

## **СИСТЕМА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ: СУТНІСТЬ, НАПРЯМИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ**

В умовах трансформаційних змін економіки сфера туризму має значні перспективи розвитку. Наявні туристично-рекреаційні можливості кожного регіону та постійна поява нових видів туризму сприяє поетапному переходу на нові витки розвитку галузі, а значний економічний вплив туризму, який супроводжується потужним соціокультурним ефектом підвищує соціально-економічні показники розвитку держави та регіону. Проте, враховуючи багатогалузевість та досить сильну залежність сфери туризму від факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, негативний вплив наслідків світової кризи виникає нагальна потреба в розробці не просто нових моделей управління, а формування системи антикризового управління туристичними підприємствами, що в першу чергу актуалізує питання визначення його особливостей з урахуванням наявних проблем в індустрії туризму України.

Аналіз фахових робіт з економіки свідчить про те, що незважаючи на значну кількість робіт присвячених управлінню суб'єктами туристичної діяльності, проблема формування системи антикризового управління туристичними підприємствами та визначення його особливостей залишається недостатньо дослідженою.

Значний внесок у розробку питань управління туристичними підприємствами зробили вітчизняні та зарубіжні науковці, зокрема: Виноградська А., Боуен Дж., Біржаков М., Браймер Р., Гольднер Ч., Макінтош Р., Александрова Л., Майкенз Дж., Забалдіна Ю., Любіцева О., Ткаченко Т., Музиченко-Козловська О., Цибух В., Дядечко

Л., Квартальний В. та інші. Але дані дослідження не дозволяють визначити та конкретизувати особливостей саме антикризового управління туристичними підприємствами, що потребує подальшого дослідження та обговорення.

В сучасних реаліях розвитку економіки України особливої актуальності набувають пошуки нових напрямків підвищення соціально-економічних показників держави, якими може стати сфера послуг, зокрема туризм. На сьогоднішній день саме індустрія туризму є однією з найприбутковіших, динамічніших та багатогалузевих сфер світового господарства. Частка туризму становить близько 10% світового національного продукту і до 11% світових споживчих витрат. Аналіз прогнозованих тенденцій розвитку туризму в Україні та світі за прогнозними показниками та даними статистичної звітності протягом 2005-2020 років представлений в табл. 1, що дозволяє зробити висновок про значні перспективи розвитку даної сфери економіки.

Таблиця 1

Аналіз тенденцій розвитку туризму в Україні та світі за  
прогнозними показниками та даними статистичної звітності  
протягом 2005-2020 років (узагальнено автором на  
основі [3, 4])

Роки	Туризм в Україні		Світовий туризм	
	Туристичні прибуття, млн. осіб	Дохід від туризму, млрд. дол. США	Туристичні прибуття, млн. осіб	Дохід від туризму, млрд. дол. США
2005	0,36	1,38	687	482,5
2010	0,32	2,87	986,0	946,6
2015	1,45	5,2	1240,0	1450,0
2020	3,6	9,8	1650,0	2100,0

Проте, варто зазначити, що туризм значною мірою піддається впливу зовнішніх факторів. У цьому сенсі вплив фінансової кризи на світову туристичну індустрію не є

винятком, і фахівці говорять про негативні наслідки нестабільності світової економіки для подальшого розвитку туристичного бізнесу, зокрема і в Україні.

Слід погодитись з думкою [8], що Україна яка значно залежить від світових ринків, а через значний фінансовий тиск рівень економічного спаду є одним з найбільших в світі. Тому негативний вплив світової кризи набув вираження в різкому зростанні відсоткових ставок, подорожанні іноземної валюти, уповільненні темпів економічного розвитку, зниженні вартості товарів, що експортуються, зниження конкурентоспроможності та експортного потенціалу вітчизняних підприємств, інвестиційної активності, дефіцит фінансових ресурсів тощо.

Відповідних трансформаційних змін в результаті кризи зазнали і підприємства туристичної галузі України, які хоч і мають значний потенціал для розвитку, проте їх діяльність характеризується зниженням прибутковості, платоспроможності, втратою ринкових позицій, відсутністю можливостей для економічного зростання, загрозою банкрутства. Важливу роль в загостренні кризових явищ зіграло зниження попиту на туристичні послуги, що прямо пропорційно залежить від купівельної спроможності споживачів та соціально-економічного рівня в країні. В результаті фінансово-економічний спад, що виник внаслідок світової кризи сформував несприятливі умови для розвитку і функціонування суб'єктів туристичної діяльності та зниження туристичного попиту в цілому (рис. 1).

