

*Алмашій Я.І.,  
к.е.н., доцент кафедри економіки підприємства,  
Ужгородський національний університет*

## АНТИКРИЗОВЕ ФІНАНСОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: СУТНІСТЬ ТА МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ

**Анотація.** У статті автором узагальнено та проаналізовано підходи до вирішення проблеми антикризового управління підприємством. У результаті узагальнення підходів щодо визначення сутності та основ антикризового фінансового управління визначено, що в сучасній глобальній економіці проблеми вивчення антикризового фінансового управління є вкрай актуальними. У зв'язку із цим антикризове фінансове управління ґрунтується на поглибленому аналізі фінансово-господарського стану підприємства та розробленні антикризових заходів, що дозволить підприємству передбачити й уникнути банкрутства, а також підвищити ефективність своєї діяльності.

**Ключові слова:** антикризове фінансове управління, бізнес, кризове явище, неплатоспроможність, банкрутство, фінансовий менеджмент.

**Постановка проблеми.** Криза в реальній економіці вибухає найперше у фінансовій сфері та завдає удару по реальному сектору економіки. Потік кредитних зобов'язань заходить у глухий кут. Без кредитів немає інвестицій. Без інвестицій і життєвий цикл не працює. Як наслідок – спад, зростання безробіття, зниження доходів держави і скорочення соціальних виплат. Постійне економічне зростання неможливе без інвестицій в наступному циклі, без експлуатації капіталу, щоб отримати найвищі прибутки у нещадній конкуренції. Якщо мова йде про сферу фінансового капіталу, то прибуток можна одержати за умови, що капітал прагне до максимального прибутку. В сучасних умовах з кризою ідентифікують загрозу неплатоспроможності та банкрутства підприємства, що призводить до його фінансової кризи. Фінансова криза на підприємстві є похідною від виробничої, адже проблема у діяльності фірми призводить до втрати потенціалу, успіху, загрожує його платоспроможності та подальшому існуванню як суб'єкта бізнесової діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням підвищення ефективності антикризового фінансового менеджменту присвячено ряд праць таких вчених, як О.В. Василенко, Л.О. Лігоненко, С.М. Ілляшенко, В.В. Іванов.

**Мета статті** полягає у тому, що досконале вивчення антикризового фінансового менеджменту дає можливість ефективно використовувати фінансовий механізм з метою запобігання банкрутству та забезпечення фінансового оздоровлення підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Фінансова криза підприємства – одна із форм порушення його фінансової рівноваги, яка відбиває унаслідок дії різноманітних факторів суперечності між фактичним станом фінансового потенціалу підприємства та фінансовими потребами, що несе найбільш небезпечні потенційні загрози функціонуванню підприємства. До зовнішніх фінансових чинників, що характеризують можливість адаптації до умов навколишнього середовища, належать: неефективна фінансова стратегія, низька ліквідність активів,

зростання дебіторської заборгованості, висока частка позикового капіталу, неякісний фінансовий істеблішмент та менеджмент.

У цілому світі, особливо протягом останніх років, у бізнесі з регулярним перемикуванням між оптимізмом і песимізмом з'являються нові рекомендації щодо шляхів виходу із фінансової кризи. Але є одна особливість: фінансова криза, головним чином, навантажила фінансове становище багатших країн у світі. Світова економіка буде реагувати на це посиленням фіскальної і грошово-кредитної політики – посткейнсіанський рецепт. На даний момент існує багато суперечок про те, що як повинна розвиватися країна, щоб компенсувати можливі майбутні потрясіння.

Головне – потрібно застрахувати себе через накопичення великих запасів валюти, аби уникнути потрясінь від глобального економічного спаду. Особливо важливо нарощувати власний потенціал, щоб залишатися незалежним від коливань на світових товарних ринках.

Жодна країна, багата чи бідна, нестійка на разі від фінансових потрясінь, а отже, світова економіка ще не увійшла в період «посткризи» [11].

