

торг.-екон. ун-т, 2001. — 580 с. 7. Пушкарь А. И. Антикризисное управление: стратегии, модели, механизмы / Пушкарь А. И., Тридед А. Н., Колос А. Л. — Х.: ХДЭУ, 2001. — 452 с. 8. Степаненко О. П. Економіко-математичні моделі і методи антикризового управління підприємством : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.03.02 / О. П. Степаненко; НАН України, МОН України, Міжнар. наук.-навч. центр інформ. технологій та систем. — К., 2005. — 25 с. 9. Теория и практика антикризисного управления: учеб. / [Базаров Г. З., Беляев С. Г., Белых Л. П. и др.]; под общей ред. С. Г. Беляева и В. И. Кошкина. — М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1996. — 469 с. 10. Уткин Э. А. Антикризисное управление: учеб. / Уткин Э. А. — М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». — 1997. — 400 с. 11. Штангрет А. М. Необхідність та ключові принципи антикризового управління на підприємства видавничо-поліграфічної галузі України // Економіка: проблеми теорії та практики. Вип. 215: В 4 т. Т. II. — Дніпропетровськ: ДНУ, 2006. — С. 471–479. 12. Штангрет А. М. Попереджування та уникнення банкрутства промислових підприємств (на прикладі підприємств поліграфічної промисловості): автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 / А. М. Штангрет. — Л., 2003. — 20 с.

### **СУТЬ И КЛЮЧЕВЫЕ ПАРАМЕТРЫ КРИЗИСА И АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

*Рассматривается вопрос антикризисного управления как эффективного средства предупреждения кризисных ситуаций.*

### **ESSENCE AND KEY PARAMETERS OF CRISIS AND ANTIKRIZISNOGO MANAGEMENT ON DOMESTIC ENTERPRISES**

*The question of anticrisis management as effective means of the prevention of crisis situations is considered.*

*Стаття надійшла 20.02.09*

УДК 330.33.012

*Л. А. Дяченко*

*Львівська філія приватного вищого національного закладу  
«Європейський університет»*

### **УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЧЕРЕЗ «БАЛАНС ІНТЕРЕСІВ» СПОЖИВАЧІВ ТА ПІДПРИЄМСТВА**

*Досліджено сутність поняття «баланс інтересів» споживачів та підприємства. Проаналізовано чинники впливу на нього і запропоновано деякі складові поліпшення управлінської діяльності на підприємствах туристичної сфери.*

*Баланс інтересів, управління, ефективність, споживач, підприємство*

Невідворотний вплив світової економічної кризи ставить перед керівниками туристичних підприємств та іншими учасниками туристичного ринку проблему адаптуватися до зміни умов зовнішнього середовища і знайти дієві способи отримання прибутку в подальшому. Саме завдяки «балансу інтересів» споживачів та підприємства, на думку автора статті, це може стати можливим.

У своїх наукових дослідженнях Д. Енджел, Р. Блекуелл, П. Мініард [5], Ф. Котлер [3], Р. Дафт [1], П. Друкер [2], Г. Мунін, З. Тимошенко, Є. Самарцев,

А. Змійова [4] та ін. стверджують, що подібна увага до споживачів обертається повторними замовленнями, зростанням кола постійних клієнтів і найкращою формою реклами — реклами з «уст в уста», від одних споживачів до інших. Платити за таку рекламу вже нікому не потрібно [1, с. 186].

Однак така постановка питання не завжди є в полі зору підприємницької діяльності керівників туристичної сфери.

Метою нашого дослідження є обґрунтування необхідності удосконалення ефективного управління туристичними підприємствами через взаємний «баланс інтересів» зі споживачами туристичних послуг, що дозволить підприємству краще адаптуватися до умов зовнішнього середовища та отримувати прибуток.

Сучасна туристична індустрія — це швидко прогресуюча галузь у багатьох країнах світу, у тому числі в Україні. Ефективніше управляти підприємством в туристичній індустрії нашої держави можна. І однією з таких складових є концепція ефективного управління на основі досягнення «балансу інтересів» підприємства туристичної сфери та споживачів послуг. Суть концепції «балансу інтересів» полягає в тому, що діяльність організації спрямована на задоволення очікувань, сподівань і потреб (інтересів) усіх індивідуумів і груп, які взаємодіють на підприємстві та з підприємством. Ця концепція акцентує увагу на тому, що ступінь задоволення потреб споживачів треба визначати, виявляти причини незадоволеності туристичними послугами і прагнути якомога краще задовольнити бажані очікування споживачів.