Результати проведених досліджень дають підстави стверджувати, що загальна кількість іноземних туристів протягом аналізованого періоду має тенденцію до зменшення, що свідчить про низький рівень привабливості вітчизняного туристичного продукту та інфраструктури, показником поглиблення кризового стану туристичної галузі в цілому також є зменшення кількості внутрішніх туристів та

збільшення кількості українських туристів, які виїжджали за кордон.

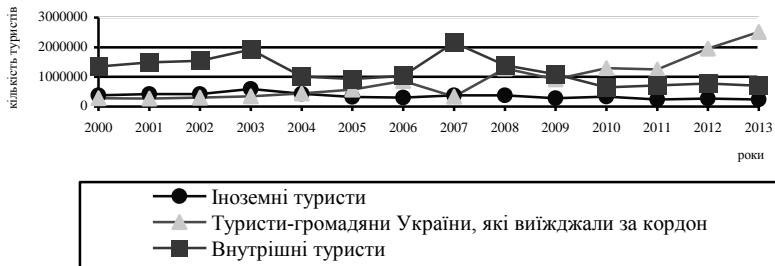


Рис.1. Динаміка туристичних потоків по Україні за 2000-2013 роки (узагальнено автором на основі [10])

Зазначимо, що розгортання світової фінансової кризи у 2008 році негативно вплинуло на соціально-економічний розвиток всіх держав, навіть тих, які мають високі показники розвитку і змусило переглянути погляди на всі процеси та явища. Якщо, до 2008 року таке явище як «банкрутство» не було притаманне туристичній галузі, то після воно стало поширюватися і зростати значними темпами (табл. 2).

Зниження попиту на організований відпочинок і збільшення витрат туроператорів вже призвело до банкрутства багатьох туристських компаній. Як наслідок, в результаті кризових явищ, постраждала також така важлива складова туристичної діяльності як туристична інфраструктура, особливо заклади розміщення, заклади харчування, транспортна індустрія та інші [12]. Варто зазначити, що тісний взаємозв'язок туризму з іншими галузями економіки та взаємозалежність всіх учасників туристичного ринку в процесі формування і реалізації туристичних послуг обумовлює пошук шляхів забезпечення адаптації туристичних підприємств до несприятливих умов, що і обумовлює формування ефективної системи антикризового управління туристичними підприємством, яка

не лише сприятиме виходу з кризи, а і попереджуватиме її виникнення в майбутньому. Зауважимо, що зростання негативного впливу факторів зовнішнього середовища сучасних туристичних підприємств провокує виникнення кризових явищ та криз, які не тільки активізують низку внутрішніх проблем, але і зумовлюють необхідність пошуку нових підходів до формування системи антикризового управління.

Таблиця 2  
Банкрутство найбільших туropераторів за 2008- 2014 роки (Узагальнено автором на основі [9])

№	Країна, де зареєстрований туropератор	Назва	Рік
1	Російський туropератор	«Вояж-Люкс»	2008
2	Російський туropератор	«Де Тур»	2008
3	Шотландський туropератор	Globespan	2009
4	Російський туropератор	"Куда.ru"	2009
5	Британський туropератор	Goldtrail	2010
6	Український туropератор	ВАТ «Карія Тур»	2010
8	Естонський туropератор	Estour	2011
8	Британський туropератор	Holidays 4 UK	2011
7	Український туropератор	ВАТ «Туристическая компанія «Анекс Тур Україна»	2011
8	Болгарський туropератор	Туристичний холдинг «Алма тур»	2011
9	Російський туropератор	«Ланта-тур вояж»	2012
10	Болгарський туropератор	Bulgarian Vip Tours	2012
11	Російський туropератор	«Капітал Тур»	2012
12	Російський туropератор	«Інарт-Вояж»	2013
13	Російський туropератор	Ascent Travel	2013
14	Російський туropератор	«Роза ветров Мира»	2014
15	Російський туropератор	ООО «ИнтАэр»	2014
16	Український туropератор	«Ільтур»	2014
17	Російський туropератор	«Ветер странствий»	2014

Проведені дослідження дозволили визначити, що в залежності від причини, глибини та впливу кризи, кризового явища та підприємстві застосовують відповідні види антикризового управління (рис. 2).



Рис. 2. Види антикризового управління (розроблено автором на основі [2, 7, 11])

Специфіка господарської діяльності туристичних підприємств обумовлює певні особливості антикризового управління основною метою якого повинно бути забезпечення розвитку та ефективного функціонування суб'єктів туристичної діяльності в нестабільних кризових умовах.

В першу чергу визначимо основні проблеми розвитку туристичної діяльності, які можуть спровокувати виникнення кризових явищ, а при відсутності дієвого управлінського впливу загостритись та призвести до кризи:

1. Дефіцит інвестиційних ресурсів.
2. Застаріла матеріально-технічна база.
3. Недостатній розвиток туристичної та транспортної інфраструктури.
4. Низький рівень сервісу та якості туристичних послуг.

