

## ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКИХ СВЯЗЕЙ И ПРИВЛЕЧЕНИЯ ИНОСТРАННЫХ ИНВЕСТИЦИЙ: РЕГИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ

### СПИСОК ДЖЕРЕЛ:

- Баринов А. Корпоративные порталы: современная концепция и ее воплощение в продуктах: [Электронный ресурс]. – режим доступа <http://www.e-commerce.ru/analytics/analytics-part/analytics16.html>
- Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура / Кастельс М. // пер. С англ., под науч. ред. О.И. Шкаратана. – М., 2011. – С. 27.
- Ковалевский В. Місце та роль Інтернету в концепціях інформаційного суспільства: [Електронний ресурс]. – режим доступу <http://kovalevsky.webs.com.ua/uis/uis4.htm>.
- Кузьменко А. Інформація – ресурс, товар и продукт нового общества: [Электронный ресурс]. – режим доступа <http://diaghilev.perm.ru/art/ dokl/0005.htm>
- Паринов С.И. Экономика 21 века на базе Интернет-технологий / Паринов С.И., Яковлева Т.И. // Институт Экономики и Организации Промышленного Производства СО РАН. – 2012.
- Пейтел К. Секреты успеха в электронном бизнесе. / Пейтел К., Мак-Картни М. П. – СПб: Питер, 2011. – 128 с.
- Рублевская Ю.В. Моделирование бизнеса в Интернет-среде / Рублевская Ю.В., Попов Е. В. // Маркетинг в России и за рубежом. – 2011. – № 2.
- Рудакова О.С. Банковские электронные услуги / Рудакова О.С. – М.: Банки и биржи, ИО ЮНИТИ, 2007. – 261 с.
- Успенский И. Энциклопедия Интернет-бизнеса / Успенский И. — СПб.: Питер, 2010. – 432 с.
- Царев В.В. Электронная коммерция / Царев В. В., Кантарович А.А. – СПб: Питер, 2012. – 320 с.
- Эймор Д. Электронный бизнес: Эволюция и/или революция / Эймор Д. // Пер. с англ. – М.: Издательский дом “Вильямс”, 2011. – 752 с.

### ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ НА СОВРЕМЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ OSOBENNOSTI CHANGE MANAGEMENT IN THE MODERN ENTERPRISE

**Блинов А.О.**, академик Российской академии естественных наук, д.э.н., профессор, профессор кафедры общего менеджмента и управления проектами, Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» (Россия),

**Рудакова О.С.**, д.э.н., профессор, профессор кафедры банков и банковского менеджмента Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Финансовый университет при Правительстве РФ» (Россия)

#### **Блинов А.О., Рудакова О.С. Особенно управління змінами на сучасних підприємствах .**

У статті аналізуються основні показники російського промислового виробництва, а також порівняння відносного рівня продуктивності в Росії з її рівнем в інших країнах. Автори доходять висновку, що проблема формування нового організаційного устрою, адекватного характером змін зовнішнього середовища до теперішнього часу залишається актуальною. Підприємствам необхідно ініціювати процес введення змін для того, щоб відповідати попиту ринку, збільшувати акціонерну вартість, зберегти стабільність і підтримувати збалансований економічний ріст і безперервний розвиток. Концепція управління організаційними змінами (менеджмент змін), зачіпає всі заплановані, організовані і контрольовані зміни в області стратегії, виробничих процесів, структури і культури підприємств. Разом з іншими видами управлінської діяльності менеджмент змін входить в систему управління організацією. Запропоновано методику подолання опору змінам на підприємстві. Основною метою змін і нововведень слід вважати досягнення більш високих результатів діяльності підприємств, освоєння передових засобів і прийомів праці, виключення рутинних операцій, здійснення прогресивних змін у системі управління. Процес організаційних змін, по суті, є постійним і служить в якості одного з найважливіших об'єктів управління .

