

УДК 330.131.7

Стефаненко М. Н., Абдурашитов С. Б.

ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМЫ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА В ТУРИСТИЧЕСКОЙ СФЕРЕ

***Аннотация.** В статье рассмотрены основные результаты организации управления системой риск-менеджмента на туристических предприятиях, выявлены и классифицированы критерии зоны риска, разработана схема процесса управления рисками в туристической сфере. Предложена система финансовых показателей, характеризующих систему риск-менеджмента в туристической сфере. Разработаны новые методические подходы в управлении системой риск-менеджмента предприятий туристической сферы.*

***Ключевые слова:** управление, риск-менеджмент, зоны риска, финансовые показатели, механизм управления, показатели финансовой устойчивости, туристическое предприятие.*

Стефаненко М. М., Абдурашитов С. Б.

ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРІ

***Анотація.** У статті розглянуто основні результати організації управління системою ризик-менеджменту на туристичних підприємствах, виявлені та класифіковані критерії зони ризику, розроблена схема процесу управління ризиками в туристичній сфері. Запропонована система фінансових показників, які характеризують систему ризик-менеджменту в туристичній сфері.*

***Ключові слова:** управління, ризик-менеджмент, зона ризику, фінансові показники, механізм управління, показники фінансової стійкості, туристичне підприємство.*

Stefanenko M. N., Abdurashitov S. B.

ORGANIZATION OF RISK MANAGEMENT SYSTEM IN THE TOURISM SECTOR

***Summary.** The article describes the main results of the organization's risk management system in tourism enterprises. Criteria of risk areas are identified and classified (risk-free area of acceptable risk, the zone*

of critical risk area, catastrophe risk), the scheme of the process of risk management in the tourism sector (quantitative and qualitative analysis). Risk management strategy: inductive, deductive, positive, normative are defined. The proposed system of financial indicators of the system of risk management in the tourism sector (financial soundness indicators: the absolute, normal, unstable, critical, crisis) are given. Interaction between areas of financial risk management depending on the key factors of fiscal sustainability (equity, loan, sources of cost) is revealed. New methodological approaches in the risk management system of tourism enterprises (risk avoidance, risk compensation, saving, risk sharing, risk reduction) are developed.

Key words: *management, risk management, risk zones, financial indicators, the mechanism of management, financial soundness indicators, tourism enterprise.*

Постановка проблемы. На организацию управления системы риск-менеджмента туристического предприятия влияет ряд факторов, которые потенциально способны создать кризис, следствием которого может стать ухудшение показателей хозяйственно-финансовой деятельности: ликвидности, финансовой устойчивости, рентабельности, оборачиваемости оборотных средств. Для избежания таких кризисов в практике управления используют методы анализа, которые позволяют с минимальными расходами провести как оценку рисков, так и финансового состояния деятельности туристического предприятия и прогноза будущих тенденций развития кризиса.

Рыночные формы ведения хозяйства в условиях конкуренции приводят к временной неплатежеспособности отдельных субъектов хозяйствования. Кризисы возникают на любом этапе жизненного цикла туристического предприятия, уже на начало его деятельности на рынке действует значительное число конкурентов. Кроме того, условия деятельности предприятия постоянно изменяются под влиянием различных факторов. Условием эффективной деятельности предприятия туристической сферы должно стать формирование подсистемы управления риском в механизме антикризисного управления.

Анализ последних публикаций. Последние исследования показывают, что риск-менеджмент является экономической категорией. Поэтому на его уровень можно влиять через формирование и реализацию экономической стратегии, использование определенных средств, принципов, то есть через создание подсистемы управления рисками. Сущность управления рисками заключается в реализации совокупности мер финансового, организационного и информационного характера, направленных на совершенствование управления источников и факторов риск-менеджмента, при этом оценивая величины, разработки и реализацию действий по уменьшению его уровня и предотвращению возможных негативных последствий, которые проявляются в процессе развития кризисных явлений. Проблемы управления рисками исследовали такие отечественные и зарубежные ученые, как В. Н.

