

Сучасними тенденціями функціонування ринку туристських послуг є високий динамізм, диверсифікація, інформатизація, кооперування малих і середніх підприємств, підвищення вимог щодо якості, посилення державної підтримки, тощо.

Таким чином, підсумовуючи зазначене, можна зробити наступні висновки.

Ринок туристських послуг являє собою систему відносин між суб'єктами – виробниками, платоспроможними споживачами та посередниками для забезпечення процесів купівлі-продажу. Основними функціями специфічного ринку турпослуг є регулятивна, стимулююча, оптимізаційна, сануюча.

Визначальні риси ринку зумовлені незберігаємістю, невідчутністю, відсутністю матеріальної форми, неможливістю накопичення та транспортування туристських послуг. При цьому ринок характеризується значною глибиною проникнення, комплексним характером споживання та має чітко виражену сезонність.

Функціонування ринку туристських послуг прямо та опосередковано активізує локальну економіку, при цьому важливість його місця в економічній діяльності регіону підкреслюють характеристики ємності.

Інформативна відкритість, диверсифікація каналів та чіткість механізмів просування, надійність та оперативність ланок доставки та зворотного зв'язку певною мірою гарантують відповідний рівень обслуговування споживачів туристських послуг та забезпечують ефективне функціонування суб'єктів ринку. В сучасних умовах систематизація наявних теоретичних засад та розроблення й обґрунтування науково-практичних механізмів ефективного функціонування ринку туристських послуг є безумовним пріоритетом поглиблених наукових досліджень в стратегічній перспективі.

Література

1. Управление развитием туризма в регионе. Опыт реализации Стратегии Республики Карелии / Под общ. ред. Ю.В. Савельева, О.В. Толстогузова. – Петрозаводск: Изд-во Карельского научного центра РАН, 2008. – 141 с.
2. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. – М.: Изд-во Вильямс, 2007. – 656 с.
3. Журавлева Г.П. Экономика / Г.П. Журавлева. – М.: Экономистъ, 2006. – 574 с.
4. Курс социально-экономической статистики / Под общ. Ред.. М.Г. Назарова. – М.: Омега-Л, 2010. – 1016 с.
5. Про затвердження Положення про складання та ведення переліку суб'єктів природних монополій. Розпорядження Антимонопольного комітету України (Положення, п.2.1) N 537-р. від 12.12.2006. / [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua>
6. Балабанов И.Т. Экономика туризма / И.Т. Балабанов, А.И. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 176 с.
7. Левицкая Э.В. Организация предпринимательства в туризме / Э.В. Левицкая. – Донецк: ДИТБ, 2000. – 306 с.
8. Пазенок В.С. Философия туризма / В.С. Пазенок // Туризм у XXI столітті: Мат-ли міжн. конфер. – К., 2002. – 268 с.
9. Юрьев А.П. Безопасность жизнедеятельности в туризме / А.П. Юрьев. – Донецк: ДИТБ, 2001. – 100 с.
10. Ткаченко Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу / Т.І. Ткаченко. – К.: Київський національний торговельно-економічний університет, 2009. – 463 с.
11. Зовнішньоекономічна діяльність туристичних підприємств України: дис... канд. екон. наук: 08.05.01 / Л.І. Гонтаржевська; НАН України, Інститут світової економіки і міжнародних відносин. – К., 2005. – 262 с.
12. Нохрина Л.А. Теоретико-методологические подходы к определению экономической сущности туристской услуги / Л.А. Нохрина // Вести Института предпринимательской деятельности. – Минск. – №1 (6) 2012. С. 46-52.
13. Алейнікова Г.М. Еколого-економічна стратегія сталого розвитку туризму / Г.М. Алейнікова // Вісник ДІТБ. – Донецьк, 2004. – №8. – С. 91-97.

Рецензент д.э.н., профессор И.М. Писаревский

338.246.87

*Біловол Р.І., к.е.н, доцент,
Полтавський національний технічний університет
імені Ю. Кондратюка*

СТРАТЕГІЯ І ТАКТИКА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

В умовах трансформаційної економіки України успішне функціонування і розвиток підприємств потребує антикризового управління, яке направлене на забезпечення їх виживання шляхом реструктуризації. З іншої, реструктуризація є мірилом стратегічного управління, що направлена на забезпечення ефективного функціонування і розвитку підприємства і обумовлена, перш за все, потенційним банкрутством підприємства і недостатньою ефективністю видів його діяльності [1].