Така взаємодія може стати суттєвим джерелом надходжень коштів до бюджету й отримання прибутків підприємством. На взаємний «баланс інтересів» впливають культурні, особові, соціальні, психологічні чинники [4, с. 133]. Якщо брати до уваги, який саме культурний чинник переважатиме при виборі споживачем того чи іншого туристичного продукту, то він (культурний чинник) відбиватиме виховання цього споживача чи приналежності його до певного класу суспільства.

Серед групи чинників на вибір споживачем того чи іншого туристичного продукту можуть впливати його характер, рід занять, фінансові можливості, самооцінка тощо. Аби діалог між менеджером туристичної фірми і майбутнім потенційним споживачем продукту був успішним, корисним є ряд правил, зокрема:

демонстрація споживачеві свого співпереживання з приводу його завдання, проблеми, плану, прагнення;

спроба подивитися очима споживача на пропонуванний туристичний продукт; з'ясування в споживача очікуваної цінності від даного туристичного продукту шляхом задавання запитань. Таких запитань повинно бути небагато, вони мусять вирізнятися короткістю, чіткістю, зрозумілістю. Ознакою культури менеджера туристичної фірми є тональність його голосу;

звертання уваги на тональність відповідей споживача — це буде підказкою для вас, як діяти далі, аби переконати його придбати даний туристичний продукт.

Специфіка соціального чинника полягає в тому, що переконливим аргументом придбати даний туристичний продукт можуть бути статус споживача, вид діяльності, приналежність до певної групи, сім'ї тощо. Менеджер туристичної фірми, аби переконати споживача купити даний тур, повинен пам'ятати, якщо споживач людина сімейна, то саме його сім'я буде активно впливати (позитивно чи негативно) на процес купівлі туристичного продукту, намагатися зрозуміти мотиви аргументів членів сім'ї майбутнього споживача. Особливо важливим є вміння менеджера розрізняти етнокультурні відмінності в образі життя споживачів та їхнє відношення до даного туристичного продукту.

Перелік психологічних чинників, які можуть спонукати споживача придбати даний туристичний продукт, включає: мотивацію, переконання, сприйняття, ставлення, тощо. У різний часовий період у людини конкурують між собою бажання, потреби, мотиви.

Досліджено (теорія мотивації З. Фрейда), що доволі переконливим мотивом придбати чи не придбати даний туристичний продукт є вплив підсвідомості людини. Тому іноді вибір споживачів може мати підсвідомий характер. Суттєвий вплив на процес прийняття рішення може мати такий чинник, як час. Досить швидко можуть впливати такі складові, як бізнес, динаміка життя, економія часу на придбання туристичного продукту.

Однак бути впевненим у тому, що «баланс інтересів» споживачів туристичних послуг і туристичного підприємства буде досягнуто, коли менеджеру відомі всі ці вищеперераховані складові, замало. За рекомендацією Ф. Котлера [3, с. 89], щоб розробити ефективну програму збереження споживачів, менеджеру варто створити «модель відмови споживачів».

Така модель передбачає необхідність мати відповіді на ряд запитань, зокрема:

1. Яка інтенсивність відмов споживачів протягом року?
2. Які показники утримання споживачів у головному офісі, регіональних відділеннях, серед торгових представників і дистриб'юторів?
3. Чи існує зв'язок між рівнями коефіцієнтів збереження замовлень і зміною ціни?
4. Як ведуть себе ваші колишні споживачі, до кого вони зазвичай звертаються?
5. Який середній рівень утримання споживачів у галузі?
6. Чи вдається компаніям утримувати клієнтів протягом тривалого періоду часу?

