

УДК 658.14

О.Е. Лебедева

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ», г. Москва,

email: OELebedeva@fa.ru

ФГБОУ ВО «Российский государственный гуманитарный университет», г. Москва

ФИНАНСОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ТУРИСТСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Ключевые слова: финансовое обеспечение, антикризисное управление, туризм, предприятие, банкротство, санация.

В статье рассмотрены подходы к финансовому обеспечению антикризисного управления туристского предприятия. Установлено, что субъекты антикризисного менеджмента осуществляют воздействие на туристское предприятие через применение финансового механизма антикризисного менеджмента, включающего совокупность методов, рычагов, инструментов и институциональных условий, регулирующих процесс разработки и реализации финансовых решений. Доказано, что важной составляющей антикризисного менеджмента туристского предприятия является управление решением конфликтов интересов между субъектами финансовых отношений, при этом повышение качества диагностики финансового кризиса на туристском предприятии обеспечивается в результате применения дискриминантного анализа.

О.Е. Lebedeva

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow,

email: OELebedeva@fa.ru

Russian State University for the Humanities, Moscow

FINANCIAL SUPPORT OF THE ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF THE TOURIST ENTERPRISE

Keywords: financial support, crisis management, tourism, enterprise, bankruptcy, rehabilitation.

The article considers approaches to financial support of anti-crisis management of a tourist enterprise. It is established that the subjects of anti-crisis management exert influence on the tourist enterprise through the use of the financial mechanism of anti-crisis management, which includes a set of methods, levers, tools and institutional conditions regulating the process of developing and implementing financial solutions. It is proved that an important component of the anti-crisis management of a tourist enterprise is the management of the resolution of conflicts of interest between subjects of financial relations, while improving the quality of diagnostics of the financial crisis at a tourist enterprise is provided as a result of the use of discriminant analysis.

Фундаментальные основы финансово-хозяйственной деятельности туристских предприятий на современном этапе развития мировой экономики претерпевают коренные изменения. Доминирующее влияние на трансформацию финансовых отношений на микроуровне оказывают рычаги новой информационно-инновационной экономики и процессы глобализации.

Поскольку уровень финансовых рисков, которые испытывают туристские предприятия в настоящее время значительно выше, чем раньше, характерной чертой современного этапа развития экономических отношений является стремительный рост количества

финансово несостоятельных туристских предприятий.

Довольно часто финансово-несостоятельными становятся туристские предприятия, которые были лидерами в отрасли. При этом проблема банкротства является глобальной. В этом случае необходимой предпосылкой решения проблем антикризисного управления финансами туристских предприятий является разработка механизмов уменьшения неравномерности в обеспечении субъектов экономических отношений.

Кроме того, вопросы информационной асимметрии являются предметом исследования неинституционального направления экономической науки. Имен-

но информационная асимметрия является одной из причин возникновения конфликтов интересов, роста так называемых агентских расходов, что может привести к финансовому кризису на туристском предприятии.

Различным проблемам развития туристских предприятий посвящены труды С.А. Абдулвагабовой [1], Т.А. Адашовой [2], И.В. Бушуевой [3], Т.М. Малышева [10], М.А. Морозова [11], М.С. Оборина [12], Е.Г.Теличевой [13], А.Д. Чудновского [14], И.Ю. Швеца [15] и др. При этом изучение опубликованных научных трудов, теоретических концепций, соответствующего методического обеспечения и эмпирический анализ практики антикризисного финансового управления позволили установить круг наиболее актуальных проблем, требующих научного решения.

Основательных исследований требуют вопросы, связанные с определением финансово-экономического механизма антикризисного управления, диагностикой финансового кризиса, планированием и финансированием антикризисных мер, разработкой инструментов уменьшения информационной асимметрии и управлением конфликтами интересов между участниками экономических отношений.

Материал и методы исследования

Практика показала, что устойчивую тенденцию к увеличению числа предприятий-банкротов, причины финансового кризиса многих туристских предприятий (которые нередко были лидерами в своей отрасли), проблематику антикризисного управления, на наш взгляд, следует рассматривать сквозь призму закономерностей новой экономики.

Новая экономическая реальность, которая сформировалась под влиянием информационно-инновационных факторов, представляет собой качественно новый уровень сервисных отношений. В отличие от традиционной экономики, по новой экономике основные акценты ставятся на информационно-инновационных моделях развития, которые предусматривают широкое внедрение в финансово-хозяйственной деятельности новейших научных достижений.

В настоящее время практически все институты «старой экономики» чувствуют трансформационное давление со стороны «новой экономики». Именно феноменом «новой экономики» мы объясняем резкий рост количества предприятий-банкротов, которое наблюдается сейчас во всем мире. Наряду с трансформационным давлением «новой экономики», причины банкротства многих отечественных туристских предприятий можно объяснить также и субъективными факторами.

Практика показала, что только туристские предприятия, которые своевременно адаптировались к требованиям «новой экономики», с успехом используют шансы, которые она предоставляет, и на этой основе поддерживают достаточный уровень конкурентоспособности. Другие туристские предприятия находятся в состоянии перманентного финансового кризиса.

Среди туристских предприятий, против которых возбуждаются дела о банкротстве, значительная доля имеет достаточный потенциал развития. Своевременное применение антикризисных мер позволило бы таким туристским предприятиям избежать финансового кризиса и банкротства. Таким образом, адекватной реакцией на повышенные требования к управлению финансами туристских предприятий является внедрение антикризисного финансового менеджмента, который можно считать продуктом новой информационно-инновационной экономики.

В процессе организации антикризисного управления следует также учитывать характерные особенности управления финансами туристских предприятий в условиях новой экономики:

- функционирование полноценной системы риск-менеджмента, которое делает возможным регулярное отслеживание и прогнозирование внешних и внутренних рисков финансово-хозяйственной деятельности;
- использование эмпирически-статистических методов прогнозирования и анализа финансово-хозяйственной информации;
- наличие действенной системы финансового контроллинга и внутреннего аудита;

– внедрение интегрированной системы оперативного бюджетирования и стратегического планирования;

– ориентация управленческого процесса на создание добавленной стоимости за счет интенсификации внедрения инноваций;

– открытость и симметричное распределение финансово-экономической информации [4, 6, 16].