**Ключові слова:** менеджмент змін, організаційні зміни, людські ресурси, опір змінам.

#### **Блинов А.О., Рудакова О.С. Особенности управления изменениями на современных предприятиях.**

В статье анализируются основные показатели российского промышленного производства, а также сравнение относительного уровня производительности в России с ее уровнем в других странах. Авторы приходят к выводу, что проблема формирования нового организационного устройства, адекватного характеру изменений внешней среды до настоящего времени остается актуальной. Предприятиям необходимо инициировать процесс введения изменений для того, чтобы соответствовать спросам рынка, увеличивать акционерную стоимость, сохранить стабильность и поддерживать сбалансированный экономический рост и непрерывное развитие. Концепция управления организационными изменениями (менеджмент изменений), затрагивает все запланированные, организуемые и контролируемые перемены в области стратегии, производственных процессов, структуры и культуры предприятий. Вместе с другими видами управленческой деятельности менеджмент изменений входит в систему управления организацией. Предложена методика преодоления сопротивления изменениям на предприятии. Основной целью изменений и нововведений следует считать достижение более высоких результатов деятельности предприятий, освоение передовых средств и приемов труда, исключение рутинных операций, осуществление прогрессивных изменений в системе управления. Процесс организационных перемен, по сути, является постоянным и служит в качестве одного из важнейших объектов управления.

**Ключевые слова:** менеджмент изменений, организационные изменения, человеческие ресурсы, сопротивление изменениям.

#### **Blinov A., Rudakova O. Features of change management in modern enterprises.**

The article analyzes the main indicators of the Russian industrial production, as well as a comparison of the relative level of performance in Russia with its level in other countries. The authors conclude that the problem of forming a new organizational structure, adequate nature of changes in the external environment still remains relevant. Businesses need to initiate the process to make changes in order to meet the market demand, to increase shareholder value, maintain stability and support balanced economic growth and continuous development. The concept of organizational change management ( change management ), affects all planned, organized and controlled by the change in strategy, processes, structure and culture enterprises. Along with other types of management activities included in the change management system management organization. A method for overcoming resistance to change in the enterprise. The main aim of changes and innovations should be to achieve higher performance of businesses, development of advanced tools and methods of work, with the exception of routine operations, the implementation of progressive -tion changes in the management system. The process of organizational change, in fact, is permanent and serves as one of the most important objects of management .

**Keywords:** change management, organizational change, human resources, resistance to change.

В условиях рыночной экономики успешность предприятий зависит от их умения выжить, результативности, производительности и конкурентоспособности. Промышленный комплекс играет существенную роль в экономике любой страны, определяя ее место в мировом сообществе, социальную стабильность, уровень и качество жизни населения. Россия продолжает занимать ведущее место в мире по производству многих видов продукции. Однако, несмотря на восстановление докризисных объемов промышленного производства в 2011-2012 годах, проблема формирования нового организационного устройства, адекватного характеру изменений внешней среды до настоящего времени остается актуальной.

Сохраняющаяся неустойчивость экономической системы и неопределенность относительно перспектив ее развития в сочетании с

**ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКИХ СВЯЗЕЙ И ПРИВЛЕЧЕНИЯ ИНОСТРАННЫХ ИНВЕСТИЦИЙ:  
РЕГИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ**

сокращением имеющихся у государства ресурсов, снижением рентабельности в обрабатывающих производствах (порядка 10,5% в 2012 году после более 15% в 2005-2008 гг.) затрудняют решение приоритетных задач развития промышленных секторов экономики. Инновационные проекты в области высокотехнологичных отраслей и услуг способствуют опережающему развитию отдельных секторов экономики, но не способны внести значительный вклад в рост ВВП в силу недостаточной конкурентоспособности продукции этих сфер.

По итогам 2011 года все машиностроительные производства создают не более 2,5% ВВП, тогда как нефтегазовый комплекс и сырьевые отрасли – около 25 процентов.

