

УДК 004.413.4

Табатчикова Софья Владимировна,

студент,

Школа профессионального и академического образования,

Институт радиоэлектроники и академического образования – РТФ,

ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»,

Екатеринбург, Российская Федерация

Итяйкин Дмитрий Анатольевич,

ассистент,

кафедра «Аналитика больших данных и методы видеоанализа»,

Школа профессионального и академического образования,

Институт радиоэлектроники и академического образования – РТФ,

ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»,

Екатеринбург, Российская Федерация

АНАЛИЗ РИСКОВ ПРОЕКТА ТУРИЗМА В РОССИИ

Аннотация:

Расчет рисков позволяет оценить наихудший и наилучший варианты развития проекта, что позволяет своевременно подготовиться к каждому из путей развития предприятия. В статье рассмотрены основные метрики проекта внутреннего туризма и выполнен анализ развития с учетом наиболее вероятных рисков текущего времени.

Ключевые слова:

оценка рисков, методы расчета рисков, туризм, дерево решений

В современных условиях кризисные обстоятельства и неопределенность на рынке заставляют участников бизнеса в очередной раз задуматься над эффективным управлением проектами. За последние два года эпидемиологическая обстановка в мире резко внесла коррективы в работу предприятий сферы туризма. Теперь, по мнению автора, как никогда ранее важно определять весь перечень рисков проекта и заблаговременно планировать гибкие преобразования проекта с наименьшими финансовыми потерями.

Автор описывает проблему малого и микробизнеса в отсутствии структурного подхода к планированию и склонности к стихийным преобразованиям в случае возникновения угроз бизнесу. Год работы в условиях карантина позволяет составить общую картину возможных коррективов и спланировать методы преобразований компании заранее, что не только сокращает финансовые потери при таких изменениях процессов, но и заранее дает понимание предпринимателю, как выглядит наихудший вариант развития проекта и готов ли он взять на себя обязательства, связанные с актуальными рисками.

В связи с предложенной проблемой, в работе автор анализирует основные метрики проекта и риски, связанные с его жизнедеятельностью.

Описание проектно-производственной компании

В работе рассмотрен запуск нового отеля в туристической компании «Дом Солнца». Компания занимается организацией йога-туров в России и зарубежом уже 9 лет. Текущие вертикали компании: международные туры (стоит на паузе на момент работы), туры в Сочи, Крым, Абхазию, сдача номеров в отелях компании в Сочи, Индии, Турции, коворкинг в отелях

в Сочи, колливинг и зимовки у моря, проведение фестивалей. Основной штат сотрудников работает удаленно: отдел продаж, rg, маркетинговый отдел.

В связи с ростом потока туристов вызванным закрытием международных направлений, в 2021 году компания увеличила количество отелей на Российском побережье. В работе рассмотрен алгоритм открытия отеля под йога-туры и смета для одного из новых объектов компании.

В данной вертикали компания продает пакеты туров “Все включено” на 7-9 дней с ежедневными практиками йоги, вегетарианским питанием и экскурсионной программой. Авиабилеты в тур не включены, поэтому риски, связанные с авиаперелетом автор в работе не рассматривает.

Определение фактора риска для оценки

Так как компания существует на рынке уже 9 лет, наиболее частые риски, такие как отмены туров, издержки, связанные с ремонтом объектов, скачки стоимости привлечения клиентов и другие колебания уже заложены в себестоимость тура. Новым и наиболее важным фактором рисков сезона 2021 являются события, которые могут наступить в связи с общей нестабильной обстановкой пандемии. За 2020 год объекты компании находились в простое 3 месяца, за которые компания была в срочном режиме реорганизована. В этом году с приближением летнего сезона и особо высоким спросом на направления Черноморского побережья, риск ужесточения правил, касаемых группового туризма обостряется. По причине того, что фактор пандемии наносит значительно больший урон финансовым показателям компании, в статье автор рассматривает риски, связанные со сценариями развития вероятных мер ограничений.

