

*К. екон. н., доцент Кожухівська Р. Б.*

*Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини, Україна*

## **Управління процесами ризик-менеджменту на туристичних підприємствах**

Ризик є невід'ємним атрибутом фінансово-господарської діяльності туристичних підприємств і потребує значної уваги з боку фінансових менеджерів. Існування певного рівня ризику операцій зовсім не означає, що від них треба відмовитися. Адже відмова буде рівнозначною втраті очікуваних доходів і прибутків. В усьому потрібна міра і зваженість фінансових рішень.

Важлива роль у визначенні допустимого рівня ризику, прогнозуванні імовірності настання ризикових подій та своєчасній нейтралізації їх негативних наслідків відводиться ризик-менеджменту.

Ризик-менеджмент — це система заходів щодо виявлення, оцінки, профілактики та страхування ризиків і включає стратегію і тактику управлінських дій.

Особливістю туристичного ризику є його мультиплікативність. Вона залежить від взаємопов'язаності інших сфер, що тісно співпрацюють з туристичною індустрією та посилюють позитивний ефект від туризму завдяки дії механізму мультиплікатора [2, с. 310]. Проте, зворотній бік мультиплікатора полягає в тому, що кожна галузь має свою специфіку ризику і тому вносить свій додатковий внесок у загальний рівень туристичного ризику. Наприклад, транспортні підприємства ініціюють ризики аварійності туристичних перевезень, колективні засоби розміщення – сервісні ризики обслуговування, підприємства індустрії розваг – вірогідність спричинення шкоди життю і здоров'ю при експлуатації технічних пристроїв. При цьому на всі підприємства туристично-рекреаційного комплексу здійснюють вплив ризику, які з деякою

долею умовності можна визначити як універсальні, тобто що діють на будь-який господарюючий суб'єкт незалежно від його галузевої приналежності і організаційно-правової форми. Йдеться про фінансових, інвестиційних, кадрових, інфляційних і інших ризиках. У туристично-рекреаційному комплексі відбувається накладення ризиків один на одного, їх тимчасове і просторове розосередження.

Структурування факторів ризику є обов'язковим етапом управління туристичним ризиком. Для туристичних підприємств набагато важливіше знати про ті обставини, які стимулюють виникнення ризику, ніж мати справу із вже реалізованим фактором ризику. Аналіз інформації з розвитку українського та світового туризму дозволяє систематизувати фактори ризику туристично-рекреаційного комплексу шляхом об'єднання їх в 4 групи: соціально-політичні, макроекономічні, науково-технічні та природні фактори. Вказані чинники доповнюються внутрішніми загрозами, які впливають на стійкість функціонування туристичних підприємств. Ці загрози охоплюють усі сторони економічної та комерційної діяльності туристичних підприємств і проявляються в процесі основних виробничо-технологічних процесів підприємств туристично-рекреаційного комплексу, у фінансово-інвестиційної та управлінської діяльності, при взаємодіях з туристами та економічними контрагентами.

Характерною особливістю туристичного бізнесу є те, що в структурі ціни кінцевого туристичного продукту, що купується туристом, найбільшу частку (більше 80%) займають витрати з придбання прав на послуги сторонніх організацій, насамперед транспортних підприємств і засобів розміщення [2, с.12]. Це означає, що вся діяльність туристичного підприємства з моменту формування туру до його продажу пронизана довірними відносинами.

Отже, для туристичних підприємств існують високі ризики невиконання або неналежного виконання умов господарських договорів. Існують приклади анулювання турів через неврегульованість питань стосовно чартерних рейсів з авіаперевізником. Зустрічаються випадки незадовільного обслуговування

туристів внаслідок проблем, що раптово виникли, з оператором приймаючої сторони. В даному випадку має місце банальна недобросовісність організаторів туризму.

Що стосується кінцевих споживачів (туристів), то ризики, найчастіше, проявляються через раптову, часто безпідставну відмову, туриста оплатити раніше заброньований тур. Неможливість оплати спричинена, як правило, відсутністю необхідної суми або прийняттям рішення туристом про використання призначених для оплати коштів на інші цілі. Туристичне підприємство у таких випадках застосовує процедури анулювання і встановлює штрафні санкції, які дозволяють частково компенсувати отримані збитки. Однак, багаторазовість таких відмов негативно впливає на характер організаційно-фінансової діяльності. Вони можуть спричинити розбалансованість грошових потоків і ускладнення взаємовідносин з туроператором.

Специфікація факторів туристичного ризику впливає на характер внутрішнього ризик-менеджменту туристичного підприємства. Система управління ризиками є інтегрованим у систему управління підприємством елементом, що впливає на інші підсистеми за допомогою інструментарію ризик-менеджменту.

