

ВИБІР СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІД ЧАС ПРОВЕДЕННЯ ПОДІЄВИХ ЗАХОДІВ

CHOICE OF RISK MANAGEMENT STRATEGY FOR EVENTS

У статті досліджено процес планування та проведення подієвих заходів, який потребує від організаторів комплексного підходу. Указано, що настання форс-мажорних обставин, помилки персоналу, незадовільна робота підрядних організацій, несправність обладнання, несприятливі погодні умови можуть створити ризикові ситуації. Результати моніторингу проведених івент-заходів у Причорноморському регіоні та власні спостереження автора на прикладі проведених гастрономічних подієвих заходів указують, що в івент-індустрії можна виділити три головних види ризиків під час організації заходів: фінансовий, експлуатаційний і правовий. Запропоновані варіанти зниження ймовірності виникнення ризиків передбачають використання правових важелів регулювання відносин, а саме оформлення бартерних угод, підписання гарантійних листів, укладання договорів із підрядними організаціями, мінімізацію ризиків шляхом страхування етапів доставки та транспортування устаткування і матеріалів.

Ключові слова: подієві заходи, ризики, стратегія управління, туризм, мінімізація впливу ризиків.

В статье исследован процесс планирования и проведения событийных меро-

приятий, требующий от организаторов комплексного подхода. Указано, что наступление форс-мажорных обстоятельств, ошибки персонала, неудовлетворительная работа подрядных организаций, неисправность оборудования, неблагоприятные погодные условия могут создать рисковые ситуации. Результаты мониторинга проведенных ивент-мероприятий в Причерноморском регионе и собственные наблюдения автора на примере проведенных гастрономических событийных мероприятий указывают, что в ивент-индустрии можно выделить три основных вида рисков при организации мероприятий: финансовый, эксплуатационный и правовой. Предложенные варианты снижения вероятности возникновения рисков предусматривают использование правовых рычагов регулирования отношений, а именно оформление бартерных сделок, подписание гарантийных писем, заключение договоров с подрядными организациями, минимизацию рисков путем страхования этапов доставки и транспортировки оборудования и материалов.

Ключевые слова: событийные мероприятия, риски, стратегия управления, туризм, минимизация влияния рисков.

УДК 640.412-043.86(477)

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct49-34>

Огієнко А.В.¹

к.е.н., доцент

ВП «Миколаївська філія

Київського національного університету культури і мистецтв»

Ohiienko Alona

Private Enterprise «Mykolaiv Branch» of the Kyiv National University of Culture and Arts

The article examines the process of planning and conducting events, which requires an integrated approach from the organizers, and the organization of these events - solving a large number of problems simultaneously. It is noted that the occurrence of force majeure, staff errors, unsatisfactory work of contractors, equipment failure, adverse weather conditions can create risky situations. The purpose of this work is to study existing methods for identifying and minimizing the impact of risks arising during events. The results of monitoring events in the Black Sea region and the author's own observations on the example of gastronomic events indicate that the event industry identifies 3 main types of risks in the organization of events: financial, operational and legal. It is noted that force majeure is the least likely, but when it occurs, it causes a significant negative impact. Failure by the contractor to perform a particular stage or event may be due to the contractor's default of up to 80%. A significant factor influencing the reputation of the organizers is the low percentage of visitors to the event. It is stated that event organizers can use a balanced strategy, mainly to reduce the consequences of risk. The risk transfer strategy is possible provided that the turnkey event is delegated to specialized event agencies. Also noteworthy is the prudent strategy that event organizers can use in subsequent events, such as opting out of unreliable partners. It is indicated that the organizers of events need to determine the strategic direction of risk management, which involves the use of the full range of management methods and each specific method depending on the type of risk. Proposed options for reducing the likelihood of risks include the use of legal levers to regulate relations, namely the implementation of barter agreements, signing letters of guarantee, concluding contracts with contractors, minimizing risks by insuring the stages of delivery and transportation of equipment and materials. When conducting festivals, forums, competitions, organizers can use the method of analogues, is use databases of similar projects and transfer their effectiveness to the planned project.

