

УДК 379.85:316.4.06

DOI 10.18413/2075-4566-2018-43-3-575-581

**ПРИМЕНЕНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ПРАКТИКЕ УПРАВЛЕНИЯ  
РИСКАМИ ПРЕДПРИЯТИЙ ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА****THE USE OF SOCIAL TECHNOLOGIES IN THE RISK MANAGEMENT PRACTICE  
OF TOURISM INDUSTRY ENTERPRISES****С.Г. Стенюшкина  
S.G. Stenyushkina**Белгородский государственный национальный исследовательский университет,  
Россия, 308015, г. Белгород, ул. Победы, 85

Belgorod State National Research University, 85 Pobeda St., Belgorod, 308015, Russia

E-mail: stenyushkina\_s@bsu.edu.ru

**Аннотация**

В условиях современного динамично развивающегося мира ужесточаются требования и условия для развития бизнеса в России. На фоне турбулентной внешней среды, нестабильной политической обстановки и слабого рубля предприятия индустрии туризма вынуждены формировать и всемерно развивать конкурентную систему менеджмента, отвечающую требованиям мировых стандартов. В этой связи система управления рисками, которую так или иначе придется создавать предприятиям в рамках общей системы управления, может стать ресурсом привлекательности для инвесторов и фактором успеха на внешних и внутренних рынках. Таким образом, целью данной статьи является описание технологического подхода в процессе управления рисками предприятий индустрии туризма.

**Abstract**

In the conditions of the modern dynamically developing world, requirements and conditions for business development in Russia are tightened. Against the background of turbulent environment, unstable political situation and weak ruble, tourism industry enterprises are forced to form and fully develop a competitive management system that meets the requirements of international standards. In this regard, the risk management system, which will have to be created by enterprises within the framework of the management system, can become a resource of attractiveness for investors and a factor of success in foreign and domestic markets. The purpose of the article is to describe the technological approach in the process of managing the risks of the enterprises of the tourism industry. In this regard, this article introduces proposals for the application of risk management technology in the tourism industry, which is a set of methods and tools for identifying, assessing and analyzing risks, as well as developing strategies and tactics for influencing emerging risks with subsequent monitoring of their condition. The results of the research conducted by the author during the writing of the article and described in it have a certain theoretical and practical significance and can be used to improve the management mechanisms of the tourism industry enterprises.

**Ключевые слова:** риск, управление рисками, технология, индустрия туризма, модель.**Keywords:** risk, risk management, technology, tourism industry, model.**Введение**

Цифровая революция и бурное развитие технологий аутсорсинга затрагивают все без исключения отрасли. Условия деятельности предприятий трансформировались до неузнаваемости, компании вынуждены в корне пересматривать свои бизнес-модели, чтобы соответствовать требованиям современных стандартов. Вместе с тем существует целый ряд проблем в сфере управления рисками, организации и функционирования внутреннего контроля, кото-



рые не выносились на всеобщее обсуждение, но при этом требуют значительных средств и времени для своего решения.

Небывало высокие темпы преобразований не могли не коснуться системы управления предприятиями сферы туризма. Туркомпаниям приходится оперативно реагировать на постоянно изменяющиеся условия внешней среды, чтобы защитить свою репутацию и финансовую устойчивость. Таким образом, возникает реальная необходимость в создании современной развернутой системы управления рисками предприятий индустрии туризма.

Исключить риски полностью невозможно. Но каждый предприниматель, который заботится об успешности своего бизнеса, должен исследовать возможные неблагоприятные факторы, которые влияют на получение прибыли, и принимать меры для их снижения. Этому и служит процесс управления рисками, под которым предлагается понимать совокупность целенаправленных процедур по выявлению, оценке и уменьшению риска до установленных стратегическим выбором значений, предполагающая многоступенчатый процесс реализации [Юрлова, Скачок, 2014]. Целью управления служит уменьшение или компенсация ущерба для организации при возникновении неблагоприятных последствий решений.

Риск-менеджмент предприятий индустрии туризма содержит в себе как тактические действия, так и стратегические. Тактические действия можно описать как набор конкретных приемов и средств, направленных на получение конкретного результата в имеющихся условиях. Для каждой ситуации подходят свои управленческие методы, и главной целью тактического управления рисками является оптимальный выбор этих методов и обоснование данного выбора.

