

Ковалева Ю.О.
Научный руководитель: к.е.н, доцент Ухличева И.В.

Одесский национальный экономический университет

Проблемы выбора стратегии управления на туристическом предприятии в кризисных условиях

Выбор стратегии является залогом успеха для деятельности предприятий индустрии туризма. В условиях трансформационной экономики, которая характеризуется растущей конкуренцией и постоянным возрастанием агрессивности внешнего окружения, туристическое предприятие может в любой момент оказаться в критической ситуации, если не сумеет вовремя предвидеть изменившиеся обстоятельства и адекватно отреагировать на них. Постоянная изменчивость рыночной среды вызывает необходимость применения стратегического подхода к системе хозяйствования на туристическом предприятии.

Стратегическое планирование, охватывает широкий спектр вопросов, и дает возможность представить картину будущего развития производства услуг, перспективных проектов, кадровой и финансовой составляющих деятельности предприятия.

Проблемы планирования всегда занимали особое место в экономических исследованиях зарубежных и отечественных ученых. Вопросам стратегического планирования и управления посвятили свои работы: И. Ансофф, Р.Акофф, Д. Хан, Б. Карлоф, А.Томпсон, А.Стрикленд, Б.Даллаго, С.Кандебо, Д.Мерсер, У.Кинг, Д.Клиланд, Р.Хадсон, В.Хойер, Дж. Риггс и другие.

Изучение работ отечественных и зарубежных ученых показало, что, несмотря на довольно глубокое исследование проблем стратегического планирования и управления, недостаточно разработаны вопросы по формированию эффективной системы принятия управленческих решений для достижения стратегических целей в условиях кризиса.

Одной из наиболее актуальных проблем является проблема оживления деятельности туристических предприятий, а эффективная система управления выступает как один из ключевых факторов их функционирования и развития. Поэтому очень важным является разработка такой системы управления, которая позволила бы обнаружить кризисную ситуацию, вовремя ее локализовать и по возможности ликвидировать или, по крайней мере, свести последствия кризиса к минимуму.

Специфическая проблематика кризисной ситуации предъявляет особые требования к системе стратегического управления, такие как гибкость и адаптивность, способность к диверсификации и своевременному ситуационному реагированию, а также возможность эффективно использовать потенциал предприятия и неформальные методы управления. Кроме того,

система стратегического управления должна базироваться на принципах ранней диагностики кризисных явлений, срочности и адекватности реагирования предприятия на степень реальной угрозы его финансовому состоянию, полной реализации внутренних возможностей выхода предприятия из кризисного состояния. Эти свойства и принципы системы придают особенный характер механизму стратегического управления в кризисной ситуации, так как меняется временная основа и критерии принятия решений в условиях реализации антикризисной программы.

Выбор той или иной стратегии определяется характером и глубиной кризиса, его причинами, наличием знаний и практического опыта в области антикризисного управления, ограничивающими факторами (например, времени, финансовых, трудовых и материальных ресурсов), а также особенностями законодательства [1].

План антикризисного управления должен содержать четкий и систематический анализ основных производственных функций, требующихся для успешной предпринимательской деятельности. Основные направления деятельности предприятия являются реализация, маркетинг, финансы, производство, управление качеством, управление персоналом, применяемые технологии и т.д..

Стратегический план антикризисного управления должен быть конкретным. Он должен содержать перечни мероприятий, указания на то, сколько времени и ресурсов (денег, людей, др.) потребует их реализация, какие начальные условия требуются для каждого мероприятия, кто в структуре управления предприятием (не фамилии, а должности) отвечает за реализацию каждого мероприятия, блоков взаимосвязанных мероприятий, направлений, всего плана в целом [2].

Одним из направлений выхода из кризиса является стратегическая реструктуризация, которая должна затрагивать решение проблем многосторонней деятельности туристического предприятия в условиях кризиса. К ее проблемам относятся:

- механизм реструктуризации;
- модификация механизма управления производственными процессами;
- разработка нового механизма организационной структуры управления предприятием;
- создание механизма управления с ориентацией на потребности рынка;
- замена механизма управления кадровой политикой;
- внесение рациональных изменений в ранее действовавшую стратегию управления предприятием;
- выработка принципиально иных подходов к выпуску новых товаров, пользующихся спросом у потребителей;
- финансовая реструктуризация.

Антикризисное управление на предприятии, функционирующем в нормальном режиме, является элементом текущего управления, цель которого – мониторинг и анализ отклонений от намеченного развития предприятия, ранняя

идентификация возможности возникновения кризисных ситуаций, а также анализ факторов, оказывающих влияние на предприятие [3].

Поскольку мы не имеем возможности детально рассмотреть все стратегические проблемы и направления выхода туристических предприятий из кризиса, остановимся лишь на общих направлениях, среди которых:

- повышение мобильности капитала предприятия;
- повышение общего уровня конкурентоспособности путем создания и выпуска соответствующей продукции и услуг;
- изменение формы собственности;
- приобретение знаний в области антикризисного управления;
- укрепление бюджетной дисциплины;
- улучшение механизма управления финансовыми потоками;
- создание системы маркетингового управления;
- создание принципиально новых моделей управления;
- разработка эффективной системы мотивации персонала.

Таким образом, успех стратегического управления в кризисных ситуациях определяется: степенью готовности руководства туристических предприятий к потенциальным кризисным явлениям, наличием резервов, уровнем профилактических мероприятий, эффективностью применяемых методов управления.

В соответствии с изложенными представлениями стратегия управления в кризисных ситуациях должна включать в себя следующее:

- предупреждение кризиса;
- подготовка к его появлению;
- выжидание зрелости кризиса для успешного решения проблем его преодоления;
- противодействия кризисным явлениям;
- замедления его процессов;
- стабилизации ситуаций посредством использования резервов, дополнительных ресурсов, рассчитанного риска;
- последовательный вывод из кризиса;
- предвидение и создание условий устранения последствий кризиса.

Существование туристических предприятий в условиях рынка и меняющейся внешней среды приводит к необходимости постоянной корректировки стратегии путем изменения тактических приемов в зависимости от сложившейся ситуации.

Список литературы:

1. Ансофф И. Стратегическое управление. - М.: Наука, 2005. - 334с.
2. Карпов А.А. Стратегия компании: от разработки до реализации. - М.: Академия, 2008. - 459с.
3. Родионова Н.В. Антикризисный менеджмент / Н.В. Родионова.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 680 с.