

УДК 65.016.7

## АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Кіш Г.В.

*В період переходу нашої країни до ринкової економіки, особливо під час фінансової кризи питання антикризового управління являються надзвичайно важливими. В даній статті визначається сутність антикризового управління, особливості його проведення на підприємствах туристичної галузі в умовах світової фінансово-економічної кризи.*

**Ключові слова:** туристична галузь, антикризове управління, туристичні підприємства, фінансова криза.

### ВСТУП

Тема антикризового менеджменту на цей час дуже актуальна, тому що українське суспільство намагається перейти на ринкову економіку. Для України кризова проблема тим більш болюча, що наша країна тільки нещодавно визначила свій шлях суспільного розвитку і є досить молодою демократичною державою. Зараз в Україні нелегкі часи, тому що ми переживаємо економічну кризу, яка є складовою світової фінансово-економічної кризи. Досить часто у фінансовій кризі опиняються не лише суб'єкти господарювання, життєвий цикл яких закінчується, а підприємства, які перебувають у «розквіті сил» і є лідерами у відповідній галузі. На підтвердження цієї тези можна навести відомі в усьому світі приклади з Alstom, Suez (Франція), Enron, WorldCom (США), Grundig (Німеччина), Parmalat (Італія), Swissair (Швейцарія), Юкос (Росія).

Саме для того, щоб підтримати економіку країни в умовах стрімкого розвитку світової фінансово-економічної кризи, треба застосувати деякі заходи, які вміщає в себе антикризовий менеджмент. При чому процес виведення підприємств з кризового стану має відбуватися не хаотично та безсистемно, він має бути належним чином організований та скоординований.

Мета статті полягає у визначенні терміну «антикризове управління», дослідженні антикризового менеджменту на підприємствах туристичної індустрії в умовах світової фінансово-економічної кризи. Поставлена в статті мета обумовила необхідність вирішення наступних завдань:

- систематизувати визначення наявні в науковій літературі щодо терміну «антикризове управління»
- узагальнити досвід підприємств туристичної галузі в застосуванні методів антикризового управління в умовах зовнішньої й внутрішньої кризи.

У сучасній літературі ця тема має високу ступінь розробленості не тільки в нашій країні, але й в інших. Проблема боротьби з кризою хвилює багатьох спеціалістів - фінансистів, економістів. Цю тему досліджували такі автори як С.Мичко, О.Терещенко, О.Скібицький. Їхні роботи заслуговують на увагу, але треба пам'ятати, що суспільство і його об'єктивна база - економіка - не стоїть на місці, а розвивається. В ній відбуваються постійні зміни, з'являються нові тенденції, особливо у зв'язку з процесом глобалізації і модернізації. Тому ця проблема потребує подальшого вивчення особливо в кризових умовах. Для безболісного швидкого та ефективного подолання економічної кризи необхідна допомога з боку антикризового менеджменту, який повинен визначити основні теоретичні і практичні напрямки для досягнення цієї мети.

---

Кіш Галина Вікторівна, старший викладач кафедри туризму географічного факультету ДВНЗ «Ужгородський національний університет», роб. тел. 64-06-89, e-mail: [galaganuschina@mail.ru](mailto:galaganuschina@mail.ru)

## РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Антикризове управління стало одним із «найпопулярніших» термінів у діловому житті. Однак його зміст розмитий. У літературі не фіксуються ознаки відмінності антикризового й звичайного управління. Увагу, як правило, акцентують не на «лікуванні» кризи, а на заходах для її недопущення й механізмі банкрутства. Оскільки на досягнення цієї мети спрямовані вся управлінська теорія й практика, особливий зміст антикризового управління не зрозуміло. Створюється враження, що єдиним обґрунтуванням існування терміна є урядові постанови, що створили інститут антикризових управлінців: антикризове управління – це те, чим займаються антикризові управлінці.

Зокрема, західноєвропейськими фахівцями антикризовий менеджмент визначається як "діяльність, необхідна для подолання стану, що загрожує існуванню підприємства, при якому основним питанням стає виживання" [1]. Дана діяльність характеризується "підвищенням інтенсивності застосування засобів і методів на підприємстві, необхідних для подолання загрозової для існування підприємства ситуації" [1]. При цьому, на думку Неухольда (Neuhold H.) відбувається перенесення всієї уваги на короткострокові проблеми, одночасно пов'язані із проведенням твердих і швидких вирішальних заходів [2, с. 8].

Російські економісти трактують це поняття по-різному. Наприклад, В.І.Кошкін і С.Г.Беляєв стверджують, що "антикризове управління - сукупність форм і методів реалізації антикризових процедур стосовно до конкретного підприємства-боржника" [10, с. 34].

Грязнова А. Г., в свою чергу, говорить, що "антикризовий менеджмент - така система управління підприємством, що має комплексний, системний характер і спрямована на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розробки й реалізації на підприємстві соціальної програми, що має стратегічний характер, що дозволяє усунути тимчасові утруднення, зберегти й збільшити ринкові позиції при будь-яких обставинах, при опорі в основному на власні ресурси" [3, с.7].

