

# Ольга Беднарська, Андрій Голод

---

## Управление рисками туристических предприятий как элемент системы экономической безопасности туризма в регионе

---

Zarządzanie. Teoria i Praktyka nr 2 (12), 19-24

---

2015

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach  
dozwolonego użytku.

# Управление рисками туристических предприятий как элемент системы экономической безопасности туризма в регионе / Zarządzanie ryzykiem przedsiębiorstw turystycznych jako element bezpieczeństwa ekonomicznego turystyki w regionie

**Adres do korespondencji:**

e-mail: bednarska@i.ua

e-mail: aholod2012@gmail.com

**ABSTRACT**

Artykuł dotyczy problemu zarządzania ryzykami w trakcie zapewnienia bezpieczeństwa ekonomicznego przedsiębiorstw turystycznych regionu. Przeanalizowano wyniki ekspertyzy ryzyka i bezpieczeństwa przedsiębiorstw turystycznych miasta Lwowa na obecnym etapie.

Stwierdzono, że najbardziej znaczącymi ryzykami przedsiębiorstw turystycznych regionu są walutowe, inflacyjne oraz wojskowo-polityczne. Badanie wykazało, że pracownicy firm turystycznych Lwowa są na ogół słabo obeznani ze specyfiką zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie i jej metodę.

Jednocześnie większość ekspertów zaznaczyła, że w ich przedsiębiorstwach wykorzystują takie metody zarządzania ryzykami jak biznes-planowanie, dobór personelu i dywersyfikacja zakresu usług.

Całkiem adekwatne jest rozumienie przedstawicieli turystycznych przedsiębiorstw usytuowanych w mieście na istoty bezpieczeństwa ekonomicznego turystyki, które jest uważana jako zdolność do właściwego reagowania na zewnętrzne zagrożenia i obecność wysokiego potencjału rozwoju.

**KEY WORDS:** ZARZĄDZANIE RYZYKIEM, METODY, PRZEDSIĘBIORSTWA TURYSTYCZNE, BEZPIECZEŃSTWO EKONOMICZNE TURYSTYKI, REGION, EKSPERTYZA.

## 1. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ.

Неопределенность и предопределённые ею риски всегда сопровождают предпринимательскую деятельность. Однако некоторые виды экономической деятельности особенно уязвимы к изменениям внешней среды и требуют повышенного внимания с точки зрения управления рисками. К таким видам деятельности, вместе с некоторыми другими отраслями сферы услуг, можно отнести и туризм. Безопасность туризма, особенно на региональном уровне, может быть гарантированной лишь при условии разработки и внедрения эффективных механизмов регулирования, как организационно-экономиче-

ских, рыночных, так и социальных. Тогда как негативные последствия рисков туристов во время путешествий минимизируются в Украине путем нормативно определенных механизмов туристического страхования, предпринимательские риски в туристической деятельности остаются малоисследованным и неурегулированным аспектом гарантирования экономической безопасности туризма в регионе. Учитывая это, требуют внимания также проблемы риск-менеджмента на туристических предприятиях, в частности, его системность и стратегический характер.

## 2. Анализ последних исследований и публикаций.

Теоретико-методологические основы и прикладные аспекты экономической безопасности предприятий достаточно освещены в трудах таких украинских ученых как О. Ареф'ева (2005), Д. Ковалев (1998), Г. Козаченко (2003), Т. Руда (2012) и др. Актуальные вопросы безопасности предприятий туристической сферы стали предметом исследования О. Кокоревой (2011), О. Кальченко (2013), С. Шкарлет (2007) и некоторых других украинских ученых-экономистов.

Одно из ведущих мест в исследованиях экономической безопасности предприятий занимает рискологический подход. В частности, разные аспекты управления рисками предприятий раскрывают в своих трудах такие украинские ученые, как В. Витлинский (2004), В. Гранатуров (2005), В. Кравченко (2008) и другие.

Проблемы управления рисками предприятий рассматривались также в трудах ряда польских ученых, среди которых В. Бичиско (2011), П. Борковски (2008), Т. Качмарек (2010), М. Калиновски (2012) и др. Однако большинство авторов концентрировали внимание на общих подходах к управлению рисками на предприятиях, не учитывая специфику видов их экономической деятельности. Проблематике собственно рисков туристических предприятий посвящены труды М. Курлето (2013), в которых обосновано принципы рискологической концепции в кризисном менеджменте туристических предприятий.