Іншими допоміжними знаннями для менеджерів туристичних підприємств, які прагнуть переконати споживачів у придбанні того чи іншого туристичного продукту, є обізнаність законом із попиту. У туристичній сфері цей закон можна пояснити за допомогою ефекту доходу й ефекту заміщення. Суть ефекту доходу полягає в зниженні ціни на туристичні продукти, що підвищує купівельну спроможність споживачів. Особливістю ефекту заміщення є те, що

туристичний продукт, ціна якого знижується, може замінити інші туристичні продукти. І тут для менеджерів фірм широке поле діяльності: вплив на свідомість споживача та його переконання, на конкуренцію бажань тощо.

Доволі ефективним, на нашу думку, у побудові «балансу інтересів» споживачів і підприємства є те, що споживач знає, який рівень якості хотів би мати в тому чи іншому туристичному продукті [5, с. 13].

Доказовими аргументами в часі переконання «нового» споживача придбати даний туристичний продукт можуть бути такі вислови:

1. Це краще, що ви можете зараз придбати.
2. Отримайте неочікуване задоволення від туру, пропонованого лише нами.
3. Придбавши цей тур у нас, ви не отримаєте жодного розчарування.
4. Ми не забудемо про вас після того, як виконаємо ваше замовлення.
5. Відчуйте на собі турботу про вас та ваш відпочинок.
6. Ми здатні подарувати вам інші враження від відпочинку.
7. Ми працюємо, як і раніше, — на умовах ваших бажань.

Ефективною складовою управління в досягненні «балансу інтересів» споживачів і підприємства є, крім того, методи виміру ступеня задоволення споживача. За порадою Ф. Котлера [3, с. 82] це: система збору скарг і пропозицій; опитування про степінь задоволення споживачів; аналіз причин зменшення кількості клієнтів; покупці-«невидимки». Впровадження в практичну діяльність керівників туристичних підприємств покупців-невидимок оправдано також у контексті етики менеджменту [1, с. 152].

На підприємствах туристичної сфери, на наш погляд, сьогодні ще не належному рівні проводяться опитування споживачів з приводу того, чи справдилися їхні очікування, коли вони скористалися даним туристичним продуктом; які скарги мають або що пропонують керівництву туристичного підприємства. Таке опитування мало б дуже позитивний ефект для досягнення «балансу інтересів» споживачів і підприємства, могло б бути джерелом інновацій, нових ідей. За П. Друкером [2, с. 74] «проблеми управління — це відсутність уваги керівництва підприємства до інновацій...».

Доцільним, на нашу думку, є телефонне опитування споживачів туристичних продуктів, яке може бути організоване керівництвом туристичного підприємства. Метою його є досягнення «балансу інтересів» споживачів і підприємства, визначення, до кого з конкурентів за туристичними продуктами звернулися колишні споживачі. Сьогодні керівники туристичних підприємств недостатню увагу приділяють використанню в своїй практичній діяльності так званих «покупців-невидимок». Адже діяльність таких покупців, їх неупереджені висновки допоможуть керівництву туристичного підприємства визначити сильні та слабкі сторони, виявити нові сприятливі можливості або загрози з боку конкурентів та навколишнього середовища. Такі висновки «покупців-невидимок» дозволять покращити взаємовідносини між споживачами та туристичним підприємством, наблизитися до взаємного «балансу інтересів», віднайти причини, за яких споживач відмовився надалі купувати туристичні продукти в того чи іншого туристичного підприємства.

Отож сьогодні надзвичайно важливо будувати відносини зі споживачами туристичних послуг через взаємний «баланс інтересів». Це стане можливим, якщо управлінська діяльність керівництва туристичного підприємства базуватиметься на таких складових, як:

- вимірювання ступення задоволення потреб споживачів;
- дослідження впливу культурних, особових, соціальних і психологічних чинників на конкретного споживача туристичних послуг;
- урахування фактора часу як вирішального для споживача туристичних послуг у придбанні певного туристичного продукту;
- розроблення моделі відмови споживачів туристичних послуг і ведення їх обліку одночасно з обліковуванням причин;
- урахування при реалізації туристичного продукту закону попиту за допомогою ефекту доходу й ефекту заміщення, а також корисності чи задоволення, які отримують клієнти туристичного підприємства від споживання даного туристичного продукту;
- впровадження в управлінську діяльність методів виміру задоволення споживача;
- здійснення періодичного опитування (у тому числі і телефоном) споживачів туристичних продуктів, що дасть змогу туристичній фірмі зробити дієвий і достовірний SWOT-аналіз діяльності;
- впровадження в практику діяльності туристичних підприємств послуги «покупців-невидимок».

