

РОЗВИТОК КРИЗИ: ПОСЛІДОВНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Т.С. Пічугіна, Л.Д. Забродська, Г.І. Забродська

Вивчення закономірностей виникнення та розвитку криз у соціально-економічних системах різного рівня дозволило узагальнити науково-теоретичні підходи до походження характеру кризи, обґрунтувати послідовність розвитку кризи на підприємстві; визначити особливості управління на підприємстві як для протидії виникненню кризових явищ, так і в кризовій ситуації за критеріями умов діяльності, цілей діяльності та управління, організації ресурсів для досягнення цілей, горизонтом планування, стилем управління, системою заохочень.

Ключові слова: криза, підприємство, кризове явище, розвиток, управління, життєвий цикл підприємства.

РАЗВИТИЕ КРИЗИСА: ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ И ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Т.С. Пичугина, Л.Д. Забродская, А.И. Забродская

Изучение закономерностей возникновения и развития кризисов в социально-экономических системах разного уровня позволило обобщить научно-теоретические подходы к происхождению характера кризиса, обосновать последовательность развития кризиса на предприятии, определить особенности управления на предприятии как для противодействия возникновению кризисных явлений, так и в кризисной ситуации по критериям условий деятельности, целей деятельности и управления, организации ресурсов для достижения целей, горизонта планирования, стиля управления, системы поощрения.

Ключевые слова: кризис, предприятие, кризисное явление, развитие, управление, жизненный цикл предприятия.

DEVELOPMENT OF CRISIS: SEQUENCE AND FEATURES OF MANAGEMENT IN ENTERPRISE

T. Pichuhina, L. Zabrodskaja, A. Zabrodskaja

Generalization of approaches and regularity of crisis phenomena origin and development of crisis in socio-economic systems of different levels allowed: to

investigate the main causes of the crisis phenomena origin, the scientific and theoretical approaches for the determination of the nature of the crisis and to characterize it as a complex phenomenon that occurs during the life of the enterprise as a micro-economic system, under the influence of higher-level systems. The crisis is also considered to be a result of the inability of an enterprise to perceive right the derivatives of cycling processes in the development of systems and properties of the human factor, which is the main component of anti-crisis management, which aims to ensure the development and implementation of anti-crisis measures to prevent the appearance of the crisis phenomena; to ground the sequence of the crisis development in an enterprise; to determine the characteristics of management in an enterprise, both to prevent the appearance of the crisis phenomena, and in crisis situation on the criteria (conditions of activity, purposes of activity and management, organization of resources for achieving the goals, planning time-frame, management style, reward system).

Keywords: *crisis, enterprise, crisis phenomenon, development, management and life cycle of an enterprise*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Кризи як на рівні підприємства, так і в соціально-економічних системах вищого рівня являють собою періодичні явища, властиві будь-якій системі, що розвивається. Причинами виникнення криз на всіх рівнях стають як об'єктивні процеси, так і суб'єктивні стратегічні й тактичні дії. Отже, дослідження проблем розвитку криз на підприємстві є теоретичним підґрунтям для розробки ефективних програм антикризового управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми комплексного дослідження економічної сутності кризи та послідовності її розвитку висвітлено в працях І.А. Бланка, С.В. Валдайцева, А.П. Градова, А.П. Грязнової, Е.М. Короткова, Л.О. Лігоненко, А.П. Наливайко, С.Ф. Покропівного, О.В. Раєвньої, М.М. Чорної, Г.І. Забродської та ін. Проте теоретичні аспекти визначення послідовності розвитку кризи на підприємстві ще не знайшли остаточного вирішення, що й визначає актуальність дослідження.

Мета статті. Метою статті є визначення послідовності розвитку кризи та її стадій на підприємстві. Для досягнення мети необхідно розв'язати такі завдання: узагальнити науково-теоретичні підходи до походження характеру розвитку кризи; визначити послідовність розвитку кризи на підприємстві; визначити особливості управління в підприємствах, пов'язані з кризовими явищами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Найважливішою проблемою дослідження механізму виникнення кризи та її попередження є визначення економічної сутності її розвитку на підприємстві. Існує чимало досліджень із вивчення закономірностей

виникнення та розвитку криз у межах теорії циклічності змін сукупного попиту та пропозиції, обсягу виробництва та доходу і, відповідно, стану економіки.