На думку Короткова Е. М. "антикризове управління - це управління, у якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів по зниженню негативних наслідків кризи й використання її факторів для наступного розвитку" [4, с. 128].

Точка зору Крижановського В. Г. така, що "антикризовий менеджмент - це:

◇ попередня діагностика причин виникнення кризової ситуації на підприємстві;

◇ аналіз зовнішнього середовища й потенціалу конкурентних переваг підприємства для вибору стратегії його розвитку;

◇ бізнес-планування підвищення конкурентних переваг і фінансового оздоровлення підприємства;

◇ розробка процедур фінансового оздоровлення підприємства й системи контролю за їхньою реалізацією" [5, с. 47].

За визначенням проф. В.О.Василенко, «антикризове управління – це управління, в якому передбачена небезпека кризи, аналіз її симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для позитивного розвитку» [7, с. 23].

Е.С. Мінаєв розглядає антикризове управління як комплекс послідовно здійснюваних заходів щодо запобігання, профілактики, подолання кризи, зниження рівня її негативних наслідків [5, с. 387].

Л.С. Ситник під антикризовим управлінням розуміє "здатність до розробки оптимальних шляхів виходу з кризової ситуації, визначення пріоритетних цінностей підприємства в умовах кризи, координації діяльності підприємства та його працівників щодо запобігання кризи, досягнення ефективності їх праці в екстремальних умовах" [9, с. 22].

І.П. Булеєв та Н.Е. Брюховецька антикризове управління ідентифікують як "макроекономічну категорію, що відображає виробничі відносини на підприємстві під час його оздоровлення чи ліквідації" [6, с. 9].

Проф. Л.О. Лігоненко висловлює думку, що антикризове управління є складовою менеджменту в цілому. За її словами, "антикризове управління – це постійно організоване управління, спрямоване на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, запобігання його банкрутству" [8, с. 57].

З кожним з наведених визначень можна посперечатися. Зокрема, не можна погодитися з думкою Кошкіна В.І. і Беляєва С. Г. у тім, що антикризове управління може застосовуватися тільки до підприємства-боржника. Розбіжності із Грязною А. Г. у тім, що, підприємство повинно опиратися не тільки на власні ресурси.

Коротков Е. М. у своєму визначенні не враховує запобіжні заходи щодо кризи. В. Г. Крижановський як і В. І. Кошкін із С. Г. Беляєвим говорить про кризову ситуацію. У цьому зв'язку доцільно було б увести коротке визначення антикризового управління для цілей даної роботи. Воно ґрунтується на визначенні Короткова Е. М., доповнюючи його.

Антикризове управління - це цілеспрямований вплив на підприємство з метою недопущення кризи, а у випадку виникнення кризи з метою її локалізації, запобігання його банкрутству.

Також економісти розходяться в думці щодо моменту початку антикризового управління. Так Е. М. Коротков вважає, що процес антикризового управління повинен починатися після ініціалізації процедури банкрутства [4]. Однак ми дотримуємося точки зору В. Г. Крижановського, а також В. І.

Кошкіна й С. Г. Беляєва, що антикризове управління повинно починатися до ініціалізації процедури банкрутства з метою його недопущення.

Серед авторів немає єдності й по методах антикризового управління. Наприклад, А. Г. Грязнова вважає, що одним з інструментів антикризового управління є декомпозиція. Однак від цього, на наш погляд, страждає повнота й обсяг застосовуваних процедур [3].

Єдине, у чому сходяться всі автори - це системність і комплексність застосовуваних процедур. Зокрема, про це говорить А. Г. Грязнова, Е. М. Коротков, а також В. Г. Крижановський. Ми повністю згодні з таким підходом, оскільки саме він дозволяє аналізувати застосування методів антикризового управління залежно від причин і можливих наслідків управлінських заходів.

Таким чином, антикризове управління підприємствами повинно мати системну основу. Це викликано тим, що крім внутрішньої кризи на підприємстві існує ще макроекономічна криза економіки в цілому, що накладає певний відбиток на заходи антикризового управління.

Сьогодні можна з впевненістю говорити про те, що фінансово-економічна криза в повному обсязі торкнулась туристичної галузі. Однак, більшість громадян, навіть в умовах кризи, не перестають подорожувати, а лише скорочують витрати та тривалість поїздок. В цілому, найменш підвладними кризі залишаються ті напрямки, на яких основними споживачами є люди з високим рівнем прибутку, для яких не виникає вибір між відпочинком та іншими витратами.

В кінці минулого року представники туристичної індустрії заявили про падіння попиту в середньому на 50%. Як вижити в умовах кризи? Це головне та єдине питання, яке турбує сьогодні всіх без винятку учасників туристичного ринку. В сучасних економічних умовах більшість туристичних компаній змінюють стратегію діяльності і представляють свої антикризові програми. Нерідко лозунги таких програм на ділі виявляються лише PR-компанією, а деколи навіть беруться з підручників економіки 50-их років. Але навряд чи ці програми насправді є антикризовими заходами. Аналіз запропонованих заходів показує, що вони дійсно призначені лише для підтримки власної тимчасової фінансової стабільності за рахунок залучення додаткових оборотних засобів субагентів. Реальних кроків, які дійсно б підтримували агентства в умовах падіння попиту, ніхто не пропонує.

