

УДК 004.413.4

## РИСК-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД И ЕГО ПРИМЕНЕНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ГОСТИНИЧНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСА

*Дементьев М. Ю., Аблитаров Э. Р., Колодяжная О. В.*

*Крымский федеральный университет имени В. И. Вернадского, Симферополь, Российская Федерация*

*E-mail: ablitaroff@mail.ru*

В статье исследованы аспекты риск-ориентированного подхода и его применения на примере предприятия гостинично-ресторанного комплекса Республики Крым ООО «Mriya Resort & Spa 5\*». Проанализированы основные факторы риска, имеющие отношение к деятельности гостинично-ресторанного комплекса, дана их классификация. Особое внимание уделено оценке каждого типа риска с учетом его вероятности и влияния на функционирование предприятия. В исследовании использован систематизированный подход к управлению рисками на предприятии, подчеркивая, что степень существенности риска должна быть соизмерима с затратами на его устранение. При этом акцентируется внимание на нецелесообразности применения однородных способов управления рисками.

**Ключевые слова:** риск-ориентированный подход, гостинично-ресторанный комплекс, «Mriya Resort & Spa 5\*», управление рисками, идентификация рисков.

### ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях управление рисками играет ключевую роль в обеспечении непрерывности бизнес-процессов и сохранения конкурентоспособности предприятий на рынке. Вместе с тем, с учетом повышения сложности и масштабов бизнес-процессов возникает острая необходимость в переосмыслении традиционных подходов и моделей управления рисками и разработке новых, более эффективных, способных учитывать сложность и многогранность производственных процессов на современном этапе экономических отношений. Наряду с переосмыслением традиционных подходов и моделей управления рисками обнаруживается тенденция к фрагментации знаний в соответствующей области: данные по управлению рисками предприятия, риск-менеджменту, комплаенсу, аудиту и т. д., постепенно переходят от состояния изоляции друг от друга в целостный инструментарий управления рисками [1]. Такая ситуация подчеркивает необходимость интеграции рискованных знаний в единую систему, направленную на повышение эффективности управления предприятиями.

Риск-ориентированный подход, в свою очередь, предлагает основу для такой интеграции. Данный подход базируется на сценарном планировании управления, направленном на обеспечение устойчивого развития хозяйствующих субъектов. В стандарте ГОСТ Р ИСО 9001–2015 «Системы менеджмента качества. Требования» риск-ориентированному подходу уделяется особое внимание [2, с. 5]. Применение данного подхода на практике позволяет организациям идентифицировать источники риска, а также разработать эффективные методы и инструменты управления рисками для устранения или минимизации производственных потерь.

## ***РИСК-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД И ЕГО ПРИМЕНЕНИЕ НА...***

Несмотря на существенные преимущества, риск-ориентированный подход на современном этапе экономических отношений не получил широкого распространения на предприятиях, в основном из-за сложности интеграции и систематизации разрозненных данных. Однако основная суть данного подхода едина и заключается в создании унифицированной системы управления рисками, которая способна обеспечить стабильность и устойчивость развития организации [3].

Туристическая отрасль характеризуется высокой степенью восприимчивости к многообразию рисков факторов, среди которых геополитические и геоэкономические процессы, растущая рыночная конкуренция, изменение потребительских предпочтений. В совокупности данные факторы определяют важность и неотложность качественной реализации риск-ориентированного подхода в управлении предприятиями туристического сектора, что ведет к повышению их устойчивости перед неизбежностью внешних вызовов. Обозначенные аспекты составляют актуальность изучения выбранной темы, основанной на понимании механизмов риск-ориентированного управления в контексте динамичной и многофакторной туристической индустрии. Данное исследование вносит значимый вклад в понимание, как применение риск-ориентированного подхода может способствовать улучшению управления предприятием, а также как он может помочь в выявлении и минимизации потенциальных рисков, связанных с операционной деятельностью и стратегическим планированием в сфере туризма. Важность темы обусловлена необходимостью разработки устойчивых и эффективных бизнес-моделей, способных противостоять внешним вызовам туристического рынка.

