

# управление рисками при ведении туристического бизнеса

*риск-менеджмент на туристских предприятиях*

## Аннотация

На основе раскрытия специфики туристского риска проанализированы факторы риска деятельности туристских предприятий. Показана последовательность этапов туристского риск-менеджмента. Рассмотрен специфический метод управления рисками через установление тайм-лимитов по аннуляции тура.

**Ключевые слова:** туристский риск, факторы риска, управление риском, методы риск-менеджмента

Особенностью туристского риска является его мультипликативность. Она связана с сопряженностью включаемых в туристскую индустрию отраслей, которые усиливают позитивный эффект от туризма благодаря действию механизма мультипликатора [3, с. 310]. Однако обратная сторона мультипликатора заключается в том, что каждая отрасль имеет свою спецификацию риска и поэтому вносит свой добавочный вклад в общий уровень туристского риска. Например, транспортные предприятия инициируют риски аварийности туристских перевозок, коллективные средства размещения – сервисные риски обслуживания, предприятия индустрии развлечений – вероятность причинения вреда жизни и здоровью при эксплуатации технических устройств. При этом на все предприятия туристско-рекреационного комплекса оказывают влияние риски, которые с некоторой долей условности можно определить как универсальные, то есть действующие на

**Овчаров А.О.**

доцент кафедры  
экономики  
anton19742006@  
yandex.ru

**Мирошкин П.П.**

зав. кафедрой  
экономики

**Степанова М.П.**

ст. преподаватель  
кафедры экономики

Филиал Сочинского  
государственного  
университета туризма  
и курортного дела  
в г. Н. Новгород

любой хозяйствующий субъект вне зависимости от его отраслевой принадлежности и организационно-правовой формы. Речь идет о финансовых, инвестиционных, кадровых, инфляционных и других рисках. В туристско-рекреационном комплексе происходит наложение рисков друг на друга, их временное и пространственное рассредоточение.

### ***Риски в туристском бизнесе***

Структуризация факторов риска является обязательным этапом управления туристским риском. Для туристских предприятий гораздо важнее знать о тех обстоятельствах, которые стимулируют возникновение риска, чем иметь дело с уже реализованным фактором риска. Анализ информации по развитию российского и мирового туризма позволяет систематизировать факторы риска туристско-рекреационного комплекса путем объединения их в 4 группы: социально-политические, макроэкономические, научно-технические и природные факторы. Данные факторы дополняются внутренними угрозами, которые влияют на устойчивость функционирования туристских предприятий. Эти угрозы охватывают все стороны экономической и коммерческой деятельности туристских предприятий и проявляются в ходе основных производственно-технологических процессов предприятий туристско-рекреационного комплекса, в финансово-инвестиционной и управленческой деятельности, при взаимодействиях с туристами и экономическими контрагентами.

Отличительной особенностью туристского бизнеса является то, что в структуре цены конечного туристского продукта, покупаемого туристом, наибольшую долю (более 80%) занимают расходы по приобретению прав на услуги сторонних организаций, прежде всего транспортных предприятий и средств размещения [2, с. 12]. Это означает, что вся деятельность туристского предприятия с момента формирования тура до его продажи пронизана договорными отношениями. Следовательно, туристские предприятия несут высокие риски неисполнения или ненадлежащего исполнения условий хозяйственных догово-

***для туристских предприятий гораздо важнее знать о тех обстоятельствах, которые стимулируют возникновение риска, чем иметь дело с уже реализованным фактором риска***

ров. Существуют примеры аннулирования туров из-за неурегулирования вопросов по чартерным рейсам с авиаперевозчиком. Встречаются случаи неудовлетворительного обслуживания туристов вследствие внезапно возникших проблем с оператором принимающей стороны. Имеет место банальная недобросовестность организаторов туризма, наличие фирм-однодневок. В отношении конечных потребителей (туристов) риски проявляются из-за внезапного, часто необоснованного отказа туриста полностью оплатить ранее забронированный тур. Невозможность оплаты вызвана, как правило, отсутствием необходимой суммы или принятием решения туристом об использовании предназначенных для оплаты средств на другие цели. Туристское предприятие в таких случаях применяет процедуры аннуляции и устанавливает штрафные санкции, которые позволяют частично компенсировать полученные убытки. Однако частые случаи таких отказов негативно отражаются на характере организационно-финансовой деятельности. Они могут привести к разбалансированности денежных потоков и осложнению взаимоотношений с туроператором.

### ***Система управления туристскими рисками***

Спецификация факторов туристского риска влияет на характер внутреннего риск-менеджмента туристского предприятия. Система управления рисками является интегрированным в систему управления предприятием элементом, оказывающим воздействие на другие подсистемы посредством инструментария риск-менеджмента. Система управления рисками ориентирована на достижение определенной цели – минимизации потерь (финансовых, кадровых, материальных и т.д.) для организации. Это означает, что круг задач, решаемых данной системой значительно уже, чем круг задач системы управления в целом. Однако решение задач системы управления туристскими рисками в совокупности с реализацией текущих и стратегических планов предприятия позволяет осуществлять деятельность в кризисных условиях с наименьшими потерями.