Key words: event measures, risks, management strategy, tourism, minimization of risk impact.

Постановка проблеми. Планування та проведення подієвих заходів – складний процес, який потребує від організаторів комплексного підходу, а організація цих заходів – вирішення одночасно великої кількості завдань, але настання форс-мажорних обставин, помилки персоналу, незадовільна робота підрядних організацій, несправність обладнання, несприятливі погодні умови можуть створити ризикові ситуації. Тобто під час підготовки та проведення туристичних подієвих заходів важливо вчасно звернути увагу на виявлення ризиків, що в подальшому вплине на прийняття тих чи інших рішень. Метою аналізу ризиків під час організації та проведення івентів є отримання організаторами

необхідної інформації та даних для прийняття рішень і розроблення заходів із захисту від можливих фінансових та інших утрат [1].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам розвитку методологічних основ оцінювання ризиків, які виникають під час проведення подієвих заходів, присвячено праці багатьох науковців: S. Lee, J.J. Goldblatt, L. Carter, A. Shone, B. Parry, C.A. Preston, J. Tum, P. Norton, Nevan J. Wright [2; 6; 8; 9; 13]. Дана проблематика знаходить висвітлення у працях таких вітчизняних науковців, як Г.В. Жосан, А.Н. Романцов, А. Шумович, О.І. Назаров та ін. [1; 3–5]. У їхніх працях повною мірою не висвітлено питання вивчення ризиків під час проведення подієвих заходів.

¹ ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5427-7978>

Постановка завдання. Метою дослідження є аналіз існуючих методик виявлення та мінімізації впливу ризиків, що виникають під час проведення подієвих заходів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Результати моніторингу проведених івент-заходів у Причорноморському регіоні та власні спостереження на прикладі проведених гастрономічних подієвих заходів дають змогу стверджувати, що в івент-індустрії виділяють три головних види ризиків під час організації заходів: фінансовий, експлуатаційний і правовий. Фінансові ризики пов'язані з витратами на захід і надходженнями від нього; експлуатаційні ризики (технічні) – небезпека збитків унаслідок непридатних механізмів контролю, відмови людей від роботи або помилок в управлінні; правові ризики – порушення організацією (підрядниками, постачальниками) умов договорів [3].

Здійснивши аналіз праць вітчизняних науковців із зазначеної тематики, можемо стверджувати, що дослідженню ризиків під час проведення івентів приділялася недостатня увага, також відсутні однозначні рекомендації щодо їх мінімізації. З огляду на це, нами запропоновано порядок дій (рис. 1) щодо виявлення, оцінки та управління ризиками під час організації та проведення подієвих заходів.

За вищенаведеною схемою першим етапом є виявлення ризиків, тобто визначення чинників та подій, що можуть негативно вплинути на проведення заходу. Ризики, які не будуть виявлені на цьому етапі, не зможуть бути мінімізовані в майбутньому.

Наступним кроком організаторам подій необхідно буде оцінити ризики, тобто здійснити аналіз ризиків із метою визначення найбільш критичних із погляду вірогідності втрат і, відповідно, найбільш пріоритетних. Це дасть змогу визначити вузький спектр потенційних ризиків, на яких необхідно зосередитися організаторам заходів. За результатами аналізу для кожного ризику визначається категорія втрат та будується матриця ризиків.

Третій етап – управління ризиками. Організаторам необхідно розробити заходи, що виключають або знижують рівень ризиків, із визначенням попередніх строків упровадження та встановлення відповідальних та залучення додаткових ресурсів, розробити та впровадити стратегію управління ризиками.

Четвертим кроком є моніторинг і контроль ризиків. На цьому етапі організатори заходів можуть здійснювати вибір альтернативних стратегій, виконання дій коригування й оновлення плану проведення івенту. Моніторинг та управління ризиками можуть передбачати створення бази даних накопичених знань івент-проєкту і шаблони управління ризиками, які знадобляться для майбутніх проєктів. Стратегічний підхід до управління ризиками подій пропонуємо здійснювати на основі визначеної процедури (рис. 2).

