

УДК 336.64

Механізм реалізації політики антикризового фінансового управління на підприємстві

Мельник Л.М.

кандидат економічних наук, доцент,
Національний університет водного господарства
та природокористування

Автонас О.І.

магістр,
Національний університет водного господарства
та природокористування

Досліджено сутність та завдання політики антикризового фінансового управління. Визначено механізм реалізації політики антикризового керування. Виокремлено та проаналізовано основні етапи антикризового управління на підприємстві. Визначено систему заходів щодо фінансової стабілізації підприємства.

Ключові слова: фінансова криза, антикризове управління, діагностика фінансового стану, механізм антикризового фінансового управління.

Melnyk L.M., Avtonas O.I. МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ ПОЛИТИКИ АНТИКРИЗИСНОГО ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Исследована сущность и задачи политики антикризисного финансового управления. Определен механизм реализации политики антикризисного управления. Выделены и проанализированы основные этапы антикризисного управления на предприятии. Определена система мер по финансовой стабилизации предприятия.

Ключевые слова: финансовый кризис, антикризисное управление, диагностика финансового состояния, механизм антикризисного финансового управления.

Melnyk L.M., Avtonas O.I. THE MECHANISM OF REALIZATION OF THE POLICY OF CRISIS FINANCIAL MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE

The essence and tasks of the policy of crisis financial management has been investigated. The mechanism of implementation of anti-crisis management policy have been determined. The main stages of crisis management at the enterprise has been singled out and analyzed. The system of measures aimed at financial stabilization of the enterprise have been determined.

Keywords: financial crisis, anti crisis management, diagnostics of financial condition, mechanism of crisis financial management.

Постановка проблеми. У сучасних умовах погіршення загальної ринкової кон'юнктури надзвичайної актуальності набуває питання фінансового оздоровлення підприємств. За статистичними даними близько 30 % українських підприємств нині працюють збитково, наслідком чого є катастрофічне збільшення дебіторської і кредиторської заборгованості та виникнення неплатоспроможності. Така ситуація потребує вживання заходів, спрямованих на запобігання виникненню кризових явищ чи ліквідацію вже наявних ознак кризи. Застосування та формування ефективного механізму антикризового управління, який базуватиметься на результатах комплексного аналізу, дозволить зменшити наслідки ризиків фінансово-господарської діяльності, а відтак, відновити платоспроможність та фінансову стійкість підприємства задля запобігання його банкрутства.

Аналіз останніх публікацій та досліджень. Проблеми антикризового фінансового управління досліджувались в наукових працях таких авторів, як О.І. Барановський, О.В. Бєлозерцев, В.М. Байцим, В.О. Василенко, Е.М. Коротков, Л.О. Лігоненко, Н.О. Пархоменко, О.О. Терещенко, Т.Б. Хлевицька, та ін. Серед зарубіжних вчених, механізм антикризового управління вивчали Е.С. Мінаєва, В.П. Панагушина, В.В. Храпкіна, О.П. Чучко та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри наявність значної кількості публікацій з даної проблематики, зміни, що відбуваються в соціально-економічному житті країни, вимагають подальших наукових пошуків у даному напрямі досліджень.

Формулювання цілей статті. Метою даної статті є аналіз та узагальнення теоре-

тичних підходів до визначення сутності механізму антикризового управління та надання рекомендацій щодо підвищення ефективності його реалізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Як наукову категорію «механізм» виокремлював у своїх роботах мислитель і філософ Г. Гегель, який називав його формою об'єктивності теорії буття. Зазначимо, що термін «економічний механізм» вживався ще К. Марксом в «Капіталі» стосовно до способу виробництва. Сьогодні поняття механізму має багато тлумачень: під ним розуміється «система організаційно-економічних методів, через які забезпечується досягнення кінцевих народногосподарських результатів», «система економічних важелів і методів управління, побудована у відповідності з пізнанням та використанням економічних законів, «система регулювання економічних відносин стосовно головної мети», «сукупність організаційних структур та конкретних форм господарювання, методів управління за допомогою яких суспільство використовує економічні запаси з урахуванням історичної ситуації, що склалася» [1, с. 22]. Узагальнюючи вищесказане, можна зробити наступні висновки:

- механізм функціонує з метою досягнення наперед визначених господарських результатів;

- він передбачає наявність економічних методів впливу на кінцеві результати, а також організаційних структур, що приводять у дію ці важелі та зв'язків між ними;

- механізм потрібно розглядати як складну економічну систему, до якої входять ряд підсистем.

