

зможу зробити висновки про зменшення обсягів туристичного потоку, суми надходжень перерахованих туристичними підприємствами до державного бюджету. Однак, для усунення негативного впливу економічної кризи на діяльність зазначених підприємств, необхідно застосовувати антикризові заходи в управлінні туристичними підприємствами, об'єднувати зусилля державних і місцевих органів влади, спрямовувати їх на розвиток тих видів туризму, які не потребують великих капіталовкладень і вирішують низку економічних і соціальних проблем.

### Література

1. Закон України “Про внесення змін до Закону України “Про туризм” від 18.11.2003, № 1282-IV // [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)
2. Александро́ва А.Ю. Международный туризм: Учебник. – М.: Аспект-Пресс, 2002. – 470 с.
3. Балабанов И.Т., Балабанов А.И. Экономика туризма: Учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 167 с.
4. Гулевська Н.М. Передумови формування стійкого туризму // Вісник Сумського Державного університету. Сер. Економіка, 2007. – № 2. – С. 130–134.
5. Дядечко. Економіка туристичного бізнесу: Навч. посібник. – К.: ЦНЛ, 2007. – 224 с.
6. [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)
7. [www.tourism.gov.ua](http://www.tourism.gov.ua)

УДК 336:11

О.В. КРАМАР  
ПВНЗ “Європейський університет”

## КОНТРОЛЬ ЯК ФУНКЦІЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

*Більшість сучасних українських підприємств стають фінансово неспроможними внаслідок поглиблення фінансово-економічної кризи, погіршення ендогенного та екзогенного середовища загалом. Тому необхідне створення системи антикризового управління, яка б дозволила вітчизняним суб'єктам господарювання уникнути фінансової кризи та банкрутства, забезпечила б сталий економічний розвиток і глибокі структурні зрушення відповідно до світових тенденцій економічного та науково-технологічного процесів.*

*A lot of modern Ukrainian plants are financially invalid because of financial and economic crisis and endogenous and exogenous environment deterioration. That's why we need to create a system of anti-crisis management which could help our national subjects of economic activity get out of financial crisis and could provide with the essential economic development and deep structure changes according to the world's level of economic and scientific and technological processes.*

**Актуальність теми.** Сучасні проблеми фінансово-економічної кризи, що характеризуються нестабільністю на світовому ринку, зловживанням та непрофесійними діями менеджменту, загостренням конкуренції на основних ринках товарів та послуг стали причиною стійкої тенденції до збільшення числа фінансово неспроможних підприємств (Статистичний аналіз показує, що на сьогодні число збанкрутілих підприємств у таких країнах, як Україна, Німеччина, Швейцарія та в ряді інших досягло рекордної позначки). Що характерно у фінансовій кризі опиняються не лише суб'єкти господарювання, життєвий цикл яких закінчується, а підприємства, які перебувають у “розквіті сил” і є лідерами у відповідній галузі [1].

Відношення до поняття “криза” в економіці змінювалося протягом майже трьох століть. Її дослідженням займалися такі відомі економісти, як Д. Рікардо, Й. Шумпетер, Жан Шарль Леонард Симон де Сисмонді, К. Маркс та ін. [2].

Криза – це крайнє загострення протиріч у соціально-економічних системах (організаціях), що загрожує їхній життєстійкості в навколишньому середовищі [3].

Наслідки кризи можуть привести до різких змін чи м'якого тривалого і послідовного виходу. Тому керівництву необхідно вкрай відповідально підходити до прийняття антикризових заходів. Адже різні наслідки кризи визначаються не тільки її характером, але й антикризовим управлінням, що може чи пом'якшувати кризу, чи загострювати її.

Відомо, що конкурентоспроможність та платоспроможність підприємств за кризових умов значно залежить від раціонального управління фінансовими ресурсами, яким відводиться найголовніше місце в господарському механізмі.

Фінансові ресурси підприємства – це його власний, позичений та залучений грошовий капітал, який воно використовує для формування власних активів і здійснення виробничо-фінансової діяльності з метою отримання доходу, прибутку [4]. Вони є не просто грошовими коштами підприємств, як це стверджують деякі економісти, а джерелами підприємств, що спрямовані на формування активів.

