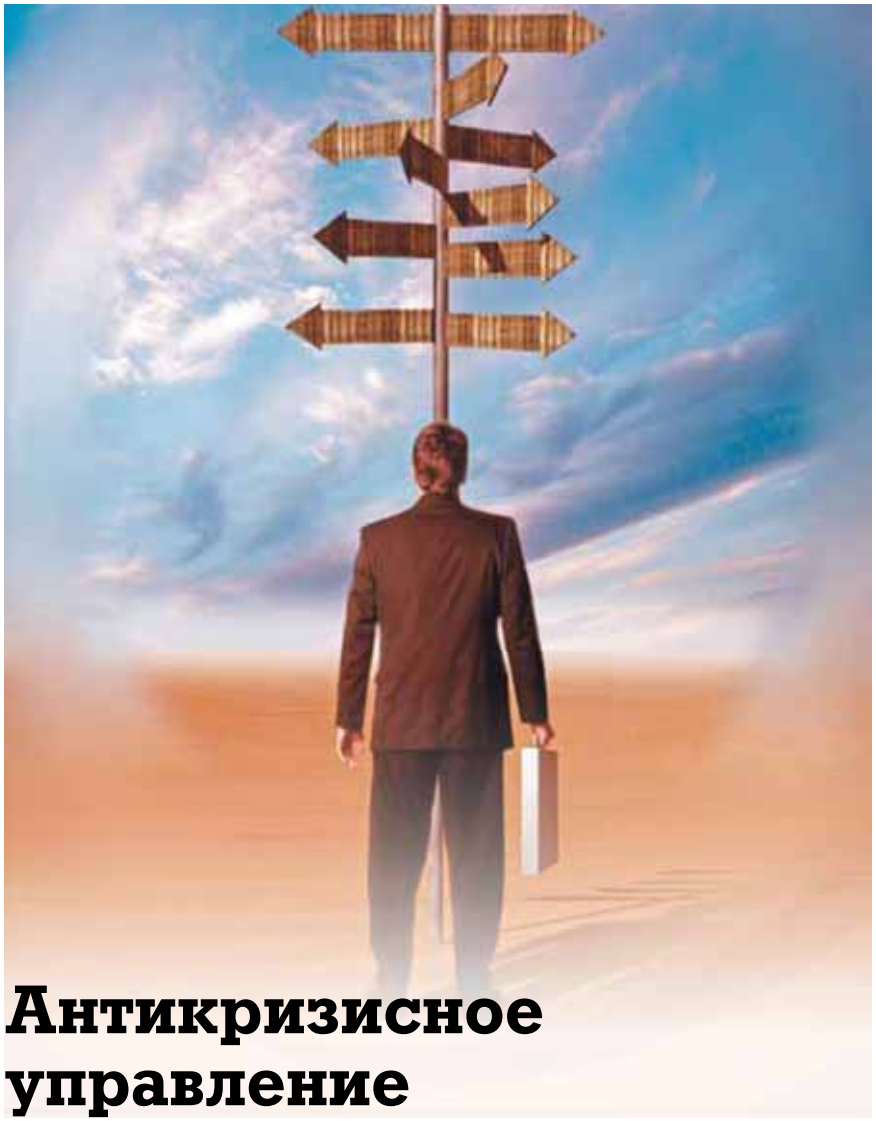

Антикризисное управление в туроператорской деятельности

Все чаще неплатежеспособность и финансовые затруднения российских туроператоров становятся предметом обсуждения как в бизнес-среде, так и в прессе, а антикризисный менеджмент является предметом изучения с целью внедрения в компании. Перед топ-менеджерами компаний-туроператоров встает задача предотвратить кризисные явления и обеспечить устойчивое положение своих компаний.

Антикризисному управлению в туроператорской деятельности наряду с общими закономерностями присущи некоторые особенности, связанные с осуществлением антикризисных процедур. Критерии принятия решений в антикризисном управлении должны отличаться от критериев обычного управления. В рамках обычного управления компанией данные критерии можно свести к достижению стратегических целей развития в долгосрочном аспекте и максимизации прибыли в краткосрочном. При переходе туроператора в кризисное состояние в долгосрочном аспекте целью является полная финансовая стабилизация, а в краткосрочном аспекте — максимизация или экономия денежных средств. Исходя из этого строит свою работу антикризисный управляющий.

