

УДК 338.24+338.48

ОСНОВНЫЕ ПРОЦЕССЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТЬЮ ТУРИСТИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Копачёва Е.И.

*Таврический национальный университет им. В.И.Вернадского, Симферополь, Украина
E-mail: katy-kopac@mail.ru*

В статье автором предложены основные процессы формирования и реализации стратегии управления финансовой устойчивостью, которые позволят туристическим предприятиям стабильно развивать свою деятельность, в независимости от влияния внешних и внутренних факторов.

Ключевые слова: финансовая устойчивость, стратегия, стратегическое управление, туристические предприятия.

ВВЕДЕНИЕ

В нестабильных условиях экономики, характеризующейся изменчивостью, непрогнозируемостью и усилением экономической глобализации, туристические предприятия сталкиваются со многими проблемами, которые связаны с неопределенностью рыночной ситуации, сезонной нестабильностью спроса на туристические услуги, жесткой конкуренцией в отрасли, недостаточностью финансовых ресурсов и т.д.

Грамотное управление финансовыми ресурсами, направленное не только на максимизацию прибыли в краткосрочный период, но и на поддержание состояния финансовой стабильности в долгосрочной перспективе, является залогом эффективности и устойчивости туристических предприятий. Поэтому проблема обеспечения финансовой устойчивости относится к числу наиболее актуальных. Неустойчивое финансовое положение сдерживает развитие туристических предприятий, что понижает их платежеспособность и в отдельных случаях приводит к банкротству.

Современным руководителям для успешной деятельности туристических предприятий необходима эффективная система управления, организованная так, чтобы дать возможность своевременно и быстро принимать релевантные управленческие решения, используя при этом минимальный набор подсистем, методов и инструментов управления. Именно одной из таких подсистем является стратегическое управление финансовой устойчивостью.

Разработке основ стратегического управления посвящены работы таких известных ученых как Минцберг Г., Лемпэл Дж., Альстрэнд Б., Дойль П., Портер М., Стрикленд А.Дж. III, Томпсон-мл. А.А., Фатхутдинов Р.А., Хаттен К., Шендел Д., Райзберг Б.А., Виханский О.С., Ансофф И., Карлоф Б., и других.

Вопросам стратегического финансового управления посвящены исследования в области финансового менеджмента. Весомый вклад в развитие методов и инструментов долгосрочного управления финансовыми ресурсами предприятий сделали Балабанов И.Т., Бланк И.А., Бригхэм Ю. Ф., Ван Хорн Дж.К., Савчук В.П., Стоянова Е.С. и другие ученые.

Изучению различных аспектов финансовой устойчивости предприятия посвящены работы многих ученых-экономистов, среди которых: Бланк И.А., Коробов М.Я., Кривицкая О.Р., Филимоненков А.С., Цал-Цалко Ю.С., Абрютин М.С., Грачев А.В., Баканов М.И., Ковалев В.В., Савицкая Г.В., Шермет А.Д., Сайфулин Р.С., Федотова М.А., Родионова В.М., Друри К., Хеддервик К. и другие.

Однако, несмотря на достаточно большое количество исследований и публикаций по стратегическому финансовому менеджменту, вопрос о стратегическом управлении конкретно финансовой устойчивости туристических предприятий остается открытым. В связи с этим, целью данной статьи является разработка основных процессов формирования и реализации стратегии управления финансовой устойчивости туристических предприятий.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В современной финансово-экономической литературе рассматривается множество трактовок сущности понятия «стратегия».

Так, Мескон М., Альберт Г., Хедоури Ф. [1], Стивенсон В.Дж. [2], Фатхутдинов Р.А. [3] под стратегией понимают долгосрочный план или программу действий руководства фирмы, направленных на достижение конкретных определенных целей: укрепление позиции на рынке, удовлетворение нужд потребителей, достижение конкурентных преимуществ и т.п. Томпсон-мл. А.А., Стрикленд А.Дж. III [4] и Герчикова И.Н. [5] считают, что стратегия предприятия – это система мер или набор действий, которые обеспечивают достижение конкретных определенных компанией целей.