Управління фінансовими ресурсами – це цілеспрямоване управління грошовими потоками на підприємстві, тобто процес управління формуванням, розподілом та використанням фінансових ресурсів суб'єкта господарювання з метою досягнення фінансово-економічних цілей підприємства [4].

Актуальність теми обумовлена відсутністю належного теоретичного обґрунтування та потребою у новітніх науково обґрунтованих методах антикризового управління фінансовими ресурсами підприємства. Для України дослідження даної проблеми було актуальним як на початку становлення незалежності, так і є й нині.

**Стан вивчення проблеми.** Окремі складові теоретичного фундаменту антикризового управління підприємством містяться в працях провідних учених, таких як Б.П. Масенко, Т.М. Афонченкова, О.І. Копилок, А.М. Штангрет, В.О. Василенко, Г.О. Крамаренко, З.Є. Шершньова, С.В. Оборська, О.О. Терещенко, Л.О. Лігоненко, Александрова Г.А., Родіонова Н.В., М. Стоун та ін. Вивчення опублікованих наукових праць, теоретичних концепцій, відповідного методичного забезпечення дозволили встановити, що існують актуальні задачі, пов'язані з визначенням контролю як однієї з основних функцій антикризового управління фінансовими ресурсами, які потребують вирішення та вдосконалення.

**Мета дослідження:** встановити особливості організації і місце контролю в системі антикризового управління фінансовими ресурсами підприємства.

**Результати дослідження.** Управління фінансовими ресурсами або фінансовий менеджмент охоплює систему принципів і методів, форм та заходів регулювання ринкового механізму у сфері фінансів з метою підвищення конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта, а також зростання його ринкової вартості [5].

Проте сучасна економіка вимагає застосування специфічних методів та прийомів управління фінансовими ресурсами, які дозволили б забезпечити безперервну діяльність підприємств на основі управління зовнішніми та внутрішніми ризиками профілактики та нейтралізації фінансової кризи. Відповіддю на ці виклики повинен стати інноваційний ресурс – антикризове управління.

Антикризове управління – це процес запобігання або подолання кризи в організації [5].

Отже, у зв'язку з тим, що майбутнє суб'єктів господарювання в Україні значною мірою визначаються станом національної економіки, аналіз існуючих в країні проблем, а також врахування особливостей формування фінансових ресурсів підприємства, повинні стати невід'ємною частиною їх антикризового управління.

Зрозуміло антикризове управління відрізняється від традиційного управління фінансовими ресурсами, має свою специфіку, яка пов'язана з суттєвими змінами в умовах діяльності підприємств, а також з непередбачуваністю ситуації і новими управлінськими проблемами.

На відміну від традиційного управління на перший план в антикризовому управлінні виходить непередбачуваність у діях, відсутність чіткого розподілу функцій між учасниками на тривалий період.

Враховуючи ці особливості, антикризове управління фінансовими ресурсами можна визначити як комплексний, багатоплановий процес, що включає спеціальні фінансові процедури, особливий маркетинговий план, який направлений на нейтралізацію найбільш небезпечних шляхів використання фінансових та інших ресурсів, мінімізацію втрат фінансових ресурсів від кризи, здійснення комплексу заходів попередження кризових явищ.

Процес антикризового управління фінансовими ресурсами як і будь-яким складним об'єктом складається з відособлених, але тісно взаємопов'язаних частин – функцій. Поняття “функція” походить від латинського “functio”, що означає виконання.

Функція – це вид цілеспрямованої діяльності щодо керованого об'єкта, зумовлена кооперацією і поділом праці серед управлінського персоналу [6, с. 52].

У сучасній управлінській науці виокремлюють від чотирьох до п'ятнадцяти загальних функцій. Але в переважній більшості в їх основу покладена фayoлівська концепція розділення адміністративної діяльності на окремі функції, які класифікуються з позицій об'єкта і суб'єкта управління. І в усіх цих класифікаціях однією з основних є функція контролю (табл. 1).