Чаще всего кризису предшествует появление определенных признаков, служащих предупреждением для специалистов и топ-менеджеров туроператора: угроза целям и ценностям компании, сокращение времени на реакцию, необходимость неотложных и срочных действий, помехи в эффективном осуществлении бизнес-процессов, продвижении турпродукта к потребителю. Названные и другие признаки приближения кризиса находят обобщающее выражение в снижении рентабельности, превращении деятельности туроператора в убыточную.

Можно выделить три вида кризиса: *стратегический кризис* (кризис стратегий), при котором потенциал компании оказывается подорванным либо разрушенным и нет возможности создать новый, *кризис результатов (оперативный кризис),* когда компания несет убытки и движется к ситуации дефицита баланса, и *кризис ликвидности,* когда растущие убытки грозят потерей платежеспособности.

Выделяют также три стадии кризиса: *ранняя стадия*, характеризующаяся отдельными проявлениями неэффективности бизнес-процессов, снижением темпов роста продаж, проблемами с качеством турпродукта; *промежуточная стадия,* которая ха-

Тупчиенко Виталий Алексеевич — заведующий кафедрой «Региональная экономика и управление» ВЗФЭИ, д.э.н., профессор.
Соловьев Михаил Валентинович — вице-президент туристической компании «Альянс Групп».

рактеризуется нехваткой оборотных средств, приостановкой продаж турпродукта в кредит, задержками в выдаче заработной платы персоналу, и *поздняя стадия*, при которой туроператор находится в состоянии хаоса и нарушаются все бизнес-процессы, кредиторы требуют изменения условий кредита, а принимающие компании 100-процентной предоплаты.

Большинство российских туроператоров находятся в кризисной ситуации, причем не менее трети из них — на поздней стадии кризиса. У остальных нет инвестиций, «проедается» основной капитал, т.е. все имеющиеся средства, включая амортизационные отчисления, направляются на оплату труда персонала и пополнение оборотных средств.

Сегодня нужны механизмы и меры, направленные на поиск путей выхода из кризиса, достижения «точки безубыточности», постепенного наращивания уровня рентабельности. Очевидно, что для этого понадобятся средства на покрытие неизбежных убытков, обоснование и реализацию системы мероприятий, которые делятся на тактические и стратегические.

Тактические (оперативные) мероприятия могут быть защитными (сокращение расходов, закрытие неэффективных направлений, сокращение персонала и т.д.) и наступательными (маркетинговые исследования, высокие цены на турпродукты, модернизация управления и пр.). Оперативные мероприятия присущи «реактивному антикризисному менеджменту», который нацелен на планирование и осуществление мер, целью которых является восстановление докризисного состояния компании.

Стратегические мероприятия, совокупность которых образует «антисипативный антикризисный менеджмент», состоят в разработке общих целей и долгосрочных задач менеджмента: анализ и оценка положения туроператора, изучение стратегического потенциала, разработка инновационной стратегии, общей концепции финансового оздоровления компании.

Рассмотрим теперь основные особенности антикризисных процедур в туроператорской деятельности.

Первопричина любого кризисного явления субъективна: действия или бездеятельность топ-менеджеров.

В целеполагании для туроператора, находящегося в кризисной ситуации, максимизация прибыли (рентабельности) перестает быть целевой функцией. Целью может стать сохранение компании, персонала, минимизация убытков.

Приоритеты в развитии туроператора меняются в пользу текущих результатов, даже если это сопряжено с потерями в достижении стратегических целей, но позволяет компании продержаться до изменения экономической ситуации.

Крайне важным становится *повышение оперативности* принятия и реализации управленческих решений, даже если это связано со снижением их эффективности (пересмотр основных нормативов KPI, сокращение числа неэффективных бизнес-процессов и т.д.).

