УДК 338.486.1.02

СПЕЦИФИКА ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ТУРИСТИЧЕСКОЙ ИНДУСТРИИ

А. В. Медяник

Луганский государственный университет имени Тараса Шевченко, Луганск, Украина

Рассмотрены вопросы управления рисками в туристической индустрии и разработки путей совершенствования системы управления рисками на туристическом предприятии. Обосновывается использование методов риск-менеджмента в отношении деятельности туроператора как ключевой фигуры на рынке туристических услуг.

Ключевые слова: *управление, риск, вероятность, неопределённость, риск-менеджмент, избежание, удержание риска, передача риска, диверсификация.*

В современных условиях экономических изменений источниками повышенной сложности управления являются высокая степень неопределённости рыночной ситуации — риски, нестабильность спроса на товары и услуги, ужесточение конкуренции, нехватка финансовых ресурсов, рост издержек, падение производительности, ухудшение качества предоставления услуг. Обеспечение безопасности всегда было важнейшей проблемой человечества во всех сферах деятельности.

Управление рисками, или риск-менеджмент представляет собой процесс принятия и выполнения управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь, вызванных их реализацией.

Именно использование методов риск-менеджмента в отношении деятельности туроператора как ключевой фигуры на рынке туристических услуг позволяет оптимизировать имеющиеся риски и спрогнозировать возможные.

Основополагающим принципом в работе любой коммерческой организации (производственного предприятия, коммерческого банка, туристической фирмы) в условиях перехода к рыночным отношениям выступает стремление к получению максимальной прибыли. Однако существует ограниченность данного стремления, которое состоит в вероятности убытков. Именно в данном случае появляется понятие риска.

Последние десятилетия характеризуются значительным возрастанием интереса со стороны научных и деловых кругов к вопросам определения, оценки и управления рисками. Глобализация и серьёзные политические изменения, развитие научно-технического прогресса, абсолютная информатизация — все эти явления привели к усложнению и увеличению динамизма всех сторон жизни общества. Результатом данных процессов явилось возрастание рисков внешней и внутренней среды предприятий различных отраслей и форм собственности.

Сегодня, в период активного развития туристической индустрии важное значение приобретает именно контроль рисков. Каждый работник туристического предприятия несёт ответственность за жизнь и здоровье потребителей — туристов, которые постоянно подвергаются опасности. При предоставлении туристических услуг должен быть обеспечен приемлемый уровень риска для жизни, здоровья и собственности туристов — как в обычных условиях, так и в чрезвычайных ситуациях, которые могут возникнуть в месте пребывания и отдыха [3; 5].

Параллельно с этим предприятия туристической индустрии сталкиваются с опасностью не только тогда, когда речь идёт о жизни и здоровье клиентов, — любое предприятие сталкивается с рисками, которые связаны с коммерческой, производственной, посреднической и другими видами деятельности.

Для предприятий, функционирующих в условиях рыночных отношений, заведомым «проигрышем» является и стратегия абсолютной минимизации операционного риска, и стратегия его абсолютного игнорирования.

Игнорирование или недооценка хозяйственного риска при разработке тактики и стратегии экономической политики предприятий, принятии конкретных решений неизбежно сдерживают развитие общества, научно-технический прогресс, обрекают экономическую систему на застой.

В основу исследования легли работы таких отечественных и зарубежных специалистов, как

И. Т. Балабанов, П. Г. Грабовой, С. Я. Петрова, К. Г. Романова, М. Б. Биржаков, Н. В. Хохлов, Г. В. Чернова, К. В. Балдин, О. А. Фирсова и др. Особую актуальность данный вопрос в научных и практических исследованиях получил в связи с ростом значимости сферы услуг в мировой экономике, в частности в связи с увеличением спроса на услуги индустрии туризма. Сегодня есть потребность в более основательных исследованиях вопроса управления рисками на туристических предприятиях.

Целью статьи является исследование особенностей управления рисками в туристической индустрии, разработка путей совершенствования системы управления рисками на туристическом предприятии.

