

**Джерелюк Ю.О.,**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та маркетингу,  
*Херсонський національний технічний університет*

## **МЕТОДИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ АНТИКРИЗОВОЇ СТІЙКОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

**Джерелюк Ю.О. Методичний інструментарій оцінювання рівня антикризової стійкості туристичних підприємств.** У статті відображено основні принципи оцінювання рівня антикризової стійкості підприємства, а саме системність, точність, простота, інформативність, доступність і достовірність вхідної інформації, здійснення оцінювання в часі. Охарактеризовано поняття «показник конкурентної позиції підприємства за рівнем забезпечення антикризової стійкості», «рівень антикризової стійкості підприємства». Наведено концептуальну схему науково-методичного підходу та відповідний методичний інструментарій оцінювання рівня антикризової стійкості туристичних підприємств. Визначено складові забезпечення зовнішньої та внутрішньої антикризової стійкості туристичних підприємств. Здійснено якісне оцінювання рівня антикризової стійкості туристичних підприємств.

**Ключові слова:** антикризова стійкість, оцінювання, методичний інструментарій, конкурентна позиція, туристичне підприємство.

**Джерелюк Ю.А. Методический инструментальный оценки уровня антикризисной устойчивости туристических предприятий.** В статье отражены основные принципы оценивания уровня антикризисной устойчивости предприятия, а именно системность, точность, простота, информативность, доступность и достоверность исходной информации, осуществление оценивания во времени. Охарактеризованы понятия «показатель конкурентной позиции предприятия по уровню обеспечения антикризисной устойчивости», «уровень антикризисной устойчивости предприятия». Приведены концептуальная схема научно-методического подхода и соответствующий методический инструментальный оценки уровня антикризисной устойчивости туристических предприятий. Определены составляющие обеспечения внешней и внутренней антикризисной устойчивости туристических предприятий. Осуществлено качественное оценивание уровня антикризисной устойчивости туристических предприятий.

**Ключевые слова:** антикризисная устойчивость, оценка, методический инструментальный, конкурентная позиция, туристическое предприятие.

**Dzhereliuk Yu.O. Methodological tools for assessing the level of anti-crisis sustainability of tourism enterprises.** The article reflects the basic principles of assessing the level of the anti-crisis sustainability of enterprises: systematic, accurate, simple, informative, accessible, and reliable initial information, the implementation of evaluation in time. Concepts “the index of a competitive position of an enterprise on the level of providing anti-recessionary stability” and “the level of anti-crisis sustainability of an enterprise” are characterized. The conceptual scheme of the scientific-methodical approach and the methodological toolkit for assessing the level of anti-crisis sustainability of tourism enterprises are presented. Components of ensuring the external and internal anti-crisis stability of tourism enterprises are determined. A qualitative assessment of the level of anti-crisis sustainability of tourism enterprises is carried out.

**Key words:** anti-crisis sustainability, evaluation, methodological tools, competitive position, tourism enterprise.

**Постановка проблеми.** Основними проблемами функціонування сучасних підприємств в умовах жорсткої конкуренції є їх залежність від впливу ринкової кон'юнктури та незабезпеченість інструментами захисту від впливу негативних факторів зовнішнього середовища. Туристична галузь є надприбутковою складовою сучасної ринкової економіки, але в Україні її розвиток є дещо інертним та перебуває під впливом різних за характером загроз, тому оцінювання рівня антикризової стійкості туристичного підприємства є важливим та складним завданням. Для більшості туристичних підприємств України ситуація ускладнюється ще й тим, що підприємства не мають можливості оперативним чином реагувати на вимоги ринку, що

негативно впливає на їх антикризову стійкість. У цих умовах обґрунтованість та дієвість управлінських дій в рамках напрямів забезпечення антикризової стійкості туристичного підприємства в конкурентному середовищі значною мірою залежить від наявності методичного інструментарію оцінювання рівня антикризової стійкості підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичним та методологічним засадам забезпечення стійкості підприємств присвячені праці таких провідних зарубіжних та вітчизняних дослідників, як, зокрема, Л.Ю. Басовський, О.В. Броїло [1], К.С. Григорян, Д.С. Кондаурова, А.Л. Пустуєв, О.В. Семененко, В.М. Ячменьова, М.С. Яшин [2]. Питанням сутності та

