

Туриянская М.М.

УДК 338.24/48

**СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ  
ТУРИСТСКИМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ**

**Актуальность исследования.** Туризм в современной мировой экономике, в экономике отдельных стран играет все более важную роль, так как является не только постоянно развивающимся экономическим комплексом, но и важнейшим катализатором экономического роста. Туризм в настоящее время характеризуется как одна из наиболее доходных и динамично развивающихся отраслей мирового хозяйства. Кроме того, постоянное появление новых видов туризма способствует поэтапному переходу на все новые и новые витки развития отрасли. Экономическое влияние туризма сопровождается сильнейшим социокультурным воздействием. Мировой финансовый кризис затронул и Украину. Финансовый кризис в Украине быстрыми темпами перерос в масштабный спад производства. Этот факт актуализирует проблематику антикризисного управления не только на микроуровне, но и на макроуровне. В условиях экономических изменений современное туристское предприятие, как и любое предприятие, производящее товары или услуги, сталкивается с множеством проблем. Источниками повышенной сложности управления являются высокая степень неопределенности рыночной ситуации, сезонная нестабильность спроса на туристские услуги, ужесточение конкуренции в туристском бизнесе, нехватка финансовых ресурсов и т.д. В таких условиях фирма не может ограничиваться только текущим планированием и оперативным управлением своей деятельностью.

**Цель статьи** - обосновать необходимые коррективы в общую теорию стратегического планирования, учитывая специфику туристской деятельности отечественных турфирм.

**Степень изученности.** Научным проблемам стратегического и антикризисного управления предприятиями уделено внимание многих отечественных и зарубежных исследователей, в частности: Ансофф И., Василенко В.О., Виханский О. С., Гуляев В.Г., Жуков М.А., Квартальнов В.А., Кован С.Е., Мокрова Л.П., Ряховская А.Н., Мэскон М.Х., Портер М., Градов А.П., Швец И.Ю. [1-11] и др.

Однако, вопросы, посвященные специфическим проблемам антикризисного управления туристских предприятий освещены недостаточно.

**Изложение основного материала.** Эффективная стратегия в туристском бизнесе предусматривает такой план действий, который отвечает на вопрос: «Как мы собираемся конкурировать в соответствующем рыночном пространстве не только в данный момент, но и в перспективе?».

Для того чтобы создать стратегию обслуживания, руководству предприятия или организации следует прежде всего понять, что представляет собой та рыночная среда, в которой приходится работать, и какое место в ней занимает данная фирма. Правильно разработанная стратегия должна давать ответы также на вопросы:

- Какие нужды потребителей в перспективе мы будем обслуживать?
- Обладаем ли мы достаточными знаниями, опытом и технологиями, чтобы обслуживать лучше, чем кто-либо еще?
- Как мы должны обслуживать клиентов, чтобы иметь доход, позволяющий нам длительное время в дальнейшем быть конкурентоспособными и получать достаточную прибыль на вложенный капитал?

Следовательно, в сфере туристского бизнеса, как и в любом виде предпринимательства, стратегия включает три главных компонента:

- перспективные потребности клиентов;
- потенциал компании в удовлетворении этих потребностей в перспективе;
- устойчивую на будущее прибыль компании.

Исследования и публикации в области международного туризма дают основание утверждать, что во всем мире становится очевидной тенденция внедрения комплексного маркетингового подхода.

Украина, обладая колоссальным туристским потенциалом, занимает весьма скромное место на мировом рынке туристских услуг. Для того чтобы преодолеть кризисное состояние отрасли или хотя бы заблокировать негативные процессы, необходимы меры как неотложного, так и перспективного характера. Изучение и практическое внедрение положительного опыта зарубежных стран подтверждают возможность и эффективность комплексного маркетингового подхода к решению существующих проблем в турбизнесе.

В условиях смешанной экономики и действия рыночных отношений понятия «стратегия» и «стратегические антикризисные решения» используются в различных сочетаниях: стратегический маркетинг, стратегическое антикризисное планирование, стратегическое антикризисное управление.