Таблиця 1

Визначення функцій управління різними дослідниками

№ з/п	Класифікація	Джерело
1	“Менеджмент – це процес послідовного виконання функцій: планування, організації, мотивації та контролю”	Файоль А. [7, с. 117].
2	До загальних функцій менеджменту, які є обов'язковими для всіх підприємств, кооперативів, асоціацій, товариств, компаній відносять: планування організацію, координацію, мотивацію та контроль	Завадський Й.С. [6, с. 54]
3	Процес менеджменту – це загальна сума всіх функцій, а саме: планування; організація; мотивація; контроль	Осовська Г.В. [8, с. 62]
4	Загальні функції управління: планування, організування, мотивування, контролювання, облік, аналіз, реалізація (управлінських рішень), комунікація, інформація, робота з кадрами, керівництво і лідерство	Хміль Ф.І. [9, с. 206]
5	Функції управління: стратегічне планування, реалізація стратегічного планування, організація взаємодії та повноважень, побудова організації, мотивація, контроль	Яковенко В.Б. [10, с. 33]
6	Функції менеджменту: планування, організація, мотивація, контроль	Осовська Г.В., Копитова І.В., Грінчук Т.І. [11]

У традиційному розумінні контроль можна визначити як функцію управління, що передбачає спостереження, перевірку і порівняння відповідності фактичних результатів діяльності організації прийнятим планам,

оперативним управлінським рішенням, встановленим стандартам та іншим нормативам, виявлення в них відхилень та їх коригування, для досягнення організацією поставленої мети.

Виходячи з цього контроль як функцію антикризового управління фінансовими ресурсами можна уявити на кшталт лакмусового паперу, на якому реально виявляється вся система спостереження, перевірки законності, доцільності, раціональності процесів формування і використання фінансових ресурсів на всіх рівнях антикризового управління для оцінки ефективності прийнятих управлінських рішень і результатів їх виконання, щоб досягти на цій основі виходу з кризи.

Найважливіші принципи контролю, при цьому можна назвати такі:

- системності контролю, що передбачає визначення системи контролю в антикризовому управлінні як сукупності взаємопов'язаних між собою елементів (суб'єктів і об'єктів контролю, методів контролю тощо);
- повноти охоплення об'єктів контролем, яка досягається завдяки суцільному простежуванню або вибірковій перевірці певних сегментів підконтрольних об'єктів;
- превентивності контрольних дій, завдяки чому досягається завчасне здійснення контролю з метою запобігання виникненню суттєвих відхилень фактичного здійснення фінансової діяльності від встановлених норм;
- самодостатності контролю, що передбачає наявність такого складу елементів контролюючої системи, який забезпечує ефективність її функціонування і розвитку;
- ефективності, що передбачає пристосування системи контролю до антикризової діяльності суб'єктів господарювання;
- відповідальності, який передбачає відповідальність контролюючих суб'єктів за ефективність функціонування системи контролю та відповідальність господарюючих суб'єктів за наслідки контролю.

У загальному вигляді місце контролю в процесі антикризового управління фінансовими ресурсами підприємства можна визначити такою схемою (рис. 1):