оцінювання антикризової стійкості підприємства присвячено дослідження В.О. Коюди [3], В.О. Рогової [4] та Л.В. Уривської [5]. Вивчення опублікованих праць свідчить про недостатнє висвітлення принципово важливих питань, пов'язаних з обґрунтуванням системи показників та відповідного методичного інструментарію оцінювання рівня антикризової стійкості туристичних підприємств з урахуванням галузевих особливостей. У вітчизняній літературі немає також єдиної формули розрахунку рівня антикризової стійкості туристичного підприємства.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є обґрунтування методичного інструментарію оцінювання рівня антикризової стійкості туристичних підприємств.

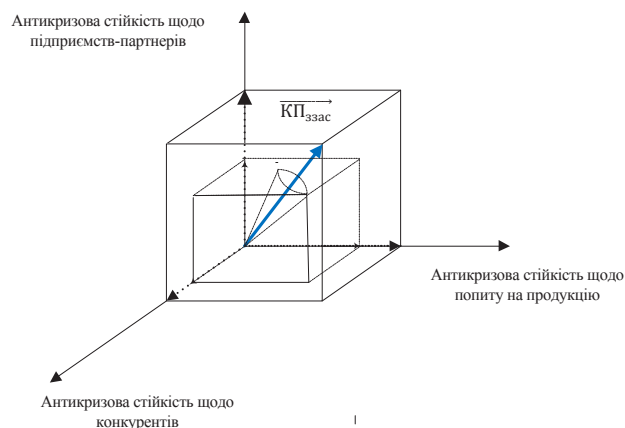
**Виклад основного матеріалу.** Основою оцінювання рівня антикризової стійкості підприємства є базові принципи, які визначають правила, що формують підхід до оцінювання. Основними з них є системність оцінювання (оцінювання кожної складової антикризової стійкості підприємства як складної економічної системи у взаємозв'язку між собою та з конкурентним середовищем); точність оцінювання (точне визначення параметрів об'єкта оцінювання); визначеність оцінювання (чітке визначення параметрів об'єкта оцінювання); простота оцінювання (визначення спрощеного набору вхідних показників, які визначають кінцевий результат); інформативність оцінювання (достовірне відображення стану об'єкта); цільова орієнтація оцінювання (процес здійснюється відповідно до поставленої мети та запитів користувачів вихідних результатів); доступність і достовірність вхідної інформації (орієнтація на основні форми фінансової звітності підприємства); здійснення оцінювання в часі (процес оцінювання включає визначення ретроспективного, поточного стану антикризової стійкості підприємства та її прогнозування).

Антикризова стійкість підприємства – це комплексна характеристика, яка відображає здатність підприємства зберігати в довгостроковому періоді поступове покращення конкурентних позицій на ринку під дією сукупності екзогенних та ендегенних факторів виникнення кризи в умовах конкурентного середовища [6].

Виходячи з результатів аналізу найбільш відомих науково-методичних підходів до оцінювання рівня стійкості підприємства, можемо зробити висновок, що ці підходи досить складно використовувати для оцінювання рівня антикризової стійкості туристичного підприємства в запропонованому трактуванні. У зв'язку з цим необхідно обґрунтувати відповідний методичний інструментарій. Згідно з визначенням цього поняття оцінити конкурентну позицію – це визначити обсяг місця, що займає підприємство на ринку відносно усього його обсягу. Такий підхід до оцінювання дає порівняльну кількісну оцінку, тобто оцінку, яка залежна від обсягу, що займають інші учасники ринку [7, с. 135]. З огляду на те, що метою оцінювання антикризової стійкості є формування напрямів її забезпечення, порівняння оцінки підприємства з «абсолютно антикризово стійким» дає змогу визначити положення підприємства відносно своєї кінцевої мети та окреслити резерви до її підвищення. Вектор конкурентної позиції «абсолютно антикризово стійкого» підприємства – це вектор за макси-

мальними координатами, який є рівновіддаленим від кожної координати підприємства.