В научной литературе риск-ориентированный подход выступает как важный элемент управления, ориентированный на оптимизацию ресурсов и повышение эффективности деятельности предприятий различных отраслей. Основное внимание в статье уделено анализу рисков в сфере гостинично-ресторанного комплекса, в частности, на примере ООО «Mriya Resort & Spa 5\*» в Республике Крым. Основной акцент сделан на систематизированном управлении рисками с учетом соотношения затрат и степени их существенности [7, 8]. Однако, несмотря на подробное рассмотрение данного предприятия, в статье не освещены проблемы управления рисками в отрасли [1] и не приведены сравнительные анализы с другими предприятиями. Для более полного понимания риск-ориентированного подхода и его применения на практике необходимо рассмотреть более широкий спектр исследований и подходов к управлению рисками в данной сфере.

Целью исследования является комплексный анализ и апробация применения риск-ориентированного подхода на предприятии гостинично-ресторанного комплекса.

### **ОСНОВНОЙ МАТЕРИАЛ**

В современной бизнес-практике под риском принято понимать вероятность потери части ресурсов, недополучение ожидаемых доходов или возникновение непредвиденных расходов в ходе осуществления предпринимательской деятельности [4, с. 467]. Взаимодействие различных факторов, таких как макроэкономическая

нестабильность, технологические изменения, социокультурные и политические воздействия, могут существенно усилить степень влияния рисков. Рассматривая динамику бизнес–процессов, необходимо учитывать комплексность и многомерность воздействующих факторов, которые формируют спектр потенциальных угроз. Эти угрозы могут иметь как внешний, так и внутренний характер, проявляясь в различных аспектах деятельности организации. Для оценки и минимизации рисков важно использовать современные аналитические инструменты и методологии, позволяющие систематизировать информацию, а также выявлять скрытые зависимости и прогнозировать потенциальные последствия.

Сложность формирования эффективной системы управления рисками заключается в их двойственной природе: риск может представлять угрозу бизнесу, однако он также служит катализатором инноваций и раскрытия новых возможностей. При принятии и управлении рисками важно учитывать, что минимизированный или принятый риск может породить новые ассоциированные с ним угрозы. Хотя функция управления рисками традиционно находится в компетенции менеджмента, она отражает более широкий контекст социально-экономических отношений, подчеркивая экономическую сущность рисков. Следовательно, риск-ориентированный подход в управлении предприятием представляет собой комплексное и системное видение проблемы управления рисками, учитывающее как внутреннюю динамику организации, так и внешнее социально-экономическое воздействие.

Согласно [5, с. 25], термин «риск-ориентированный подход» определяется как «качественная и/или количественная оценка рисков, исходящих из среды организации, а также принятие решений о предотвращении или уменьшении негативных последствий, максимальном использовании возникающих возможностей в бизнес–процессах и целях организации в целом». Данный подход обогащает и дополняет идеи, представленные в работах многих ученых, и подразумевает необходимость качественного и количественного анализа потенциальных рисков при планировании и управлении бизнес–процессами.

Следовательно, риск-ориентированный подход – это процесс идентификации, оценки и приоритизации рисков, связанных с деятельностью предприятий, с целью достижения стратегических задач. Такой подход особенно актуален в управленческой среде, где оценка и управление рисками имеют первостепенное значение. Данный подход основан на следующих принципах (рисунок 1).

Из рисунка 1 следует, что, основываясь на принципах прозрачности, систематичности, целостности и пропорциональности, управление рисками обретает доступность, целенаправленность и гибкость бизнес–процессов. Функционируя в комплексе, данные принципы обеспечивают открытый и полноценный анализ рисков, систематическую идентификацию и мониторинг угроз, целостное включение управления рисками в производственные процессы и стратегии предприятия, всесторонний подход к видам рисков и уровням управления ими, а также соотношение рисков и ресурсов управления. Так, риск-ориентированный подход обеспечивает эффективность управления рисками, учитывая специфику и сложность современной бизнес–среды.



Рисунок 1. Принципы риск-ориентированного подхода  
Источник: составлено авторами на основе [6, с. 89; 7, с. 23]

Концепция риск-ориентированного подхода строится на двух главных правилах [6, с. 90]:

- чем выше степень риска, тем более интенсивные меры по управлению риском требуется использовать;
- чем выше степень риска, тем больше ресурсов потребуется использовать для управления им.