Криза в діяльності мікроекономічної системи (підприємства), як і на макрорівні, не виникає спонтанно (раптово), вона має свої причини (етіологію) та зовнішні прояви (ознаки). Причини появи кризових явищ у діяльності суб'єктів господарювання, як і на макрорівні, приховані в самому ринковому господарстві, викликані постійною зміною ринкових орієнтацій споживачів, невизначеністю економічної поведінки контрагентів, необхідністю постійного коригування основних елементів та функціональних підсистем самого підприємства для забезпечення адекватності вхідних та вихідних параметрів розвитку системи загалом. Важливим чинником є несприятливий вплив зовнішнього (оточення та нездатність) персоналу адекватно реагувати на ці впливи.

У сучасній економічній літературі процес розвитку підприємства розглядається як результат супер-композиції довгих циклів, основою якої є інвестиційна діяльність, та коротких – операційних циклів. Визнано, що оптимальна узгодженість спільного проходження циклів різного характеру та їх збалансоване включення до єдиного процесу визначають можливості підтримки динамічної рівноваги мікроекономічної системи та забезпечення її стійкого економічного розвитку.

Кризові явища в діяльності підприємства є моментом різкого загострення суперечностей, які виникають у процесі взаємодії окремих елементів мікроекономічної системи між собою та із зовнішнім оточенням. На рівні підприємства такі суперечності виникають між:

- кількісними та якісними характеристиками продукції (товарів, послуг) та відповідними характеристиками ринкового попиту;
- можливою та необхідною виробничою потужністю підприємства;
- необхідним обсягом ресурсів, що споживає підприємство, та можливістю їх залучення, цінами пропозиції та попиту на них;
- ринковою вартістю продукції та обсягом витрат, які виникають у процесі виробництва та мають бути компенсовані за рахунок отриманого доходу;
- між фактичним та плановим розподілом прибутку підприємства на виробничий та соціальний розвиток.

Накопичення суперечностей призводить до порушення рівноваги економічної системи (підприємства) та погіршення її загального стану, тобто виникає ситуація, за якої зміна діючих на систему зовнішніх, внутрішніх та вихідних параметрів взаємно не

компенсується, а їхня сума не дорівнює нулю. Як наслідок, спочатку погіршується, а потім поступово втрачається життєздатність підприємства, можливість повернення до рівноважного стану, виникає дефіцит ресурсів або можливостей підприємства для подальшого розвитку.

Однак багато науковців розглядають усі ці процеси в ракурсі виключно руху фінансових потоків [1–7], але інші автори [8–13] розглядають кризові явища в аспекті людської природи кризи.

Воронкова В.Г., Беліченко А.Г., Попов О.М., Зуєва В.О. та інші формулюють сутність кризи «як об'єктивне явище в соціально-економічній системі, в основі функціонування та розвитку якої лежить керована діяльність людини... З розвитком соціально-економічної системи спостерігається підвищення ролі людського фактора в антикризовому її розвитку, що означає можливість передбачення та своєчасного безболісного її розв'язання» [8, с. 186 – 187].

Будь-який реальний керівник здатен виявити симптоми кризи. Це може бути й позапланова перевірка з податкової інспекції, і несподівана компрометуюча стаття в газеті, і навіть зменшення кількості відвідувачів у приймальні. Єдине, що можна оцінити далеко не завжди, – це потенційну небезпеку виниклої проблеми й ступінь можливості її вирішення; і чим більш авторитарним є характер керівника, тим більша ймовірність, що реакція може бути неадекватною. Зазвичай має місце одна із двох крайнощів: або занадто легковажне ставлення до кризових явищ, або перебільшення їх значущості. Ці реакції не свідчать про некомпетентність: просто на першу особу покладено забагато відповідальності, щоб ще й звалювати на себе тягар об'єктивного аналізу положення. Як правило, будь-який керівник – особа досить значуща (насамперед – у власних очах) і підсвідомо схильна сприймати себе як центр усього, що відбувається. У результаті відбувається завищення власних можливостей і перебільшення ролі своєї організації.

