

Антикризове управління туристичним підприємством: інструменти та механізм реалізації

У даній статті розглянуто основи антикризового управління на підприємстві. Особливу увагу приділено специфіці антикризового управління туристичним підприємством. Визначено причини та види кризових ситуацій у сфері туризму. Проаналізовано інструменти антикризового управління та розроблено механізм його реалізації, в основі якого побудова ефективної антикризової стратегії.

The article focuses on the fundamentals of crisis management in an enterprise. Special attention is devoted to the specific character of crisis management in travel companies. The article defines the causes and types of crises in the field of tourism. It analyses the tools of crisis management and suggests the possible methods to apply them through the development of the efficient bailout strategy.

Ключові слова: антикризове управління, антикризова стратегія.

Вступ. Туризм є однією з найдинамічніших щодо темпів зростання галузей світового господарства. Так, за підсумками 2011 р. туристична індустрія виробила 10% світового ВВП, в ній було зайнято понад 200 млн. осіб, грошовий обіг склав понад 1 млрд. дол. США (для порівняння: у 1990 р. – 262 млн. дол. США, у 2000 – 475 млн. дол. США, у 2010 р. – 927 млн. дол. США). Загалом, за останні 20 років обсяги світового туристичного потоку зросли від 277 млн. осіб у 1980 р. до 983 млн. осіб у 2011 р. За прогнозами експертів ВТО, обсяги туристичних потоків зростатимуть і надалі у середньому на 3,3% щорічно і до 2030 р. сягнуть 1,8 млрд. осіб. При цьому, відбудуться зрушення у структурі світового ринку туристичних послуг – зросте ринкова частка країн, що розвиваються. Так, якщо у 1980 р. їхня частка становила 30%, у 2011 р. – 47%, то у 2030 р. прогнозується зростання до 57% [1].

Тенденції до зростання обсягів туристичних послуг актуалізують питання дослідження специфіки організації туристичної діяльності з метою забезпечення ефективної стратегії розвитку туристичного підприємства для

утримання існуючих ринкових позицій та отримання додаткових конкурентних переваг. При цьому на перший план виходить проблема забезпечення підприємства релевантною системою управління, котра б враховувала можливість настання непередбачуваних кризових ситуацій та містила елементи превентивного захисту від їх негативного впливу.

Проблема антикризового управління досліджувалась у працях Р. І. Біловола, І. А. Воловика, Л. О. Лігоненко, І. Л. Сазонця, В. О. Василенко, Е. А. Уткіна, З. Є. Шершньової, В. Г. Туленкова, В. Д. Чумака, Ю. С. Яковлева, А. Д. Чернявського, А. М. Штангерта, Б.А. Райзенберга, К. А. Пріба, А. Хікмана, Д. Морріса, Г. І. Ханіна та інших.

Поряд з тим, окремі аспекти антикризового управління в туристичній сфері, зокрема інструменти антикризового управління туристичним підприємством та механізм їх реалізації в умовах гіперзалежності туристичної діяльності як від чинника сезонності, так і від системи інших некерованих чинників динамічного підприємницького середовища (природнокліматичних, соціально-культурних, санітарно-епідеміологічних, політико-правових тощо) потребують подальших досліджень.

Постановка завдання. Метою даної публікації є визначення особливостей антикризового управління туристичним підприємством та розробка механізму реалізації основних інструментів антикризового управління шляхом формування та обґрунтування антикризової стратегії розвитку туристичного підприємства.

Результати. Антикризове управління є частиною системи управління підприємством, яка охоплює систему управлінських заходів з діагностики, попередження, нейтралізації та подолання кризових явищ та їх причин на всіх рівнях економіки. Завдання антикризового управління полягають у:

1. Прогнозуванні передкризових ситуацій, що є доволі складним процесом, оскільки необхідно визначити перелік можливих кризових явищ (зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства), з якими може стикнутись підприємство у майбутньому. Загалом виділяють декілька видів кризових ситуацій (табл.1.1)

Класифікація кризових ситуацій (складено за [2])

Ознака класифікації	Види кризових ситуацій
1. За характером проходження кризи	
1.1. За масштабами проблеми:	мікроекономічні (локальні) – охоплюють певну сферу діяльності підприємства; макроекономічні – охоплюють окремі галузі або весь ринок
1.2. За періодичністю:	періодичні кризи – повторюються регулярно, тому є передбачуваними (сезонні кризи у туризмі); проміжні кризи – короткі, менш гострі, їх відносно легко подолати
1.3. За ступенем прогнозованості:	прогнозовані – наступають на певному етапі розвитку (як правило, зрілості та спаді ринку), вимагають диференціації або диверсифікації діяльності; непередбачувані – результат неочікуваних змін зовнішніх і/або внутрішніх умов підприємницького середовища
1.4. За рівнем відкритості:	явні (очевидні) – піддаються впливу з боку системи управління підприємства; латентні (приховані) – найбільш небезпечні, оскільки непомітні на початкових стадіях
1.5. За глибиною кризових процесів:	м'які – короткострокові, легко прогнозовані і керовані; глибокі – мають затяжний характер, приводять до руйнації різних структур соціально-економічної системи
2. За структурними характеристиками кризи:	
2.1. За масштабами прояву:	загальні – охоплюють всю соціально-економічну систему; локальні – охоплюють окрему частину системи
2.2. За сферами прояву:	грошово-кредитний – викликані нестабільністю грошово-кредитної системи, в першу чергу торкаються банківської системи, призводять до скорочення кредитної активності; фінансові – торкаються сфери державних фінансів, призводять до бюджетних дефіцитів на різних рівнях державного управління; валютні – проявляються через знецінення національної валюти на світовому ринку, зменшення валютних резервів банків; біржові – як правило, є наслідком грошово-кредитної кризи, проявляються у падінні курсів цінних паперів і скороченні їх емісії