Проанализировав имеющиеся научные наработки относительно проблем управления рисками туристических предприятий, можно констатировать в целом их фрагментарный и неполный характер. Достаточно часто вопрос рисков туристических предприятий рассматривается лишь на концептуальном уровне без учета специфики внешней и внутренней среды функционирования туристических предприятий конкретного государства или региона. Необходимость более основательного анализа проблем управления рисками в контексте гарантирования экономической безопасности туризма в регионе и обусловила формулировку цели нашего исследования.

## 3. Цель.

Следовательно, целью статьи является обоснование роли управления рисками в процессе гарантирования экономической безопасности туристических предприятий региона на основе результатов экспертной оценки.

## 4. Изложение основного материала.

Безопасность туризма в современных условиях является системоформирующей в туристической деятельности, ведь может рассматриваться как главное потребительское свойство, которым объективно и реально должна владеть туристическая услуга, в то время как другие потребительские ее свойства могут реализоваться в полной мере только в случае, если безопасность туризма будет гарантирована (Корж, Заноско 2011). Как отмечают А. Ковари и И. Зимани, в ближайшем будущем вопросы безопасности туризма займут надлежащее им место в маркетинговых стратегиях туристических предприятий, более того, станут одним из важных факторов конкурентной борьбы (Kovari, Zimanyi 2011, s. 60).

В отечественной экономической науке все еще не разработано исчерпывающих определений безопасности туризма. Отдельные попытки обобщить имеющиеся в научном дискурсе подходы к пониманию исследуемой категории существуют, однако в них пренебрегается важной чертой безопасности в экономическом понимании – наличием возможностей для стратегического развития (а не лишь отсутствие угроз). Эту особенность отмечает Т. Сак, определяя экономическую безопасность государства не только как «состояние защищенности национальных интересов, но и наличие и возможность применения инструментов влияния на экономические процессы для гарантирования благосостояния в долгосрочном периоде» (Сак 2013, s. 338).

С учетом изложенных выше подходов, мы понимаем безопасность туризма в регионе как состояние функционирования региональной туристической системы (РТС) в определенный период времени, характеризующееся отсутствием угроз и таким сочетанием туристических ресурсов и инфраструктуры, которое позволяет обеспечить стабильное развитие конкретной РТС в будущем. Основными составляющими безопасности туризма, на наш взгляд, являются безопасность туристического бизнеса, безопасность туристических объектов и безопасность в туризме (безопасность туристов).

Как видим, именно первую составляющую можем трактовать как экономическую безопасность туризма, анализировать которую в регионе, на наш взгляд, целесообразно на двух уровнях - отраслевом и конкретных туристических предприятий.

Экономическую безопасность туристического предприятия рассматривают как состояние защищенности хозяйственного субъекта от внешних и внутренних угроз, что характеризует его способность обеспечивать стабильные результаты производственно-хозяйственной деятельности и стойкие позиции на туристическом рынке (Кальченко 2013, s. 137). Именно на уровне туристического предприятия, на наш взгляд, наиболее выраженными являются риски активизации угроз и вызовов безопасности туризма в регионе.

Действительно, на современном этапе туристическая деятельность связана с большим количеством рисков, предопределенных спецификой туристического продукта и осложнением условий внешней среды. Именно поэтому важным заданием является выявление потенциальных рисков, определение их уровня и выбор методов влияния на них.

С целью идентификации основных видов рисков туристической деятельности в регионе и анализа методов управления ими, нами был применен метод экспертного опроса. Экспертами были избраны работники туристических предприятий по таким критериям: место расположения предприятия – город Львов; опыт работы в туристической отрасли – от 3 лет; должность – директор, заместитель директора, главный специалист. В опросе участвовали представители туроператоров и туристических агентств «Видвидай», «Молодежный туризм», «Мист-тур», «Бавария-тур», «Аккорд-тур», «Join UP», «Поехали с нами», «Агентство горящих путевок», «Море туров» и др. Анкетирование проводилось в январе 2015 года.

Первый вопрос, который был поставлен респондентам, заключался в выявлении экономических тенденций рискованной среды деятельности: увеличивается ли количество рисков деятельности Вашего предприятия? Большинство респондентов (92%) положительно ответили на этот вопрос, подтвердив осложнение условий деятельности предприятия. Лишь 8% респондентов считают, что изменения в бизнес-среде существенно не влияют на их деятельность.

С целью исследования уровня рисков туристических предприятий экспертам было предложено оценить их по 5-бальной шкале в соответствии с представленным перечнем. Обобщенные результаты опроса представлены в таблице 1.