Виходячи з цих міркувань, під механізмом розуміється сукупність методів, принципів, інструментів та функцій, які використовуються для досягнення конкретних цілей та завдань системи.

Часто функціонування підприємства порушується під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, відхиляючись, таким чином, від планових чи бажаних параметрів роботи. В такому разі необхідно вживати відповідних заходів, які носитимуть антикризовий характер. Сукупність таких заходів в науковій літературі розкривається через поняття механізму антикризового управління.

Сучасне розуміння антикризового управління доволі неоднозначне. Одні економісти визначають антикризове управління як сукупність заходів, спрямованих на діагностику кризи та створення відповідних передумов

для їх своєчасного запобігання. Так, І.А. Бланк трактує антикризове фінансове управління як цілісну систему, яка складається з принципів, методів розробки й реалізації комплексу спеціальних управлінських рішень, спрямованих на запобігання та подолання фінансових криз підприємства та мінімізацію їх негативних фінансових наслідків [2, с. 652]. О.О. Терещенко також розуміє антикризове фінансове управління підприємством як застосування специфічних методів та прийомів управління фінансами, які дозволяють забезпечити безперервну діяльність підприємств на основі управління зовнішніми та внутрішніми ризиками профілактики та нейтралізації фінансової кризи [3, с. 253].

Аналогічної точки зору дотримується і Т.Б. Хлевицька, яка зазначає, що механізм антикризового управління являє собою сукупність правил, процедур, методів, моделей, важелів і форм управління процесами запобігання, профілактики, подолання кризи, зниження рівня її негативних наслідків щодо діяльності підприємства, спрямованих на формування різнорівневих систем заходів запобігання виникненню та негативному впливу небезпек і загроз, а також збереження стабільності функціонування економічної системи [4, с. 314].

Б.П. Масенко та Т.М. Афонченкова трактують дане поняття, як сукупність основних підсистем: підсистеми діагностики фінансового стану й оцінки перспективи розвитку бізнесу; підсистеми маркетингу; підсистеми антикризової інвестиційної політики; підсистеми управління персоналом; підсистеми виробничого менеджменту; підсистеми організації ліквідації підприємства; характеристики заходів щодо виходу із кризи [5, с. 121].

Інші автори визначають антикризове управління як сукупність форм і методів реалізації антикризових процедур щодо конкретного підприємства-боржника. Зокрема, С. Беляєв та В. Кошкін стверджують, що антикризове управління відображає виробничі відносини, що складаються на рівні підприємства при його оздоровленні чи ліквідації [6].

Беручи до уваги вищезгадані погляди сучасних економістів, можна сказати, що впровадження механізму антикризового управління підприємством спрямоване на стабілізацію процесу діяльності суб'єкта господарювання, підвищення гнучкості, адаптивності та стійкості до змін зовнішнього середовища та дії негативних факторів, що забезпечує, таким чином, більш високу ефективність викорис-

тання наявних фінансових ресурсів. При цьому, можна використовувати різні методи антикризового управління, як щодо окремих параметрів кризового явища, так і до кризової ситуації в цілому.

Таким чином, антикризове управління можна визначити, як систему управління, що спрямована на вирішення задач інтенсивного розвитку підприємства завдяки мобілізації та інтенсифікації всіх ресурсів.

Основною метою антикризового управління є швидке поновлення платоспроможності та фінансової стійкості підприємства. З урахуванням цієї мети на підприємстві розробляється спеціальна політика антикризового фінансового керування, яка полягає в розробці методів попередньої діагностики загрози банкрутства і механізмів фінансового оздоровлення підприємства.

Погоджуючись із твердженням В.О. Макаренка, Чернявського А.Д. [7], вважаємо, що доцільно не лікувати наслідки фінансової кризи, а прогнозувати та запобігати їм. А тому, антикризове фінансове управління підприємством повинно бути спрямоване на вирішення низки завдань:

- своєчасне діагностування фінансового стану підприємства і вживання необхідних антикризових фінансових заходів щодо попередження фінансової кризи;
- мінімізація негативних наслідків фінансової кризи підприємства;
- усунення неплатоспроможності підприємства;
- відновлення фінансової стійкості підприємства;
- запобігання банкрутству та ліквідації підприємства.

Виходячи із зазначених завдань, в політиці антикризового управління, на нашу думку, можна виокремити етапи, які представлено на рис. 1. Так, на першому етапі досліджується фінансовий стан підприємства для визначення потреби в антикризовому управлінні. Основними інструментами діагностики при цьому виступають: експрес-діагностика та моніторинг загальних показників фінансового стану за допомогою коефіцієнтів платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності та прибутковості.