Всякая туристическая деятельность связана с определёнными рисками — финансовыми, природно-естественными, экологическими, политическими, транспортными, коммерческими, инвестиционными, инфляционными, валютными, обусловленными покупательной способностью клиентов — с внутренними рисками, которые формируются в процессе создания туристического продукта, и внешними, то есть воздействующими извне. Наличие такого количества разновидностей рисков, которые для каждого отдельного туристического предприятия являются особыми, обусловливает необходимость их анализа, учёта и управления.

Риск — это деятельность, которая связана с преодолением неопределённости в ситуации неизбежного выбора, в процессе которой есть возможность количественно и качественно оценить вероятность достижения ожидаемого результата, неудачи и отклонения от цели.

Таким образом, чётко прослеживается тесная взаимосвязь риска, вероятности и неопределённости. Чтобы максимально точно раскрыть сущность категории «риск», необходимо определить такие понятия, как «вероятность» и «неопределённость», поскольку именно эти два явления лежат в основе рисков.

Понятие «вероятность» является фундаментальным для теории вероятностей и позволяет количественно сравнивать события по степени их возможности. Вероятностью события является определённое число, которое тем больше, чем более возможно событие. Вероятность — это возможность получения определённого результата. Событием с большей вероятностью считается то событие, которое происходит чаще.

Неопределённость же предполагает наличие факторов, при которых результаты действий не являются детерминированными, а степень возможного влияния этих факторов на результаты неизвестна — например, это неполнота или неточность информации. Условия неопределённости, которые имеют место при любых видах предпринимательской деятельности, в том числе и туристической, являются предметом исследования и объектом постоянного наблюдения экономистов самых различных профилей, а также специалистов других отраслей (юристов, социологов, политологов, психологов и т. п.).

Сложность классификации рисков заключается в их многообразии. Предпринимательские фирмы сталкиваются с риском всегда при решении как текущих, так и долгосрочных задач. Существуют определённые виды рисков, действию которых подвержены все без исключения предпринимательские организации.

Кроме того существуют и специфические виды риска, характерные для определённых видов деятельности: так, банковские риски отличаются от рисков в страховой деятельности, а последние, в свою очередь, от рисков в туризме. Спектр рисков очень широк — от пожаров и стихийных бедствий до межнациональных конфликтов, изменений в законодательстве, регулирующем предпринимательскую деятельность, и инфляционных колебаний. В качестве примера в туроперейтинге могут служить политические, экономические риски и др., непосредственно влияющие на туристическую деятельность.

Независимо от сферы деятельности предприятие сталкивается с риском на разных этапах своего функционирования, и, естественно, причин возникновения конкретной рисковой ситуации может быть весьма много. Обычно под причиной возникновения подразумевается какое-то условие, вызывающее неопределённость исхода ситуации. На наш взгляд, для риска такими источниками являются:

– непосредственно хозяйственная деятельность;

– деятельность самого предпринимателя;

– недостаток информации о состоянии внешней среды, оказывающей влияние на результат предпринимательской деятельности.

В туристической деятельности принято подразделять риски по сфере возникновения на внешние и внутренние. Источником возникновения внеш-

них рисков является внешняя среда по отношению к туристическому предприятию. Предприниматель не может оказывать на них влияние, он может только предвидеть и учитывать их в своей деятельности. Таким образом, к внешним относятся риски, непосредственно не связанные с деятельностью туристического предприятия. В данном случае речь идёт о непредвиденных изменениях законодательства, регулирующего предпринимательскую деятельность; о неустойчивости политического режима в стране деятельности и других ситуациях, а соответственно, и о потерях предпринимателей, возникающих в результате начавшейся войны, национализации, забастовок, введения эмбарго и т. п.

На наш взгляд, именно оценка риска является важнейшей составляющей общей системы управления риском. Она представляет собой процесс определения количественным или качественным способом величины, то есть степени риска.

Следует выделить следующие способы оценки степени риска:

– на основе финансового анализа;
– на основе целесообразности затрат.

