



УДК 658.15

ANTI-CRISIS MANAGEMENT BY A TOURIST ENTERPRISE IN MODERN CONDITIONS**АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ****Veres K.O. / Верес К.О.***c.g.s., as.prof. / к.г.н.*

ORCID: 0000-0002-5018-4157

Kvashuk Y. / Квашу Я.*Odessa National Maritime University, Odessa, Mechnikova 34, 65029**Національний університет харчових технологій, Київ, вул. Володимирськ 68, 01033**National University of Food Technologies, Kyiv, vul. Volodymyrsk 68, 01033*

Анотація. В роботі розглянуто питання антикризового управління на туристичних підприємствах. Проаналізовано фінансово-економічний стан туристичного оператора «Алімас-тур». Розроблена комплексна система заходів, направлена на антикризове управління підприємством «Алімас-тур».

Ключевые слова: антикризове управління, туристичний оператор, система заходів, туристичний маршрут

Вступ. Сьогодні немає такого підприємства, яке б у процесі своєї діяльності жодного разу не зустрічалося із кризовими явищами. Проте, для одних підприємств вони можуть мати позитивні наслідки, для інших – завершитись фатально. Особливо небезпечною криза є для тих підприємств, які не проводять попереджувальних заходів, спрямованих на її подолання, сподіваючись, так би мовити, «перечекати» кризу. Як показує практика, ігнорування антикризових заходів у кінцевому результаті призводить не лише до кризового стану підприємства, а й до його банкрутства та ліквідації. Відповідно до зазначеного, сьогодні проблема антикризового управління підприємствами набуває особливої актуальності.

Теоретичні та прикладні засади антикризового управління все частіше з'являються у колі досліджень вітчизняних вчених-економістів. Більшість із них під антикризовим управлінням розглядають систему заходів, спрямованих на фінансове оздоровлення підприємства, яке перебуває у кризовому стані, перед загрозою банкрутства чи є банкрутом (визнаним у судовому порядку чи ні). Тобто, здебільшого його трактують як вид управління, який має тимчасовий характер і є недоцільним за умов відсутності кризи.

В існуючих нечисленних підручниках і навчальних посібниках по антикризовому управлінню реалізуються різні підходи до концепції антикризового управління. Або воно розглядається як проблема винятково макроекономічного масштабу і зовсім упускається з виду, що кризи виникають в окремій організації і не завжди залежать від загальної економічної обстановки; або розглядаються тільки економічні аспекти кризи й залишаються осторонь соціальні, політичні, психологічні, організаційні, управлінські, природні й інші.

Постановка завдання. Важливі аспекти формування і розвитку теоретичної



і практичної бази для забезпечення антикризової політики підприємств в умовах становлення ринкових відносин не дістали ще необхідного розвитку.

Вимагають подальших досліджень питання створення ефективного організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства, виявлення особливостей впливу ринкового середовища на діяльність.

Предметом дослідження є механізм антикризового управління підприємством в умовах формування ринкової економіки.

Об'єктом дослідження є антикризове управління туристичний оператор «Алітас-тур».

У роботі використовувались методи аналізу та узагальнень, вибіркового дослідження, формально-логічний, системно-структурний, порівняльно-правовий, раціональний, статистичний, історичний.

Основний матеріал. Кризовий стан підприємства як об'єкт управління припускає необхідність розгляду структурно-логічної схеми кризи і її основних складових. Розвиток кризових ситуацій може привести або до ліквідації підприємства, або до успішного подолання кризи.

Напрямок розвитку кризи багато в чому залежить від якості управління підприємством. Тому запропоновано досліджувати механізм управління підприємством в кризовому стані в контексті взаємодії підсистем інформаційно-вирішальних центрів управління кризою. Як критерій оцінки стратегії кризи пропонується застосовувати комплексні інтегровані показники використання ресурсів.

Результативність антикризового управління в значній мірі залежить від вживаної моделі механізму управління кризою на підприємстві.