### Основная часть

Решения по управлению рисками являются наиболее важными среди всей совокупности управленческих решений. Чтобы принять любое управленческое решение, необходимо обладать достоверной и актуальной информацией. На её основе управленец и будет рассматривать различные варианты и алгоритмы дальнейших действий и выбирать из них наиболее оптимальный.

Работа по управлению рисками на предприятиях индустрии туризма тесно связана с анализом информации и представляет собой последовательность этапов и процедур. В наиболее общем виде схему анализа туристских рисков можно представить так:

1. Установление правил и требований к анализу рисков, обозначение ограничений (если они есть).
2. Установление критериев анализа.
3. Непосредственно проведение анализа больших массивов информации и ресурсов и выявление потенциальных угроз (рисков).
4. Выявление критических точек и определение степени их возможной опасности.
5. Определение методов, которые будут направлены на коррекцию потенциальной опасности.
6. Установление мероприятий по контролю над рисками.
7. Установление мероприятий по оценке рисков.

Однако готового шаблона, по которому можно анализировать любые риски в любом варианте условий, не существует. Есть только общие формы и рекомендации к определенным случаям. Каждый управленец выбирает ту схему принятия решений, которая удобна именно ему и подходит к заданным условиям.

К сожалению, на отечественных предприятиях недостаточно реализуется принцип комплексности системы управления рисками. Вот некоторые из причин.

Первая и, пожалуй, главная причина кроется в слабом осознании владельцами изменившейся среды бизнеса. Отдача от проектов внедрения системы управления рисками ими не ощущается в полной мере. Но ситуация быстро меняется, нужно выходить на внешние рынки. Это означает, что без реально работающих систем риск-менеджмента наши предприятия

быстро проиграют конкуренцию. Владельцы бизнеса и топ-менеджмент уже начинают это понимать.

Вторая причина лежит в относительно высоких и длительных расходах на развитие систем управления рисками, которые имеют большой период окупаемости. Это в условиях продолжительной кризисной ситуации в экономике не способствует выделению соответствующих бюджетов [Султанов, электронный ресурс, 2018].

Управление рисками в сфере туризма имеет особую специфику, связанную прежде всего с высоким влиянием человеческого фактора и фактора непредсказуемости внешней среды функционирования бизнеса, вследствие чего возрастает роль использования социальных технологий в управлении рисками сферы туризма [Киселева, 2017].

Любой риск, в том числе характерный и для сферы туризма, характеризуется следующими факторами:

- событием, которое может произойти или не произойти, но которое будет иметь определенное влияние на планируемую или осуществляемую деятельность;
- вероятностью ожидаемого события, то есть мерой неопределенности;
- влиянием, которое событие, в случае его наступления, окажет на деятельность;
- точкой уязвимости, то есть наиболее «слабым местом», которое способствует тому, что рисковое событие может наступить.

В связи с этим в деятельности по управлению рисками необходимо выработать действенный механизм, охватывающий управление всеми вышеуказанными факторами. В данном аспекте применение именно социальных технологий в практике управления рисками сферы туризма позволяет избежать многочисленных непредвиденных обстоятельств.

В настоящий момент социальные технологии широко применяются в практике общего менеджмента, являясь своеобразным инновационным инструментом управления. Технология управления рисками также тесно связана с общей концепцией риск-менеджмента организации.

Если технология отражает инструментарий управления в контексте основных этапов: выявить, оценить, разработать, то организация риск-менеджмента предоставляет нам возможность выбрать вариант использования этого инструментария наилучшим с позиции регулярности способом (рис.1).



Рисунок 1. Технология управления рисками сферы туризма  
 Figure 1. Technology of risk management of tourism industry enterprises



Фундаментом системы управления рисками служит ее информационная база. Содержательная часть состоит из технологии управления и его организации. Стратегия и тактика управления рисками формируются не сразу, а только после того, как выявленные угрозы прошли через процедуру оценки и анализа. Венчают систему цель и стратегия управления предприятием, сфокусированные на решение следующих задач по управлению рисками:

1. Повышение привлекательности бизнеса.
2. Поддержание и развитие высоких объемов оказанных услуг с учетом рискованных ограничений.
3. Обеспечение своевременного покрытия убытков, вызванных угрозами, собственными средствами.
4. Поддержание устойчивости предприятия относительно основных факторов риска.
5. Эффективное распределение ресурсов компании с учетом предполагаемых угроз.