Нехватка достаточных институциональных и функциональных предпосылок для эффективного антикризисного менеджмента в значительной мере объясняется отсутствием целостной научной парадигмы как концептуальной схемы идентификации и решения научно-практических проблем по оптимизации финансовых решений и совершенствованию финансовых отношений в рамках антикризисного управления. Как теоретический фундамент для оптимизации финансовых решений и совершенствования указанных отношений нами рассматриваются отдельные выводы, гипотезы и концепции представителей общепризнанных в мире финансовых школ: классической; неоклассической и неинституциональной.

Так, для исследования механизма антикризисного финансового управления следует использовать экзогенный способ исследования, характерный для классической и неоклассической теории и эндогенный, свойственный концепциям неинституциональной теории.

Туристским предприятиям, находящимся в кризисе, рекомендуется использовать принцип синхронности принятия решений по формированию и использованию финансовых ресурсов, который отстаивается неинституциональной теорией, а также принцип соблюдения правил финансирования и определенных соотношений при формировании отдельных позиций активов и пассивов (классическая теория).

Для построения системы риск-менеджмента, профилактики финансового кризиса, планирования антикризисных мероприятий практическое значение имеют выводы и рекомендации неоклассических концепций относительно механизмов диверсификации, оценки рисков, определения ставки дисконтирования.

Ключевым элементом теоретической парадигмы антикризисного управления финансами, на наш взгляд, является научно обоснованные механизмы решения проблемы информационной асимметрии и агентских издержек, которые усложняют процесс принятия решения по финансовому оздоровлению туристских предприятий.

В то же время природу конфликтов интересов между участниками финансовых отношений, на наш взгляд, можно объяснить стремлением отдельных субъектов получить информационную ренту, несовершенством законодательного обеспечения, эффектом так называемого «принципа лимона». Кроме того, главный тип агентских расходов, обусловленных конфликтом интересов, связан с вытеснением с рынка честных участников теми, которые предоставляют недостоверную информацию.

Относительно нашего исследования речь идет о санационноспособных туристских предприятиях и так называемых «предприятиях-лимонах». Поэтому нами определены концептуальные пути нейтрализации конфликтов интересов, возникающих между субъектами финансово-экономических отношений:

– развитие институтов, которые позволяют уменьшить асимметричное распределение информации между принципалом и агентом, в частности институтов внутреннего и санационного аудита;

– совершенствование договоров, которые регулируют отношения между туроператорами и турагентами, в том числе на основе учета в них предпочтений турагентств, установление четких критериев оценки его деятельности и системы стимулирования;

– внедрение современных методик диагностики финансового кризиса и планирования антикризисных мероприятий;

– совершенствование законодательного регулирования санации и банкротства туристских предприятий;

– внедрение адекватных инструментов уменьшения информационной асимметрии: системы подачи сигналов, фильтрация, самоселекция, стимулирование, мониторинг и контроль.

При этом для достижения целевых значений отдельных параметров управляемой подсистемы субъекты антикри-

зисного менеджмента осуществляют влияние на объект управления через применение соответствующего финансового механизма. В этих условиях субъекты антикризисного финансового менеджмента (управляющая подсистема) представлены физическими или юридическими лицами, которые по решению соответствующих органов уполномочены осуществлять комплекс работ по антикризисному управлению финансами туристского предприятия.

Объектом антикризисного финансового менеджмента (управляемая подсистема) является совокупность всех финансово-экономических рисков, активы, капитал, финансовые потоки и стоимость туристского предприятия в режиме антикризисного управления. В этом случае решение проблемы информационной асимметрии между субъектами финансово-экономических отношений, проверка достоверности антикризисных планов и контроль за управляющей подсистемой является задачей внутреннего и санационного аудита.

Практика показала, что цели антикризисного управления и финансовый механизм должны быть сформированы таким образом, чтобы обеспечить максимальный компромисс между отдельными группами интересов, имеющих отношение к туристскому предприятию (собственники, кредиторы, поставщики, клиенты, государство, персонал).

При этом критическая оценка доминирующих в отечественной теории и практике методологических подходов к диагностике финансового кризиса позволяет выделить следующие их недостатки: неучет отраслевых особенностей объекта диагностики; недостаточное теоретическое и эмпирическое обоснование критических точек (или интервалов) для отдельных финансовых индикаторов и произвольность фиксирования нормативных значений финансовых показателей; субъективность отбора показателей, подлежащих анализу, и игнорирование критерия мультиколлинеарности; неучет факта различной весомости влияния отдельных показателей на общие результаты анализа; игнорирование показателей, которые рассчитываются на базе чистого денежного потока.

Следствием такой ситуации является формализация процесса анализа и невалифицированные аналитические выводы. Результаты новейших эмпирических исследований позволяют утверждать, что избежать недостатков традиционных методик диагностики банкротства можно в результате применения методологии, которая основывается на эмпирически индуктивном способе исследования и широком применении элементов эконометрического моделирования. При этом метод оценки вероятности банкротства туристского предприятия включает две фазы: фаза анализа – построение модели расчета интегрального показателя финансового состояния и формулировка «ключа» интерпретации; фаза классификации – расчет интегрального показателя для конкретного туристского предприятия – объекта диагностики (оценки).