Антикризове управління для підприємства є надзвичайно важливим елементом його функціонування. Передбачає розроблення та реалізацію профілактичних антикризових заходів, спрямованих на передбачення та недопущення прояву кризи на підприємстві.

На основі сформованих цілей антикризового управління можна визначити такі його завдання: аналізування інформаційних даних про стан внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства; діагностика поточного стану розвитку підприємства; визначення факторів, які призвели чи можуть призвести до кризового стану підприємства; прогнозування подальшого розвитку та наслідків кризи; вибір адекватного інструментарію антикризового управління підприємством; складання плану антикризових дій; контроль та регулювання процесу антикризового управління; оцінювання успішності антикризового управління; розроблення та реалізація заходів, спрямованих на ліквідацію негативних наслідків кризи (антикризових заходів) та досягнення підприємством докризового стану.

«Алітас-тур» - провідний туристичний оператор, що працює на вітчизняному ринку. Підприємство формує, просуває та реалізує туристський продукт, займається комплектацією турів та формує комплекс послуг для туристів.

Ціни на різні тури, пропоновані туроператором «Алітас-тур», значно



відрізняються. Це пояснюється тим, що структурні елементи займають різну частку в ціні конкретного туру в залежності від виду турпродукту та умов його реалізації: тривалість подорожі, вид транспорту, комфортність розміщення, наявність екскурсійних послуг, послуги харчування та інші фактори.

Аналіз ефективності управління підприємства був проведений шляхом аналізу конкурентоспроможності, адже виробництво значною мірою впливає на конкуренцію. Даний аналіз показав, що ефективність управління на даному підприємстві знаходиться на високому рівні. Підприємство використовує свої сильні сторони і це дає йому змогу тримати лідерські позиції серед своїх конкурентів. «Алітас-тур» не розтрачує свій потенціал, туроператор не намагається вийти на більш масштабний ринок, оскільки тверезо оцінює свої перспективи на ньому.

Для того, щоб підвищити продуктивність праці потрібно зменшити витрати, постійно підтримувати високу якість, застосовувати інноваційне обладнання, підлаштовуватись до побажань кожного гостя, також вміло мотивувати працівників.

Цінова політика і якість наданих підприємством послуг знаходяться на високому рівні і відповідають одне одному (ціна-якість).

Очевидним мінусом в діяльності підприємства є те що у підприємства невеликий асортимент продукції і малі обсяги продажу.

Для фінансового оздоровлення та підвищення ефективності управління «Алітас-тур» в умовах кризових явищ можуть бути використані такі загальноновживані типи санаційних заходів:

1. Заходи фінансово-економічного характеру являють собою фінансові відносини, що виникають у процесі мобілізації та використання внутрішніх і зовнішніх фінансових джерел оздоровлення підприємств. Джерелами фінансування санації підприємств можуть бути кошти, залучені на умовах позики або на умовах власності на поворотній або безповоротній основі.

2. Заходи організаційно-правового характеру спрямовані на вдосконалення організаційної структури підприємства, організаційно-правових форм бізнесу, підвищення якості менеджменту, поліпшення виробничих стосунків між членами трудового колективу та ін.

3. Виробничо-технічні заходи пов'язані, насамперед, з модернізацією та оновленням виробничих фондів, зі зменшенням простоїв та підвищенням ритмічності виробництва, покращанням якості продукції та зниженням її собівартості, вдосконаленням асортименту продукції, що випускається, пошуком та мобілізацією санаційних резервів у сфері виробництва.

4. Санаційні заходи соціального характеру пов'язані зі скороченням персоналу на підприємстві. Це стосується фінансового оздоровлення підприємств гігантів.

Важливою складовою організації дієвого менеджменту санації є створення ефективної системи контролінгу, головним завданням якого є визначення стратегічних і тактичних цілей санації та орієнтація процесу управління на досягнення цих цілей.