Для того щоб бізнес розвивався, дуже важливо те, як керівництво веде справи в умовах кризи або в очікуванні кризи. У той час як несподівані події можуть бути за природою своєю дуже загрозливими, почуття (і здорове судження) можуть постраждати насамперед від емоційної напруженості у складний період.

Основним недоліком існуючих підходів до розгляду кризових явищ у діяльності підприємства вважається відсутність розуміння комплексного характеру розвитку кризи, тобто усвідомлення цього явища, по-перше, як такого, що породжується процесом життєдіяльності підприємства як мікроекономічної системи; по-друге,

як нездатності правильно сприймати похідні від процесів циклічності під час її розвитку; по-третє, людського чинника як основної компоненти антикризового управління, що забезпечує вироблення та реалізацію антикризових рішень для протидії розвитку кризових явищ.

Будь-яка криза – це не миттєва подія, а процес, що відбувається протягом кількох стадій. У сучасній літературі існують різні підходи до виділення етапів і циклів розвитку підприємств та кризових аспектів кожного етапу життєвого циклу. На думку В.О. Василенко [1, с. 107–108], Е.М. Короткова [3, с. 110–118], А.П. Градова, Б.І. Кузіна [14] та ін., одним із раціональних підходів є виділення п'яти- та шестиетапного циклу розвитку. Кожному з етапів відповідають певні особливості стану підприємства та кризові аспекти його функціонування й розвитку.

Набула також поширення та визнання запозичена з теорії менеджменту дефініція «життєвий цикл підприємства», якою називають сукупність стадій, які проходить підприємство в перебігу своєї життєдіяльності від створення до ліквідації, кожна з яких характеризується певною системою стратегічних цілей та завдань, особливостями формування ресурсного потенціалу, досягнутими результатами функціонування. У дослідженнях проф. Л.О. Лігоненко [4] було введене поняття «життєвий цикл організації», який розглядається як сукупність п'яти фаз розвитку (еволюції), кожна з яких закінчується революційною кризою. Визнано, що розвиток підприємства можливий лише за умови подолання кризових явищ, що виникають на відповідному етапі розвитку, шляхом необхідного коригування системи управління підприємством.

Найбільш розповсюджене виокремлення таких етапів життєвого циклу:

– *перший етап* відповідає виникненню підприємства. Цей етап характеризується діяльністю з високим рівнем ризику. Процес кризового розвитку на цьому етапі може мати наслідками зростання підприємства і входження на другий етап життєвого циклу (позитивний наслідок), а також руйнацію підприємства (негативний наслідок);

– *другий етап* відповідає становленню підприємства і характеризує підприємство, що продовжує зростати і збільшуватись. Цей етап можна розглядати як етап кількісного зростання, оскільки перебудова в управлінні підприємством пов'язана в основному з кількісними змінами. Кризовий розвиток другого етапу пов'язаний у першу чергу із зовнішніми причинами: зовнішніми циклами розвитку економіки, ринковою кон'юнктурою, політичними причинами.

Результатом цього етапу може бути як руйнація підприємства, так і перехід на наступний етап життєвого циклу підприємства;

– *третьої етап* відповідає підйому підприємства. На цьому етапі підприємство досягає зрілого стану, стійкого становища на ринку. Кризовий розвиток третього етапу пов'язаний в основному з якістю управління. У разі високої ефективності управління підприємство сягає вищої точки свого розвитку, у протилежному випадку воно може потрапити на етап становлення з імовірним продовженням свого занепаду;

