

4. Polyanskaya, N.Ye. (2004), *Organizatsiya kommercheskoy raboty na vozdushnom transporte* [Organization of commercial work on air transport], monograph, NAU, Kyiv, Ukraine, 320 p.
5. Sadlovska, I.P. (2005), "Methodical recommendations for the formation a development strategy of air transport enterprises", *Vidomosti ministerstva transportu ta zvyazku Ukrainy*, no. 6, pp.12–14.
6. Sadlovska, I.P. (2004), "Formation of strategy of economic development of air transport enterprises", Thesis abstract of Cand. Sc. (Econ.), 08.07.04 – Economy of transport and communications, Natsionalnyi aviatsiyni universytet, Kyiv, Ukraine, 19 p.
7. Buhaiko, D.O. and Tereshchenko, A.V. (2009), "Interaction of entities of transport market at international airports", *Naukoiemni tekhnologii*, no. 2, pp. 1-5.
8. Sokoly, I.I. (2008), "Scientific principles of formation of territorial and production complex (on the example of the civil aviation of Ukraine)", Thesis abstract for Dr. Sc. (Econ), 08.00.05 – The development of productive forces and regional economy, Instytut problem rynku ta ekonomiko-ekolohichnykh doslidzhen NAN Ukrainy, Odesa, Ukraine, 30 p.
9. Polianska, N.O. (2009), "Management of public-private partnerships at the market of air transportation", Thesis abstract of Cand. Sc. (Econ.), 08.00.04 – Economy and management of enterprises, Natsionalnyi aviatsiyni universytet, Kyiv, Ukraine, 20 p.
10. Katerna, O.K. (2010), "Process-flow management at the airports", Thesis abstract of Cand. Sc. (Econ.), 08.00.04 – Economy and management of enterprises, Natsionalnyi aviatsiyni universytet, Kyiv, Ukraine, 19 p.
11. Parubets, O.M. (2014), "Effective organization of air-ports and aviation companies interfirm co-operation", available at: <http://sworld.com.ua/index.php/uk/economy-413/business-economics-and-production-management-413/20145-413-1231>
12. Oleshko, T.I. (2013), *Problemy ta perspektyvy rozvytku ekonomichnoy kibernetiky* [Problems and prospects of Development of Economic Cybernetics], collective scientific monograph, VD TOV «Agrar Media Group», Kyiv, Ukraine, 232 p.
13. Skuratov, K.S. and Manzhurova, O.D. (2009), "Directions interaction of airports and airlines as of participants aviation market", *Transport rossiyskoy federatsii*, no. 6 (25), pp. 14-15.

УДК 316.334.2

Щербан О.Я.,  
здобувач\* кафедри теоретичної та прикладної економіки  
Дрогобицький державний педагогічний університет імені І.Франка

## РОЗРОБКА МЕТОДИКИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНІМИ НЕБЕЗПЕКАМИ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Shcherban O.Ya.,  
candidate for a degree of the department  
of theoretical and applied economics  
Drohobych Ivan Franko Pedagogical University

## DEVELOPMENT OF METHODS FOR MANAGEMENT OF EXTERNAL THREAT OF TOURIST ENTERPRISES

**Постановка проблеми.** На сьогоднішній час сфера туризму є однією з найбільш перспективних, динамічних і прибуткових галузей світового господарства. Стосовно України, сфера туризму акумулює наявний в Україні природно-рекреаційний потенціал, належне використання якого може призвести до отримання значних доходів. Зростаюча значущість туризму характерна для XX – початку XXI ст. Його роль зводиться не лише до впливу на економіку, а й на усвідомлення необхідності розвитку зв'язків між народами різних країн світу та для взаємопізнання їх історії, культури, традицій. Нині туризм став послом дружби у міжнародних відносинах. Аналіз розвитку туризму свідчить про те, що сучасні туристичні потоки формуються під впливом чинників, які сягають історією давніх епох. Це пояснюється намаганням сучасної людини пізнати навколишній світ, встановити із сусідніми народами торговельно-економічні, культурні та інші зв'язки [1, с. 217]. Тому велике значення в даному напрямку відіграє розробка методики управління зовнішніми небезпеками туристичних підприємств в нинішніх складних економічних умовах.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблеми дослідження управління економічною безпекою туристичних підприємств розкрито у наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених:

---

\*Науковий керівник: Квасній Л.Г. – к.е.н., професор Міжнародної Кадрової академії, доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки

Квасній Л., Ковальова Д., Ільяшенка С. та інших. Проте недостатньо розробленою і недієвою є методика управління зовнішніми небезпеками туристичних підприємств.

