

УДК 629.7:658.114-044.372(045)  
JEL Classification: L 930, G 330

DOI: 10.37332/2309-1533.2020.1-2.14

Соловей Н.В.,  
*канд. екон. наук, доцент, завідувачка кафедри фінансів,  
банківської справи та страхування,*  
Рибак О.М.,  
*канд. екон. наук, доцент,  
кафедра фінансів, банківської справи та страхування,*  
Петрусенко Л.О.,  
*Національний авіаційний університет*

## АНТИКРИЗОВА ПРОГРАМА АВІАКОМПАНІЇ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ФІНАНСОВО-ІНФОРМАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА

Solovei N.V.,  
 *cand.sc.(econ.), assoc. prof., head at the  
department of finance, banking and insurance,*  
Rybak O.M.,  
 *cand.sc.(econ.), assoc. prof.,  
department of finance, banking and insurance,*  
Petrusenko L.O.,  
*National Aviation University*

## ANTI-CRISIS PROGRAM OF AIRLINE COMPANIES IN THE CONDITIONS OF AN UNSTABLE FINANCIAL AND INFORMATION ENVIRONMENT

**Постановка проблеми.** В сучасному світі швидких змін та глобальної постіндустріальної когнітивної економіки питання загрози банкрутства та ефективних методів, що застосовуються з метою його уникнення, набувають особливої актуальності. Антикризові програми та заходи сьогодні стають невід'ємною частиною роботи більшості українських підприємств та організацій, а оперативність та ефективність їх застосування є умовою виживання значної кількості суб'єктів господарювання. Особливо гостро зазначене питання постає перед суб'єктами авіаційного бізнесу, оскільки саме ця галузь є надчутливою до інформатизації суспільства, залежною від чіткості та злагодженості роботи контрагентів, відчуває коливання ринків, стрімко реагує на кожен зовнішній фактор політичного чи економічного характеру.

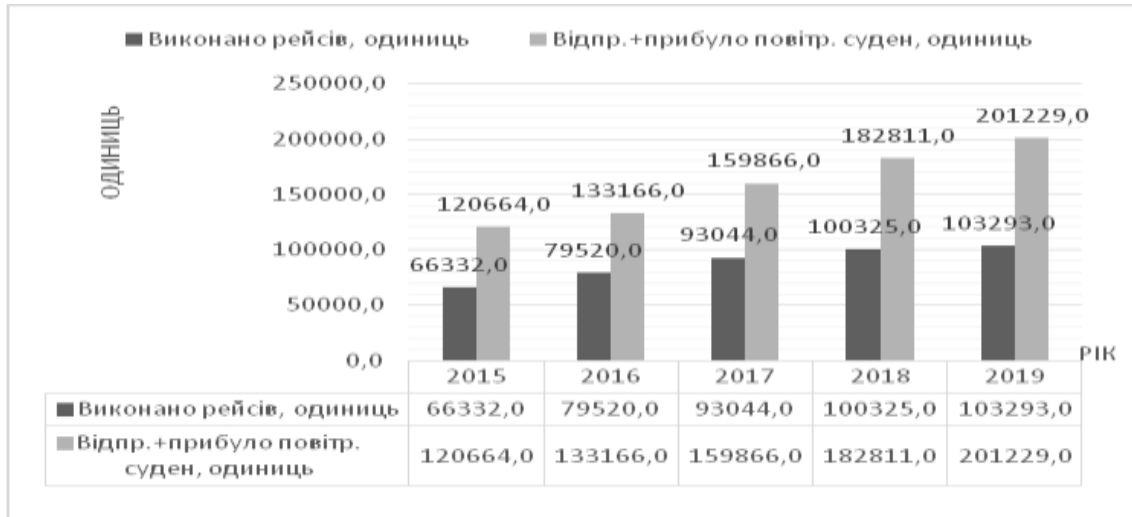
Вивчення закордонного та вітчизняного досвіду багатьох авіакомпаній свідчить, що навіть один зовнішній чинник чи негативна подія може призвести до цілої низки факторів, які зумовлять кризу, що, в свою чергу, може призвести до банкрутства. У випадку роботи з авіакомпаніями, проблеми їх банкрутства стають загальнонаціональними, оскільки відразу набувають гостросоціального характеру. Тому питання подолання кризового стану, розробки антикризових програм та завчасного прогнозування банкрутства є завжди актуальними, а в умовах інформатизації суспільства та пришвидшення реакції ринків авіаційних перевезень на фактори, що дестабілізують їх роботу, потребують додаткового доопрацювання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням антикризового управління в своїх роботах займалося багато вітчизняних та закордонних науковців, при цьому варто відзначити роботи М. Л. Гончарової [1], С. М. Еш [2] та ін. Питання ефективного антикризового управління, виникнення та попередження кризових явищ на підприємствах вивчали такі вчені-економісти, як О. В. Тимошенко, О. Ю. Буцька, Ф. Х. Сафарі [3], З. Є. Шершньова [4] та ін. Антикризисним управлінням в корпоративному секторі економіки цікавився О. В. Манойленко [5]. Причини та наслідки банкрутства авіакомпаній аналізували М. А. Морданов [6], Т. О. Гаврилко та В. Ю. Ткаченко [7] та ін. Однак, реалії сьогодення вносять нові корективи та проблеми в питання завчасного діагностування банкрутства авіакомпаній. В сучасних умовах інформаційної економіки розробка ефективних антикризових програм потребує додаткового доопрацювання.