Таблица 1

**Основные показатели развития экономики РФ (к соответствующему периоду предыдущего года)**

№ п/п	Основные показатели развития экономики РФ	2011 г., %	2012 г., %
1.	ВВП	103,81	104,31
2.	Индекс потребительских цен, на конец периода	104,7	102,6
3.	Индекс промышленного производства:		
	-промышленность – всего	110,2	106,7
	-добыча полезных ископаемых	101,9	102,6
	-обрабатывающие производства	106,5	104,1
	- производство и распределение электроэнергии, газа и воды	100,1	101,2
4.	Индекс производства продукции сельского хозяйства	103,2	100,7
5.	Инвестиции в основной капитал	91,7	95,35
6.	Объемы работ по виду деятельности «Строительство»	86,4	98,9
7.	Ввод в действие жилых домов	99,9	83,7
8.	Реальные располагаемые денежные доходы населения	115,4	94,5
9.	Реальная заработная плата	101,2	105,56
10.	Оборот розничной торговли	100,5	100,5
11.	Объем платных услуг населению	98,1	104,6
12.	Экспорт товаров, млрд. долл. США	27,7	34,51
13.	Импорт товаров, млрд. долл. США	11,4	15,31
14.	Средняя цена за нефть Urals, долл. США/баррель	75,9	93,8

В настоящее время уровень производительности труда в России относительно уровня США 2011 года, по данным ОЭСР, составляет 36,4%. Оценки UNECE показывают, что в России промышленность отстает по уровню производства добавленной стоимости на одного занятого по сравнению с развитыми странами в 2,2-5,9 раза (табл.2).

Таблица 2

**Относительный уровень производительности труда по странам в 2012 году, %**

	Россия	Германия	Норвегия	Финляндия	Швеция
Экономика в целом	100	244	316	236	250
Сельское хозяйство, охота, рыболовство	100	176	372	321	291
<b>Промышленность</b>	<b>100</b>	<b>221</b>	<b>587</b>	<b>285</b>	<b>257</b>
Строительство	100	211	239	286	227
Услуги	100	250	255	220	241
в том числе:					
оптовая и розничная торговля, ремонт, гостиницы и рестораны, транспорт и связь	100	142	196	159	184
финансы, операции с недвижимым имуществом	100	194	197	173	179
другие услуги	100	503	482	405	448

Для выравнивания складывающихся дисбалансов необходимо внедрение дополнительных мер по развитию промышленного производства.

На сегодняшний день безусловным является тот факт, что организациям для выживания на рынке и сохранения конкурентоспособности необходимо время от времени вносить изменения в свою хозяйственную деятельность. Потребность в изменениях стала возникать настолько часто, что их влияние на жизненный цикл организаций уже не рассматривается как редкое явление. Во многих отраслях современной экономики условия хозяйственной деятельности меняются очень быстро. Научно-технический прогресс обуславливает появление новых технологий, на основе которых разрабатываются новые виды продукции и услуг. Новые рынки сбыта, в свою очередь, появляются вследствие внедрения новых технологий производства и продукции, серьезных изменений в инфраструктурных отраслях экономики. В результате роста экономики, повышается индивидуальное и общественное благосостояние, меняются запросы потребителей и структура спроса. Одновременно внутри предприятий происходят самопроизвольные процессы, разрушающие структуры и системы управления, нарушающие стандарты процессов, снижающие управляемость [2].

Под давлением внешних и внутренних обстоятельств деловые организации вынуждены менять собственные стратегии, системы и структуры управления. В противном случае их эффективность в условиях возрастающей конкуренции может быть быстро поставлена под сомнение. Тот же, кто успевает опередить конкурентов и первым предложить рынку новые более эффективные управленческие решения, как правило, получает дополнительные конкурентные преимущества. Предприятиям необходимо инициировать процесс введения изменений для того, чтобы соответствовать спросам рынка, увеличивать акционерную стоимость. Часто им нужно инициировать и осуществлять изменения для того, чтобы сохранить стабильность организации и поддерживать сбалансированный экономический рост и непрерывное развитие.