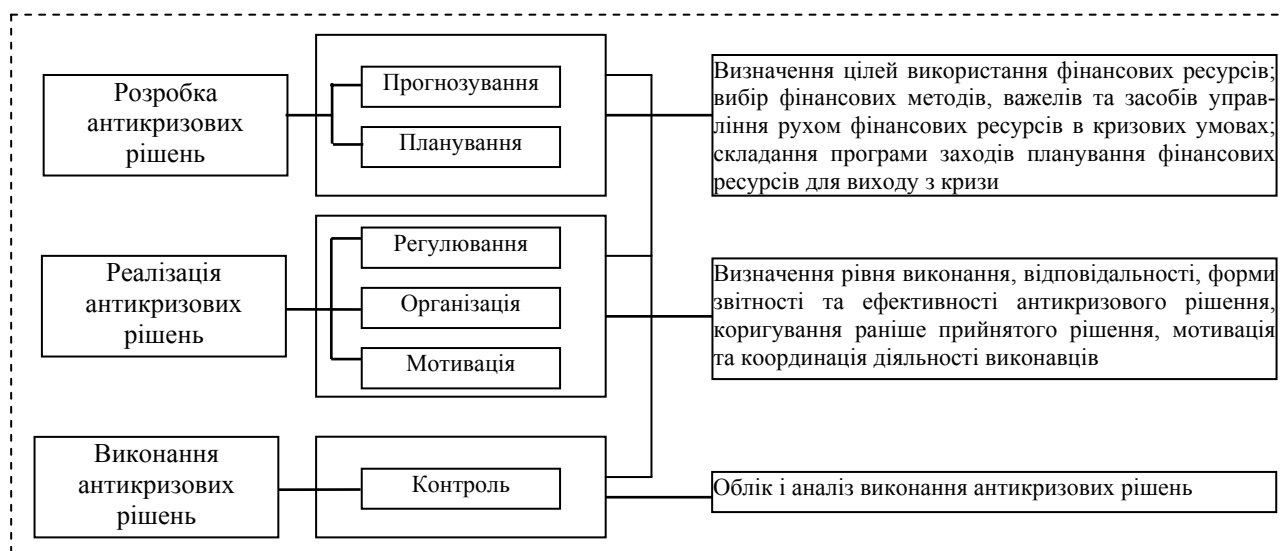


Рис. 1. Загальна схема антикризового управління фінансовими ресурсами на підприємстві

Ця схема надає загальне уявлення про антикризовий менеджмент, як про механізм управління фінансовими ресурсами, де контроль формує механізм оберненого зв'язку, об'єднуючи в єдине ціле основні функції антикризового управління фінансовими ресурсами підприємства. Це дозволяє контролю відігравати інтегруючу роль, недооцінка якої значно знижує ефективність антикризового управління фінансовими ресурсами. Складовими контролю є підсистеми обліку та аналізу. Функція обліку фінансових ресурсів полягає у спостереженні, ідентифікації, вимірюванні та реєстрації фактів витрачання фінансових ресурсів у процесі антикризової діяльності підприємства. За даними обліку проводиться аналіз виконання планових завдань. Досягнуті результати порівнюються з планом, фіксуються відхилення, на які слід звернути увагу, робляться певні висновки з прийняттям за ними відповідних антикризових заходів. За результатами цього розробляються глобальні заходи з удосконалення системи антикризового управління фінансовими ресурсами.

**Висновки.** Контроль посідає об'єктивно необхідне місце серед інших функцій антикризового управління фінансовими ресурсами. Адже саме за допомогою контролю можна виявити та подолати негативні процеси та явища, які мають місце у функціонуванні підприємства, саме контроль повинен пояснити походження досліджуваних кризових явищ, вказати на причини їх виникнення, саме він сприяє розробці та прийняттю ефективніших антикризових рішень, коригує поведінку підконтрольного об'єкта, слідкує за здійснення антикризового процесу відповідно до розробленої антикризової програми та підвищенням результативності антикризового впливу.

Література

1. Probst G., Raisch S. Die Logik des Niedergangs in: Harvard Business manager, 2008. – X., S. 236.
2. Копилук О.І., Штангерт А.М. Фінансова санація та банкрутство підприємств: Навч. посібник. – К.: ЦНЛ, 2005. – 168 с.
3. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: Навч. посібник. – К.: ЦНЛ, 2003. – 504 с.
4. Філімоненков О.С. Фінанси підприємств: Навч. посіб. – 2-ге вид., перероб. і допов. – К.: МАУП, 2004. – 328 с.
5. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: Монографія. – К.: КНЕУ, 2004. – 268 с.
6. Завадський Й.С. Менеджмент. – У 3 т. – Т. 1. – Вид. 3-тє, доп. – К.: Вид-во Європ. ун-ту. – 2001. – 542 с.
7. Бесєдін М.О., Нагаєв В.М. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант): Підручник. – К.: ЦНЛ, 2005. – 496 с.
8. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2003 – 556 с.
9. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Академвидав, 2003. – 608 с.
10. Яковенко В.Б. Менеджмент і маркетинг: Навч. посібник. – К.: Вид-во Європ. ун-ту. – 2006. – 144 с.
11. Осовська Г.В., Копитова І.В., Грінчук Т.І. Основи менеджменту: Практикум. Ч. I. Навч. посібник. – Житомир: ЖІТІ, 1999. – 286 с.