Для построения дискриминантной модели диагностики финансового кризиса необходимо сформировать первичный каталог независимых переменных (индикаторов финансового состояния туристского предприятия). В этом случае можно обосновать следующие критерии отбора финансовых индикаторов для проведения дискриминантного анализа: уровень корреляционной связи между отдельными показателями, которые включаются в дискриминантную функцию, должен быть минимальным; независимые переменные дискриминантной модели должны представлять группы показателей, характеризующих различные параметры финансового состояния; значения показателей должны существенно колебаться в случае соответствующих изменений финансового состояния туристского предприятия, то есть различаться в зависимости от группы объекта исследования и быть максимально приближенными при внутригрупповом сравнении; показатели должны объективно отражать финансовое состояние туристского предприятия; значения независимых переменных в пределах выборочной совокупности должны быть распределены нормально.

В процессе аналитической работы нами сформированы две выборочные совокупности туристских предприятий: предприятия с неудовлетворительным финансовым состоянием (группа I)

и финансово-состоятельные туристские предприятия (группа II). Для обеспечения однородности аналитических групп в рамках каждой из выборочных совокупностей выделено восемь подгрупп в зависимости от вида экономической деятельности туристских предприятий.

Обязательными предпосылками формирования выборочных совокупностей для дискриминантного анализа являются следующие: показатели туристского предприятия не должны одновременно фигурировать в разных группах (совокупностях); количество туристских предприятий, формирующих одну группу (или подгруппу) минимум в два раза превышает количество переменных, которые включены в дискриминантную модель.

Проведенное исследование показывает, что чем универсальнее модель прогнозирования банкротства, тем ниже ее качество. Это подтверждает правильность выбранного подхода по формированию аналитических подгрупп туристских предприятий. Тестирование классификационных моделей показало высокий процент точности соответствующих прогнозных оценок, что подтверждает практическую ценность исследования.

В зависимости от функциональных и организационных особенностей, целей и задач контроллинга можно выделить три его основные концепции: первая – ориентирована на систему планирования и внутреннего контроля; вторая – на координацию отдельных функций и подсистем менеджмента; третья – на сбор, обработку и проверку информации для принятия управленческих решений.

В этом случае внедрение контроллинга на туристских предприятиях обусловлено необходимостью информационного обеспечения и координации системы планирования, синхронизации различных видов учета, анализа отклонений и контроля, внутренней и внешней транспарентности управленческих решений, информационного и методического обеспечения менеджмента, поддержания на должном уровне риск-менеджмента [5, 7-9].

Для характеристики системы методов и процедур по информационной поддержке принятия антикризисных решений в понятийный аппарат антикри-

зисного управления нами предложено ввести термин «антикризисный финансовый контроллинг». К приоритетам антикризисного финансового контроллинга можно отнести: обеспечение функционирования риск-менеджмента (благодаря введению контроллинга рисков) и функциональную поддержку принятия антикризисных финансовых решений.

На наш взгляд, антикризисный финансовый контроллинг должен концентрироваться на решении таких основных задач: разработка эффективной концепции антикризисного менеджмента и, в случае необходимости, плана санации; внедрение (или повышение эффективности функционирования) системы риск-менеджмента с тем, чтобы ускорить выявление кризисных явлений и обеспечить принятие адекватных мер для их преодоления; экспертная и информационная поддержка управленческих решений в процессе реализации отдельных антикризисных мер (модулей); контроль за реализацией антикризисной концепции, своевременное выявление отклонений, дополнительных рисков и шансов с соответствующей коррекцией планов.

Поскольку целевые ориентиры антикризисного контроллинга должны быть подчинены целям и задачам антикризисного управления, следует обеспечить тесную интеграцию концепций контроллинга и антикризисного управления. Концепция антикризисного финансового контроллинга включает комплекс целей и задач контроллинга, а также необходимые для их достижения механизмы.

Предложенная нами концепция состоит из следующих разделов: оценка исходной ситуации и необходимость антикризисного финансового контроллинга; философия антикризисного финансового контроллинга; приоритеты антикризисного контроллинга; задача контроллинга в разрезе отдельных фаз управленческого цикла; перечень и краткая характеристика отдельных звеньев и инструментов системы контроллинга; информационное обеспечение принятия антикризисных решений; контроль эффективности антикризисного управления.

Кроме того, важным ресурсом антикризисного управления и неотъемлемой составляющей риск-менеджмента явля-

ется внутренний аудит. Внутренний аудит мы рассматриваем как инструмент уменьшения информационной асимметрии, что сигнализирует о выявленных недостатках в финансово-хозяйственной деятельности. Благодаря аудиту нейтрализуются агентские риски и уменьшается потенциал конфликта интересов на начальной стадии их возникновения.

Деятельность органов внутреннего аудита должна быть сосредоточена на следующих направлениях: содействие риск-менеджменту, проверка системы внутреннего контроля, поддержка корпоративного управления. Концептуальные основы организации внутреннего аудита туристскими предприятиями являются идентичными и основываются на международных стандартах внутреннего аудита.

При этом особенности аудита туристских предприятий определяются нормативно-правовыми документами, имеющимися ресурсами, уровнем рисков, особенностями внутренней системы контроля и спецификой операционной деятельности. Для туристских предприятий оправданной, на наш взгляд, является модель внутреннего аудита, по которой он является самостоятельным структурным подразделением. Она создается по согласованному решению уполномоченного органа владельцев и руководства туристского предприятия и подчиняется непосредственно ревизионной комиссии или наблюдательному совету.

Для малых и средних туристских предприятий целесообразно вводить схемы аутсорсинга внутреннего аудита. Аутсорсинг этой функции для крупных туристских предприятий является нецелесообразным. При этом интенсификация внедрения контроллинга и внутреннего аудита, на наш взгляд, отвечает задачам структурно-инновационной переориентации экономики Российской Федерации, которые определены программными документами государственных органов.

Практика показала, что успешное преодоление финансового кризиса на туристском предприятии определяется двумя основными факторами: наличием реального плана антикризисных мер и его финансовым обеспечением.

Антикризисный план должен включать не только мероприятия по финансовому оздоровлению туристского предприятия, но и составляющую риск-менеджмента, направленную на предупреждение финансового кризиса.

