

the production volumes in the EU in the post-pandemic period can face the labor force deficit, which will enhance the Ukrainian labor emigration. Possible enhancement of protectionist policy and the increase in the production volumes of finished products in developed countries will strengthen the orientation of the Ukrainian export on raw materials and deterioration of trading conditions.

Key words: *global economy, pandemic, deficit, import substitution, migration.*

УДК 338.46

DOI 10.31395/2415-8240-2020-96-2-131-141

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СФЕРИ

Л. М. МАЛЮГА, кандидат економічних наук

О. В. ЗАГОРОДНЮК, кандидат економічних наук

Уманський національний університет садівництва

Досліджено суть та інструменти антикризового управління в системі фінансового менеджменту підприємств готельно-ресторанної сфери. Означено зовнішні та внутрішні фактори кризового фінансового стану. Розглянуто необхідність проведення експрес- та фундаментальної діагностики банкрутства. Виділено особливості антикризового управління підприємствами готельно-ресторанної сфери.

Ключові слова: *управління, криза, банкрутство, діагностика, готельно-ресторанна сфера.*

Постановка проблеми. Організаційно-економічна сутність підприємництва в готельно-ресторанній сфері пов'язана з невизначеністю досягнення його кінцевих результатів, а значить і з високим ризиком втрат

бізнесу. У практиці діяльності підприємств готельно-ресторанної сфери ризику розглядаються як супутнє неминуче явище, що при несприятливих обставинах призводить до неспроможності – банкрутства. Взаємозумовленість факторів ризику й прибутку створює потребу управління цим процесом та розробки політики його регулювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми, пов'язані з процесом використання внутрішніх та зовнішніх джерел оздоровлення підприємств готельно-ресторанної сфери, постійно знаходились і знаходяться в центрі уваги вчених-економістів. Серед відомих вчених, у чийх працях висвітлено питання джерел здійснення антикризових заходів, варто відмітити: В. В. Баліцьку, Т. М. Білокінь, І. А. Бланка, В. О. Василенка, А. І. Дмитренка, А. Б. Кондрашихіна, Н. М. Левченко, Л. О. Лігоненко, О. А. Островську, С. Я. Салигу.

Метою статті є дослідження суті та інструментів антикризового управління в системі фінансового менеджменту підприємств готельно-ресторанної сфери.

Методика досліджень. Теоретико-методологічною базою дослідження стали положення економічної теорії, сучасних теорій управління та економічної безпеки підприємства, наукові роботи вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем менеджменту, економічної безпеки підприємств готельно-ресторанної сфери та її оцінювання. Для досягнення визначеної мети та вирішення поставлених у роботі задач було використано систему загальнонаукових та спеціальних методів дослідження: логічного узагальнення, аналізу, порівняння і синтезу та системний підхід.

Результати досліджень. Фінансові ресурси суб'єктів готельно-ресторанної сфери є важливим джерелом забезпечення діяльності підприємств цього сектору економіки. Здатність фінансових ресурсів перетворюватись у інтелектуальні, матеріальні, технічні та інші види ресурсів визначає їх вагомість у фінансово-господарській роботі підприємства. Дефіцит фінансових ресурсів створює негативний вплив на виробничо-господарську діяльність,

спричиняє виникнення та зростання заборгованості підприємств перед іншими суб'єктами господарювання і справляння податків, скорочуються можливості фінансування подальшого розвитку підприємств. Для успішного здійснення фінансово-господарської діяльності в таких умовах, важливого значення набуває завдання формування достатнього обсягу фінансових ресурсів підприємств.

Фінансування – це капітал у грошовій формі, який дають або виділяють на фінансових ринках для здійснення капіталовкладень [5]. Самофінансування підприємств готельно-ресторанної сфери – це фінансова стратегія управління власними фінансовими ресурсами підприємств із метою накопичення капіталу, достатнього для фінансування розширеного відтворення. Самофінансування виділяється тим, що передбачає підвищення ролі фінансових ресурсів, насамперед чистого прибутку й амортизаційних відрахувань, у формуванні капіталу підприємства.

Підприємства готельно-ресторанної сфери функціонують в умовах невизначеності, високої конкуренції, підвищеної циклічності фінансових та інших ризиків. Готельно-ресторанний бізнес як невід'ємна складова частина туристичної сфери, швидко розвивається. Підприємствам доводиться приймати рішення в умовах системної кризи національної економіки, тому з високою ймовірністю можуть виникати проблемні ситуації, для недопущення, нейтралізації та вирішення яких необхідно розуміти причини виникнення ризиків, фактори впливу та шляхи їх усунення.