Технологически система управления рисками предприятий индустрии туризма направлена на работу с конкретным риском. В то же время организация риск-менеджмента представляет собой конгломерат политики, положений, методик и других регламентов, функций и их исполнителей, формирующих инфраструктуру для борьбы со всеми возможными для предприятия рисками.

Первым процессом среди общего состава процедур работы с вероятными угрозами является планирование управления рисками. Оно позволяет уточнить выбранные методы, инструменты и уровень организации управления применительно к конкретному проекту. В данном процессе важная роль отводится для целей коммуникаций со всеми заинтересованными сторонами.

Следующим процессом рассматриваемого блока управления является идентификация рисков. В ходе ее реализации проектные риски выявляются и документируются. В результате должен возникнуть список рисков, ранжированный по степени их опасности. К идентификации рисков следует привлекать не только руководителя туркомпании, но и всех ее сотрудников.

Не существует риска без принятия соответствующего решения, которое может послужить, в свою очередь, фактором риска. Поэтому в ходе идентификации необходимо выявить и представить также список факторов риска и провести их первичный анализ.

Анализ и оценка рисков производятся с целью преобразования добытых в ходе идентификации сведений в информацию, позволяющую принимать ответственные решения. В ходе процесса качественного анализа производится ряд экспертных оценок возможных неблагоприятных последствий, обусловленных выявленными факторами. В процессе количественного анализа определяются и уточняются значения количественных показателей вероятности возникновения угрожающих событий. Количественный анализ значительно более трудоемкий, но и более точный. Он требует качества входных данных, использования развитых математических моделей и высокой компетентности от персонала [Майсигова, 2014].

После оценки и анализа вариантов риск по степени опасности представляется меньшим, чем риск идеи, замысла. Это происходит вследствие потенциальной готовности к появлению рисковому событию и понимания уровня его опасности. Перечисленные этапы завершаются выходом – «Проанализированный и оцененный уровень риска». Этот уровень также представляется достаточно значительным и требует новых действий.

На следующем этапе достигается уменьшение опасности и угроз. Стратегический подход может быть рассмотрен с нескольких точек зрения. Одна из них заключается в том, чтобы выбрать методы управления риском, например, передать ответственность за него. На данном этапе большое значение имеет психологический аспект отношения руководителя предприятия к риску. Психологический тип лидера как раз и проявляется через

отношение к угрозам: оно может быть либо очень осторожным, либо авантюристичным, либо демонстрировать способность идти на оправданный риск. Естественно, что крайние варианты не являются благоприятными. После разработки программы по снижению угроз на выходе достигается приемлемый уровень риска. На основе утвержденной программы осуществляются этапы выполнения, контроля и оценки итогов решения. Результаты завершающей оценки используются в новом технологическом цикле управления.

Планирование способов реагирования и разработка мероприятий по снижению рисков – это регламентированная процедура разработки плана минимизации угроз. В ходе этой работы выбираются наиболее подходящие меры, способные повысить вероятность успеха решения задач. Данные меры предусматривают реагирование на риски в порядке приоритетов.

Технология управления рисками сферы туризма обеспечивает следующее:

- 1) восприятие участниками туристского рынка неопределенностей и угроз, их источников и вероятных негативных событий вследствие проявления рисков;
- 2) поиск и расширение возможностей для результативного и эффективного решения поставленных задач с учетом выявленной неопределенности;
- 3) разработка путей снижения вероятных рисков;
- 4) доработка планов предприятия с учетом выявленных рисков и комплексом мер для их снижения [Султанов, электронный ресурс, 2018].

Современная методология управления рисками предполагает активный подход в работе с источниками и последствиями выявляемых угроз и опасностей в отличие от недавнего прошлого, когда реагирование носило пассивный характер.

Можно также выделить несколько благоприятных моментов для внедрения технологии управления рисками на предприятиях индустрии туризма:

1. Период изменений в организационной структуре или составе персонала организации. В процессе этих изменений нужно актуализировать распределение ролей и обязанностей по управлению рисками и убедиться, что используемые подходы известны новой управленческой команде.