Нами также обоснована система принципов антикризисного планирования, которая включает как общеизвестные принципы (периодичности, полноты, точности), так и определенные специфические принципы, учитывающие особые условия антикризисного управления (принципы трансформации, транспарентности, интеграции). Соблюдение указанных принципов способствует экономии финансовых ресурсов, сокращению непродуктивных затрат, повышению гибкости управления и контроля, рационализации процесса планирования.

Также нами определены структура и порядок составления плана антикризисных мероприятий. Структура плана различается в зависимости от того, что антикризисные меры осуществляются в досудебном порядке или по решению хозяйственного суда. В первом случае предложенная нами структура плана включает: общую характеристику туристского предприятия; анализ исходных данных; антикризисную стратегию и оперативную программу; систему планов (план маркетинга и оценку рынков сбыта; план сервисной деятельности; организационный план; система финансовых бюджетов); оценку эффективности антикризисного управления.

В случае санации туристского предприятия в судебном порядке, план антикризисных мероприятий может иметь две разновидности: а) план реорганизации – в смысле перевода долга на санатора (или другого правопреемника) и соответствующей смены собственника уставного капитала должника (может предусматривать изменение юридического статуса должника); б) бизнес-план санации – в смысле системы финансово-экономических, сервисно-технических, организационно-правовых и социальных мероприятий, направленных на достижение или восстановление платежеспособности, ликвидности, прибыльности и конкурентоспособности туристского предприятия в долгосрочном периоде.

Определяющей составляющей плана антикризисных мер является система бюджетов. Учитывая принцип трансформации антикризисного планирования, в плане антикризисных мер следует предусмотреть не только отдельный блок финансовых бюджетов как необходимой составляющей плана, но и комплекс мероприятий для построения стабильной системы бюджетирования и бюджетного контроля на туристском предприятии.

По доминирующему в настоящее время подходу, бюджетирование осуществляется «снизу вверх» или же «сверху вниз». В обоих случаях структурные единицы более низкого уровня имеют преимущества в информационном обеспечении и стремятся использовать эти преимущества в свою пользу. При этом при манипулировании с прогнозными показателями для формирования так называемого «бюджетного зазора» является типичным способом получения информационной ренты исполнителями бюджетов.

Для избежания указанных недостатков рекомендуется использовать новый подход к разработке бюджетов – метод «движение навстречу», который предполагает комбинацию указанных выше подходов. Особенности разработанного порядка бюджетирования можно описать следующим образом: менеджмент высшего звена устанавливает формализованные цели на бюджетный период и доводит их до более низкого уровня, который, используя метод дедукции, конкретизирует бюджетные показатели для следующего уровня исполнителей.

После этого бюджетные показатели уточняются и конкретизируются на децентрализованном уровне. Соответствующие бюджеты от отдельных центров ответственности должны передаваться для сбалансирования и утверждаться руководством. В этом случае необходимым элементом плана антикризисных мер является оценка эффективности антикризисного управления.

Критерии оценки эффективности, по нашему мнению, следует подобрать так, чтобы они, во-первых, давали объективную информацию о влиянии антикризисных мер на основные финансовые параметры деятельности туристского предприятия, во-вторых, уменьшали

возможности менеджмента всех уровней использовать преимущества в информационном обеспечении в свою пользу, в-третьих, стимулировать менеджеров к выполнению плана антикризисных мероприятий и принятию оптимальных управленческих решений, в-четвертых, были понятными и простыми в расчетах.

Практика показала, что наиболее адекватная оценка эффективности антикризисных мер обеспечивается благодаря комбинированному использованию двух методических подходов: множественного дискримантного анализа и концепции экономической добавленной стоимости. Это направление использования данных подходов в экономической теории и практике оставалось без внимания.

Преимущества оценки эффективности антикризисных мер с использованием концепции экономической добавленной стоимости над другими методами, по нашему мнению, можно сформулировать следующим образом: способность сигнализировать о кризисных явлениях в тех случаях, когда другие показатели не выявляют факта кризиса; наличие элемента сравнения с другими туристскими предприятиями (через использование показателя стоимости капитала); комплексность, гибкость в использовании и незначительный объем прогнозных расчетов, а, следовательно, ниже вероятность ошибочной оценки; способность к оценке как в краткосрочном, так и в долгосрочном периодах; повышение эффективности бюджетного контроля и контроля за деятельностью менеджмента.

Для характеристики комплексного критерия принятия решения по финансовому оздоровлению туристского предприятия, который обобщает совокупность признаков и предпосылок для преодоления финансового кризиса, нами предлагается ввести термин «санационная способность туристского предприятия».

Экспертиза достаточности (или недостаточности) финансово-экономических, правовых и психологических критериев санационной способности и верификация плана антикризисных мероприятий делается в процессе санационного аудита. Лицам (или институ-

там), которые являются пользователями аудиторского заключения и ответственными за принятие финансовых решений, необходима обоснованная информация о том, что данные о финансово-имущественном состоянии должника являются достоверными и полными.

При этом план антикризисных мер является реалистичным, так как выбрана лучшая из существующих альтернатив развития туристского предприятия. Именно в решении этих задач заключается главное назначение санационного аудита. Поскольку довольно часто туристское предприятие как объект аудита не в состоянии оплатить аудиторские услуги, то соответствующая функция оценки должна осуществляться по заказу потребителей информации.

Для кредиторов, инвесторов, финансовых посредников, соответствующих государственных органов, передача функции оценки кредитоспособности или инвестиционной привлекательности туристского предприятия независимо эксперту (аудитору) является типичным аутсорсингом. В зависимости от уровня угрозы финансового кризиса, предметом санационного аудита в этом случае может быть система обычных планов (бюджетов) туристского предприятия, бизнес-планы, планы антикризисных мер, а также базовая информация, на основе которой указанные планы были разработаны.