Минцберг Г., Альстрэнд Б. и Лэмпел Дж. [6] предлагают пять определений термина „стратегия”. По их мнению, стратегия – это:

- план, руководство, ориентир или направление развития, путь из настоящего в будущее;
- принцип поведения или следование некоторой модели поведения;
- позиция, то есть расположение определенных товаров на конкурентных рынках;
- перспектива, то есть основной образ действия организации;
- удачный прием, особый „маневр”, что внедряется с целью перехитрить соперника или конкурента.

Для субъектов туристической деятельности Дядечко Л.П. привел следующее определение стратегии: «комплексная программа мер, направленных на осуществление миссии предприятия и достижение его множественных целей» [7].

По мнению автора, данные определения стратегии имеют в основе общий знаменатель – своеобразный план шагов или действий, которые необходимо выполнить для достижения целей предприятия. Стратегию необходимо рассматривать как комплексное понятие, в основе которого положен определенный общий план действий относительно определения стратегического поведения туристического предприятия и возможность быстро менять его в случае наступления изменений внешней среды туризма.

Стратегическое управление, по мнению Ансоффа И. [8], Б. де Вита, Мейера Р. [9] и Хэмела Г. [10, с. 34], является процессом управления с целью реализации миссии организации, в основе которой поставлены цели и задачи, с помощью которых организация обеспечивает динамическую реакцию на требования предпринимательской среды.

Томпсон-мл. А.А. и Стрикленд А.Дж. III отправной точкой стратегического управления считают разработку и принятие управленческих решений, с помощью которых реализуется стратегия предприятия [11, с. 12].

Таким образом, по мнению автора, стратегическое управление предприятием – это генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей. Главная задача стратегического управления состоит в том, чтобы перевести предприятие из его настоящего состояния в желаемое руководством будущее состояние. Следовательно, стратегический менеджмент в туризме можно рассматривать как деятельность по экономически эффективному достижению перспективных целей туристического предприятия на основе удержания конкурентных преимуществ и адекватного реагирования на изменения внешней среды.

Основной акцент при управлении финансово-экономической деятельностью туристического предприятия направлен на обеспечение стабильности и прогнозирования возможностей экономического роста, что невозможно без определения такой характеристики, как финансовая устойчивость.

Изучив точки зрения ученых-экономистов [12 – 24], автором предложено следующие определение финансовой устойчивости:

Финансовая устойчивость — это стабильное финансовое состояние предприятия с высокой скоростью денежного оборота и получения прибыли, обеспечиваемое оптимальным соотношением собственного и заемного, долгосрочного и краткосрочного капитала, что позволяет самостоятельно финансировать свою деятельность и быть относительно независимым от негативных внешних воздействий.

Исследовав такие понятия как стратегия, стратегия субъектов туристической деятельности, стратегическое управление, стратегический менеджмент в туризме и финансовая устойчивость, автор предлагает рассматривать стратегическое управление финансовой устойчивостью туристического предприятия как динамическую совокупность взаимосвязанных управленческих процессов: информационного обеспечения управления финансовой устойчивостью; анализа финансовой устойчивости; стратегического финансового анализа и формирования стратегии; стратегического финансового планирования; реализации финансовой стратегии и контроля над ее выполнением. Эти процессы логически вытекают один из другого. В этом состоит важная особенность структуры стратегического управления. Схематично структуру стратегического управления финансовой устойчивостью туристического предприятия представим на рис. 1.

Для обеспечения финансово устойчивой деятельности туристских предприятий необходим постоянный поток правдивой и своевременной информации. Такая информация дает возможность принимать все управленческие решения. Система

управленческой информации на предприятии состоит из четырех подсистем: внутренней отчетности, сбора внешней текущей информации об окружающей среде, данных маркетинговых исследований и данных анализа информации [25].



Рис. 1. Основные процессы формирования и реализации стратегии финансовой устойчивости туристических предприятий.

Подсистема внутренней информации дает возможность аккумуляции и поиска необходимых сведений внутри самого туристского предприятия. Такая информация возникает в результате деятельности туристического предприятия и постоянно изменяется в связи с ней. Подсистема внутренней информации (ее также называют системой внутренней отчетности) должна быть направлена на полное отражение текущей деятельности предприятия и выдачу оперативных сведений, характеризующих его производственные, маркетинговые, финансовые, сбытовые, кадровые и другие возможности.