Другими словами, степень существенности риска соизмерима с требуемыми затратами на управление им и нецелесообразности применения одинаковых способов для всех операций и сделок при управлении рисками. Например, в сфере борьбы с легитимизацией незаконно полученных доходов эффективное управление рисками предполагает дифференцированный подход к различным видам операций.

Рассмотрим применение риск-ориентированного подхода в контексте корпоративного управления. Проведение контрольных функций на предприятиях включает проведение проверок и наблюдений по отношению к различным объектам контроля с целью обнаружения нарушений нормативов и правил. Это сопряжено со значительными затратами ресурсов, и учитывая их ограниченность, невозможно проводить сплошной контроль всех операций [7]. Вследствие этого в управленческую практику предприятий все активнее внедряется риск-

ориентированный подход, который предполагает анализ не всей совокупности операций и сделок, а лишь отобранных, с наибольшей степенью риска. В общем виде процесс применения риск-ориентированного подхода предполагает четыре последовательных этапа (рисунок 2).



Рисунок 2. Этапы применения риск-ориентированного подхода  
Источник: [8, с. 293]

На первом этапе происходит определение потенциальных рисков, которые могут повлиять на деятельность предприятия. Процесс идентификации учитывает цели и задачи организации, виды рисков и области их возможного применения. В соответствии с ГОСТ Р 58771, к методам идентификации относятся: мозговой штурм, анкетирование и интервьюирование, метод Дельфи, контрольные листы, анализ сценариев и др. [9].

После идентификации риски оцениваются с точки зрения их вероятности возникновения и потенциального влияния на достижение целей организации. Это помогает в определении приоритетов рисков и распределении ресурсов соответствующим образом. В ходе оценки риска определяются приоритеты управления ими и распределения ресурсов для их минимизации. Оценка включает сравнение результатов анализа риска с установленными критериями, что позволяет определить необходимость дополнительных мероприятий.

По итогу оценки рисков рассматриваются варианты воздействия на риск, проведения дальнейшего анализа, поддержания существующих методов управления риском или пересмотра целей и задач менеджмента риска. Разрабатываются соответствующие стратегии управления идентифицированными рисками. В зависимости от характера и потенциального воздействия риска, стратегии могут включать избегание риска, снижение риска, разделение риска или принятие риска [10, с. 659].

## ***РИСК-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД И ЕГО ПРИМЕНЕНИЕ НА...***

Непрерывным процессом, в рамках которого регулярно проводится обзрение и обновление профиля риска организации, является всесторонний мониторинг и контроль рисков. Такой подход обеспечивает эффективность выбранных стратегий управления рисками и позволяет производить корректировки по мере необходимости. Мониторинг позволяет выявить новые риски, следить за устранением уже выявленных рисков и контролировать выполнение мероприятий по управлению рисками.

Стоит отметить, что повышение эффективности мониторинга рисков играет важную роль в снижении их потенциального воздействия и предполагает не только расширение границ системы управления рисками, но и совершенствование ее функциональной модели. Мониторинг рисков должен выявлять основные тенденции и закономерности бизнес-процессов, одновременно формируя основу моделирования и прогнозирования состояния объектов и хозяйственных ситуаций [10, с. 671].

Полученные результаты применения риск-ориентированного подхода должны документироваться и отражаться в отчетности с помощью соответствующих механизмов. Регистрация и отчетность осуществляются с целью информирования о деятельности по управлению рисками и ее результатах по всей организации, предоставления информации для принятия решений, совершенствованию деятельности по менеджменту риска, содействия в работе с заинтересованными сторонами, включая лиц, ответственных за выполнение действий и подотчетность в процессе управления рисками.

Из приведенной характеристики этапов риск-ориентированного подхода в управлении предприятием следует, что он предполагает систематическую работу по идентификации, оценке, воздействию и мониторингу рисков, что в целом способствует достижению стратегических целей и задач организации.

Прежде чем перейти к практическому применению риск-ориентированного подхода на выбранном предприятии, необходимо оценить роль и значение применения РОП в гостинично-ресторанном комплексе.

В связи с множеством неопределенностей, которые свойственны туристической отрасли и которые обусловлены различными внутренними и внешними факторами, такими как изменение предпочтений клиентов, колебания трендов рынка, изменение законодательства и конкуренция, а также операционные риски, риск-ориентированный подход представляет собой существенный элемент управления рисками в данной сфере.