Построение дерева событий

Основываясь на выделенных сценариях развития факторов риска, автор составляет дерево событий. Схема дерева событий (рис. 2) предполагает описание E- узла решения, Z- внешнего фактора, R-узла результата и R/E - узла результата, предполагающего необходимость принятия дальнейшего решения.

Для составления и анализа ответных мер на внешние ограничения работы автор обозначает основные сценарии развития сезона июнь - сентябрь 2021 года (Z-узлы): внешнее ограничение потока туристов до 70%/50%/30%-ой загрузки объекта, заражение туриста на объекте, полная остановка деятельности внешними факторами на неопределенный срок, over-booking - перезаселение объекта, запрет на групповые занятия.

По каждому из внешних факторов автор предлагает решения и расчет критических точек, как условия принятия решения и его последствия. В виде схемы изображены 4 сценария развития (рис.3;4).

Данные для анализа проекта

Компания состоит из трех основных отделов: отдел производства (сотрудники в отелях), маркетинговый отдел и отдел продаж. Перед запуском проекта составляется общий план, разрабатывается концепция нового отеля или корректируется основная и составляется единая смета проекта. Далее проект уходит в отел производства по новому объекту, который готовит точку к запуску от оснащения до концепта рекламной кампании и передает уже готовый материал в отделы маркетинга и продаж. Запуск отеля в компании делится на 3 основных этапа:

1. Выбор и адаптация площадки
2. Структуризация Отеля
3. Подготовка и запуск рекламной кампании

Для оценки рисков автор исследует функционирующий отель, только что вышедший на этап запуска тура. Затраты за предшествующие этапы для упрощения анализа включаются в себестоимость тура как статичная величина, так как оценка рисков, связанных с запуском не актуальна на текущий момент жизненного цикла проекта.