Эксперты определили, что наивысшим уровнем на современном этапе характеризуются валютные риски. Особенно актуальным этот вид рисков является для международной туристической деятельности. Рост курса доллара США и евро повлиял негативно на платежеспособный спрос туристов среднего класса. Туристы этой группы теперь отказываются от дорогих поездок и избирают более дешевые заграничные туры или путешествия по Украине. Однако состоятельные туристы обладающие сбережениями в иностранной валюте, не снизили расходов на рекреацию и туризм.

**Таблица 1** Результаты экспертной оценки актуальных рисков туристических предприятий г. Львова

Виды рисков	Средний балл (max 5)
Валютные	4,1
Высокий уровень конкуренции на рынке туристических услуг	3,7
Падение платежеспособного спроса населения	3,6
Военно-политические конфликты	3,5
Жесткие требования относительно визового режима	3,6
Снижение уровня жизни населения	3,4
Снижение расходов населения на рекреацию и туризм	3,4
Изменение потребительских преимуществ на туристическом рынке	3,0
Невыполнение обязательств контрагентами	3,0
Несовершенство имеющейся туристической инфраструктуры	2,9
Несоответствие цены и качества тур-продукта	2,8
Несовершенство законодательства регулирующего деятельность в сфере туризма	2,8
Неэффективность государственной поддержки отечественных туристических предприятий	2,7
Ухудшение материально-технической базы	2,6
Отсутствие обоснованной экономической стратегии развития	2,5
Слабая гармонизация украинского законодательства с правовыми нормами других стран	2,4

**Источник:** разработано авторами по результатам экспертной оценки

В то же время, валютные риски несущественно влияют на туристических операторов, которые специализируются на внутреннем туризме. Рост популярности туров по Украине положительно повлиял на

деятельность таких предприятий, следовательно в них наблюдается тенденция к росту объемов продаж в сравнении с 2012-2013 гг. Представители туристических операторов отмечают, что основным риском для внутреннего туризма является инфляция. Наблюдается рост тарифов на перевозку туристов, повышаются цены на гостиничные услуги.

Эксперты также отметили значительное влияние на деятельность туристических предприятий таких экономических рисков как падение платежеспособного спроса и снижение уровня жизни населения, уменьшение расходов на рекреацию и туризм.

Военно-политические конфликты в государстве негативно влияют на туристические предприятия, которые специализируются на иностранном (въездном) туризме. Для зарубежных путешествий этот вид риска был актуальным в 2011 году в период революции в Египте. Количество туристов, которые желали отдохнуть в этой стране, уменьшилось на 30%. Большинство из них отложили время путешествия, часть туристов переориентировались на другие страны, в частности ОАЭ, Турцию и Шри-Ланку.

Достаточно высокий уровень, по мнению экспертов, присущий рискам связанным с осложнением визового режима с отдельными странами мира. В частности, за последний год изменилась процедура подачи документов на шенгенские визы. Теперь консульства требуют намного больший пакет документов для получения туристической визы. Кроме того, раньше туристические фирмы могли подавать неограниченное количество пакетов документов, а теперь консульства могут применять определенные лимиты для каждого туристического предприятия. Эксперты отмечают, что в виду сложности открытия визы, число туристов уменьшилось приблизительно на 25%.

Следовательно, основными рисками туристических предприятий на современном этапе являются внешние, связанные с экономическим положением и политической ситуацией в Украине. При таких условиях туристическим предприятиям необходимо приспосабливаться к динамическим факторам внешней среды и внедрять разные методы управления рисками.

Собственно проблеме управления рисками на туристических предприятиях региона была посвящена вторая часть проведенного экспертного опроса. Как показали результаты исследования, респонденты в

целом мало знакомы с методами риск-менеджмента на предприятиях. Об этом, в частности, свидетельствует тот факт, что лишь 36% респондентов отметили, что на их предприятиях используются методы управления рисками. Наряду с этим часть респондентов, которые избирали из перечня те или другие методы управления рисками на своих предприятиях, достигала 78%. Следовательно, около трети специалистов турбизнеса региона не знакомы с методами управления рисками, и очевидно не владеют навыками организации системы экономической безопасности туристического предприятия.