Во-первых, риск-ориентированный подход позволяет своевременно идентифицировать и оценивать потенциальные риски, вместо оперативного реагирования после их наступления. К подобным рискам относятся: продовольственные риски (некачественные продукты, недостаток поставок), репутационные риски (негативные отзывы клиентов, проблемы с качеством услуг), финансовые риски (изменения валютных курсов, возрастание операционных затрат),

операционные риски (проблемы с оборудованием, отказ систем безопасности) и т. д. Определяя данные риски заблаговременно, предприятия имеют возможность разрабатывать стратегии для их предотвращения, смягчения потенциальных последствий и (или) использования возникающих возможностей. Например, во время оценки риска недостатка поставок продукции, предприятия могут обнаружить новых поставщиков или альтернативные источники, которые не только устранят угрозу, но и приведут к снижению затрат и (или) улучшению качества продукции.

Во-вторых, данный подход способствует более эффективному распределению ресурсов: определяя приоритеты рисков на основе их потенциального влияния и вероятности, предприятия имеют возможность сосредоточить ресурсы и усилия на наиболее важных и проблемных областях. Как результат, повышается производительность, снижаются затраты и улучшается качество услуг, что является ключевым фактором для привлечения и удержания клиентов в сегменте гостинично-ресторанного бизнеса.

В-третьих, риск-ориентированный подход на предприятиях учитывает широкий спектр рисков (экономические, социальные, технологические и др.), за счет чего достигается более глубокий и всесторонний анализ текущей ситуации и потенциальных угроз. Это позволяет руководству компании принимать обоснованные и эффективные управленческие решения, учитывая как текущие условия, так и возможные изменения в будущем [11, с. 117].

Существенным преимуществом риск-ориентированного подхода является способность антиципировать возможные угрозы и проблемы, что позволяет предприятиям принимать меры заранее, минимизируя потенциальный ущерб или используя возникающие ситуации с выгодой. Так, риск-ориентированное управление обеспечивает не только стабильность, но и устойчивость в долгосрочной перспективе.

Таким образом, риск-ориентированный подход является ключевым инструментом управления рисками предприятиями гостинично-ресторанного комплекса. Он способствует рациональному использованию ресурсов, повышению операционной и долгосрочной устойчивости предприятий. Наличие возможности предвидеть и управлять возможными угрозами и проблемами предопределяет ценность подхода при управлении рисками.

Перейдем к практическому применению риск ориентированного подхода на примере предприятия гостинично-ресторанного комплекса Республики Крым ООО «Mriya Resort & Spa 5\*».

#### 1. Идентификация рисков.

На данном этапе происходит обнаружение и классификация рисков, с которыми может столкнуться выбранное предприятие. Сюда входят такие риски, как риски безопасности, риски, связанные с клиентами, операционные риски, финансовые риски и др. Для характеристики, наглядности и удобства ведения учета этих рисков отобразим их в таблице 1.

**РИСК-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД И ЕГО ПРИМЕНЕНИЕ НА...**

Таблица 1

Идентификация рисков предприятия ООО «Mriya Resort & Spa 5\*»

№	Тип риска	Описание риска	Причина возникновения	Возможные последствия
1	Операционный	Поломка кухонного оборудования; отказ системы климат-контроля	Износ и техническое старение оборудования	Отрицательное влияние на обслуживание клиентов, повышенные расходы на ремонт
2	Рыночный	Снижение спроса на услуги в результате появления новых конкурентов	Усиление конкуренции, изменение предпочтений клиентов	Убытки, снижение доходов
3	Финансовый	Валютный риск в связи с зависимостью от импортных поставщиков	Колебания валютных курсов	Потеря прибыли, увеличение затрат
4	Правовой	Несоответствие санитарно-эпидемиологическим стандартам и нормам	Изменение законодательства, невыполнение требований	Штрафы, приостановление работы
5	Безопасность	Возможность пищевых отравлений; инциденты в бассейне	Недостатки в контроле качества продуктов, безопасности	Штрафы, убытки, потеря репутации
6	Репутационный	Отрицательные отзывы о качестве питания или сервисе	Недостаточное качество услуг	Снижение спроса, убытки
7	Стратегический	Неправильное ценообразование, неверная стратегия развития	Ошибки в принятии управленческих решений	Убытки, потеря конкурентоспособности
8	Климатический	Погодные условия, негативно влияющие на работы открытых зон ресторана	Природные факторы	Убытки, повреждение имущества, снижение спроса
9	Технологический	Необходимость обновления программного обеспечения для бронирования отелей и гостиниц	Устаревание технологий	Увеличение затрат, потеря клиентов
10	Личностный (HR)	Вероятность ухода значимых сотрудников	Недостаточные условия труда, низкая зарплата	Снижение качества обслуживания, увеличение затрат на подбор персонала



