

УДК 338.486

В.Ю. Железняк, к.е.н., доц.

(Донецький інститут туристичного бізнесу)

АНТИКРИЗОВЕ ФІНАНСОВЕ УПРАВЛІННЯ НА ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

У статті розглянуто сутність понять «криза» та «антикризове управління», уточнено особливості антикризового фінансового управління. На основі дослідження методик оцінки фінансового стану запропоновано систему ідентифікації кризових явищ на туристичному підприємстві. Виокремлено основні етапи процесу антикризового фінансового управління на туристичних підприємствах.

Ключові слова: криза, антикризове управління, антикризове фінансове управління, фінансовий стан, ідентифікація, індикатор.

В статье рассмотрена сущность понятий «кризис» и «антикризисное управление», уточнены особенности антикризисного финансового управления. На основе исследования методик оценки финансового состояния предложена система идентификации кризисных явлений на туристическом предприятии. Выделены основные этапы процесса антикризисного финансового управления на туристических предприятиях.

Ключевые слова: кризис, антикризисное управление, антикризисное финансовое управление, финансовое состояние, идентификация, индикатор.

The essence of the concepts of "crisis" and "crisis management" are described, peculiarities of the financial anticrisis management are defined in the article. On basis of the study of financial condition assessing methods the system of identification of the crisis phenomena at a tourism enterprise is offered. The basic stages of the process of anticrisis financial management at tourism enterprises are identified.

Keywords: crisis, anticrisis management, anticrisis financial management, financial state, identification, indicator.

Постановка проблеми. Характерною особливістю ринкових умов господарювання є високий рівень економічної, зокрема фінансової, нестабільності, спричиненої циклічними кон'юнктурними коливаннями. Це повною мірою стосується і туристичних підприємств, що пов'язані з високим рівнем конкуренції та залежності від загального фінансового стану економічної системи країни. Йдеться про те, що туристичний продукт не є таким, що задовольняє першочергові потреби споживачів, отже його споживання фінансується на засадах залишкового принципу.

Це робить попит на туристичний продукт дуже чутливим до загальних змін платоспроможності економічних суб'єктів, спричинених періодичним виникненням кризових явищ і в інших секторах економіки. Проте виникнення кризових явищ на туристичних підприємствах не є результатом виключно дії екзогенних факторів. Чималу роль відіграють закономірні процеси ендогенного характеру, властиві туристичним підприємствам, як і будь-яким іншим організаціям. Виникнення таких криз пов'язане з особливостями протікання певних стадій життєвого циклу організацій та їхньою закономірною періодичною зміною, яка описується різноманітними моделями життєвого циклу організацій. Ендогенна криза підприємства нерідко є індикатором зміни еволюційного етапу розвитку на революційний, наслідком якої і є перехід підприємства на нову життєву стадію.

Отже, періодичне виникнення криз на підприємстві з внутрішніх чи зовнішніх причин є явищем неминучим і таким, що не може бути повною мірою нівельованим за допомогою інструментарію сучасного менеджменту. Проте система менеджменту на підприємстві має вчасно розпізнавати виникнення негативних тенденцій в діяльності підприємства та завчасно вживати заходи, спрямовані на мінімізацію можливих втрат і нейтралізацію найбільш

небезпечних фінансових ризиків. На вирішення цієї проблеми і має бути орієнтованою система антикризового управління. Проблема впровадження таких систем на туристичних підприємствах набула особливої актуальності в умовах сучасної світової кризи, що призвела до активізації екзогенних кризових чинників не тільки на рівні окремих країн, а й на світовому рівні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні й методичні аспекти антикризового управління підприємствами висвітлили у своїх роботах В.О. Коюда, В.В. Чернишов, В.В. Шпачук, І.О. Щербань [1-4] та інші провідні вітчизняні та зарубіжні вчені. Зокрема, фінансовому антикризовому управлінню присвятили роботи Ф.А. Важинський та А.В. Колодійчук, В.М. Виноградня, Л.М. Дейніс і В.І. Фучіджи [5-7].

Проте питанням антикризового фінансового управління на туристичних підприємствах з огляду на специфічні умови їхньої діяльності в сучасних наукових публікаціях не приділено достатньої уваги.

Метою статті є дослідження особливостей діагностування кризових явищ і формування основних напрямів антикризового фінансового управління на туристичних підприємствах.