Причому, ми вважаємо, що періодичність такої діагностики для підприємств, які потрапили у фінансову кризу, не повинна перевищувати одного місяця, а у разі потреби, проводитися ще частіше. Крім запропонованих фінансових коефіцієнтів доцільно про-

дити також аналіз нефінансових показників, вибірка яких повинна здійснюватися з урахуванням ступеня їх впливу на розгортання кризових явищ на підприємстві.

До таких показників може бути віднесено, наприклад, відсоток браку та гарантійних ремонтів, кількість днів простоїв обладнання, кількість днів відпусток з дозволу адміністрації, кількість днів затриманої заробітної плати, коефіцієнт плинності кадрів тощо. Аналіз таких показників дозволить деталізувати та уявити причини значень фінансових коефіцієнтів.

На другому етапі на основі аналізу фінансових коефіцієнтів визначаються масштаби кризового стану підприємства із застосуванням моделей прогнозування банкрутства. Сьогодні фінансистам усього світу відомі наукові розробки (моделі) Е. Альтмана (1968, США), система аналізу Вайбеля (1973, Швейцарія), модель Беєрмана (1976) та модель Краузе (1993, Німеччина), система показників Бівера (1966, США) та інші. Серед вітчизняних моделей найбільшою популярністю користуються моделі Терещенко і Матвійчука та розроблена на території пострадянського простору модель Зайцевої.

На третьому етапі визначається вплив зовнішніх та внутрішніх факторів, які призвели до існуючого результату діяльності підприємства, зокрема: спад обсягів національного доходу, ріст інфляції та безробіття, зниження рівня реальних доходів населення та внаслідок цього зниження попиту, посилення монополізму на ринку, ріст пропозиції альтернативних товарів, нестабільність валютного ринку, негативні демографічні тенденції, політична нестабільність тощо. Крім зовнішніх факторів, в значній мірі кризове фінансове становище підприємства обумовлюють і внутрішні фактори, пов'язані з його операційною, фінансовою та інвестиційною діяльністю.

Четвертий етап політики антикризового управління пов'язаний із вибором основних механізмів її реалізації. Фінансовий менеджмент на даному етапі може бути спрямований на реалізацію наступних цілей: забезпечення фінансового оздоровлення підприємства за рахунок внутрішніх резервів; забезпечення фінансового оздоровлення за рахунок допомоги і часткової реорганізації підприємства; припинення господарської діяльності і початок процедури банкрутства.

У разі, якщо масштаби кризового фінансового стану підприємства не дозволяють



Рис. 1. Етапи політики антикризового управління підприємством

вийти з нього за рахунок реалізації внутрішніх резервів, підприємство змушене вдаватися до зовнішньої допомоги, що приймає форму санації. Причому захисна концепція санації повинна бути спрямована на скорочення обсягів операційної і інвестиційної діяльності, залучення зовнішньої фінансової допомоги для реструктуризації підприємства, в процесі якої воно позбавляється ряду виробничих структурних підрозділів. Наступальна концепція, навпаки, спрямована на диверсифікацію операційної і інвестиційної діяльності. В цьому випадку зовнішня фінансова допомога використовується з метою розширення асортименту продукції, виходу на інші регіо-

нальні ринки, швидкого завершення розпочатих інвестиційних проектів.

Якщо ж, внаслідок проведення санаційного аудиту, буде надано негативний аудиторський висновок, яким санація визнається недоцільною, підприємство переходить до ліквідаційних процедур. Фінансове забезпечення ліквідаційних процедур пов'язане з розробкою відповідного бюджету, підготовкою активів до реалізації, забезпеченням вимог кредиторів за рахунок реалізованого майна. Ці функції покладають на ліквідаційну комісію.

Відомо, що фінансова стабілізація в умовах кризової ситуації здійснюється в такій послідовності: усунення неплатоспроможності,

відновлення фінансової стабільності, зміна фінансової стратегії з метою прискорення економічного рост. Кожному етапу фінансової стабілізації відповідають певні механізми.

Так, оперативний механізм являє собою систему заходів, спрямованих на зменшення поточних зобов'язань та збільшення грошових активів. Тактичний механізм ґрунтується на використанні моделі фінансової рівноваги: позитивний грошовий потік повинен дорівнювати (а при фінансовій кризі і перевищувати) негативний грошовий потік.

Тактичні методи спрямовані на швидке покращення фінансових показників підприємства, тобто подолання наслідків кризи. Проте у більшості випадків цих методів недостатньо для усунення основної причини кризового стану – неефективної системи управління. Тому необхідно використовувати заходи тривалішої дії, тобто, стратегічні методи, які спрямовані на покращення якісних характеристик діяльності підприємств.

