збільшення витрат, пов'язаних із законодавчими/нормативними змінами (регулятивний ризик); а також ризик, пов'язаний із наданням нового продукту/послуги або виходом на новий ринок (стратегічний ризик) [13].

Хоча література, що стосується конкретно ризиків і соціальних підприємств, обмежена, є кілька джерел, які детально описують проблеми, з якими стикаються соціальні підприємства. Ці виклики можна інтерпретувати як форму ризику через можливий негативний результат, пов'язаний з ними. Наприклад, за словами Хайнса, типи ризиків, з якими стикаються соціальні підприємства, різняться залежно від стадії організаційного розвитку, а також від того, чи виникають ризики всередині організації чи ззовні. Хайнс зазначає, що з

точки зору зовнішніх викликів, надмірне регулювання та негнучка галузева та державна політика зайнятості може бути важкою для нових соціальних підприємств. Що стосується вже створених – внутрішні виклики були відзначені як тиск з метою підвищення зарплат персоналу, а також масштабування, впровадження інновацій та покращення управління людськими ресурсами. Інші внутрішні проблеми можуть включати відсутність активістів соціального підприємництва з діловою хваткою для розвитку підприємства, а також відсутність доступу до кваліфікованої робочої сили в неблагополучних громадах. Зовнішні проблеми для створених соціальних підприємств включають труднощі з доступом до державних закупівель, а також законодавчі зміни.

Соціальні підприємства стикаються з різноманітними ризиками, як внутрішніми, так і зовнішніми. Ці ризики варіюються залежно від стадії життєвого циклу функціонування соціального підприємства. Серед основних груп ризиків, які зустрічаються в соціальному підприємстві, такі: фінансовий, виробничий, ринковий, правовий, політичний, пов'язаний з людськими ресурсами та ін. Розглянемо детальніше деякі види цих ризиків.

Найпоширенішими ризиками, з якими зустрічаються соціальні підприємства є фінансові. Стримуючим фактором для пошуку доступу до фінансування є бюрократія, а саме наявність значного обсягу адміністративних вимог та вимог до звітності, пов'язаних із доступом до фінансування грантів. Деякі соціальні підприємці вважають ефективнішим відмовитися від потоку грантового фінансування і вирішують натомість залучати кошти шляхом фандрайзингу. Бюрократія, з одного боку, є засіб відсіювання шахраїв, які намагаються скористатися грантовими схемами. З іншого боку, збільшення адміністративного тягаря негативно впливає на законні новостворені організації.

Що стосується державної фінансової підтримки, гранти на розвиток підприємств можуть бути нестабільними. З приходом нових членів уряду незрозуміло, як вони сприймуть роботу, яку можуть виконувати соціальні підприємства, і чи будуть вони вважати роботу достатньо цінною для продовження фінансування. Нестабільність фінансування може бути великим джерелом стресу для соціальних підприємців. Урядова підтримка соціальних підприємств іноді може функціонувати майже як «урядова піар-кампанія».

Ще однією проблемою для соціальних підприємств є відсутність доступних потоків фінансування. Зазвичай, новостворені соціальні підприємства стикаються з великими труднощами в отриманні фінансування порівняно зі відомими організаціями: фінансування, яке є, в основному спрямоване на підтримку відомих організацій. Інвестиції в нові соціальні підприємства є великим фінансовим ризиком для кредиторів, зокрема тих соціальних підприємств, які покладаються виключно на комерційну діяльність.

Соціальні підприємства також стикаються з ризиком нестачі навичок, якостей і досвіду,

необхідних для успішного заснування та ведення соціального підприємства. Навички/якості/досвід, яких особливо не вистачає, включають: досвід роботи з персоналом; фінансова експертиза; правова експертиза; розуміння належного управління; лідерські здібності; впевненість у створенні/керуванні бізнесом.

Своєрідним викликом для соціальних підприємств є також фізичне/психічне навантаження, зокрема з точки зору здоров'я та самопочуття соціальних підприємців, керівників соціальних підприємств, а також з точки зору концепції втоми волонтерів. Роль соціального підприємця може бути психологічно виснажливим досвідом, тому що часто соціальний підприємець засновує підприємство з метою, яка безпосередньо пов'язана з його особистим минулим або пережитим досвідом. Зазвичай, це дуже сильний, глибокий особистий зв'язок, і водночас мотивація і величезний фактор ризику.