Методом реалізації виваженої стратегії управління ризиками під час організації фестивалів, конкурсів, подій може бути попередження ризиків, що передбачає проведення заходів, які дають змогу звести до мінімуму ймовірність частини втрат, де велика ймовірність реалізації ризику, а розмір можливих утрат є невеликим, в іншому разі доцільно використовувати метод уникнення ризиків [6].

Обачлива стратегія передбачає уникнення ризиків організаторами івентів та дає змогу уникнути всіх можливих утрат, імовірність виникнення ризиків та величина втрат від них є великими. Під час організації подій передача ризиків може відбуватися двома способами: передача ризиків партнерам або івент-агенціям у разі проведення заходу «під ключ» та страховим компаніям саме окремих етапів підготовки проведення заходу, наприклад логістичних операцій та поштових відправлень. На жаль, в Україні відсутні програми страхових компаній зі страхування фінансових ризиків під час проведення подієвих заходів.

Метод зниження ризиків передбачає зниження наслідків ризиків та зниження ймовірності настання ризиків. Під час ухвалення рішення щодо застосування ризикованої стратегії організатори самостійно відшкодовують збитки за рахунок власних резервів та активно приймають ризики, у разі настання форс-мажорних обставин використовують стратегію пасивного прийняття ризику.

Проаналізувавши проведені масові подієві заходи, ми визначили пріоритетність ризиків, установили ступінь ризику як «високий», «середній» або «низький», важливості ризику надали такі якісні [13] характеристики: 1–2 – низький ризик; 3–4 – середній; 6–9 – високий. Результати аналізу приведено в табл. 1.

За результатами дослідження зазначимо, що форс-мажорні обставини мають найнижчу ймовір-

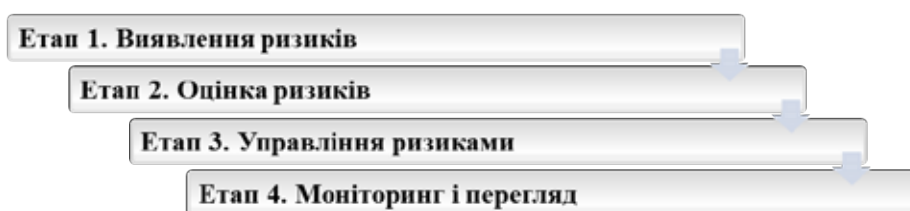


Рис. 1. Порядок дій із ризиками подієвих заходів

Джерело: узагальнено автором за [2]