Система управління ризиками орієнтована на досягнення певної мети – мінімізації втрат (фінансових, кадрових, матеріальних тощо) організації. Це означає, що перелік завдань, що вирішуються даною системою значно вужче, ніж перелік завдань системи управління в цілому. Однак, вирішення завдань системи управління туристичними ризиками, в сукупності з реалізацією поточних та стратегічних планів підприємства, дозволяє здійснювати діяльність за кризових умов з найменшими втратами.

Управління ризиками на туристичному підприємстві здійснюється на двох рівнях – стратегічному і тактичному. Якщо співвіднести ці рівні з внутрішньоорганізаційною системою управління, то перший з них реалізується

в межах підсистем стратегічного планування, координації та контролю, а інший – в межах підсистеми організації.

Розгляд елементів кожної підсистеми дає змогу визначити послідовність етапів з управління ризиками, які описуються таким ланцюжком: визначення цілей управління ризиками → аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища туристичного підприємства → формулювання стратегії і тактики ризик-менеджменту → вибір засобів і методів управління ризиками → розподіл ресурсів і функціональних обов'язків → аналіз факторів ризику → ідентифікація ризиків → кількісна та якісна оцінка ризиків → розробка та реалізація підсистеми адаптації до ризиків → вироблення оціночних показників контролю → зіставлення результатів туристичного ризик-менеджменту з цілями і контрольними показниками → виявлення негативних відхилень → прийняття коригуючих дій → вироблення рекомендацій щодо підвищення ефективності управління ризиками [1, с. 80].

Головним елементом туристичного ризик-менеджменту є розробка механізму адаптації до ризиків. Адаптаційна підсистема передбачає використання комплексу заходів, що охоплюють усю сферу впливу туристичних ризиків. До них відносяться різні методи і прийоми ризик-менеджменту та економічного моделювання, що розробляються індивідуально в конкретній господарській одиниці. Ці методи добре вивчені в діяльності різних економічних систем (насамперед, виробничих) і їх у цілому можна застосувати й в туристичному секторі. При цьому в туристичній діяльності можуть використовуватися методи, характерні тільки при управлінні ризиками туристичних продуктів і непридатні в інших сферах.

Одним з таких методів є застосування тайм-лімітів з анулювання туру зі встановленням відповідних штрафних санкцій. Цей механізм використовується при управлінні ризиком відмови клієнта від раніше заброньованого туру. Цей ризик для туристичних підприємств становить загрози великих фінансових втрат, оскільки масові відмови від уже підтверджених турів, означають неможливість компенсації фактичних витрат із формування та продажу турів.

Усі витрати, пов'язані з організацією замовленого клієнтом туру, не відшкодовуються туристичній фірмі сторонніми організаціями в регресійному порядку.

У цій ситуації єдиним способом мінімізації ризику анулювання туру є визначення груп тимчасових періодів від дати ануляції до дати початку туристичної поїздки і присвоєння кожної групи визначеного штрафу. Розмір штрафу залежить не тільки від близькості початку туру, а й від виду туристичного продукту, характеру тарифу, виду транспорту і зони рекреації. У межах вказаного методу визначається оптимальне співвідношення між трьома параметрами: тайм-лімітом з анулювання бронювання (кількістю ночей від дати підтвердження туру до дати анулювання), терміном анулювання бронювання (кількістю ночей від дати анулювання до дати початку туру) і розміром штрафу (відсотком від вартості туристичного продукту). Використання методу на практиці дозволяє ефективно управляти ризиками відмови від туру, компенсувати частину витрат і мінімізувати саму ймовірність виникнення таких ризиків, оскільки знання про наявність та розмір штрафних санкцій змушуватимуть споживачів користуватися процедурами анулювання бронювання лише тільки в крайніх випадках.

Таким чином, ризики впливають на економічний розвиток туристичної індустрії і можуть досить істотно обмежувати рівень туристичної активності. Розробка системи внутрішніх і зовнішніх факторів, а також організаційно-економічного механізму управління ризиками дозволяє ефективно вирішувати багато проблем господарської діяльності туристичних підприємств.

#### **Список використаних джерел:**

1. Овчаров, А.О. Риск-менеджмент на туристских предприятиях [Текст] : /А. О. Овчаров, П. П. Мирошкин, М. П. Степанова// Российское предпринимательство. – 2010. – № 6 Вып. 2 (161). – С. 79-84. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.creativeconomy.ru/articles/10887>.

2. Темный, Ю.В. Экономика туризма: учеб. пособие [Текст] : /Ю.В. Темный, Л.Р. Темная – М.: Советский спорт, 2003. – 416 с.