Одним із елементів ринкової конкуренції є те, що соціальні підприємства зіткнулися з ризиком нездатності створити ринок для продуктів/послуг, які надає соціальне підприємство. Найбільша проблема, з якою стикаються соціальні підприємці – це розвиток ринку, на який націлені їхні продукти/послуги. Це означає, що при розробці та впровадженні проєктів соціальні підприємства повинні розуміти, що таке ринок, хто на нього впливає, яким чином буде відбуватись взаємодія, як привернути увагу клієнтів та як зв'язатися з ними.

Особливо в соціальному підприємстві проблема полягає в тому, що маркетинг іноді сприймається як щось негативне. Однак, варто розуміти, що споживачі купуватимуть товари у соціальних підприємств замість традиційних за умови, якщо ціна та якість продукту/послуги, що надаються, співвідносні. Натомість, соціальні підприємці не можуть зрозуміти, що суспільство не буде купувати продукт/послугу лише тому, що підприємство є соціальним. Тому, таким підприємствам необхідно керувати своєю діяльністю і використовувати історію про благодійні наміри, а не пропонувати історію про ці наміри в надії отримати підтримку [12].

Доступ до публічних тендерів є проблемою для соціальних підприємств, оскільки вони не в змозі конкурувати з іншими організаціями, враховуючи те, що вони, як правило, надто малі, щоб мати можливість проводити державні тендери. Громадські тендери повинні бути способом фактичної допомоги в наданні підтримки організаціям, які намагаються масштабуватися, але проблема полягає в тому, що на практиці насправді соціальні підприємства повинні досягти успіху в масштабуванні, перш ніж мати реальні шанси взяти участь та виграти у публічному тендері.

Ще одним із видів ризиків пов'язаний з нездатністю точно виміряти та ефективно повідомити про свій соціальний вплив на суспільство спонсорам. Соціальні підприємства можуть звітувати одні й ті самі дані кількома різними способами в різні органи. При цьому, соціальні

підприємства повинні зберігати точні дані, і якщо підприємство не буде постійно «вимірювати» свій вплив, вони не зможуть виконати вимоги до звітності своїх спонсорів. Більше того, існує тенденція до збільшення трудомісткості вимог до звітності, оскільки спонсори тепер прагнуть бачити постійне покращення соціальних підприємств з точки зору їхнього соціального впливу, а не просто підтримувати той самий рівень соціального впливу з року в рік.

Для соціальних підприємств також існують кадрові ризики. Основні ризики сфери кадрового забезпечення часто включають найм персоналу з маргіналізованих верств суспільства та брак ресурсів для конкурентоспроможної оплати праці персоналу.

Цілі соціальних підприємств часто полягають у забезпеченні можливостей тим, хто, як правило, їх не має. Маргіналізовані групи – це соціальні групи людей, спосіб життя яких не відповідає стандартам, притаманним суспільству, до якого вони належать, але не порушує його правових норм. Це може бути ризиком, якщо фокус соціального підприємства полягає лише в допомозі саме таким повернутися до роботи після прогулів, спричинених психічними захворюваннями, зловживанням наркотиками, безпритульністю тощо.

Наприклад, розглянемо гіпотетичне соціальне підприємство – кав'ярню. Метою цієї кав'ярні є допомога бездомним, частина їхньої бізнес-моделі може включати наймання бездомних людей. Ці люди можуть мати проблеми з залежністю, проблеми з психічним здоров'ям тощо. Також, вони можуть бути позбавлені звичних життєвих навичок, необхідних для успішної інтеграції в широкий ринок праці. При цьому, якщо це соціальне підприємство хоче ефективно функціонувати, необхідно конкурувати з усіма іншими, прибутковими кав'ярнями, які наймають звичайний персонал. Також, націнка на продукцію буде доволі низькою і буде йти на оплату додаткових тренерів, тому що співробітники такої кав'ярні з меншою ймовірністю будуть ідеальними кваліфікованими працівниками. Таким чином, такому новонайнятому персоналу потрібно значно більше часу на навчання, адаптацію та здобуття навичок для якісної праці.

Соціальні підприємства часто стикаються з проблемою відсутності ресурсів для забезпечення конкурентоспроможної оплати. Плинність персоналу на соціальному підприємстві може бути високою, оскільки соціальні підприємства не обов'язково мають можливість забезпечити працівникам конкурентоспроможну заробітну плату. Таким чином, соціальні підприємства можуть регулярно втрачати досвідчений персонал через неспроможність цих підприємств його утримувати, оскільки такі працівники може легко знайти більш оплачувану роботу на ширшому ринку праці, ніж особа з більш маргіналізованої верстви суспільства. Результатом цього стає те, що співробітники організації можуть виконувати обов'язки, які торкаються декількох посад одночасно. Крім того, приватний підприємець часто може

забезпечити стабільніше становище для своїх працівників порівняно із соціальним.