Виклад основного матеріалу. Формування основних напрямів антикризового фінансового управління на туристичних підприємствах потребує уточнення самого поняття «криза». Так, Ю.В. Тарасенко і З.В. Григорова розглядають кризу як «переломний етап у функціонуванні будь-якої системи, у процесі якої вона піддається впливу ззовні і зсередини, що вимагає якісно нового реагування з її боку» [8, с.185]. Основною особливістю кризи автори [8] вважають те, що вона несе в собі загрозу руйнування системи. Таку саму думку висловлюють А.В. Череп і С.В. Северина в роботі [9, с.278].

Проте О.І. Галушко зазначає, що зміни, до яких призвела криза, можуть носити не лише негативний, але й позитивний характер [10]: «... Трактування (поняття «криза» – *авт.*) відображають два основних ставлення до кризових ситуацій, що зустрічаються в працях сучасних авторів – негативне та позитивне. При негативному ставленні до кризи увага акцентується на її руйнівному впливі на діяльність підприємства; загрозі банкрутства, яку спричиняє криза. Позитивне ставлення ґрунтується на розумінні кризи як об'єктивного процесу, пов'язаного з розвитком системи». Такої ж думки дотримується і Г.В. Буслаєва [11].

Підсумовуючи результати дослідження існуючих підходів і базуючись на відомих трактуваннях, доцільно розглядати кризу як нейтральне за своїм характером явище, що є невід'ємною частиною розвитку підприємства, яка сприяє ліквідації останнього в разі його нежиттєздатності, або переходу його на якісно новий етап розвитку.

Реальне чи потенційне виникнення кризових явищ на підприємстві є передумовою застосування спеціального напрямку менеджменту – антикризового управління. Як зазначає В.В. Чернишов, «...антикризове управління підприємством дійсно відрізняється від управління в звичайному режимі. Якщо весь арсенал підходів і методів останнього спрямований на розвиток та виживання підприємства в довгостроковому аспекті (що включає в себе, в тому числі, і недопущення кризи), то методи першого націлені виключно на подолання вже назрілої кризи, забезпечення виживання в короткостроковому аспекті» [2, с. 22].

Проте не всі автори дотримуються тієї думки, що антикризове управління має застосовуватися виключно в умовах вже реальної кризи. Так, В.В. Шпачук відзначає, що антикризове управління – «... це управлінська система, заснована на стратегічних засадах і спрямована на підтримання стійкого, стабільного стану будь-якої соціально-економічної системи протягом всього періоду її функціонування, що має комплексний характер, здатна швидко адаптуватись та змінюватись залежно від зовнішніх умов, оточуючого середовища» [3]. Такий підхід до визначення поняття «антикризове управління» передбачає превентивний характер управлінських дій, спрямованих на запобігання виникненню кризових явищ. Не можна не підкреслити, що при застосуванні превентивних антикризових заходів є

можливість нейтралізувати або мінімізувати її фінансово-економічні наслідки (якщо не вдалося запобігти подальшому розвитку кризових явищ).

Такої ж думки дотримується і І.О. Щербань [4], в роботі якої пропонується виділити три складові механізму антикризового управління (запобіжний, стабілізаційний і радикальний). Саме на реалізацію запобіжного механізму антикризового управління спрямована така його складова, як антикризове фінансове управління, під яким розуміють «... комплекс постійно організованого управління, в основу якого покладено застосування специфічних методів та прийомів управління фінансами підприємства, і включає складові, які спрямовані на профілактику та нейтралізацію фінансової кризи за допомогою всього фінансового потенціалу підприємства» [7, с. 52-53].

Як свідчить проведений аналіз літературних джерел з досліджуваної проблеми, на цей час практично відсутній єдиний підхід до визначення сутності поняття «антикризове управління». Проте стосовно значення терміну «антикризове фінансове управління» думка окремих вчених є відносно однозначною. Головна особливість антикризового фінансового управління полягає у превентивному характері заходів, що розробляються. У зв'язку з цим особливо важливим елементом антикризового фінансового управління є розробка та впровадження системи попередження кризових ситуацій (СПКС) у фінансово-господарську діяльність підприємства, зміст етапів створення якої докладно викладений у роботі [12].

Особливу увагу в процесі створення такої системи потрібно приділяти системі ідентифікації кризових явищ на туристичному підприємстві, яка має оперативно повідомляти керівництво про появу та можливий подальший розвиток кризових явищ. Адже їхнє своєчасне виявлення не дасть можливості подальшого розвинення кризи та її переходу до неконтрольованої форми. Саме тому індикатор кризових явищ є визначальним елементом функціонування системи антикризового фінансового управління на туристичному підприємстві.