***...в структуре цены конечного туристского продукта, покупаемого туристом, наибольшую долю (более 80%) занимают расходы по приобретению прав на услуги сторонних организаций, прежде всего, транспортных предприятий и средств размещения***

**...в туристской  
деятельности могут  
использоваться  
методы,  
характерные только  
при управлении  
рисками туристских  
продуктов  
и неприменимые  
в других сферах**

Управление рисками на туристском предприятии осуществляется на двух уровнях – стратегическом и тактическом. Если соотнести эти уровни с внутриорганизационной системой управления, то первый из них реализуется в рамках подсистем стратегического планирования, координации и контроля, а второй – в рамках подсистемы организации.

Рассмотрение элементов каждой подсистемы позволяет определить последовательность этапов по управлению рисками, которые описываются следующей цепочкой: определение целей управления рисками → анализ внешней и внутренней среды туристского предприятия → формулирование стратегии и тактики риск-менеджмента → выбор средств и методов управления рисками → распределение ресурсов и функциональных обязанностей → анализ факторов риска → идентификация рисков → количественная и качественная оценка рисков → разработка и реализация подсистемы адаптации к рискам → выработка оценочных показателей контроля → сопоставление результатов туристского риск-менеджмента с целями и контрольными показателями → выявление отрицательных отклонений → принятие корректирующих действий → выработка рекомендаций по повышению эффективности управления рисками.

Ключевым элементом туристского риск-менеджмента является разработка механизма адаптации к рискам. Адаптационная подсистема предполагает использование комплекса мер, охватывающих всю сферу влияния туристских рисков. К ним относятся различные методы и приемы риск-менеджмента и экономического моделирования, разрабатываемые индивидуально в конкретной хозяйственной единице. Эти методы достаточно хорошо изучены в деятельности различных экономических систем (прежде всего, производственных [1]) и в целом применимы и в туристском секторе. К ним относят страхование (передачу), удержание, избежание и диссипацию риска. При этом в туристской деятельности могут использоваться методы, характерные только при управлении рисками туристских продуктов и неприменимые в других сферах.

## **Тайм-лимит по аннуляции тура**

Одним из таких методов является применение тайм-лимитов по аннуляции тура с установлением соответствующих штрафных санкций. Данный механизм используется при управлении риском отказа клиента от ранее забронированного тура. Этот риск для туристских предприятий несет угрозы крупных финансовых потерь, поскольку массовые отказы от уже подтвержденных туров означают невозможность компенсации фактически понесенных расходов по формированию и продаже туров. Все затраты, связанные с организацией заказанного клиентом тура, не возмещаются туристской фирме сторонними организациями в порядке регресса.

В этой ситуации единственным способом минимизации риска аннуляции тура является определение групп временных периодов от даты аннуляции до даты начала туристской поездки и присвоение каждой группе определенного штрафа. Размер штрафа зависит не только от близости начала тура, но и от вида туристского продукта, характера тарифа, вида транспорта и зоны рекреации. В рамках данного метода определяется оптимальное соотношение между тремя параметрами: тайм-лимитом по аннуляции (количеством ночей от даты подтверждения тура до даты аннуляции), сроком аннуляции (количеством ночей от даты аннуляции до даты начала тура) и размером штрафа (процентом от стоимости туристского продукта). Использование метода на практике позволяет эффективно управлять рисками отказа от тура, компенсировать часть понесенных затрат и минимизировать саму вероятность возникновения таких рисков, поскольку знания о наличии и размере штрафных санкций будут вынуждать потребителей пользоваться процедурами аннуляции лишь только в крайних случаях.

Таким образом, риски влияют на экономическое развитие туристской индустрии и могут весьма существенно ограничивать уровень туристской активности. Разработка системы внутренних и внешних факторов, а также организационно-экономического механизма управления рисками

***все затраты,  
связанные  
с организацией  
заказанного  
клиентом тура,  
не возмещаются  
туристской фирме  
сторонними  
организациями  
в порядке регресса***

позволяет эффективно решать многие проблемы хозяйственной деятельности туристских предприятий.

### **Литература**

1. Качалов Р.М. Управление хозяйственным риском. – М.: Наука, 2002. – 192 с.
2. О развитии туризма в России. – М.: ИИЦ «Статистика России», 2006. – 25 с.
3. Темный Ю.В., Темная Л.Р. Экономика туризма: учеб. пособие. – М.: Советский спорт, 2003. – 416 с.

**pn**

#### **Ovcharov A.O.**

*Associate Professor, Chair of Economics, Nizhni Novgorod Branch of Sochi State University of Tourism and Resort Business*

#### **Miroshkin P.P.**

*Head, Chair of Economics, Nizhni Novgorod Branch of Sochi State University of Tourism and Resort Business*

#### **Stepanova M.P.**

*Senior Lecturer, Chair of Economics, Nizhni Novgorod Branch of Sochi State University of Tourism and Resort Business*

### **Risk Management at Tourist Enterprises**

Abstract

**O**n the basis of specific tourist risks the article analyses risk factors of tourist enterprises. The authors show the sequence of stages of tourism risk management. They consider a specific method of risk management through fixing time-limits for tour cancellations.

**Keywords:** tourist risk, risk factors, risk management, methods of risk management