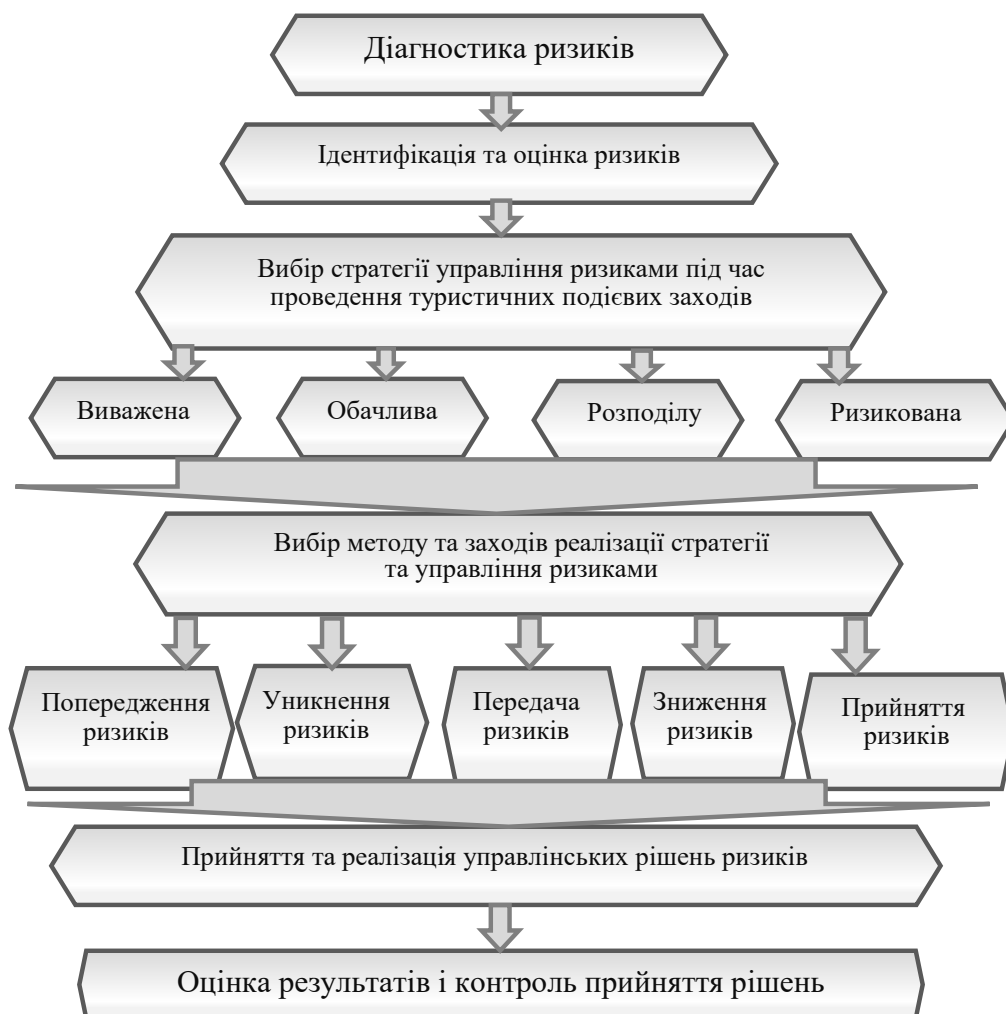


Рис. 2. Процедура стратегічного управління ризиками під час проведення подієвих заходів

Джерело: складено автором на основі [10]

ність, але у разі їх настання спричиняють суттєвий негативний вплив. На зрив проведення певного етапу чи заходу може впливати невиконання підрядниками своїх зобов'язань із вірогідністю до 80%. Суттєвим чинником, що впливає на репутацію організаторів, є низький відсоток відвідувачів заходу.

Можемо стверджувати, що ризик настання форс-мажорних суттєво впливає на відміну проведення заходу [12], при цьому ймовірність того, що форс-мажорні обставини відбудуться, становить лише 10%.

Як бачимо, впливовість та ймовірність ризику – суміжні поняття, тому їх дослідження необхідно здійснювати в комплексі. Визначення пріоритетності ризиків під час проведення масових подієвих заходів дає змогу організаторам планувати та вчасно реагувати на кожен ризик. Ці поєднання в процесі планування управління ризиками можуть переглядатися й адаптуватися до кожного заходу.

За результатами визначення пріоритетності для кожного ризику нами визначено категорію втрат та побудовано матрицю ризиків (рис. 3).

Зважаючи на ймовірність настання та очікувану величину ризику, організаторам івентів необхідно визначити стратегічний напрям управління ними, що передбачає використання всього спектру методів управління та кожного конкретного методу залежно від виду ризику.

Зазначимо, що для управління ризиками під час проведення подієвих заходів організаторам доцільно вибрати одну з існуючих стратегій [9]: попередження ризику – ефективний метод, який за допомогою здобуття додаткової інформації, вжиття превентивних заходів дасть змогу попередити виникнення ризиків чи їхній вплив; уникнення ризику передбачає ухилення від певного заходу, зняття відповідальності за прийняття управлінського рішення; передача ризику передбачає розподіл ризику між партнерами по бізнесу, спеціальними установами, інституціями, які сприяють і готові розділити ризик (страхові компанії, партнери); зниження ризику можна здійснювати за допомогою створення резервів, самострахування, здобуття додаткової інформації; прийняття ризику