Система сбора внешней текущей информации обеспечивает руководителей информацией о самых последних событиях, происходящих в коммерческой среде. К источникам внешней текущей информации относятся: газеты и специализированные издания, беседы с клиентами, поставщиками услуг, турагентами и лицами, не относящимися к штатным работникам предприятия, а также различные рейтинги, статистические данные, информация о тенденциях изменения туристского спроса. Для повышения качества и увеличения количества внешней текущей информации с целью укрепления своей финансовой устойчивости, хорошо организованные туристические предприятия принимают дополнительные меры: поощряют своих турагентов, поставщиков услуг и других деловых партнеров, которые фиксируют происходящие события и сообщают о них.

Для успешной деятельности, повышения финансовой устойчивости и конкурентоспособности, туристическим предприятиям необходимо проводить маркетинговые исследования рынка туристических услуг, исследования среды маркетинга туристического предприятия; маркетинговые исследования туристического продукта; маркетинговые исследования конкурентов; маркетинговые исследования потребителей туристических услуги и на основании этой информации эффективно планировать и управлять маркетинговой политикой данного предприятия [26].

Безусловно, устойчивое управление туристическими предприятиями требует наличия автоматизированных систем сбора и представления данных, а также внедрения современных информационных технологий и информационных сетей [25].

Способ выживания туристических предприятий в современных условиях и способ повышения прибыльности и финансовой устойчивости бизнеса – это ставка именно на современные компьютерные технологии. Средствами достижения подобных целей являются: прямые каналы связей с зарубежными партнерами; компьютерные системы бронирования туров, что позволяет на 100% избежать ошибок или неточностей в оформлении заказов туристов; система электронной почты; Internet; введение системы типовых документов и единой базы данных.

При управлении финансовой устойчивостью туристических предприятий исходным звеном принятия обоснованных управленческих решений является ее анализ. Анализ финансовой устойчивости туристического предприятия, рассматриваемый как метод исследования сущности финансовых явлений, является важнейшей завершающей и отправной стадией управленческого цикла и элементом управленческой деятельности в области финансов, основой стимулирования

отдельных звеньев в соответствии с их вкладом в эффективность производства туристической продукции (услуг) и обоснования целей дальнейшего развития исследуемого предприятия.

Анализ финансовой устойчивости туристического предприятия должен определить, возможность улучшения использования финансовых ресурсов и обосновать рациональные пути развития данного предприятия.

Для анализа финансовой устойчивости используется совокупность самых разнообразных методов, которые представляют определенную специфическую систему. В первую очередь это методы финансового анализа состояния предприятия. К ним относятся: метод сравнения, вертикальный анализ, горизонтальный анализ, факторный анализ, анализ с помощью финансовых коэффициентов, метод экспертных оценок и метод абсолютных и средних величин. Это так называемые количественные или формализованные методы. Они разделяются в свою очередь на статистические, бухгалтерские, экономико-математические методы и другие.

Существуют также неформализованные или качественные методы. Эти методы включают: метод экспертных оценок, метод построения систем аналитических показателей, метод построения систем аналитических таблиц, метод сценариев, метод сравнения и т.д. Особенность этих методов в том, что они основаны на логическом мышлении, а также на профессиональном аналитическом опыте и профессиональной интуиции. Поэтому эти качественные методы включают в себе и своеобразную психологическую оценку анализа финансовой устойчивости туристического предприятия.

К следующей группе методов относятся абсолютные показатели. Их задача охарактеризовать численность, объем, размер и цели деятельности туристического предприятия с точки зрения его финансовой устойчивости. Поэтому абсолютные показатели обязательно имеют какую-либо единицу измерения: либо стоимостную денежную, либо натуральную или условно натуральную.

Что касается относительных показателей, то они в рамках финансовой устойчивости туристических предприятий применяются, когда нужно показать значение одних и тех же показателей в момент времени, то есть, например, показать темп роста и т.д.