3. Кризи соціально-економічного устрою країни:	
3.1. Економічні кризи – пов’язані з циклічністю розвитку економіки (на фазі спаду та депресії):	цикли Кітчена – виникають внаслідок диспропорцій товарно-матеріальних запасів на підприємстві (тривалість 3–5 років); цикли Джаглера – в основі кризи є взаємодія грошово-кредитних чинників (тривалість 7–11 років); цикли Кузнеца – пов’язані з структурними зрушеннями у виробництві (тривалість 15–20 років); «довгі хвилі» Кондрат’єва – циклічність пов’язана з радикальною технологічною перебудовою суспільного виробництва (тривалість 50 років)
	структурні кризи – пов’язані з диспропорціями розвитку галузей; криза преревиробництва – призводить до зниження попиту; криза недовиробництва – призводить до утворення дефіциту
3.2. Соціальні кризи	зростання соціальної напруги в суспільстві внаслідок суперечностей між різними соціальними групами
3.3. Політичні кризи	кризові ситуації, які виникають у системі управління державою, кризи влади
4. Природні кризи – пов’язані із змінами природно-кліматичних чинників (повені, урагани, землетруси, природні пожежі тощо), є непередбачуваними і малопрогнозованими	
5. Екологічні кризи – виникають внаслідок негативного впливу людської діяльності на природне середовище (глобальне потепління, забруднення повітря, водних ресурсів тощо)	

Варто зауважити, що наведена класифікація кризових ситуацій не є вичерпною, оскільки тенденція до наростання невизначеності середовища бізнесу дедалі частіше призводить до виникнення нових нетипових для системи управління ситуацій, а отже збільшує ризик настання кризових ситуацій. Саме тому система управління підприємством повинна враховувати можливість їх настання на основі застосування різних методів прогнозування, зокрема:

1. якісних неформальних методів (методу експертних оцінок, аналізу даних проведеного бенчмаркінгу);

2. кількісних методів (казуального моделювання, аналізу часових рядів).

У сфері туризму антикризове управління потребує особливої уваги з боку загальнокорпоративної управлінської стратегії, оскільки туристична сфера перебуває у значно більшій залежності від можливого ризику настання

природних, екологічних, соціальних та політичних криз, аніж інші галузі національної економіки.

2. Економічному обґрунтуванні антикризових програм. При цьому важливо чітко визначити зовнішні та внутрішні причини виникнення кризових ситуацій.

Зовнішні причини виникнення кризи зумовлені системою взаємозв'язків туристичного підприємства з іншими суб'єктами національної економіки. Так, до них відносять суспільно-економічні чинники (інфляцію, нестабільність податкової системи, недостатній розвиток інфраструктури в розрізі окремих туристичних регіонів, зниження рівня доходів населення, зростання безробіття, політико-правову нестабільність, посилення митних формальностей тощо); ринкові чинники (нестабільність валютного ринку, монополізація ринку іноземними туроператорами, фрагментарність туристичного ринку тощо); інші причини (природно-кліматичні зміни, екологічне перевантаження туристичних дестинації, загрози санітарно-епідеміологічного характеру тощо) [3].

Внутрішні причини виникнення кризи прямо пов'язані з діяльністю підприємства і з точки зору управління є керованими. До них можна віднести причини, пов'язані власне з системою управління підприємством (конфлікти та суперечності керівництва, відсутність динаміки системи управління, високий рівень комерційного ризику на стадії входження на ринок, що згодом може завадити ринковому зростанню, недостатня обізнаність реальної кон'юнктури ринку, слабка маркетингова система тощо); виробничі причини (фізичне і моральне старіння техніки і технологій, низька продуктивність праці); фінансові причини; кадрові причини (особливо актуальна група причин у туризмі, оскільки лояльність до туристичного продукту прямопропорційно визначається якістю туристичного обслуговування тощо) [3].

3. Визначенні методів та інструментів управління в умовах кризи.

4. Диференціації технологій управління (передусім застосуванні інноваційних) щодо аналізу та оцінки кризових ситуацій з метою прийняття релевантних управлінських рішень.

5. Розробці ефективної антикризової кадрової політики з врахуванням ризику наростання міжособистісних організаційних конфліктів, що є неодмінним атрибутом кризового стану.

Загалом ефективність антикризового управління туристичним підприємством визначається низкою чинників (рис.1.1).