Наиболее точные решения позволяет получить количественная оценка риска. Однако осуществление количественной оценки встречает и наибольшие трудности, связанные с тем, что для количественной оценки рисков нужна информация соответствующего объёма и качества.

Из-за трудностей, связанных с недостатком информации, времени, а иногда и с невозможностью проведения данного расчёта в силу отсутствия необходимых данных относительная оценка риска на основе анализа финансового состояния предприятия представляет сегодня особый интерес. Это один из самых доступных методов оценки риска как для предпринимателя-владельца предприятия, так и для его партнёров.

В случаях когда рассчитать риск невозможно, принятие рисковых решений происходит с помощью эвристики.

Эвристика представляет собой совокупность логических приёмов и методических правил теоретического исследования и отыскания истины, то есть это правила и приёмы решения особо сложных задач. Риск-менеджмент имеет свою систему эвристических правил и приёмов для принятия решений в условиях риска [6. С. 42].

Основные правила риск-менеджмента заключаются в следующем:

– не следует рисковать больше, чем это может позволить собственный капитал;
– следует учитывать последствия риска;
– не следует рисковать многим ради малого;
– положительное решение принимается лишь при отсутствии сомнения;
– при наличии сомнений принимаются отрицательные решения;
– не следует думать, что всегда существует только одно решение.

Управление рисками (риск-менеджмент) представляет собой процесс принятия и выполнения управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь, вызванных их реализацией.

Современная экономическая наука представляет риск как вероятное событие, в результате наступления которого могут произойти только нейтральные или отрицательные последствия. Если событие предполагает наличие как положительных, так и отрицательных результатов (спекулятивный риск), то оно исследуется, как правило, экспертами недобросовестно. Эти события имеют дуальную природу и всегда могут быть разделены на «шанс» (предполагаемое событие, способное принести кому-либо полезность, выгоду, прибыль) и «риск» (предполагаемое событие, способное принести кому-либо ущерб, убыток).

Дуальные события могут быть сопутствующими (реализация шанса может повлечь за собой риск, или наоборот), взаимоисключающими или независимыми (реализация шанса и риска не зависит друг от друга, а определяется обстоятельствами и неопределённостью). Именно поэтому в целях создания стройной системы взглядов на риск-менеджмент следует признать все риски чистыми, а дуальные события, определённые как «спекулятивные», подвергать повторному анализу.

В основе риск-менеджмента лежат целенаправленный поиск и организация работы по снижению степени риска, искусство получения и увеличения дохода (выигрыша, прибыли) в неопределённой хозяйственной ситуации.

Конечная цель риск-менеджмента соответствует целевой функции предпринимательства. Она заключается в получении наибольшей прибыли при оптимальном, приемлемом для предпринимателя соотношении прибыли и риска [1. С. 73].

Цель риск-менеджмента состоит в повышении

конкурентоспособности хозяйствующих субъектов с помощью защиты от реализации чистых рисков.

Риск-менеджмент включает в себя стратегию и тактику управления. Под стратегией управления понимаются направление и способ использования средств для достижения поставленной цели. Этому способу соответствует определённый набор правил и ограничений для принятия решения. Стратегия позволяет сконцентрировать усилия на вариантах решения, не противоречащих принятой стратегии, отбросив все другие варианты. После достижения поставленной цели стратегия как направление и средство её достижения прекращает своё существование. Новые цели ставят задачу разработки новой стратегии. Тактика — это конкретные методы и приёмы для достижения поставленной цели в конкретных условиях. Задачей тактики управления является выбор оптимального решения и наиболее приемлемых в данной хозяйственной ситуации методов и приёмов управления [2. С. 96].

В рамках функционального подхода к управлению существуют варианты классификации управленческих функций по разным признакам и с различной детализацией. Наиболее продуктивной, является точка зрения, согласно которой все управленческие функции подразделяются на две группы:

– общие;
– специальные.