Вяткин [1], В. В. Витлинский [2], О. С. Дуброва [3], В. М. Гранатуров [4], Г. М. Качалов [5], Г. Б. Клейнер [6], В. В. Ковалев [7], Н. И. Машина [8], С. С. Кривошеев [9], А. С. Шапкин [10] и др.

Анализ, оценивание, идентификация и управление рисками являются необходимыми при принятии инвестиционных, стратегических и антикризисных решений; прогнозировании конъюнктуры туристического рынка, маркетинговых исследованиях; проведении кредитной и фискальной политики государства. Однако практические инструменты оценки степени риск-менеджмента разработаны недостаточно.

Цель статьи – усовершенствовать методы оценки и управления степенью риск-менеджмента с учетом показателей финансовой устойчивости предприятия и с целью определения риск-менеджмента использования финансовых средств.

Изложение основного материала. В пределах деятельности туристического предприятия может быть использована следующая классификация зон риска: безрисковая зона допустимого риска, зона критического риска и зона катастрофического риска [3–5]. В качестве основных критериев разграничения рисков выступают доход, прибыль, собственные средства предприятия, коэффициент риска, потери. Допустимые зоны риска определяют дополнительные зоны минимального и повышенного риска, используя при этом в виде критериев чистую и расчетную прибыль финансово-хозяйственной деятельности предприятия [3].

Характеристика основных зон риска в процессе осуществления туристических операций представлена в табл. 1.

Управление риском предполагает разработку тактических и стратегических решений. Стратегия управления риском может быть определена общим долгосрочным курсом достижения намеченных целей, в основу которого положены прогнозирование риска и направлений его снижения. Тактика управления риском определяет конкретные методы и приемы для выбора оптимального решения и достижение результатов в конкретных условиях деятельности туристического предприятия.

Таблица 1.

Характеристика основных зон риска*

Название зон	Характерные признаки зон
Безрисковая зона	Отсутствие каких-либо затрат предоставления туристических услуг
Зона допустимого риска	Возможная величина потерь не превышает размер ожидаемой прибыли. В худшем случае – потеря всей прибыли, при благоприятном стечении обстоятельств – незначительный размер потерь, что припадает на одну рискованную ситуацию. Частые случаи наступления предкризисных ситуаций. Большая вероятность возникновения затрат допустимого старения. Потери поддаются точному расчету в пределах одного года. Наступление рискованных ситуаций не заставляет к изменению целей
Зона критического риска	Возможный размер потерь превышает доход, но не больше выручки. Редкие случаи наступления кризисных ситуаций. Средний уровень вероятности возникновения критических потерь. Наступления рискованных событий вынуждают к изменению отдельных целей деятельности
Зона катастрофического риска	Наиболее опасна; возможные потери превышают доход, могут достичь величины имущественного состояния предприятий, а крайне часты случаи наступления кризисных ситуаций. Очень низкая вероятность поступления потерь данного старения. Наступление риска может привести к банкротству, краху или ликвидации этой фирмы.

*Составлено автором.

По оценкам исследователей [3; 8; 9] выбраны такие стратегии управления риск-менеджментом:

- *индуктивная*, заключается в поиске, сборе, систематизации, обобщении фактов;
- *дедуктивная*, а именно: выдвижение гипотез и сопоставление их с фактическими данными;
- *позитивная*, сущность которой заключается в изучении текущей ситуации;
- *нормативная*, при которой формируются субъективные представления о прогнозных событиях.

Управление риск-менеджментом охватывает комплекс мероприятий, направленных на повышение результативности хозяйственной деятельности туристического предприятия и минимизацию (или устранение) возможных убытков при осуществлении операций или оказании услуг.

Обобщение научных взглядов и авторский подход позволили построить блок-схему процесса управления риск-менеджментом, представленную на рис. 1.