Управление изменениями – это процесс, который делает возможным для организации модифицировать любую часть ее структуры, чтобы таким образом эффективно функционировать в постоянно меняющейся среде. В него входят действия, предназначенные для поддержки, приема и утверждения необходимых и согласованных модификаций и изменений. Его целью является контроль изменений с одновременным сохранением целостности и качества предоставляемых услуг в производственной среде [4].

Благодаря этому преодолевается инертность и застой в структурах управления, в сложившейся системе связей и отношений. Предприятия, которые расходуют основную часть своих ресурсов на поддержание стабильности, вряд ли будут преуспевать в нынешних неустойчивых условиях жизнедеятельности. Успешные предприятия постоянно находятся в динамике: сосредоточены на развитии, а значит, их целью является движение только в направлении роста.

Концепция управления организационными изменениями (менеджмент изменений), затрагивает все запланированные,

## ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКИХ СВЯЗЕЙ И ПРИВЛЕЧЕНИЯ ИНОСТРАННЫХ ИНВЕСТИЦИЙ: РЕГИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ

организуемые и контролируемые перемены в области стратегии, производственных процессов, структуры и культуры предприятий. Вместе с другими видами управленческой деятельности менеджмент изменений входит в систему управления организацией. Причем, традиционные процессы управления, включающие стратегический менеджмент, менеджмент персонала, производственный менеджмент, антикризисный менеджмент и т.д., характеризуют взаимосвязи между управляющей и управляемой подсистемами предприятия. Относительно менеджмента организационных изменений, нужно отметить, что он в данной схеме играет роль катализатора развития и оптимизации процессов управления. Подсистема менеджмента изменений пронизывает другие подсистемы управления, так как изменения осуществляются во многих функциональных областях деятельности предприятия [1].

Необходимость любых преобразований вызвана существующей социально-экономической ситуацией, которая предъявляет высокие требования к адаптации современных промышленных предприятий в условиях быстро изменяющегося спроса по сравнению с иностранными производителями. Важнейшая задача современных промышленных предприятий заключается в преобразовании их деятельности, характерной для эффективных субъектов рыночной экономики, способных к самосохранению и саморазвитию. Для выполнения данной задачи предприятиям необходимо изменить подходы к проведению организационных изменений, сделав их управляемыми.

Эффективность организационных изменений будет достигнута в том случае, если они будут проводиться системно во всех основных направлениях жизнедеятельности предприятия. При этом необходимо решить один из важнейших вопросов: как предприятие может противостоять изменениям внешней среды (возникающим часто, но нерегулярно и практически непредсказуемо), а также с помощью предварительных мер или ответной реакции сохранять свою жизнеспособность и достигать намеченных целей. Предприятие должно непрерывно следить за основными факторами окружающей системы, делая выводы относительно своих потребностей в переменах. К числу факторов окружающей системы относят экономические (например, глобализация рынка или его региональная дифференциация), технологические (быстрое распространение новых технологий), политико-правовые (изменения в законодательстве), социально-культурные (демографические сдвиги, изменения в системе ценностей) и физико-экологические (климатические условия, нагрузка на экосистему) [5].

Для эффективного обеспечения процесса управления организационными изменениями необходимо создать методическую базу, которая позволит руководителям предприятий разрабатывать и реализовывать процессы изменений, оценивать их эффективность. Принимая решение о проведении организационных изменений, руководители должны отчетливо представлять позицию, в которой находится предприятие в текущий момент и его желаемое состояние, а также владеть алгоритмом проведения необходимых изменений.

Следует признать, что самым сложным в процессе проведения организационных изменений является преодоление сопротивления человеческих ресурсов, под которым принято понимать негативную реакцию групп и отдельных лиц, затрудняющую процесс проведения изменений, угрожающую культуре организации и структуре власти.