Общие функции не учитывают характер объекта управления, его специфику и имеют отношение собственно к функциям управления, а специальные вытекают из функциональных обязанностей должностных лиц и относятся к видам экономической деятельности. В этой ситуации управление туристическими рисками целесообразно определить как специальную функцию менеджмента туристического предприятия, которая служит своеобразным связующим звеном между его структурными элементами: менеджментом туристического продукта и организационным менеджментом.

Приёмы риск-менеджмента достаточно хорошо изучены в деятельности различных экономических систем, однако слабо формализованы в туристском секторе. Поэтому нами видится необходимость применения инструментария управления рисками к туристским предприятиям. Проиллюстрируем методы риск-менеджмента в отношении деятельности туроператора как ключевой фигуры на рынке туристских услуг.

Избежание — предотвращение риска эффективно в тех случаях, когда уровень риска оказывается неприемлемо высоким для туроператора, поэтому ему предпочтительнее уклониться от мероприятия, связанного с риском, чем принять на себя риск и управлять им. Метод избегания риска предполагает отказ от контактов со многими контрагентами и от внедрения туристских программ, выполнимость которых вызывает серьёзные сомнения. Данный метод ориентирует туроператора на работу только с убедительно подтвердившими свою надёжность партнёрами. Такой подход применим и к потребителям, покупающим туристский продукт у туроператорских представительств. В случае внезапного отказа туриста оплатить забронированный тур, требования отсрочки, наличия отрицательной «туристской истории» представителю туроператора целесообразно включить такого потребителя в «чёрный список» и отказаться от продолжения контактов с ним. Тем самым туроператор снизит уровень финансовых рисков и подтвердит свою репутацию серьёзного предприятия.

Методы удержания риска (оставление и использование риска субъектом управления, то есть туроператором) применяются главным образом при разработке и внедрении таких туристских программ, коммерческий успех которых не гарантирован, но может принести прибыль и пользуется спросом у определённых групп туристов. Как правило, это те виды деятельности, которые ещё широко не опробованы в туристском бизнесе, но имеют большой потенциал использования. Речь идёт о разновидностях активного туризма (прежде всего экстремального), требующих значительной физической подготовки и доступных далеко не всем категориям туристов. В данном случае происходит мультипликативный эффект риска: повышенные риски несут сами туристы как субъекты экстремального туризма, а также туроператоры и турагенты как производители и продавцы туристского продукта. Их риски связаны со сложностью детальной проработки этих специфических туристских программ и проблемами нахождения оптимального баланса по критерию «безопасность—прибыльность». Кроме того, индивидуальность и количественная ограниченность предложений по активному туризму делают его дорогостоящим продуктом, и поэтому отсутствует возможность «массового производства», а именно оно в настоящее время и приносит основную прибыль туроператорам.

Передача (страхование) риска представляет собой перевод риска от одного субъекта управления (туроператора) к другому (страховой компании).

На туристическом рынке могут применяться нормы как личного, так и имущественного страхования. В первом случае объектами страхования являются интересы, связанные с возможным причинением вреда жизни и здоровью туристов, оказанием им медицинских услуг (страхование от несчастных случаев, медицинское страхование). Во втором случае гражданское законодательство регулирует три вида страхования: страхование имущества, гражданской ответственности и предпринимательских рисков.

На наш взгляд, всю совокупность рисков туристского комплекса следует разделить на две группы:

– туристические риски (влияющие на туристов при планировании и осуществлении туров);

– экономические (влияющие на деятельность предприятий туристского комплекса).

Поэтому целесообразно и виды страхования идентифицировать подобным образом.

В первую группу следует включить следующие элементы:

– обязательное и добровольное медицинское страхование туристов;

– страхование туристов от несчастных случаев;

– страхование предметов личного пользования и туристского снаряжения;

– страхование расходов туристов при несовершённой поездке;

– страхование гражданской ответственности туристов, временно выезжающих за границу (включая и автогражданскую ответственность);

– специфические виды страхования (страховки на случай «плохой погоды», невозвращения, неоказания отдельных видов услуг и т. д.).

