

УДК 658.15

Антикризовий фінансовий менеджмент як основа управління фінансами вітчизняних підприємств

Ковальчук Н.О.

кандидат економічних наук,
асистент кафедри фінансів

Буковинського державного фінансово-економічного університету

Павлюк А.О.

студентка

Буковинського державного фінансово-економічного університету

Стаття присвячена актуальним питанням антикризового фінансового управління підприємством. Розглянуто наукові підходи до визначення антикризового фінансового управління, на основі узагальнення яких було запропоновано власне трактування даної категорії. Проаналізовано динаміку кількості вітчизняних підприємств та обґрунтовано необхідність запровадження у їх діяльності антикризового фінансового менеджменту. Виявлено відмінності між традиційним та антикризовим управлінням на підприємствах. Запропоновано можливі способи попередження настання кризових ситуацій на підприємствах України.

Ключові слова: підприємство, фінансова криза, фактори впливу на фінансовий стан підприємства, антикризове фінансове управління, способи попередження кризових ситуацій.

Ковальчук Н.А., Павлюк А.А. АНТИКРИЗИСНЫЙ ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК ОСНОВА УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСАМИ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Статья посвящена актуальным вопросам антикризисного финансового управления предприятием. Рассмотрены научные подходы к определению антикризисного финансового управления, на основе обобщения которых было предложено собственную трактовку данной категории. Проанализирована динамика количества отечественных предприятий и обоснована необходимость введения в их деятельности антикризисного финансового менеджмента. Выявлены различия между традиционным и антикризисным управлением на предприятиях. Предложены возможные способы предупреждения наступления кризисных ситуаций на предприятиях Украины.

Ключевые слова: предприятие, финансовый кризис, факторы влияния на финансовое состояние предприятия, антикризисное финансовое управление, способы предупреждения кризисных ситуаций.

Kovalchuk N.O., Pavluk A.O. ANTI-CRISIS FINANCIAL MANAGEMENT AS A BASIS FOR FINANCIAL MANAGEMENT OF DOMESTIC ENTERPRISES

This article is devoted to current issues of crisis financial management by the enterprise. Consider scientific approaches to the definition of crisis financial management, based on a synthesis of which were offered their own interpretations of this category. Dynamics of number of the domestic enterprises is analysed and need of introduction for their activity of anti-recessionary financial management is proved. Distinctions between traditional and crisis management at the enterprises are revealed. Possible ways of the prevention of approach of crisis situations in the enterprises of Ukraine are offered.

Keywords: enterprise, financial crisis, factors of influence on a financial condition of the enterprise, crisis financial management, ways of the prevention of crisis situations.

Постановка проблеми в загальному вигляді. Сучасний стан розвитку економіки України засвідчує, що проблема збитковості та банкрутства є надзвичайно актуальною, оскільки значна кількість вітчизняних підприємств в умовах кризового стану економіки працює збитково. Так, за даними Державної служби статистики України за січень-вересень 2015 року 40,3% великих та середніх підприємств отримали збиток. Наведені дані свідчать про дуже тривожні тенденції у загальних результатах економічної діяль-

ності українських підприємств, що можуть передвіщати масові їх банкрутства. На таке становище впливають переважно зовнішні по відношенню до підприємств чинники. Адже Україна у 2015 р. у топ-100 рейтингу легкості ведення бізнесу Doing Business-2015 зайняла 96 місце. Лідирує у світовому рейтингу за сприятливістю ведення бізнесу Сінгапур. Також до першої десятки увійшли Нова Зеландія, Гонконг, Данія, Південна Корея, Норвегія, США, Великобританія, Фінляндія та Австралія [1].

Структурні зрушення в економіці, нестабільність зовнішнього середовища, розрив налагоджених виробничих зв'язків, зміна форм власності і реструктуризація підприємств вимагають перегляду вироблених стереотипів управлінського мислення і переходу до нових форм та методів системи управління, що і визначає актуальність теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Управління підприємством в кризовому стані стає одним із ключових факторів, який забезпечує його довгострокову роботу. З огляду на це, проблематика антикризового фінансового менеджменту широко досліджується в наукових колах. Вагомий внесок у розвиток теорії і практики антикризового управління підприємством зробили такі вчені, як: І.А. Бланк [2], В.П. Мартиненко, О.О. Терещенко [3], С.Я. Салига, В.О. Василенко [4], А. Альтман, А.М. Ткаченко, Л.І. Ліголенко [5], А.М. Штангрет, І.О. Щербань та ін.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Наявна науково-практична література присвячена переважно загальноекономічним аспектам розвитку інформаційно-інноваційної економіки. Тоді як поза увагою залишаються питання реформування фінансового менеджменту у напрямку створення гнучких систем управління фінансами, які б дозволяли своєчасно реагувати на актуальні зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є узагальнення та удосконалення існуючих теоретико-методичних аспектів системи антикризового управління підприємством. Відповідно до мети можна визначити наступні завдання дослідження:

- визначення місця антикризового управління в системі фінансового менеджменту;
- розгляд та узагальнення наукових підходів до визначення антикризового управління фінансами;
- дослідження факторів, що впливають на виникнення фінансових криз на підприємстві та визначення способів зменшення їх негативного впливу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Можливе настання банкрутства є такою стадією фінансової кризи, на якій підприємство вже нездатне здійснювати фінансове забезпечення своєї господарської діяльності. При цьому непрогнозований процес втрати потенціалу розвитку підприємства стає

загрозою для його подальшого існування. Загалом виділяють значну кількість причин кризових ситуацій та кризового стану підприємств. По відношенню до місця виникнення причини криз виділяють:

1) зовнішні відносно підприємства, на які воно не в змозі впливати або має обмежений вплив;

2) внутрішні, що виникають в результаті діяльності самого підприємства.