Основні методичні та методологічні особливості антикризового фінансового менеджменту дають змогу дослідити окремі його функції, що за своїм змістом здебільшого збігаються з основними фазами управлінського циклу: діагностика наявних проблем (досягнення цілей антикризового менеджменту значною мірою залежить від своєчасного виявлення кризи); загальне формулювання цілей та розроблення антикризової стратегії (антикризова стратегія визначає основні немонетарні та монетарні цілі змін, що плануються на підприємстві, а також загальні механізми досягнення зазначених цілей); оперативне планування (планування вважається головною функцією менеджменту загалом і антикризового зокрема, процес визначення цілей організації та їх змін, стратегій і програм антикризової стабілізації, ресурсів для їх досягнення). Окремі автори зосереджують свою увагу на стратегіях антикризового фінансового управління, що включають: стратегію економії, стратегію повороту, стратегію кризового бізнес-інжинірингу, стратегію виходу. Доленосою проблемою в антикризовому управлінні є підвищення ступеня відповідальності менеджменту та обов'язків за рішення, що приймаються та делегуються. Успішні антикризові заходи нерозривно пов'язані зі скороченням поточних витрат, покращанням координування дій, підсиленням контролю та використанням наявних ситуаційних переваг.

Класичними функціями антикризового фінансового управління є планування (процес визначення цілей організації та їх змін) стратегій і програм антикризової стабілізації, ресурсів для їх досягнення. Вчені пропонують починати із формулювання стратегії та займатися розробкою та реалізацією заходів тактичного характеру в межах антикризових стратегій, не забуваючи про цілі та місію антикризового управління: в межах організаційних цілей забезпечити стабільну комунікацію між персо-

налом, формування гнучкої до кризи організаційної структури підприємства; в межах маркетингових цілей відродити збутову діяльність; в межах фінансових цілей максимізувати прибутковість та мінімізувати дефолтні стани; в межах виробничих цілей адаптувати обладнання до виробничих можливостей виробництва згідно з сучасними вимогами інноваційної активності; в межах кадрових цілей сформувати нормальний психологічний клімат у колективі. Раннє діагностування передкризового стану підприємства і застосування превентивних заходів щодо відновлення фінансової стійкості та стабільності підприємства, мінімізація наслідків неплатоспроможності; запобігання зниженню інвестиційної та інноваційної привабливості, регулярний моніторинг кадрової політики підприємства можуть вплинути на покращення якості антикризового фінансового управління [6; 8; 10]. Організація передбачає формування оптимальної структури й обсягу використовуваних коштів, апарату управління і кадрів для ефективного використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. Мотивація стимулює зацікавленість усього колективу і кожного працівника у зростанні ефективності діяльності підприємства з метою найшвидшого виходу з кризи за допомогою раціональної системи заохочень і санкцій. Контроль забезпечує прогнозування відхилень від намічених цілей для своєчасного оперативного внесення змін для підвищення ефективності антикризових заходів.

Антикризове фінансове управління, відповідно до програми ефективного антикризового менеджменту в бізнесі, передбачає відновлення фінансової стабільності та стійкості підприємства. Плановим є вивчення необхідності зміни стратегії підприємства, можливості випуску нової та інноваційної продукції, виходу на нові ринки збуту та освоєння нової мережі дистрибуції товару, моніторингу внутрішніх та зовнішніх аспектів діяльності підприємства та дослідженні комплексної системи фінансових, організаційних, кадрових, маркетингових, виробничих зв'язків бізнесу. Завдяки ануляції неплатоспроможності, відновлення фінансової стабільності підприємства, в цілому зміни фінансової стратегії отримуємо прискорення економічного зростання бізнесу, що впливає на стабілізацію діяльності і вказує на ефективний фінансовий менеджмент. Моделювання фінансових процесів на підприємстві передбачає використання різноманітних методів фінансового управління та видів фінансових моделей: оперативний механізм фінансової стабільності – механізм базується на принципі «відсікання зайвого», є захисною реакцією підприємства на несприятливий фінансовий розвиток і позбавлений наступальних управлінських рішень; тактичний механізм фінансової стабільності – механізм із використанням окремих захисних заходів, у цілому є наступальною тактикою, спрямованою на перелом несприятливих тенденцій фінансового розвитку, ґрунтується на використанні моделей фінансової рівноваги в довгостроковому періоді; стратегічний механізм фінансової стабілізації – це механізм винятково наступальної стратегії фінансового розвитку, що ставить за мету прискорення загального економічного розвитку підприємства, використовує моделі прискореного економічного зростання підприємства [12]. Застосування маркетингових антикризових програм, як показує досвід провідних компаній світу, є обов'язковою частиною стратегічного й тактичного плану антикризового бізнес-плану. Необхідність впровадження стратегії просування інноваційних продуктів на ринки, захоплення нових сегментів ринку, диверсифікації бізнес-рішень продиктована провідною роллю бізнес-стратегії в рамках маркетингової політики. Як складова стратегічного