Особенностью проведенной идентификации является широта спектра рисков и их тесная взаимосвязь, что выдвигает специфические требования к управлению ими.

2. Оценка рисков.

После идентификации рисков ООО «Mriya Resort & Spa 5\*», их нужно оценить по критериям влияния и вероятности. Для оценки использована матрица рисков, где вероятность оценивается по пятибалльной шкале (от очень низкой до очень высокой), а влияние – по шкале от незначительного до критического соответственно (таблица 2). На основе оценок можно определить, каким аспектам следует уделить наибольшее внимание при разработке стратегий управления рисками.

Таблица 2

Матрица идентифицированных рисков предприятия «Mriya Resort & Spa 5\*»

№	Тип риска	Вероятность (1-5)	Влияние (1-5)
1	Операционный	4	3
2	Рыночный	3	4
3	Финансовый	3	3
4	Правовой	2	4
5	Безопасность	4	4
6	Репутационный	3	4
7	Стратегический	2	4
8	Климатический	3	3
9	Технологический	3	3
10	Личностный	3	3

Базируясь на оценке, риски следует ранжировать по степени значимости (приоритета). Такое распределение позволит сфокусироваться на наиболее весомых и влияющих на общую деятельность комплекса рисках, оптимизируя использование ресурсов для их управления. Данные представлены в таблице 3.

Таблица 3

Ранжирование идентифицированных рисков предприятия «Mriya Resort & Spa 5\*» по критерию значимости

№	Тип риска	Рейтинг (вероятность * влияние)	Причины приоритета и факторы влияния
1	Безопасность	16	Высокое влияние на здоровье и безопасность посетителей и персонала, юридическая ответственность
2	Рыночный	12	Высокое влияние на финансовую стабильность предприятия, обусловлено изменением ситуации на рынке
3	Репутационный	12	Высокое влияние на образ бренда и его привлекательность для клиентов
4	Правовой	8	Потенциальные юридические проблемы, связанные с нарушением законодательства

## **РИСК-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД И ЕГО ПРИМЕНЕНИЕ НА...**

№	Тип риска	Рейтинг (вероятность * влияние)	Причины приоритета и факторы влияния
5	Операционный	12	Влияет на эффективность и бесперебойность основной деятельности комплекса
6	Стратегический	8	Влияет на долгосрочные планы предприятия, его способность к масштабированию и развитию
7	Финансовый	9	Влияет на финансовую стабильность организации, может вызвать потерю доходов или увеличение затрат
8	Климатический	9	Влияет на сезонную деятельность, связан с изменением климатических условий
9	Технологический	9	Влияет на операционные процессы, обусловлено необходимостью обновления техники и технологий
10	Личностный	9	Влияет на удовлетворенность и эффективность персонала, связан с кадровыми вопросами и мотивацией сотрудников.

### 3. Воздействие на риск.

Для каждого из идентифицированных рисков необходимо разработать индивидуальную стратегию реагирования, которая может включать избегание риска, снижение риска, передачу риска или принятие риска. Данные представлены в таблице 4.

