

# Впровадження в діяльність туристичного підприємства антикризової стратегії

Статтю присвячено дослідженню та розробці комплексу науково обґрунтованих теоретичних і практичних положень і рекомендацій в області удосконалення шляхів запобігання кризовим ситуаціям у діяльності туристичного підприємства.

**Ключові слова:** криза, кризова ситуація, антикризові заходи, діагностика, фінансовий аналіз, контролінг, антикризова стратегія.

Статья посвящена исследованию и разработке комплекса научно обоснованных теоретических и практических положений и рекомендаций в области усовершенствования путей предотвращения кризисных ситуаций в деятельности туристического предприятия.

**Ключевые слова:** кризис, кризисная ситуация, антикризисные меры, диагностика, финансовый анализ, контролинг, антикризисная стратегия.

The article is devoted to research and develop a set of scientifically based theoretical and practical positions and recommendations on improving ways of preventing crises in the activities of tourism enterprises.

**Keywords:** crisis, crisis response, diagnostics, financial analysis, controlling, anti-crisis strategy.

**Постановка проблеми.** Розвиток механізмів запобігання кризовим ситуаціям і антикризовому управлінню, пізнання його сутнісно-змістовних, інформаційно-методичних і організаційних основ, розробка ефективного і надійного інструментарію діагностики кризисності в розвитку туристичного підприємства, обґрунтування технології безболісного переходу від виконання надзвичайних заходів при настанні критичних подій до нормального функціонування на основі стратегічного плану – ефективний шлях запобігання кризі на туристичному підприємстві і підвищенню його стійкості.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** Серед зарубіжних учених, в науково-прикладних дослідженнях яких ставилися питання доцільності розділення підвидів управління, що спеціалізуються на феномені кризи, і анутовалися ідеї щодо значення, філософії, цілей, завдань антикризового менеджменту, слід зазначити Н.С. Веcker, J.A. Clair, G. Haberland, R. Hoerl, M. Jaenicke, H.W. Kopp, C.M. Pearson. Постановка питань щодо необхідності розвитку ефективних методологічних підходів в антикризовому менеджменті міститься в роботах вітчизняних учених А.П. Градова, А.Г. Грязнової, Е.М. Короткова, В.П. Панагушина, Е.А. Уткина, А.Ю. Юданова і ін.

Інструментальні основи антикризового менеджменту, що реалізуються на інноваційних принципах, були закладені в роботах В.А. Анташова, І.А. Бланка, Н.Г. Данілочкіної, В.Б. Івашкевича, А.М. Кармінського, Е.С. Мінаєва, С.А. Николаевой,

Н.І. Оленева, А.Г. Прімака, В.Г. Уварової. Проте такі проблеми, як формування циклів розвитку різних економічних систем і їх взаємозв'язок з кризовими явищами в економіці, розвиток сучасних механізмів антикризового управління в туристичній галузі, в даний час практично не досліджені.

**Мета статті.** Дати характеристику заходів по запобіганню кризових ситуацій; визначити роль внутрішнього контролю щодо запобігання кризового стану на туристичному підприємстві; впровадити необхідну стратегію управління в кризових на туристичному підприємстві.

**Виклад основного матеріалу.** У розвитку туристичної організації існує вірогідність настання кризи. Характерною особливістю ринкової економіки є те, що кризові ситуації можуть виникати на всіх стадіях життєвого циклу туристичного підприємства (становлення, зростання, зрілість, спад). Короткострокові кризові ситуації не міняють суть туристичного підприємства як виробника прибутку, вони можуть бути усунені за допомогою оперативних заходів. Якщо туристичне підприємство в цілому неефективно, економічна криза набуває затяжний характер аж до банкрутства. Гостроту кризи можна понизити, якщо врахувати його особливості, вчасно розпізнати і побачити його настання.