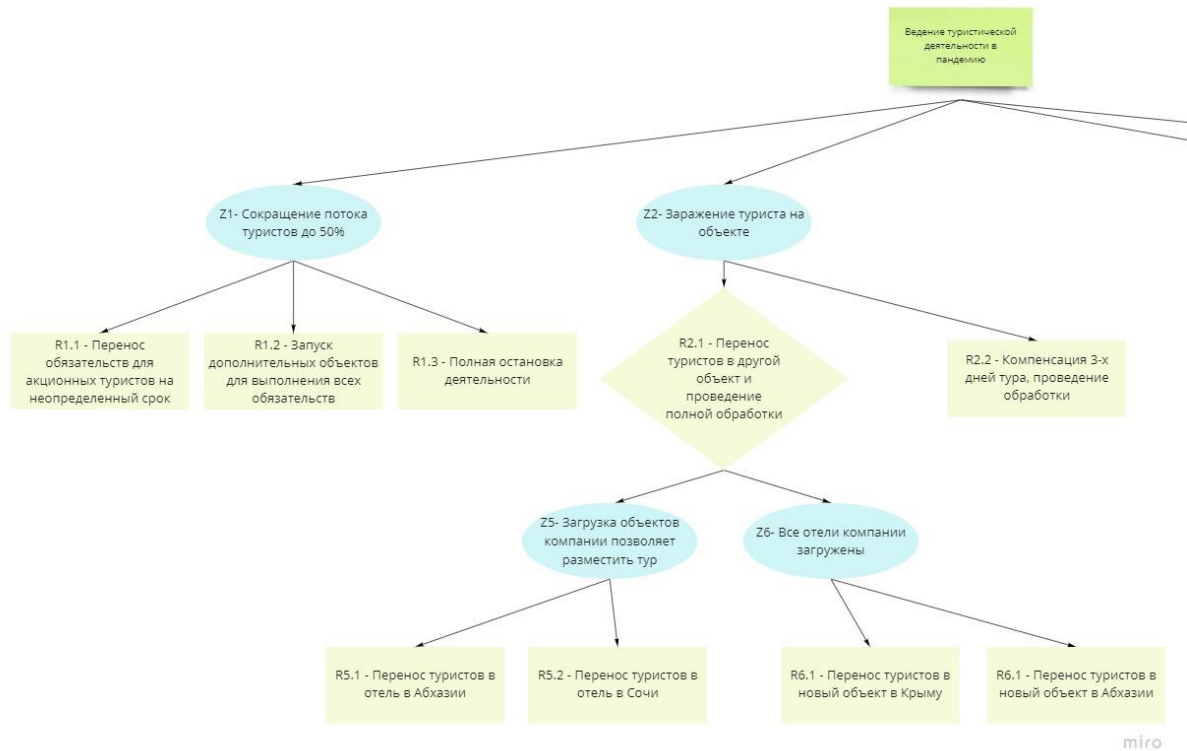


Рисунок 1 - Дерево событий. Фрагмент 1

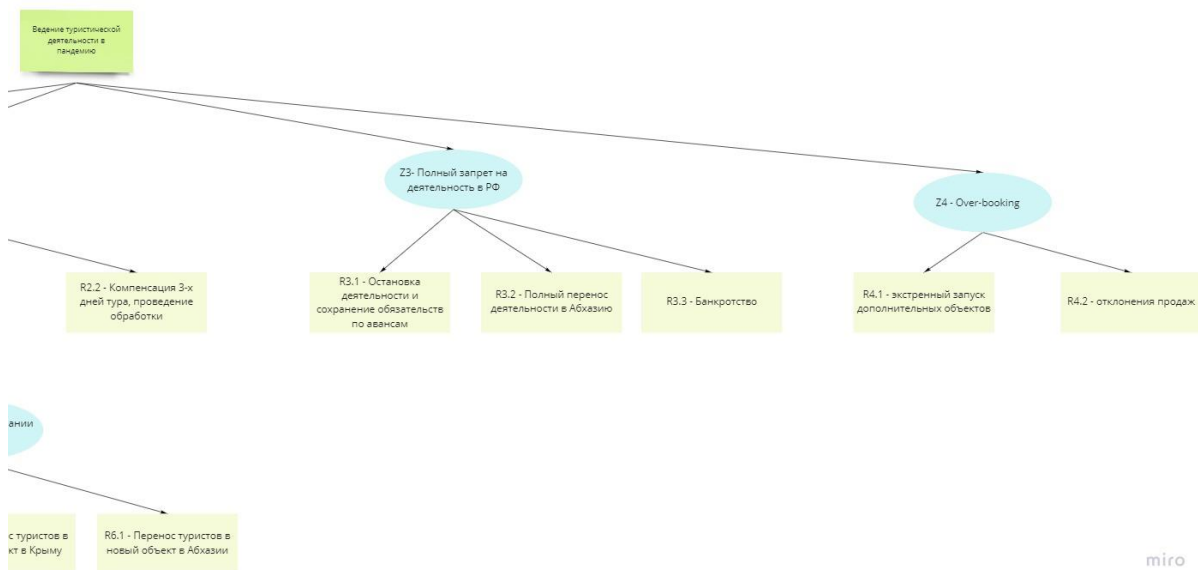


Рисунок 1 - Дерево событий. Фрагмент 2

Для расчета был принят срок запуска - 1 месяц. Арендная плата за объект рассчитана на 1 сезон - 4 месяца на основании договора. Так как договор с арендодателем не может быть расторгнут, автор включает эту величину в исходные данные расходов, как независимые от любого вида рисков. Маркетинговые затраты учтены в размере подготовки рекламной кампании как постоянные расходы, не связанные с количеством туристов, так как дальнейшие показатели расходов рекламной кампании важно отразить гибкой величиной с привязкой к рассмотренным рискам. Общие расходы, связанные с запуском отражены в таблице 1.