2. Любые трансформации организации. В процессе масштабных изменений появляются подходящие возможности для запуска процессов управления рисками применительно к самому изменению.

3. Утверждение новых стандартов на уровне организации или страны. Если стандарты касаются управления рисками, должна быть запущена процедура актуализации процесса. Если стандарты затрагивают смежные процессы, должен быть обновлен интерфейс взаимодействия процесса управления рисками с этими смежными процессами.

4. Реализация непредвиденного негативного или позитивного для организации события. В этом случае запускается процесс определения причин, оценки влияния этого события на организацию и фиксации извлеченных уроков. Такой инцидент, особенно реализовавшийся повторно, может быть сигналом для принятия решения о внедрении формализованного процесса управления рисками [Шелухин, 2012].

С целью изучения проблем управления рисками предприятий индустрии туризма было проведено авторское социологическое исследование методом анкетного опроса респондентов. Исследование осуществлялось в Белгородской области в марте-июне 2017 года (выборочная совокупность – 700 человек). Анкетный опрос включал в себя:

- опрос населения;
- опрос руководителей и сотрудников туристических предприятий;
- экспертный опрос.

Проведенное авторское исследование позволяет сделать вывод, что далеко не на всех предприятиях индустрии туризма выполнение проектов по управлению рисками включает идентификацию, оценку рисков, планирование мероприятий по управлению ими, а зачастую система управления рисками не используется вовсе. Так, только 33,6%



опрошенных руководителей и сотрудников туристских предприятий частично используют систему управления рисками в общем управлении предприятием, 29,3% ответивших отметили, что система управления рисками не используется, а 28,4% сообщили, что в их компании и не задумывались о внедрении данной системы управления. Возможно, в силу этого мы часто наблюдаем картину исчезновения с мирового рынка крупных туристических предприятий и банкротства авиакомпаний.

Однако, как выяснилось, руководители многих предприятий индустрии туризма все же начинают осознавать необходимость выделения как трудовых, так и материальных ресурсов на разработку и внедрение системы управления рисками на своих предприятиях (табл. 1).

Таблица 1

Table 1

Считаете ли Вы целесообразными затраты на внедрение технологий по управлению рисками на предприятии?  
Do you consider it appropriate to spend the costs of implementing technologies for risk management in the enterprise?

Значения	Частота	% от ответивших
1) да, на предприятии постоянно должна осуществляться деятельность по управлению рисками	22	19,5
2) да, периодически необходимо оценивать ситуацию по управлению рисками	59	52,2
3) нет, так как рисками невозможно управлять	5	4,4
4) затрудняюсь ответить	27	23,9
Итого ответивших:	113	100,0

Как показали результаты исследования, большую роль в вопросе о готовности к внедрению технологии управления рисками на предприятии играет практика ее успешного использования в других компаниях. Так, 38,5% руководителей туристских компаний считают, что готовы внедрить инновационную технологию управления рисками, удостоверившись в ее качестве, еще 33,3% ответивших респондентов внедрились бы, но только видя положительные результаты других компаний. В целом многие руководители опрошенных предприятий считают целесообразным наличие такой функции в системе общего управления предприятием.

### Заключение

Таким образом, в ходе проведения исследования была подтверждена значимость комплексного изучения и использования инновационной технологии управления рисками предприятий индустрии туризма. Туристическим компаниям необходимо определить, насколько их система управления рисками соответствует требованиям времени и с учетом особенностей регулирования в тех странах, с которыми они ведут совместную деятельность. Поскольку темпы изменений в ближайшие годы будут только нарастать, пересмотреть и улучшить средства управления рисками нужно уже сейчас. Тщательный анализ системы управления рисками позволит предприятиям не только выявить области, требующие улучшения в результате изменения деловой и нормативно-правовой среды, но и найти способы повышения эффективности своей деятельности.

Организации могут более четко обозначить функции и обязанности лиц, ответственных за поддержание надлежащей контрольной среды, и наделить их более широкими полномочиями. При этом важно понимать, что конечную ответственность за внутренний контроль и управление рисками несет руководство.