С целью исследования подходов к организации процесса управления рисками, нами был задан вопрос о субъектах риск-менеджмента. На большинстве предприятий функцию управления рисками выполняют директор или руководители отделов. Создание фокусной группы осуществляется лишь в ситуациях критического риска, а привлечение внешних экспертов используется в исключительных случаях

Результаты опроса (табл. 2) свидетельствуют, что большинство туристических предприятий, на которых работают респонденты, используют методы управления рисками. В частности, более 78% респондентов отметили, что на их предприятиях с целью риск-менеджмента применяется бизнес-планирование, подбор персонала и диверсификация ассортимента услуг; около 57% респондентов отметили о применении диверсификации партнеров и внедрения штрафных санкций; половина опрошенных специалистов отметила использование такого метода управления рисками как личное страхование (рис. 1).

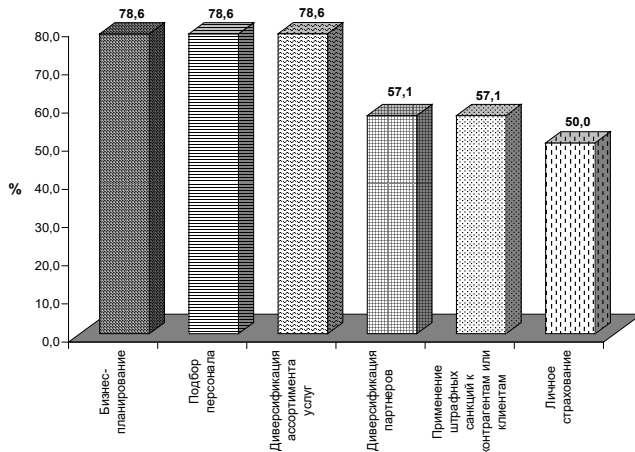
**Таблица 2** Методы управления риском на туристических предприятиях

Методы и их составляющие		Часть предприятий использующих метод, %
Лимитация – установление ограничений на:	максимальный объем коммерческих операций заключающихся с одним контрагентом;	28,6
	предельный размер использования заемных средств в обороте;	42,9
	другое.	0,0
Получение дополнительной информации для обоснованного решения		14,3

Методы и их составляющие		Часть предприятий использующих метод, %
Диверсификация:	партнеров;	57,1
	направлений деятельности;	28,6
	ассортимента услуг.	78,6
Бизнес-планирование		78,6
Защита коммерческой тайны		64,3
Подбор персонала		78,6
Страхование:	имущественное;	42,9
	страхование ответственности;	42,9
	личное.	50,0
Применение штрафных санкций в случае нарушения обязательств контрагентами или клиентами		57,1
Распределение риска между сторонами договоров		28,6
Создание страхового запаса средств для покрытия негативных последствий рисков		42,9
Принятие риска		21,4

Источник: разработано авторами по результатам экспертной оценки

Рис. 1. Самые употребляемые методы управления рисками туристических предприятий города Львова.



Источник: разработано авторами по результатам экспертной оценки.

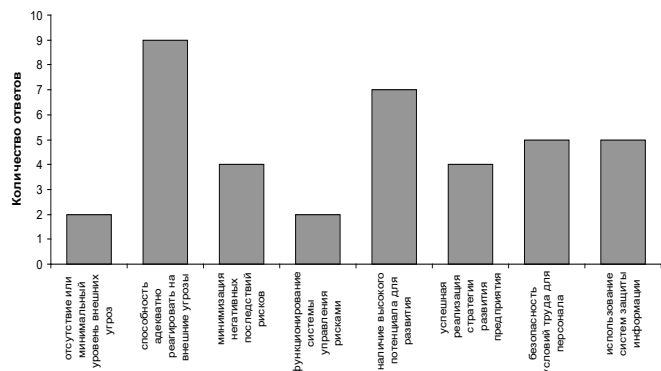
Как видим, одной из наиболее употребляемых групп методов управления рисками на туристических предприятиях региона является диверсификация деятельности, которая позволяет избежать влияния сезонности, уменьшить колебание спроса, а также удовлетворить разнообразные потребности туристов и подобрать тур в соответствии с финансовыми возможностями клиентов.

Наименее активно туристические предприятия применяют методы получения дополнительной информации для обоснованного принятия решения

и принятия риска. Стоит заметить, что недооценка упомянутых методов управления рисками тоже может объясняться недостаточной ознакомленностью специалистов туристического бизнеса региона с современными методиками риск-менеджмента.

Анализ результатов экспертного опроса свидетельствует о низкой готовности туристической бизнес-среды региона к внедрению системы управления рисками. В то же время, можем отметить достаточно адекватное восприятие специалистами сущности экономической безопасности туристических предприятий. В частности, большинство респондентов определили основными составляющими экономической безопасности туристических предприятий способность адекватно реагировать на внешние угрозы и наличие высокого потенциала для развития (рис. 2).