Відсутність юридично затвердженої форми соціального підприємства також несе за собою певні ризики. Вибір неправильної організаційно-правової форми може мати серйозні наслідки для підприємства, зокрема щодо фінансування. Якщо соціальні підприємства реєструються як певна організаційно-правова форма, яка може їм не підходити, коли вони подають заявку на фінансування, тобто благодійне фінансування, вони можуть бути не в змозі відповідати вимогам до звітності, визначеним спонсорами. Це може призвести до того, що фінансуючі органи будуть затримувати виплати або вимагатимуть повернення початкових платежів [11].

Залежність від волонтерів на підприємстві пов'язана з ризиком, оскільки це може призвести до нестабільності всередині підприємства. Замість того, щоб ставитися до роботи в рамках соціального підприємства з турботою та увагою, яких потребує організація, деякі люди можуть відчувати, ніби вони роблять послугу організації. Ситуація може додатково ускладнюватись, коли вкладниками соціального підприємства є друзі або сім'я соціального підприємця. Управління змінами може бути складнішим в обговоренні на соціальному підприємстві, враховуючи те, що більшість учасників соціального підприємства, як правило, є волонтерами. Управління змінами, як діяльність, потребує багато часу та ресурсів, і соціальні підприємства не завжди мають джерела для ефективного управління змінами. Це пов'язано з обмеженими можливостями в організації, обмеженим фінансуванням, виконанням великої частки роботи на волонтерських засадах.

Соціально-орієнтовані підприємства – це підприємства, які мають на меті створити позитивний соціальний або екологічний вплив, одночасно одержуючи дохід. Оскільки соціальне підприємство визначається як діяльність, що приносить прибуток/торговельну діяльність і часто торгує в конкуренції з комерційними/кооперативними конкурентами, можна правильно припустити, що управління ризиками в соціальному підприємстві спирається на елементи корпоративного управління ризиками. Вони працюють у динамічному та складному середовищі, де стикаються з різними ризиками та невизначеністю, пов'язаними з їх місією, ринком, зацікавленими сторонами та діяльністю. Соціальні підприємці можуть ефективно та стійко впоратися з цими проблемами шляхом запровадження ефективної системи управління ризиками. Найважливішими питаннями в теорії управління ризиками є питання про те, що таке процес управління ризиками і що можна зробити, щоб мінімізувати ризики для компанії. Ризики та стратегії управління ризиками соціальних підприємств знаходяться десь у спектрі між некомерційними та комерційними організаціями.

Тому розглянемо основні етапи для організації процесу оцінки ризиками:

1. Інформаційно-аналітичний етап, на якому необхідно зібрати, обробити, передати та

якісно проаналізувати інформацію, яка може оцінити широке коло загроз та ризиків. До цього етапу можна віднести визначення «теорію змін» соціального підприємства. Теорія змін – це чітке та логічне пояснення того, як соціальне підприємство має намір досягти запланованого впливу та результатів. У ньому описано постановку проблеми, цільову аудиторію, ціннісну пропозицію, поточний стан функціонування, результати та показники діяльності. Визначивши свою теорію змін, можна прояснити свої цілі, припущення та гіпотези та перевірити їх на реальності. Теорія змін також може бути використана, щоб донести бачення та стратегію соціального підприємства до зацікавлених сторін, а також для моніторингу та оцінки прогресу та впливу.

2. Визначення контексту ризику для постановки стратегічних і тактичних цілей компанії. Оцінка ризиків – це систематичний процес виявлення, аналізу та визначення пріоритетів потенційних ризиків, з якими може зіткнутися соціальне підприємство. Ризики можуть бути внутрішніми чи зовнішніми, позитивними чи негативними та відрізнятися за ймовірністю та серйозністю. Деякі поширені типи ризиків для соціальних підприємств: фінансові, операційні, юридичні, регулятивні, репутаційні, соціальні, екологічні та політичні. Проводячи оцінку ризиків, можна передбачити та пом'якшити можливі загрози та можливості, які можуть вплинути на соціальне підприємство. Також, цей етап включає розробку плану на випадок непередбачених обставин і стратегії управління ризиками, щоб впоратися з невизначеністю та змінами [15].

3. Якісний аналіз ринку для виявлення факторів утворення ризиків, розпізнавання можливих небезпек та їх наслідків чи впливу на підприємство.

4. Кількісний аналіз ринку дає змогу прорахувати рівень ризику і рівень впливу на діяльність організації.