Як вже зазначалося, кризові явища на підприємстві можуть бути результатом дії як ендогенних, так і екзогенних чинників. Проте, не дивлячись на характер і причини виникнення кризи, вона в будь-якому разі відобразиться на фінансових показниках підприємства. Саме тому для ідентифікації кризових тенденцій в діяльності будь-якого підприємства доцільно застосовувати показники його фінансового стану.

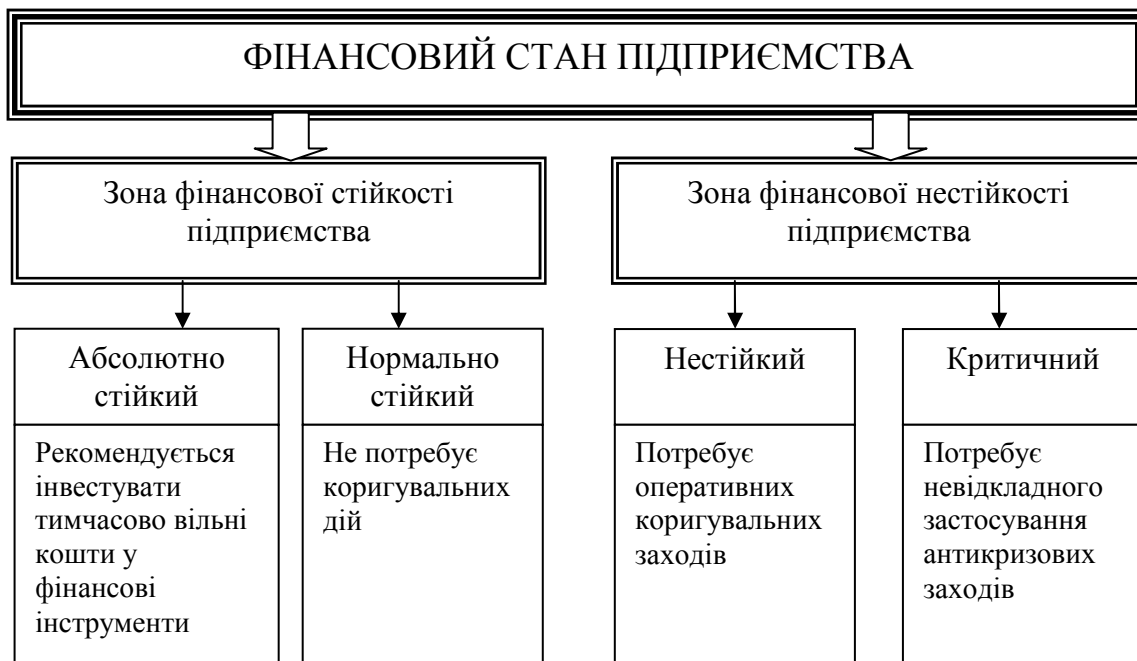


Рис. 1. Види фінансового стану підприємства

Окрему увагу слід приділити проблемі розмежування понять «фінансовий стан» та «фінансова стійкість», яку докладно висвітлено в роботі [9]. Пропонуємо відобразити їхній взаємозв'язок та основні рекомендації для коригування таким чином (рис. 1).

У сучасному фінансовому аналізі інструментарій оцінки фінансового стану підприємства представлений широким розмаїттям методів (рис.2).