За основними вимогами комплексного оцінювання, включаючи інформаційну повноту та адекватність використання взаємопов'язаних показників суб'єктної оцінки, в ході дослідження нами адаптовано універсальний методичний підхід до вимірювання довжини (норми) для оцінювання антикризової стійкості підприємства [8, с. 16]. Відповідно до цього підходу показник конкурентної позиції підприємства за рівнем забезпечення зовнішньої антикризової стійкості слід оцінювати в просторі трьох вимірів, а саме оцінки рівня забезпечення антикризової стійкості щодо партнерів, конкурентів, споживачів (щодо попиту на продукцію); показник конкурентної позиції підприємства за рівнем забезпечення внутрішньої антикризової стійкості слід оцінювати в просторі таких вимірів, як оцінка рівня забезпечення операційної антикризової стійкості; маркетингово-інноваційної; фінансово-інвестиційної; кадрової; управлінської та інформаційної антикризової стійкості. Цей показник є вектором, норма якого визначає показник конкурентної позиції підприємства за рівнем забезпечення антикризової стійкості (рис. 1). Наближення ж цього вектору до однієї з координат буде вказувати на високий рівень забезпечення однієї складової та нехтування іншими складовими антикризової стійкості.



**Рис. 1.** Виміри оцінювання конкурентної позиції підприємства за рівнем забезпечення зовнішньої антикризової стійкості

*Джерело: власна розробка автора*

Концептуальну схему науково-методичного підходу та відповідний методичний інструментарій щодо визначення рівня антикризової стійкості підприємства наведено на рис. 2.

Таким чином, для отримання повної інформації про рівень антикризової стійкості підприємства необхідно застосування сукупності методів. Узагальнюючи результати проведеного дослідження щодо обґрунтування методичного інструментарію, ще раз підкреслимо, що забезпечення антикризової стійкості в умовах кожного підприємства значною мірою залежить від початкової інформації про стан суб'єкта господарювання.

Автором сформовано цілісну систему показників оцінювання рівня забезпечення антикризової стійкості туристичного підприємства, які використовуються в

плануванні, обліку та аналізі діяльності туристичних підприємств, що є передумовою практичного застосування цієї оцінки. В результаті розрахунків відібрано 14 оціночних показників, що описують рівень забезпечення зовнішньої, та 31 показник, що описують рівень забезпечення внутрішньої антикризової стійкості туристичного підприємства.

Результуючий показник конкурентної позиції за рівнем забезпечення антикризової стійкості підприємства ( $KП_i^{рез}$ ) пропонуємо розраховувати як середню геометричну за такою формулою:

$$KП_i^{рез} = \sqrt{KП_i^{зас} \cdot KП_i^{вас}}, \quad (1)$$

де  $KП_i^{зас}$ ,  $KП_i^{вас}$  – показник конкурентної позиції за рівнем забезпечення зовнішньої та внутрішньої антикризової стійкості  $i$ -го підприємства відповідно.

Результуючий показник конкурентної позиції за рівнем забезпечення антикризової стійкості підприємства – це синтетична величина та «рівнодіюча» всіх параметрів на основі їх зведення, що дає змогу

провести порівняльний аналіз у часі та просторі, в межах яких він може адекватно відображати дійсний рівень конкурентної позиції за рівнем забезпечення антикризової стійкості підприємства. Оцінка конкурентної позиції за рівнем забезпечення антикризової стійкості підприємства полягає не тільки у визначенні на даний період часу, але й у прогнозуванні динаміки їх можливих змін, а також оцінці ступеня їх взаємодії. Індекси зміни конкурентної позиції підприємства (темпи росту) обчислюються за формулою:

$$Y_{КП_i} = \frac{KП_i^1}{KП_i^0}, \quad (2)$$

де  $KП_i^1$ ,  $KП_i^0$  – базисне і звітне значення конкурентної позиції підприємства відповідно.