Щоб найкращим чином захистити соціальне підприємство від можливої шкоди, усі частини організації повинні виконувати функції управління ризиками. Наприклад, бухгалтерія складає бюджети, відділ маркетингу прогнозує небезпеки при реалізації продукту, а відділ кадрів приймає рішення про підбір кваліфікованого персоналу. Зрештою, бізнес-рішення на всіх рівнях компанії тісно пов'язані. Для ефективного управління ризиками потрібна найточніша інформація від різних підрозділів. Тому необхідно проаналізувати технічну документацію, першоджерела, думки різних внутрішніх і зовнішніх експертів [9].

У той час як ризик можна розуміти як ситуацію прийняття рішення, де можливі як позитивні, так і негативні результати, управління ризиком можна розуміти як скоординовані зусилля для максимізації позитивних результатів і мінімізації негативних результатів, пов'язаних із ситуацією прийняття рішення. Хаббард описує управління ризиками як процес ідентифікації, оцінки та пріоритетизації ризиків з подальшим узгодженням розподілом ресурсів для мінімізації та контролю

впливу негативних результатів і максимізації можливості позитивних результатів [4].

Додаючи до твердження Грейс про те, що управління ризиками спрямоване на максимізацію позитивних результатів, як і на мінімізацію негативних результатів, Хед та ін. стверджують: організація, яка розробляє свою діяльність з управління ризиками виключно навколо мети мінімізації або уникнення ризику призведе до втрати можливостей зміцнити активи організації, запропонувати більш значущі послуги окремим особам або ширшій спільноті та залучити постійно зростаюче коло донорів, прихильників і волонтерів [14].

Якщо управління ризиками можна розуміти частково як впровадження процесів і процедур в організації для зменшення ймовірності негативних результатів, пов'язаних із конкретними ризиками, то наслідки відсутності комплексної стратегії управління ризиками можна побачити в реалізації ризикованих рішень.

Стратегії управління ризиками можуть бути невдалими в організації з різних причин, зокрема, таких як відсутність участі в процесі управління ризиками з боку ключових членів і неправильна оцінка важливості певних ризиків, а також ігнорування/неспроможність виявити ризики всередині організації. ДеЛоач докладніше розглядає невдачі в управлінні ризиками в організаціях, описуючи їх як причини неправильних рішень вищого керівництва, таких як необачне прийняття ризикованих рішень та ігнорування організаційної дисфункції [12].

Підприємства повинні інвестувати в розробку комплексних стратегій управління ризиками, оскільки комплексне управління ризиками має низку переваг, від покращення ефективності організації до рішень керівництва. З точки зору того, як підходити до управління ризиками, різні джерела посиляються на необхідності для організацій адаптувати свої стратегії управління ризиками до специфіки їх власної організації, беручи до уваги індивідуальні внутрішні/зовнішні ризики, потенційний вплив, який ці ризики мають на окрему організацію і як ці ризики змінюються з часом. Їм також потрібно враховувати свою діяльність, місію (у випадку некомерційних організацій) і доступні їм ресурси [14, 16, 17].

Щодо того, як має бути структурована стратегія управління ризиками, різні джерела наводять різні рекомендації. Серед них:

необхідність розробки формалізованої стратегії оцінки та управління ризиками з регулярною звітністю та моніторингом, а також реєстру ризиків, якщо це необхідно (залежно від кількості ризиків або складності ризиків, до яких організація вразлива);

стратегії управління ризиками повинні визначати, оцінювати та визначати пріоритетність ризиків з точки зору їхньої ймовірності та потенційного впливу на організацію;

діяльність з управління ризиками має бути комплексною та вбудованою в організацію;

необхідність запроваджувати структури управління ризиками, що базуються на належній

етичній практиці, яка визначає пріоритетність місії організації та збільшує організаційні ресурси [4].

Враховуючи зазначене, щоб зменшити вплив названих ризиків на компанію, соціальним підприємствам варто приділяти особливу увагу наступним аспектам своєї діяльності.