К другим методам финансового анализа относятся: метод анализа коэффициентов финансовой устойчивости предприятия, анализ деловой активности, метод анализа рентабельности, факторный анализ прибыльности, метод прогнозирования возможных финансовых результатов и разработка моделей финансового состояния в различных условиях хозяйствования.

Следующим этапом процесса стратегического управления финансовой устойчивостью есть стратегический анализ, который предусматривает исследование внешней финансовой среды, диагностику внутреннего финансового потенциала и осуществление комплексной оценки стратегической финансовой позиции туристического предприятия.

Главной целью стратегического анализа финансовой устойчивости есть оценка состояния и прогнозирование тенденций развития туристического предприятия и

конъюнктуры рынка туристических услуг, создание необходимой информации для стратегического управления. Именно на основе стратегического анализа должен происходить реальный выбор стратегии из многих возможных вариантов.

Стратегический анализ финансовой устойчивости туристического предприятия осуществляют в двух направлениях: внешнем и внутреннем.

Внешний анализ предусматривает изучение факторов, которые влияют на финансовую устойчивость туристического предприятия со стороны внешней среды. В свою очередь, внешний анализ предусматривает два блока исследования: анализ макросреды, анализ микросреды туристического предприятия.

Макросреда создает общие условия среды, в которой находится туристическое предприятие. Макросреда определяется факторами общего плана: демографические факторы (численность населения, размещения по отдельным странам и регионам, возрастные структуры, уровень урбанизации и т.д.), экономические факторы (высокая зависимость уровня спроса на туристические услуги от уровня дохода), природные факторы (климат, топография, флора и фауна), научно-технические факторы (совершенствование материально-технической базы в гостиничном хозяйстве, на транспорте, в бюро путешествий, компьютеризация системы бронирования в режиме реального времени), политико-правовые факторы (законодательно-правовые акты, регулирующие хозяйственную деятельность туристического бизнеса; политическая ситуация в стране; таможенный режим), социально-культурные факторы (так, например во многих странах люди стремятся больше свободного времени уделять спорту и отдыху).

Микросреда представлена теми составляющими внешней среды, с которыми туристические предприятия находятся в непосредственном взаимодействии. Основные составляющие микросреды являются: потребители туристических услуг (туристы), конкуренты, контактные аудитории (финансовые круги: банки, инвестиционные фонды, финансовые и страховые компании и т.д.; СМИ; общественность: союзы потребителей, общественные формирования, жители курортной зоны), смежники (средства размещения; транспортные фирмы; экскурсионные бюро и иные фирмы, предоставляющие услуги по сопровождению и информационному обеспечению туристов; посреднические туристические предприятия; торговые предприятия; предприятия общественного питания и т.д.).

Анализ внутренней среды, влияющей на финансовую устойчивость, дает возможность оценить сильные и слабые стороны туристического предприятия, определить возможности и угрозы его деятельности. Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям: кадры (квалификация, обучение, оценка результатов труда и т.д.); организация управления (коммуникационные процессы, нормы и правила, иерархия подчинения); финансы (поддержания ликвидности и финансовой устойчивости, обеспечения прибыльности, создания инвестиционных возможностей); маркетинг (стратегия туристического продукта, ценовая стратегия, сбытовая стратегия).

Современные научные школы предлагают использование специальных методов осуществления такого анализа, к которым принадлежат SWOT-анализ, PEST-анализ, SNW-анализ, портфельный, сценарный, сравнительный и экспертный анализ, а также

анализ финансовых коэффициентов. Качественно проведенный стратегический анализ дает возможность четко определить стратегические цели туристического предприятия и своевременно утвердить стратегическое финансовое решение.

Для разработки стратегии недостаточно констатировать влияние тех или других факторов среды. Чтобы обеспечить устойчивость туристических предприятий в долгосрочной перспективе, необходимо прогнозировать тенденции развития шансов и угроз, с учетом особенностей функционирования рынка туристических услуг. Качество осуществленного анализа обеспечивает достоверность построенных прогнозов и стратегических планов.