У ході проведених досліджень встановлено, що на сьогоднішній день



«Алітас-тур» не має чіткої стратегії антикризового управління. Тому у процесі розробки та ухвалення антикризової стратегії керівництву підприємства рекомендовано максимально сконцентрувати зусилля на пошуку оптимального варіанту, що вимагає мінімум витрат початкового етапу і забезпечує в перспективі максимум віддачі від інвестицій. Найбільш раціонально, на нашу думку, буде така послідовність дій:

- ✓ зосередження зусиль на невитратних способах, продовжуючи випуск вже освоєної продукції і її продаж на старих ринках;
- ✓ залучення відносно малих інвестицій для продажу продукції на нових географічних ринках (поширення клієнтської бази);
- ✓ перехід до більш амбітних інвестиційних проектів для виходу з новим товаром на колишні ринки.

Сьогодні для покращення фінансового стану досліджуваному підприємству належить працювати над збільшенням реалізації високоліквідних та швидкоореалізуємих активів, зменшенню поточної заборгованості.

Для поліпшення фінансового стану «Алітас-тур» ми рекомендуємо:

1. зниження витрат за рахунок раціонального та економічного використання електроенергії, тепла та водопостачання;
2. підвищення конкурентоспроможності та привабливості послуг, що надає підприємство;
3. покращення приміщень, які передаються в оренду.

Для удосконалення антикризової стратегії під час її планування на «Алітас-тур» велике значення має інформація про навколишнє середовище, яке включає демографічні, науково-технічні, політико-правові, соціально-культурні, природні та економічні фактори. До того ж усі фактори макро- та мікросередовища взаємопов'язані і взаємообумовлені. Тому всі дані повинні бути зосереджені у відповідних інформаційних центрах, об'єднаних в єдину інформаційну систему. Ця система повинна бути повна, зрозуміла у використанні та загальнодоступна.

На підприємстві «Алітас-тур» не відпрацьовано механізм заохочувального оподаткування інформаційно-рекламної діяльності, стимулювання інвестицій у підприємство.

Інші фактори, які спричиняють кризовий розвиток досліджуваного підприємства, є одночасно формою реалізації окремих видів фінансових ризиків, вони також підрозділяються в процесі вивчення на дві основні групи:

1. не залежні від діяльності підприємства – зовнішні: соціально-економічні фактори загального розвитку країни; ринкові фактори (відносний спад попиту на ринку товарів і послуг України та зростання конкуренції і, відповідно, пропозиції аналогічного продукту на регіональних ринках); інші зовнішні фактори.

2. залежні від діяльності підприємства – внутрішні: фактори, пов'язані з виробничою діяльністю; фактори, пов'язані з інвестиційною діяльністю; фактори, пов'язані з фінансовою діяльністю.

Таким чином, система антикризових заходів зі стабілізації діяльності «Алітас-тур» повинна включати в себе систему внутрішніх механізмів



фінансової стабілізації, які б, в свою чергу, забезпечили реалізацію термінових заходів щодо підвищення платоспроможності, реорганізації структури балансу підприємства, залучення інвестицій для покращення якості приміщень, що надаються в оренду й відновлення фінансової стабільності підприємства за рахунок внутрішніх резервів.

Кожному етапу фінансової стабілізації підприємства відповідають певні її механізми, які в практиці фінансового менеджменту прийнято підрозділяти на оперативний, тактичний і стратегічний

Ще одним способом забезпечення ефективності антикризової стратегії є введення до організаційної структури туристичної фірми антикризових центрів, на яких будуть покладені функції своєчасного виявлення потенційних загроз виникнення кризи та вжиття оперативних і довгострокових заходів по їх усуненню і недопущенню. Антикризовий центр має узгоджувати отримані пропозиції, розробляє антикризовий план, в якому передбачені планові показники, методи якими вони мають досягатись, фінансові ресурси на їх здійснення, прогнози розвитку негативних чинників, відповідальні особи та терміни звітування.