Таблица 4

Методы воздействия на выявленные риски предприятия «Mriya Resort & Spa 5\*»\*

№	Тип риска	Стратегии реагирования
1	Безопасность	<ul style="list-style-type: none"> <li>• усиление мер безопасности;</li> <li>• регулярное обучение персонала;</li> <li>• улучшение системы быстрого реагирования;</li> <li>• страхование от несчастных случаев;</li> <li>• реализация современных систем безопасности.</li> </ul>
2	Рыночный	<ul style="list-style-type: none"> <li>• диверсификация предложения;</li> <li>• гибкая ценовая политика;</li> <li>• усиление анализа конкурентов;</li> <li>• повышение эффективности исследования рынка;</li> <li>• усиление маркетинговых усилий.</li> </ul>
3	Репутационный	<ul style="list-style-type: none"> <li>• прозрачная коммуникация;</li> <li>• активная работа с обратной связью;</li> <li>• повышение эффективности системы управления качеством;</li> <li>• увеличение ответственности в решении проблем;</li> <li>• разработка программ по управлению репутацией.</li> </ul>

№	Тип риска	Стратегии реагирования
4	Правовой	<ul style="list-style-type: none"> <li>• наем квалифицированных юристов;</li> <li>• регулярное обновление знаний о законодательстве;</li> <li>• сотрудничество с правовыми органами;</li> <li>• всестороннее проведение правового аудита;</li> <li>• страхование от юридических рисков.</li> </ul>
5	Операционный	<ul style="list-style-type: none"> <li>• оптимизация внутренних процессов;</li> <li>• регулярный контроль и анализ операционных процессов;</li> <li>• внедрение технологий для повышения эффективности;</li> <li>• повышения качества обучения персонала;</li> <li>• разработка планов бизнес-процессов.</li> </ul>
6	Стратегический	<ul style="list-style-type: none"> <li>• формирование гибкой стратегии развития;</li> <li>• постоянный мониторинг внешней среды;</li> <li>• регулярный пересмотр стратегии;</li> <li>• использование стратегического планирования;</li> <li>• проведение SWOT-анализа внутренней и внешней среды.</li> </ul>
7	Финансовый	<ul style="list-style-type: none"> <li>• финансовый аудит;</li> <li>• повышение эффективности управления активами;</li> <li>• страхование;</li> <li>• пересмотр финансового плана;</li> <li>• аккумулирование финансового резерва.</li> </ul>
8	Климатический	<ul style="list-style-type: none"> <li>• планирование действий в случае стихийных бедствий;</li> <li>• страхование;</li> <li>• использование новейших технологий для прогноза погоды;</li> <li>• разработка плана по устойчивому развитию;</li> <li>• внедрение экологических стандартов.</li> </ul>
9	Технологический	<ul style="list-style-type: none"> <li>• инвестирование в новые технологии;</li> <li>• повышение обучения персонала;</li> <li>• улучшение системы быстрого реагирования на технологические сбои;</li> <li>• регулярное обновление оборудования;</li> <li>• страхование от технологических рисков.</li> </ul>
10	Личностный	<ul style="list-style-type: none"> <li>• развитие корпоративной культуры;</li> <li>• обучение и развитие сотрудников;</li> <li>• система мотивации и оценки эффективности работы персонала;</li> <li>• работа над привлечением и удержанием персонала;</li> <li>• реализация HR-технологий.</li> </ul>

\* представленные стратегии реагирования могут быть адаптированы и применены в различных предприятиях сегмента гостинично-ресторанного комплекса в зависимости от условий внутренней и внешней среды.

После проведения мероприятий по управлению рисками следует проводить периодический мониторинг с целью определения результативности принятых мер и понимания, снизился ли уровень риска до «безопасного», допустимого или, в лучшем

## **РИСК-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД И ЕГО ПРИМЕНЕНИЕ НА...**

случае, до приемлемого уровня. И затем анализировать, каким образом проведенные мероприятия отразились на качестве предоставляемых услуг.

### **ВЫВОДЫ**

По завершении процесса идентификации, оценки и разработки стратегий воздействия на риски гостинично-ресторанного комплекса «Mriya Resort & SPA 5\*» можно сделать следующие выводы:

1. Идентификация рисков позволила выявить наиболее вероятные и потенциально угрожающие деятельности комплекса факторы, а именно: репутационные, операционные, финансовые, рыночные, технологические, безопасность, климатические, личностные и правовые риски.

2. Ранжирование рисков по их вероятности и влиянию подчеркивает значимость каждого из них. Безопасность клиентов и персонала, управление репутацией и операционные риски являются приоритетными, требуя особого внимания и ресурсов для управления.