Финансовое прогнозирование является важной составляющей управления финансовой деятельности туристического предприятия. Главные задачи финансового прогнозирования состоят в: обеспечении туристического предприятия финансовыми ресурсами; обеспечении платежеспособности и финансовой устойчивости туристического предприятия в любой момент времени; определении финансовых взаимоотношений с бюджетом, государственными целевыми фондами, банками; осуществлении финансового контроля всех сторон деятельности туристического предприятия.

Обсуждение полученных сценариев необходимо для того, чтобы составить окончательный пакет сценариев, который может быть использован руководителями туристических предприятий в принятии управленческих решений. Так как цель сценариев – определение некоторого числа ключевых переменных, относящихся к каждой из различных ситуаций, и менеджерам туристических предприятий следует продумать значения и последствия реализации каждого из них. Каждый сценарий ставит различный набор стратегических проблем и требует различных стержневых квалификаций. Они должны быть выделены и тщательно изучены.

Обсуждение полученных сценариев для выбора оптимального из них, необходимо проводить по четырем группам критериев. Все возможные варианты стратегии финансовой устойчивости туристических предприятий должны быть оценены по каждому из критериев, после чего станет возможным выбрать наиболее подходящий вариант:

1. Возможности предприятия. Данная группа объединяет такие критерии, как финансовые возможности туристического предприятия, потенциал существующего уровня инфраструктуры для поддержки того или иного варианта, а также степень компетенции, бизнес знаний менеджеров и исполнительского персонала.

2. Анализ финансовых возможностей должен производиться исходя из бюджетных рамок каждого из вариантов, а также с учетом затрат, которые необходимы для осуществления преобразований.

3. Риски. Для каждого из вариантов необходимо оценить вероятность возникновения рисков, возможности по их предотвращению, а также рассмотреть мероприятия по уменьшению негативных воздействий в случае возникновения данных рисков.

4. Анализ вариантов развития по временным рамкам и бюджетным рамкам позволяет оценить сроки разработки, внедрения и эксплуатации полученных сценариев и сравнить финансовые затраты по возможным сценариям.

Для того чтобы задачи развития туристического предприятия были реальными и выполнимыми, при выборе варианта стратегии необходимо учитывать основную тенденцию финансовой устойчивости, зависящую от финансового состояния предприятия, а также условий развития рынка туристических услуг страны. Выбор стратегии осуществляется руководством туристического предприятия. Основными ключевыми факторами, которые должны быть учтены при выборе стратегии, являются следующие: 1) конкурентные преимущества туристического предприятия; 2) цели предприятия. В целях отражено то, к чему стремится туристическое предприятие и на что направлена его общая стратегия; 3) интересы и отношения руководства. Руководители могут быть склонными к риску или стремиться любыми способами избежать его; 4) финансовые ресурсы. Повышение финансовой устойчивости, например, посредством освоения новых сегментов рынка или разработки новых туристических продуктов, требует больших финансовых затрат.

При разработке варианта стратегии развития туристического предприятия необходимо отдать предпочтение тому, который обеспечит достижение всех целей предприятия при эффективном использовании его ресурсов.

После выбора стратегии наступает этап превращения ее в действие и получение положительных результатов. Сложность выполнения стратегии определяется: большим кругом управленческих обязанностей, которым надо уделить внимание; множеством альтернативных вариантов действий менеджеров; целеустремленностью и настойчивостью при решении конкретных задач; управлением силами, которые противодействуют внедрению стратегии.

Выполнение стратегии, как и процесс ее разработки, – это работа не для нескольких топ-менеджеров, а для всей управленческой команды туристического предприятия. Менеджеры всех уровней являются исполнителями стратегии в рамках своих полномочий и ответственности. Последнее обстоятельство создает дополнительные трудности, которые состоят в том, что каждый менеджер при принятии решений основывается на личном опыте, имеющейся информации и результатах анализа ситуации, которая возникла.

Неотъемлемой составляющей стратегического управления финансовой устойчивостью туристического предприятия является мониторинг, который необходимо проводить на всех стадиях стратегического управления, и контроль, который дает возможность своевременно выявить отклонения от намеченных планов, откорректировать их по необходимости, а также оценить полученные результаты. Мониторинг дает возможность не только оценить ситуацию, но и увидеть реальный результат принимаемых решений, так как является надежным каналом обратной связи для руководителей. Туристические предприятия должны проводить мониторинг внешней и внутренней среды, мониторинг исполнения принятой стратегической программы и выработать соответствующие корректирующие и предупреждающие меры.