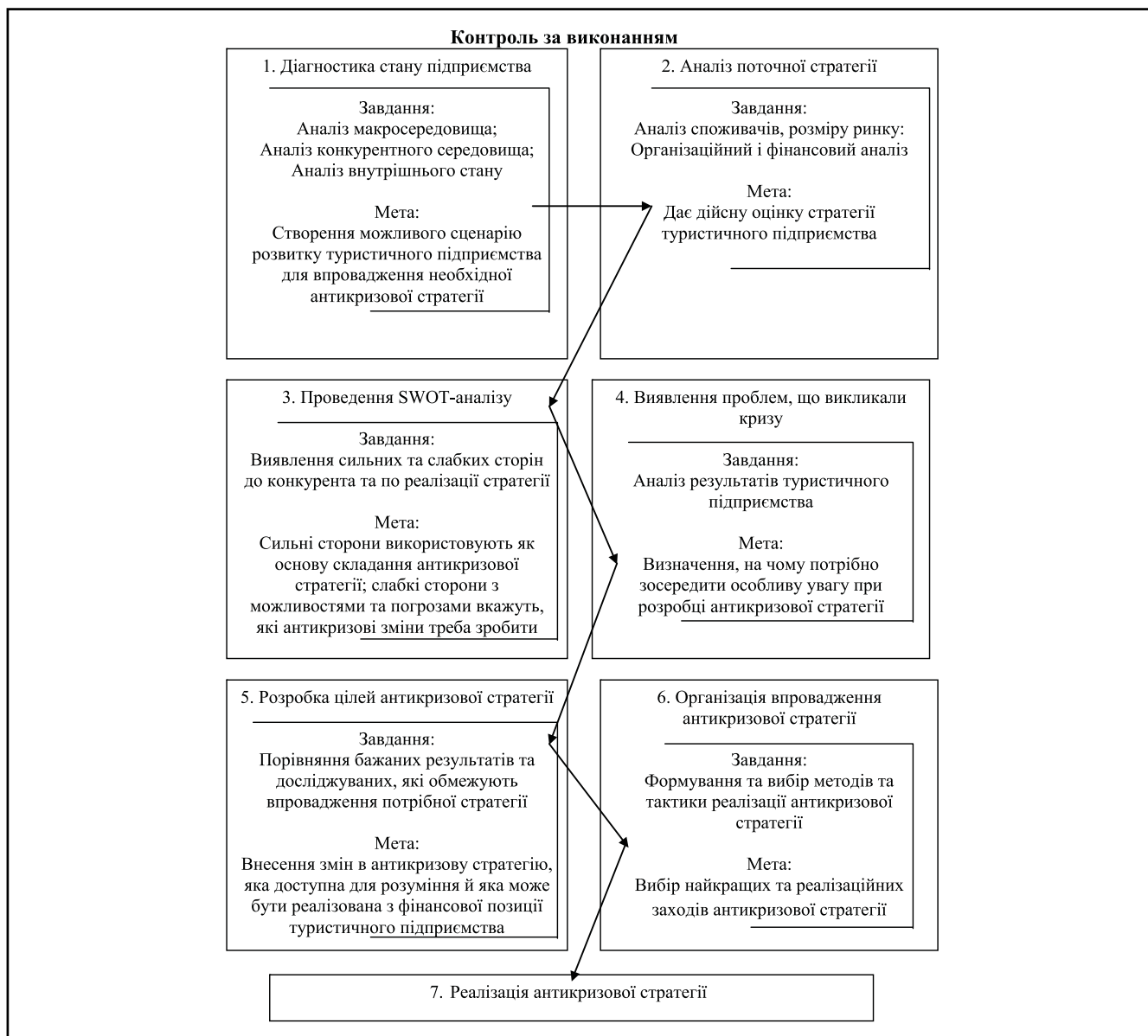
У цьому відношенні будь-яке управління має бути антикризовим, тобто побудованим на обліку можливості і небезпеки кризи. У антикризовому управлінні вирішальне значення має стратегія управління (див. рис.).

Коли стає явною неминучість кризи, неможливість її усунути або уповільнити, у стратегії антикризового управління головна увага приділяється проблемам виходу з кризи, всі зусилля зосереджуються на шляхах і засобах виходу з нього [1–3].

Пошук шляхів виходу з економічної кризи безпосередньо пов'язаний з усуненням причин, сприяючих його виникненню.

Проводиться ретельний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища бізнесу, виділяються ті компоненти, які дійсно мають значення для туристичної організації, проводиться збір і відстеження інформації по кожному компоненту і на основі оцінки реального положення туристичного підприємства з'ясовуються причини кризового стану. Точна, комплексна, своєчасна діагностика стану туристичного підприємства – перший етап у розробці стратегії антикризового управління діяльністю туристичного підприємства.