Антикризові заходи, передбачені стратегією туроператора «Алітас-тур», повинні враховувати ряд напрямів, серед яких: кадрова політика; управління витратами; оптимізація оподаткування; максимізація прибутку тощо.

Реалізація антикризової стратегії «Алітас-тур» має бути підпорядкована загальному антикризовому плану розвитку та плану здійснюватися через систему бюджетування, яка визначає короткострокові завдання в межах виробленої стратегії. Бюджетування сприяє уникненню анархії, узгодженню дій та інтересів працівників підприємства.

Для виробничої програми підприємства ми хочемо запропонувати такі шляхи оптимізації:

- 1) розробити новий тур за мінімальною ціною, якого немає в конкурентів, та який буде орієнтований на підлітків - школярів
- 2) створити чи купити вже готовий мобільний додаток для туристичного агентства.

Отже, пропонуємо розробити груповий 7-денний пізнавальний тур «Три столиці» для школярів (Київ – Львів - Одеса).

Таблиця 1.1

Розрахунок вартості туру «Три столиці»

№ з/п	Назва статті	Вартість за одиницю (у.о./грн.)	Кількість (од./ діб)	Загальна вартість (грн.)
1.	Вартість проживання (за умовами розміщення):			
	Київ: 2-х місний номер	200	8/1	1600
	Львів: хостел	100	4/1	1600
	Одеса: 2-х місний номер	80	8/2	640
2.	Вартість харчування: - сніданок:			



	Київ		30	16/1	480
	Львів		25	16/2	400
	Одеса		30	16/1	480
	- обід:				
	Київ		40	16/2	1280
	Львів		40	16/2	1280
	Одеса		40	16/2	1280
	- вечеря:				
	Київ		-		
	Львів		30	16/2	960
	Одеса		35	16/2	560
3.	Вартість проїзду:				
	Залізничний*	7514,3			
	автобусний	12420			
4.	Собівартість автотранспортного маршруту:	10800			
5.	Екскурсійна програма:				
5.1	Київ(8 годин)		200/го д.	1 група	1600
5.2	Львів(9 годин)		175/го д.	1 група	1575
5.3	Одеса(8 годин)		150/го д.	1 група	1200
6.	Страховання*	1,32 євро	38,15/д обу	16/5	3052
7.	Інші види затрат:				
7.1	Спектакль «Привид у замку Кентервіль»		40	16	640
7.2	Спектакль «Макбек»		50	16	800
7.3	Спектакль «Оттелло»		50	16	800
7.4	Квиток до океанаріуму		50	16	800
	Загальна собівартість туру: за умов різних варіантів розміщення				21027
	Прибуток				6308
	Загальна вартість туру (на групу)				58069,3
	Загальна вартість туру (на особу)				3871,3

* Трансфер залізничним транспортом: 25% знижка для школярів

Київ - Івано-Франківськ=170 грн. зі знижкою 42,5 грн.

Київ - Львів=198 грн. зі знижкою 49,5 грн.

Львів - Одеса=170 грн. зі знижкою 42,5 грн.

Одеса - Івано-Франківськ 164 грн. зі знижкою 41 грн.

Ціна на групу: 4179,8 +807,5+940,5+807,5+779=7514,3

*Страховання здійснює страхова компанія АХА-тревел

Отже, загальна вартість туру «Три столиці» на групу становить 58069,3.

Загальна вартість туру на особу становить 3871,3

У таблиці 1.2 наведена калькуляція туру.

Таким чином, вартість одного ваучера становитиме 4630 грн, що є прийнятною ціною за тур «Три столиці».

Розрахунок доходності туру «Три столиці»: визначимо фінансові результати діяльності туристської фірми від організації пізнавального туру.