В общем виде понятие «стратегия» трактуется как система управленческих решений, определяющих перспективные направления развития организации, сфер, форм и способов ее деятельности в условиях окружающей среды, а также порядок распределения ресурсов для достижения поставленных целей.

Исходные положения для выбора стратегии турфирмы, как и для любой другой, связаны с маркетингом. Маркетинг туризма по конечному продукту (туристской услуге) относится к категории потребительского маркетинга, так как обмен осуществляется между конечными потребителями и фирмами. В то же время маркетинг организаций, обслуживающих турбизнес, составляет сущность межфирменного (или индустриального) маркетинга, когда сторонами в процессе обмена выступают организации (турфирмы, гостиничные комплексы, страховые компании, транспортные агентства и т. д.). К ним

относятся и такие неприбыльные организации, как музеи, библиотеки, университеты и другие, охватываемые понятием «социальный маркетинг».

Маркетинговая политика фирмы служит базой для стратегического планирования всех аспектов ее деятельности и предусматривает два направления активности:

- стратегический маркетинг (постоянный анализ изменений потребностей, разработка эффективных товаров и видов сервиса, обеспечивающих признание потребителя и устойчивое конкурентное преимущество фирмы) – это аналитический процесс, ориентированный на долгосрочную перспективу;
- стратегическое планирование операционного маркетинга (организация сбыта, продаж и коммуникаций для демонстрации отличительных качеств услуг при снижении затрат на поиск покупателей) – активный процесс с краткосрочным горизонтом планирования.

Главная задача стратегического маркетинга состоит в том, чтобы нацелить фирму на использование привлекательных экономических возможностей, т. е. возможностей, адаптированных к ее ресурсам и ноу-хау, обеспечивающих потенциал для роста и рентабельности. Процесс стратегического маркетинга имеет средне- и долгосрочные перспективы. Его задачами являются: уточнение миссии фирмы, определение целей, разработка стратегии развития и обеспечение сбалансированной структуры товарного портфеля.

Стратегический маркетинг – это процесс, осуществляемый туристической фирмой с рыночной ориентацией с целью достижения показателей, превышающих среднерыночные, путем систематического проведения политики создания товаров и услуг, обеспечивающих потребителя туруслугой более высокого качества, чем у конкурентов.

Стратегический маркетинг является фактором экономического развития, потому что он создает систему, которая: а) прислушивается к запросам покупателя; б) ориентирует инвестиции и производство услуг на прогнозируемые потребности; в) учитывает разнообразие потребностей через сегментацию рынков; г) стимулирует инновации и предпринимательскую деятельность.

Антикризисная стратегия предприятия, чтобы быть эффективной, должна основываться на глубоком знании рынка, а ее реализация – на соответствующих планах проникновения на рынок, а также на политике сбыта, ценообразования и рекламы. Без этого даже самый лучший план имеет немного шансов на успех.

Все преуспевающие предприятия, так или иначе, осуществляют стратегическое антикризисное планирование. Значимость этой функции ощутимо повысилась в связи с технологическими, экономическими, конкурентными и социально-культурными переменами, которые увеличивают потребность предприятия в стратегических антикризисных решениях. Их необходимость сводится к тому, чтобы: а) базировать свою деятельность на стратегических возможностях, надежных и четко определенных; б) разрабатывать системы мониторинга среды маркетинга и анализа изменений конкурентоспособности; в) повышать способность адаптации к переменам в среде; г) регулярно пересматривать бизнес-портфель туристических услуг.

Таким образом, стратегическое антикризисное планирование в туристической фирме охватывает широкий спектр вопросов, и, основываясь на положениях стратегического маркетинга, с которым тесно связан, дает возможность представить картину будущего развития производства товаров и услуг, перспективных проектов, кадровой и финансовой составляющих деятельности предприятия на плановой основе. Стратегическое антикризисное управление замыкает эту систему понятий, включая не только предвидение и антикризисное планирование, но и антикризисное регулирование, контроль и оценку степени кризисности состояния фирмы. Оно предполагает деятельность высшего руководства организации по определению предпочтительных антикризисных направлений развития, дающих конкурентные преимущества, и по реализации поставленных целей через соответствующие антикризисные стратегии путем изменений в организации. В условиях развитого рынка и высокого уровня банкротств успеха добиваются лишь те компании, которые способны создавать и реализовывать на соответствующем организационном уровне долговременные антикризисные стратегии. За время своего существования туристская индустрия как отрасль услуг претерпела множество изменений, так же как и отрасли производства материальных благ.