планування інвестиційна політика передбачає такі основні напрями: управління ризиком, програмно-цільове управління і складання капітальних бюджетів, стратегічний аналіз, стратегічне управління, що охоплює основні три кити бізнесу: інвестиції, фінансування та виробничу діяльність.

Ефективність виробничої діяльності підприємств може бути забезпечена лише за умов оптимального використання виробничих ресурсів, ефективної інвестиційної і фінансової політики. В рамках інвестиційної політики на підприємствах необхідно провести оцінку привабливості підприємства й оцінку інвестиційних проектів, що матимуть успіх та прибуток. В результаті отриманих досліджень розробити антикризову інвестиційну програму підприємства. До антикризової програми бізнесу належить менеджмент персоналу, що передбачає сукупність цілеспрямованих дій керівного складу організації та структурних підрозділів з управління підлеглими, спрямованих на досягнення поставлених загальних і специфічних цілей підприємства через систему мотивації. Операційний менеджмент аналізує складові організаційної структури підприємства, а саме: рівень спеціалізації, концентрації, кооперації, централізації виробництва; управлінські процеси, склад управлінських ланок та їх взаємодію, ступінь централізації управління; рівень господарської самостійності підприємства, його підрозділів і філіалів; рівень використання економічних, організаційних і соціально-психологічних методів управління та ін. На підприємстві необхідно проводити аналіз, який передбачає комплексну оцінку підприємства, що виявить потребу в технологічному переозброєнні підприємства для ефективного подолання і виходу з кризи. Також комплексний аналіз підприємства допоможе виявити вплив усіх зовнішніх і внутрішніх факторів на діяльність підприємства і вжити необхідних дій для успішного подолання наслідків кризових явищ. Впровадження політики та генеральної програми антикризового фінансового управління бізнесу при діагностованій високій ймовірності банкрутства передбачає: здійснення регулярного моніторингу фінансового стану підприємства з метою раннього виявлення ознак його кризового розвитку; визначення меж кризового стану підприємства; вивчення основних аспектів, що характеризують кризовий розвиток підприємства; формування системи цілей виходу підприємства з кризового стану, адекватних його масштабам; вибір і використання дієвих внутрішніх механізмів фінансової стабілізації підприємства, що відповідають масштабам його кризового фінансового стану; вибір ефективних форм санації підприємства; забезпечення контролю результатів розроблених заходів щодо виведення підприємства з фінансової кризи.

У процесі дослідження ефективності антикризового управління можна виділити основні фактори, що визначають ефективність антикризового управління, а їх розуміння й диференціація допомагають успішно здійснювати й аналізувати цей процес: професіоналізм антикризового істеблішменту та менеджменту; методологія розроблення ризикованих рішень; науковий аналіз обстановки, прогнозування тенденцій; оперативність і гнучкість управління; стратегія і якість антикризових програм; система моніторингу кризових ситуацій – спеціально організовані дії з визначення ймовірності й реальності початку кризи і необхідні для її своєчасного виявлення та ліквідації [7].

Зарубіжна та вітчизняна методологія оцінки ефективності антикризового менеджменту достатньо відрізняються одна від одної, адже актуальність даної проблематики підтверджена популярністю та необхідністю вивчення таких ключових понять, як результат, ефект, ефективність.

Оцінка ефективності антикризового управління проводиться за такою системою критеріїв: тенденційні зміни найважливіших показників економіко-фінансової діяльності та фінансового стану підприємства за період реалізації комплексних антикризових заходів та оперативність отримання позитивних змін в параметрах життєздатності бізнесу.