Світовий досвід показав, що сучасна реструктуризація не тільки вирішує проблеми виживання підприємств в умовах кризи, але і забезпечує конкурентоспроможність та ефективність їх господарювання, що і зумовлює актуальність проведеного дослідження щодо стратегії і тактики антикризового управління на вітчизняних підприємствах.

Враховуючи вищезазначене, метою дослідження є обґрунтування методологічних та методично-практичних засад запровадження стратегії і тактики антикризового управління підприємством, реалізація яких зможе забезпечити виконання завдань завдяки класифікації набору антикризових заходів, обґрунтування методичних аспектів санації, розгляду особливостей кадрової, маркетингової, фінансової, інвестиційної, виробничої політики в період реалізації антикризових заходів.

Огляд літературних джерел свідчить, що в продовж останнього часу було зроблено чимало досліджень стосовно антикризових заходів у сфері управління вітчизняними підприємствами. Зокрема, проблеми антикризового управління розглядалися у працях Бланка І.А., Базарова Г.З., Бляхмана Л.С., Василенко В.О., Градова А.П. та Кузина Б.І., Беляева С.Г. та Кошкіна В.І., Іванова Г.П., Клейнера Г.Б., Короткова Е.М., Лігоненко Л.О., Осовської Г.В., Радугіна О.М. та інших. Проте, і надалі невирішеною залишається проблема формування цілісного комплексу антикризових заходів стратегічного і тактичного управління на рівні підприємства, який охоплював би всі функціональні підсистеми управління підприємства: кадрову, маркетингову, інвестиційну, виробничу та інші.

Стратегія і тактика антикризового управління передбачає здійснення керівництвом підприємства організаційно-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на зміну структури управління підприємства, форм власності, організаційно-правових форм, здатність привести підприємство до фінансового оздоровлення, збільшення обсягу випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва.

Метою проведення стратегічних і тактичних антикризових заходів є створення повноцінних суб'єктів підприємницької діяльності, спроможних ефективно функціонувати в умовах ринкової економіки і виробляти конкурентоспроможну продукцію.

Для комплексної характеристики стратегічних і тактичних антикризових заходів в практиці господарювання використовуються наступні класифікаційні ознаки: за характером антикризових заходів; за джерелами фінансування; за функціями управління; за видами діяльності підприємства.

Залежно від характеру антикризових заходів можуть визначатися окремі типи поведінки підприємства, що характеризуються особливим набором антикризових заходів: оперативні, тактичні та стратегічні антикризові заходи.

Оперативні антикризові заходи орієнтовані на пом'якшення часового обмеження антикризового процесу та отримання додаткового часу для проведення більш дійових заходів щодо нормалізації становища і охоплюють заходи, що не потребують значних витрат та зусиль, дають швидкий, але тимчасовий ефект: скорочення всіх видів витрат, закриття і розпродаж не ефективно працюючих підрозділів, устаткування, скорочення освоєної частини ринку збуту продукції, розпродаж продукції за зниженими цінами.

Тактичні заходи, що спрямовані на фінансове оздоровлення підприємства та не потребують участі кредиторів, можуть мати різну цільову спрямованість, а саме:

заходи щодо відновлення боргової платоспроможності, що пов'язані з пошуком власних джерел грошових коштів за рахунок іммобілізації матеріальних активів підприємства в обсягах та термінах, необхідних для розрахунку по зобов'язаннях. Джерелом отримання грошових надходжень може бути реалізація частини основних фондів, а при їх недостатності – частини основних фондів, що можуть бути вивільнені з виробничого чи торговельно-технологічного процесу підприємства без відчутних змін його продуктивності; продаж об'єктів незавершеного будівництва; вихід з інвестиційних проектів фінансового та інноваційного спрямування; рефінансування дебіторської заборгованості; розпродаж товарно-матеріальних запасів тощо;

заходи щодо відновлення поточної платоспроможності, що спрямовані на відновлення поточної платоспроможності, мають на меті створення або відновлення механізмів акумулювання грошових коштів в обсягах, достатніх для розрахунків з кредиторами та фінансування поточних витрат. Вони можуть здійснюватися за такими напрямками, як: забезпечення зростання обсягів діяльності; забезпечення підвищення доходності господарської діяльності; пошук та мобілізація резервів економії витрат на здійснення діяльності [1].