– *проблеми четвертого етапу* пов'язані з тим, що, зберігаючи обсяг продажів, підприємство поступово втрачає здатність отримувати адекватний прибуток, а згодом починає завдавати збитків. Для запобігання цим явищам необхідно своєчасно вилучати збиткові підрозділи, знижувати витрати на існуючих виробництвах, виділяти пріоритетні напрями діяльності;

– *п'ятий етап* життєвого циклу являє собою стан підприємства в період спаду, старіння, коли найбільш значущі показники життєдіяльності значно погіршуються, а розвиток як подальше вдосконалення не має сенсу. Для запобігання подальшому занепаду підприємству необхідно провести реструктуризацію та реорганізацію підприємства, що дасть можливість вийти на новий цикл своєї життєдіяльності й розвиватись згідно з попередніми характерними тенденціями. У протилежному випадку підприємство може дійти до шостого етапу свого розвитку – ліквідування або банкрутства;

– *шостий етап* характеризується деструкцією підприємства, неможливістю його ефективного функціонування і припиненням існування у своєму попередньому вигляді. У найгіршому випадку, у разі неможливості відтворення діяльності підприємства, його перепрофілювання або сплати боргів, здійснюється процедура ліквідації підприємства. У разі існування хоча б найменшої можливості відтворення діяльності підприємством проводяться спеціальні процедури санації для мінімізації збитків за умов банкрутства підприємства чи його розділу.

На думку Р.А. Попова [15, с. 168–169], на практиці підприємства під час розвитку проходять п'ять етапів життєвого циклу, які співставляються з етапами станів розвитку та згасання підприємства: зростання (пацієнтний стан); стабілізація (віолентний стан); стагнація (комутантний стан); перебудова (леталентний стан – загибель або експрелентний стан – зародження нового стану); зростання у новій якості. Таким чином, Р.А. Попов не вважає за потрібне виокремлювати етапи створення й ліквідування підприємства, але додає перебудову й входження підприємства в

новий стан, а третій і четвертий етапи розглядає як кризовий стан підприємства, який висуває особливі вимоги до управління, щоб забезпечити входження до нового циклу розвитку. Проте це не можна вважати протиріччям до попередніх підходів, оскільки відображаються однакові процеси щодо життєвого циклу підприємства та можливостей виникнення кризи на кожному етапі.

Заслуговує на увагу компактність і конкретність позиції Л.О. Лігоненко [4, с. 27–29], яка виокремлює три фази: кризу ефективності (приховану кризу); кризу платоспроможності (виникнення тимчасової неплатоспроможності); кризу розрахунків за боргами (загроза банкрутства).

Таким чином, ураховуюче те, що криза є процесом, який триває певний час, не можна не погодитися з думкою А.А. Садекова, В.В. Цурика, Л.О. Лігоненко [4–5], що кризу не можна розглядати як статичний стан, а динамічність розвитку кризи на підприємстві спонукає до визначення окремих фаз цього процесу.

Із позицією Л.О. Лігоненко збігаються думки: А.А. Садекова, В.В. Цурика [5, с. 15–16], які пропонують виділення таких чотирьох фаз: потенційна криза, прихована або латентна криза (криза ефективності); криза неплатоспроможності (гостра, але ще переборна криза); криза розрахунків за боргами або непереборна криза (загроза банкрутства або фінансова неспроможність). Терещенко А.А. [7] виділяє такі три фази: фаза кризи, яка безпосередньо не загрожує функціонуванню підприємства за умов переведення його на режим антикризового управління; фаза, що загрожує подальшому існуванню підприємства і потребує негайного проведення фінансової санації; кризовий стан, який не є сумісним із подальшим існуванням підприємства та призводить до його ліквідування. Виходячи з викладеного, можна зробити висновок, що, незважаючи на деякі розходження, можна виділити тотожні риси виокремлення фаз розвитку кризи на підприємстві:

– криза на підприємстві як процес починається з фази потенційної кризи, тобто криза можлива, але ще не є реальною. Для цієї фази є характерною відсутність достовірних симптомів кризи, а саме: інтенсивність реальних деструктивних впливів кризи мінімальна; кризові процеси на підприємстві тільки зароджуються, але їхня загроза незначна. На цьому етапі застосовуються заходи не запобігання кризі, а її випередження;