Вторая же группа видов страхования может включать:

– обязательное страхование финансовой ответственности туроператора за неисполнение принятых обязательств;

– страхование имущества туроператора;

– страхование предпринимательских рисков туроператорской деятельности;

– специфические виды страхования.

Метод самострахования как один из способов снижения степени риска является весьма интересным для туроператора. Желающий снизить свои риски туроператор образует за счёт внутренних ресурсов (отчисления от прибыли) свой собственный страховой (резервный) фонд, использование которого позволяет оперативно преодолевать временные затруднения. Однако самострахование не может обеспечить защиту от крупных рисков и омертвляет зарезервированные ресурсы.

Метод создания системы ограничений предполагает установление чётких лимитов текущей деятельности туроператора. Это могут быть, например, предельные суммы средств на содержание аппарата управления, минимальный пороговый уровень комиссий, максимальное количество видов туристских программ и предложений, максимальное число туристических агентств, имеющих договоры на реализацию туристического продукта и т. д. Целесообразным для туроператора является установление диапазона изменения основных показателей финансово-хозяйственной деятельности (коэффициентов ликвидности, манёвренности, автономии и др.).

Ключевыми инструментами туроператорского риск-менеджмента являются ***методы диссипации (рассеивания)***. Сущность данной группы методов заключается в организационном, финансовом и технологическом разделении риска с другими контрагентами, а также его региональное или зональное распределение. На практике эти методы могут осуществляться в виде организационного объединения различных участников туристического рынка, заинтересованных в общем успехе. В результате туроператор уменьшает уровень собственного риска, привлекая к решению проблем в качестве партнёров независимых юридических лиц. Для этой цели могут создаваться альянсы с гостиницами и перевозчиками, туроператоры могут вступать в различные консорциумы, ассоциации и т. д.

Реализация метода диссипации — диверсификации в туристическом бизнесе реализуется по двум направлениям [6. С. 148]:

1) диверсификация видов деятельности, понимаемая как увеличение числа используемых или готовых к использованию туристических программ; расширение спектра предоставляемых туристических услуг; формирование предложений, ориентированных на различные группы туристов и т. д. Круг использования метода диверсификации очень широк, поскольку современный рынок туроператорских услуг включает деятельность во многих областях внутреннего и международного туризма;

2) диверсификация туристических зон и потребителей, то есть работа как на внутреннем, так и на зарубежном рынке с разными категориями туристов. Это позволяет туроператорам неудачу

на одном или нескольких из них компенсировать успехами на других; при этом желательно равномерное распределение объёмов деятельности во всех секторах рынка.

Не следует забывать и о специфике работы конкретного туроператора, поскольку, вопреки тенденции многопрофильности туроператорской деятельности, остаются ещё узкоспециализированные предприятия. Поэтому, например, туроператору, предоставляющему на отечественном рынке услуги экологического туризма, не следует выступать в роли организатора пляжных туров за рубежом. В этом случае диверсификация приводит к увеличению рисков. Туроператорам необходимо глубже осваивать уже занятую ими «рыночную нишу», выходить на те рынки, которые близки к их профильной деятельности.

Таким образом, туристический бизнес, как и любой вид предпринимательства, содержит в себе огромное количество явных и скрытых угроз, одинаково опасных как для туристов, так и для производителей и реализаторов туристических услуг. В связи с этим риски в туризме имеют обширную классификацию по разным признакам.

Управление рисками, или риск-менеджмент представляет собой процесс принятия и выполнения управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь, вызванных их реализацией.

Именно использование методов риск-менеджмента в отношении деятельности туроператора как ключевой фигуры на рынке туристических услуг позволяет оптимизировать имеющиеся риски и спрогнозировать возможные.

Список литературы

1. Балдин, К. В. Управление рисками : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и упр. / К. В. Балдин, С. Н. Воробьёв. — М. : Юнити-Дана, — 2012. — 511 с.