Аналіз зовнішніх чинників з метою виявлення причин кризи. При проведенні аналізу зовнішнього середовища великий обсяг отриманої інформації може призвести лише до плутанини. Проте неповний аналіз здатний спотворити дійсне положення. Щоб сформувавши чітку і зрозумілу картину розвитку ситуації, отримані результати необхідно правильно зіставити, звести в єдине ціле декілька етапів аналізу:



**Рекомендації по впровадженню в діяльність туристичного підприємства антикризової стратегії**

– аналіз макросередовища, яке умовно можна поділити на три сектори: політичне оточення, економічне оточення, соціальне оточення;

– аналіз конкурентного середовища по її основних складових: покупці, постачальники, конкуренти усередині галузі, потенційні нові конкуренти.

Отримавши достатньо обширну інформацію про зовнішнє середовище, можна синтезувати її методом створення сценаріїв. Сценарії – це реалістичний опис того, які тенденції можуть виявитися в тій або іншій галузі в майбутньому. Зазвичай створюється декілька сценаріїв, на яких потім випробується та або інша антикризова стратегія туристичного підприємства. Сценарії дають можливість визначити найбільш важливі чинники зовнішнього середовища, які необхідно враховувати туристичному підприємству, частина з них знаходиться під прямим контролем туристичного підприємства (воно зможе або уникнути небезпеки, або скористатися можливістю, що з'явилася). При іс-

нуванні чинників, не підвладних контролю з боку підприємства, антикризова стратегія, що розробляється, має допомогти туристичному підприємству максимально використовувати конкурентні переваги і в той же час мінімізувати можливі втрати [69–80].

Аналіз стану туристичного підприємства, що знаходиться в кризовій ситуації. Разом з аналізом зовнішнього середовища туристичного підприємства важливо провести поглиблене дослідження його реального стану. Озброєний цим знанням і баченням того, яким підприємство повинне стати в майбутньому, менеджер може розробити досяжну антикризову стратегію для проведення необхідних змін.

Чим слабкіше справжнє положення туристичного підприємства, тим більш ретельному критичному аналізу має піддатися його стратегія. Кризова ситуація на туристичному підприємстві – ознака або слабкої стратегії, або її поганої реалізації, або того і іншого разом.

Аналізуючи стратегію туристичного підприємства, менеджер має сконцентрувати свою увагу на п'яти моментах:

### 1. Ефективність поточної стратегії.

Спочатку потрібно спробувати визначити місце туристичного підприємства серед конкурентів, потім межі конкуренції (розмір ринку) і групи споживачів, на яких підприємство орієнтується; нарешті, функціональні стратегії в області закупок у туроператора, маркетингу, фінансів, кадрів. Оцінка кожної складової дасть нам зрозумілішу картину стратегії підприємства, що випробовує кризу, причому оцінка проводиться на базі кількісних показників. До них відносяться частка туристичного підприємства на ринку, розмір ринку, розмір прибули, розмір кредиту (якщо є), обсяг продажів (зменшується або збільшується по відношенню до ринку в цілому) і так далі.

### 2. Сила і слабкість, можливості і погрози для туристичного підприємства.

Найзручніший спосіб оцінки стратегічного положення компанії – SWOT-аналіз. Сила – це те, в чому туристичне підприємство досягло успіху. Вона може полягати в навиках, досвіді роботи, ресурсах, досягненнях (кращі туристичні напрями, краща ціна, краще обслуговування клієнтів, впізнаність туристичного підприємства).

Слабкість – це відсутність чогось важливого у функціонуванні туристичної компанії, того, що їй не вдається порівняно з іншими. Коли сильні і слабкі сторони виявлені, обидва списки ретельно вивчаються і оцінюються. З погляду формування стратегії сильні сторони підприємства важливі, оскільки вони можуть бути використані як основа антикризової стратегії. Якщо їх недостатньо, менеджери туристичного підприємства повинні терміново створити базу, на якій ця стратегія ґрунтується. В той же час успішна антикризова стратегія направлена на усунення слабких сторін, які сприяли кризовій ситуації. Ринкові можливості і погрози також багато в чому визначають антикризову стратегію туристичного підприємства. Для цього оцінюються всі можливості галузі, які можуть забезпечити потенційну прибутковість підприємства, і погрози, що негативно впливають на туристичне підприємство. Можливості і погрози не тільки впливають на стан туристичного підприємства, але і указують, які стратегічні зміни треба зробити. Антикризова стратегія повинна враховувати перспективи, які відповідають можливостям і забезпечують захист від погроз.