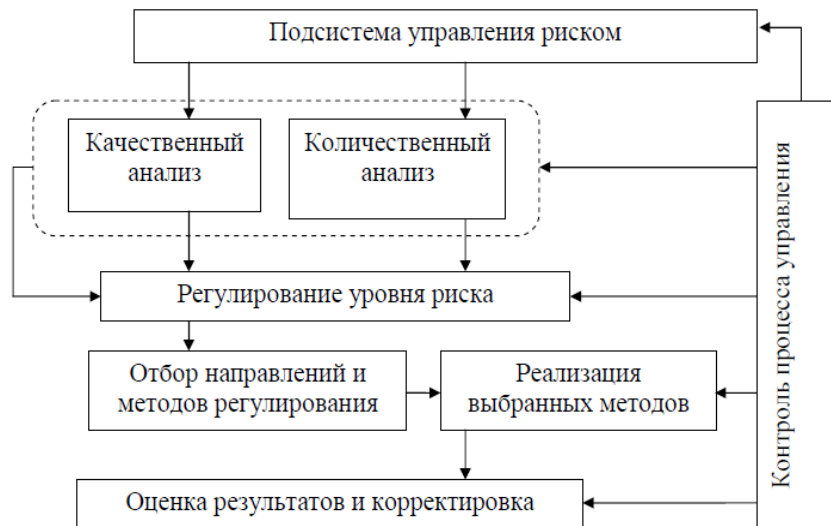


Рис. 1. Блок-схема процесса управления риск-менеджментом в механизме антикризисного управления.

На первом этапе процесса управления рисками целесообразным является оценка ситуации и выявление совокупности рисков, источников и объектов. Сначала определяют наиболее вероятные и опасные риски и постепенно переходят к наименее вероятным, формируя перечень идентифицированных рисков. Обнаружение может осуществляться путем применения комплекса

формальных и неформальных подходов, методов, основанных на использовании субъективной или объективной информации.

Анализ уровня риск-менеджмента, по мнению автора, самый ответственный и методически сложный этап процесса управления риском. Он предусматривает количественное и качественное оценивание уровня риска. Любая пред-

принимательская деятельность, в том числе и туристическая, неизбежно связана с расходами, тогда как убытки имеют место при неблагоприятном стечении обстоятельств, просчетах и обуславливают дополнительные расходы. Как известно, потери – это снижение прибыли и дохода в сравнении с ожидаемыми величинами. Предпринимательские потери – это в первую очередь случайное снижение предпринимательской прибыли. Поэтому при оценке предпринимательского риска необходимым становится анализ и прогнозирование возможных потерь ресурсов – случайных, непредвиденных, но потенциально возможных, возникающих вследствие отклонения реального хода событий от запланированного. В процессе посреднической туристической деятельности вероятным является возникновение таких потерь, как финансовые, материальные, социальные, трудовые, бытовые, потери времени.

Для каждого вида потерь исходные оценки их величины и вероятность возникновения необходимо осуществлять за определенное время

(месяц, год, срок предоставления туристических услуг).

В целом целесообразно учитывать только случайные потери, не поддающиеся прямому расчету и прогнозированию. Если потери можно заранее предвидеть, то они должны рассматриваться не как потери, а как неизбежные расходы и включаться в расчетную калькуляцию. Поскольку управление рисками является частью антикризисного управления, оно требует постоянной оценки и переоценки допустимого уровня рисков для туристического предприятия и принятых антикризисных решений в связи с постоянно меняющимися внутренними и внешними факторами деятельности. Этап регулирования степени риска охватывает две стадии: выбор методов управления риском (с оценкой эффективности на основе критериев) и непосредственное влияние на уровень рисков путем реализации отобранных методов оптимизации риска.

Так, основные направления и методы регулирования степени риск-менеджмента систематизированы и представлены в табл. 2.

Таблица 2.

Направления и методы регулирования степени риск-менеджмента*.