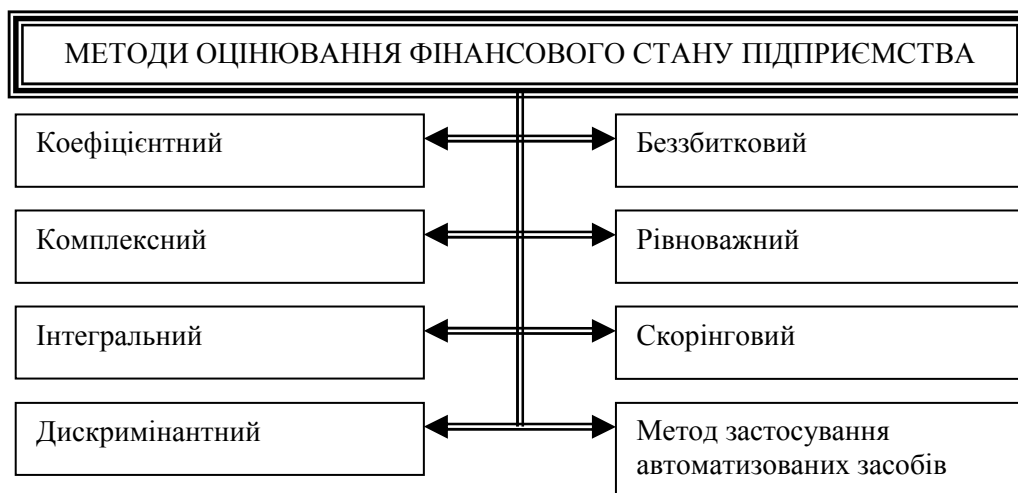


Рис. 2. Класифікація методів оцінювання фінансового стану підприємства

Правильність вибору методики діагностування фінансового стану підприємства визначає ефективність функціонування всієї системи антикризового фінансового менеджменту підприємства. З огляду на особливості діяльності туристичних підприємств (специфічну структуру активів і пасивів балансу) і результати практичної апробації, проведеної за даними ряду туристичних підприємств м. Донецька, в якості найбільш прийняттого пропонуємо застосовувати рівноважний метод, запропонований у роботі [14]. Цей метод аналізу фінансового стану відрізняється низькою трудомісткістю й надає оперативні дані, що характеризують здатність підприємства розраховуватися за своїми зобов'язаннями перед контрагентами. Ефективність застосування рівноважного методу для ідентифікації кризових явищ практично не залежить від галузевої належності підприємства.

В основу методики, наведеної в роботі [14], покладений розрахунок показника індикатора фінансово-економічної стійкості (ІФЕУ), що визначається з формули:

$$B = KS - AN, \quad (1)$$

де KS – власний капітал, AN – нефінансові активи.

Значення AN може бути отримано в результаті трансформації бухгалтерського балансу в баланс економічних активів за методикою [14].

У залежності від отриманого значення ІФЕУ фінансовий стан може бути віднесений до однієї з трьох зон:

фінансового ризику, що характеризується в цілому нестачею власних коштів, наявністю ситуацій неплатоспроможності підприємства й високими обсягами залучення позикового капіталу різних форм;

фінансової рівноваги, яка є зоною фінансової стійкості й благополуччя;

фінансової стійкості, у межах якої підприємство має значний запас ліквідності й платоспроможності.

Для кожної з зазначених зон у системі антикризового фінансового управління має бути сформований набір стандартизованих алгоритмів дій з коригування фінансового стану.

Антикризові заходи можуть бути визнані ефективними в разі, якщо результатом їхнього запровадження є покращення фінансового стану й відновлення фінансової рівноваги.

Таким чином, процес антикризового фінансового управління на туристичному підприємстві є сукупністю етапів, спрямованих на своєчасну ідентифікацію й коригування фінансових показників його діяльності (рис. 3).