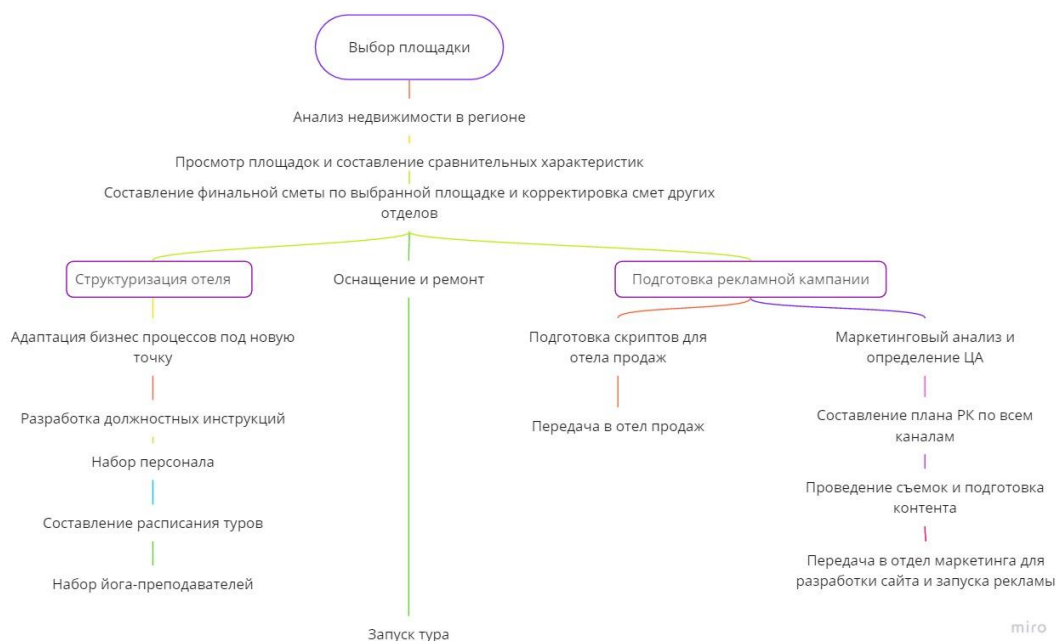


Рисунок 3 - Краткая схема запуска нового проекта компании

Таблица 1 - Общие сведения по затратам на запуск проекта

Заработные платы руководителей и помощников проекта (учет только новых сотрудников, связанных с открытием)	200000 р.
Оборудование отеля	82000 р.
Аренда объекта на сезон (4 месяца)	3200000 р.
Подготовка РК	95000 р.
Итого	3577000 р.

Отдельно автор выносит расходы, связанные непосредственно с проведением туров (длительность тура 7 дней) (таблица 2):

Таблица 2 - Данные затрат на тур

Стоимость привлечения клиента	2500 р.
Затраты, связанные с пребыванием клиента на туре	4500 р.
Постоянные затраты на персонал	37000 р.
Затраты на обслуживающий персонал свыше 40 клиентов (с шагом в 40 клиентов)	17000 р.

Дополнительные данные, использованные для расчета событий:

Таблица 3 - Дополнительные данные

Стоимость аренды отеля в Абхазии (фонд 30 номеров) в месяц	600000 р.
Стоимость аренды отеля в Крыму (фонд 30 номеров) в месяц	1000000 р.
Размер аванса клиента	5000 р.
Стоимость тура	30000 р.
Стоимость тура по акции	20000 р.
Номерной фонд отеля в Крыму	30 номеров
Текущая плановая загрузка	90%

Анализ решений

Автор рассматривает каждую ветвь гипотетического развития событий и определяет наиболее вероятные последствия. В качестве названий ветвей событий используются обозначения из рисунка 1 и 2.

Событие Z1: сокращение потока туристов на 50%

Решение R1.1: Перенос обязательств для акционных туристов на неопределенный срок (возврат аванса).