Для побудови комплексних показників ефективності антикризового менеджменту досліджувані індикатори можуть стати підґрунтям, за допомогою якого можуть оцінюватись альтернативні антикризові пропозиції та формуватися висновок стосовно ефективності системи антикризового фінансового управління підприємством у цілому.

Поглиблений аналіз фінансово-економічного стану підприємства та розробка антикризових заходів є головними інструментами в руках вищого істеблішменту для підвищення ефективності антикризового фінансового менеджменту на підприємстві. На даному етапі розвитку світової економіки важливим є формування власних конкурентних переваг завдяки удосконаленню економічних та якісних параметрів продукції, покращенню сфери виробничо-господарської діяльності починаючи від фінансів і завершуючи маркетингом. У сфері діагностики фінансово-економічного стану підприємства існує чимало проблем загалом через відсутність комплексних ефективних інструментів ідентифікації у цій сфері. Оскільки для діагностики фінансового стану необхідно оцінювати такі основні економічні показники діяльності, як: платоспроможність (коефіцієнти миттєвої, поточної та загальної ліквідності); фінансова стійкість (коефіцієнти маневреності власних коштів, співвідношення залучених і власних коштів); обсяг реалізації; склад та динаміка дебіторсько-кредиторської заборгованості (за останній звітний та поточний роки); собівартість продукції у динаміці; прибутки та збитки у динаміці; рентабельність у динаміці, варто зазначити, що не всі індикатори фінансової стійкості є репрезентативними індикаторами, тому важливо доповнити їх коефіцієнтом автономії, фінансовим левериджем. В умовах економічної та політичної нестабільної діяльності бізнесу в країні необхідно та доцільно створити методіку отримання об'єктивної інформації для певних класів диференціації. Аналіз та оцінка підходів до моніторингу та діагностики антикризових фінансових заходів є технологією управління підприємством і виконує прогностичні функції.

Розробка дієвих антикризових фінансових заходів передбачає можливість внесення корективів в управлінні підприємством, що дозволяє підвищити його життєздатність, зокрема, відновити платоспроможність. Однак необхідно враховувати, що життєздатність підприємства змінюється у процесі здійснення господарської діяльності, адже змінюється склад і структура коштів, джерел їх формування, наявність і потреба у фінансових, виробничих ресурсах, персоналі, і тому саме за допомогою оперативного менеджменту можливо вчасно відновити платоспроможність. За допомогою дезінвестування відновлення платоспроможності відбувається за рахунок вилучення частки інвестованого капіталу шляхом продажу активів або недостатність інвестування основних засобів підприємства, що характеризується від'ємним значенням показника чистих інвестицій. Підвищити життєздатність бізнесу можливо за рахунок відновлення фінансової стійкості, тобто такого стану фінансової діяльності підприємства, за якого потреба в прирості активів балансується з можливостями формування підприємством фінансових ресурсів за рахунок власних джерел. Менеджмент грошовими потоками у системі дієвих антикризових заходів передбачає розробку та

реалізацію управлінських рішень щодо формування, розподілу та використання грошових коштів, організації їх обороту, що спрямовані на забезпечення фінансової рівноваги підприємства, що входить до стратегічного механізму фінансової стабілізації на тривалий період [3].

Ключові фактори успіху у бізнесовій діяльності варто розглядати як процес взаємодії факторів: зовнішніх та внутрішніх. Система забезпечення антикризових фінансових заходів складається з підсистем правового, ресурсного, нормативно-методичного, наукового, технічного, інформаційного забезпечення управління підприємством. Процес управління підприємством включає такі основні функціональні підсистеми: планування, організація, мотивація, контроль та регулювання. Цільова система даного механізму містить у собі цілі та основні результати діяльності підприємства, а також критерії вибору й оцінки досягнення певних цілей та результатів діяльності підприємства. В якості механізму підвищення ефективності антикризових фінансових заходів управління слід розглядати комплексну систему, яка містить певну сукупність важелів, що впливають на економічні й організаційні параметри системи управління підприємством з метою забезпечення ефективної діяльності та можуть бути ефективними у випадку чіткого розподілу повноважень на різних рівнях управління та з чітким контролем дотримання норм законодавства і визначених стратегічних цілей, діяти на принципах прозорості, ефективності, економічності, оперативності та активно співпрацювати з усіма структурами, які зацікавлені в розвитку бізнесу.