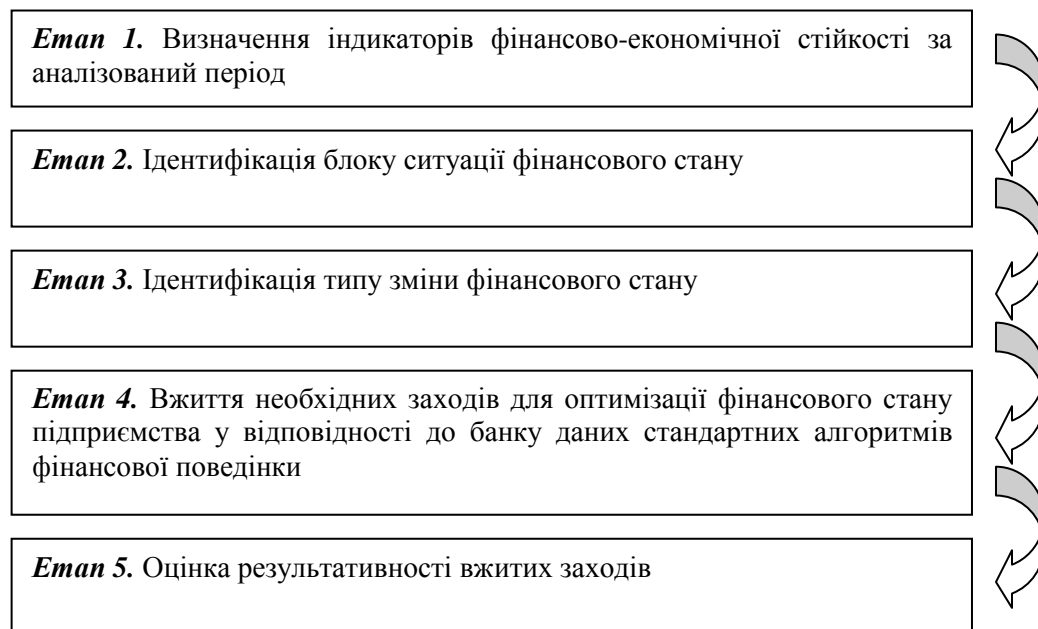


Рис. 3. Основні етапи антикризового фінансового управління на туристичному підприємстві

Зазначена система є ефективною в умовах діючого підприємства тільки в разі забезпечення безперервності її функціонування й оперативного впровадження коригуючих антикризових заходів.

Висновки. Запобігання виникненню чи подальшому розвитку кризових явищ є метою створення на туристичних підприємствах антикризового фінансового управління. Як показали проведені дослідження сучасних публікацій, якість такого управління має високу залежність від ефективності системи своєчасної ідентифікації кризових явищ чи можливостей їхнього виникнення. Система антикризового фінансового управління на туристичних підприємствах повинна містити підсистему коригувальних антикризових дій, розробка яких є предметом подальших досліджень.

Список використаних джерел

1. **Коюда В.О.** Управлінські рішення в системі антикризового управління підприємством / В.О. Коюда // Бізнес-інформ. – 2011. – № 1. – С.85-90.
2. **Чернишов В.В.** Сучасне розуміння поняття антикризового управління / В.В. Чернишов // Економіка розвитку. – 2011. – №2. – С. 21-24.
3. **Шпачук В.В.** Сутність терміну «антикризове управління» / В.В. Шпачук // Науковий вісник Академії муніципального управління, серія «Управління». – 2011. – №1 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvamu_upravl/2011_1/27.pdf
4. **Щербань І.О.** Формування механізму антикризового управління посередницьких туристичних підприємств / І.О. Щербань // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. – 2010. – Вип. 2. – С.236-244.

5. **Важинський Ф.А.** Антикризове фінансове управління як економічна система / Ф.А. Важинський, А.В. Колодійчук // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип.20.3. – С.127-132.
6. **Виноградня В.М.** Антикризове фінансове управління підприємством в сучасних умовах / В.М. Виноградня // Економічний вісник університету. – 2012. – Вип.19.1 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Evu/2012_19_1/Vynograd.pdf
7. **Дейніс Л.М.** Сутність антикризового фінансового управління підприємством / Л.М. Дейніс, В.І. Фучіджи // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2011. – № 41. – С.49-53.
8. **Тарасенко Ю.В.** Криза як невід’ємна частина у діяльності соціально-економічної системи / Ю.В. Тарасенко, З.В. Григорова // Теорія і техніка друкарства. – 2010. – №1. – С.185-191.
9. **Череп А.В.** Антикризове управління як основа забезпечення життєдіяльності підприємств / А.В. Череп, С.В. Северина // Економічний простір. – 2010. – №37. – С.277-282.
10. **Галушко О.І.** Визначення сутності поняття «криза» та параметрів, що описують кризу на підприємстві / О.І. Галушко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Magisterium/Economy/2004_14/10_galyshko_oi.pdf
11. **Буслаєва Г.В.** Проблеми визначення сутності та природи кризи підприємства / Г.В. Буслаєва // Культура народів Причорномор’я. – 2007. – № 121 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/knp/121/knp121_17-19.pdf
12. **Цмоць О.І.** Системи раннього попередження та реагування для стратегічного управління машинобудівним підприємством у режимі реального часу / О.І. Цмоць // Збірник наукових праць «Економічні науки». – 2010. – Вип.6 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/znpen/2010_6/32_SRP.pdf
13. **Островська О.А.** Фінансовий стан та фінансова стійкість підприємств: теоретичні аспекти визначення їх суті // Стратегія економічного розвитку України. – 2002. – №4. – С.182-187.
14. **Абрютина М.С.** Анализ финансово-экономической деятельности предприятия / М.С. Абрютина, А.В. Грачев. – М.: Дело и сервис, 1998. – 256с.

© **В.Ю. Железняк**

Надійшла до редакції 22.04.2013