Враховуючи фактор фінансового забезпечення, визнається доцільним виокремлення таких форм санації:

- санація на базі використання коштів та ресурсів самого підприємства;
- санація за рахунок власників підприємства шляхом збільшення статутного фонду за рахунок коштів власників, шляхом продажу частини акцій на фондовій біржі, позабіржовому ринку або зацікавленим особам; шляхом надання власниками тимчасової фінансової допомоги підприємству;
- санація за рахунок коштів кредиторів [3].

Стратегічні ж антикризові заходи передбачають активні стратегічні дії, пов'язані, наприклад, із такими заходами, як модернізація устаткування, впровадження нових технологій, підвищення (зниження) цін, пошук нових ринків збуту, реалізація стратегічної концепції маркетингу і дають можливість досягти стійкого ефекту фінансового оздоровлення підприємства в майбутньому. Проте стратегічні антикризові заходи можуть бути реалізовані керівництвом підприємства завдяки проведенню тактичних антикризових заходів.

Залежно від функціональної спрямованості стратегічних і тактичних антикризових заходів мають виокремлюватися окремі функціональні політики підприємства, які пов'язані загальним спрямуванням здійснюваних заходів: кадрова, маркетингова, інвестиційна, виробнича.

В умовах кризи одним із вирішальних факторів ефективності і конкурентоспроможності підприємства є забезпечення високої якості кадрового потенціалу. Кадрова політика – складова стратегічно орієнтованої політики, метою якої є збереження чисельного і якісного складу кадрів відповідно до потреб самої організації, вимог трудового законодавства, стану ринку праці.

В умовах сучасної кризи, яка характеризується зростанням безробіття, значна увага при розробці антикризових заходів повинна приділятися концепції кадрової політики. Враховуючи досвід західноєвропейських держав, слід виділити такі принципи ефективного управління персоналом кризового підприємства:

- принцип оптимізації кадрового потенціалу підприємства, який полягає не в різкому і об'ємному скороченні персоналу, а в скороченні рівнів організаційної структури управління, зміцненні кадрового резерву для вищої ланки керівництва, навчанні і психологічній підтримці персоналу, децентралізації структури управління, що забезпечить гнучкість при розробці управлінських рішень як на стратегічному, так і на оперативному рівнях;

- принцип формування унікального кадрового потенціалу кризового підприємства, який ґрунтується на залученні талановитих людей з високим інтелектуальним рівнем знань та інформаційною культурою, що дає можливість унікально поєднувати професійні здібності, які становлять ядро кадрового потенціалу високо конкурентних підприємств;

- принцип орієнтації на професійне ядро кадрового потенціалу, який базується на поєднанні здібностей працівників підприємства щодо вибору, виконання і координації дій, які забезпечують підприємству стратегічні переваги на ринках товарів, послуг і знань;

- принцип подолання опору до змін з боку персоналу, який ґрунтується на використанні таких методів: примусове проведення організаційних змін, адаптивних змін, управління кризовою ситуацією, управління опором [3].

Основними напрямками антикризова кадрової політики підприємства є: оцінка кадрового потенціалу неплатоспроможного підприємства, який здатний до інновацій та орієнтований на нетрадиційні рішення, ініціативу та творчість працівників з метою зростання обсягів та прибутковості діяльності; діагностика існуючої системи управління підприємством; раціоналізація кадрової політики за рахунок внутрішніх переміщень, скорочення непродуктивного персоналу та їх працевлаштування на інших підприємствах; пошук та залучення необхідних фахівців з антикризового управління на ринку праці; заходи та інструменти щодо матеріального та соціально-психологічного мотивування висококваліфікованого персоналу з метою підвищення його продуктивності праці та ефективності управління через впровадження коефіцієнта трудової вкладу (КТВ) для кожного структурного підрозділу у відповідності до обсягів виготовленої продукції і планової чисельності персоналу підприємства, оптимізації співвідношення кількості працівників апарату управління і виробничого персоналу.

Антикризова маркетингова політика неплатоспроможного підприємства, яка являє собою комплекс заходів, пов'язаних з поліпшенням збуту продукції, підвищенням конкурентоспроможності підприємства щодо асортименту, оптимізації цін та якості продукції.