2. Воробьёв, С. Н. Управление рисками в предпринимательстве / С. Н. Воробьёв, К. В. Балдин. — М. : Дашков и К°, 2011. — 482 с.

3. Куашбаев, С. Активизация развития сферы туризма на основе совершенствования её коммуникативной подсистемы / С. Куашбаев, Д. А. Куланова // Физ. культура. Спорт. Туризм. Двигат. рекреация. — 2016. — Т. 1, № 2. — С. 47–55.

4. Овчаров, А. О. Управление рисками в сфере туристских услуг / А. О. Овчаров // Вестн. С.-Петерб. ун-та. — 2008. — № 2. — С. 148–160.

5. Печерица, Е. В. Теоретические и практические аспекты внедрения инноваций в туризме и гостиничном бизнесе / Е. В. Печерица // Физ. культура. Спорт. Туризм. Двигат. рекреация. — 2016. — Т. 1, № 2. — С. 56–70.

6. Фирсова, О. А. Управление рисками организации : учеб. пособие / О. А. Фирсова. — М., 2012. — 82 с.

Поступила в редакцию 29 февраля 2016 г.

Для цитирования: Медяник, А. В. Специфика процесса управления рисками на предприятиях туристической индустрии / А. В. Медяник // Физическая культура. Спорт. Туризм. Двигательная рекреация. — 2017. — Т. 2, № 1. — С. 81–87.

Сведения об авторе

Медяник Адриана Викторовна — кандидат экономических наук, доцент кафедры туризма, гостиничного и ресторанного дела, Луганский государственный университет имени Тараса Шевченко. Луганск, Украина, *adrianamedyanik@yandex.ru*

PHYSICAL CULTURE. SPORT. TOURISM. MOTOR RECREATION
2017, vol. 2, no. 1, pp. 81–87.

Specificity of the Risk Management Process at the Enterprises of the Tourism Industry

A. V. Medyanik
Lugansk Taras Shevchenko National University, Lugansk, Ukraine
adrianamedyanik@yandex.ru

The article considers issues of risk management in the tourism industry and develop ways to improve the system of risk management in a tourism enterprise. We demonstrate the use of methods of risk management in relation to the activities of the tour operator as a key figure in the market of tourist services.

Keywords: *management, risk, probability, uncertainty, risk management, avoidance, risk retention, risk transfer and diversification.*

References

1. Baldin K.V., Vorobev S.N. *Upravleniye riskami* [Risk Management]. Moscow, 2012. 511 p. (In Russ.).

2. Vorob'yov S.N., Baldin K.V. *Upravleniye riskami v predprinimatel'stve* [Risk Management in Entrepreneurship]. Moscow, 2011. 482 p. (In Russ.).

3. Kuashbayev S., Kulanova D.A. Aktivizatsiya razvitiya sfery turizma na osnove sovershenstvovaniya yeyo kommunikativnoy podsistemy [Boosting the Development of Tourism by Improving its Communication Subsystem]. *Fizicheskaya kul'tura. Sport. Turizm. Dvigatel'naya rekreatsiya* [Physical Culture. Sport. Tourism. Motor Recreation], 2016, vol. 1, no. 2, pp. 47–55. (In Russ.).

4. Ovcharov A.O. Upravleniye riskami v sfere turistskih uslug [Risk Management in the Sphere of Tourist Services]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta* [Bulletin of Saint Petersburg University], 2008, no. 2, pp. 148–160. (In Russ.).

5. Pecheritsa E.V. Teoreticheskiye i prakticheskiye aspekty vnedreniya innovatsiy v turizme i gostinichnom biznese [Theoretical and Practical Aspects of Innovation in Tourism and Hospitality]. *Fizicheskaya kul'tura. Sport. Turizm. Dvigatel'naya rekreatsiya* [Physical Culture. Sport. Tourism. Motor Recreation], 2016, vol. 1, no. 2, pp. 56–70. (In Russ.).

6. Firsova O.A. *Upravleniye riskami organizatsii* [Enterprise Risk Management]. Moscow, 2012. 82 p. (In Russ.).