Проявом кризових явищ у фінансовій діяльності підприємств готельно-ресторанної сфери є суттєве погіршення структури капіталу, платоспроможності й ліквідності під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів. З погляду фінансового управління, кризовий стан підприємства полягає в його неспроможності здійснювати фінансове забезпечення поточної виробничої діяльності.

Зменшення прибутків підприємств до рівня, що нижче вартості його капіталу потрібно аналізувати як наслідок впливу певних факторів на

платоспроможність. Ці фактори можна поділити на дві великі групи: зовнішні і внутрішні. Зовнішні формуються у зовнішньому стосовно підприємства середовищі, а внутрішні – залежать від його організаційної діяльності.

При цьому, зовнішні фактори кризового фінансового стану, поділяють на три підгрупи: соціально-економічні тотальні фактори розвитку країни, що негативно впливають на діяльність підприємств готельно-ресторанних підприємств; ринкові фактори, що генерують несприятливі для підприємства тенденції розвитку фінансових і товарних ринків; інші зовнішні фактори, які зумовлює специфіка діяльності підприємства готельно-ресторанної сфери.

Внутрішні фактори кризового стану поділяють в залежності від особливостей утворення грошових потоків підприємств досліджуваної сфери: фактори, пов'язані з операційною діяльністю; фактори, пов'язані з інвестиційною діяльністю; фактори, пов'язані з фінансовою діяльністю.

Наслідки впливу зовнішніх і внутрішніх факторів можна передбачити і спрогнозувати за рахунок певних ознак та маркерів, а тому, як наслідок, вчасно вжити відповідних заходів до їх повного усунення або значного ослаблення. Ці маркери не мають цілковитої сили, повинні аналізуватись у сукупності з іншими показниками господарської та фінансової діяльності і є приводом до пильного дослідження фінансового стану з боку як керівників, так і кредиторів та інвесторів.

Антикризове управління підприємствами готельно-ресторанної сфери спрямоване на попередження і подолання криз у діяльності підприємства, а також мінімізацію їх негативних наслідків. Головним завданням антикризового управління є відновлення рівноваги в функціонуванні закладу. При цьому впроваджувати його потрібно не в період погіршення показників, а набагато раніше – насамперед коли починають проявлятися перші маркери та симптоми кризи.

Одним з маркерів, що свідчать про погіршення фінансового стану є зміни в статтях балансу (як пасиву, так і активу), збільшення або зменшення валюти балансу, різкі зміни в його структурі. Наприклад, безперечно негативною

тенденцією є підвищення дебіторської заборгованості підприємства і збільшення строків її погашення. Це свідчить про нерозумну політику підприємства щодо комерційного кредитування стосовно своїх замовників, або про неплатоспроможність замовників. При цьому, зворотна тенденція також показує негативні явища, але у взаємодії підприємства із споживачами. Так дебіторська заборгованість може неприпустимо зменшитись за рахунок вимушеного скорочення продажів у кредит або прискореного погашення споживачами боргів, щоб припинити ділові відносини.

Найбільш контрольованим маркером платоспроможності є ліквідність підприємства, тобто його здатність виконувати поточні зобов'язання.

Для вирішення проблем, пов'язаних із неплатоспроможністю підприємств готельно-ресторанної сфери, існує інститут банкрутства. З погляду фінансового управління банкрутство проявляється у реалізації катастрофічних ризиків у діяльності підприємства, унаслідок чого воно не спроможне виконати висунуті з боку кредиторів вимоги у встановлені терміни.

Діагностика банкрутства – це система фінансового аналізу, спрямованого на пошук маркерів кризового розвитку підприємства, що продукують загрозу його банкрутства в майбутньому періоді. В залежності від завдань і методів проведення, діагностику банкрутства поділяють на дві основні системи: експрес-діагностика та фундаментальна діагностика.

Для своєчасного виявлення негативних тенденцій формування незадовільної структури балансу в прибутково працюючого суб'єкта господарювання експрес-діагностика банкрутства в Україні здійснюється за допомогою коефіцієнта Вівера (відношення суми чистого прибутку і амортизації до довгострокових і поточних зобов'язань).

Ознакою формування незадовільної структури балансу є таке фінансове становище підприємства, у якого протягом тривалого часу (1,5–2 роки) коефіцієнт Вівера не перевищує 0,2.

Превентивний характер експрес-діагностики є найбільш дієвим на стадії легкої фінансової кризи. При інших масштабах кризового розвитку

підприємства вона обов'язково має доповнюватися системою фундаментальної діагностики.