До складу маркетингових антикризових заходів, як правило, включають: розробку маркетингової стратегії з визначення місії, ресурсів та механізму практичної її реалізації; збереження існуючих ринків постачальників сировини та матеріалів та освоєння альтернативних варіантів постачальників і вибір оптимальних; пошук і освоєння нових ринків збуту; поглиблене вивчення та прогнозування внутрішнього

та зовнішнього ринків з метою пошуку своєї індивідуальної групи споживачів; планування товарної політики із врахуванням вимог ринку та потенціалу підприємства; заходи щодо підвищення гнучкості та маневреності асортименту продукції у рамках виробничих або торговельно-технологічних можливостей підприємства; формування гнучкої схеми ціноутворення в залежності від існуючих ринків сировини, енергоресурсів та способів розрахунку за них на період перебування підприємства в кризі, що спрямована на розширення обсягів виробництва та збуту за рахунок зниження цін за умови відшкодування витрат виробництва та обігу [4].

Необхідним елементом антикризової маркетингової стратегії повинні бути цінова і асортиментна політика у зв'язку з діяльністю всіх учасників ринку. Такий підхід дасть можливість суттєво скоротити витрати на маркетинг за рахунок інтеграції матеріальних, фінансових і трудових ресурсів на всіх етапах розробки і виведення товарів та послуг на ринок.

Отже, використовуючи перелічені вище заходи антикризової стратегії і тактики, проводячи розумну цінову і асортиментну політику, підприємство зможе подолати кризову ситуацію, в якій воно опинилося.

Антикризова інвестиційна політика спрямована на подолання інвестиційного спаду в період кризи і депресії, структурну перебудову виробництва і фінансове оздоровлення підприємства і передбачає розробку інвестиційних заходів щодо виведення підприємства зі стану кризи:

– по-перше, перепоступку прав власності (продаж паїв та акцій зовнішнім інвесторам) для отримання грошових надходжень;

– по-друге, заходи щодо припинення або виходу з реалізованих інвестиційних проектів.

Розробка антикризової інвестиційної стратегії ґрунтується на ряді базових правил прийняття інвестиційних рішень і вимагає чіткого визначення змісту проблеми, цілей інвестиційної стратегії, вироблення пріоритетів і суворого дотримання основ прийняття рішень щодо інвестицій.

Базовими правилами прийняття інвестиційних рішень визначаються: проблеми інвестування; природа інвестицій; оцінка майбутніх затрат і доходів; додаткові грошові потоки; незворотні затрати; дисконтування майбутніх грошових потоків.

Розробка інвестиційної стратегії охоплює три основні сфери прийняття рішень: інвестиції, фінансування, виробничої діяльності. Тільки комплексне вирішення взаємопов'язаних проблем забезпечить ефективну виробничу діяльність, яка ґрунтується на оптимальному використанні виробничих ресурсів; ефективне фінансування, яке передбачає скрупульозний вибір і обережне використання джерел фінансування; ефективне інвестування, яке ґрунтується на точних розрахунках і оцінці інвестиційних рішень та відповідних їм ризиків, – може привести до фінансового оздоровлення неплатоспроможного підприємства [2].

Антикризова виробнича політика неплатоспроможного підприємства, в рамках якої розробляється та реалізується комплекс заходів, які забезпечують виведення підприємства зі стану неплатоспроможності, як складової частини операційного менеджменту. Такими заходами є удосконалення управління виробничим або торговельно-технологічним процесом, враховуючи рівень спеціалізації, концентрації, кооперації, централізації виробництва; зміна існуючої технологічної основи виробництва на нову; удосконалення асортименту продукції з метою виключення неприбуткових видів продукції, рівень господарської самостійності підприємства та його підрозділів, філій, тощо.

Наступна класифікаційна ознака антикризових заходів за окремими видами діяльності підприємства, дає змогу виокремити підгрупи операційних, інвестиційних та фінансових антикризових заходів.

Операційні антикризові заходи охоплюють два основних напрями: зростання операційних надходжень та скорочення поточних витрат. До складу першої підгрупи слід віднести заходи, спрямовані на підвищення ефективності основної господарської діяльності підприємства шляхом:

- коригування номенклатури продукції, товарної та регіональної диверсифікації діяльності;
- зміни цільової орієнтації на певний сегмент ринку або вид продукції;
- підвищення ефективності системи збуту на внутрішньому ринку;
- раціональне використання виробничих ресурсів тощо.