Таблиця 1.2

Калькуляція туру «Три столиці»

№ з/п	Калькуляційна стаття	Показники		
		Кількість	Ціна	Вартість
1.	Страховка	16	38,15	3052
2.	Транспорт			
	залізничний		7514,3	
	автобусний		12480	
3.	Проживання			
	Київ(2-х номер) 1 доба	8	200	1600
	Львів(хостел) 1 доба	4	100	1600
	Одеса(2-х номер) 2 доби	8	80	640
4.	Харчування			
	Київ		1760	
	Львів		2640	
	Одеса		2320	
5.	Екскурсійне обслуговування			
	Київ		1600	
	Львів		1575	
	Одеса		1200	
	Атракції		3040	
	Разом прямих витрат			41021,3
6	Загальновиробничі витрати			2000
7	Витрати на рекламу			1500
8	Виробнича собівартість			44521,3
9	Прибуток (націнка)	30%		13356
10.	Вартість обслуговування групи			57877,3
11.	Ціна одного вучера без ПДВ			3858,4
12.	ПДВ	20%		771,7
13.	Ціна продажу одного ваучера з ПДВ			4630

Фінансові результати діяльності туристичної фірми від організації туру «Три столиці» показано у Таблиці 1.3

Таблиця 1.3

Фінансові результати від продажу туру «Три столиці»

Показники	Сума, грн.
Валовий дохід від надання послуг	61940,8
Чистий дохід від надання послуг	43358,5
Собівартість послуг	18582,3
Валовий прибуток	24776,2
Податок на прибуток (18%)	4459,7
Чистий прибуток	17316,5

Задля того, щоб побачити ефективність нашого туру, проведемо ряд розрахунків:

1. Визначимо чисту рентабельність продажів нашого туру:

$$\text{ЧРп} = (17316,5 / 43358,5) * 100 = 39,9\%$$

2. Визначимо чисту рентабельність витрат:

$$\text{ЧРв} = (17316,5 / 18582,3) * 100\% = 93,1\%$$



Оцінюючи вище представлені показники, ми можемо стверджувати, що даний вид туру є досить ефективним.

Складання рекламного бюджету. Медіапланування (media planning) - складання медіапланів (розкладів показів рекламних матеріалів), планування рекламних кампаній, основа якого полягає у виборі медіаносіїв для доставки рекламного повідомлення, а також оптимізації розміщення по охоплюючих, вартісних та інших характеристиках. Рекламний бюджет можна представити у вигляді Таблиці 1.4

Таблиця 1.4

Рекламний бюджет «Три столиці» на 2016 рік

Тип реклами / Інформація про рекламну кампанію	Вартість, грн.
Реклама на телебаченні	
- затрати на створення рекламного повідомлення	150
- затрати на трансляцію рекламного повідомлення	1000
Реклама в Пресі	
- затрати на створення і друк рекламного повідомлення	100
- затрати на трансляцію рекламного повідомлення	250
- затрати на плакати в школах	100
Бюджет рекламної кампанії	1500

Такі види рекламного забезпечення були обрані з огляду на цільову аудиторію, тобто школярів.

Розробивши даний пізнавальний тур а саме маршрут по трьом містам пізнавального характеру, ми плануємо привабити нових клієнтів, зайняти нову нішу. Пізнавальний тур розширює світогляд людини, дає змогу побачити та відчути щось нове, задовольнити пізнавальні потреби, отримати нові почуття від побаченого. Саме такі тури розраховані на широке коло споживачів, але для кожного по різному підбирається програма відпочинку. Маршрут розроблений згідно вказівок, тобто найцікавіші пункти, що задовольняють потреби споживачів.

Туристам надаються затишні та недорогі двох-і чотирьохмісні номери у готелях Києва, Львова, Одеси де вони не лише проживають, а й харчуються у ресторанах готелів.

Після розрахунку вартості туру, яка визначається сумою прямих і непрямих витрат та відсотком комісійних, була визначена вартість однієї путівки. Вона складає 3871,3 грн. Ця ціна не є досить високою і передбачає попит на розроблений маршрут.

Другим пунктом нашого анти кризисного плану є впровадження мобільного додатку для туристичного агентства.