Фундаментальна діагностика банкрутства здійснюється за наступним алгоритмом:

1. Систематизація основних факторів та ознак, що спричиняють кризовий фінансовий розвиток підприємства.

2. Проведення комплексного ґрунтового аналізу впливу окремих факторів на кризовий розвиток підприємства.

3. Прогнозування розвитку кризового фінансового стану підприємства під впливом окремих негативних факторів, що є найбільш загрозливими для банкрутства підприємства в майбутньому.

4. Прогнозування та моделювання здібності підприємства до усунення загрози банкрутства за рахунок внутрішньогосподарського потенціалу.

5. Остаточне визначення масштабів кризового фінансового стану підприємства.

Окрім того потрібно відмітити, що, антикризове управління підприємствами готельно-ресторанної та туристичної сфери характеризується певними особливостями: специфічність цілі, що полягає в відновленні і збереженні функціонування суб'єкта діяльності; використання в ході реалізації антикризових заходів специфічних інструментів, методів та прийомів управління, що базуються на нестандартних та креативних рішеннях; забезпечення відповідними організаційними рішеннями, а саме – виділення фахівця або групи фахівців з антикризового менеджменту; присутність істотних, перш за все фінансових, ресурсних обмежень, що в умовах низької фінансової активності та інвестиційної привабливості, ускладнює становище підприємства готельно-ресторанної сфери в умовах кризи; потенціальні істотні обмеження в часі та загроза початку справи про банкрутство; антикризовий менеджмент передбачає, що до уваги беруться не лише зовнішні прояви кризового стану, але і аналіз внутрішніх причин розвитку кризи, що дозволить запобігти її виникненню у майбутньому; непередбачувані та мінливі кризові

умови зумовлюють високий ступінь ризику прийняття управлінських рішень; висока необхідність підвищеної інформаційно-аналітичної підтримки впровадження антикризових заходів; орієнтація на зниження припустимих витрат.

Отже, формування концепції антикризового управління підприємства готельно-ресторанної сфери виражається у наступних напрямках вирішення проблем: кризові явища можна завбачити, очікувати й викликати; кризи можна певним чином, як пришвидшити, так і призупинити; до кризового стану можна підготуватися; результати кризових явищ можна послабити, а процесом кризи – управляти; управління в умовах поглиблення кризових явищ вимагає особливих методів, інструментарію, знань і навичок.

Висновки. Таким чином, тільки повна реалізація внутрішніх можливостей підприємства для виходу із кризового фінансового стану на ранніх стадіях його діагностики є самим результативним. Як показує практика, при досить упевнених маркетингових позиціях підприємства, адекватної асортиментної політики добре організованого виробничого процесу загроза банкрутства повністю може бути нейтралізована внутрішніми механізмами антикризового фінансового управління у межах фінансових можливостей підприємства. Тільки в цьому випадку підприємство може уникнути руйнівних для нього реорганізаційних процедур. У цілому політика антикризового управління підприємством є частиною загальної фінансової стратегії підприємства, яка полягає в розробці системи прийняття і методів попередньої діагностики загрози банкрутства й запуску механізму фінансового оздоровлення підприємства, що забезпечує вихід із кризового стану.

Література

1. Бланк И. А. Финансовый менеджмент: учеб. курс. К.: Ника-центр, 2004. 656 с.
2. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2003. 504 с.

3. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: підручник. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 824 с.
4. Салига С. Я. Антикризове фінансове управління підприємством: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2005. 208 с.
5. Словарь современной экономической теории Макмиллана. М.: ИНФРА, 1997. 608 с.

References

1. Blank, I. A. (2003) *Financial management: training course*. К.: Nika-Center, 2004. 656 p. (in Russian).
2. Vasylenko, V. O. (2003) *Crisis management of the enterprise: textbook*. К.: ЦУЛ, 2003. 504 p. (in Ukrainian).
3. Ligonenko, L. O. (2005) *Crisis management of the enterprise: a textbook*. К.: Kyiv. nat. trade and economy University, 2005. 824 p. (in Ukrainian).
4. Saliga, S. Ya. (2010) *Crisis financial management of the enterprise: textbook*. К.: ЦУЛ, 2010. 208 p. (in Ukrainian).
5. *Dictionary of Macmillan's modern economic theory*. М.: INFRA, 1997. 608 p. (in Russian).

Аннотация

Малюга Л. Н., Загороднюк О. В.