Рис. 1.1. Чинники ефективного антикризового управління туристичним підприємством

Дослідження причин виникнення кризових ситуацій та видів кризи, що дозволило виокремити основні чинники ефективності антикризового управління, приводять до висновку про те, що антикризове управління повинне здійснюватись на підприємстві безперервно, на кожному етапі його розвитку, як превентивний засіб щодо непередбачуваності та непрогнозованості майбутніх подій. А тому існує необхідність формування механізму антикризового управління підприємством, в основі якого антикризова стратегія поведінки підприємства на ринку.

Результати. У цілому процес побудови стратегії відбувається за класичною схемою стратегічного управління, проте має певну специфіку, зумовлену неможливістю точного прогнозування майбутніх змін підприємницького середовища. Основними етапами механізму формування антикризової стратегії туристичного підприємства є:

1. Комплексна діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства для прогнозування тенденцій розвитку.

Оскільки причини кризи можуть бути пов'язані як з зовнішніми, так і з внутрішніми тенденціями розвитку, важливо чітко виділити чинники

зовнішнього макросередовища (політико-правові, економічні, соціальні, технологічні, природокліматичні) і зовнішнього мікросередовища (споживачі туристичних послуг, безпосередні виробники туристичних послуг, туроператори-партнери, туроператори-конкуренти, інші контактні аудиторії), а також ключові чинники внутрішнього середовища підприємства в розрізі пріоритетних елементів ланцюга цінностей (виробництво послуг, якість туристичного обслуговування, цінову та збутову політику, політику прямих і зворотних маркетингових комунікацій). Іншим, не менш важливим кроком на даному етапі є прогнозування майбутнього сценарію розвитку підприємства з визначенням та обґрунтуванням у ньому ключових контрольних показників для моніторингу результатів поточної діяльності у просторі та часі з можливістю коригування сценарію у випадку настання кризових ситуацій.

2. Оцінка альтернативних сценаріїв та прийняття антикризової стратегії.

На даному етапі важливим є єдине корпоративне розуміння обраної антикризової стратегії, оскільки у будь-якому випадку криза є завжди негативним явищем. На думку експертів консалтингової компанії «Crisis Management», можливі три антикризові стратегічні альтернативи залежно від ступеня сприйняття кризової ситуації (криза як небезпека, нейтральна позиція, криза як можливість) [4]:

Антикризова стратегія «цунамі» застосовується у випадку панічного страху щодо настання кризи на підприємстві. Полягає у застосуванні консервативних методів «жорсткого» авторитарного управління для якнайшвидшого подолання кризових явищ і відновлення попередніх показників діяльності підприємства. При цьому основним інструментом є стабілізаційна програма, що передбачає накопичення фінансових ресурсів шляхом зменшення поточних виробничих та фінансових витрат. Може бути успішною лише за умови попередньо розробленої антикризової програми, оскільки панічна реакція збільшує ризик прийняття імпульсивних рішень без моделювання сценарію розвитку.

Антикризова стратегія «тиха гавань» передбачає нейтральну реакцію на кризу і, як наслідок, сповільнення темпів діяльності, інерційність розвитку, поки кризова ситуація не покращиться. Доволі небезпечна бездіяльна стратегія, яка у підсумку може призвести до виходу підприємства з ринку.

Антикризова стратегія «серфінг» є еволюційним підходом до розуміння кризи, в якій вбачає можливості змін і виходу на нові, вищі якісні і кількісні показники розвитку. Основними інструментами стратегії є переосмислення

стратегічних цілей підприємства, реструктуризація всіх бізнес-процесів, диверсифікація діяльності на нові види діяльності і/або нові ринки. Запорукою успішної реалізації такої стратегії є антикризове управління, здатне детально проаналізувати ситуацію, оцінити можливості та загрози, розробити та обґрунтувати сценарії розвитку.

На даному етапі важливо також в межах обраної стратегії розробити антикризові функціональні програми (виробництва, фінансів, маркетингу, персоналу).

3. Реалізація обраної стратегії та моніторинг відхилень контрольних показників для коригування стратегічної поведінки підприємства в умовах кризи.

Висновки. Таким чином, формування антикризового механізму управління туристичним підприємством є важливою складовою системи управління підприємством. Він є своєрідним індикатором стійкості підприємства до можливих негативних змін підприємницького середовища, а тому повинен бути гнучкою, інтегрованою, відкритою системою, яка охоплює інструменти та методи, за допомогою яких забезпечується життєздатність підприємства.

Література

1. UNWTO World Tourism Barometer: [Електронний ресурс]. – режим доступу до сайту: <http://mkt.unwto.org//barometer>
2. Бирюкова О. Приемы антикризисного менеджмента / О. Бирюкова, Л. Бочкова. – М: Дашков и Ко, 2008. – 430с.
3. Ushanov P.V. “Anti-crisis management: the social and psychological aspects” // Dengi I kredit. – 2008. No. 6.
4. Jonathan & Erik Bernstein. «Prevent and React» : [Електронний ресурс]. – режим доступу до сайту: <http://managementhelp.org/blogs/crisis-management/2011/03/10/prevent-and-react/>