Стратегічний механізм – система заходів, яка базується на використанні моделі фінансової підтримки прискорення економічного росту підприємства:

- зростання рівня рентабельності продажів досягається за рахунок певної цінової та податкової політики;

- зростання частки чистого прибутку, що йде на виробничий розвиток визначається політикою керівництва підприємства та установчих документів;

- прискорення оборотності активів відбувається за рахунок скорочення понаднормованих оборотних активів, своєчасного здійснення розрахунків, зменшення дебіторської заборгованості;

- ефект фінансового левериджу – збільшення частки активів, придбаних за рахунок власного капіталу підприємства і зменшення на ці потреби залучених коштів.

До стратегічних методів відносяться: диверсифікація, регуляризація, реінжиніринг, реструктуризація, злиття, ліквідація. Як правило, підприємство не одразу відчуває результати застосування стратегічних методів, але вони змінюють його якісні характеристики: конкурентоспроможність, інвестиційну привабливість тощо.

У зарубіжній практиці методи управління кризовими явищами на підприємстві вже давно розроблені, проте, їх не завжди можна застосувати та перенести на вітчизняний ґрунт. Так, у Франції в політиці антикризового управління переважає продебіторська спрямованість, тобто пріоритетом визнається збереження діючого підприємства та робочих місць. В Німеччині, навпаки, прокредиторська спрямованість, яка передбачає максимальне задоволення вимог кредиторів. А Україна користується продебіторською концепцією, застосовуючи методи, спрямовані на оздоровлення підприємства з метою покращення економіки в цілому.

Висновки. Таким чином, завдяки постійному моніторингу своєї діяльності та своєчасності виявлення ризику фінансової небезпеки, підприємство може підтримувати на достатньому рівні свою фінансову стійкість, платоспроможність та прибутковість в довгостроковому періоді. На вітчизняних підприємствах практика проведення заходів антикризового фінансового управління ще не є досконалою, але вона є вкрай необхідною та актуальною.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Мельник Л.М. Економічний механізм реструктуризації господарства регіону : дис. ... канд. ек. наук: 08.10.01. Київ, 2000. 147 с.
2. Бланк І.О. Фінансовий менеджмент: навч. посібник. Київ: Ельга, 2008. 724 с.
3. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2004. 560 с.
4. Хлевицька Т.Б. Механізми антикризового управління в системі економічної безпеки підприємства. Торгівля і ринок України: тематичний збірник наукових праць ДонНУЕТ. 2008. Вип. 26, Т.1. С. 313-318.
5. Масенко Б.П., Афонченкова Т.М. Антикризове управління: навч. посібник. Київ: Європейський університет, 2005. 264 с.
6. Базаров Г. З. Теория и практика антикризисного управления: Учебник для ВУЗов / под ред. С.Г. Беляева, В.И. Кошкина. М.: Закон и право; ЮНИТИ, 1996. 468 с.
7. Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством. Київ: МАУП, 2006. 256 с.

REFERENCES:

1. Melnyk L.M. (2000) Ekonomichniy mekhanizm restrukturizatsii gospodarstva regionu [Economic mechanism of restructuring of the economy of the region]: Dissertation for the candidate degree in economics, specialty: 08.10.01. Kyiv, 147 pp.
2. Blank I.O. (2008) Finansoviy menedzhment [Financial Management]. Kyiv: Elga. (in Ukrainian)
3. Tereschenko O.O. (2004) Antikrizove finansove upravlinnya na pidpriemstvi [Anticrisis Financial Management at the Enterprise]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
4. Khlevits'ka T.B. (2009) Mekhanizmi antikrizovogo upravlinnya v sistemi ekonomichnoi bezpeki pidpriemstva [Mechanisms of crisis management in the system of economic security of the enterprise]. Trade and the market of Ukraine: a thematic collection of scientific works, vol. 26, no.1, pp. 313-318.
5. Masenko B.P Afonchenkova T.M. (2005) Antikrizove upravlinnya [Anticrisis Management]. Kyiv: European University. (in Ukrainian)
6. Bazarov G.Z. (1996) Teoriya i praktika antikrizisnogo upravleniya [Theory and Practice of Anti-crisis Management]. Moscow: Law and Law; UNITI. (in Russian)
7. Chernyavsky A.D. (2006) Antikrizove upravlinnya pidpriemstvom [Anticrisis management of the enterprise]. Kyiv: MAUP. (in Ukrainian)