Стратегическое антикризисное управление, будучи необходимой составляющей деятельности туристского предприятия в современных условиях, базируется на общих концепциях и положениях, имеющих место и в других отраслях экономики, хотя и отличается рядом особенностей в реализации отдельных стратегий.

Идеология стратегического антикризисного управления базируется на предположении о невозможности с достаточной степенью точности прогнозировать долгосрочные тенденции, что характерно для постиндустриальной эпохи. Таким образом, стратегическое антикризисное управление определяется как технология управления в условиях повышенной нестабильности факторов внешней среды и их неопределенности во времени.

В стратегическом антикризисном управлении выделяют четыре уровня стратегии в организации. Первый уровень – корпоративный – присутствует в компаниях, действующих в нескольких сферах бизнеса, т. е. в концернах и конгломератах. Здесь принимаются решения о закупках, продажах, ликвидациих, перепрофилировании тех или иных сфер бизнеса; рассчитываются стратегические соответствия между отдельными сферами бизнеса; разрабатываются планы диверсификации; осуществляется глобальное управление финансовыми ресурсами.

Второй уровень – сферы бизнеса – уровень первых руководителей недиверсифицированных организаций, входящих в состав диверсифицированных, или совершенно независимых, отвечающих за

разработку и реализацию стратегии сферы бизнеса. На этом уровне разрабатывается и реализуется стратегия, базирующаяся на корпоративном стратегическом плане, основной целью которого является повышение конкурентоспособности организации и ее конкурентного потенциала.

Третий уровень - функциональный - характерен для руководителей функциональных сфер: финансов, маркетинга, разработок новых товаров и услуг, производства, управления персоналом и т. д.

Четвертый уровень - линейный - уровень руководителей подразделений организации или ее географически удаленных частей, например представительств, филиалов.

Технология эффективного управления в условиях повышенной нестабильности и неопределенности факторов внешней среды становится особенно актуальной для организаций, имеющих диверсифицированный портфель сфер бизнеса, т. е. производящих товары и услуги различного функционального назначения или действующих в разных сферах бизнеса.

Особенности отрасли туризма, которая специализируется на оказании определенного комплекса услуг клиентам, вносят дополнительную сложность в сферу стратегического управления.

В систему индустрии туризма входят специализированные предприятия, организации и учреждения, среди которых:

- предприятия, предоставляющие услуги по размещению;
- предприятия питания;
- предприятия, занимающиеся транспортным обслуживанием;
- туристские фирмы по разработке и реализации туристского продукта;
- рекламно-информационные учреждения;
- производственно-туристские предприятия (фабрики по изготовлению туристской и гостиничной мебели, предприятия по производству туристского снаряжения, сувениров и др.);
- предприятия торговли;
- предприятия сферы досуга в туризме;
- учреждения самодельного туризма (различные клубы: альпинистские, туристские, велосипедные, водного туризма и др.);
- органы управления туризмом;
- учебные заведения;
- научные и проектные учреждения.

Приведен далеко не полный перечень предприятий, так как туристскую индустрию косвенно формируют также дорожные и городские коммунальные службы; организации связи, торговли; предприятия, изготавливающие товары народного потребления и т.д.

Перспективное развитие туристской индустрии зависит от множества факторов:

- наличия туристско-рекреационных ресурсов;
- степени развития инфраструктуры региона;
- подготовки на перспективу квалифицированных кадров;
- стратегической политики государственной поддержки туризма;
- изменений демографических и социальных факторов;
- факторов риска;
- политических и экономических факторов на обозримую перспективу;
- научно-технического прогресса, традиций и др.

В условиях рыночных взаимоотношений туристские организации и предприятия функционируют в различных организационно-правовых формах (общество с ограниченной ответственностью, акционерное общество, полное товарищество и т. д.). Их деятельность сегментирована по видам услуг (прием и отправка туристов, организация экскурсий, информационная и рекламная деятельность, производство товаров туристского ассортимента).