5. Відсутність ефективного комплексного інформаційного, методичного, організаційного забезпечення туристичної діяльності.

6. Недосконалість нормативно-правового забезпечення туризму.

7. Недосконалість цільових програм розвитку і підтримки туризму та інших галузей економіки, що співпрацюють з туристичними підприємствами.

8. Недосконалість системи державного і регіонального регулювання туризму.

9. Неефективне використання наявних туристичних ресурсів.

10. Відсутність кваліфікаційного кадрового забезпечення сфери туризму.

11. Недостатній розвиток туризму в регіонах, потенційного привабливих з точки зору туризму.

12. Зниження попиту на туристичні послуги, через коливання іноземної і національної валюти та зниження купівельної спроможності споживачів.

13. Неефективна співпраця туристичних підприємств з іншими суб'єктами господарської діяльності, які беруть участь в обслуговуванні туристів.

14. Зміна уподобань споживачів на туристичні послуги [5].

На основі вищевказаного визначимо особливості антикризового управління на підприємствах туристичної галузі (рис. 3).

З метою більш ефективної адаптації підприємств до змін набір компонентів менеджменту на кожному етапі розвитку фірми повинен бути адекватний її внутрішньому та зовнішньому середовищу, в протилежному випадку результативність діяльності фірми буде знижуватись [6].

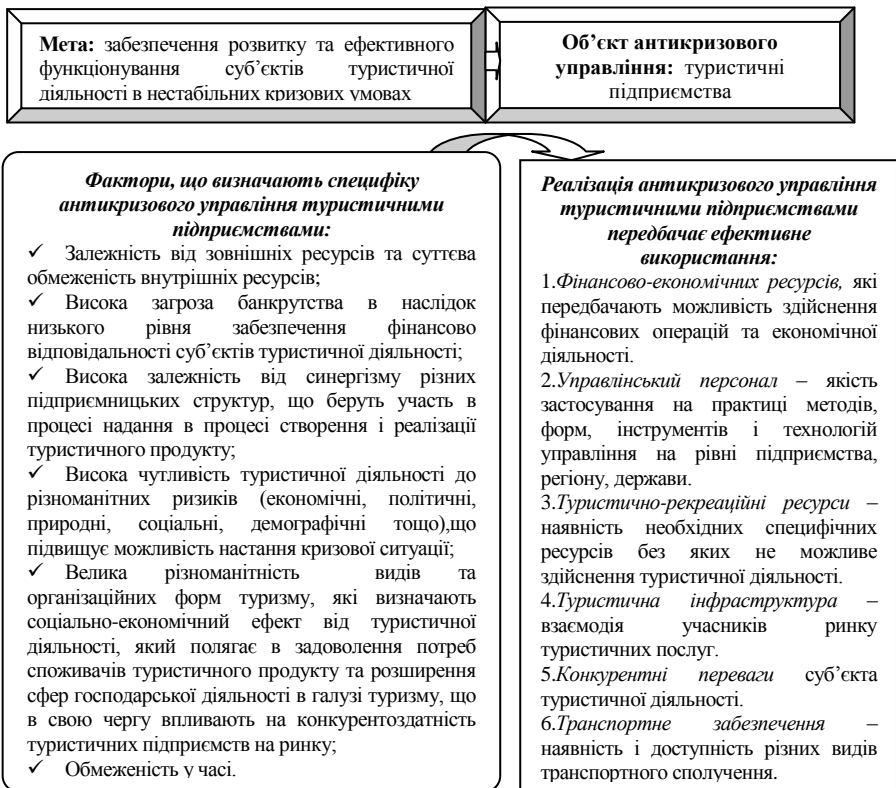


Рис. 3. Особливості антикризового управління на підприємствах туристичної галузі

У дослідженні, проведеному Грінером Л.І. [1], життєвий цикл підприємств розглядається як сукупність п'яти фаз, які закінчується кризою. Відповідно цього на основі моделі зростання бізнесу, ЖЦП та процесу розвитку підприємства в умовах кризи запропонованих в роботах [1, 6, 7] пропонуємо модель антикризового управління туристичними підприємствами (табл. 3).