Як було зазначено, антикризова стійкість підприємства розглядається як комплексна характеристика підприємства, що відображає здатність підприємства зберігати у довгостроковому періоді поступове покращення

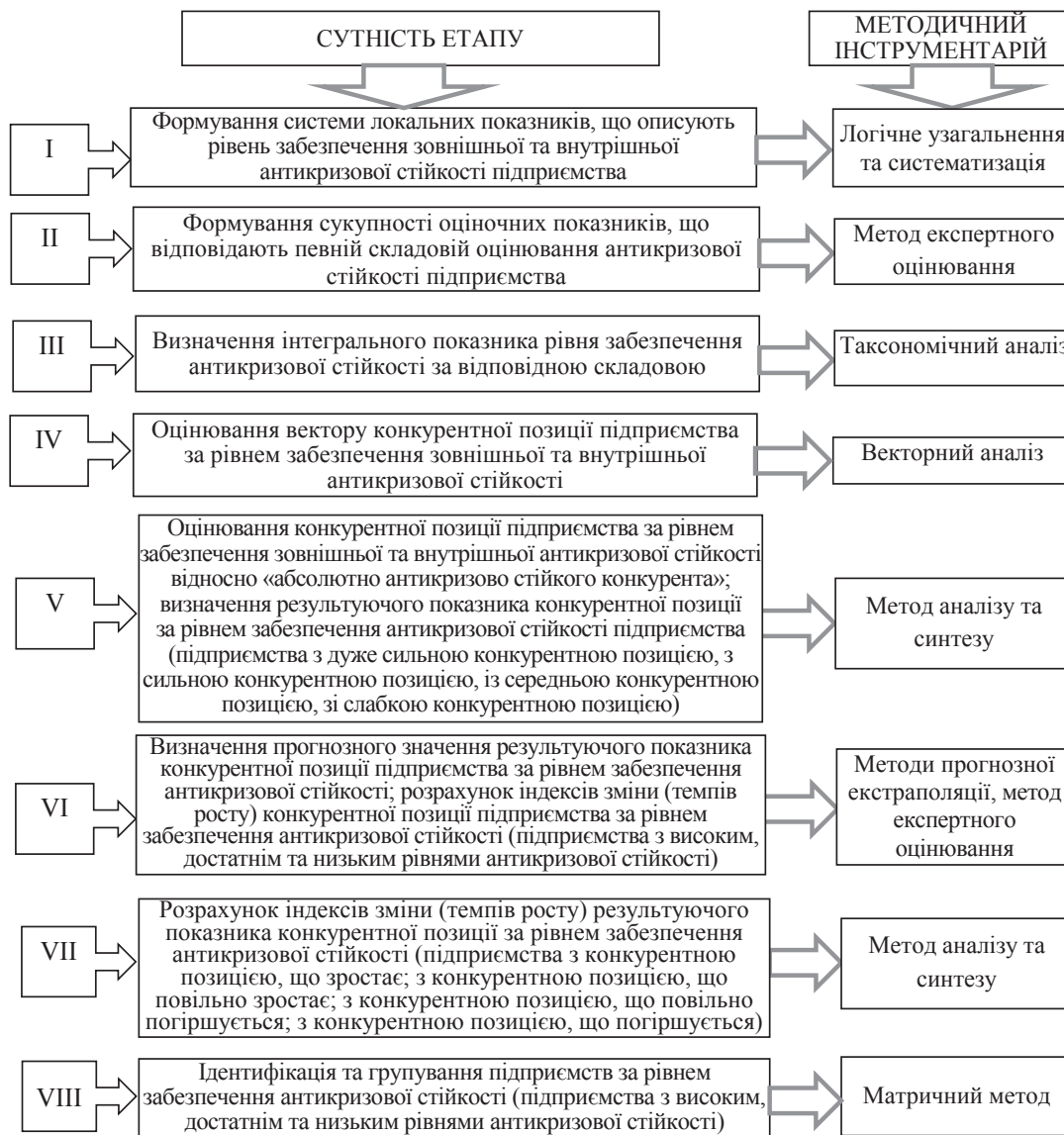


Рис. 2. Концептуальна схема науково-методичного підходу щодо визначення рівня антикризової стійкості підприємства