### 3. Конкурентоспроможність цін і витрат туристичного підприємства.

Повинно бути відомо, як ціни і витрати туристичного підприємства співвідносяться з цінами і витратами конкурентів.

### 4. Оцінка міцності конкурентної позиції туристичного підприємства.

Оцінка конкурентоспроможності туристичного підприємства по витратах необхідна, але недостатня. Міцність позиції підприємства (наскільки слабка або сильна) по відношенню до основних конкурентів оцінюється за такими важливими показниками, як якість послуги, що надається, фінансове положення. Оцінки показують положення туристичного підприємства порівняно з конкурентами, виявляючи, таким чином, де вона слабка і де сильна, і по відношенню до якого конкурента.

5. Виявлення проблем, що викликали кризу на туристичному підприємстві. Менеджер вивчає всі результати за станом туристичного підприємства на момент кризи і визначає, на чому треба зосередити увагу.

Без чіткого формулювання проблем, що викликали кризу на туристичному підприємстві, без їх усвідомлення не можна приступити до розробки антикризових заходів підприємства. Або до стратегії вносяться невеликі зміни, або стратегія повністю переглядається і розробляється нова.

6. Перегляд місії і системи цілей туристичного підприємства. Наступним, не менш важливим етапом стратегічного антикризового планування, є коректування місії туристичного підприємства і системи цілей.

Менеджер, що координує політику туристичного підприємства, що опинилося в кризовій ситуації, має сконцентрувати всю інформацію, отриману під час проведення стратегічного аналізу. Він має задуматися, чи зможе туристичне підприємство в рамках своєї колишньої місії вийти з кризи і досягти конкурентних переваг [4, 5]. При необхідності треба скорегувати місію. Уміло сформульована місія, яка доступна для розуміння і в яку вірять, може бути вагомим стимулом для змін в стратегії. Вона може включати:

1. Проголошення переконань і цінностей.

2. Види продукції або послуги, які туристичне підприємство продаватиме (або потреби клієнтів, яких підприємство задовольнятиме).

3. Ринки, на яких працюватиме туристичне підприємство:

– способи виходу на ринок;

– технології (автоматизація і інше), які використовуватиме туристичне підприємство;

– політика зростання і фінансування.

Чітко сформульована місія надихає і спонукає до дії, формує головні передумови успіху діяльності туристичного підприємства при різних діях на неї з боку зовнішнього і внутрішнього середовища.

Потім йде процес корегування системи цілей (бажаних результатів, які сприяють виходу з економічної кризи). Менеджер порівнює бажані результати і результати досліджень чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, які обмежують досягнення бажаних результатів, і вносить зміни в систему цілей.

Кожне туристичне підприємство має певну систему цілей. Вони виникають як віддзеркалення цілей різних груп:

– власників підприємства;

– співробітників підприємства;

– покупців;

– суспільства в цілому.

Процес стратегічного планування закінчується формулюванням методами стратегічного аналізу і плануванням стратегічних альтернатив виходу туристичного підприємства з економічної кризи і здійсненням вибраної стратегії [4–6].

### **Висновки**

Таким чином, в антикризовому управлінні вирішальне значення має стратегія управління. Коли стає явною неминучість кризи, неможливість його усунути або уповільнити, в стратегії антикри-

зового управління головна увага приділяється проблемам виходу з кризи, всі зусилля зосереджуються на шляхах і засобах виходу з нього, які здійснюються в чіткій послідовності і, які безпосередньо пов'язані з усуненням причин, що сприяють його виникненню.