Изменение системы стимулирования деятельности персонала. Любой ценой необходимо сохранить ту часть персонала, которая оказывает определяющее влияние на качество турпродукта, его конкурентоспособность (даже путем сокращения менее значимой части персонала, увеличения убытков туроператора и т.д.).

Ускоренная реструктуризация туроператора, под которой понимается изменение организационной и технологической структур, направленное на рост эффективности компании, повышение конкурентоспособности турпродукта и инвестиционной привлекательности. Реструктуризация требует значительных затрат, затрагивает интересы практически всех работников, которые должны быть заинтересованы в ее проведении, так как она сопровождается появлением новых направлений и изменений в менеджменте.

Поэтому разработка антикризисной программы любого туроператора должна включать следующие мероприятия.

1. Глубокий анализ финансово-хозяйственной деятельности компании, имеющий целью выявление прямых и косвенных причин кризисного состояния туроператора.

2. Разработка концепции реструктуризации, основанной на знании перспективных направлений туроператорской деятельности, использовании проверенных на практике достижений менеджмента (гибкие системы стратегического планирования, инновационный подход в основной деятельности и в области управления персоналом и др.).

3. Гибкая тактика реализации стратегии, основанная на применении современных технологий, на системах планирования, маркетинга, взаимодействии с банками, кредиторами, турагентами, принимающими компаниями, должниками.

Исходя из этого, для эффективной реализации антикризисной программы необходимо выбрать *тип процессов изменения* функционирования туроператора.

Первый тип изменений — рост или сокращение, количественные изменения без качественных трансформаций. Многие топ-менеджеры компаний-туроператоров жалуются на спад спроса, рассматривая

эту ситуацию в чисто количественном аспекте, т.е. не предполагая никаких качественных изменений в деятельности компании.

Прибегая к традиционным методам снижения затрат (например, путем сокращения персонала, сдачи в аренду излишних площадей и т.д.), можно до известных пределов сдвигать «точку безубыточности» в сторону меньших значений объема продаж турпродукта и в каких-то случаях (и на какое-то время) сделать компанию прибыльной без качественных изменений: дифференциации и диверсификации деятельности, трансформации способов сбыта турпродукта и др.

Второй тип изменений — устранение препятствий на пути уже имеющих место процессов. Он возможен, если туроператор в принципе рентабелен, но какие-то препятствия (во внешних связях или во внутренней среде) мешают функционированию компании и приводят к убыткам.

Устранение препятствий (традиционный метод хозяйственного регулирования, именуемый иначе латанием дыр) способно на некоторое время (до появления новых «дыр») восстановить рентабельность. Большинство российских туроператоров в настоящее время выбрали, к сожалению, данный тип изменений.

Первые два типа изменений, описанные выше, соответствуют обычному типу мышления и стереотипу действий «советского» руководителя компании.

Третий тип изменений — эволюция, т.е. качественные изменения, происходящие без активного вмешательства топ-менеджеров, под влиянием естественных причин (творческой активности или, наоборот, стереотипов), которые присущи данному туроператору.

Эволюция может быть продуктивной только в небольших компаниях. Как только в любом туроператоре нарабатываются определенные стереотипы деятельности, творческое стремление к новому уступает место консервации стереотипов. Компания вступает в стадию зрелости, и, если не будут предприняты активные управленческие действия, стадия зрелости переходит в стадию упадка, поскольку наработанные и консервируемые стереотипы приходят в несоответствие с изменившейся внешней средой и конъюнктурой рынка.

Большинство российских туроператоров в настоящее время выбрали, к сожалению, политику латания дыр.

Крупные туроператоры обычно не демонстрируют продуктивных эволюционных изменений. В этом случае в силу действия известного в кибернетике закона возрастания энтропии эволюционные изменения будут стремиться разрушить существующие структуры управления путем создания не совпадающих с ними неформальных структур. При отсутствии энергичного управленческого вмешательства конечной точкой такой эволюции является анархия и развал туроператора.

Упомянутые три способа изменений представляют интерес в том отношении, что для их реализации, как правило, не нужны крупные инвестиции.

