

Тема 4. Антикризисная стратегия и тактика в индустрии туризма

*Корнеева Е.И., К.и.н., доцент
кафедры «Технологии и
организации предприятий
питания»,
РЭУ имени Г.В.Плеханова*

Разработка антикризисной стратегии и тактики

- 1. Оценка эффективности текущей стратегии*
- 2. Разработка стратегии на заданный период времени (2–5 лет и т. д.)*
- 3. Процесс корректировки системы целей*

Маркетинговые исследования в антикризисном управлении



SWOT-анализ (аббревиатура английских слов), (сила) **strength**, (слабость) **weakness**, (возможности) **opportunities** и (угрозы) **threats**, самый удобный и апробированный способ оценки стратегического положения компании.

Основные этапы применения метода SWOT-анализа



- выявляются все факторы, оказывающие воздействие на предприятие;
- из выявленных факторов выделяются те, которые относятся к факторам внешней среды и те, которые относятся к факторам внутренней среды;
- из факторов внешней среды определяются те, которые относятся к факторам, открывающим перед предприятием новые возможности, и те, которые представляют угрозу развитию бизнеса;
- из факторов внутренней среды определяются те, которые можно отнести к сильным сторонам деятельности предприятия (квалифицированные кадры, наличие конкурентных преимуществ и т. п.) и те, которые являются слабостью предприятия (нехватка специалистов, узкий сегмент рынка и т. п.);
- строится матрица SWOT и заполняются соответствующие поля (поле СИВ, СИУ, СЛВ, СЛУ).

Матрица СВОТ

	Факторы внешней среды					
	Возможности	Угрозы				
	1.....	1.....				
	2.....	2.....				
	3.....	3.....				
	4.....	4.....				
Сильные стороны 1..... 2..... 3..... 4.....	Поле СИВ					
			Поле СИУ			
					Поле СИУ	
Слабые стороны 1..... 2..... 3..... 4.....	Поле СЛВ					
			Поле СЛУ			
					Поле СЛУ	

Методы однопродуктового анализа

- 1) PIMS «Profit Impact of Marketing Strategy»** - анализ уровня влияния выбранной стратегии на величины прибыльности и наличности, основан на использовании эмпирической модели, связывающей широкий диапазон стратегических переменных (таких, как рыночная доля, качество продукта, вертикальная интеграция) и ситуационных переменных (скорость роста рынка, стадия развития отрасли, интенсивность потоков капитала) с величиной прибыльности и способностью организации генерировать наличность. Цель проведения данного анализа заключается в определении, какие стратегии следует выбирать в конкретных рыночных условиях.
- 2) Метод кривых освоения**, который строится на зависимости размеров затрат на производство от его объема, отражает влияние только внутренних факторов. В основу метода положена известная закономерность: рост объема производства способствует экономии явных издержек.

Матричные методы

1) Матрица Бостонской консультативной группы (БКГ).

Темпы роста	Высокие	Трудные дети	Звезды
	Низкие	Собаки	Дойные коровы
		Низкая	Высокая
		Относительная доля рынка	

3) Матрица «Мак-Кинзи»/General Electric

Привлекательность отрасли			
Конкурентное положение	Низкая	Средняя	Высокая
Сильное	2	1	1
Среднее	3	2	1
Слабое	3	3	2

Примечание:

- Типы стратегических решений:
- 1 – инвестиции, стратегия роста;
 - 2 – селективное инвестирование;
 - 3 – сворачивание деятельности.

4) Матрица направлений политики Shell Chemicals U.K

Конкурентоспособность СЗХ	Перспективы развития бизнеса		
	Плохие	Средние	Хорошие
Низкая	Уход с рынка	Постепенное свертывание. Осторожное продолжение	Усиление позиций или уход с рынка
Средняя	Постепенное свертывание операций	Осторожное продолжение	Усиление активности
Высокая	Получение прибыли	Рост. Укрепление лидирующих позиций	Укрепление лидирующих позиций

Этапы проведения финансового анализа предприятия



1. Экспресс-анализ. 19 показателей, объединенных в пять групп:

- оценка имущества (степень износа основных средств, доля основного капитала в имуществе, фондоемкость, доля оборотного капитала в имуществе предприятия);
- показатели эффективности производственной деятельности (чистая рентабельность оборота, оборачиваемость активов, рентабельность производства, доходность активов, доходность капитала);
- показатели ликвидности (текущая ликвидность, абсолютная ликвидность, оборачиваемость дебиторской задолженности, коэффициент обеспеченности собственными средствами);
- показатели финансовой устойчивости (вес заемных средств в активах, вес собственного капитала в активах, доля долгосрочной задолженности в капитале, доля заемных средств в капитале);
- показатели инвестиционной привлекательности (стоимость чистых активов в расчете на одну акцию, чистая прибыль на обыкновенную акцию).

Этапы проведения финансового анализа предприятия



2. Расширенный анализ финансового состояния предприятия. 80 абсолютных и относительных финансовых показателей.

3. Углубленный анализ финансового состояния.
Дополнительно анализируется информация формы № 5 «Приложение к бухгалтерскому балансу»

- структура собственного капитала и фондов;
- движение заемных средств;
- структура дебиторской и кредиторской задолженностей;
- структура нематериальных активов;
- структура и движение основных средств;
- структура собственных и привлеченных средств;
- структура затрат.

Методика расчета финансовых коэффициентов



№	Наименование показателя	Формула расчета	Информационное обеспечение	Экономическая интерпретация показателя	Примечания по расчету
1	К-т текущей ликвидности	оборотные активы/краткосрочные пассивы	(ф.№1, с.290-230)/690	показывает в какой мере текущие обязательства обеспечиваются материальными оборотными средствами, т.е. сколько рублей финансовых ресурсов, вложенных в оборотные активы, приходится на рубль текущих пассивов	норматив - более 1, положительная тенденция - рост
2	К-т соотношения собственного и заемного капитала	собственный капитал/заемный капитал	(ф.№1, с.490)/(с.590+690)	показывает какой объем собственных средств приходится на рубль заемного капитала	минимум 1, положительная тенденция - рост
3	К-т соотношения дебиторской и кредиторской задолженности	дебиторская задолженность/кредиторская задолженность	ф.№1(с/230+240)/(с.590+690)	показывает, какая величина дебиторской задолженности приходится на рубль кредиторской задолженности	минимум 1, положительная тенденция - рост
4	к-т рентабельности основной деятельности по валовой прибыли	прибыль от реализации/затраты на производство и сбыт услуг	(ф.№2 с. 050)/(ф.№2 с. 020+030+040)	показывает объем прибыли приходящейся на рубль затрат	положительная тенденция - рост
5	к-т рентабельности основной деятельности по чистой прибыли	чистая прибыль от реализации/затраты на производство и сбыт услуг	(ф.№2 с. 190)/(ф.№2 с. 020+030+040)	показывает объем чистой прибыли приходящейся на рубль затрат	положительная тенденция - рост

Финансовая устойчивость предприятия — это способность субъекта хозяйствования функционировать и развиваться, сохранять равновесие своих активов и пассивов в изменяющейся внутренней и внешней среде, гарантирующая его постоянную платежеспособность и инвестиционную привлекательность в границах допустимого уровня риска.

1) Коэффициент соотношения заемных и собственных средств

$$K_{фр} = ЗС / СС$$

2) Коэффициент долга (это отношение заемных средств к валюте баланса:

$$K_{д} = ЗС / Вб$$

3) Коэффициент автономии (финансовой независимости) — это отношение собственных средств к валюте баланса предприятия:

$$K_{а} = СС / Вб$$

4) Коэффициент финансовой устойчивости — это отношение итога собственных и долгосрочных заемных средств к валюте баланса предприятия (долгосрочные займы правомерно присоединяются к собственному капиталу, так как по режиму их использования они похожи):

$$K_{фу} = ПК / Вб$$

Оборачиваемость (деловая активность) показывает, насколько быстро сформированные активы оборачиваются в процессе хозяйственной деятельности