Ряд крупных туристских предприятий совмещает эти виды деятельности, которые реализуются соответствующими структурными подразделениями.

Универсальных рекомендаций по созданию структур управления для предприятий туристской отрасли нет, однако сформировалась определенная типология таких структур с учетом вышеприведенных факторов и практики менеджмента.

Стратегическое антикризисное управление туристского предприятия состоит из пяти основных этапов (рис. 1.):

- определение бизнеса и миссии организации;
- разработка долгосрочных и краткосрочных целей;
- разработка стратегии;
- реализация стратегии;
- оценка эффективности стратегии и коррекция предшествующих этапов.

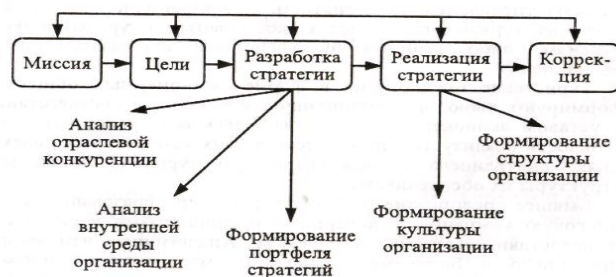


Рис.1. Основные этапы цикла стратегического антикризисного управления туристской фирмой.

Процесс стратегического антикризисного управления туристической фирмой начинается с определения бизнеса и миссии организации. Далее осуществляется постановка стратегических целей по четырем уровням управления. Этап разработки стратегии состоит из нескольких подэтапов. Первый подэтап - анализ конкуренции, второй - анализ внутренней среды организации, третий - формирование портфеля стратегий. Этап реализации стратегии включает два подэтапа: первый - адаптация (формирование) структуры организации к требованиям стратегического плана, второй - адаптация культуры к требованиям стратегического плана. Так как процесс стратегического управления является непрерывным, то его цикл - замкнутый. На последнем этапе осуществляется сравнение достигнутых результатов с запланированными и выполняется коррекция предшествующих этапов.

Антикризисное управление предприятием начинается с момента зарождения идеи об его создании. Именно в этот момент инициатор предпринимательской деятельности должен осознать потенциальные возможности и угрозы, которые могут возникнуть в процессе функционирования предприятия с избранной миссией. Задачей предпринимателя является по возможности более глубокое исследование факторов, определяющих перспективные возможности и угрозы, и выбор такого предназначения, т. е. области деятельности будущего предприятия, которое, с одной стороны, отвечает его интересам и целям, и, с другой стороны, его потенциальным способностям и возможностям отразить объективно возникающие угрозы фиаско своей предпринимательской деятельности.

Поэтому, выбор миссии предприятия является важнейшим, если не самым ответственным актом стратегии антикризисного управления. Понятно, что предусмотреть на начальном этапе зарождения предприятия все потенциальные возможности и угрозы практически невозможно. Тем не менее, попытаться прогнозировать появление очевидных экономических явлений, связанных с реализацией той или иной миссии предприятия на будущее, необходимо.

Главными вопросами, на которые должен ответить предприниматель, являются вопросы о том, сможет ли он в рамках той или иной миссии достичь конкурентного преимущества предприятия как на внутреннем, так и на внешнем рынках? Какая миссия предприятия в конкретных условиях страны базирования предприятия в наибольшей мере отвечает этим условиям? Насколько обеспечены независимость и безопасность предприятия в длительной стратегической перспективе? Наконец, насколько широта выбранной миссии предприятия позволит ему в случае необходимости диверсифицироваться?

Первоначальная миссия туристической компании, дающая импульс к разработке ее основной концепции, цели и задач с учетом перспектив, открывающихся перед компанией, и их долгосрочных оценок, должна обеспечивать возможность поддержания определенного конкурентного статуса предприятия и давать ему конкурентные преимущества на продолжительном периоде времени. Разработанные в рамках первоначальной миссии стратегические зоны хозяйствования определяют все основные принципы функционирования предприятия, включая профиль, используемые ресурсы, стратегический потенциал предприятия и т. д., а ее изменение означает полное перепрофилирование с соответствующими последствиями. Поэтому продолжительность периода существования компании в рамках первоначальной миссии означает продолжительность ее бескризисного существования с определенным созданным и поддерживаемым конкурентным преимуществом.