Робота над покращенням соціально-психологічного клімату. Стійка команда – це група людей, які можуть адаптуватися, вчитися та розвиватися, виходячи з викликів і невдач. Стійка команда має важливе значення для соціального підприємства, оскільки вона може впоратися зі стресом, невизначеністю та складністю та підтримувати високий рівень продуктивності та добробуту. Щоб побудувати стійку команду, потрібно розвивати культуру довіри, співпраці та зворотного зв'язку. Також, необхідно забезпечити свою команду достатніми ресурсами, підтримкою та навчанням. Більше того, команду потрібно заохочувати приймати різноманітність, інновації та навчання, а також відзначати досягнення та невдачі. Таким чином, з наявністю хорошого та стабільного колективу, можна значно зменшити ризики непередбачуваних витрат, пов'язаних з наймом нових працівників. Залучення зацікавлених сторін. Стейкхолдери – це особи чи групи, які мають інтерес або вплив на соціальне підприємство. Серед них можуть бути клієнти, бенефіціари, співробітники, інвестори, донори, партнери, постачальники, регулятори, конкуренти, ЗМІ та спільнота. Залучення зацікавлених сторін має вирішальне значення для соціального підприємства, оскільки це може допомогти зрозуміти їхні потреби, очікування та перспективи та узгодити їх із місією та баченням компанії. Також, можна використовувати досвід, ресурси та мережі зацікавлених сторін, щоб покращити створення цінностей та налагодити логістику. Крім того, таким чином можна зменшити ризик залишитись без підтримки та фінансування, зміцнити довіру, лояльність і захист інтересів серед зацікавлених сторін, будучи прозорими, підзвітними та чуйними [11].

Моніторинг результатів діяльності. Відгуки та дані є цінними джерелами інформації та розуміння соціального підприємства. Вони можуть допомогти виміряти продуктивність і вплив, підтвердити припущення та гіпотези, визначити сильні та слабкі сторони та відкрити нові можливості та тенденції. Відгуки та дані можна збирати з різних

джерел, таких як опитування, інтерв'ю, фокус-групи, спостереження, експерименти, аналітика та звіти. Аналізувати відгуки та дані може на за допомогою різних методів, таких як якісний, кількісний, описовий, логічний і прогнозний [7]. Крім того, відгуки можна використовувати та дані, щоб корегувати рішення та дії, а також коригувати свої дії, а саме покращувати свої продукти, послуги, процеси та системи.

Висновки та перспективи подальших досліджень. В результаті дослідження було виконано наступні завдання: визначено основні поняття, які пов'язані з управлінням ризиками в сфері соціального підприємництва; визначено особливості соціального підприємництва; виявлено потенційні ризики в сфері соціального підприємництва; визначено можливі методи управління ризиками в сфері соціального підприємництва.

Управління ризиками в сфері соціального підприємництва – це діяльність в межах соціальної організації, яка спрямована на зменшення чи компенсацію збитків для об'єкта у зв'язку з настанням несприятливих ситуацій та пошук можливих способів протидії їм і забезпечення стабільного функціонування. Соціально-орієнтоване підприємство – це вид господарської діяльності, основною метою якого, окрім прибутку, є виконання певної соціальної місії. Соціальне підприємство – це юридично зареєстрована організація, що здійснює підприємницьку діяльність із соціальною метою. Основними характеристиками соціального підприємства є: якісне працевлаштування, прозорість, інновації, залучення, реінвестування заробітку, потрібний вплив: соціальний, економічний, на навколишнє середовище. Серед основних груп ризиків, які зустрічаються в соціальному підприємстві, такі: фінансовий, виробничий, ринковий, правовий, політичний, пов'язаний з людськими ресурсами та ін. Основні етапи для організації процесу управління ризиками: інформаційно-аналітичний етап, визначення контексту ризику, якісний аналіз ринку, кількісний аналіз ринку. Для зменшення негативного впливу ризиків в контексті управління ними, можна використовувати наступні методи: робота над покращенням соціально-психологічного клімату в колективі, постійне залучення зацікавлених сторін, моніторинг результатів діяльності.

Література.

1. Вітлінський В. В. Ризикологія в економіці та підприємстві: монографія. Київ: КНЕУ, 2004. 480 с.
2. Енергетичні ресурси і потоки, ред. А. К. Шидловського. Київ: Українські енциклопедичні знання, 2003. 472 с.
3. Лук'янова В. В. Теоретичні аспекти управління підприємством в умовах невизначеності. Вісник Хмельницького національного університету (Серія «Економічні науки») № 6, 2008. 108 с.
4. Новосад О. В., Чорна Н. П., Павлова О. М., Писанко С. В. Стратегічні ризики реформування енергетичного ринку України в контексті системи енергетичної безпеки. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023. Том 8. № 3. С. 197–204. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-29>.
5. Павлов К.В., Павлова О.М., Льїн Л.В., Зайчук К.А. Регулювання соціально-економічної активності на регіональних ринках туристичних послуг: монографія. Луцьк: СПД Галяк Жанна Володимирівна, друкарня «Волинськ-літраф», 2021. 170 с. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/21743>
6. Павлова О.М., Павлов К.В., Бортнік С.М., Федашко Т.П., Крамар О.Ю. Синергія методологічних підходів до аналізу соціально-економічних систем. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023. Том 8. № 2. С. 187–132. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-2-18>.
7. Павлова О.М., Павлов К.В., Куденьчук А. Територіальні аспекти дослідження поняття соціально-економічного розвитку регіону. Економічний часопис Волинського нац. у-ту імені Лесі Українки: журнал. Луцьк. 2021. №1(25). С. 6–15.