Визначення пріоритетності ризиків під час проведення масових подієвих заходів

Пріоритет	Причина	Наслідок	Імовірність, %	Вплив, 100 max	Очікувана величина ризику
1	Відмова партнерів/інвесторів заходу від фінансових зобов'язань	Втрати фінансування, неможливість проведення заходу, втрата репутації організатора	30%	70	21
2	Заплановані поставки товарів або зобов'язання щодо виконання послуг підрядниками не виконані	Небезпека зриву проведення певного етапу чи заходу	80%	50	40
3	Несприятливі погодні умови	Небезпека зриву проведення чи перенесення часу або дати проведення заходу	45%	60	27
4	Порушення партнерами, підрядними організаціями умов договорів	Небезпека зриву проведення певного етапу чи заходу	30%	30	9
5	Зростання ціни на товари (при закупівлі), зростання вартості підрядних робіт	Підвищення витрат, зростання кошторису проєкту	15%	20	3
6	Фактична кількість відвідувачів значно менша за очікувану	Втрата репутації, невиконання зобов'язань перед партнерами	50%	80	3
7	Вихід із ладу технічного забезпечення	Небезпека зриву проведення чи затримки проведення заходу	30%	40	12
8	Запізнення або неявка ключових учасників заходу	Втрата репутації, зрив проведення чи затримки проведення заходу	10%	10	1
9	Форс-мажорні обставини (оголошення у дні проведення заходів заборон у зв'язку із введенням днів трауру, карантинних обмежень...)	Фінансові втрати, небезпека зриву проведення чи перенесення дати проведення заходу	10%	90	9

Джерело: складено автором

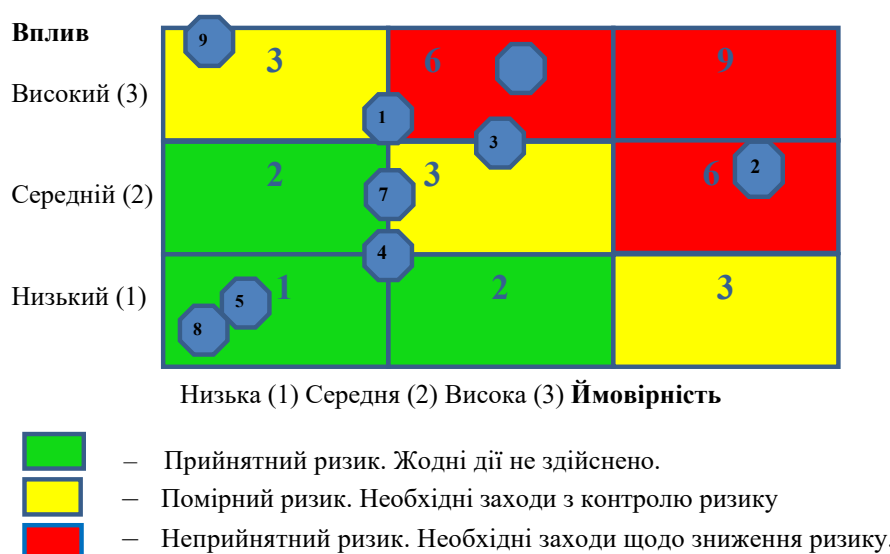


Рис. 3. Матриця ризиків проведення подієвих заходів

Джерело: складено автором

доцільне в ситуації, коли організатор володіє значним обсягом вихідної інформації, коштів.

Для цілісного уявлення розглянемо вплив ризиків та вибір стратегії для їх управління на прикладі проведення комплексу подієвих заходів (табл. 2), які проводилися у Миколаївській області протягом 2017–2020 рр.

Результати дослідження показують, що ризикована стратегія є найбільш поширеною в практиці проведення туристичних подієвих заходів, вона передбачає активне прийняття, пасивне прийняття або передачу ризиків. У нашому разі цю стратегію доцільно використовувати у процесі передачі ризиків страховим компаніям під час транспортування обладнання та товарів.