**Постановка завдання.** Основною метою статті є розробка методики управління зовнішніми небезпеками туристичних підприємств. Об'єкт дослідження – економічна безпека туристичних підприємств.

Предметом дослідження виступає методика управління зовнішніми небезпеками туристичних підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У англomовній науковій термінології для визначення поняття економічної безпеки туристичного підприємства вживаються два терміни – «safety of tourism» і «security of tourism», які мають дещо відмінне змістове навантаження. Перший – може бути перекладений як «безпечність туристів»; другий – як «безпека туристичної діяльності (бізнесу)». Відповідно, економічна безпека туристичного підприємства за змістом поєднує у собі значення обох термінів. На наш погляд, найкращим англomовним відповідником терміну «економічна безпека туристичного підприємства» у широкому розумінні є «safety and security of tourism» [2].

Алгоритм побудови системи економічної безпеки туристичного підприємства охоплює послідовність таких етапів:

1. вивчення специфіки бізнесу підприємства, його сегмента на ринку туристичних послуг;
2. аналіз зовнішніх і внутрішніх загроз економічної безпеки туристичного підприємства, вивчення інформації про потенційні кризові ситуації, їх причини та шляхи врегулювання;
3. аудит наявних коштів із забезпечення безпеки та аналіз їх відповідності виявленим загрозам;
4. розробка мети та стратегії економічної безпеки туристичного підприємства;
5. моделювання нової системи економічної безпеки туристичного підприємства.

Безпека усіх бізнес-процесів забезпечує безперервність технології надання туристичних послуг. Безпека туристичних підприємств перебуває в центрі уваги екології та географії, розглядається деструктивний антропогенний вплив на природні туристичні ресурси і об'єкти. Безпека туристів є центральною у дослідженнях методики організації подорожей різних видів активного туризму і може мати певне значення для туристичного страхування.

Економічна безпека туристичного підприємства обумовлена такими міжнародними та національними нормативно-правовими актами:

- декларація Гаазької Міжпарламентської конференції з туризму, де зазначено: «Безпека, захист туристів і повага їх гідності є невід'ємною умовою розвитку туризму»;
- документи 9-ї Генеральної асамблеї ЮНВТО;
- Хартія туризму і Кодекс туриста, прийняті Генеральною асамблеєю ЮНВТО;
- Закон України «Про туризм» [3].

Предметом економічної безпеки туристичного підприємства виступають правові, економічні та виробничі відносини, матеріальні, фінансові та інформаційні ресурси, які визначають його здатність забезпечувати досягнення поставлених цілей.

Об'єкт економічної безпеки туристичного підприємства визначає зміст безпеки, мету і засоби її забезпечення, безпосередньо впливає на формування системи та механізмів її забезпечення. Особливості діяльності туристичного підприємства обумовлюють принципи та функціональні складові безпеки та впливають на вибір суб'єкта економічної безпеки[4].

Основними завданнями управління зовнішніми небезпеками туристичного підприємства є:

- захист законних прав і інтересів туристичного підприємства і його співробітників;
- збір, аналіз, оцінка даних і прогнозування розвитку обстановки;
- вивчення партнерів, клієнтів, конкурентів, кандидатів на роботу;
- виявлення, попередження і припинення можливої протиправної та іншої негативної діяльності співробітників туристичного підприємства на шкоду його економічній безпеці;
- забезпечення збереження матеріальних цінностей і відомостей;
- отримання необхідної інформації для розроблення найбільш оптимальних управлінських рішень з питань стратегії і тактики економічної діяльності туристичного підприємства тощо.

Основними принципами управління зовнішніми небезпеками туристичного підприємства є:

1) системність – створення такої системи безпеки, яка б забезпечила захищеність підприємства, його майна, персоналу, інформації, різних сфер діяльності від небезпек і загроз, форс-мажорних обставин. Організаційною формою комплексного використання сил і засобів повинна стати програма забезпечення безпеки підприємства;

2) своєчасність – виявлення різних деструктивних чинників, вживання заходів щодо запобігання їхній шкідливій дії і нанесення збитку туристичному підприємству;

3) безперервність – система економічної безпеки повинна бути побудована так, щоб вона діяла постійно, захищаючи інтереси туристичного підприємства в умовах ризику;

4) плановість – організованість у функціонуванні системи безпеки. Діяльність щодо забезпечення безпеки організовується на основі єдиного задуму, визначеного в комплексній програмі та конкретних планах за окремими напрямками і підвидами безпеки [5].