– потім може виникнути фаза прихованої кризи, характерними ознаками якої є зниження ефективності діяльності, у результаті чого вичерпуються внутрішні резерви. На цьому етапі ще не існує загрози

функціонуванню підприємства, тому необхідні заходи для запобігання розгортанню кризи, інакше підприємство вступає в наступну фазу;

– криза платоспроможності, коли виникають проблеми з виконанням зобов'язань, накопичуються та поглиблюються протиріччя між надходженням грошових коштів і потребою в їхньому використанні та можливістю генерування або іммобілізації, у результаті чого виникають як періодичні, так і довготривалі проблеми фінансування поточної діяльності підприємства, але ще існує можливість подолання кризи, і тому необхідні негайні заходи для покращення діяльності, інакше криза стане незворотною;

Перша фаза кризи

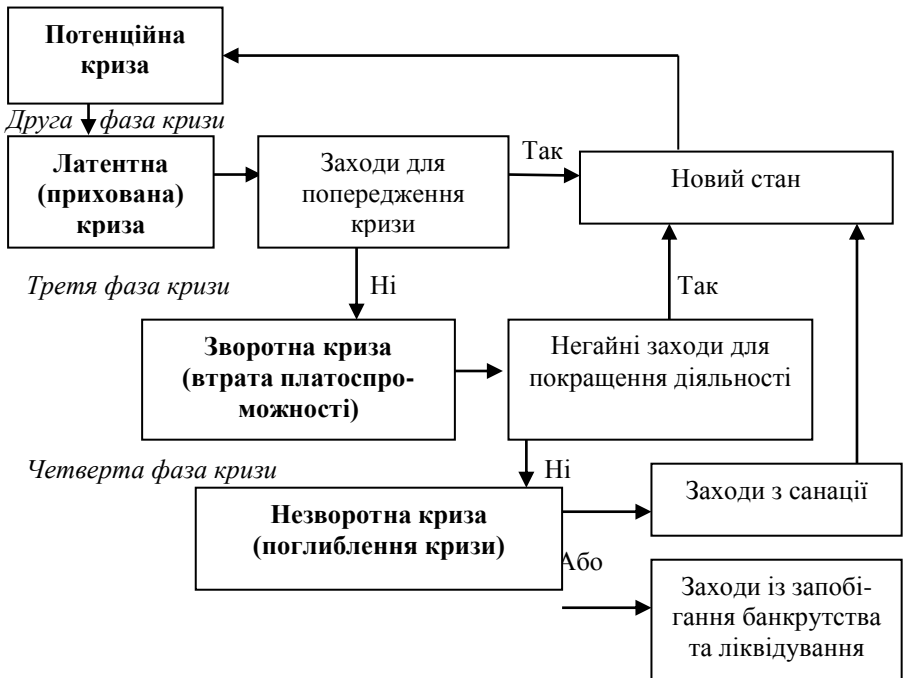


Рис. Структурно-логічна схема розвитку кризи підприємства

– поглиблення кризи, результатом чого стає банкрутство і ліквідування підприємства.

Узагальнення вищевикладених положень дозволило розробити структурно-логічну схему розвитку кризи на підприємстві (рис.) та визначити особливості управління на підприємствах, пов'язані з кризовими явищами (табл.).

Кожна із зазначених фаз розвитку кризи підприємства має свої терміни та якісні особливості. Перші визначаються закономірною послідовністю виникнення нових напрямів розвитку підприємства, інші – ефективністю управління, тобто системою антикризового управління.

Таким чином, кожна ситуація кризи супроводжується негативними явищами в системі управління підприємства, тому управління передбачає не тільки формальну організацію роботи, але й сукупність факторів ринкового, виробничого, соціально-психологічного, морального характеру, демократичний стиль управління, турботливе ставлення до потреб людини, урахування її індивідуальних особливостей та ін.