Організатори івентів можуть використовувати виважену стратегію переважно для зниження наслідків ризику. Стратегія передачі ризику можлива за умови делегування проведення заходу «під ключ» спеціалізованим івент-агенствам. Заслуговує уваги й обачлива стратегія, яку організатори заходів можуть застосовувати у подальших

заходах, наприклад відмовлятися від послуг ненадійних партнерів.

Для запобігання та зниження ймовірності виникнення ризиків розроблено заходи (табл. 3).

Запропоновані варіанти зниження ймовірності виникнення ризиків передбачають використання правових важелів регулювання відносин, а саме оформлення бартерних угод, підписання гарантійних листів, укладання договорів із підрядними організаціями, мінімізація ризиків шляхом страхування етапів доставки та транспортування устаткування і матеріалів. Невід'ємним елементом механізму успішної реалізації стратегії управління ризиками подієвих заходів є контроль, який полягає у порівнянні результатів роботи на окремих етапах підготовки івент-проекту із запланованими.

Висновки з проведеного дослідження. У сучасних умовах організаторам подієвих заходів недостатньо лише сформулювати стратегію управління ризиками, необхідно розробити механізм її реалізації, який передбачає вивчення стану ситуації, що склалася, цілей і розробленої

Таблиця 2

Прийняття стратегії управління ризиками для подієвих заходів

Захід	Приклад ризиків під час організації заходів	Прийнята стратегія управління ризиками/ управління ризиками
Відкритий конкурс із кулінарного мистецтва «Барбекю Battle-2019»	Зобов'язання щодо виконання послуг підрядниками не виконані (доставка столів на місце проведення)	Ризикована/прийняття ризику (доставка обладнання за рахунок власних коштів)
	Відмова партнерів заходу від фінансових зобов'язань. Робота з бартерними партнерами (сплата за поліграфічні послуги в обмін на рекламу)	Ризикована/прийняття ризику (оплата послуг за рахунок власних коштів)
	Висока ймовірність несприятливих погодних умов	1) Виважена/ зниження (наслідків) ризику (за рахунок коштів організаторів закупівля дощовиків, установка наметів для учасників); 2) Ризикована/прийняття (розроблення альтернативних варіантів заміन у програмі заходу)
Управлінська платформа «Освіта. Професія.»	Неявка ключових учасників заходу (травма кінцівки в учасника бартендер-шоу)	Ризикована/прийняття ризику (термінова заміна на іншого учасника)
Фестиваль «Миколаїв. Вінтажна кухня» кулінарний конкурс «STAFF-BATTLE -2019»	Ушкодження обладнання під час транспортування (застраховано на мінімальну страхову суму)	Ризикована/прийняття ризику (термінова заміна обладнання)
	Ушкодження пляшок з алкогольними напоями (для конкурсу барменів) під час транспортуванні (застраховано на мінімальну страхову суму)	Ризикована/прийняття ризику (закупівля алкогольних напоїв за рахунок власних коштів)
	Форс-мажорні обставини (оголошення на другий день проведення конкурсу заборон у зв'язку із уведенням дня трауру по всій країні)	Ризикована/прийняття ризику (відміна заходу, члени журі з інших регіонів України (неможливість змінити білети на потяг, наступний день тижня робочий))
Фестиваль «Миколаїв River fest-2019»	Несприятливі погодні умови (дощ, гроза)	Ризикована/ зниження (наслідків) ризику (перенесення початку проведення заходу)
Фестиваль «Ultra Fest Tryhutty – 2020»	Фактична кількість відвідувачів значно менша очікуваної як результат впливу карантинних обмежень (очікувана кількість – 40 тис відвідувачів, фактична – близько 10 тис)	Ризикована/прийняття ризику (значні фінансові втрати у партнерів заходу, недоотримання запланованої виручки від реалізації продукції, псування сировини)

Джерело: складено автором на основі [14]