Обычно говорят, что предприятие терпит неудачу, потому что оно неэффективно. Под этим обычно понимают, что предприятие имеет слишком большие издержки (по сравнению с доходом) и не может получить нормальную прибыль. Таким образом, предприятие покидает рынок, если оно неэффективно, а конкуренция и банкротство в таком случае выступают как очистители рынка от неэффективности. Однако это слишком упрощенно. Факторы, связанные с различными видами деятельности предприятия, могут оказать решающее воздействие на печальный исход предприятия, причем цепочка влияния может быть очень сложной и запутанной, так что нельзя сказать, что было первопричиной возникновения кризиса. Поэтому следует говорить о создании механизма экономической защищенности (безопасности) предприятия, начиная с идеи его создания. Предназначение предприятия (миссия), то есть основная концепция предприятия как социально-экономической системы, формирует главные предпосылки успеха деятельности компании при различных воздействиях на нее со стороны внешней среды и определенных характеристиках ее внутренней природы и организации.

Механизм формирования миссии компании заключается в проверке возможности реализации основных концептуальных идей о статусе предприятия с учетом перспектив (внутренних и внешних возможностей, тенденций, шансов, рисков) в разрезе основных, влияющих на конкурентный статус предприятия, факторов.

На разработку стратегических целей и планов оказывает влияние ряд факторов, среди которых: общие перспективы развития отрасли; конкуренция; культура и структура организации; отношения между высшим руководством и руководителями по уровням управления; конкурентный потенциал организации; история организации. Качество выполнения рассмотренных первых двух этапов стратегического антикризисного управления (рис. 1) предопределяет как эффективность последующих, так и антикризисного управления в целом.

**Выводы.** Под антикризисным управлением понимают либо управление в условиях кризиса, либо управление, направленное на вывод предприятия из кризисного состояния, в котором оно находится. Подобная трактовка сущности антикризисного управления ослабляет его предотвращающую, опережающую направленность. Поэтому стратегически антикризисное управление начинается не с анализа баланса предприятия (фирмы) за предшествующий или текущий периоды функционирования и осуществления чрезвычайных мер по недопущению несостоятельности, а с момента выбора миссии фирмы, выработки концепции и цели ее предполагаемой в перспективе деятельности, формировании и поддержании на должном уровне стратегического потенциала фирмы, способного обеспечивать в течение длительного периода конкурентное преимущество фирмы как на внутреннем, так и на внешнем рынках.

#### Источники и литература:

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
2. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / В. О. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2005. – 501 с.
3. Виханский О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. – М. : МГУ, 1995. – 208 с.
4. Гуляев В. Г. Организация туристской деятельности / В. Г. Гуляев. – М. : Нолидж, 1996. – 312 с.
5. Жуков М. А. Индустрия туризма: менеджмент организации / М. А. Жуков. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 200 с.
6. Квартальнов В. А. Стратегический менеджмент в туризме: современный опыт управления / В. А. Квартальнов. – М. : Финансы и статистика, 1999. – 496 с.
7. Кован С. Е. Теория антикризисного управления предприятием : учеб. пособие / С. Е. Кован, Л. П. Мокрова, А. Н. Ряховская; под ред.: М. А. Федотовой, А. Н. Ряховской. – М. : КНОРУС, 2009. – 160 с.
8. Мэскон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мэскон, М. Альберт, Ф. Хедоури; [пер. с англ.]. – М. : Дело, 1992. – 702 с.
9. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер. – М. : Прогресс, 1993. – 176 с.
10. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / под ред. А. П. Градова. – СПб. : Специальная литература, 1996. – 516 с.
11. Швец И. Ю. Стратегическое управление конкурентоспособностью туристического предприятия / И. Ю. Швец // Культура народов Причерноморья. – 2005. – № 57, т. 2. – С. 54-58.