Нередко сопротивление изменениям происходит по той причине, что людям необходимо отказываться от прежних привычек и учиться действовать по-новому, а для этого им необходимы иные нормы и ценности. В данном случае они осознают, что их статус и власть в организации оцениваются по-другому. Эти перемены приводят к извечному конфликту между человеческим стремлением к постоянству и поисками нового. Сопротивление — это естественная реакция на изменения, так как людям требуется время, чтобы оценить издержки и выгоды перемен для себя. По этой причине инициативы руководства часто вызывают противоречивую реакцию у подчиненных [3].

Бесконфликтное внедрение изменений в условиях сотрудничества всего коллектива является скорее исключением, чем правилом. Выделим список наиболее часто встречающихся причин сопротивления изменениям:

*Первая причина сопротивления: предсказуемый отрицательный результат.* Нередко возникают опасения, что изменения окажут негативное воздействие на человека или группу, которые им подвергаются, — во всяком случае, эти люди или группы считают, что воздействие перемен на них будет негативным.

*Вторая причина сопротивления: боязнь того, что работы станет больше.* Сотрудники организаций полагают, что следствием изменения станет увеличение объемов работы, а возможности получения вознаграждения снизятся.

*Третья причина сопротивления: необходимость ломать привычки.* Изменения предполагают отказ работников от сложившихся привычек.

*Четвертая причина сопротивления: достаточность информации.* Организация не доводит информацию до сотрудников с должной эффективностью, о том, почему и как предстоит изменять, и невнятно формулирует ожидания, касающиеся работы в будущем.

*Пятая причина сопротивления: неспособность заручиться поддержкой организации как единого целого.* Инициаторы изменений оказываются не в силах получить поддержку организационной структуры, деловых систем, технологий, ключевых должностных лиц, квалифицированной рабочей силы, культуры (ценностей, норм, убеждений и посылок) и интегрировать все это в свою деятельность.

*Шестая причина сопротивления: возмущения работников.* Люди сопротивляются изменениям потому, что воспринимают их как нечто, навязываемое им.

Каким образом разработать стратегию преодоления сопротивления изменениям? Существует ряд достаточно результативных подходов к преодолению сопротивления и основных стратегий реализации планов.

Коттер и Шлезингер предлагают следующие методы преодоления сопротивления изменениям [6]:

- информирование и общение;
- участие и вовлеченность;
- помощь и поддержка;
- переговоры и соглашения;
- манипуляции и кооптации;
- явное и неявное принуждение.

Результаты анализа перечисленных методов представлены в таблице 3.

Создание внутри организации климата, который способствует рождению и воплощению новых идей, значительно важнее пунктуального вмешательства в процесс организационных изменений. Благоприятным образом на развитии сказываются отсутствие бюрократических барьеров в организации и низкая степень централизации. В открытых для инноваций организациях необходимо поддерживать творческие процессы и обеспечивать возможности для реализации интересных идей, направленных на развитие бизнеса. Каждой стадии реализации изменений должен соответствовать определенный подбор организационных условий. И наконец, подбор способных и склонных к новаторской деятельности людей, стимулирование инновационного поведения является одной из важнейших задач менеджмента изменений. Инновационное поведение должно заключаться в постоянном поиске потенциала для организационных изменений. Сотрудники, умеющие принимать нестандартные решения без указания руководителя, не просто хорошо выполняют свои должностные обязанности, но и думают, анализируют то, каким образом можно работать эффективнее.

Следует заметить, что инновационное поведение сотрудников существенно противоречит принципам построения и функционирования значительной части российских предприятий. Поэтому оно встречается довольно редко, при условии совпадения, по меньшей мере, трех необходимых обстоятельств: наличия лидера изменений и команды последователей, определенной отраслевой принадлежности предприятия, а также эффективного использования инструментария менеджмента организационных изменений. Понятно, что организационные изменения нарушают стабильность, привычное и комфортное существование организации и ее сотрудников. В данном случае наличие лидера изменений, у которого есть последователи, значительно облегчает процесс проведения изменений. Лидерство, как система управления, должно стимулировать инновационное поведение сотрудников, обеспечивающее появление и использование нового знания на всех уровнях предприятия.

**ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКИХ СВЯЗЕЙ И ПРИВЛЕЧЕНИЯ ИНОСТРАННЫХ ИНВЕСТИЦИЙ:  
РЕГИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ**

Таблица 3.

<b>Методы преодоления сопротивления изменениям</b>			
<b>Подход</b>	<b>Применение</b>	<b>Преимущества</b>	<b>Недостатки</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Информирование и общение</b>	При недостаточном объеме информации или неточной информации в анализе	Успешный результат в убеждении людей будет способствовать эффективному осуществлению изменений	Большие затраты времени, если вовлекается большое количество людей
<b>Участие и вовлеченность</b>	В случае, когда инициаторы изменения не обладают всей информацией, необходимой для планирования изменения, и когда другие имеют значительные силы для сопротивления	Люди, которые принимают участие, будут испытывать ответственность за осуществление изменений, и любая соответствующая информация, которой они располагают, будет включаться в план изменений	Большие затраты времени
<b>Помощь и поддержка</b>	В случае, когда люди сопротивляются изменениям по причине боязни проблем адаптации к новым условиям	Ни один другой подход не срабатывает так хорошо при решении проблем адаптации к новым условиям	Подход может быть дорогостоящим и требовать большого количества времени и, тем не менее, может потерпеть неудачу
<b>Переговоры и соглашения</b>	В случае, когда отдельный служащий или группа явно теряют что-либо при осуществлении изменений	Иногда это является сравнительно простым (легким) путем избежать сильного сопротивления	Подход может стать слишком дорогостоящим, если он ставит целью добиться согласия только путем переговоров
<b>Манипуляции и кооптации</b>	В случае, когда другие способы не срабатывают или являются слишком дорогостоящими	Этот подход может быть сравнительно быстрым и недорогим решением проблем сопротивления	Этот подход может порождать дополнительные проблемы, если у людей возникнет чувство, что ими манипулируют
<b>Явное и неявное принуждение</b>	В случае, когда необходимо быстрое осуществление изменений и когда инициаторы изменений обладают значительной силой	Этот подход отличается быстротой и позволяет преодолеть любой вид сопротивления	Рискованный способ, если люди остаются недовольными инициаторами изменений

Обращаясь к опыту зарубежных коллег в области управления организационными изменениями на предприятиях, американскими специалистами предложен интересный способ преодоления сопротивления изменениям. Он предполагает последовательное осуществление двенадцати этапов, связанных с тремя организационными задачами управления изменениями (рис. 1):

формированием политической динамики в поддержку перемен;  
обеспечением необходимой мотивации (т.е. нацеленности на перемены и результат);  
поддержанием эффективного контроля над процессом организационных изменений.