Антикризисное управление предприятиями гостинично-ресторанного бизнеса

Организационно-экономическая сущность предпринимательства в гостинично-ресторанной сфере связана с неопределенностью достижения его конечных результатов, а значит и с высоким риском потерь бизнеса. В практике их деятельности риски рассматриваются как сопутствующее неизбежное явление, что при неблагоприятных обстоятельствах приводит к несостоятельности – банкротству. Взаимообусловленность факторов риска и

прибыли создает потребность управления этим процессом и разработки политики его регулирования.

Целью данной статьи является исследование сущности и инструментов антикризисного управления в системе финансового менеджмента предприятий гостинично-ресторанной сферы.

Теоретико-методологической базой исследования стали положения экономической теории, современных теорий управления и экономической безопасности предприятия, научные работы отечественных и зарубежных ученых по проблемам менеджмента, экономической безопасности предприятий гостинично-ресторанной сферы и его оценки.

Все факторы которые влияют на возникновение кризисных ситуаций можно разделить на две большие группы: внешние и внутренние. Внешние формируются во внешней по отношению к предприятию среде, а внутренние - зависят от итог организационной деятельности.

Главной задачей антикризисного управления является восстановление равновесия в функционировании учреждения. При этом внедрять его нужно не в период ухудшения показателей, а гораздо раньше - прежде всего когда начинают проявляться первые маркеры и симптомы кризиса. В зависимости от задач и методов проведения, диагностику кризисного состояния разделяют на две основные системы: экспресс-диагностика и фундаментальная диагностика.

Кроме того отмечено, что, антикризисное управление предприятиями гостинично-ресторанного и туристического сферы характеризуется определенными особенностями.

Таким образом, только полная реализация внутренних возможностей предприятия для выхода из кризисного финансового состояния на ранних стадиях его диагностики является самым результативным. В целом политика антикризисного управления предприятием является частью общей финансовой стратегии предприятия, которая заключается в разработке системы принятия и методов предварительной диагностики угрозы банкротства и

запуска механизма финансового оздоровления предприятия, обеспечивает выход из кризисного состояния.

Ключевые слова: управления, кризис, банкротство, диагностика, гостинично-ресторанное сфера.

Annotation

Maliuga L., Zagorodniuk O.

Crisis management of hotel and restaurant business enterprises

The organizational and economic essence of entrepreneurship in the hotel and restaurant sector is associated with the uncertainty of achieving its final results, and therefore with a high risk of business losses. In the practice of their activities, risks are considered as a concomitant unavoidable phenomenon, which under adverse circumstances leads to insolvency – bankruptcy. The interdependence of risk and profit factors creates the need to manage this process and develop a policy for its regulation.

The purpose of this article is to study the nature and tools of crisis management in the financial management system of hotel and restaurant enterprises.

The theoretical and methodological basis of the study was the provisions of economic theory, modern management theories and economic security of the enterprise, scientific works of domestic and foreign scientists on the problems of management, economic security of enterprises in the hotel and restaurant sector and its assessment.

All factors that influence the occurrence of crisis situations can be divided into two large groups: external and internal. The external ones are formed in the environment external to the enterprise, and the internal ones depend on the yogis of organizational activity.

The main task of crisis management is to restore balance in the functioning of the institution. At the same time, it should be introduced not at a time of deterioration, but much earlier – especially when the first markers and symptoms of

the crisis begin to appear. Depending on the tasks and methods, the diagnosis of the crisis state is divided into two main systems: express diagnostics and fundamental diagnostics.

In addition, it was noted that the crisis management of hotel, restaurant and tourism enterprises is characterized by certain features.

Thus, only the full implementation of the internal capabilities of the enterprise to overcome the crisis financial state in the early stages of its diagnosis is the most effective. In general, the anti-crisis management policy of the enterprise is part of the overall financial strategy of the enterprise, which consists in developing a system of adoption and methods for preliminary diagnosis of the threat of bankruptcy and launching a mechanism for financial recovery of the enterprise, which provides a way out of the crisis.

Key words: *management, crisis, bankruptcy, diagnostics, hotel and restaurant sphere.*

УДК 330.34(477):339.924

DOI 10.31395/2415-8240-2020-96-2-141-159

**КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ПОДОЛАННЯ СИСТЕМНОЇ КРИЗИ
ТА ФОРМУВАННЯ ТРАЄКТОРІЇ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

Л. В. КЛИМЕНКО, *кандидат економічних наук*

Л. В. ДЛУГОБОРСЬКА, *викладач*

Уманський національний університет садівництва

В контексті ідентифікації позитивних та негативних проявів глобалізації для економіки України сформовано траєкторію економічного розвитку суб'єктів господарювання. Обґрунтовано концептуальні підходи формування