Рис. 2. Наиболее существенные, по мнению экспертов, составляющие экономической безопасности туристических предприятий региона.



Источник: разработано авторами по результатам экспертной оценки.

Как видим, избранные составляющие соответствуют содержанию предложенного нами ранее определения безопасности туризма. Однако опять же респонденты мало связывают экономическую безопасность собственных предприятий с функционированием на них системы управления рисками.

Следовательно, можем отметить, что использование систем управления рисками для туристических предприятий региона является малораспространенным явлением и имеет выраженный инновационный характер. Как правильно отмечает М. Курлето, основной целью управления риском на туристическом предприятии должна быть стабилизация и оптимизация его деятельности (Kurleto 2013), поэтому наличие стратегического плана риск-менеджмента в современных переменчивых условиях внешней сре-

ды является обязательным критерием успешности туристического бизнеса.

## 5. Выводы.

Учитывая актуализацию проблем гарантирования безопасности туризма в большинстве регионов Украины, вопросы оптимизации управления рисками становятся все острее и требуют комплексного решения путем объединения усилий центральных и местных органов власти, общественных организаций и туристических предприятий.

Целесообразным является изучение и применение зарубежного опыта внедрения систем управления рисками на туристических предприятиях, в частности, путем проведения тренингов и стажировки отечественных представителей туристического бизнеса за рубежом, поскольку главным барьером формирования и применения риск-менеджмента на туристических предприятиях региона – отсутствие квалифицированных специалистов в этой сфере.

Другой проблемой является необходимость привлечения значительных дополнительных ресурсов для организации современной комплексной системы риск-менеджмента. Особенно затратными являются системы идентификации рисков и их факторов, а также профессиональные пакеты количественного оценивания уровня рисков предприятия.

Важными барьерами являются методологический и организационный, то есть отсутствие методов и подходов для практического внедрения системы риск-менеджмента на туристических предприятиях. С учетом того, что на сегодняшний день все еще не сформирована отечественная научная школа рискологии, которая была бы способна обеспечивать как подготовку специалистов с современными теоретическими знаниями и практическими навыками, так и обоснование подходов к управлению рисками туристических предприятий, очерченное направление научных исследований приобретает особую актуальность.

## LITERATURA

1. Вітлінський В.В., Ризикологія в економіці та підприємстві, Київ 2004
2. Гранатуров В.М., Литовченко И.В., Управление предпринимательскими рисками: вопросы теории и практики, Одесса 2005
3. Кальченко О.М., Економічна безпека підприємств туристичної сфери, Вісник ЧДІЕУ, 2013, №1(64), с. 136–143
4. Кокорева О.В., Економічна безпека туристичного підприємства в системі державного управління, Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Економічні науки, 2011, №2, с. 98–103
5. Корж Н.В., Заноско О.В., Формування системи економічної безпеки індустрії туризму як складової стійкого розвитку туризму в Україні, Економіка. Управління. Інновації, 2011, №2, <[http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/eui/2011\\_2/11knvtvy.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/eui/2011_2/11knvtvy.pdf)>, 12.10.2015
6. Кравченко В., Розробка сучасного стандарту з управління ризиками – важливий чинник підвищення ефективності підприємницької діяльності в Україні, Теоретичні та прикладні питання економіки, Київ 2008, Вип. 17, с. 159–166
7. Сак Т.В., Економічна безпека України: поняття, структура, основні тенденції, Інноваційна економіка, 2013, № 6, с. 336–340
8. Шкарлет С.М., Економічна безпека підприємства: інноваційний аспект, Київ 2007
9. Biczysko W., Zarządzanie finansami w przedsiębiorstwie turystycznym, Warszawa 2011
10. Borkowski P., Ryzyko w działalności przedsiębiorstw, Gdańsk 2008
11. Kaczmarek T.T., Zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne, Warszawa 2010
12. Kalinowski M., Ryzyko walutowe. Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie, Warszawa 2012
13. Kovari I., Zimanyi K., Safety and Security in the Age of Global Tourism, Applied Studies in Agribusiness and Commerce, Budapest 2011, #3-4, Vol. 5, p. 59–61
14. Kurlito M., Koncepty ryzyka i niepewności w zarządzaniu kryzysowym przedsiębiorstw turystycznych, Współczesne Zarządzanie, 2013, nr 1, s. 62–70