Направление влияния	Методы регулирования степени риска
Избежание риска	Отказ от ненадежных партнеров, поставщиков, принятия рискованных проектов, решений
Компенсация риска	Стратегическое планирование деятельности; прогнозирование внешней экономической ситуации, мониторинг социально-экономической и правовой среды; активный целенаправленный маркетинг
Сохранение риска	Отказ от каких-либо действий, направленных на компенсацию расходов, создание специальных резервных фондов в натуральной или денежной форме; привлечение внешних источников
Передача риска	Страхование; передача рисков по договору факторинга, поручительства; передача риска путем биржевых соглашений
Снижение риска	Диверсификация; лимитирование

*Систематизировано по анализу литературы [2; 8; 10; 11].

Избежание риска является одним из самых распространенных направлений, который заключается в простом уклонении от принятия проектов решений, обремененных чрезмерным риском, отказе от сотрудничества с ненадежными партнерами, поставщиками.

Уклонение от риска считают наиболее радикальным и простым направлением, но он не позволяет получить прибыль, связанную с риском деятельности посреднического туристического предприятия. Но даже в условиях отказа от расширения бизнеса такая стратегия не является оптимальной в долгосрочном и среднесрочном периодах, поскольку всегда возможно непредвиденное влияние других факторов.

Компенсация риска – направление, которое относится к превентивным средствам управления риском и характеризуется трудоемкостью и многочисленными аналитическими исследова-

ниями. К наиболее эффективным методам этой группы относится использование в механизме управления туристического предприятия – стратегического планирования, которое позволяет ликвидировать неопределенность и предугадать появление узких мест в производственном цикле и заблаговременно идентифицировать виды риск-менеджмента, специфических для туристического предприятия.

На наш взгляд, взаимодействия риск-менеджмента с контрагентами и партнерами в процессе организации продаж туристического продукта (услуг) обусловлены тем, что в большинстве случаев предприятие занимается непосредственно продвижением продукта до потребителей и использует услуги многих других посреднических организаций (оптовые покупатели, рекламные фирмы). И таким образом, активный целенаправленный маркетинг формирует

спрос на продукцию туристической сферы, с учетом использования маркетинговых методов и приемов, а именно: сегментация рынка, оценка его емкости; организация рекламной кампании; анализ поведения конкурентов и определение направлений конкурентной борьбы; разработка и реализация политики управления расходами. Следовательно, при принятии риска основной задачей для туристического предприятия, по нашему мнению, является поиск необходимых ресурсов для покрытия возможных потерь от проявления факторов риска, то есть при наступлении кризиса.

Главной целью риск-менеджмента является передача ответственности на третье юридическое лицо при сохранении существующего уровня риска. Данное направление включает такие методы: страхование; передача рисков путем заключения договоров факторинга, поручительства; передача риска путем заключения биржевых сделок (хеджирование). Методы снижения степени риска должны быть направлены на сокращение вероятности и объема непредвиденных потерь. Самым распространенным среди совокупности этих методов является процесс диверсификации как распределение инвестируемых средств между различными объектами вложения, которые не связаны между собой [6].

Другим методом снижения риска является получение дополнительной информации, от полноты, точности и достоверности которой зависит точность прогнозирования будущих результатов деятельности, степень рискованности принимаемых решений. Реализация рассмотренных выше методов предполагает определенные затраты, которые могут значительно различаться по своему уровню. Выбор конкретного метода зависит от опыта и возможностей туристического предприятия.

Но лучшим вариантом выбора направления оптимизации риска, по нашему мнению, является комбинация нескольких методов. В процессе управления возникает потребность в идентификации существенных факторов риска с целью повышения эффективности процесса управления. Под уровнем риск-менеджмента понимается вероятность появления случаев потерь (вероятность реализации риска), а также размер возможного ущерба от него. По результатам анализа литературы [1; 10; 11] выделяют два основных параметра оценки уровня риска:

- 1) вероятность появления потерь (вероятность реализации риска) – чем она выше, тем больше риск;
- 2) величина потерь (размер возможного ущерба) – чем она больше, тем больше риск.

Метод анализа целесообразности затрат имеет наибольшее практическое применение и

ориентирован на идентификацию потенциальных зон риска.