Таблиця

Особливості систем управління підприємств в аспекті управління кризовими явищами

Категорія	Управління з протидії виникненню кризових явищ	Управління в кризовій ситуації
1	2	3
1. Умови діяльності підприємства: 1.1. Невеликий темп змін. 1.2. Великий темп змін	Передбачення та підготовка до майбутніх проблем. Передбачення та запобігання виникненню проблем	Реакція на проблему, що виникла. Мінімізація часу на подолання проблеми
2. Мета діяльності	Досягнення й постійна підтримка довгострокових конкурентних переваг	Ліквідування причин кризових тенденцій та їхніх наслідків
3. Мета управління	Запобігання й зниження ризику виникнення на підприємстві кризових явищ	Зниження негативних наслідків кризової ситуації та якнайшвидше їхнє ліквідування
4. Організація ресурсів для досягнення мети	Гнучка структура розподілу за стратегічними пріоритетами	Жорстка структура контролю з мінімізації втрат під час подолання кризових явищ

Продовження табл.

1	2	3
5. Горизонт планування	Довгостроковий	Короткостроковий та підготовка основних параметрів для довгострокового плану після досягнення стабілізації
6. Характер управлінської інформації	Недостовірною та неповною інформація, постійний моніторинг та прогнозування	Залежність інформаційних потоків від розвитку кризової ситуації
7. Стиль керівництва	Уміння створити робочу атмосферу, що сприяє залученню ініціативних і творчих людей на всіх рівнях управління	Уміння мобілізувати колектив до реалізації змін
8. Система заохочень	Мотивується реалізація цілей підприємства	Мотивується ефективна ініціативність

Висновки. Узагальнення підходів до виокремлення етапів кризи на підприємстві дозволило встановити, що криза на підприємстві як процес починається з фази потенційної кризи; далі може виникнути фаза прихованої кризи; потім криза платоспроможності; останньою фазою є поглиблення кризи, результатом чого стає банкрутство і ліквідування підприємства. Визначення послідовності розвитку кризи на підприємстві та особливостей управління, що пов'язані з кризовими явищами, є теоретичним підґрунтям для подальших досліджень із розробки теоретичних і практичних аспектів антикризового управління на підприємстві.

Список джерел інформації / References

1. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посібник / В. О. Василенко. — К. : ЦУЛ, 2003. — 504 с.

Vasylenko, V.O. (2003), *Crisis management of enterprise [Antykryzove upravlinnja pidpryjemstvom]*, CUL, Kiev, 504 p.

2. Власова Н. О. Діагностика фінансової кризи підприємств роздрібної торгівлі : монографія / Н. О. Власова, В. А. Гросул, Ю. Є. Чирва. — Харків : ХДУХТ, 2007. — 209 с.

Vlasova, N.O., Grosul, V.A., Chyrva, Ju.Je. (2007), *Diagnosis financial crisis retailers [Diagnostyka finansovoi' kryzy pidpryjemstv rozdrubnoi' torgovli]*, HDUHT, Kharkiv, 209 p.

3. Коротков Э. М. Антикризисное управление : учебник / Э. М. Коротков. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 432 с.

Korotkov, E.M. (2001), *Crisis management [Antykryzysnoe upravlenye]*, YNFRA-M, Moscow, 432 p.

4. Лігоненко Л. О. Управління підприємницьким ризиком як елемент протидії банкрутству торговельного підприємства : навч. посібник / Л. О. Лігоненко. – К. : КДТЕУ, 1998. – 184 с.

Ligonenko, L.O. (1998), *Managing business risk as part of counter trade enterprise defaulter [Upravlinnja pidpryjemnyč'kum ryzykom jak element protydivi bankrutstvu tovgovel'nogo pidpryjemstva]*, KDTEU, Kiev, 184 p.

5. Садеков А. А. Управление предприятием в условиях кризиса : монография / А. А. Садеков, В. В. Цурик. – Донецк : ДонГУЭТ, 2006. – 178 с.

