

УДК 004+37.0

Рындач Марина Алексеевна

Кандидат экономических наук

Доцент кафедры менеджмента и туристского бизнеса

Гуманитарно-педагогической академии ФГАУ ВО

Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского

red@krvestnik.ru

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ В АНТИКРИЗИСНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ ОРГАНИЗАЦИЙ СФЕРЫ ТУРИЗМА

Статья посвящена развитию методики повышения эффективности антикризисного управления организаций туристской сферы, где используются инструменты стратегического анализа, мобилизации ресурсов и других приемы антикризисного управления. В работе показано, что важное значение при антикризисном управлении организации туристской сферы имеет оценка конкурентоспособности по различным показателям.

Ключевые слова: стратегический анализ, сфера туризма, антикризисный менеджмент, внешняя среда, экономика Крыма.

Jel classification code: L 830

Marina Ryndach

Ph.D. (economics)

Associate professor of Department of management and tourism business humanitarian-pedagogical Academy in the Crimean Federal University them. V. I. Vernadsky

STRATEGIC ANALYSIS IN ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF TOURISM

The article is devoted to the development of techniques that improve the effectiveness of crisis management organizations in the tourism sector uses the tools of strategic analysis, resource mobilization and other techniques of crisis management. It is shown that the importance in the crisis management organization in the tourism sector has a competitiveness assessment based on various metrics.

Keywords: strategic analysis, tourism, crisis management, external environment, economy of the Crimea.

Jel classification code: L 830

В связи с кризисными явлениями, негативно сказавшимися на темпах развития предприятий сферы туризма и гостиничного бизнеса, все большее значение приобретает стратегический анализ, в результате реализации которого разрабатываются управленческие решения, направленные на повышение эффективности антикризисного менеджмента и минимизации угроз, использование возможностей со стороны внешней среды.

Туристский бизнес в настоящее время является одним из наиболее динамичных секторов мировой экономики, который может стать ключевым инструментом в борьбе с бедностью и главным рычагом стабильного развития. Несмотря на риски снижения роста, грозившего мировому туризму в связи с терроризмом, повышающихся цен на нефть, 2015 год стал годом роста доходов (около 3,5%), сохраняющийся в течение длительного периода времени. Положительные результаты отрасли внесли свой вклад в общее развитие экономики. По прогнозам UNWTO ожидается высокий рост в Азии и АТР (от +4% до +5%) и в Америках (от +4% до +5%), за ними идет Европа (от +3,5% до +4,5%). Прогнозы для Африки (от +2% до 5%) и Ближнего Востока (от +2% до +5%) также положительные, однако здесь выше уровень неопределенности и волатильности. [7]

Согласно прогнозам, показатель роста международного туризма в 2016 г. должен составить около 4%, преодолев кризисные явления предыдущих лет. Эта уверенность вызвано тем, что турфирмы, потребители, правительства и международные учреждения, такие как ВТО, в настоящее время готовы отразить любые удары и более эффективно отвечать на кризисные ситуации.

Число международных туристических визитов выросло на 4,4% в 2015 г. и достигло 1184 млн согласно последним данным Всемирной туристической организации UNWTO. В 2015 г. почти на 50 млн. больше по сравнению с данными 2014 г. туристов путешествовало по зарубежным направлениям. 2015 г. стал шестым годом подряд, в течение которого наблюдается рост туризма: число международных туристических визитов в этот период росло на 4% и более начиная с 2010 г. По словам генерального секретаря UNWTO

Талейб Рифаи, «Международный туризм достиг нового максимума в 2015 году. Высокие показатели туристического сектора оказывают положительное влияние на экономический рост и создание рабочих мест в разных регионах мира. Поэтому так важно, чтобы страны продвигали политику, направленную на стимулирование роста туризма, включая облегчение поездок, развитие кадрового потенциала и устойчивого развития» [7].

Эффективное функционирование организаций туристского бизнеса находится в прямо пропорциональной зависимости от ситуации развития систем: упорядочение, поддержки в стадии упорядоченности, динамического развития и адаптации. В условиях цивилизованной рыночной среды, где действуют механизмы конкуренции и соперничества, в обеспечении эффективного функционирования организационных систем решающую роль играет стадия динамического развития. Именно она определяет будущее поведение организационных формирований, качественные изменения в кризисных условиях хозяйствования. Изменяется логическая последовательность действий управления персоналом, деятельность которого направляется на перспективу, перспективные элементы рынка, выбор вариантов будущего поведения организационных систем в условиях кризиса.