Звичайно, у даній статті не окреслено багатовекторний поглиблений аналіз удосконалення ефективності управління через «баланс інтересів» споживачів і підприємства. Обґрунтовується лише необхідність удосконалення ефективного управління туристичними підприємствами через взаємний «баланс інтересів» зі споживачами туристичних послуг. А це дозволить туристичному підприємству краще адаптуватися до умов зовнішнього середовища й отримувати прибуток.

1. Дафт Р. Менеджмент / Дафт Р. — СПб.: Питер, 2002. 2. Друкер П. Рынок: как выйти в лидеры / Друкер П. — М.: 1992. 3. Котлер Ф. Маркетинг — менеджмент / Котлер Ф. — СПб.: Питер, 2002. 4. Маркетинг туризма / [Мунін Г. Б., Тимошенко З. І., Самарцев Є. В., Зміїв А. О.] — К.: Свропейський університет, 2005. — Т. 1. 5. Палига Є. М. Основи сучасного маркетингу: навч. посіб. / Палига Є. М. — Львів: Українська академія друкарства, 2007. — 236 с. 6. Поведение потребителей / Энджел Д. Ф., Блекуел Р. Д., Миниард П. У. — СПб.: Питер, 2002.

## **УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПОСРЕДСТВОМ «БАЛАНСА ИНТЕРЕСОВ» ПОТРЕБИТЕЛЕЙ И ПРЕДПРИЯТИЙ**

*Исследуется сущность понятия «баланс интересов» потребителей и предприятия. Проанализированы факторы влияния на него и предложены некоторые составляющие улучшения управленческой деятельности на предприятиях туристической сферы.*

## THE IMPROVEMENT OF THE EFFECTIVENESS OF MANAGEMENT THROUGH «BALANCE OF INTERESTS» OF CONSUMERS AND ENTERPRISE

*The article considers the essence of the concept «the balance of interests» of consumers and enterprise. The article is devoted to the analysis of the factors of influence on it and a number of ideas are proposed to improve management in the enterprises of tourism sphere.*

*Стаття надійшла 23.01.09*

УДК 519.86: 336.71(477)

**О. М. Музичка**

*Львівська комерційна академія*

### ПРОГНОЗУВАННЯ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВ З ВИКОРИСТАННЯМ ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНИХ МЕТОДІВ

*Здійснено прогнозування найважливіших показників діяльності банків з використанням лінійних, параболічних та експоненціальних моделей основної тенденції динаміки. Побудовано моделі трендів й обчислено їх прогностичні значення та відповідні оцінки. Представлено лінійні регресійні моделі впливу на чистий прибуток банків України складових компонентів банківських ресурсів.*

#### ***Прогнозування, показники, банк, вплив, регресійна модель***

В умовах формування інноваційно-інвестиційної моделі економічного розвитку України, посилення впливу глобалізаційних процесів на розвиток вітчизняної банківської системи важливим є не тільки здійснення ретроспективного аналізу діяльності банків й оцінки їх фактичного фінансового стану, але й урахування подальших можливих варіантів розвитку. Будь-яке стратегічне рішення практично неможливе без урахування альтернативних варіантів розвитку подій, що дозволить вибрати кращий з варіантів. Одним з інструментів такого вибору є використання економіко-математичних моделей, які дозволять спрогнозувати подальший розвиток фінансово-економічних показників.

Прогнозування економічних показників необхідне в умовах подальшого розвитку ринкової кон'юнктури. У процесі прийняття рішень з урахуванням можливих альтернатив надзвичайно важливо якомога точніше передбачити ситуацію для правильного вибору варіантів стратегічного розвитку на перспективу. Потреба в прогнозах зумовлена тим, що існує невизначеність майбутніх ситуацій, і повний ефект багатьох рішень, які приймаються сьогодні, деякий час не відчувається. Отже, точне передбачення майбутнього підвищує ефективність процесу прийняття рішень і дозволяє оцінювати різні варіанти розвитку банківських процесів (з точки зору формування та розміщення ресурсів). Керівництво банків повинно зважати на вплив майбутніх подій