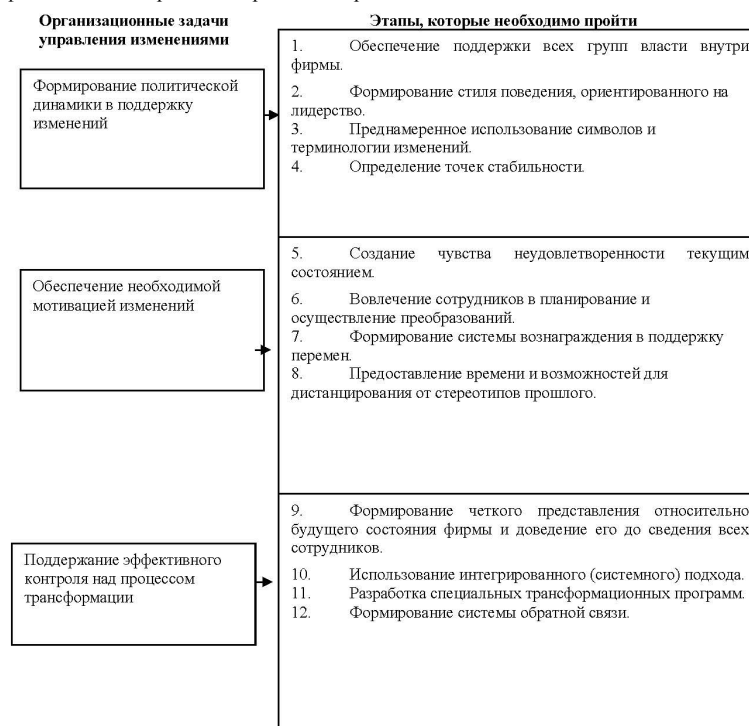


Рисунок 1. Этапы управления сопротивлением в процессе организационной трансформации

Итак, основной целью изменений и нововведений следует считать достижение более высоких результатов деятельности

## ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКИХ СВЯЗЕЙ И ПРИВЛЕЧЕНИЯ ИНОСТРАННЫХ ИНВЕСТИЦИЙ: РЕГИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ

предприятий, освоение передовых средств и приемов труда, исключение рутинных операций, осуществление прогрессивных изменений в системе управления. И даже в том случае, если предприятие развивается благополучно и, находится на подъеме, ему необходимо, в любом случае, вносить какие-либо перемены в свою деятельность с тем, чтобы сохранить лидирующее положение на своём отраслевом рынке. Поэтому процесс организационных перемен, по сути, является постоянным и служит в качестве одного из важнейших объектов управления.

### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ:

- Бир М., Эйсенстат Р., Спектор Б., "Почему программы изменений не приводят к изменениям", см.: Открытый Университет, Курс BZR 751 "Управление развитием и изменением", UK, Milton Keynes, 1994.
- Блинов А.О. Реструктуризация предприятия: как она воспринимается работниками / Блинов А.О., Захаров В.Я., Захаров И.В. // Человек и труд. - 2010. - № 2. - С. 46-49.
- Процессно-ориентированная концепция стратегического управления развитием промышленного комплекса / Блинов А.О., Рудакова О.С., Угрюмова Н.В.// Вестник УГАЭС.-2013. - № 1. –с.33-37
- Управление организационными изменениями на промышленных предприятиях / Блинов А.О., Рудакова О.С., Угрюмова Н.В.// Экономика. Налоги. Право. – 2013. - № 1. - с. 45-53.
- Beckhard R., "A model for the executive/management of transformational change", The 1989 Annual: Developing Human Resources, USA, 1989.

### ECONOMIC RISK ENTERPRISES OF THE TOURISM SECTOR

Bober P., Phd. in economics, Department of Management And Corporate Resources Analysis, Poznan University of Economics (Poland)

#### Бобер П. Підприємства з економічним ризиком у сфері туризму.

Метою даної роботи є наближення до проблем, що стосуються управління економічним ризиком на підприємствах, що працюють у сфері туризму в умовах економічної кризи. Вперше обговорюються суть та функціонування підприємств туристичного сектору та його значення для економіки. Далі розглядаються основні фактори економічного ризику, з якими стикаються у своїй діяльності туроператори. Метою даної роботи є висвітлення деяких ризиків і рішень, які можуть вплинути на галузь туризму. Є багато ризиків, які можуть вплинути, певною мірою, на індустрію туризму або короткострокову прибутковість фірм, що в свою чергу призводить до небажаних результатів та де мотивує менеджерів у сфері туризму. Ця стаття надає неоціненну раніше можливість для створення ризик-менеджменту мереж обміну інформацією, які можуть бути підтримані і схвалені туристичними організаціями та об'єднаннями в рамках пунктів призначення. Діючі розробки та обмін інформацією повинні бути ключовим підсумком цієї статті.