Динамическое развитие рынка туристических услуг, структурные изменения в экономике, новые общественные ориентиры, экологические аспекты и многие другие важные для туристического предприятия факторы могут в реальной жизни

приводить к отказу от ранее намеченных целей, смене модели развития, корректировке ранее принятых планов, стратегий. Поэтому каждое туристическое предприятие должно проводить стратегический контроль.

Контроль характеризует качество определения финансовой устойчивости и может осуществляться двумя способами:

- с помощью сравнения поставленных целей с получаемыми результатами;
- и с помощью проведения комплексной оценки финансовой устойчивости туристического предприятия, то есть на основе определения типа финансовой устойчивости предприятия или его рейтинга.

Таким образом, в современных условиях процесс формирования, анализа, согласования и отбора стратегических вариантов управления финансовой устойчивостью лучше всего проводить с участием «стратегических консультантов», специализирующихся на разработке стратегии туристических предприятий. Вместе с тем формирование стратегии не может быть полностью поручено, каким бы то ни было внешним консультантам, а должно вырабатываться руководством, коллективом, собственниками туристических предприятия с помощью консультантов, их опыта, знаний, методических навыков и т.п.

ВЫВОДЫ

В современных условиях туризм содействует развитию международного сотрудничества и интеграции страны. Оптимальное использование потенциальных возможностей туристско-рекреационных ресурсов, туристических предприятий и историко-культурного потенциала позволяет не только улучшить экономическое состояние, но и влияет на социальный уровень жизнеобеспечения и развития инфраструктуры в конкретном регионе.

Но, отечественные туристические предприятия еще не накопили необходимого практического опыта функционирования в рыночных условиях и значительно отстают от зарубежных конкурентов по уровню потенциала, что ведет к их неустойчивому финансово-экономическому состоянию. Этому способствуют так же ослабление государственной поддержки, сокращение бюджетного финансирования, нестабильность социально-экономического развития государства в целом, внешние и внутренние геополитические факторы и политическая ситуация в мире. В связи с этим возникла необходимость исследования стратегического управления финансовой устойчивостью туристических предприятий.

Анализ таких категории как стратегия, стратегия субъектов туристической деятельности, стратегическое управление, стратегическое управление туристических предприятий и финансовая устойчивость позволил предложить основные процессы формирования и реализации стратегии управления финансовой устойчивостью туристических предприятий. Эти процессы будут способствовать повышению конкурентоспособности, прибыльности, устойчивости функционирования и эффективности финансово-экономического управления своей деятельностью, в независимости от влияния внешних и внутренних факторов.

Дальнейшие исследования в данном направлении позволят улучшить управленческую структуру туристических предприятий на основе анализа и управления финансовой устойчивости этих предприятий. Это повысит финансово-экономическое состояние и развитие, как туристических предприятий, так и туристического комплекса в целом.