В то же время антикризисное финансирование туристских предприятий предлагаем классифицировать по таким же источникам, как и стандартное привлечение капитала: внутренние и внешние источники; собственный и ссудный капитал. К специфическим внутренним источникам финансирования антикризисных мер мы относим финансовые ресурсы туристских предприятий, которые формируются в результате реструктуризации активов (мероприятия, связанные с изменением состава и структуры отдельных позиций активов).

Решение по финансовому обеспечению следует принимать с учетом определенных предпосылок, критериев и правил финансирования антикризисных мер. Проведенные нами эмпирические исследования показывают, что в целом

по выборочной совокупности туристские предприятия с неудовлетворительным финансовым состоянием не придерживаются так называемого золотого правила финансирования (правило требует, чтобы сроки, на которые мобилизуются финансовые ресурсы, совпадали со сроками их вложений в активы).

Мониторинг туристских предприятий показал, что требования указанного правила не выполняют более 40% субъектов хозяйствования. Индикатором финансового кризиса является не только уровень соблюдения требований правила согласованности сроков, но и неудовлетворительная структура капитала туристского предприятия. Исследование выявило значительный диапазон колебаний средних значений структуры капитала в разрезе отдельных аналитических групп: показатели соотношения собственного и заемного капитала в структуре баланса зависят от специфики туристских предприятий.

Для недопущения кризисной ситуации финансовые службы туристских предприятий, принимая финансовые решения, должны оценить влияние последствий использования отдельных форм привлечения капитала на финансовое равновесие, учитывая при этом требования правил финансирования, в том числе золотого правила финансирования и правила вертикальной структуры капитала.

В то же время эффективность антикризисного управления в значительной мере зависит от полноты использования внутренних резервов антикризисного финансирования. Выявление и мобилизация указанных резервов могут быть обеспечены в результате внедрения действенной системы управления расходами, перехода на калькулирование затрат и ценообразования по системе «таргет-костинг», внедрения эффективных систем скидок, совершенствования управления дебиторской задолженностью и запасами.

С целью создания благоприятных условий для финансового обеспечения антикризисных мер со стороны собственников необходимо активно применять инструментарий двухступенчатой санации, которая включает санацию баланса и увеличение уставного капитала.

Под санацией баланса следует понимать комплекс мер по получению санационной прибыли и покрытия балансовых убытков для повышения рыночного курса корпоративных прав.

Санационная прибыль – это специфический вид прибыли, который возникает в результате выкупа туристским предприятием собственных корпоративных прав по курсу ниже номинальной стоимости этих прав в результате их бесплатной передачи к аннулированию, снижению номинальной стоимости или при получении безвозвратной финансовой помощи от владельцев корпоративных прав, кредиторов и других заинтересованных в санации туристского предприятия людей.

В рамках экономического содержания, уменьшение уставного капитала с целью покрытия балансовых убытков туристского предприятия означает приведение в соответствие размера номинального капитала к его реальной стоимости, вытекающей из состояния баланса. При этом убытки для владельцев возникают не в момент уменьшения номинала, а тогда, когда туристское предприятие получило убытки от финансовой деятельности.

Полноценному внедрению в отечественную практику антикризисного управления инструмента санации баланса способствовало бы введение в законодательном порядке упрощенной процедуры уменьшения уставного капитала туристских предприятий в случае бесплатной передачи к аннулированию корпоративных прав. Оправдано было бы введение в Гражданский кодекс РФ положения о необязательности согласования операции уменьшения уставного капитала с кредиторами, если такая операция не связана с уменьшением активов туристского предприятия, поскольку в этом случае не уменьшается величина имущества, которая может быть направлена на удовлетворение претензий кредиторов.

Для упрощения механизма финансирования антикризисных мер собственниками туристского предприятия следует совершенствовать отдельные положения налогового законодательства. В частности, предлагается вывести из-под налогообложения налогом на при-

быль капитальные доходы туристского предприятия, то есть доходы, которые направляются на формирование капитальных резервов и являются результатом взносов собственников: эмиссионный доход; безвозвратная финансовая помощь, предоставленная собственниками туристского предприятия; доходы от дооценки любых активов, поскольку они по своей природе не могут рассматриваться как доходы туристского предприятия и его владельцев.

Необходимым условием участия кредиторов в санации является минимизация рисков, чего можно достичь уменьшением уровня информационной асимметрии между участниками финансовых отношений: чем меньше будут дефициты в информационном обеспечении кредиторов, тем больше будет вероятность выбора оптимальной с точки зрения доходности и риска антикризисной стратегии. В случае достаточной защищенности прав кредиторов снижаются кредитные риски, а значит, продлеваются сроки кредитования туристских предприятий и снижаются процентные ставки по соответствующим кредитам.

Повышению уровня защиты интересов кредиторов также способствуют обоснованные предложения по реформированию порядка урегулирования сомнительной и безнадежной задолженности. В этом случае под государственной финансовой поддержкой мы понимаем меры по сокращению за счет государства обязательств туристских предприятий (например, по уплате налогов, арендных платежей или других услуг) или любые услуги в пользу отдельных туристских предприятий в денежном или неденежном выражении, которые не предусматривают эквивалентных встречных услуг и не осуществляются на рыночных условиях.

К критериальным признакам государственной финансовой поддержки, по нашему мнению, можно отнести: 1) меры, которые приводят к уменьшению обязательств или к увеличению требований субъектов хозяйствования; 2) предоставление государством отдельным туристским предприятиям определенных услуг, которые создают для них преимущества над другими участниками рынка; 3) сделки, которые совершаются на не-

рыночных условиях, то есть заранее являются невыгодными (или убыточными) для аналогичного частного инвестора; 4) отсутствие (или невозможность осуществления как в текущем, так и в будущих периодах) эквивалентных встречных услуг в пользу государства.

Нами также исследованы два типа политики государственной поддержки туристских предприятий: вертикальная и горизонтально-ориентированная. Политика, направленная на достижение вертикальных целей, предусматривает поддержку приоритетных туристских направлений. Целью государственной регуляторной политики в контексте достижения горизонтальных целей является формирование благоприятных условий для функционирования всего туристского комплекса, а не отдельных предприятий.

