

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ЦЕНТРОМ ВІДПОЧИНКУ ТУРИСТІВ

Все частіше неплатоспроможність і наступні серйозні фінансові труднощі туроператорів стають предметом обговорення як у бізнес-середовищі так і в пресі, а антикризове управління предметом аналітики та інструментом для впровадження в компанії з метою запобігти можливості появи кризової ситуації. Перед керуючими підприємств постають завдання запобігти кризові явища і забезпечити стійке положення. Під антикризовим розуміється таке управління, яке націлене на виведення підприємства з виниклої кризової ситуації (тобто управління в умовах кризи), а також на запобігання прояву кризової ситуації. Антикризове управління центром відпочинку туристів має випереджати і запобігати його неплатоспроможності. У такому випадку знову створюваний центр відпочинку туристів спочатку повинен мати потребу в антикризовому менеджері для стратегічного маркетингового планування [1].

Кризовий стан фінансів в центрі відпочинку туристів (ЦВТ) вимагає від менеджерів проведення ряду нетрадиційних заходів з метою подолання кризової ситуації, що склалася. За умов внутрішньої кризи ЦВТ набуває цілий ряд особливостей в порівнянні з нормальним станом і стабільної діяльністю. Правильне використання доступних засобів і розробка вірних адекватних у конкретній ситуації дій можуть дозволити такому центру перейти від спаду до розвитку та запланованого темпу зростання його фінансових показників [2].

«Krisis» (грецька) – рішення, поворотний пункт, результат. Економічна криза в ЦВТ означає важке фінансове становище, яке характеризується незадовільним значенням ряду показників (коефіцієнтів): платоспроможності, рентабельності, оборотності, фінансової стійкості і т. д. Таких показників існує величезна безліч. Найбільш універсальними і наочними індикаторами залишаються кінцеві фінансові результати діяльності ЦВТ: розмір валового прибутку і рівень рентабельності. Як правило, першою ознакою кризового стану в ЦВТ є негативний фінансовий результат – валовий збиток від діяльності, зниження рівня рентабельності або стрімке скорочення розміру прибутку по періодах (якщо збитки не були заплановані як необхідний етап у розвитку бізнесу). При цьому слід також зробити застереження, що мова йде про реальний (управлінський) прибуток. Наявність бухгалтерських або «податкових» збитків не обов'язково означає важкий фінансовий стан. Іноді навпаки: формальні збитки виступають додатковим джерелом доходів.

Важливо провести аналіз причин кризи в центрі відпочинку туристів.

Історичний аналіз. Починати пошук «кореня всіх бід» в ЦВТ необхідно з вивчення динаміки зміни основних (більш значущих) показників діяльності за періодами. Саме такий аналіз дозволить встановити той момент, коли вперше виникли (почали себе проявляти) негативні фактори. Після виявлення такого переломного моменту слід з'ясувати, які події відбулися в цей період часу.

Структурний аналіз. Валовий фінансовий результат ЦВТ являє собою деяку суму фінансових результатів від різних видів діяльності, різних підрозділів, товарних груп і так далі (центри рентабельності). Іноді, для того щоб максимально звужити поле пошуку впливу негативних явищ, доцільно розібратися в тому, які саме структурні елементи, що формують фінансові результати центру відпочинку туристів, виявилися під негативним впливом.

Класифікація факторів. Кризовий стан може виникнути з таких причин: зловживання з боку менеджерів або персоналу; зміна ринкових умов; тиск конкурентів; діяльність перевіряючих або контролюючих державних органів; введення нових законів або інших нормативних актів, включаючи міжнародні угоди; зміни в політичній ситуації (перерозподіл влади); стихійні лиха тощо.

Слід зазначити, що які б не були конкретні «видимі» причини погіршення фінансового стану, першопричиною будь-якого кризового положення ЦВТ залишаються дії або бездіяльність вищого керівництва (менеджменту) компанії. Іншими словами, початкова причина втрати фінансів завжди суб'єктивна. Тому аналіз причин кризового стану являє собою пошук помилок.

Специфіка управління ЦВТ в умовах внутрішньої фінансової кризи полягає у необхідності використання методів і підходів в управлінні, які значно відрізняються від керівництва в нормальних умовах. Антикризове управління не повинно зводитися тільки до підвищення продуктивності праці, скорочення витрат, пошуку нових ринків застосування капіталу, зміни ліній асортименту, підвищенню якості продукції та менеджменту, реструктуризації активів і пасивів, вдосконалення маркетингової політики тощо. Антикризове управління вимагає від менеджерів проведення незвичайних і нетрадиційних заходів. Склад і набір таких засобів звичайно ж залежить від тих конкретних причин і помилок. Однак основною відмінністю ефективних антикризових заходів є їх підвищений ризик, який є неприпустимим за звичайних умов.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Цвілий С.М., Кукліна Т.С., Каптюх Т.В. Бюджетування в менеджменті туристичних МСП в умовах післявоєнного відновлення бізнесу. *Таврійський науковий вісник. Серія: економіка*. В. 12. Херсон : Гельветика, 2022. С. 64-70.

2. Цвілий С.М., Кукліна Т.С., Зайцева В.М. Автоматизація управління підприємством в умовах післявоєнного відновлення туристичного бізнесу. *Таврійський науковий вісник*. Вип. 13. Одеса : Гельветика, 2022. С. 143-149.