Sadekov, A.A., Curyk, V.V. (2006), *Enterprise management in crisis [Upravlenye predpryjatyem v uslovyjah kryzysa]*, DonGUЭT, Doneck, 178 p.

6. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством : монографія / Л. С. Ситник. – Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. – 504 с.

Sytnyk, L.S. (2000), *Organizational-economic mechanism of crisis management enterprise [Organizacijno-ekonomichnyj mehanizm antykryzovogo upravlinnja pidpryjemstvom]*, IEP NAN Ukrai'ny, Doneck, 504 p.

7. Терещенко О. О. Антикризисное финансовое управление на предприятии : монография / О. О. Терещенко. – [2-ге вид., без змін]. – К. : КНЕУ, 2006. – 268 с.

Tereshhenko, O.O. (2006), *Crisis financial management of the company [Antykryzove finansove upravlinnja na pidpryjemstvi]*, KNEU, Kiev, 268 p.

8. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади : навч. посібник / В. Г. Воронкова, А. Г. Беліченко, О. М. Попов. – К. : Професіонал, 2006. – 576 с.

Voronkova, V.G., Belichenko, A.G., Popov, O.M. (2006), *Human resource management: philosophical foundations [Upravlinnja ljuds'kyj resursamy: filosofov'ski zasady]*, Profesional, Kiev, 576 p.

9. Егоров С. Человеческий фактор и экономический рост в условиях постиндустриализации / С. Егоров // Вопросы экономики. – 2004. – № 5. – С. 85 – 96.

Egorov, S. (2004), “Human factors and economic growth in a post-industrialization” [“Chelovecheskyj faktor y ekonomycheskyj rost v uslovyjah postyndustryalizacyu”], *Voprosi Ekonomyyky*. pp. 85-96.

10. Кір'ян В. А. Людський фактор підвищення інноваційного потенціалу підприємств в ринкових умовах : дис. ... канд. екон. наук : 08.09.01 / В. А. Кір'ян. – К., 2006. – 222 с.

Kir'jan, V.A. (2006), *The human factor in increasing the innovative potential of enterprises in market conditions: dissertation [Ljuds'kyj faktor pidvyshhennja innovacijnogo potencialu pidpryjemstv v rynkovyh umovah: dis. ... kand. ekon. nauk]*, Kiev, 222 p.

11. Сибірцев В. В. Оцінка соціального стану виробничого колективу в умовах антикризового управління промисловими підприємствами : монографія / В. В. Сибірцев. – Кіровоград : Центрально-Українське вид-во, 2004. – 184 с.

Sybircev, V.V. (2004), *Evaluation of social status production team in terms of crisis management industry [Ocinka social'nogo stanu vyrobnychogo kolektivu v umovah antykrizovogo upravlinnja promyslovomu pidpryjemstvamy]*, Central'no-Ukrai'ns'ke vydavnytstvo, Kirovograd, 184 p.

12. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 512 с.

Kubanov, A.Ja. (1998), *Management personnel of the organization [Upravlenye personalom organizacyy]*, YNFRA-M, Moscow, 512 p.

13. Чорна М.В. Формування людського фактора в антикризовому управлінні підприємств : монографія / М. В. Чорна, Г. І. Забродська. – Х. : ХДУХТ, 2013. – 125 с.

Chorna, M.V., Zabrods'ka, G.I. (2013), *Formation of the human factor in crisis management businesses [Formuvannja ljuds'kogo faktora v antykrizovomu upravlinni pidpryjemstv]*, HDUHT, Kharkiv, 125 p.

14. Градов А. П. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / А. П. Градов, Б. И. Кузин. – М. : Специальная лит-ра, 1996. – 510 с.

Gradov, A.P., Kuzyn, B.Y. (1996), *Strategy and tactics of crisis management firm [Strategiya y taktyka antykrizysnogo upravleniya firmoj]*, Spetsyal'naja lyteratura, Moscow, 510 p.