**Постановка завдання.** З огляду на все вищезначене, метою дослідження є систематизація та аналіз причин і наслідків банкрутства авіакомпаній на ринку авіаційних перевезень України і на цій

основі – створення уніфікованої антикризової програми для українських авіакомпаній, що враховуватиме особливості нестабільного фінансово-інформаційного середовища.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Робота авіакомпаній тісно пов'язана зі структурою та умовами розвитку ринку авіаційних перевезень. Скориставшись даними Державної авіаційної служби України та Державної служби статистики України [8, 9], можна визначити, що постійне зростання ринку (рис. 1) зумовлюють цілий ряд зовнішніх факторів. Серед них: глобалізація суспільства; посилення зовнішніх зав'язків; підвищення рівня доходів населення; стабілізація національної грошової одиниці та ін.



**Рис. 1. Динаміка ринку авіаційних перевезень України**

Джерело: побудовано на основі [8; 9]

Значний темп приросту виконаних пасажиро-кілометрів (від 17% до 36%) доповнюється його стабільною динамікою протягом періоду, що досліджувався. Постійно збільшується кількість виконаних рейсів та наліт годин українських перевізників. На цьому фоні варто зазначити факт зростання привабливості українського ринку для закордонних авіакомпаній, що зумовлює посилення конкурентної боротьби та ускладнює умови роботи національних авіаперевізників.

Вивчаючи закордонний досвід роботи авіакомпаній в умовах кризових явищ, варто зазначити, що не зважаючи на загальносвітові позитивні тенденції в питаннях нейтралізації причин та наслідків банкрутства, ситуація з стабільністю роботи авіаперевізників залишається невирішеною (рис. 2).

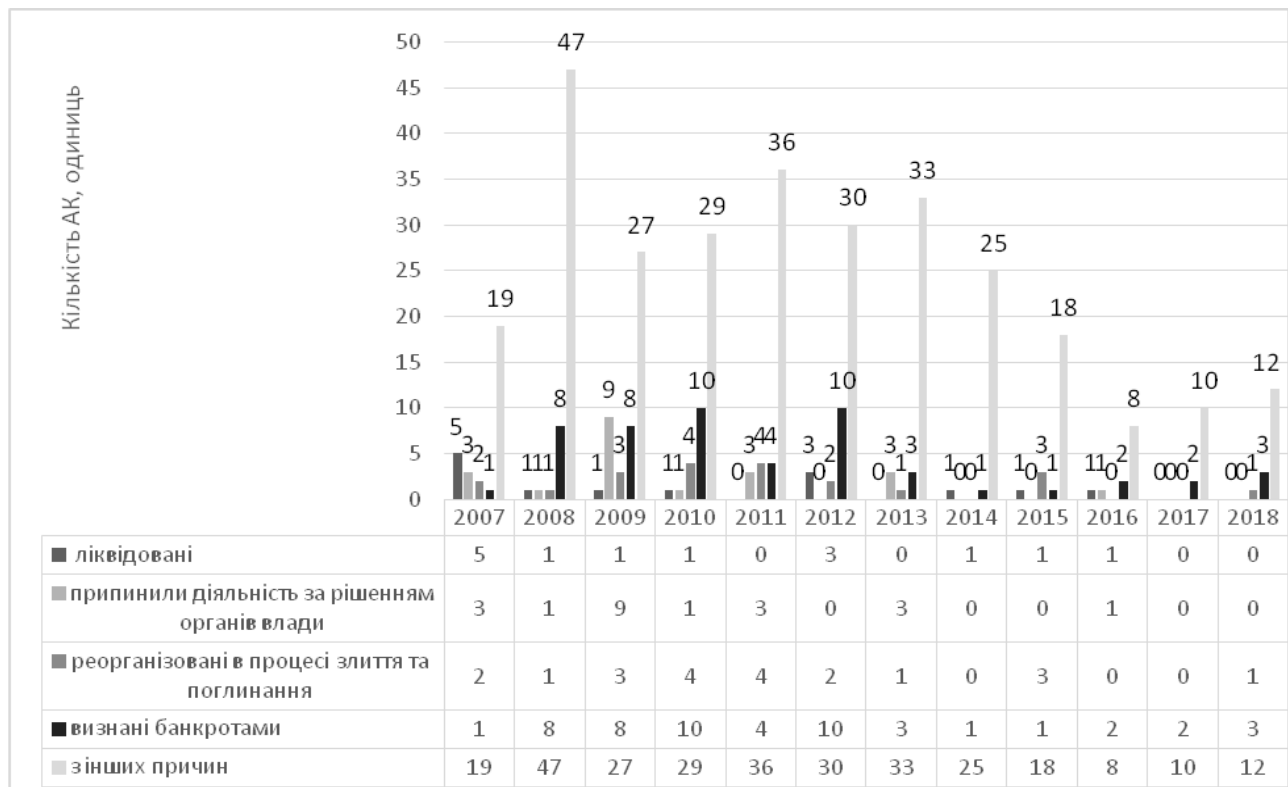
За даними джерела [10], на кінець 2019 року банкрутства зазнали більш ніж 20 авіакомпаній, серед яких доволі значні гравці ринку. Галузь, що традиційно має низьку рентабельність, в умовах розвитку інформаційного суспільства, фінансових та політичних криз показує особливо негативну реакцію на надзвичайні та непрогнозовані події.