8. **Семенова К. Д., Тарасова К. Д.** Організація системи управління ризиками на підприємстві. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2015. випуск 3(58). С. 221-227.
9. Соціальне підприємництво. *Дія Бізнес*. URL: <https://business.diia.gov.ua/initiative/socialne-pidpriemnictvo>.
10. **Стрішенець (Павлова) О.М., Павлов К.В., Коротя М.І.** Енергетична складова соціо-еколого-економічної безпеки регіону. *Концептуальні основи соціо-еколого-економічної безпеки: колективна монографія* / Л. М. Черчик, Н. В. Коленда, Н. М. Матвійчук та ін. ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. М. Черчик – Луцьк : Терен, 2018. С. 175-182.
11. **Стрішенець М.М., Павлова К.В., Павлов О.М., Сур'як А.В.** Діагностика соціально-економічних процесів в Україні у поглядах М.П. Драгоманова. *Агросвіт*. 2023. №7-8. С. 61-69. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.7-8.62>
12. **Costello L.** Risk and Risk Management in Social Enterprise. University College Cork. 2019. 97 p. URL: https://www.researchgate.net/publication/338674004_Risk_Management_in_Social_Enterprise
13. **Grace, M.** «Nonprofits and the value of risk management» in Seaman, B.A. and Young D. R., eds., *Handbook of research on nonprofit economics and management*, Cheltenham, UK; Northampton, MA: Edward Elgar, 2010. 156–168 p.
14. **Head, G. L., Herman, M. L., Fogarty, T. E. and Jackson, P. M.** Managing Risk in Nonprofit Organizations: A Comprehensive Guide, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2004.
15. How do you manage risk and uncertainty in a dynamic and complex social enterprise environment? *LinkedIn*. URL: <https://www.linkedin.com/advice/0/how-do-you-manage-risk-uncertainty-dynamic-complex>
16. **Hubbard, D. W.** The Failure of Risk Management: Why It's Broken and How to Fix It, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2009.
17. **Hynes B.** Creating an enabling, supportive environment for the social enterprise, Limerick: Kemmy Business School, University of Limerick, 2016.
18. What is a social enterprise? Profitability and responsibility. *Repsol Global*. URL: <https://www.repsol.com/en/energy-and-the-future/people/social-enterprise/index.cshtml>.

References.

