

УДК 338.48:338.2

Антонова-Рафі А.М.
студент гр. МТЕз-112м
Національний університет «Запорізька політехніка»

РОЗРОБКА АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Сьогодні на етапі воєнного розвитку вітчизняної економіки туризму питання фінансового аналізу туристичних підприємств є дуже актуальним. Від фінансового стану підприємства залежить багато в чому успіх його діяльності, саме тому аналізу фінансового стану туристичного підприємства слід приділяти особливу увагу. Для виживання на ринку збереження конкурентоспроможності туристичні підприємства мають вносити зміни у свою господарську діяльність.

Стратегія антикризового управління дозволяє встановити, яким чином туристичне підприємство може протистояти змінам зовнішнього середовища (що виникають часто, нерегулярно та практично непередбачено); за допомогою яких попередніх заходів можна зберегти життєздатність і досягти намічених цілей. Стратегія антикризового управління охоплює заплановані, організовані та контрольовані зміни в галузі існуючої стратегії, виробничих процесів, структури та культури будь-якої соціально-економічної системи, включаючи приватні та державні туристичні підприємства [1]. Підприємство має постійно стежити за основними факторами довкілля та робити своєчасні та правильні висновки щодо своїх потреб у змінах. Поштовхом до змін є кризові ситуації. Залежно від того, в якій галузі вони становлять небезпеку для досягнення цілей туристичного підприємства, вибирається відповідна антикризова стратегія [2].

Ситуацію, в якій туристичне підприємство не встигає підготуватись до змін, можна вважати кризовою. Для запобігання даної ситуації необхідно вчасно зрозуміти причини, завдяки яким економіка певного туристичного підприємства опинилася у кризі, та вжити заходів ще до зовнішнього прояву кризи.

Дослідження вітчизняних туристичних підприємств, що перебувають у кризовій ситуації, виявили комплекс причин, через які підприємство потрапляє

у кризу. Їх можна поділити на дві групи: 1) зовнішні причини, які не залежать від підприємства або на які може вплинути незначною мірою; 2) внутрішні причини кризи, що виникли внаслідок діяльності самого туристичного підприємства.

Вихід з кризи пов'язаний з усуненням причин, які його викликали, а процес планування цього виходу можна назвати стратегією й тактикою в антикризовому управлінні. Антикризова стратегія дає можливість вчасно розпізнати кризу і з огляду на її особливість знизити її гостроту. Антикризова стратегія передбачає прийняття стратегічної програми, яка потребує великої аналітичної та проектної роботи [3]. При розробці стратегії проводиться ретельний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища бізнесу, виділяються ті компоненти, які дійсно мають значення для туристичного підприємства, проводиться відстеження інформації до кожного компонента, надаються оцінки реального становища підприємства з'ясовуються причини кризового стану компанії. Точна, комплексна, своєчасна діагностика стану підприємства – перший етап у розробці антикризової стратегії.

Менеджери вивчають усі результати стану підприємства на момент кризи, визначають основне, на чому треба зосередити увагу. Без чіткого формулювання проблем, що спричинили кризу на підприємстві, без їх усвідомлення не можна розпочати розробку антикризових заходів підприємства. Так, або у стратегію вносяться невеликі зміни, або вона повністю переглядається та розробляється нова. Важливим етапом планування є коригування місії підприємства та системи цілей. Менеджер з координації політики підприємства, яке опинилося в кризовій ситуації, має сконцентрувати всю інформацію, отриману під час проведення стратегічного аналізу. Він повинен задуматися, чи зможе підприємство в рамках своєї колишньої місії вийти з кризи та досягти конкурентних переваг. За потреби треба скоригувати місію. Чітка місія, яка доступна для розуміння і в яку вірять, може бути вагомим стимулом для антикризових змін у поточній стратегії [4].

Потім йде коригування системи цілей (бажаних результатів, які сприяють виходу з економічної кризи). Менеджер порівнює бажані результати і результати досліджень факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які обмежують досягнення бажаних результатів, та вносить зміни до системи цілей. Кожне

туристичне підприємство має систему цілей, які виникають як відображення цілей різних груп: власників, співробітників, покупців, партнерів, стейкхолдерів. Місія – це бачення «майбутнього» підприємства, а система цілей (довгострокові та короткострокові цілі) – бажані результати, що відповідають розумінню мети.

Взагалі, в антикризовому управлінні вирішальне значення має антикризова стратегія. Коли стає явною неминучість кризи, неможливість її усунути чи уповільнити, у антикризовій стратегії головна увага приділяється проблемам виходу з кризи, а всі зусилля зосереджуються на шляхах та засобах виходу з неї.

Література:

1. Цвілій С.М., Кукліна Т.С., Зайцева В.М. Маркетинг в туризмі : Навчальний посібник. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. 260 с.
2. Tsviliy S., Gurova D., Zhuravlova S., Mykhailyk D. Economic security of the sphere of tourism business in the postwar period. *Current issues of security management during martial law: scientific monograph*. Košice: Vysoká škola bezpečnostného manažérstva v Košiciach, 2022. 311 p. Pp. 265-277. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7231597>.
3. Tsviliy S., Gurova D., Zhuravlova S. Coronavirus priorities in marketing management of microenterprises in the hospital field. *Інфраструктура ринку. Електронний науково-практичний журнал*. Одеса : ПУ «Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій; ВД «Гельветика», 2021. №52/2021. 213 с. С. 120-125. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/52-2021>.
4. Цвілій С.М., Корнієнко О.М. Посткоронавірусне відновлення бізнес-активності мікропідприємств сфери гостинності регіону. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. Том 32(71). Київ : ВД «Гельветика», 2021. № 3. С. 73-78.