До особливостей роботи на ринку авіаційних перевезень України слід віднести такі, як:

- суворе регламентація сфери авіаційних перевезень в Україні;
- складність процедури відкриття та експлуатації нових маршрутів;
- мінімальна рентабельність на ринку внутрішніх перевезень;
- високий рівень конкурентної боротьби на ринку міжнародних перевезень;
- залежність комерційного завантаження рейсу від сезонності;
- значний вплив психологічного комфорту та рівня доходів населення на здійснення вибору на користь авіаційного транспорту;
- вплив інформаційних ресурсів на репутацію та рівень довіри до перевізника;
- традиційно високі ціни на паливо-мастильні матеріали та постійний дефіцит оборотних коштів;
- ненадійність та нестабільність роботи контрагентів, що призводять до постійної затримки платежів за виконані рейси;
- у більшості випадків, незадовільний техніко-технологічний стан бортів, що експлуатують більшість українських авіакомпаній та ін.

При цьому, припинення діяльності авіаційного перевізника призводить до цілої низки особливо гострих соціальних питань, в результаті вирішення яких виникають колосальні фінансові витрати, однак вже на рівні фінансових партнерів, туристичних операторів та навіть уряду. І це при тому, що постійні політичні, фінансові, економічні кризи та надзвичайні події все частіше стають поштовхом для припинення діяльності авіаційних перевізників та визнання їх банкрутами, загальна програма виходу

авіакомпаній з кризового стану, що враховуватиме інтереси останніх, користувачів послуг перевезення та контрагентів, відсутня.



**Рис. 2. Динаміка кількості авіакомпаній, що припинили діяльність протягом 2007–2018 рр.**  
Джерело: побудовано на основі [10]

Об'єктивною проблемою залишається також той факт, що для українських підприємців в цілому та менеджерів антикризове управління підприємством є досить новим явищем. Брак досвіду у даній сфері, використання застарілих методів та підходів, що не враховують динамічності та інформативності зовнішнього середовища, посилюється галузевими особливостями, що призводить до загострення ситуації та ймовірного банкрутства.

Дослідивши закордонну практику використання антикризових заходів та проаналізувавши особливості роботи на ринку авіаційних перевезень України, варто запропонувати наступну антикризову програму (рис. 3), що враховуватиме сучасні аспекти ведення авіаційного бізнесу.