К основным аргументам в пользу минимизации вертикально ориентированной политики государственного содействия туризму можно отнести: ограничение конкуренции, что может сопровождаться антирыночными эффектами стратегического характера; снижение мотивация к рационализации сервисной деятельности и повышению ее эффективности в результате получения ложных сигналов; консервация актуальных структурных проблем и перенос бремени их решения на будущие поколения; чрезмерные государственные расходы и потери в доходной части бюджета; субъективность решений государственной бюрократии при определении приоритетов финансовой поддержки, в результате чего ассигнования получают неперспективные туристские предприятия.

Практика показала, что политика государственной финансовой поддержки должна быть сконцентрирована, прежде всего, на достижении горизонтальных целей (в интересах всей туристской отрасли). Доминантами такой политики является создание правовых и организационно-экономических условий для развития субъектов хозяйствования различных форм собственности, координация предпринимательской деятельности и обеспечение функционирования тех участков, где рыночные механизмы не срабатывают.

Государственные регуляторные инструменты должны лишь дополнять рыночные, а не подменять их. Главные акценты экономической политики государства в сфере оздоровления финансов туристского сектора должны быть сфокусированы на улучшении рыночной инфраструктуры; оживлении туристского рынка; прозрачной реструктуризации туристских предприятий; социальной поддержке освобожденных в результате санации или ликвидации туристских предприятий работников; содействию реализации инновационных проектов, используя при этом эффект кросс-субсидирования.

Ключ к решению проблематики государственной финансовой поддержки субъектов хозяйствования, по нашему мнению, содержится в плоскости построения четкой системы контроллинга государственной финансовой поддержки туристских предприятий. При этом система контроллинга государственной финансовой поддержки должна быть направлена на оптимизацию принятия соответствующих решений и включать: разработку и перманентное совершенствование стратегии правительства в области государственного содействия туристскому сектору; анализ адресатов финансовой поддержки на предмет соответствия критериям оценки; подсистему координации и информационного обеспечения управленческих решений; систему мониторинга потенциальных адресатов государственной финансовой поддержки; контроль за эффективностью государственной санационной поддержки.

С целью совершенствования государственной политики финансовой поддержки туристских предприятий нами разработана следующая система критериев принятия решений в соответствующей сфере: критерий отказа функционирования рыночных механизмов: наличие четкой причинно-следственной связи между кризисной ситуацией на туристском предприятии и фактом отказа функционирования рыночных механизмов в туристском секторе; социально-экономический критерий: угроза возникновения негативных социальных, макро – или микроэкономических эффектов на общегосударственном

или региональном уровнях в случае ликвидации туристского предприятия; критерий сохранения конкуренции: оценка угрозы монополизации рынка в случае ликвидации туристского предприятия и выхода его с рынка или угрозы деформации конкуренции в случае предоставления финансовой поддержки; критерий соответствия международным стандартам: проверка соблюдения взятых Российской Федерацией международных обязательств по защите экономической конкуренции в туристской сфере; научно-технический критерий: развитие научно-технического потенциала и инновационная направленность; критерий экологической безопасности: реализация мероприятий, направленных на защиту окружающей среды; критерий санационной способности туристских предприятий.

Кроме указанных критериев, предпосылкой участия государства в финансовом оздоровлении отдельных туристских предприятий должно быть выполнение так называемого принципа симметричности потерь, по которому все заинтересованные в санации туристского предприятия стороны (кредиторы, собственники, персонал) должны быть одинаковой (пропорциональной) мерой задействованы в процессы преодоления кризиса.

В контексте интеграции актуальным является вопрос гармонизации отечественной государственной политики финансовой поддержки туристских предприятий с мировыми стандартами. Указанные стандарты предусматривают довольно жесткие ограничения в отношении финансового содействия отдельным туристским предприятиям и предусматривают обеспечение реальной транспарентности принятия решений, осуществления мероприятий по минимизации негативного влияния государственных интервенций на уровень конкуренции, а также использование теста на сопоставимость с аналогичными рыночными инвестициями.

Причинами кризисного положения туристских предприятий является их недостаточное финансовое и материальное обеспечение, неурегулированность правовых, финансовых отношений, несовершенное управление расходами

и операционной деятельностью, отсутствие научно-прогнозируемой стратегии и тактики маркетинга, неадаптированность управленческой команды в рыночных трансформациях, зависимость от природно-климатических условий.

Затяжное кризисное состояние обусловлено макроэкономической политикой государства, которая должна формироваться исключительно по критериальной оценке прироста эффекта. Кроме того, жизненный цикл туристского предприятия может быть выражен основными фазами жизнедеятельности и угрозами возникновения кризисных ситуаций:

– фаза – «рождение туристского предприятия», на данном этапе формируется и налаживается сервисная деятельность, занимается рыночная ниша. Кризисная ситуация может возникнуть в результате отсутствия адаптированной к внешней среде системы управления через недостаточный уровень профессионализма лидера над управленческой командой, отсутствие мотивационных факторов, стратегического подхода к принятию управленческих решений, устойчивых внутрихозяйственных связей и низкой дисциплины труда, аморальности;

– фаза – «детства и юности», особенностями которой являются ускоренный прирост сервисной деятельности, закрепление рыночной ниши, увеличение прибыли в результате стимулирования коллективного и индивидуального труда. Кризисная ситуация может возникнуть в результате отсутствия механизма управления расходами и прибылью из-за неполной информации о расходах деятельности, денежных поступлениях, качестве туристских услуг, наличии кредиторской и дебиторской задолженностей, недостаточного оперативного и финансового анализа, негативного действия эффекта операционного рычага, форс-мажорных обстоятельствах;