Четвертый тип изменений — так называемые продуцированные изменения. При этом за счет энергичного управления туроператором (принудительное воздействие со стороны топ-менеджеров при активной позиции владельцев и использовании экспертов по различным вопросам) создаются новые структуры, дифференцируется и диверсифицируется деятельность, закладываются новые нормативы KPI и новые стереотипы (в частности, путем интенсивного обучения персонала). Тем самым запускается новый процесс функционирования, эффективный в кризисных условиях до тех пор, пока эти условия сохраняются. После изменения условий необходимо продуцирование новых изменений — переобучение персонала и запуск процесса функционирования на очередной период стабильности.

Продуцирование изменений — излюбленный способ реорганизации как в «советский» период, так и в настоящее время. Этот способ может потребовать больших инвестиций, эффективность которых зависит от соотношения сроков окупаемости и того временного интервала, при котором сохраняется эффективность запущенного нового процесса в изменчивых условиях внешней среды.

Пятый тип изменений — процесс развития, когда «ядро», инициирующее изменения, создается на добровольных началах внутри туроператора и состоит из управленцев (не только топ-менеджеров, но и управленцев в самом широком смысле, т.е. сотрудников, желающих и имеющих возможность влиять на ситуацию в компании).

Это «ядро» разрабатывает и реализует воздействия на протекающие процессы исходя из анализа ситуации, сложившейся на данный момент в компании-туроператоре, стереотипов деятельности, наличия материальных, кадровых, интеллектуальных, финансовых и информационных ресурсов, возможного противодействия изменениям со стороны тех или иных лиц или групп, возможных побочных (незапланированных) эффектов проводимых мероприятий и других факторов реализуемости принимаемых решений.

Решение о создании «ядра» компании-туроператора является очень

рискованным, так как, с одной стороны, такая организация деятельности дает наибольшие потенциальные возможности, а с другой — достоверность их предварительного оценивания наименьшая по сравнению с остальными типами изменений. Особого рода риск обусловлен тем обстоятельством, что процесс развития, охватывая всю компанию, трансформирует и инициирующее его «ядро». В результате такой трансформации сам процесс непрерывно меняется и в случае недостаточного управленческого профессионализма членов «ядра» может разрушить сам себя.

Поэтому необходимо специальное обучение членов «ядра» управленческим технологиям, особенно стратегическому и финансовому менеджменту.

Тем не менее в условиях кризиса это наиболее эффективный способ изменения функционирования компании-туроператора. В сочетании с антикризисной программой и высококвалифицированным персоналом компания сможет преодолеть кризисные явления и сохранить стабильность.

Следует отметить, что, каковы бы ни были конкретные причины ухудшения финансового положения туроператора, первопричиной любого кризисного явления остаются действия или бездеятельность топ-менеджеров компании. Иными словами, изначальная причина кризисного состояния туроператора всегда субъективна.

Чтобы установить причины, приведшие компанию-туроператора к кризисному состоянию, необходимо создать *аналитическую группу,* участники которой должны быть подчинены непосредственно владельцам компании. Создавать такую аналитическую группу наиболее целесообразно с привлечением независимых аудиторов, бизнес-консультантов, экспертов и аналитиков туристического рынка. При этом топ-менеджеры туроператора, чья деятельность и будет проверяться, должны содействовать работе привлеченных экспертов, предоставляя им всю необходимую информацию и обеспечивая максимально благоприятные условия для работы. Именно поэтому такая аналитическая группа должна иметь особый статус и достаточно широкие полномочия, закрепленные за ней приказом руководителя или решением учредителей.

Крупные туроператоры обычно не демонстрируют продуктивных эволюционных изменений.

Рассмотрим теперь набор универсальных практических антикризисных мероприятий в туроператорской деятельности в условиях кризиса.

«Ручное управление». Как правило, отсутствие у туроператора ожидаемых финансовых результатов связано с недостатками внутреннего контроля или неадекватностью мотивационных рычагов управления персоналом. Чтобы избежать дальнейшей утечки финансовых и материальных ресурсов, необходимо максимально централизовать принятие всех решений, которые влияют на движение материальных активов туроператора, а также связаны с перемещением персонала (прием на работу, увольнение, внутренняя ротация кадров). Данный процесс означает максимальную концентрацию власти в компании в руках реальных владельцев или топ-менеджеров.