Мобільний додаток для туристичного агентства дозволяє туристам:

- отримувати інформацію про доступні, в тому числі «гарячі», путівки миттєво;
- попередньо бронювати тур до візиту в офіс;
- бути достовірно обізнаними щодо квитків (наявність у продажу, вартість);



• знати розклад руху будь-якого транспорту, у тому числі трансферний, а також завдяки повідомленнями бути попередженими про зміну часу виконання конкретного рейсу.

Популяризувати мобільний додаток, одночасно забезпечивши рекламу туристичної фірми, можна, включивши в нього комплекс додаткових, корисних для туристів, функцій.

Мобільні додатки для турфірм нададуть туристам корисні і необхідні відомості: історико-географічні дані про міста, країнах; докладні карти; короткий опис пам'яток, готелів і популярних ресторанів, розважальних закладів, магазинів; анонси подій місцевої спортивно-культурного життя.

Контактні дані, наявні в базі додатки, дозволять: туристам, які перебувають на відпочинку, звертатися до турфірми з питаннями або зауваженнями без зволікання; турагентству - швидко відреагувати і скоординувати будь-яку складну ситуацію дистанційно.

На рис. 1.1 показано один із варіантів дизайну мобільного додатку

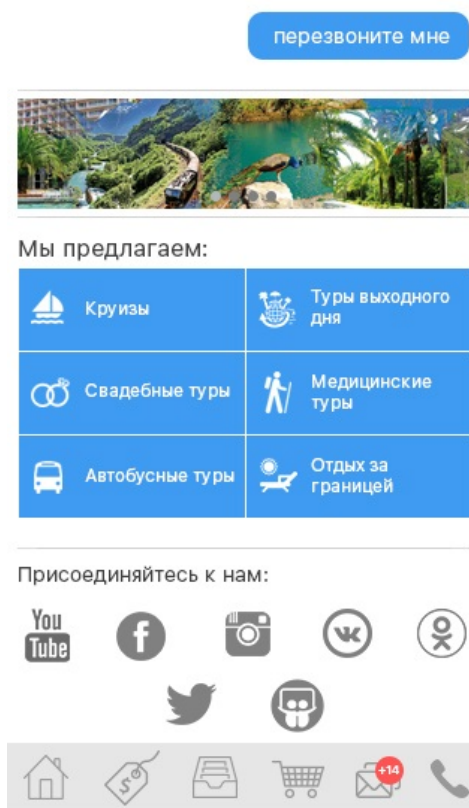


Рис. 11 Дизайн мобільного додатку

Проаналізувавши вартість створення додатку табл. 1.5 та вартість покупки вже готового додатку в різних фірмах, доцільніше буде купити готовий додаток ніж витратитися на його створення.

Додаток пропоную створювати для трьох операційних систем:

IOS - операційна система для Apple iPhone, iPad, а також iPod Touch. App Store пропонує понад півмільйона мобільних додатків. Загальна кількість скачувань яких вже перевищила цифру в 25 мільярдів.



Таблиця 1.5

Вартісні показники мобільних додатків

Готовий додаток	Ціна грн	Розробка додатку	Ціна грн
http://webdreamlab.com	65 500	http://webdreamlab.com	85 000
http://app2you.ru	60 000	http://app2you.ru	75 000
https://bbport.ru	70 000	https://bbport.ru	80 000

Android - гнучка операційна система для смартфонів і планшетів. Техніка на базі Android зараз перебуває на піку продажів, тому розробка мобільних додатків, розміщених на Google Play, користується особливою популярністю.

Windows Phone 7 - операційна система для мобільних наступного покоління від Microsoft. Ця операційна система впевнено завойовує свою частку на ринку, тому розробка мобільних додатків такого типу набирає обертів. Зараз їх частка ринку - третя за обсягами.

Таким чином, створення мобільного застосування для туристичного агентства посприє розширенню кола постійних клієнтів і процвітання бізнесу.