15. Попов Р. А. Антикризисное управление : учебник / Р. А. Попов. – М. : Высшая школа, 2003. – 429 с.

Popov, R.A. (2003), *Crisis management [Antykrizysnoe upravlenye]*, Visshaja shkola, Moscow, 429 p.

Пичугіна Тетяна Сергіївна, д-р екон. наук, проф., кафедра менеджменту організацій, Харківський державний університет харчування та торгівлі. Адреса: вул. Клочківська, 333, м. Харків, Україна, 61051. Тел.: 052-349-45-27; e-mail: pichugina_t_s@mail.ru.

Пичугина Татьяна Сергеевна, д-р екон. наук, проф., кафедра менеджмента организаций, Харьковский государственный университет питания и торговли. Адрес: ул. Клочковская, 333, г. Харьков, Украина, 61051. Тел.: 052-349-45-27; e-mail: pichugina_t_s@mail.ru.

Pichuhina Tatiana, Dr. of economics sciences, Professor, department of management organizations, Kharkov State University of Food Technology and Trade. Address: Klochkovskaya str., 333, Kharkiv, Ukraine, 61051. Tel.: 052-349-45-27; e-mail: pichugina_t_s@mail.ru.

Забродська Любов Давидівна, канд. екон. наук, доц., кафедра менеджменту організацій, Харківський державний університет харчування та торгівлі. Адреса: вул. Клочківська, 333, м. Харків, Україна, 61051. Тел.: 052-349-45-27; e-mail: any24@mail.ru.

Забродская Любовь Давыдовна, канд. екон. наук, доц., кафедра менеджмента организаций, Харьковский государственный университет питания и торговли. Адрес: ул. Клочковская, 333, г. Харьков, Украина, 61051. Тел.: 052-349-45-27; e-mail: any24@mail.ru.

Zabrodskaia Lubov, PhD. Sc. Associate Professor, department of management organizations, Kharkov State University of Food Technology and Trade. Address: Klochkovskaya str., 333, Kharkiv, Ukraine, 61051. Tel.: 052-349-45-27; e-mail: any24@mail.ru.

Забродська Ганна Іванівна, канд. екон. наук, доц., кафедра зовнішньоекономічної діяльності та туризму, Харківський державний університет харчування та торгівлі. Адреса: вул. Клочківська, 333, м. Харків, Україна, 61051. Тел.: 052-349-43-14; e-mail: anya2043@gmail.com.

Забродская Анна Ивановна, канд. екон. наук, доц., кафедра внешнеэкономической деятельности и туризма, Харьковский государственный университет питания и торговли. Адрес: ул. Клочковская, 333, г. Харьков, Украина, 61051. Тел.: 052-349-43-14; e-mail: anya2043@gmail.com.

Zabrodskaia Anna, PhD. Sc. Associate Professor, department of foreign trade and tourism, Kharkov State University of Food Technology and Trade. Address: Klochkovskaya str., 333, Kharkiv, Ukraine, 61051. Tel.: 052-349-43-14, e-mail: anya2043@gmail.com.

*Рекомендовано до публікації д-ром екон. наук М.В. Чорною.
Отримано 1.08.2014. ХДУХТ, Харків.*

УДК 64.018:379.8

ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИКИ ЯКОСТІ ПОСЛУГ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТУРИСТИЧНОГО ПРОФІЛЮ

О.В. Ольшанський

Розглянуто проблеми формування політики якості послуг на підприємствах туристичного профілю в умовах сучасного світового ринку та європейської інтеграції України. Ефективність діяльності підприємств туристичного профілю залежить від якості туристичного продукту. Очевидно, що якість туристичного продукту є основною складовою конкурентоспроможності підприємства туристичного профілю. Особливу увагу приділено аналізу організаційно-економічного механізму управління якістю туристичних послуг, який складається з трьох рівнів: функціонального, інструментального та корпоративного. Запропоновано напрями реалізації політики у сфері підвищення якості надання туристичних послуг.

Ключові слова: політика, якість, послуга, туризм, підприємство, управління.