Методика управління зовнішніми небезпеками туристичного підприємства охоплює такі етапи:

- вивчення специфіки бізнесу підприємства, сегмента, який воно займає на ринку, штатного розпису, а також знайомство з персоналом;
- аналіз зовнішніх і внутрішніх загроз економічній безпеці підприємства та вивчення інформації про кризові ситуації, їхні причини і шляхи врегулювання;
- аудит наявних засобів із забезпечення безпеки й аналіз їх відповідності виявленим загрозам;
- моделювання нової системи економічної безпеки підприємства;
- розроблення плану усунення виявлених під час аудиту недоліків;
- підготовка пропозицій щодо удосконалення системи економічної безпеки (у т.ч. створення служби безпеки на підприємстві, якщо такої не існувало, чи системи безпеки на її базі, визначення механізмів її забезпечення та розроблення організаційної структури управління системою);
- розрахунок усіх видів необхідних ресурсів;
- планування щомісячних витрат на забезпечення функціонування системи економічної безпеки (бюджет);
- затвердження керівництвом моделі нової системи та бюджету на її утримання;
- формування нової системи економічної безпеки;
- оцінка ефективності сформованої системи, а також її удосконалення.

Основне значення методики управління зовнішніми небезпеками туристичного підприємства полягає в тому, що вона повинна мати попереджувальний характер, а основними критеріями оцінки її надійності та ефективності є:

- забезпечення стабільної роботи туристичного підприємства, збереження та примноження фінансів і матеріальних цінностей;
- попередження кризових ситуацій, у тому числі різних надзвичайних подій, пов'язаних з діяльністю «зовнішніх» або «внутрішніх супротивників».

Загостренню рівня небезпеки туристичного підприємства передують низка негативних зовнішніх факторів, які необхідно вчасно виявити [6]:

1. Соціально-політичні фактори:

- мілітаризація;
- соціальна справедливість;
- верховенство закону;
- неспроможних ділових партнерів, раніше звільнених за різну провину співробітників підприємства, а також правопорушення з боку корумпованих елементів з представників правоохоронних органів і органів контролю;

2. Економічні фактори:

- інвестиційна привабливість;
- девальвація;
- протиправна діяльність кримінальних структур, конкурентів, фірм і фізичних осіб, що займаються промисловим шпигунством або шахрайством,
- купівельна спроможність населення;

3. Фактори рівня безпеки:

- повна відсутність гіпотетичних загроз;
- відтерміновані загрози;
- прямі загрози;

4. Фактори етно-культурної толерантності:

- відсутність стереотипів;
- прояви ксенофобії;
- домисли.

Кількісний і якісний аналіз наведених вище зовнішніх небезпек дозволяє зробити висновок про те, що надійний захист будь-якого туристичного підприємства можливий лише при комплексному і системному підході до його організації. Організаційними заходами, що забезпечують реалізацію методики управління зовнішніми небезпеками туристичного підприємства, можуть бути:

- 1) створення координаційного центру на чолі з керівником організації, оперативним органом якого є служба безпеки;
- 2) розроблення і затвердження наказом по туристичному підприємству нормативно-методичного забезпечення стратегії;
- 3) ресурсне забезпечення і цільове використанням ресурсів.

Комплексна система економічної безпеки туристичного підприємства повинна включати в себе комплекс взаємозв'язаних заходів організаційно-правового характеру, що здійснюються спеціальними органами, службами, підрозділами суб'єкта господарювання, спрямованих на захист життєво важливих інтересів особистості, підприємства і держави від протиправних дій з боку реальних або потенційних фізичних або юридичних осіб, що можуть призвести до істотних економічних втрат.

Отже, на основі викладеного матеріалу необхідно зазначити, що основними заходами, які необхідно здійснювати керівництву туристичного підприємства в процесі управління економічною безпекою, є наступні:

- формування необхідних корпоративних ресурсів (капіталу, персоналу, прав інформації, технології та устаткування);
- загальностратегічне прогнозування та планування економічної безпеки за функціональними складовими;
- стратегічне планування фінансово-господарської діяльності;
- загально-тактичне планування економічної безпеки за функціональними складовими;
- тактичне планування фінансово-господарської діяльності туристичного підприємства;
- оперативне управління фінансово-господарською діяльністю;
- здійснення функціонального аналізу рівня економічної безпеки;
- загальна оцінка досягнутого рівня економічної безпеки[7].

Тому, тільки при комплексному здійсненні в необхідному обсязі зазначених заходів вітчизняні туристичні підприємства зможуть досягти належного рівня своєї економічної безпеки.

Досліджені аспекти управління зовнішніми небезпеками туристичного підприємства доводять необхідність формування системи забезпечення економічної безпеки на вітчизняних туристичних підприємствах, що зможе вплинути на ефективність їхнього функціонування у нинішній кризовій економіці України.