Внедрение в деятельность технологии управления рисками обеспечивает предприятию социальную и экономическую стабильность, а не является простой формальностью. Надежные системы внутреннего контроля и управления рисками позволяют улучшить показатели деятельности и повысить эффективность работы компании сферы туризма в долгосрочной перспективе.

### Список литературы References

1. Киселева И.А. 2017. Риски в деятельности туристической компании. NovaInfo.Ru. № 58 (2): 126–138.  
Kiseleva I.A. 2017. Riski v dejatel'nosti turisticheskoy kompanii [Risks in the activity of the tourist enterprise]. NovaInfo.Ru. № 58 (2): 126–138. (In Russian)
2. Кузнецова Н.В. 2011. Управление рисками. Владивосток: Издательство дальневосточного университета, 168 с.  
Kuznesova N.V. 2011. Upravlenie riskami [Risk management]. Vladivostok: Far Eastern University Publishing House, 168. (In Russian)
3. Майсигова Л.А. 2014. Перспективы развития системы внутреннего контроля и аудита на основе риск-ориентированного подхода. Austrian Journal of Humanities and Social Sciences. №9-10: 306–311.  
Majsigova L.A. 2014. Perspektivy razvitiya sistemy vnutrennego kontrolya i audita na osnove risk-orientirovannogo podhoda [Prospects of development of internal control and audit system based on risk-based approach]. Austrian Journal of Humanities and Social Sciences. № 9–10: 306–311. (In Russian)
4. Матвеева К.А. 2009. Особенности социологического изучения рисков. Вестник Удмуртского университета. Серия «Философия. Психология. Педагогика». № 1: 131–137.  
Matveeva K.A. 2009. Osobennosti sociologicheskogo izuchenija riskov [Specifics of sociological study of risk]. Vestnik Udmurtskogo universiteta. Serija «Filosofija. Psihologija. Pedagogika» [Journal of Udmurt University. Series "Philosophy. Psychology. Pedagogy"]. № 1: 131–137. (In Russian)
5. Матвеев Ю.И. 2012. Современные подходы к изучению риска. Известия ТулГУ. Гуманитарные науки. № 1–1: 165–173.  
Matveenko Ju.I. 2012. Sovremennye podhody k izucheniju riska [Modern approaches to the study of risk]. Izvestija TulGU. Gumanitarnye nauki [Journal of TulSU. Humanitarian science]. № 1–1: 165–173. (In Russian)
6. Султанов И.А. 2017. План действий при управлении рисками проекта. Электронный ресурс. URL: <http://projectimo.ru/upravlenie-riskami/riski-proekta.html> (18 февраля 2018)  
Sultanov I.A. 2017. Plan dejstvij pri upravlenii riskami proekta [Action plan for project management]. Available at: <http://projectimo.ru/upravlenie-riskami/riski-proekta.html> (accessed 18 February 2018). (In Russian)
7. Султанов И.А. 2017. Построение систем управления рисками. Электронный ресурс. URL: <http://projectimo.ru/upravlenie-riskami/sistema-upravleniya-riskami.html> (20 февраля.2018)  
Sultanov I.A. 2017. Postroenie sistem upravlenija riskami [Building risk management systems]. Available at: <http://projectimo.ru/upravlenie-riskami/sistema-upravleniya-riskami.html> (accessed 20 February 2018). (In Russian)
8. Хмыров В.В. 2013. Управление рисками: современные международные стандарты. Социально-политические науки. № 2: 82–85.  
Hmyrov V.V. 2013. Upravlenie riskami: sovremennye mezhdunarodnye standarty [Risk management: modern international standards]. Social'no-politicheskie nauki [Socio-political sciences]. № 2: 82–85. (In Russian)
9. Шелухин А.А. 2012. Анализ практики применения системы управления рисками. Kant. №3 (6): 35–38.  
Sheluhin A.A. 2012. Analiz praktiki primenenija sistemy upravlenija riskami [The analysis of practice of application of the risk management system]. Kant. №3 (6): 35–38. (In Russian)
10. Юрлова Н.С., Скачок, И.В. 2014. Управление рисками. Вестник НГИЭИ. №3 (34): 95–98.  
Jurlova N.S., Skachok, I.V. 2014. Upravlenie riskami [Risk management]. Vestnik NGIEI [Journal of NGIEI]. № 3 (34): 95–98. (In Russian)