В рамках даної роботи пропонується поділ стандартних інструментів антикризового фінансового управління на два блоки, що відповідатимуть характеру деструктивних факторів та явищ. А саме, перший блок пропонується застосовувати у випадках регулярних та імпульсних змін. Серед регулярних варто виділити:

— зміна динаміки ринку авіаційних перевезень;

— трансформація конкурентного середовища (збільшення кількості компаній-лоукостерів, відкриття внутрішнього ринку для здійснення перевезень міжнародними транснаціональними корпораціями та ін.);

— нестачу коштів на організацію та здійснення авіаційних перевезень;

— виникнення напружень при організації розрахунків з турагентами та постачальниками паливо-мастильних матеріалів (затримки в розрахунках, реалізація їх у частковому обсязі та ін.);

— виникнення проблем з відповідністю ліцензійним вимогам;

— проблеми з обслуговуванням заборгованостей;

— збільшення витрат на обслуговування рейсів;

— зростання витрат при здійсненні обов'язкового авіаційного страхування та ін.

До імпульсних деструктивних факторів варто віднести:

— проблеми із гарантуванням безпеки авіаційних перевезень;

— дезінформація споживачів послуг авіаційного перевезення, що негативно вплинула на рейтинг та довіру до авіакомпанії;

— вимушена зміна маршрутів;

— незаплановане закриття рейсів та ін.



Рис. 3. Адапована антикризова програма авіакомпанії

Джерело: авторська розробка

На основі запропонованої програми рекомендується розробити план антикризових заходів, що розкриватиме особливості їх організації, строки початку та закінчення, характеризуватиме необхідні ресурси та очікуваний результат реалізації, а також визначатиме відповідальних осіб та виконавців.

Варто додати, що запропоновані заходи мають враховувати особливості роботи авіакомпаній. Так, наприклад, моніторинг, що рекомендується здійснювати систематично, має зосередити увагу на наступних чинниках, що свідчать про наближення банкрутства авіаперевізника:

- незначна величина зареєстрованого капіталу;
- відображення збитків у чистому фінансовому результаті протягом більше двох звітних періодів;
- різке збільшення коротко- та довгострокових зобов'язань в пасивах авіакомпанії;
- постійні дооцінки та переоцінки основних засобів і нематеріальних активів з метою номінального покращення показників фінансового стану;
- наявність витрат, що відносяться до зменшення капіталу;
- різке збільшення питомої ваги адміністративних витрат, витрат на збут, фінансових витрат, витрат від участі в капіталі та інших витрат у порівнянні з витратами від операційної діяльності;
- значне збільшення частки доходів від участі в капіталі та інших доходів у загальній структурі доходів, що говорить про спроби авіакомпанії покращити власний фінансовий результат за рахунок розвитку неосновного виду діяльності.

Запропонована програма та план антикризових заходів має враховувати перспективні цілі розвитку та інтереси власників авіаційного бізнесу, врегульовувати питання, що виникають з партнерами та контрагентами, задовольняти вимоги якості та безпеки польотів, задовольняти користувачів послуг перевезення.

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, визначено, що у сучасній світовій фінансово-економічній системі важкопрогнозованим та динамічним явищем є кризи, що загострюють проблеми у різних галузях економіки. Особливо гостро питання кризових явищ постає перед українським авіаційним бізнесом, що, не зважаючи на загальні позитивні тенденції, перебуває у нестабільному фінансовому стані та отримує незадовільні прогнози від аналітиків та експертів на рахунок перспектив його розвитку.

За результатами проведених досліджень обґрунтовано, що однією з особливостей авіаційної галузі є її суттєва залежність від зовнішніх факторів, що мають випадковий характер. Наприклад: політичні, економічні, природні, соціальні. Ситуація ускладнюється такими характеристиками самої послуги перевезення, як сезонність, кон'юнктурність, високий рівень конкуренції та ін.

Проаналізовано проблеми українських авіаперевізників. Визначено, що результати діяльності останніх залишаються низькими, також на роботу авіакомпаній мають негативний вплив ознаки майбутніх і наслідки минулих криз.

За цих умов, коли можливості стабілізації становища авіакомпаній практично вичерпані, запропоновано адаптовану антикризову програму для українських авіакомпаній, що заснована на визначенні характеру деструктивних факторів, та виборі заходів, які їм відповідатимуть. При цьому, рекомендовано використання першого блоку, що включає SWOT-аналіз, прогнозування імовірності настання банкрутства, управління ризиками авіаційних перевезень, створення та застосування системи раннього попередження та реагування на нестабільність фінансового стану авіакомпанії, при регулярних та імпульсних змінах. В процесі проведених досліджень, руйнівними визнані глобальні зовнішні фактори, що пов'язані зі змінами політичного курсу держави, ескалацією військових конфліктів, епідеміями, стихійними явищами та трансформацією економічного середовища, що істотно впливають на рівень життя та мобільності населення. За умов впливу даного виду факторів та після проведення моніторингу з визначенням неефективності чи незначної ефективності заходів першого блоку рекомендується застосовувати другий блок, що включає реструктуризацію активів, фінансових потоків, реорганізацію, санацію із залученням додаткових ресурсів та без, банкрутство.