Рынок туристских услуг представляет собой неотъемлемую часть экономик регионов Российской Федерации и находится под влиянием основных социально-экономических показателей: ВВП, уровень инфляции, уровень доходов населения, уровень занятости населения, рынок платных услуг и др [1].

С конфигурацией стратегического параметров предоставления туристических услуг обязательно изменяются параметры будущего поведения организационной системы и всех ее составляющих. Кроме главной антикризисной стратегии, будут формироваться антикризисные стратегии управления, маркетинга, финансов, развития рабочей силы, обще- и внутрисистемное коммуникации, отношений собственности и др.

К моделям стратегического анализа предприятий сферы туризма и гостиничного бизнеса относят портфельный анализ, матрица БКГ, матрица

МакКинзи, концепция Артур де Литтл, концепция конкуренции Shell/DPM, модель Д. Абея, метод адаптивного поиска И. Ансоффа, анализ цепочки создания стоимости и конкурентный анализ по М. Портеру, анализ по слабым и сильным сигналам, анализ полей сил, анализ отклонений, метод анализа GAP, метод анализа LOTS, метод SWOT-анализа, бенчмаркетинг .

Одним важных этапов стратегического анализа при антикризисном управлении организации сферы туризма является определение рыночной доли. Рыночная доля фирмы отражает наиболее важные результаты конкурентной борьбы, фиксирует степень доминирования фирмы на рынке, ее возможности влиять на объем и структуру спроса и предложения, цены и динамику рынка в целом [5, с 238].

В зарубежной маркетинговой практике доля рынка подразделяется на несколько компонент для проведения более глубокого анализа. К ним относятся:

– уровень проникновения, то есть процент клиентов фирмы от общего числа клиентов, приобретающих услуги определенной категории, к которой принадлежит данная услуга. марка;

– уровень эксклюзивности, или доля, которую покупки услуги составляют от всех покупок клиентов этого типа услуг. Этот уровень считается мерой приверженности, проявляемой к услуге при условии, что у клиентов имеется возможность разнообразить свои покупки и приобретать различные услуги той же туристской фирмы (организации).

– уровень интенсивности, сравнивающий среднее количество, приобретенной клиентом услуги со средним количеством услуг, в расчете на одного клиента турфирмы.

Для получения полной картины на туристском рынке рассчитываются все показатели доли рынка. В результате выявляются те фирмы, которые представляют особую опасность как конкуренты и в отношении которых разрабатываются специальные стратегии и формы экономического поведения. Сопоставление с данными фирмами будет также лежать в основе обоснования

конкурентоспособности анализируемой компании по различным показателям ее хозяйственной деятельности.

При антикризисном управлении проводится оценка конкурентоспособности фирмы по показателям маркетинговой деятельности. Такую оценку целесообразно давать по основным элементам комплекса маркетинга, то есть по продукту, ценам, распространению и продвижению товара с необходимой степенью детализации факторов конкурентоспособности [4, с 47]. Результаты оценки могут быть обобщены в специальной таблице.

Важное значение в стратегическом анализе организаций туристской сфере при антикризисном управлении имеет оценка конкурентоспособности фирмы по показателям основной деятельности. Данный анализ выполняется индивидуально для каждой фирмы с учетом сферы ее деятельности. Обосновывая преимущества туристской организации в операционной деятельности, например, обращают внимание на планируемые объемы продаж и материально-техническую базу организации.

Наиболее часто сопоставляются:

- местонахождение фирмы и ее основных конкурентов;
- размеры предприятий;
- характер зданий и сооружений: их технологическое назначение и пригодность для предоставления услуг высокого качества; являются ли здания собственностью фирмы или арендуются ею; перспективы строительства дополнительных помещений и др.;
- технико-экономические характеристики оборудования, надежность основных поставщиков оборудования;
- характер технологических процессов и оборудования для подразделений фирмы;
- характеристики используемого ресурсов (количество, качество, технологические особенности); оценки потенциальных поставщиков услуг и оборудования, их надежности, содержание контрактов с ними;
- степень экологической безопасности предоставляемых услуг;

- себестоимость услуг;
- экономически целесообразные объемы предоставляемых услуг с учетом эффекта масштаба, эффекта качества и др.

При антикризисном управлении необходимым составляющим стратегического анализа туристской организации является оценка конкурентоспособности по показателям использования человеческих ресурсов. Данная оценка проводится в виде управленческого обследования (аудита персонала) и выявления тех элементов управления персоналом туристской организации, которые способны обеспечить ей лидирующие позиции. В условиях кризиса значительный интерес представляет такой метод стратегического анализа, как анализ GAP, который можно назвать организационной атакой на разрыв (ликвидацию разрыва) между желаемой и прогнозируемой деятельностью организацией сферы туризма.