Перерасход средств, по нашему мнению, может быть вызван одним из четырех основных показателей:

- первоначальная недооценка стоимости туристических услуг;
- изменение границ, путем расширения видов оказания таких услуг;
- разницей в производительности предоставления туристических услуг;
- ростом начальной стоимости туров.

В связи с этим автор предлагает учитывать следующие показатели финансовой устойчивости предприятия с целью определения риска и использования финансовых средств. В частности, предлагается рассчитать следующие показатели финансовой устойчивости предприятия:

- излишек (+) или недостаток (–) собственных средств ($\pm G_v$);
- излишек (+) или недостаток (–) средне- и долгосрочных займов, являющихся источниками собственных средств предприятия ($\pm G_p$);
- излишек (+) или недостаток (–) общей величины дополнительных собственных средств предприятия ($\pm G_d$).

Расчет показателей позволяет определить границы финансовой устойчивости предприятия и уровень риска. При идентификации зоны финансовой ситуации целесообразным и достаточным, по мнению автора, является использование следующего трехкомпонентного показателя:

$$W = \{W(\pm G_v), W(\pm G_p), W(\pm G_d)\}, \quad (1)$$

где функция W определяется как:

$$W(x) = 1, \text{ если } x \geq 0,$$

$$W(x) = 0, \text{ если } x < 0.$$

Так, для анализа риска, общее финансовое состояние посреднического туристического предприятия целесообразно разделить на пять зон. Характеристика финансовых зон и финансового состояния предприятия, которое им соответствует, представлены в табл. 3.

Для объяснения экономического содержания классификации пределов финансового риска в зависимости от основных зон финансовой устойчивости присвоим значению >0 условное значение $+1$, а значением <0 – значение -1 и построим диаграмму (рис. 2).

Из рис. 2 следует, что отсутствие собственных средств существенно влияет на рост риска и вероятность кризиса за счет роста долговых обязательств. При этом туристическое предприятие функционирует в зоне повышенного риска. В то же время наличие среднесрочных и долгосрочных займов и других источников формирования затрат дает возможность противодействовать

росту уровня риска. При отсутствии займов и других источников формирования расходов ту-

ристическое предприятие будет действовать в зоне недопустимого риска.

Таблица 3.

Характеристика финансовых зон.

Финансовая зона	Величина запасов и затрат	Оценка риска	$\pm Gv$	$\pm Gp$	$\pm Gd$	W
Абсолютная устойчивость	минимальная	безрисковая зона	≥ 0	≥ 0	≥ 0	(1, 1, 1)
Нормальная устойчивость	нормальная	минимальный риск	$= 0$	$= 0$	$= 0$	(1, 1, 1)
Неустойчивое положение	избыточная	повышенный риск	< 0	≥ 0	≥ 0	(0, 1, 1)
Критическое положение	низкая потребность в услугах	критический риск	< 0	< 0	≥ 0	(0, 0, 1)
Кризисное положение	чрезмерная	недопустимый риск	< 0	< 0	< 0	(0, 0, 0)