Джерело: власна розробка автора

щення конкурентних позиції на ринку, тобто антикризово стійким можемо вважати підприємство, якщо виконуються такі умови:

$$\frac{КП_i^{прогн}}{КП_i^1} \geq \frac{КП_i^1}{КП_i^0} \geq 1, \quad (3)$$

де  $КП_i^0$  – базисне значення показника конкурентної позиції  $i$ -го підприємства за рівнем забезпечення антикризової стійкості, %;

$КП_i^1$  – звітне значення показника конкурентної позиції  $i$ -го підприємства за рівнем забезпечення антикризової стійкості підприємства, %;

$КП_i^{прогн}$  – прогнозне значення показника конкурентної позиції підприємства через певний період часу функціонування на ринку, %.

Якісну оцінку рівня антикризової стійкості підприємства наведено в табл. 1.

Таблиця 1

**Якісна оцінка рівня антикризової стійкості підприємства**

Умови	Характеристика (P <sub>АСП</sub> )
$Y_{КП_i^{прогн}} > Y_{КП_i^{факт}}$	Високий рівень антикризової стійкості підприємства
$Y_{КП_i^{прогн}} = Y_{КП_i^{факт}}$	Достатній рівень антикризової стійкості підприємства
$Y_{КП_i^{прогн}} < Y_{КП_i^{факт}}$	Низький рівень антикризової стійкості підприємства

Джерело: власна розробка автора

Запропонований науково-методичний підхід найбільшою мірою відповідає сучасній специфіці господарської діяльності туристичних підприємств і може бути застосований для отримання необхідної первинної інформації, а отже, стати основою забезпечення антикризової стійкості підприємств у конкурентному середовищі.

Для підтвердження валідності напрацьованих щодо обґрунтування відповідного методичного інструментарію оцінювання рівня антикризової стійкості туристичних підприємств її апробацію проведено на прикладі десяти туристичних підприємств м. Херсона. Ці туристичні підприємства є подібними за сукупністю параметрів господарювання, що дає змогу їх порівнювати, та мають однакове зовнішнє середовище. У табл. 2 визначено індекси зміни (темпи росту) результуючого показника конкурентної позиції за рівнем забезпечення антикризової стійкості (формула 2) та якісну оцінку рівня антикризової стійкості (табл. 1) для аналізованих десяти туристичних підприємств.

Проведення зворотного аналізу оцінок, тобто від узагальнюючих показників рівня антикризової стійкості до системи оціночних показників, дає змогу виявити найбільш значні проблеми туристичних підприємств на шляху до забезпечення високого рівня антикризової стійкості.

Результати групування підприємств можуть бути використані як зовнішніми, так і внутрішніми користувачами для прийняття управлінських рішень у процесі забезпечення антикризової стійкості підприємства в конкурентному середовищі.

Таблиця 2

**Індекси зміни (темпи росту) результуючого показника конкурентної позиції за рівнем забезпечення антикризової стійкості та рівнем антикризової стійкості туристичних підприємств (P<sub>АСП</sub>)**

Підприємство	$Y_{КП_i} = \frac{КП_i^{2014}}{КП_i^{2013}}$	$Y_{КП_i} = \frac{КП_i^{2015}}{КП_i^{2014}}$	$Y_{КП_i} = \frac{КП_i^{2016}}{КП_i^{2015}}$	$Y_{КП_i} = \frac{КП_i^{2017}}{КП_i^{2016}}$	$Y_{КП_i} = \frac{КП_i^{2018(прогноз)}}{КП_i^{2017}}$
«Корсар»	0,7391	1,3726	1,0050	1,0218	1,1037
P <sub>АСП</sub>	–	високий	низький	достатній	високий
«Азимут»	0,9064	1,3170	1,1732	0,9905	1,1210
P <sub>АСП</sub>	–	високий	низький	низький	високий
“Key Tour”	0,8478	1,2035	1,0357	0,9755	1,0891
P <sub>АСП</sub>	–	високий	низький	низький	високий
«Вокруг Света Tours»	0,8197	1,2174	0,9863	1,2581	1,0523
P <sub>АСП</sub>	–	високий	низький	високий	низький
“Aquavita”	0,7573	1,3287	1,1454	1,0450	1,1261
P <sub>АСП</sub>	–	високий	низький	низький	високий
«Тур Плаза»	0,7743	1,3776	1,0440	1,0692	1,1072
P <sub>АСП</sub>	–	високий	низький	достатній	високий
«Квитки по Європі»	0,8194	1,5051	0,8700	1,2484	1,0830
P <sub>АСП</sub>	–	високий	низький	високий	низький
“All Tours”	0,9142	1,0891	1,1909	0,9615	1,1028
P <sub>АСП</sub>	–	високий	високий	низький	високий
“Tourmapa”	1,0176	1,4633	1,0521	1,0509	1,1325
P <sub>АСП</sub>	–	високий	низький	достатній	високий
«Вояж»	0,8238	1,5348	1,0448	1,1393	1,1111
P <sub>АСП</sub>	–	високий	низький	високий	достатній