#### Література

1. Мероприяття по виведенню підприємства из кризиса: [Электронный ресурс] / Автореферат. – 2003. – Режим доступа к материалу: <http://www.jourclub.ru/7/329/>
2. Антикризисное управление предприятием: [Электронный ресурс] / автореферат. – 2008. – Режим доступа к материалу: <http://www.ready-business.by/content/view/66/51/>

3. Механизм предотвращения кризисных ситуаций в деятельности предпринимательских структур: [Электронный ресурс] / А.В. Проворов. – 2009. – Режим доступа к материалу: <http://www.vvsu.ru/UserFiles/File/depnauki/avtohrefProvorov.doc>

4. Антикризисное управление предприятием: [Электронный ресурс] / С.Ф. Зорин. – Режим доступа к материалу: <http://www.socrates.by.ru/>

5. Типы антикризисных процессов и варианты действий в кризисных ситуациях: [Электронный ресурс] / В.М. Цлаф. – 2007. – Режим доступа к материалу: <http://business.rin.ru/>

6. Сущность кризисной ситуации на предприятии; стратегия выхода предприятия из кризиса: [Электронный ресурс] / автореферат. – 2005. – Режим доступа к материалу: [Wwww.Onix.ru/](http://www.Onix.ru/)

А.В. БОДЮК,  
к.е.н., НДІ фінансового права

## Теоретичні обґрунтування генезису потреб геологічного вивчення надр

*Обґрунтоване поняття потреб геологічного вивчення надр у контексті проведення пошуково-розвідувальних досліджень і робіт, вивчення корисних копалин, визначення геолого-економічних оцінок, перспектив промислової розробки родовищ.*

**Ключові слова:** потреби, ресурси, попит, надра, корисні копалини, економіка, фінанси, баланси, фахівці.

*Обосновано понятие потребностей геологического изучения недр в контексте проведения изыскательно-разведочных исследований и работ, изучения полезных ископаемых, определения геолого-экономических оценок, перспектив промышленной разработки месторождений.*

**Ключевые слова:** потребности, ресурсы, спрос, недра, полезные ископаемые, экономика, финансы, балансы, специалисты.

*Substantiated the concept of the needs of geological study in the context of exploration studies and work, the study of minerals, determination of geological and economic evaluations, the prospects for industrial mining.*

**Keywords:** needs, resources, demand, minerals, minerals, economics, finance, balance sheets, experts.

**Постановка проблеми.** Потреби подальшої перебудови і укрупнення економіки країни має орієнтуватися на стратегію сталого розвитку, в результаті якого, зокрема, буде забезпечено гарантоване задоволення динамічних потреб усіх членів суспільства в життєвих цінностях, зокрема створених з природних ресурсів, що за Конституцією належать народу України [1, с. 5].

Потреби кожного фахівця, будь-якого суб'єкта господарювання на необхідні йому засоби є багатограничними, а їхні види

залежать від етапу розвитку суспільства, від суб'єктів господарювання, що задовольняють засобами потреб, обсягів, якості, структури виробництва цих засобів, інтелектуального розвитку населення та багатьох інших чинників.

Узагальнено відзначимо, що з наукової точки зору потреби належать до складних, мінливих, самих загальних наукових категорій, які конкретизуються за засобами задоволення, популярних і разом з тим наукомістких. Тому закономірно, що ця категорія вивчається широким колом наук, потребує подальших різнобічних досліджень, оскільки змінюються матеріальні умови життя населення, його інтелектуальний рівень, структура й обсяги виробництва продукції для промислового й домашнього споживання і т.д.

У системі потреб суспільства центральне місце займають матеріальні потреби народу у життєвих ресурсах, які включають, зокрема, і засоби з видобутих надроресурсів у натуральному й переробленому стані.

До фундаментальних теоретичних положень належить положення про те, що матеріальні потреби суспільства, в тому числі, необхідно розуміти, у корисних копалинах, є безмежними, а економічні ресурси, в тому числі корисні копалини, що необхідні для задоволення цих потреб, є обмеженими.

Джерела мінеральних ресурсів вичерпні, а економічне їх відтворення обмежене в обсягах, фінансуванні, часі. До того ж в Україні за роки незалежності скорочувалися обсяги випуску продукції переробної промисловості, тому і знижувалися обсяги випуску товарів для домашніх господарств, деформувалася їх структура.

Як, наприклад, пише М.М. Гуреев: «За останні роки, в період переходу України до ринкової економіки в залізорудній промисловості відбулися істотні зміни. Різко скоротилися обсяги виробництва, змінилися вимоги до якості залізорудної сировини,