Список литературы

1. Мескон М. Основы менеджмента: учебное пособие / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури – М. : «Вильямс», 2009. – 672 с.
2. Стивенсон В. Дж. Управление производством / Вильям Дж. Стивенсон; пер. с англ. – М. : ООО «Изд-во «Лаборатория Базовых знаний», ЗАО «Изд-во БИНОМ» - 1998. – 928 с.
3. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. / Р.А. Фатхутдинов – М. : Дело, 2001. – 448 с.
4. Томпсон-мл А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание / А.А. Томпсон-мл., А.Дж. Стрикленд III; Пер. с англ. – М. : «Вильямс», 2006. – 928 с.
5. Герчикова И. Н. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. / И.Н. Герчикова – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 501 с.
6. Минцберг Г. Школы стратегий / [Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел]; под ред. Ю.Н. Каптуревского; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2000. – 336 с.
7. Дядечко Л.П. Економіка туристичного бізнесу: Навч. посібник / Л.П. Дядечко – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 224 с.
8. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 1999. – 416 с.
9. Hesselbein F. The leader of the future: new visions, strategies, and practices for the next era / F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard. – San Francisco: Jossey-Bass, 1996. – 319 p.
10. Hamel Gary. Leading the Revolution: How to thrive in turbulent Times by Making Innovation a way of Life / Gary Hamel. – Watertown, MA: Harvard Business School Press, 2003. – 150 p.
11. Томпсон-мл. А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: [учебник для вузов/ пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой] / А.А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд III. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
12. Цал-Цалко Ю.С. Фінансова звітність підприємства та її аналіз : навч. посібник / Ю.С. Цал-Цалко – К. : ЦУЛ, 2002. – 359 с.
13. Філімонович О.С. Фінанси підприємства : навч. посібник / О.С. Філімонович. – К. : Кондор, 2005. – 400 с.
14. Измайлова К.В. Фінансовий аналіз : навч. посібник / К.В. Измайлова. – К. : МАУП, 2000. – 152 с.
15. Кизим М.О. Оцінка і діагностика фінансової стійкості підприємства : Монографія / М.О. Кизим, В.А. Забродський, В.А. Зінченко, Ю.С. Копчак. – Х. : «ІНЖЕК», 2003. – 144 с.
16. Артеменко В.Г. Финансовый анализ : учебник для вузов / Под ред. В.Г. Артеменко, М.В. Беллендир. – М. : Дело и сервис, 1999. – 365 с.
17. Гиляровская Л.Т. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности / Л.Т. Гиляровская, Д.В. Лысенко, Д.А. Ендовицкий. – М. : Проспект, 2006. — 360 с.
18. Родионова В.М. Финансовая устойчивость предприятия в условиях инфляции / В.М. Родионова, М.А. Федотова. – М. : Перспектива, 1995. – 98 с.
19. Шеремет А.Д. Финансы предприятий / А. Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин. – М. : ИНФРА, 1999. – 343 с.
20. Абрютин М.С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия : 3-е изд., доп. и перераб. / М.С. Абрютин, А.В. Грачев. – М. : Дело и Сервис, 2001. – 172 с.
21. Шеремет А.Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций / А. Д. Шеремет, Е. В. Негашев. — М. : ИНФРА, 2003. – 209 с.
22. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г. В. Савицкая. – Минск : Перспектива, 1997. – 498 с.
23. Друри К. Производственный и управленческий учет / К. Друри. – М. : ЮНИТИ, 2005. – 476 с.

24. Хеддервик К. Финансовый и экономический анализ деятельности предприятий / К. Хеддервик; пер. с англ. Д.П. Лукичева и А.О. Лукичевой; под ред. Ю.Н. Воропаева. – М. : Финансы и статистика, 1996. – 192 с.
25. Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия / И.А. Бланк – К.: Эльга, Ника-Центр, 2004.–720 с.
26. Квартальнов В.А. Стратегический менеджмент в туризме / В.А. Квартальнов – М. : Финансы и статистика, 1999. – 496 с.
27. Дурович А.П. Маркетинг в туризме: Учеб.пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. / А.П. Дурович. – Ми. : Новое знание, 2001. – 496 с.

Копачова К.І. Етапи стратегічного управління фінансовою стійкістю туристичних підприємств / К.І. Копачова // Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І Вернадського. Серія «Економіка і управління». – 2011. – Т. 24 (63). № 2. - С. 85-96.

У статті автором запропоновані основні процеси формування та реалізації стратегії управління фінансовою стійкістю, які дозволять туристичним підприємствам стабільно розвивати свою діяльність, в незалежності від впливу зовнішніх і внутрішніх факторів.

Ключові слова: фінансова стійкість, стратегія, стратегічне управління, туристичні підприємства.

Kopachova K.I. Steps in the strategic management of financial stability travel companies / K.I. Kopachova // Scientific Notes of Taurida National V.I. Vernadsky University. – Series: Economy and Management. – 2011. - Vol. 24 (63), № 2. – P. 85-96.

In the article the author proposed the basic processes of formation and implementation strategy for the management of financial stability that will enable tourism enterprises to consistently develop its activities, regardless of the influence of external and internal factors.

Keywords: financial stability, strategy, strategic management, tourism enterprises.

Статья поступила в редакцию 29. 08. 2011 г.