Этапами анализа являются:

1. предварительное формулирование целей деятельности туристской организации на один год, три года;
2. прогноз динамики нормы прибыли в увязке с установленными целями;
3. установление разрыва между целями и прогнозами;
4. определение альтернатив осуществления инвестиций и прогноз результатов;
5. определение общих альтернативных конкурентных позиций для туристской организации и прогноз результатов;
6. рассмотрение инвестиций и альтернатив ценовой стратегии для каждого предприятия;
7. установление разрыва между предварительными целями деятельности и прогнозом;
8. уточнение профиля возможных приобретений новых филиалов или подразделений;

9. определение ресурсов, необходимых для таких: приобретений, и характера их возможного влияния на имеющиеся в портфеле туристской организации

10. пересмотр целей и стратегии организации в целях создания этих ресурсов.

При антикризисном управлении к руководителям функциональных подразделений, осуществляющих руководство движением ресурсов внутри турпредприятия, должны быть доведены новые задачи. Но не только важно устранить сопротивление с их стороны, возникающее в связи с проведением изменения, и убедить их в необходимости эффективного участия в осуществлении стратегии и проведения для этого соответствующей подготовительной работы и изменений.

Основой деятельности компании в сфере туризма по мобилизации ресурсов при антикризисном управлении является распределение ресурсов организации по отдельным составляющим стратегии. Важнейшим условием эффективного использования ресурсов и соответственно эффективного осуществления антикризисной стратегии является их правильное распределение во времени. Так как внешняя среда динамическая том, что организация потерпит финансовые потери с реализацией своей стратегии, даже если она была разработана системно и с учетом современных инструментов менеджмента. Поэтому для того, чтобы снизить риск финансовых потерь при реализации антикризисной стратегии на стадии ее выполнения, менеджменту компании необходимо организовывать оптимальное распределение финансовых ресурсов организации — такое распределение, при котором всегда в нужный момент имелись бы нужные денежные средства.

Для этого руководство должно установить стратегические ориентиры использования денежных средств, которые фиксируют то, на какие цели могут осуществляться затраты, и то, куда деньги не следует вкладывать. Далее на стадии выполнения должна быть проанализирована потребность в денежных средствах отдельных частей организации для решения отдельных задач и

выполнения функций, определены приоритеты в распределении денежных средств. Приоритеты устанавливаются таким образом, чтоб финансирование в наибольшей мере способствовало осуществлению стратегии. [2, с.45]

Процесс мобилизации ресурсов на стадии выполнения стратегии туристского предприятия предполагает наряду с эффективным распределением ресурсов также оценку и удержание источников поступления капитала. Руководство не только должно знать о тех источниках, которые оно может использовать для получения денег, в возможностях и ограничениях на их использование, в стоимости капитала, но и делать все возможное для того, чтоб сохранять эти источники и обретать новые, если это необходимо для осуществления стратегии. [3, с.215]

Основным инструментом, используемым для распределения ресурсов, в туризме в частности, является составление и исполнение бюджета, который может касаться не только денежных средств, но и запасов, капитальных средств, продажа и т.д. Выполнение всегда является самой сложной стадией в любом процессе турпредприятия. Ключевая роль в выполнении стратегии принадлежит руководству организации, которая определяет две задачи: проведение стратегических изменений и мобилизации потенциала организации на осуществление стратегии [6, с 238].

При проведении конкурентного анализа в отрасли туризма при антикризисном управлении эффективно использовать бенчмаркетинг.

Сравнивая свой бизнес с конкурентом важно провести детальное обследование по различным параметрам. Без такого анализа вы никогда не знали бы, достаточно ли высока ваша конкурентоспособность и производительность на рынке, можете вы выполнить ту или иную задачу лучше, чем ваш конкурент. Например, 85% удовлетворенности клиентов может выглядеть большим достижением для вашей организации, но что делать, если некоторые другие компании (не обязательно конкуренты) легко достигают 95%? В этой ситуации, высокий процент 85% удовлетворенности не является конкурентоспособным. Чтобы лучше проанализировать текущую ситуацию и повысить

производительность компании, менеджеры используют бенчмаркинг. Этот метод анализа эффективно используется в стратегическом анализе еще с конца 1980-х и начала 1990-х годов, когда Хероx ввел технику процесс бенчмаркинга. Метод анализа оказались очень полезными и Хероx, АТ & Т и другие компании начали сравнивать свои производственные процессы с лучшими стандартами в этой отрасли. В настоящее время бенчмаркинг превратилась в современный стратегический инструмент антикризисного управления, эффективно применяемым в сфере туризма. Менеджеры используют этот инструмент для выявления лучших практик в других компаниях и применяют эти методы в собственных процессах в целях повышения эффективности работы компании. Повышение конкурентоспособности компании, без сомнения, — самая важная цель стратегического анализа.