Джерело: розраховано автором

На основі одержаних результатів можна типізувати туристичні підприємства за результируючим показником конкурентної позиції, за рівнем забезпечення антикризової стійкості та за рівнем антикризової стійкості, що дасть змогу визначити пріоритетні напрями та розробити заходи з підвищення кожної складової антикризової стійкості.

**Висновки.** Практична реалізація запропонованого науково-методичного підходу та відповідного методичного інструментарію дасть змогу туристичним підприємствам створити інформаційне підґрунтя не тільки для виявлення негативних тенденцій і можливих загроз, але й для комплексного підходу щодо протидії цим загрозам. Запропонований науково-методичний підхід ґрунтується на формуванні системи оціночних показни-

ків, визначенні локальних показників для комплексної оцінки рівня певних складових та комплексного показника рівня системного антикризової стійкості туристичного підприємства. Наведений науково-методичний підхід дає можливість сфокусувати увагу на тих проблемних моментах у забезпеченні антикризової стійкості туристичного підприємства, які повинні підлягати негайному усуненню та подальшому найдетальнішому аналізу задля запобігання повторення подібних ситуацій у майбутньому. Подальші дослідження у цьому напрямі будуть спрямовані на оцінювання рівня системного забезпечення антикризової стійкості туристичних підприємств та визначення можливостей збереження заданого темпу росту рівня системного забезпечення антикризової стійкості туристичних підприємств.

### Список використаних джерел:

1. Броило Е.В. Методология управления экономической устойчивостью коммерческой организации на основе мониторинга кризисных процессов: дисс. ... докт. экон. наук: спец. 08.00.05. Сыктывкар, 2008. 318 с.
2. Яшин М.С., Григорян Е.С. Методологические аспекты обеспечения устойчивости предприятия. Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2014. № 5 (54). С. 114–116.
3. Коюда В.О., Костіна О.М. Методичний підхід до оцінки антикризової стійкості підприємства. Бізнес Інформ. 2013. № 9. С. 237–239.
4. Рогова В.А. Теоретические основания и формы регулирования антикризисной устойчивости предприятий: дисс. ... канд. экон. наук: спец. 08.00.01. Ростов-на-Дону, 2014. 220 с.
5. Урывская Л.В. Повышение антикризисной устойчивости сельскохозяйственных предприятий в системе государственного регулирования АПК: дисс. ... канд. экон. наук: спец. 08.00.01. Воронеж, 2010. 195 с.
6. Savina G.G., Dzhereliuk I.O. The system approach to the assessment of anti-crisis sustainability of the enterprise. Науковий вісник Полісся. 2018. № 1 (13). Ч. 2. С. 36–40.
7. Мезенцева О.О. Напрями підвищення конкурентоспроможності металургійних підприємств: дис. ... канд. экон. наук: спец. 08.00.04. Київ, 2014. 204 с.
8. Сталий розвиток регіонів України / наук. кер. М.З. Згуровський. Київ: НТУУ «КПІ», 2009. 197 с. URL: [http://activity.wdc.org.ua/ukraine/Isd\\_ukr-2400dpi-10.pdf](http://activity.wdc.org.ua/ukraine/Isd_ukr-2400dpi-10.pdf).