УДК 65.016.7

С.В. КУДЛІСНКО

Хмельницький національний університет

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОНЯТТЯ “АДАПТАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ”

*Розглянуто сутність поняття “адаптація підприємств” та визначено місце даного поняття в економічній науці. Розкрито зміст видів адаптації підприємств в умовах кризи.*

*In this article the notion “adaptation of enterprises” and its role in economics are revealed. The types of adaptation of the enterprises in crisis environment are examined.*

**Актуальність теми.** В сучасних мінливих, економічних умовах функціонування підприємства потребують розробку дієвих механізмів, які б забезпечували можливість ефективної роботи в умовах кризи. Кризові явища постійно ускладнюють умови функціонування підприємства тому керівництву необхідно швидко і гнучко реагувати на ці явища. Саме ефективна адаптація підприємства в умовах кризи може забезпечити йому нормальне беззбиткове функціонування.

Поняття адаптація підприємства є новим і не достатньо зрозумілим для вітчизняних підприємств оскільки досвід їх роботи в умовах ринку є невеликим. Досвід роботи вітчизняних підприємств вказує на те, що в умовах кризи підприємства діють не системно, часто втрачають значний обсяг фінансових ресурсів і часу до тих пір поки не визначаться з набором засобів, що дозволяють зменшити негативний вплив криз на функціонування підприємства. Як правило ці заходи є нелегальними і спрямовані на зменшення податкового навантаження та зобов'язань перед контрагентами. Що в свою чергу, лише, погіршує загальне становище у країні і не приводить до вирішення проблем ефективного функціонування вітчизняних підприємств.

На наш, погляд варто більш ґрунтовно вивчити сутність поняття адаптація підприємств та визначити її важливість в умовах кризи.

**Ступінь розробки теми досліджень.** Теоретичними дослідженнями поняття “адаптації підприємств” займалися такі відомі зарубіжні вчені, як Р.Л. Акофф, І. Ансофф, П. Дойль, К. Кернс, Т. Сааті; вітчизняні дослідники – Т.В. Ландина, М.М. Будник. Р.Л. Акофф розглядав природу адаптації та виділив два типи адаптивних реакцій. І. Ансофф розробив метод адаптивного пошуку, який описує можливі стратегії підприємства в умовах ринку [1, с. 51]. П. Дойль, К. Кернс та Т. Сааті визначають адаптацію як властивість відкритої системи (підприємство розглядається як “відкрита система”), Т.В. Ландина вперше у сучасній вітчизняній економічній науці розробила класифікацію проблем адаптації та спробувала розробити адаптаційні механізми організаційно-виробничих систем. М.М. Будник у своїх наукових роботах обґрунтувала поняття, які найбільшою мірою відбивають сутність процесу адаптації підприємств: середовище адаптації, чутливість до змін, здатність до адаптації, потенціал адаптації, період адаптації (адаптаційний синдром), поведінкова адаптація, гнучкість (адаптивність) структур підприємства, система адаптації, адаптація. Але на сьогодні не досліджені особливості адаптації підприємств в умовах кризи, не визначено зміну її сутності в умовах умовно стабільного ринкового середовища та в умовах кризи. Саме тому ця сфера наукових досліджень є актуальною та вимагає подальших розробок.

**Мета дослідження.** Визначити зміст поняття „адаптація підприємств” та його трансформації залежно від умов функціонування підприємств.

**Основний зміст досліджень.** Загально філософське визначення сформував А.Б. Георгієвський: “Адаптація це форма відображення системами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, яка передбачає