**Розроблення заходів щодо зниження ймовірності настання ризиків
під час організації подієвих заходів**

Захід	Приклад ризиків під час організації заходів	Можливі варіанти зниження ймовірності виникнення ризиків
Відкритий конкурс із кулінарного мистецтва «Барбекю Battle-2019»	Зобов'язання щодо виконання послуг підрядниками не виконані (доставка столів на місце проведення)	Укладання договорів із підрядниками на виконання робіт
	Відмова партнерів заходу від фінансових зобов'язань. Робота з бартерними партнерами (сплата за поліграфічні послуги в обмін на рекламу)	Укладання гарантійних листів на оплату поліграфічних послуг, укладання бартерних договорів
	Висока ймовірність несприятливих погодних умов	Перенесення початку проведення заходу
Управлінська платформа «Освіта. Професія. Кар'єра»	Неявка ключових учасників заходу (травма кінцівки в учасника бармендер-шоу)	Розробляти альтернативні варіанти заміни у програмі заходу
Фестиваль «Миколаїв. Вінтажна кухня» відкритий конкурс із кулінарного мистецтва і сервісу «STAFF-BATTLE -2019»	Ушкодження обладнання під час транспортування (застраховано на мінімальну страхову суму)	Страховання доставки на повну вартість обладнання
	Ушкодження пляшок з алкогольними напоями (для конкурсу барменів) під час транспортування (застраховано на мінімальну страхову суму)	Страховання доставки на повну вартість товару
	Форс-мажорні обставини (оголошення на 2 день проведення конкурсу заборони зв'язку із введенням дня трауру по всій країні)	-
Фестиваль «Миколаїв River fest-2019»	Несприятливі погодні умови (дощ, гроза)	Перенесення початку проведення заходу, альтернативні варіанти заміни у програмі заходу
Фестиваль «Ultra Fest Tryhuty – 2020»	Фактична кількість відвідувачів значно менша очікуваної як результат впливу карантинних обмежень (очікувана кількість – 40 тис відвідувачів, фактична – близько 10 тис)	Підписання гарантійних листів щодо розподілу фінансових утрат з організаторами

Джерело: складено автором на основі [14]

стратегії; прийняття рішень щодо ефективного використання ресурсів для забезпечення виконання вибраної стратегії; оцінку і контроль прийнятих рішень; виділення коштів і формування спеціальних резервів для страхування ризиків, покриття збитків і втрат.

Під час проведення фестивалів, форумів, конкурсів організатори можуть використовувати метод аналогів, тобто використовувати бази даних щодо здійснених аналогічних проектів та перенесення їх результативності на проект, що планується.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Жосан Г.В. Основи управління ризиками. ХНТУ. 2017. URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/D0%B8.pdf> (дата звернення: 05.11.2020).
2. Lee, S., Goldblatt, J.J. The Current and Future Economic Impact of the Economic Crises Upon Festivals and Events, *International Events*, 21(4), 2010.
3. Победа над форс-мажором, или Как управлять рисками в ивент-индустрии. URL: https://event-live.ru/articles/tsifry-i-fakty/tsifry-i-fakty_902.html (дата звернення: 11.11.2020).

4. Романцов А.Н. Event-маркетинг: сущность и особенности организации. Москва : Дашков и Ко, 2011. 116 с.

5. Назаров О.І. Занимательная ивентология, или Ивент-рынок Украины в цифрах и мнениях. 2009. № 2. С. 13–14.

6. Carter L. *Event Planning*. AuthorHouse. 2007. P. 3.

7. Event-менеджмент – организация мероприятий на высшем уровне. URL: <http://www.pr2b.net/index.php/articles/91-listprevent> (дата звернення: 10.11.2020).

8. Shone A., Parry B. *Successful event management: a practical handbook*. Cengage Learning EMEA. 2004. P. 13.

9. Tum J., Norton P., Wright Nevan J. *Management of Event Operations*. Elsevier Butterworth-Heinemann. 2006.

10. Event-маркетинг: Special events и риски. Как предусмотреть неприятности. URL: https://4p.ru/main/theory/8550/?sphrase_id=303322 (дата звернення: 15.11.2020).

11. Как учесть риски при организации большого события – уроки фестиваля авиаспорта. URL: <https://probusiness.io/management/1083-kak-uchest-riski-pri-organizacii-bolshogo-sobytiya-uroki-festivalya-viasporta.html> (дата звернення: 10.11.2020).