– фаза – «зрелости», которая характеризуется систематическим, сбалансированным ростом сервисной деятельности и финансовой устойчивости, эффективным управлением за счет делегирования полномочий (децентрализованное руководство), увеличением ассортимента туристских услуг и расширением сегмента рынка сбыта, распределением и кооперацией, мотивацией и стимулированием

коллективной и индивидуальной работы. Кризисная ситуация может возникнуть в результате нарушений в системе координации и регулирования функций управления из-за чрезмерной зависимости от кредиторов, недостаточности собственного капитала, оборотных средств, нарушения трудовой дисциплины, низкого уровня профессионализма управленческой команды;

– фаза – «старение туристского предприятия», которая сопровождается снижением финансовой устойчивости туристского предприятия, стремлением сохранить достигнутые результаты. Дальнейшее существование туристского предприятия возможно при условии его оздоровления по всем направлениям деятельности через систему совершенствования управления, гибкого режима труда, участия работников в перераспределении прибыли. Кризисная ситуация может возникнуть из-за отсутствия диверсификации, маркетинговой стратегии.

Можно отметить, что кризисное явление нельзя отождествлять с кризисным состоянием. Кризисное явление может иметь однократное проявление, а совокупность кризисных явлений дестабилизируют систему управления и создают кризисную ситуацию. В отличие от кризисной ситуации, кризисное состояние характеризуется более длительным периодом развития, уменьшением темпов роста сервисных параметров.

Кризисное состояние характерно как процесс экономического снижения сервисной функции туристского предприятия, критический период которого определяется действием законодательных актов. Выделение кризисных ситуаций и кризисного состояния позволяет разработать методологические подходы для выбора методов и оценочных процедур с целью проведения диагностики и разработки антикризисных мер.

Критическое соотношение общей выручки от реализации туристских услуг к сервисным затратам (постоянным и переменным) позволяют определить предел кризиса. Значение кризисного состояния может изменяться (увеличиваться или уменьшаться) при изменении уровня переменных затрат. Переменные издержки обеспечивают предоставление определенного объема туристских услуг.

В данном случае выручка от туристских услуг должна покрывать переменные издержки и часть постоянных расходов, что позволяет туристскому предприятию продолжать сервисную деятельность в экстремальных условиях.

С развитием рыночных отношений наблюдается устойчивая тенденция к увеличению количества возбужденных дел о банкротстве. Процедура банкротства туристских предприятий имеет свои особенности из-за сезонного характера. В случае, если в течение срока санации финансовое состояние туристского предприятия ухудшилось, то срок санации может быть продлен до одного года.

Мы считаем, что процедура института банкротства должна иметь единые подходы ко всем туристским предприятиям, учитывать их специализацию, технологию, территориальное размещение, другие условия. Право приобретения объектов недвижимости, основных и оборотных средств должно предоставляться лицам, имеющим профессиональное образование для дальнейшего ведения туристской деятельности.

При оценке ликвидной массы с целью определения справедливой рыночной стоимости необходимо оценивать состояние основных средств на период формирования ликвидационной массы с учетом региональных особенностей. В этих условиях объявление о признании должника банкротом, поданное в местное периодическое издание, значительно усложняет процесс отслеживания кредиторам или потенциальным инвестором состояния должника, поэтому данную процедуру нужно осуществлять только через официальные печатные органы.

Для диагностики кризисного состояния необходимо совместное использование финансовых, внутрихозяйственных, сервисных и экономических показателей, которые целесообразно классифицировать по видам деятельности, по центрам затрат, доходов и ответственности. Методика, включающая определение основных показателей – индикаторов, центральное место среди которых занимает себестоимость, должна учитывать наличие различных видов услуг при распределении сервисных затрат и механизм управления ими.

После проведения финансового анализа туристского предприятия осуществляется анализ по системе показателей ликвидности и платежеспособности. На наш взгляд ликвидность – это краткосрочная характеристика платежеспособности, которая указывает на скорость превращения активов в наличные, но не всегда этот показатель является приемлемым для туристских предприятий.

Ликвидность следует рассматривать как состояние активов в их обороте, которое заканчивается получением денежных средств, что является необходимым условием платежеспособности. Платежеспособность – это готовность выполнить платежные обязательства в указанный срок. Для создания модели диагностики кризисной ситуации нами предложены следующие показатели: валовые услуги, постоянные и переменные затраты, прибыль от реализованных услуг, маржинальный доход и расчет границы кризиса.

Система кризисного состояния, кроме вышеуказанных, характеризуется: структурой и состоянием оборотных активов и основного капитала, оценкой дебиторской и кредиторской задолженности, показателями рентабельности и платежеспособности. В этих условиях антикризисное управление представляет собой систему организационно-экономических мер по диагностике, предупреждению, нейтрализации и преодолению кризисных явлений и их причин возникновения в туристских предприятиях.

Антикризисное управление базируется на общих принципах и методах, присущих управленческим процессам: планированию, организации, учету, анализу, регулированию и координации, контролю и мотивации, хотя имеет свои особенности: поиск главной проблемы и нейтрализация кризисных явлений, концентрацию и сохранение ресурсного, финансового, трудового потенциала, временной диапазон до начала ликвидационных процедур, объективность и реальность в оценке ситуации, максимальное привлечение квалифицированных специалистов к разработке и принятию антикризисных решений с учетом многовариантности и рисков, стимулирование их деятельности в решении кризисных проблем.

Главной целью антикризисного управления является обеспечение устойчивого финансового состояния в результате своевременного реагирования на изменения, вызванные внешней средой через введение в действие антикризисных инструментов, которые позволяют устранить временные финансовые затруднения и преодолеть кризисные явления. На всех уровнях управления необходимо учитывать возможность возникновения кризисных явлений и механизм их преодоления.

Практика показала, что в системе организационно-экономических антикризисных мер важное место принадлежит санации – совокупности мер, осуществляемых во время прохождения дела о банкротстве с целью предотвращения признания должника банкротом и его ликвидации. Санация направлена на оздоровление финансово-хозяйственного положения туристского предприятия, а также удовлетворение в полном объеме или частично требований кредиторов, реструктуризации долгов и капитала или изменения организационно-правовой структуры управления должника.