3. Разработанные стратегии реагирования на риски представляют собой управленческие решения, направленные на избегание, снижение, передачу или принятие риска. Это позволит комплексу ООО «Mriya Resort & SPA 5\*» проактивно управлять рисками, минимизируя их возможные негативные последствия и положительно использовать возникающие возможности.

Таким образом, проведенное исследование риск-ориентированного управления демонстрирует его ценность для предприятия. Применение данного подхода позволит обеспечить стабильное функционирование и достижение стратегических целей, повышая уровень управления рисками и резистентность комплекса к внешним и внутренним угрозам.

Дальнейшие исследования могут быть направлены на детальное изучение применимости риск-ориентированного подхода в управлении гостинично-ресторанным комплексом с учетом его специфики и рыночной конъюнктуры, в частности, на разработку комплексной методологии оценки и минимизации рисков, связанных с эксплуатацией активов, качеством обслуживания, сезонными колебаниями спроса и другими особенностями индустрии гостеприимства.

### **Список литературы**

1. Злобина Н. В., Пешкова Г. Ю. Современные тенденции управления рисками: взаимосвязь между риском, стратегией и стоимостью компании // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2018. № 8 (34). С. 123–133. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=36929052>

2. Жемчугова О. В., Левшин Л. М. Риск-ориентированный подход в системе менеджмента качества: учеб. пособие: СибГУ им. М. Ф. Решетнева. Красноярск, 2022. 80 с. [Электронный ресурс]. URL: [https://biblioteka.sibsau.ru/pdf/izdv/izdv\\_sibgtu/Zhemchugova\\_Risk-orientirovannyiy\\_2023.pdf](https://biblioteka.sibsau.ru/pdf/izdv/izdv_sibgtu/Zhemchugova_Risk-orientirovannyiy_2023.pdf)

3. Созаева Д. А. Управление рисками: подходы, модели, методологии // Проблемы анализа риска. 2016. Т. 13, № 4. С. 6-20. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=26685210>

4. Дементьев М. Ю., Колодяжная О. В. Анализ и управление рисками предприятия // Приоритетные направления и проблемы развития внутреннего и международного туризма: материалы VI Международной научно - практической конференции, п. Форос, г. Ялта, Республика Крым, 13–14 мая

2021 года. Симферополь: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Типография «Ариал», 2021. С. 467–470. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=48051754>

5. Горина И. А. Реализация стратегических задач на основе риск-ориентированного управления стоимостью промышленного предприятия // Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Экономика и управление. 2019. Т. 5 (71). № 1. С. 23–29. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=37624894>

6. Максимова А. А. Риск-ориентированный подход к контролю и надзору за сомнительными операциями в коммерческих банках. М: Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, 2020. 201 с. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.fa.ru/org/div/uank/autorefs>

7. Макаренко Е. Н., Булгаков С. А. Исследование риск-ориентированного подхода и возможностей его применения во внутреннем контроле // Учет и статистика. 2021. № 1 (61). С. 19–29. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=47304487>

8. Ильина В. В., Лапшин В. Ю., Лапшина И. М. Риск-ориентированный подход в системе управления качеством оборонного предприятия // Социальные и экономические системы. 2022. № 6-7 (36). С. 289–307. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=49790400>

9. ГОСТ Р 58771–2019 Технологии оценки риска // Официальный сайт электронного фонда нормативно-технической и нормативно-правовой информации Консорциума «Кодекс». [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200170253>

10. Челак С. В. Эффективные системы управления рисками на производственных предприятиях // Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли: Сборник трудов Всероссийской научно-практической и учебно-методической конференции. В 8 ч., Санкт–Петербург, 15–19 мая 2023 года. Том Часть 2. Санкт–Петербург: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2023. С. 654–661. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=54693030>

11. Бричка Е. И., Колесник И. А., Жаркова Ю. С. Анализ эффективности риск-ориентированного подхода в надзорной деятельности Федеральной налоговой службы в системе государственного финансового мониторинга // Омский научный вестник. Серия Общество. История. Современность. 2022. Т. 7, № 2. С. 116–123. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=48536730>

12. Mriya Resot \$ SPA 5 \*: официальный сайт. [Электронный ресурс]. URL: <https://mriyaresort.com/>

*Статья поступила в редакцию 09.10.2023*