Таблиця 3

Модель антикризового управління туристичними підприємствами



Етап зростання	Етап 1 (заснування)	Етап 2 (розвиток)	Етап 3 (функціонування)	Етап 4 (зрілість)	Етап 5 (спад)
Рівень господарської, ділової активності					
Загальна стратегія підприємства	відсутня	Виживання	утримання позицій	стабільного розвитку	Ре структуризації/ спаду
Рівень розвитку автоматизованих систем управління	не сформовані	в процесі формування	сформована	сформована	зміна (удосконалення) / ліквідація
Позиціонування в зовнішньому (конкурентному) середовищі	Пошук та відбір основних стратегічних напрямків діяльності, формування мети	Формування чіткої власної позиції на ринку відносно споживачів, конкурентів, партнерів	Розгортання основних ключових сфер діяльності, формування ділового іміджу та бізнес-середовища	Забезпечення функціонування та розвитку господарської діяльності, стабілізація ділової активності	Регенеративне зростання, перезавантаження та переорієнтація господарської діяльності / ліквідація (руйнування), вихід з ринку
Бізнес Власник					
Вид кризи	Криза лідерства,	криза менеджменту, криза організації	криза менеджменту, криза результату, стратегічна криза	криза менеджменту, криза контролю	криза фінансового регулювання, криза діяльності, криза лідерства
Доступність до реклами	відсутня	обмежений доступ	широкий доступ	широкий доступ	є доступ за необхідної потреби

Пропонована модель дозволяє визначити особливості антикризового управління туристичним підприємством на кожному етапі його розвитку враховуючи рівень ділової активності, загальної стратегії, рівень розвитку автоматизованих систем управління, особливості позиціонування в зовнішньому середовищі та доступність до реклами, а також співвідношення участі власника в бізнес-процесах підприємства на кожному етапі. Дана модель

дозволяє оцінити загальний стан туристичного підприємства в процесі його розвитку, сформувати і реалізувати відповідні антикризові заходи, підвищити ефективність системи управління в цілому.

Підсумовуючи вищесказане, можна стверджувати, що туризм є однією з пріоритетних галузей національної економіки України, яка має значні перспективи розвитку. Проте, враховуючи негативний вплив дестабілізуючих факторів зовнішнього середовища на підприємства сфери туризму, що провокують виникнення та поглиблення кризових явищ доцільно стверджувати про необхідність формування ефективної системи антикризового управління туристичними підприємствами способами, методи та інструментарій якої буде враховувати особливості діяльності суб'єктів туристичного ринку та матиме комплексний характер. Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є визначення конкретних напрямків формування системи антикризового управління туристичними підприємствами України на основі інтеграційного підходу, що передбачає створення тісних взаємозв'язків всіх суб'єктів туристичного ринку та дозволить підвищити ефективність організації та управління їх діяльністю в сучасних нестабільних умовах трансформаційної економіки

#### Література:

1. Greiner L.E. Evolution and Revolution as Organization Grow // Harvard Business Review. July – August. 1972.
2. Kreitmair S. Integriertes Problemkreditmanagment im bankbetrieblichen firmenkundengeschaeft / S. Kreitmair. – Frankfurt am Main : Petr Lang Verlag, 2001. – 310 p.
3. Travel & Tourism economic impact [Електронний ресурс] / World travel & tourism council. – Режим доступу: [http://www.wttc.org/eng/TourismResearch/Tourism\\_Economic\\_](http://www.wttc.org/eng/TourismResearch/Tourism_Economic_)

Research/CountryReports/Ukraine\_/. – Заголовок з титлу екрану.

4. Братюк В.П. Інформаційне забезпечення державної політики розвитку туризму / В.П. Батюк // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – №8. – С. 24-31. 175

5. Гуткевич С.О. Проблеми діяльності підприємств туристичної сфери та шляхи їх розв'язання / С.О. Гуткевич, Л.А. Дяченко // Економіка та управління підприємствами, 2009. – № 11. – С. 63-70

6. Забелин П.В. Основы корпоративного управления концернами / П.В. Забелин. – М.: Приор, 1998. – 176 с.

7. Коротков Є.М. Антикризисное управление / Коротков Є.М. – М.: ИНФРА-М, 2003. - 432 с.

8. Макогон Ю. Стратегія виходу економіки України з кризи / Ю. Макогон // Економіст. – 2009. - № 6. – С.28-32.

9. Официальный сайт туристического портала «Турпром»: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.tourprom.ru>. – Заголовок з титлу екрану.

10.Офіційний сайт Державної служби статистики. – [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ukrstat.gov.ua/>. – Заголовок з титлу екрану.

11.Скібіцький О.М. Антикризисный менеджмент / Скібіцький О.М. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 568 с.

12.Сорока І. В. Проблеми та перспективи розвитку міжнародної туристичної інфраструктури в умовах глобальної економічної нестабільності / І.В. Сорока // Ученые записки Таврического национального университета имени В.И. Вернадского. – Том 25 (64). – 2012 г. № 1. С. 176-185.