Сервисно-технические санационные мероприятия связаны, прежде всего, с модернизацией основных средств и технологическим обновлением сервисной деятельности. Объемы туристской деятельности еще не в полной мере удовлетворяют потребности населения. Данные социологических исследований, проведенных среди населения Московской области (300 респондентов), свидетельствуют, что основными причинами сдерживания туристской деятельности являются: недостаток оборотных средств (55 %), недостаточная цифровая вооруженность (34 %), высокие ставки банковских кредитов (28 %), отсутствие маркетинговой стратегии (33%).

В этих условиях антикризисная маркетинговая стратегия заключается в выдвигании наиболее важных целей в области сервисной, ценовой, сбытовой политики и определении генеральных направлений деловой активности туристского предприятия. Среди проблем, которые чаще всего приходится решать руководителям и специалистам, находящимся в кризисной ситуации, является обоснование решений по диверсификации туристской деятельности.

В то же время вертикальная диверсификация предполагает включение в программу единого технологического процесса. Вертикальная интеграция может быть как рыночного, так и внутреннего направления, а латеральная – привлекает новые сферы деятельности, которые всегда ориентированы на туризм. Диверсификация в туристской сфере связана с сезонностью, неравномерным использованием трудовых и материальных ресурсов в течение года.

Также нами установлено, что туристская система может снижать свою эффективность под воздействием не только внутреннего состояния, но и негативного влияния совокупности факторов внешней среды, включающие: повышение цен на нефтепродукты, увеличение налоговой нагрузки или снижения цен на туристские услуги.

Выводы

Подводя итоги, можно отметить, что субъекты антикризисного менеджмента осуществляют воздействие на туристское предприятие через применение финансового механизма антикризисного менеджмента – совокупности методов, рычагов, инструментов

и институциональных условий, регулирующих процесс разработки и реализации финансовых решений. Исходя из сущности антикризисного управления, его объекта, нами выделены два уровня антикризисного менеджмента: система риск-менеджмента и управления финансовой санацией.

Важной составляющей антикризисного менеджмента туристского предприятия является управление решением конфликтов интересов между субъектами финансовых отношений. При этом повышение качества диагностики финансового кризиса на туристском предприятии обеспечивается в результате применения дискриминантного анализа.

Объективность дискриминантного анализа обеспечивается в результате использования научно-обоснованных критериев отбора финансовых индикаторов, которые учитывают как финансово-экономические, так и эконометрические закономерности анализа финансово-хозяйственных процессов, формирование однородных выборочных совокупностей путем группировки туристских предприятий в зависимости от направленной деятельности.

Библиографический список

1. Абдулвагабова С.А., Лебедева О.Е., Пониматкина Л.А. Формирование геопространственной организации туристского процесса // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2022. № 2-2. С. 142-146.
2. Адашова Т.А., Косарева Н.В., Лебедев К.А. Современное состояние и перспективы развития спортивно-оздоровительного туризма // Экономика и предпринимательство. – 2018. № 12 (101). С. 314-317.
3. Бушуева И.В. Трансформации системы государственного регулирования сферы туризма // Сервис в России и за рубежом. 2020. Т. 14. № 5 (92). С. 61-71.
4. Лебедев К.А. Современные проблемы экспорта украинского зерна // Культура народов Причерноморья. 2009. № 167. С. 70-71.
5. Лебедев К.А., Лебедева О.Е. Научно-практические аспекты инвестиционного и социального развития туристской сферы в Российской Федерации // Сервис в России и за рубежом. 2016. Т. 10. № 3 (64). С. 230-243.
6. Лебедева О.Е. Проблемы и перспективы рынка земли в Украине // Материалы Вторых годовых сборов Всеукраинского конгресса ученых экономистов-аграрников южного региона Украины «Трансформация земельных отношений к рыночным условиям хозяйствования». 2009. С. 97-100.
7. Лебедева О.Е. Развитие маркетинговой инфраструктуры на рынке молокопродукции // Проблемы и перспективы развития предпринимательства. Сборник материалов IV международной научно-практической конференции. 2010. С. 86-87.
8. Лебедева О.Е. Развитие рекламной деятельности на рынке туристических услуг // Культура народов Причерноморья. 2014. № 278. С. 100-103.

9. Лебедева О.Е. Социальные аспекты развития инфраструктуры туризма // Культура народов Причерноморья. 2014. № 277. С. 35-37.
10. Малышев Т.М. Антикризисное управление малыми и средними предприятиями в сфере гостиничного бизнеса // Инновации. Наука. Образование. 2021. № 36. С. 1859-1862.
11. Морозов М.А., Морозова Н.С. Инновационные подходы к управлению персоналом в индустрии туризма и гостеприимства в условиях новой нормальности // Сервис в России и за рубежом. 2021. Т. 15. № 5 (97). С. 17-24.
12. Оборин М.С. Тенденции антикризисного управления в сфере туризма // Сервис plus. 2021. Т. 15. № 3. С. 3-11.
13. Теличева Е.Г. Влияние пандемии на туризм: вызовы времени // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2021. № 12-1. С. 103-106.
14. Чудновский А.Д., Мальцева М.В., Офицерова Н.А. Особенности управления ассортиментной политикой туристского предприятия в условиях кризиса // Инновации и инвестиции. 2021. № 12. С. 77-80.
15. Швец И.Ю. Глобальное и локальное влияние COVID-19 на сферу туризма // Экономический вестник ИПУ РАН. 2021. Т. 2. № 2. С. 17-25.
16. Lebedev K.A., Reznikova O.S., Dimitrieva S.D., Ametova E.I. Methodological approaches to assessing the efficiency of personnel management in companies. Journal of Advanced Research in Law and Economics. 2018. Vol. 9. № 4 (34). P. 1331-1336.