1. **Vitlinskyi, V. V.** (2004). *Ryzikolohiia v ekonomitsi ta pidpriemnytstvi: monohrafiia* [Riskology in Economics and Entrepreneurship: Monograph]. Kyiv: KNEU.
2. *Enerhetychni resursy i potoky*, ed. A. K. Shydlovskiy. (2003). *Enerhetychni resursy i potoky* [Energy Resources and Flows]. Kyiv: Ukrainski entsyklopedychni znannia.
3. **Luk'ianova, V. V.** (2008). «Theoretical Aspects of Enterprise Management under Uncertainty». *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu (Serii "Ekonomichni nauky")*, no. 6, 108 p.
4. **Novosad, O. V., Chorna, N. P., Pavlova, O. M., & Pysanko, S. V.** (2023). «Strategic Risks of Reforming the Energy Market of Ukraine in the Context of the Energy Security System». *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, vol. 8, no. 3, 197–204. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-29>
5. **Pavlov, K. V., Pavlova, O. M., Iljin, L. V., & Zaichuk, K. A.** (2021). *Rehulivannia sotsialno-ekonomichnoi aktyvnosti na rehionalnykh rynkakh turystychnykh posluh: monohrafiia*. [Regulation of Socio-Economic Activity in Regional Tourist Services Markets: Monograph]. Lutsk: SPD Hadiak Zhanna Volodymyrivna, drukarnia «Volynpolihraf». Available at: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/21743>
6. **Pavlova, O. M., Pavlov, K. V., Bortniuk, S. M., Fedashko, T. P., & Kramar, O. Yu.** (2023). «Synergy of Methodological Approaches to the Analysis of Socio-Economic Systems». *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, vol. 8, no. 2, pp. 187-132. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-2-18>
7. **Pavlova, O. M., Pavlov, K. V., & Kudenchuk, A.** (2021). «Territorial Aspects of Researching the Concept of Socio-Economic Development of the Region». *Ekonomichnyi chasopys Volynskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky*, no. 1(25), pp. 6-15.
8. **Semenova, K. D., & Tarasova, K. D.** (2015). «Organization of the Risk Management System at the Enterprise». *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzen*, issue 3(58), pp. 221-227.
9. Diia Business. (n.d.). *Sotsialne pidpriemnytstvo* [Social Entrepreneurship]. URL: <https://business.diia.gov.ua/initiative/socialne-pidpriemnictvo>
10. **Strishenets (Pavlova), O. M., Pavlov, K. V., & Korotya, M. I.** (2018). *Enerhetychna skladova sotsioekolohoeconomichnoi bezpeky rehionu* [Energy Component of Socio-Ecological-Economic Security of the Region]. In L. M. Cherchuk (Ed.), *Kontseptualni osnovy sotsioekolohoeconomichnoi bezpeky: kolektyvna monohrafiia* [Conceptual Foundations of Socio-Ecological-Economic Security: Collective Monograph] (pp. 175-182). Lutsk: Teren.
11. **Strishenets, M. M., Pavlova, K. V., Pavlov, O. M., & Suriak, A. V.** (2023). «Diagnosis of Socio-Economic Processes in Ukraine in the Views of M. P. Drahomanov». *Ahrosvit*, no. 7-8, pp. 61-69. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.7-8.62>
12. **Costello, L.** (2019). *Risk and Risk Management in Social Enterprise*. University College Cork. Available at: https://www.researchgate.net/publication/338674004_Risk_Management_in_Social_Enterprise
13. **Grace, M.** (2010). *Nonprofits and the value of risk management*. In B. A. Seaman & D. R. Young (Eds.), *Handbook of Research on Nonprofit Economics and Management* (pp. 156–168). Cheltenham, UK; Northampton, MA: Edward Elgar.
14. **Head, G. L., Herman, M. L., Fogarty, T. E., & Jackson, P. M.** (2004). *Managing Risk in Nonprofit Organizations: A Comprehensive Guide*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
15. *LinkedIn*. (n.d.). How do you manage risk and uncertainty in a dynamic and complex social enterprise environment? Available at: <https://www.linkedin.com/advice/0/how-do-you-manage-risk-uncertainty-dynamic-complex>
16. **Hubbard, D. W.** (2009). *The Failure of Risk Management: Why It's Broken and How to Fix It*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
17. **Hynes, B.** (2016). *Creating an enabling, supportive environment for the social enterprise*. Limerick: Kemmy Business School, University of Limerick.
18. *Repsol Global*. (n.d.). What is a social enterprise? Profitability and responsibility. Available at: <https://www.repsol.com/en/energy-and-the-future/people/social-enterprise/index.cshtml>

Abstract.

Pavlov K., Pavlova O., Kramar O., Poltorak O. Management and assessment of risk efficiency in the field of socially oriented entrepreneurship.

Social enterprises that address social problems rapidly develop as an alternative to traditional economic models. When existing economic systems or market mechanisms fail to ensure the well-being of society, social enterprises can offer new solutions to overcome

growing social challenges. The sphere of social entrepreneurship in Ukraine is attracting more and more attention from citizens every year and requires research and approaches. Social entrepreneurship allows for the combination of previously considered incompatible goals, namely, a direct impact on solving critical social problems and making a profit. Every organization runs the risk that something unforeseen may happen, that something may disrupt the production process, cause significant losses, or even destroy the business. Social enterprises also face these challenges, but unlike traditional businesses, social entrepreneurship carries greater responsibility for the results of its professional activities. Some challenges are more specific, while others are general and intermediary. Risk management involves identifying, analysing, assessing, and reducing losses and monitoring risk control and financial resources to reduce possible negative consequences and damage. Therefore, for practical activities in social entrepreneurship, it is necessary to explore the potential associated risks and possible ways to manage them. The study performed the following tasks: define the basic concepts related to risk management in the field of social entrepreneurship; identify the features of social entrepreneurship; identify potential risks in the field of social entrepreneurship; identify possible methods of risk management in the field of social entrepreneurship. Risk management in social entrepreneurship is an activity within a social organization that aims to reduce the impact of dangerous events on its functioning and achievement of social goals.

Keywords: assessment, management, social risk, risk efficiency assessment, social entrepreneurship, social protection.

Стаття надійшла до редакції 05.11.2024 р.