Скорочення витрат має на меті забезпечення лідерства щодо витрат, що сприяє зниженню цін, а отже й зростанню конкурентоспроможності продукції підприємства.

Основними завданнями керівництва підприємства щодо скорочення витрат можуть бути: організація інформаційного забезпечення відповідно до складу та структури витрат; оцінка можливостей формування витрат у поточному і стратегічному періоді, відповідно до умовах функціонування підприємства; повний аналіз витрат у динаміці та за поточний період; прогнозування розміру та рівня

витрат; нормування витрат у розрізі статей витрат; забезпечення своєчасного доведення планового рівня витрат до виконавчих підрозділів, окремих осіб; контроль і оперативне управління витратами з урахуванням змін і умов функціонування підприємства та зміни кон'юнктури товарного ринку; удосконалення обліку витрат та пошук резервів їх зниження.

Інвестиційні стратегічні і тактичні антикризові заходи на підприємстві повинні передбачати наступні дії:

– вкладання коштів у різні види майнових (зміна старих засобів виробництва, придбання нових активів, розширення виробництва) та немайнових цінностей, які здійснюються щодо посилення конкурентоспроможності підприємства на внутрішніх чи зовнішніх ринках, збільшення виробничих та фінансових можливостей;

– вивільнення коштів із раніше реалізованих проектів, які визнані як неефективні або не відповідають поточному стану справ для усунення поточних ліквідних ускладнень підприємства [1].

Фінансові антикризові заходи на підприємстві повинні передбачати формування раціональної структури капіталу, джерел та умов залучення власних та позикових ресурсів, а також оптимізацію напрямів використання отриманого прибутку. З цією метою можуть використовуватися різноманітні інструменти та прийоми залучення значних обсягів довгострокових кредитних ресурсів для фінансування діяльності підприємства, які залучаються до процесу створення додаткової вартості, тобто, доходів підприємства. Окрім того, залучені позикові кошти дозволяють суттєво знизити загальний рівень витрат обертання, оскільки забезпечують більш раціональне і ефективне використання фінансових ресурсів в цілому. Здатність керівництва підприємства залучити фінансові ресурси з різних джерел, дає можливість підприємству вільно маневрувати структурою цих ресурсів, вибираючи оптимальні комбінації [2].

Структура джерел фінансового забезпечення впливає на балансування між фінансовою стійкістю і фінансовим ризиком. Відповідно ефекту фінансового лівериджа спостерігається певна залежність між частиною позикових ресурсів у структурі фінансового забезпечення і рентабельністю власного капіталу: чим більша частина позикових коштів, тим вища рентабельність власного капіталу підприємства.

Кожне підприємство повинно балансувати власними і позиковими ресурсами для забезпечення результативності фінансової діяльності. Тому ліквідація кризи на підприємстві та відновлення його конкурентоспроможності на ринку неможлива без залучення довгострокових вкладень, які відповідали б стратегії розвитку підприємства і забезпечували отримання прибутку в майбутньому.

Таким чином, доцільно зазначити, що визначений комплекс стратегічних і тактичних антикризових заходів на вітчизняних підприємствах не є остаточним, оскільки єдиного рецепту виживання та відродження вітчизняних підприємств не існує, тому запропонований комплексний підхід доцільно розглядати лише як систематизований перелік типових заходів антикризового управління підприємством. Специфічні проблеми та особливості діяльності окремого підприємства дають можливість його керівництву генерувати потрібний набір антикризових альтернатив засобів та інструментів для виведення підприємства зі стану кризи і підвищення ефективності його господарювання.

Література

1. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: підруч. / Л.О. Лігоненко. – К.: Київ. нац. торг-екон. ун-т, 2005. – 824 с.
2. Бланк И.А. Управление финансовой стабилизацией предприятия / И.А. Бланк. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2003. – 484 с.
3. Антикризисное управление: учеб. / Под ред. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 432 с.
4. Антикризисное управление: от банкротства – к финансовому оздоровлению / Под ред. Г.П. Иванова. – М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1995. – 320 с.
5. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб./ В.О. Василенко. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 504 с.