«Отчетность». Сегодня ни один крупный туроператор не обходится без внутренней управленческой отчетности, которая позволяет неформально оценивать движение активов и пассивов компании, а также несет в себе информацию об основных показателях деятельности. В условиях кризиса возникает необходимость кардинального пересмотра принятых форм внутренней отчетности, ее приоритетных показателей и методик их расчета. Например, валовая прибыль может определяться по количеству проданных турпродуктов без учета реальных платежей или возвратов. Чтобы избежать подобных, во многом недостоверных оценок деятельности менеджмента, необходимо принять отчетность, основанную на объективной информации о выполненной работе. Для этого в первую очередь следует рассматривать показатели движения денежных потоков и уровень оплаченной валовой прибыли. Только такие отчетные показатели позволяют реально оценить деятельность туроператора.

«Детализация». Отчеты крупных подразделений и филиалов туроператора, которые, как правило, обладают достаточно высокой степенью автономности, на период кризиса должны содержать максимальное количество оперативной информации обо всех существенных изменениях в структуре балансовых и финансовых показателей. Введение системы «ручного» управления и контроля над движением материальных ресурсов в период экономического кризиса в компании должно быть основано на более детальной информации об управляемых объектах. Наличие такой детализации позволит топ-менеджерам туроператора не только быстро реагировать на нежелательные явления, но и своевременно получать необходимые данные о подразделениях.

«Сжатие во времени». Безусловно, для крупного туроператора с разветвленной сетью филиалов сосредоточить принятие всех управленческих решений в одних руках не представляется возможным. Поэтому во время кризиса необходимо ввести наиболее короткие периоды предоставления внутренней управленческой отчетности в компании. Так, если в обычных условиях отчеты о работе внутренних подразделений и филиалов туроператора (балансы, бюджеты, ведомости о состоянии задолженности и т.д.) подаются ежемесячно или ежеквартально, во время кризиса периодичность подачи отчетности должна быть сокращена до декады или недели, а при необходимости — и более коротких временных отрезков.

«Первый секвестр». Сокращение плановых бюджетных расходов туроператора и его филиалов на первом этапе принятия антикризисных мер не должно носить тотального характера. Многие текущие расходы по-прежнему остаются жизненно важными, а их сокращение в любой ситуации может иметь необратимые последствия. Поэтому на первом этапе наиболее целесообразно сокращать (или замораживать) расходы, связанные с развитием долгосрочных инвестиционных проектов, окупаемость которых превышает один год. Что касается кадровой политики во время кризиса, то до обоснования причин кризисного состояния не должны проводиться массовые увольнения или ротация кадров. В этот период целесообразно только приостановить прием на работу новых специалистов.

«Корректировка планов». Стратегия, результатом которой стали финансовые убытки, безусловно, должна быть изменена. Для этого в первую очередь необходимо откорректировать планы развития туроператора: например, закрытие каких-либо направлений вызывает высвобождение ранее на-

НАЦИОНАЛЬНЫЙ КЛИРИНГОВЫЙ ЦЕНТР
НКЦ
АКЦИОНЕРНЫЙ КОММЕРЧЕСКИЙ БАНК
эффективность и гарантия надежности сделок на финансовом рынке
ЗАО АКБ «Национальный Клиринговый Центр»
Банковская лицензия №3466 от 16.08.2006 г.
Лицензия ФСФР на клиринговую деятельность
177-12038-000010 от 17.02.2009 г.
www.nkcbank.ru
реклама

копленных ресурсов. Расширение прибыльных направлений, напротив, всегда связано с необходимостью привлечения дополнительного капитала. В случае возникновения этих двух разнонаправленных процессов важнее всего гармонизировать их. При этом ресурсы туроператора должны не сокращаться, а трансформироваться в зависимости от инвестиционных приоритетов. Данное утверждение касается как кадровой политики, так и непосредственно туроператорской деятельности.