Пояснение: В данном варианте мы сохраняем максимум прибыли за счет переноса туристов, купивших тур по акциям.

Расчет: Принимая фактическую загрузку отеля 90%, количество акционных туристов 30% и учитывая данные из таблиц 1,2,3 автор выполняет расчет последствий.

Расходы, связанные с решением - Затраты, связанные с запуском в пересчете на тур + $60 \cdot 0,5 \cdot \text{Затраты на одного клиента на тур} + 60 \cdot 0,9 \cdot 0,3 \cdot \text{Размер возвратов авансов} + \text{Постоянные расходы на тур}$.

$$223500 + 210000 + 81000 + 37000 = 551\ 500 \text{ р.}$$

Доходы, связанные с решением: $60 \cdot 0,5 \cdot 25000 = 750000 \text{ р.}$

Прибыль за тур - 198 500 р.

Отклонения от планируемой прибыли (712 800 р.) - -40%

Качественные последствия - падение лояльности клиента, связанные с отменой тура.

Возможное решение - перенос туров на удобное для клиента время или предоставления льготных условий на следующий тур.

Событие Z1: сокращение потока туристов на 50%

Решение R1.2: Запуск новых отелей, для размещения всего потока туристов (в Крыму).

Пояснение: В данном варианте мы размещаем туристов с учетом загрузки номерного фонда в 50%. Учитываю минимально возможную аренду дополнительного отеля (1 месяц) с заявленными условиями, как у изначального + срочный набор персонала в разгар туристического сезона

Общий доход: 1190000 р.

Общий расход: 1074000 р.

Прибыль: 116000 р. - 84%

Событие Z1: сокращение потока туристов на 50%

Решение R1.3: Полная остановка деятельности.

Пояснение: Данное решение имеет место к рассмотрению только при условии внешних факторов, которые повлияли на плановую загрузку отеля. В этом случае автор выполняет

расчет критической точки загрузки отеля, при котором наступает точка ноль проекта. При этом для применимости расчетов необходимо учитывать временной диапазон, который отель может находиться в простое. Предполагая, что другие отели компании также прошли через условия события Z1, необходимо учитывать экономическое положение компании в целом, для чего в анализе не хватает данных.

Решение автор принимает нецелесообразным, с отсылкой на то, что оно было принято без изменений плановой загрузки отеля.

Расчитанные вероятные последствия развития сценариев событий автор представил на рисунке 4.