Бібліографічний опис статті:

Павлов К. В., Павлова О. М., Крамар О. Ю., Полторак О. В. Управління та оцінка ефективності ризиків в сфері соціально-орієнтованого підприємництва. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2024. № 6. С. 19-27.

Pavlov K., Pavlova O., Kramar O., Poltorak O. Management and assessment of risk efficiency in the field of socially oriented entrepreneurship. Actual problems of innovative economy and law. 2024. No. 6, pp. 19-27.

УДК: 338.48:658.8; JEL classification: L83; M31; O13
DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-6-5>

ФІЛПОВА Вікторія Ліліанівна, аспірант кафедри менеджменту і логістики,
Одеський національний технологічний університет, <https://orcid.org/0009-0007-4689-3106>

ТУРИСТИЧНИЙ ПРОДУКТ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

Філіпова В.Л. Туристичний продукт як основа формування конкурентоспроможності туристичного бізнесу.

Статтю присвячено вивченню засад забезпечення конкурентоспроможності туристичного бізнесу, зокрема через формування ефективного туристичного продукту. Мета статті – аналіз, систематизація та узагальнення теоретико-методичних засад забезпечення конкурентоспроможності туристичного бізнесу та обґрунтування структури туристичного продукту, яка б відповідала сучасним викликам і потребам ринку. У статті представлено комплексне дослідження туристичного продукту як ключового елементу конкурентоспроможності туристичного бізнесу. Дослідження джерел літератури дозволило провести аналіз концепцій і визначень туристичного продукту, наведено офіційні трактування цього поняття згідно з міжнародними і національними нормативними актами. Визначено, що туристичний продукт – це суспільно-корисний результат діяльності туристичного бізнесу у сфері туризму, який постачається у матеріальній та нематеріальній формі, задовольняє соціальні, естетичні, культурні, духовні та фізіологічні потреби споживачів-туристів, і спільно виробляється суб'єктами туристичного бізнесу та споріднених секторів – транспорту, торгівлі, культури, комунікації, на основі використання туристичних, природних, географічних інфраструктурних, людських, економічних та інших чинників і ресурсів дестинації. У дослідженні обґрунтовано значення туристичного продукту для реалізації туристичного потенціалу дестинації та економічного потенціалу суб'єктів туристичного ринку. Виявлено основні характеристики туристичного продукту, такі як його комплексність, варіативність та незавершеність до моменту закінчення терміну його споживання. Наведено класифікацію видів туристичних продуктів, серед яких інтегрований, одиничний, основний, частковий та комплексний. Дослідження дозволило виявити взаємозв'язок між складовими туристичного продукту, такими як туристичні ресурси, транспортування, розміщення та сервісні послуги, та їх впливом на конкурентоспроможність туристичного бізнесу. Зазначено, що туристичний продукт є не лише сукупністю матеріальних і нематеріальних послуг, а й комплексом емоційних і психологічних складових, які створюють унікальний досвід для туристів. Обґрунтовано важливість гнучкості пропозиції та асортименту туристичних продуктів для задоволення різноманітних потреб туристів.

Ключові слова: туристичний продукт, конкурентоспроможність туристичного бізнесу, туристичні послуги, туристичний ринок, споживчі потреби.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сучасний туристичний бізнес функціонує в умовах жорсткої конкуренції, глобалізації ринків, швидкого розвитку цифрових технологій та змін споживчих переваг. Туристичний продукт, який є основою діяльності підприємств галузі, потребує постійного оновлення, адаптації до нових вимог ринку та інноваційного підходу до формування. Складність створення конкурентоспроможного туристичного продукту полягає в необхідності врахування багатьох факторів: зручності, доступності, унікальності, відповідності сучасним трендам, а також соціально-економічним та екологічним аспектам. В умовах посилення конкуренції туристичний продукт стає ключовим елементом, який впливає на успіх чи невдачу підприємства на ринку. Якість туристичного продукту визначає рівень

задоволення споживачів, їх лояльність і готовність до повторного використання послуг. Невідповідність продукту очікуванням споживачів може призвести до втрати конкурентних переваг, зменшення ринкової частки та в кінцевому підсумку до фінансових втрат. Основною проблемою багатьох туристичних підприємств є відсутність чіткої стратегії розробки та просування конкурентоспроможних туристичних продуктів. Підприємства часто зіштовхуються з труднощами у врахуванні специфіки цільової аудиторії, унікальності місцевих ресурсів та конкурентного середовища. Невідповідність туристичного продукту сучасним вимогам і потребам споживачів знижує його привабливість і призводить до втрати ринкових позицій. У цьому контексті виникає потреба в розробці нових підходів до формування туристичного