**Висновки з проведеного дослідження.** 1. Визначено поняття «Зовнішні небезпеки» як сукупність активних суб'єктів господарювання, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституційних структур та інших зовнішніх умов і факторів, які діють навколо туристичного підприємства і впливають на результати його діяльності. Кожен з них є зовнішнім фактором впливу. 2. Проаналізовано зовнішні фактори впливу як умови і фактори, які підприємство не може змінити, але повинно постійно враховувати у своїй діяльності: політична нестабільність країни, суспільно-політичний устрій, економічні умови, екологічні умови тощо. 3. На наш погляд, туристичне підприємство для того, щоб працювати і розвиватися, має не просто пристосуватися до зовнішнього середовища шляхом адаптації своєї внутрішньої структури і поведінки на ринку, а й активно управляти зовнішніми умовами. Це положення покладено в основу розробленої методики управління зовнішніми небезпеками туристичних підприємств в нинішніх умовах високої невизначеності зовнішнього середовища. 4. Згідно запропонованої методики встановлено, що для того, щоб визначити стратегію поведінки туристичного підприємства і реалізувати її в майбутньому, керівництво повинно мати поглиблене уявлення про зовнішнє середовище, тенденції його розвитку і місце, яке підприємство в ньому займає. При цьому зовнішнє оточення доцільно вивчати насамперед для того, щоб виявити небезпеки і потенційні можливості, які туристичне підприємство повинно врахувати при визначенні і досягненні своїх цілей.

### Література

1. Квасній Л.Г. Міжнародне співробітництво України у сфері туризму [Електронний ресурс] / Л.Г. Квасній, В.В. Паславська. – Режим доступу: [http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/6-2\\_17\\_2015.pdf](http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/6-2_17_2015.pdf)
2. Ковалев Д. Экономическая безопасность предприятия / Д. Ковалев, Т. Сухорукова // Экономика Украины. – 1998. – № 10. – С. 48-52.
3. Ильяшенко С.Н. Составляющие экономической безопасности предприятия и подходы к их оценке / С.Н. Ильяшенко // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – № 3(21). – С. 12-19.
4. Мойсеєнко І.П. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства : навч. посібник / І.П. Мойсеєнко, О.М. Марченко. – Львів, 2011. – 380 с.
5. Корнієнко О.М. Управління економічною безпекою розвитку туристичного підприємства / О.М. Корнієнко // Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка». Вип. 4 (2), 2010. – С. 112-116.
6. Кокорева О.В. Економічна безпека туристичного підприємства в системі державного управління [Електронний ресурс] / О.В. Кокорева. – Режим доступу: <http://tourlib.net/statti ukr/korzh.htm>
7. Кокорева О.В. Вдосконалення управління економічною безпекою туристичних підприємств на основі матриці «Економічна безпека туристичних підприємств - ризик» / О.В. Кокорева // Экономика Крыма. – Вып.1 (38), 2012. – С. 274-277.
8. Корж Н.В. Формування системи економічної безпеки індустрії туризму як складової стійкого розвитку туризму в Україні [Електронний ресурс] / Н.В. Корж, О.В. Заноско. – Режим доступу: <http://tourlib.net/statti ukr/korzh.htm>

### References

1. Kvasnii, L.H. and Paslavskaya, V.V. (2015), "Ukraine International cooperation in the field of tourism", available at [http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/6-2\\_17\\_2015.pdf](http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/6-2_17_2015.pdf) (access date January 27, 2015)
2. Kovalev, D. and Sukhorukova, T. (1998), "Economic security of enterprise", *Ekonomika Ukraine*, no. 10, pp. 48-52.
3. Iliashenko, S.N. (2003), "Components of economic security and approaches to assessment", *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 3(21), pp. 12-19.

4. Moiseienko, I.P. and Marchenko, O.M. (2011), *Upravlinnia finansovo-ekonomichnoi bezpekoiu pidpriemstva* [Financial and economic security of the enterprise], high school textbook, Lviv, Ukraine, 380 p.
5. Kornienko, O.M. (2010), "Managing the economic security of tourism enterprises", *Visnik Dnipropetrovskogo universitetu*, iss. 4 (2), pp. 112–116.
6. Kokoreva, O.V. (2014), "The economic security of tourism enterprises in public administration", available at: <http://tourlib.net/statti ukr/korzh.htm> (access date January 12, 2015)
7. Kokoreva, O.V. (2012), "Improvement of the economic security of tourism enterprises based matrix "Economic security of travel companies - risk"", *Ekonomika Kryma*, iss. 1 (38), pp. 274–277.
8. Korzh, N.V. (2014), "Formation of the economic security of the tourism industry as a component of sustainable tourism development in Ukraine", available at: <http://tourlib.net/statti ukr/korzh.htm> (access date December 20, 2014)