Висновки. Отже, у роботі було охарактеризовано особливості реалізації антикризової стратегії на досліджуваному підприємстві та визначено основні напрями вдосконалення антикризової стратегії на туристичного оператора «Алітас-тур». Для того, щоб система антикризового управління не просто функціонувала, а функціонувала ефективно, вона повинна містити такі складові: дослідження фінансового стану підприємства з метою попереднього визначення ознак його кризового розвитку, що можуть призвести до банкрутства; визначення масштабів кризового стану підприємства; вивчення основних факторів кризового стану підприємства; вибір основних механізмів управління підприємством при загрозі банкрутства, впровадження внутрішніх механізмів фінансової стабілізації підприємства.

Література:

1. Антикризисное управление. Учебник./под ред. Э.М. Короткова. — М.: ИНФРА-М, 2001. — 432 с.
2. Балабанов И.Т. «Основы финансового менеджмента. Как управлять капиталом?». — М.: Финансы и Статистика, 1994. — 428 с.
3. Василенко В.А. Стратегический антикризисный менеджмент и основы устойчивости фирмы. //Культура народов Причерноморья, 2001.—№16.— С. 165-171.
4. Верес К.О. Інноваційні технології в екскурсійному супроводі // Сборник научных трудов SWorld. – Выпуск 2. Том 34.- Иваново: МАРКОВА АД, 2014. – С. 29-35
5. Верес К.О. Мобільна платформа гаджетів для популяризації винного туризму // Сборник научных трудов SWorld. – Выпуск 1 (138). Том 20.- Иваново: МАРКОВА АД, 2015. – С. 29-35
6. Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостеприимство и туризм: Учебник для вузов / Пер. с англ. Под ред. Р.Б. Ноздревой. — М.: ЮНИТИ, 1998. — 787 с.



7. Финансовый менеджмент: теория и практика/ Под ред. Стояновой Е.С. - М.: Перспектива, 1999 – 348 с.

8. Экономическая стратегия фирмы. / Под ред. проф. Градова А.П. — 2-е изд. — СПб: Специальная литература, 1999. — 589 с.

References:

1. Anti-crisis management. Textbook. / Ed. E.M. Korotkova - M.: INFRA-M, 2001. - 432 p.
2. Balabanov I.T. "Fundamentals of financial management. How to manage capital? ". - Moscow: Finance and Statistics, 1994. - 428 pp.
3. Vasilenko V.A. Strategic crisis management and firm sustainability basics. // Culture of the peoples of the Black Sea region, 2001. -- No. 16.- P. 165-171.
4. Veres K.O. Innovative technologies in excursion support // The collection of scientific works SWorld. - Issue 2. Volume 34.- Ivanovo: MARKOV AD, 2014. - P. 29-35
5. Veres K.O. Mobile platform of gadgets for the promotion of wine tourism // The collection of scientific works SWorld. - Issue 1 (138). Volume 20.- Ivanovo: MARKOV AD, 2015. - P. 29-35
6. Kotler F., Bowen J., Meikenz J. Marketing. Hospitality and Tourism: A Textbook for High Schools / Per. from english Ed. RB Nozdevryva. - Moscow: UNITI, 1998. - 787 pp.
7. Financial Management: Theory and Practice / Ed. Stoyanova E.S. - Moscow: Perspektiva, 1999 - 348 p.
8. The company's economic strategy. / Ed. prof. Gradova AP - 2nd ed. - SPb: Special literature, 1999. - 589 p.

Abstract. *The paper deals with issues of crisis management in tourism enterprises. The financial-economic status of the tourist operator "Alitas-tour" is analyzed. A complex system of measures has been developed, aimed at anti-crisis management of the "Alytas-Tour" enterprise.*

Key words: *anti-crisis management, tourist operator, system of events, tourist route*

Стаття відправлена: 18.12.2018 р.

© Верес К.О., Квашу Я.