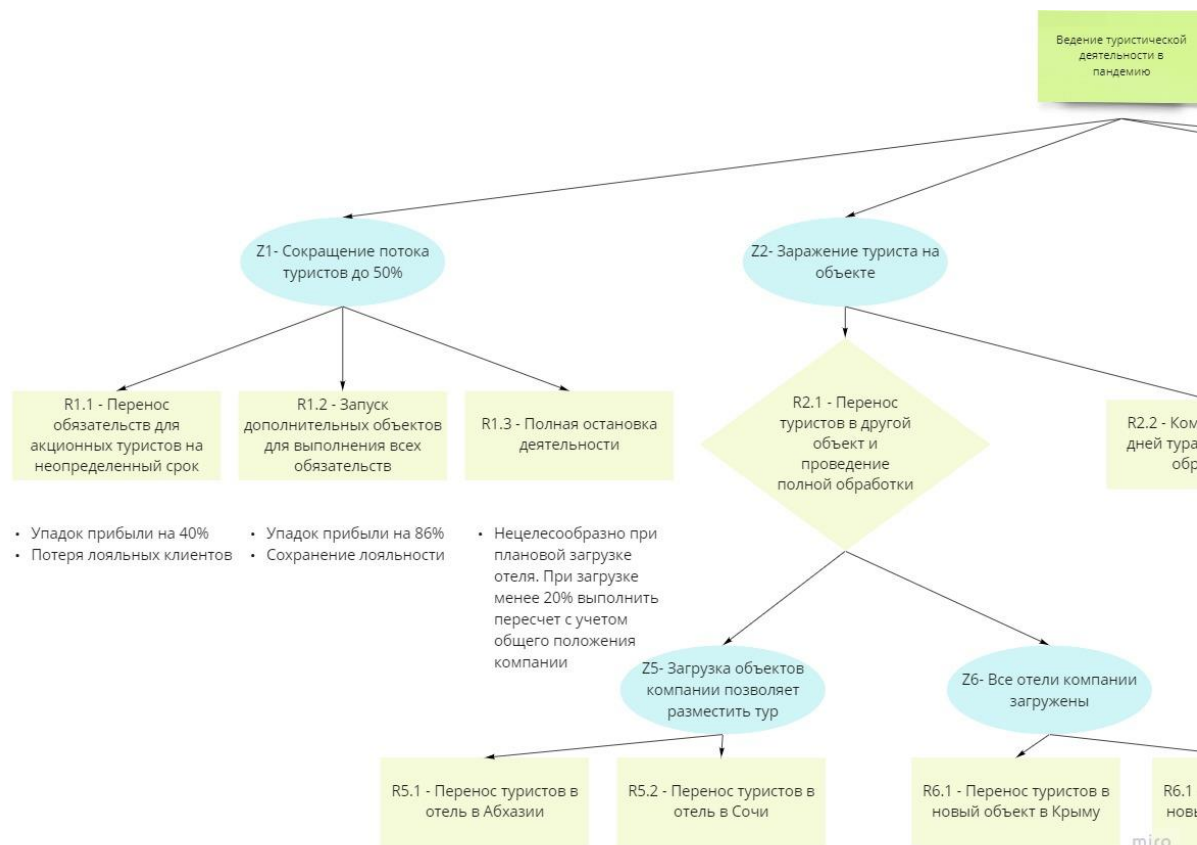


Рисунок 4 - Дерево событий с уточнением последствий принятия решений

Выводы

Продолжением анализа является составление полной карты сценариев с расчетом предполагаемых рисков и разработка мероприятий по снижению степени риска.

Необходимым для уточнения расчетов автор считает анализ вертикали не как отдельного проекта, а в комплексе условий положения других объектов компании. Эта мера объясняется структурой компании, в которой основные отделы зависят от всех точек в равной степени (расходы на отдел продаж и маркетинга) и выбранным фактором риска, сценарий которого с большей вероятностью коснется развития всех точек компании (возможно только за исключением отелей в Абхазии).

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Юнит-экономика. Начало [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://khanin.info/blog/93> (дата обращения: 14.04.2021)
2. Метод "дерева решений" [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://studme.org/> (дата обращения: 15.04.2021)

3. Современные методы оценки проектных рисков [Электронный ресурс] Режим доступа: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/54950/1/vestnik_2013_2_002.pdf (дата обращения: 15.04.2021)

Ityaykin Dmitry Anatolevich,

Assistant lecturer,

Department "Big data analytics and methods of video analysis",

School of Professional and Academic Education,

Engineering School of Information Technologies,

Telecommunications and Control Systems,

Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education «Ural Federal

University named after the first President of Russia B.N.Yeltsin»,

Yekaterinburg, Russian Federation

Tabatchikova Sofia Vladimirovna,

Student,

School of Professional and Academic Education,

Engineering School of Information Technologies,

Telecommunications and Control Systems,

Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education «Ural Federal

University named after the first President of Russia B.N.Yeltsin»,

Yekaterinburg, Russian Federation

RISK ANALYSIS OF A TOURISM PROJECT IN RUSSIA

Abstract:

Calculation of risks allows you to assess the worst and best options for the development of the project, which allows you to timely prepare for each of the ways of enterprise development. The article discusses the main metrics of the domestic tourism project and analyzes the development taking into account the most likely risks of the current time.

Keywords:

risk assessment, risk calculation methods, tourism, decision tree