«Метод "шоковой терапии"». При наличии дефицита бюджета у туроператора первая «идея», которая, как правило, возникает у владельцев, — это урезать расходы (вообще-то, необходимо не урезать расходы, а увеличивать доходы, но второе всегда дается труднее, чем первое). Финансовые планы крупных туроператоров по большей части представляют собой так называемые гибкие бюджеты, которые предусматривают зависимость уровня затрат от уровня доходов в процентном отношении. Из этого следует, что сокращение затрат чаще всего происходит в одинаковой пропорции по всем статьям. В случае системного финансового кризиса такой подход к управлению затратами является ошибочным, так как различные расходы неодинаково влияют на размер доходов туроператора. В условиях кризиса важнее всего сократить одни затраты и увеличить другие — те, которые позволяют получить «быструю» прибыль. Скорость получения такой прибыли будет прямо пропорциональна размеру риска, с ней связанного, поэтому чрезвычайно важно сделать правильную ставку. Очень часто такая ставка делается на маркетинговые затраты (агрессивная и нестандартная реклама, нетрадиционные методы продаж турпродукта, увеличение размера комиссии турагентам, переход на другие рынки сбыта и т.д.).

«Ва-банк». Дополнительные расходы в выбранных приоритетных направлениях развития иногда не могут быть профинансированы в полном объеме только за счет внутренней экономии на других затратах. В связи с этим возникает необходимость привлечения средств со стороны. Наиболее рискованным, но в то же время, возможно, и единственно правильным решением в данной ситуации является привлечение заемных средств. Возможность привлечения кредитных ресурсов должна быть использована в кризисной ситуации в полной мере. В этом случае туроператор подвергает себя значительному финансовому риску, но и ставка — выход из кризиса — тоже велика. Недостатком данного метода является наличие объективных трудностей в привлечении кредита, так как в условиях финансового кризиса привлечь кредит под приемлемые проценты достаточно проблематично.

Необходимо не урезать расходы, а увеличивать доходы, но второе всегда дается труднее, чем первое.

«Смена ориентации». Довольно распространенной причиной финансовых затруднений у туроператоров является неверный выбор основных критериев эффективной деятельности. Так, например, одни туроператоры могут ориентироваться на рост объемов продаж турпродукта, другие — на завоевание или монополизацию сегмента рынка. Данные критерии, безусловно, являются важными целями развития, но они не должны считаться главными. Как уже было отмечено, наибольшего внимания в кризисных условиях заслуживают следующие два основных показателя (результата) деятельности туроператора: уровень оплаченной валовой прибыли и уровень рентабельности всего капитала. Эти показатели должны определяться только исходя из движения денежных потоков в компании. Именно поэтому основным объектом реформирования в условиях кризиса должны выступать критерии эффективности и оптимальности всех хозяйственных операций туроператора.

В заключение необходимо отметить, что *crisis* в переводе с греческого языка означает решение, поворотный пункт или исход. Это не просто наступление сложных времен в компании, не просто появление новых неожиданных трудностей. Это та временная точка, в которой старые стратегии, срабатывавшие ранее, сменяются новыми. Если топ-менеджеры правильно поймут изменения и отреагируют на них, компанию ждет процветание. Но если они не отнесутся к переменам должным образом, то компанию ждет спад и, скорее всего, крах, исчезновение с рынка. По крайней мере, потеря лидерских позиций неминуема. В этом и состоит особенность и коварство кризиса — он разрушает привычную стабильность. Компания, попавшая в его водоворот, уже не может удержаться на своем прежнем стабильном уровне: либо вверх, к процветанию, либо вниз, в пропасть. В кризисе одновременно таятся и опасность, и перспектива. Нельзя забывать, что инерция успеха сгубила не одну крупную компанию.

Туристический бизнес в высшей степени зависит от изменений экономической, политической и социальной обстановки не только в России, но и в странах выездного туризма. Задача предотвращения кризиса и выявления его на ранних стадиях должна быть приоритетной не только для топ-менеджеров и владельцев, но и для всех сотрудников любой компании-туроператора.

ПЭС 9089/01.04.2009