**Ключові слова:** економічна криза, економічний ризик, ризик-менеджмент, туристичні організації, туроператори.

#### Бобер П. Предприятия с экономическим риском в сфере туризма.

Целью данной работы является приближение к проблемам, касающихся управления экономическим риском на предприятиях, работающих в сфере туризма в условиях экономического кризиса. Впервые обсуждаются суть и функционирование предприятий туристического сектора и его значение для экономики. На следующем этапе рассматриваются основные факторы экономического риска, с которыми сталкиваются в своей деятельности туроператоры. Целью данной работы является освещение некоторых рисков и решений, которые могут повлиять на туристическую отрасль. Есть много рисков, которые могут повлиять, в определенной степени, на индустрию туризма или краткосрочную доходность фирм, что в свою очередь приводит к нежеланным результатам и демотивирует менеджеров туристической отрасли. Эта статья предоставляет неоцененную ранее возможность для создания риск-менеджмента сетей обмена информацией, которые могут быть поддержаны и одобрены туристическими организациями и объединениями в рамках пунктов назначения. Действующие разработки и обмен информацией должны быть ключевым итогом этой статьи.

**Ключевые слова:** экономический кризис, экономический риск, риск-менеджмент, туристические организации, туроператоры.

#### Bober P. Economic risk enterprises of the tourism sector.

The purpose of this paper is an approximation issues concerning economic risk management in enterprises operating in the tourism sector in the conditions of economic crisis. First discusses the essence and functioning of the enterprises of the tourism sector and its importance to the economy. The next step is a discuss of the main factors of economic risk faced by the tour operator activities. The aim of this paper is to highlight some of the risks and decisions that could affect the tourism industry. There are many risks that may affect, to a certain extent, the tourism industry or the short-term profitability of firms, which in turn leads to undesired results and discourages managers of the tourism industry. This paper provides an invaluable opportunity for the establishment of risk management information sharing networks which can be supported and endorsed by tourism organisations and associations within a destination. On-going development and information exchange should be a key outcome of this paper.

**Keywords:** economic crisis, economic risk, risk-management, tourism organisations, tour operator.

### Introduction

The importance of the tourism sector for the economic development of the state is undoubtedly very large, and even with a high degree of certainty can be assumed that some countries operate mainly through tourism. This sector also has a significant impact on the development of other sectors of the economy, among other things, stimulates the growth of GDP and the creation of new jobs. However, the vulnerability of this sector, to the influence of external factors, such as seasonality and sensitivity to atmospheric conditions, causes the tourist market very often burdened with the increased economic risk. Economic risk is permanently inscribed in the functioning of each company. In extreme cases, the risk taken is reflected in the bankruptcy. At the same time, it is worth pointing, to the laws governing the market economy, which make the bankruptcy of companies is an integral part of economic life and is a tool for eliminating weak operators [Hill 2007].

The main objective of this paper is an approximation issues relating to economic risk management in enterprises, operating in the tourism sector, in the conditions of economic crisis. First discusses the essence and functioning of the enterprises of the tourism sector and its importance to the economy. The next, discussed main factors of economic risk faced by the tour operator.

#### 1. The essence and principle of operation of enterprises of the tourism sector

One of the most dynamically developing sectors in Poland, and in the world, is the tourism sector. As already indicated in the introduction, the importance of this sector, for the economic development of the state is very large. The tourism sector has a significant impact on the development of other sectors of the economy, stimulate the growth of GDP and the growth of new jobs. It should be noted that in 2011, on a global scale, the tourism sector accounted for about 3% of world GDP and 3.3% of global employment. The share of the entire tourism economy in world GDP is estimated at around 9.1% [Travel & Tourism ..., 2012]. Companies operating in the tourism sector, are very sensitive, not only to economic fluctuations, but also to the socio-political phenomena or natural. Confirmation of this can be observed in 2007-2012 fluctuations in performance of enterprises of the tourism sector. It should also be noted that, based on studies conducted by the World Travel & Tourism Council, WTTC - that, despite the difficulties in the global economic situation, the tourism sector is the only one who in 2011 recorded an increase. For this reason, tourism can create a "protective umbrella" systematically generating new jobs, particularly through the creation of new micro-enterprises. In the European