Антикризова програма учасників туристичного ринку повинна складатися з багатолітнього досвіду роботи в галузі, рівня професіоналізму, вміння оперативного реагувати на форс-мажори, думати креативно і в той же час притримуватись традиційних, перевірених часом, класичних методів. Так, наприклад, один з провідних російських тур операторів, Capital Tour серед основних антикризових

заходів пропонує перехід на електронну виписку білетів, надання агентствам спеціальних терміналів для переводу готівки оператору, доставка новин і спец пропозицій через вільні від спаму RSS-канали, встановлення «Гаджету Гарячих турів» та ряд інших пропозицій [11].

В умовах економічної кризи, коли спостерігається зменшення виїзних туристичних потоків десь на 50%, прибутки українських туристичних компаній зменшились. Але сьогодні мова не йде про банкрутство галузі. Можна сказати, що криза надає серйозні можливості для розвитку внутрішнього й в'їзного туризму. І ряд компаній, що раніше працювали тільки на виїзд, вже розпочали займатись внутрішнім туризмом. Нині Міністерство культури і туризму проводить активну роботу з регіонами, аби зафіксувати й зберегти ціни на надання туристичних послуг з розміщення хоча б на рівні минулого року та не допустити значного зростання цін. Це досить актуально для Криму, який торік і позаторік навіть з нижчим рівнем сервісу перевершував закордонні пропозиції. Тому якщо на Україну "завітають" західні компанії, які працюватимуть у напрямку розвитку не лише в'їзного, а й внутрішнього туризму, це лише сприятиме розвитку галузі. Це додаткова конкуренція. Додаткові можливості залучення іноземних туристів. Навіть у тому, що зарубіжні фірми куплятимуть українські компанії, які працюють на виїзд, теж може бути свій зиск. Це поліпшуватиме розвиток економічних показників, оскільки західні компанії більш дисципліновані при сплаті податків. Для нас є корисним й показовим будь-який досвід, бо Україна багата на різноманітні ресурси. Наприклад, ми можемо скористатися досвідом Туреччини та Єгипту, які, залучаючи інвестиції, пішли шляхом первинного розвитку готельної індустрії й створення на раніше непридатних для туристів територіях надсучасних готельних комплексів з повним спектром обслуговування. Польща, Словенія, Чехія і Греція в основу розвитку туризму поклали розвиток регіональних територій, створення зон екологічного й зеленого туризму. Франція, Іспанія, Португалія пішли шляхом розвитку пізнавально-культурного туризму, а Великобританія, Німеччина - ділового, конгресного туризму та виставкової діяльності. Тому Україна і цікава для інвестицій тим, що в ній можна розвивати практично всі види туризму.

## ВИСНОВКИ

Отже, за сьогоднішніх умов, надзвичайної актуальності набуває питання створення та застосування таких організаційних методів і технологій, що забезпечать б не лише вихід із кризи і стану банкрутства значної частини українських туристичних підприємств, але і сприяли розвитку інвестиційної діяльності в даній сфері.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Krumenacher A., Krisenmanagement, Leitfaden zum Verhindern und Bewaltigen von Unternehmenskrisen, Verlag Ind. Organisation, Zurich, 1981.

2. Neuhold H., Krise und Krisenmanagement in den internationalen Beziehungen; Stuttgart, 1989 including: Zur allgemeinen Problematik sicherheitspolitischer Krisen und ihres Managements, pp. 7 - 11.
3. Антикризисный менеджмент / Под редакцией проф. Грязновой А.Г. – М.: Ассоциация авторов и издателей "ТАНДЕМ". Издательство ЭКМОС, 1999. – 368 с.
4. Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э. М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 432 с.
5. Антикризисное управление: Учеб. пособие для технических вузов / В. Г. Крыжановский, В. И. Лапенков, В. И. Лютер и др.; под ред. Э. С. Минаева и В. П. Панагушина. – М.: "Издательство ПРИОР", 1998 – 432 с.
6. Булеев И.П. Антикризисное управление предприятием / И.П. Булеев, Н.Е. Брюховецкая. – Донецк : ИЭП НАН Украины, 1999. – 234 с.
7. Василенко В.О. Антикризисне управління підприємством / В.О. Василенко. – К., 2003. – 504 с.
8. Лігоненко Л.О. Антикризисне управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій / Л.О. Лігоненко. – К. : КНТЕУ, 2001. – 580 с.
9. Ситник Л.С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством / Л.С. Ситник ; НАН України; Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. – 504 с.
10. Теория и практика антикризисного управления: Учебник для вузов / Г. З. Базаров, С. Г. Беляев, Л. П. Белых и др.; Под ред. С. Г. Беляева и В. И. Кошкина. – М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1996. – 469 с.
11. Шугаев М. Подушки безопасности. Операторы вводят антикризисные меры [Электронный ресурс] // Турбизнес. – 2008. - №17. – Режим доступа: <http://www.tourbus.ru/article/1220.html>