Результатами стратегического анализа организации сферы туризма при антикризисном управлении должны стать определенные действия, которые лягут в основу организационных изменений применяемой стратегии, повышая ее эффективность.

1. Совершенствование организации туристской сферы для наиболее полной отдачи от технических нововведений, которые повлияют на процессы разработки и продвижения услуг, в том числе, с использованием глобальной сети Internet.

2. Использование современных аналитических методов и подходов для минимизации затрат и увеличения производительности труда.

3. Выявление основных факторов, влияющие на прибыль через операционные процессы, определение возможности их использования.

4. Анализ мировых тенденций, оценка ситуации на внутреннем рынке.

5. Анализ эффективности действий, направленных на увеличение общей прибыли организации и ее структурных подразделений.

Важным условием повышения эффективности стратегического управления и функционирования предприятий туристского и гостиничного бизнеса является использование инструментов стратегического анализа, мобилизация ресурсов,

оптимальное их использования с целью повышения конкурентоспособности предприятия.

Литература

1. Бурланков С.П., Захватова И.В. Оценка конкурентной среды сети туристических агентств «Горячие туры»/ [Режим доступа] <http://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-konkurentnoy-sredy-seti-turisticheskikh-agentstv-goryachie-tury>
2. Портер М.Е. Стратегия конкуренции. Методика анализа отраслей и деятельности конкурентов: Пер. с англ. — К.: 2005. — 390 с.
3. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник для вузов: Пер. с 9-го англ. изд. — М.: ИНФРА-М, 2009. — 412 с.
4. Управление современным гостиничным комплексом: Учебное пособие. / Под ред. Проф. Дорогунцова С.И.- К.: Лира-К, 2008. — 520 с.
5. Рындач М.А. Стратегическое управление — необходимое условие развития организации в туризме. Материалы международной научно-практической конференции «Экономика. Менеджмент и маркетинг непромышленной сферы: теория, практика, перспективы», г. Ялта, Крымский гуманитарный университет, 2011 г. — С 167-169.
6. Рындач М.А. Корпоративное управление в сфере гостиничного бизнеса Материалы международной научно-практической конференции „Экономика. Менеджмент и маркетинг непромышленной сферы: теория, практика, перспективы”, г. Ялта, Крымский гуманитарный университет, 2011 г. — С. — 236-239
7. Международный туризм: новый рекорд в 2015 году/[Режим доступа] <http://www.vestifinance.ru/articles/66427>

Reference

1. Burlankov S.P., Zahvatova I.V. Ocenka konkurentnoj sredy seti turisticheskikh agentstv «Gorjachie tury» (*in Russian*)
2. Porter M.E. Strategija konkurencii. Metodika analiza otraslej i dejatel'nosti konkurentov: Per. s angl. — K. : 2005. — 390 p. (*in Russian*)
3. Tompson A.A., Striklend A.Dzh. Strategicheskij menedzhment: koncepcii i situaciy: Uchebnik dlja vuzov: Per. s 9-go angl. izd. — M. : INFRA-M, 2009. — 412 p. (*in Russian*)
4. Upravlenie sovremennym gostinichnym kompleksom: Uchebnoe posobie. / Pod red. Prof. Doroguncova S.I.- K. : Lira-K, 2008. — 520 p. (*in Russian*)
5. Ryndach M.A. Strategicheskoe upravlenie — neobhodimoe uslovie razvitija organizacii v turizme. Materialy mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii „Jekonomika. Menedzhment i marketing neproizvodstvennoj sfery: teorija, praktika, perspektivy”, g. Jalta, Krymskij gumanitarnyj universitet, 2011 g. — p 167-169. (*in Russian*)
6. Ryndach M.A. Korporativnoe upravlenie v sfere gostinichnogo biznesa Materialy mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii “Jekonomika. Menedzhment i marketing neproizvodstvennoj sfery: teorija, praktika, perspektivy”, g. Jalta, Krymskij gumanitarnyj universitet, 2011 g. — p. — 236-239 (*in Russian*)
7. Mezhdunarodnyj turizm: novyj rekord v 2015 godu (*in Russian*)