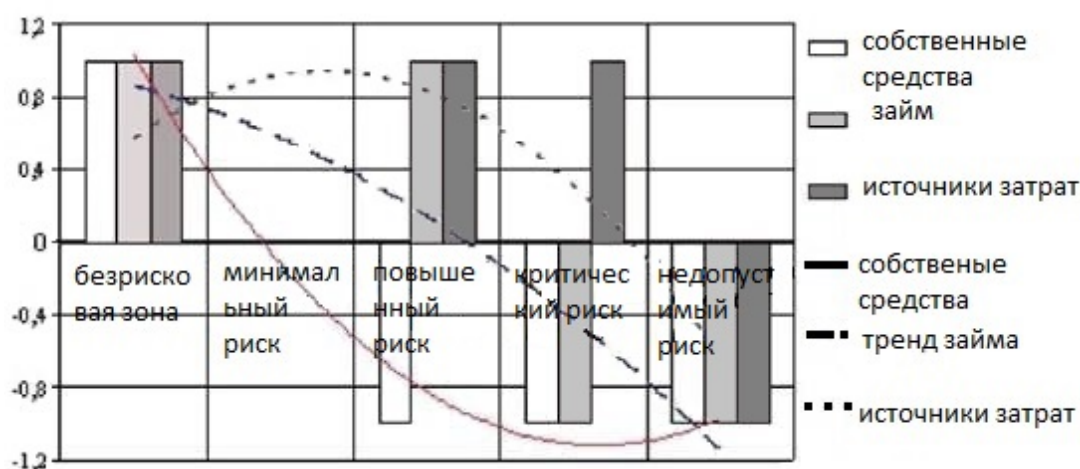


Рис. 2. Взаимосвязь зон финансового риск-менеджмента в зависимости от основных факторов финансовой устойчивости.

Выводы. Основными критериями разграничения зон риск-менеджмента выступают доход от реализации, прибыль, собственные средства предприятия, потери, коэффициент риска. На основе этого создана классификация зон риска: безрисковая зона допустимого риска, зона критического риска, зона катастрофического риска, и дана их характеристика.

Разработана блок-схема процесса управления рисками в механизме управления, которая состоит из количественного и качественного анализа. При принятии риска основной задачей туристического предприятия является поиск финансовых ресурсов для возможного покрытия тех или иных потерь от проявления факторов риска, то есть при наступлении кризиса. С целью определения риск-менеджмента и использования финансовых средств предложено использовать финансовые показатели предприятия, методы расчета которых позволяют определить границы финансовой устойчивости предприятия и уровень риск-менеджмента. Отсутствие собственных средств существенно

влияет на рост риска и вероятность кризиса за счет роста долговых обязательств, при этом туристическое предприятие функционирует в зоне повышенного риска. Наличие среднесрочных и долгосрочных займов и других источников формирования затрат дает возможность противодействовать росту уровня риск-менеджмента. При отсутствии среднесрочных и долгосрочных займов и других источников формирования расходов туристическое предприятие будет действовать в зоне недопустимого риска.

ЛИТЕРАТУРА

1. Вяткин В. Н. Управление риском в рыночной экономике / В. Н. Вяткин, В. А. Гамза, Дж. Дж. Хэмптон. – М. : Экономика, 2008. – 295 с.
2. Вітлінський В. В. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком : навч.-метод. посібник / В. В. Вітлінський, П. І. Верченко. – К. : КНЕУ, 2006. – 292 с.
3. Дуброва О. С. Особливості феномену ризику на сучасному етапі господарювання / О. С. Дуброва // Проблеми формування ринкової економіки : міжвід. наук. збірник / відп. ред. О. О. Беляев. – Вип. 10. – К. : КНЕУ, 2002. – С. 180–187.

4. Гранатуров В. М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения : уч. пособие / В. М. Гранатуров. – М. : Дело и Сервис, 2006. – 212 с.
5. Качалов Р. М. Управление хозяйственным риском / Р. М. Качалов. – М. : Наука, 2008. – 202 с.
6. Клейнер Г. Б. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность / Г. Б. Клейнер, В. Л. Тамбовцев, Р. М. Качалов ; под общ. ред. С. А. Панова. – М. : Экономика, 2007. – 345 с.
7. Ковалев В. В. Финансовый анализ: методы и процедуры / В. В. Ковалев. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 294 с.
8. Машина Н. І. Економічний ризик і методи його вимірювання / Н. І. Машина. – К., 2005. – 188 с.
9. Кривошеев С. С. Динамический синтез функции управления предприятием. Снижение уровня хозяйственного риска / С. С. Кривошеев // Компьютерные технологии в управлении, при моделировании и в экономике : сборник науч. трудов. – Харьков : ХАИ, 2005. – С. 414–421.
10. Шапкин А. С. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций : монография / А. С. Шапкин. – М. : Дашков и Ко, 2006. – 544 с.
11. Alexander C. Financial risk management and analysis / C. Alexander. – N Y : John Wiley, 1996. – 352 p.