12. Огієнко М.М., Огієнко А.В. Гастрономічні фестивалі як форма подієвого туризму та розвитку рес-

торанного бізнесу. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2019. Т. 2. № 2. С. 213–222.

13. Preston, C.A. *Event Marketing: How to Successfully Promote Events, Festivals, Conventions and Expositions*. 2nd ed., New York, NY : John Wiley & Sons, 2012.

14. Огієнко М.М., Огієнко А.В. Просування заходів подієвого туризму інструментами таргетингу. *Modern Economics*. 2020. № 19. С. 149–154. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V19\(2020\)-24](https://doi.org/10.31521/modecon.V19(2020)-24) (дата звернення: 10.11.2020).

REFERENCES:

1. Zhosan G.V. (2018) *Osnovy upravlinnya ryzykamy*. 2017. *XNTU*. URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/D0%B8.pdf> (accessed 05 November 2020).

2. Lee, S., Goldblatt, J.J. (2010) 'The Current and Future Economic Impact of the Economic Crises Upon Festivals and Events', *International Events*, 21(4).

3. Pobeda nad fors-mazhorom, yly kak upravlyat ryskamy v yvent yndustry. [Victory over force majeure, or how to manage risks in the event industry]. URL: https://event-live.ru/articles/tsifry-i-fakty/tsifry-i-fakty_902.html (accessed 11 November 2020).

4. Romanczov A.N. (2011) *Event-marketyng: Sushhnost y osobennosty organyzacyy* [Event marketing: The essence and characteristics of the organization]. Moscow: Dashkov y Ko, p. 116. (in Russian)

5. Nazarov O.I. (2009) *Zanimatel'naja iventologija, ili ivent-rynok Ukrainy v cifrah i mnenijah* [Entertaining eventology, or the event market of Ukraine in figures and opinions]. *About event*, no. 2, p. 13–14.

6. Carter L. (2007). *Event Planning*. AuthorHouse, p. 3.

7. Event-menedzhment – organizacija meroprijatij na vysshem urovne [Event management – organization of events at the highest level]. URL: <http://www.pr2b.net/index.php/articles/91-listprevent> (accessed 10 November 2020).

8. Shone A., Parry B. (2004). *Successful event management: a practical handbook*. Cengage Learning EMEA. P. 13.

9. Tum J., Norton P. & Wright Nevan J. (2006). *Management of Event Operations*. Elsevier Butterworth-Heinemann.

10. Event-marketyng: Special events i riski. Kak predusmotret' neprijatnosti [Event Marketing: Special Events and Risks. How to anticipate trouble]. URL: https://4p.ru/main/theory/8550/?sphrase_id=303322 (accessed 15 November 2020).

11. Kak uchest riski pri organizacii bol'shogo sobytija – uroki festivalja aviasporta. [How to take into account the risks when organizing a big event – lessons of the air sports festival]. URL: <https://probusiness.io/management/1083-kak-uchest-riski-pri-organizacii-bolshogo-sobytiya-uroki-festivalya-viasporta.html> (accessed 10 November 2020). (in Russian)

12. Ohienko, M. & Ohienko, A. (2019) *Hastronomichni festyvali yak forma podiievoho turyzmu ta rozvytku restorannoho biznesu* [Gastronomic festivals as a form of event tourism and restaurant business development]. *Restorannyi i hotelnyi konsaltnyh. Innovatsii*. Tom 2, no. 2, p. 213–222.

13. Preston, C.A. (2012) *Event Marketing: How to Successfully Promote Events, Festivals, Conventions and Expositions*. 2nd ed., New York, NY: John Wiley & Sons.

14. Ohienko, M. & Ohienko, A. (2020) *Prosuvannya zahodiv podiievoho turizmu instrumentami targetingu* [Use of Targeting Tools Promotion of Gastronomic Tourism Events]. *Modern Economics*, 19, 149–154. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V19\(2020\)-24](https://doi.org/10.31521/modecon.V19(2020)-24)