**Висновки.** Шляхом проведення теоретичного аналізу сутності антикризового фінансового менеджменту, дослідження методичних засад ефективного антикризового фінансового менеджменту бізнесу можна зробити висновки, що підвищення ефективності антикризового фінансового менеджменту є дієвим способом активізації бізнесової діяльності, що дозволить збільшити прибутковість, обсяги вироблених продуктів та наданих послуг та сприятиме підвищенню вирівнюванню економічного балансу та створенню економічного комфорту.

Антикризове фінансове управління підприємством – це ефективно організоване управління, в основу якого покладено застосування арсеналу специфічних методів та прийомів управління фінансами підприємства, які націлені на подолання фінансової кризи, застосувавши фінансовий потенціал підприємства.

#### Література:

1. Антонов В.М. Фінансовий менеджмент: сучасні інформаційні технології: [навч. посіб.] / В.М. Антонов, Г.К. Яловий. – К.: ЦУЛ, 2005. – 432 с.
2. Бланк И.А. Антикризисное финансовое управление предприятием: [учеб. пособ.] / И.А. Бланк. – К.: Эльга, Ника – Центр, 2006. – 672 с.
3. Василенко О.В. Антикризове управління підприємством: [навч. посіб.] / О.В. Василенко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 560 с.
4. Верланов Ю.Ю. Фінансовий менеджмент: [навч.-метод. посіб.] / Ю.Ю. Верланов. – Миколаїв: МДГУ ім. П. Могили. – 344 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: //Libserver/docs/books/pdf/Verlanov\_FM\_2006.PDF.
5. Крамаренко Г.О. Фінансовий менеджмент: [підруч.] / Г.О. Крамаренко, О.Є. Чорна. – К.: ЦУЛ. – 520 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: //Libserver/docs/books/pdf/Kramarenko\_Fin\_mened\_2006.pdf.
6. Криза – що чекати? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.krisis.org/2009/krisengefluester-wahre-und-falsche-ursachen-der-finanzkrise/print/~pobj.]
7. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: [навч. посіб.] / Л.О. Лігоненко. – К.: КНТЕУ, 2005. – 824 с.



8. Макаренко І.О. Проблеми антикризового управління промисловим підприємством / І.О. Макаренко // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 6(48). – С. 126–129.
9. Ситник Л.С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством: автореф. дис. ... докт. економ. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація та управління підприємствами» / Л.С. Ситник. – Донецьк: НАН України, Інститут економіки промисловості, 2002. – 32 с.
10. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: [навч. посіб.] / О.О. Терещенко. – К.: КНЕУ, 2004. – 560 с.
11. The triplecrisis, finance, food and climatechange [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ourworld.unu.edu/en/>.

**Алмаший Я.И. Антикризисное финансовое управление предприятием: сущность и механизмы реализации**

**Аннотация.** В статье автором обобщены и проанализированы подходы к решению проблемы антикризисного управления предприятием. В результате обобщения подходов к определению сущности и основ антикризисного финансового управления определено, что в современной глобальной экономике проблемы изучения антикризисного финансового управления являются крайне актуальными. В связи с этим антикризисное финансо-

вое управление основывается на углубленном анализе финансово-хозяйственного состояния предприятия и разработке антикризисных мер, позволит предприятию предусмотреть и избежать банкротства, а также повысить эффективность своей деятельности.

**Ключевые слова:** антикризисное финансовое управление, бизнес, кризисное явление, неплатежеспособность, банкротство, финансовый менеджмент.

**Almashiy Y.I. Crisis financial management now: the nature and mechanisms of implementation**

**Summary.** The author summarizes and analyzes the approaches to the problem of crisis management. As a result of generalization of approaches to defining the essence and fundamentals of financial crisis management, determined that in today's global economy crisis problems of studying financial management is extremely relevant. Therefore crisis management based on financial depth analysis of the financial condition of the company and the economic development of anti-crisis measures that will allow the company to anticipate and avoid bankruptcy and to increase their efficiency.

**Keywords:** financial crisis management, business, crisis, insolvency, bankruptcy, financial management.