№ п/п	Наименование коэффициента	Расчет	Значение
1	Коэффициент общей оборачиваемости капитала (ресурсоотдача)	$\frac{\text{âìðó÷\u00e0 \u00ed\u00f2 \u00b4\u00e0\u00e0\u00e8\u00e7\u00e0\u00f2\u00e8\u00e8}}{\text{ñ\u00b4\u00e0\u00e0\u00e0\u00e0\u00e0\u00e0 \u00e0\u00e0\u00e8\u00e8\u00e8\u00e8\u00e8 \u00e0\u00e8\u00e8\u00e8\u00e8}}$	Показывает эффективность использования имущества. Отражает скорость оборота
2	Оборачиваемость основных средств	<i>чистая выручка от реализации средняя за период величина основных средств</i>	эффективность использования основных производственных средств (фондов) предприятия за период.
3	Коэффициент оборачиваемости оборотных средств организации	$\frac{\text{âìðó÷\u00e0 \u00ed\u00f2 \u00b4\u00e0\u00e0\u00e8\u00e7\u00e0\u00f2\u00e8\u00e8}}{\text{ñ\u00b4\u00e0\u00e0\u00e0\u00e0\u00e0\u00e0 \u00e0\u00e0\u00e8\u00e8\u00e8\u00e8\u00e8 \u00e0\u00e8\u00e8\u00e8\u00e8\u00e8 \u00e0\u00e8\u00e8\u00e8\u00e8\u00e8}}$	показывает скорость оборота материальных и денежных ресурсов предприятия за период

Рентабельность – характеризуют способность предприятия генерировать необходимую прибыль, определяют общую эффективность использования активов и вложенного капитала

№ п/п	Наименование показателя	Расчет	Значение
1	Рентабельность продаж	$\frac{\text{прибыль от реализации}}{\text{выручка от реализации}}$	Сколько прибыли приходится на единицу реализованной продукции
2	Рентабельность деятельности	$\frac{\text{прибыль от реализации}}{\text{себестоимость услуг}}$	Показывает уровень прибыли на рубль себестоимости
3	Экономическая рентабельность (активов)	$\frac{\text{прибыль от реализации}}{\text{средняя величина активов}}$	Эффективность использования всего имущества организации
4	Рентабельность собственного капитала	$\frac{\text{чистая прибыль}}{\text{средняя величина собственного капитала}}$	Эффективность использования собственного капитала

Z-модель Альтмана

В своих исследованиях Альтман использовал данные стабильных фирм и компаний, которые позже, в течение пяти лет, обанкротились. Его целью было определение возможностей использования модели для дифференциации фирм, перед которыми не стоит угроза банкротства, и компаний с высокой вероятностью будущего разорения. Индекс Альтмана представляет собой функцию от некоторых показателей, характеризующих экономический потенциал предприятия и результаты его работы за истекший период.

Z-модель Альтмана

$$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 1,0X_5$$

X_1	Чистый оборотный капитал / Общие активы
X_2	Нераспределенная прибыль / Общие активы
X_3	Прибыль до уплаты процентов и налога / Общие активы
X_4	Рыночная стоимость собственного капитала / Стоимость общего долга
X_5	Выручка от продаж / Общие активы

Стратегии антикризисного управления

- предупреждение кризиса, подготовка к его возникновению;
- выжидание этапа зрелости кризиса для успешного решения проблем его преодоления;
- противодействие кризисным явлениям, замедление его процессов;
- стабилизация ситуаций посредством использования резервов, дополнительных ресурсов;
- рассчитанный риск;
- последовательный выход из кризиса;
- предвидение и создание условий устранения последствий кризиса.

Факторы, определяющие успех предприятия в стратегической перспективе



Аспект	Группы факторов
Человеческий	Качественное состояние человеческих ресурсов, характер коммуникаций, формирование комплекса социальных норм и правил, качество компетенций, процессы воспроизводства
Процессуально-структурный	Динамика процессов решения проблем с участием многих заинтересованных лиц, система управления организацией
Содержательный	Содержание «слагаемых» стратегического успеха (стратегий, возможностей, оценок ситуаций и т. д.)

Критерием эффективности стратегии в перспективе может служить «золотое правило», описанное моделью:

$$T_{п} > T_{в} > T_{а} > T_{ск}$$

Где: $T_{п}$ – темп роста прибыли;

$T_{в}$ – темп роста объема реализации продукции и услуг;

$T_{а}$ – темп роста активов;

$T_{ск}$ – темп роста собственного капитала;