Запропонована адаптована антикризова програма з урахуванням зазначених рекомендацій до застосування надасть можливість українським авіакомпаніям оперативно мобілізувати ресурси та призвичаїтись до нових умов діяльності, стабілізувати основні фінансово-економічні показники, пришвидшити швидкість реакції на кризові явища.

## Література

1. Гончарова М. Л. Основні завдання антикризового управління підприємством. *Економіка: проблеми теорії та практики*: зб. наук. пр. 2012. № 140. С. 28-32.
2. Еш С. М. Методичне забезпечення антикризового управління фінансами підприємств. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2011. № 41. С. 174-178.
3. Тимошенко О. В., Буцька О. Ю., Сафарі Ф. Х. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. Том 23. № 2. С. 187-192.

4. Шершньова З. Є. Антикризисный «стратегічний набір»: характеристика основных складових та методичних підходів до обґрунтування. *Управління розвитком*. 2006. № 7. С. 186-190.
5. Манойленко О. В. Антикризисное управління у корпоративному секторі економіки : автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.03 / Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України. Харків, 2010. 37 с.
6. Морданов М. А. Оценка причин банкротства авиакомпании «ВИМ-АВИА» на основании данных бухгалтерской (финансовой) отчетности. *Вестник Сургутского государственного университета*. 2018. Вып. 2(20). С. 85-90.
7. Гаврилко Т. О., Ткаченко В. Ю. Банкротство авіаційних підприємств в Україні: моделі оцінки ймовірності настання. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Випуск 44. С. 66-71.
8. Державна служба статистики України. Статистична інформація. Транспорт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 12.01.2020).
9. Державна авіаційна служба України. Статистика. Періодична інформація. URL: <https://avia.gov.ua/pro-nas/statistika/periodychna-informatsiya/> (дата звернення: 21.01.2020).
10. Airlines Inform. Недавно закриті авіакомпанії. URL: [https://www.airlines-inform.ru/ceased\\_operations/9.html](https://www.airlines-inform.ru/ceased_operations/9.html) (дата звернення: 10.01.2020).

### References

1. Honcharova, M.L. (2012), "The main tasks of crisis management enterprise", *Ekonomika: problemy teorii ta praktyky*: zb. nauk. pr., no. 140, pp. 28-32.
2. Esh, S.M. (2011), "Methodical maintenance of anti-crisis management financial enterprises", *Naukovi pratsi Natsionalnoho universytetu kharkovykh tekhnolohii*, no. 41, pp. 174-178.
3. Tymoshenko, O.V., Butska, O.Yu. and Safari, F.Kh. (2016), "Anti-crisis management as a prerequisite for improving the efficiency of the enterprise", *Ekonomichnyi analiz*, Volume 23, no. 2, pp. 187-192.
4. Shershnyiova, Z.Ye. (2006), "Anti-crisis "strategic set": characterization of the main components and methodological approaches to justification", *Upravlinnia rozvytkom*, no. 7, pp. 186-190.
5. Manoylenko, O.V. (2010), "Crisis management in the corporate sector of economy", Thesis abstract of Doc. Sc. (Econ.), 08.00.03, Research Center for Industrial Problems of Development of NAS of Ukraine, Kharkiv, Ukraine, 37 p.
6. Mordanov, M.A. (2018), "Assessment of the reasons for the bankruptcy of VIM-AVIA based on accounting (financial) statements", *Vestnik Surgutskogo gosudarstvennogo universiteta*, Iss. 2(20), pp. 85-90.
7. Havrylko, T.O. and Tkachenko, V.Yu. (2019), "Bankruptcy of aviation enterprises in Ukraine: probability models", *Prychornomorski ekonomichni studii*, Issue 44, pp. 66-71.
8. "State Statistics Service of Ukraine. Statistically information. Transport", available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (access date January 12, 2020).
9. "State Aviation Service of Ukraine. Statistics. Periodic information", available at: <https://avia.gov.ua/pro-nas/statistika/periodychna-informatsiya/> (access date January 21, 2020).
10. "Airlines Inform. Recently closed airlines", available at: [https://www.airlines-inform.ru/ceased\\_operations/9.html](https://www.airlines-inform.ru/ceased_operations/9.html) (access date January 10, 2020).

Стаття надійшла до редакції 06.02.2020 р.