Вітчизняні науковці Л.О. Лігоненко, О.О. Терещенко відзначають, що виникнення кризових ситуацій відбувається на всіх стадіях життєвого циклу підприємства [3, с. 108; 5, с. 59].

Тому в цілому правильно вважати, що причина появи кризових явищ у діяльності підприємств прихована в самому ринковому господарстві, якому властиві постійні зміни ринкових орієнтацій споживачів, невизначеність економічної поведінки контрагентів підприємства, що потребує постійного коригування основних елементів та функціональних підсистем самого підприємства з метою забезпечення адекватності вхідним та вихідним параметрам розвитку системи в цілому. Разом з тим, дуже значною є залежність кризових ситуацій від рівня управління фінансами на підприємстві, від можливості ідентифікувати та нейтралізувати негативний вплив факторів негативного впливу. Саме тому важливим елементом фінансового менеджменту підприємств є антикризове фінансове управління.

На думку В.О. Василенко, антикризове управління – це управління, яке спрямоване на передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів і усунення загроз появи кризових ситуацій, а в разі їх появи – аналіз і прийняття швидких заходів ліквідаційного характеру з найменшими втратами та негативними наслідками [4, с. 122].

Л.О. Лігоненко розглядає поняття антикризового фінансового менеджменту як постійно організоване управління, спрямоване на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, запобігання його банкрутству [5, с. 57].

І.О. Бланк [2, с. 71] дотримується думки, що запобігання фінансовій кризі підприємства, ефективно її подолання і ліквідація негативних її наслідків забезпечується завдяки особливій підсистемі фінансового менеджменту, яка одержала назву «анти-

кризове фінансового управління підприємством» і спрямована на нейтралізацію ризику його банкрутства.

Таким чином, можна зробити висновок, що під антикризовим фінансовим управлінням необхідно розуміти систему заходів, спрямованих на попередження, виявлення та своєчасне усунення ознак кризи з метою недопущення банкрутства і відновлення життєдіяльності підприємства.

Суть антикризового управління у цьому випадку полягає в тому, що заходи щодо запобігання кризової ситуації мають бути вжиті ще задовго до настання такої ситуації, тобто доцільно не лікувати наслідки фінансової кризи, а запобігати їм.

Головним завданням антикризового управління є мінімізація ризиків управлінських рішень, що дозволило б досягти поставленої мети і результату за мінімумом додаткових засобів і за мінімальних негативних наслідків, а також знизити ймовірність виникнення кризових ситуацій, підвищити стратегічний потенціал і активізувати потенціал протидії кризовим явищам, підсилити адаптаційні можливості підприємств і зміцнити їх конкурентні позиції [6, с. 95].

Динаміка кількості суб'єктів господарювання протягом 2010-2014 років є негативною (їх кількість зменшується), особливо активно стагнація економіки відчутна у сфері малого та середнього бізнесу. У табл. 1 представлено динаміку кількості підприємств великого, середнього та малого бізнесу.

Як бачимо з табл. 1, кількість середніх підприємств зменшилась на 24,2% або на 5077 одиниць, в той час, як кількість малих підприємств зменшилась на 9,1% або на 32643 одиниць. Варто зазначити, що кількість великих підприємств також зменшилась на 15,2% або 89 одиниць. Аналогічні показники зниження рівня підприємницької діяльності спостерігаються і для суб'єктів господарю-

вання, які зареєстровані як фізичні особи, а саме їх кількість зменшилась на 11,8% або 213958 одиниць. Таке скорочення кількості суб'єктів малого та середнього бізнесу, юридичних осіб загрожує зниженню рівня виробництва з усіма соціально-економічними наслідками. З огляду на це на вітчизняних підприємствах необхідно формувати антикризову стратегію управління.

Антикризова стратегія формується в межах загального стратегічного планування, але особливістю є акцентування уваги на засобах оцінки, аналізу і контролю, визначення завдань, розроблення та реалізації управлінських рішень, які стосуються основних параметрів життєдіяльності підприємства у кризовій ситуації.

Характерними рисами антикризової стратегії, як особливого виду управління, виступають:

- обмеженість за строками здійснення (1-3 роки). Така стратегія вважається реалізованою, в момент, коли з'ясовується, що підприємство збалансовано функціонує і сформувалася стійка тенденція покращення фінансово-майнового стану та підвищення ефективності його діяльності;

- пріоритетність антикризової стратегії. Тобто, під час виходу підприємства з кризового стану загально корпоративна, а також, функціональні та ділові стратегії зазнають суттєвого коригування і підпорядковуються основній меті антикризового менеджменту;

- підвищена результативність реалізації, яка визначається масштабністю наслідків від успішного (відновлення потенціалу підприємства) або незадовільного (крах суб'єкта господарювання, втрата інвестицій власниками) втілення стратегії;

- звужена функціонально-цільова спрямованість, яка передбачає визначення обмеженого кола об'єктів впливу внаслідок недостатності ресурсної бази кризової фірми;

Таблиця 1

Динаміка кількості підприємств в Україні за 2010-2014 роки, од.

Роки	Юридичні особи			Фізичні особи	
	Великі	Середні	Малі	Суб'єкти середнього підприємництва	Суб'єкти малого підприємництва
2010	586	20983	357241	355	1804763
2011	659	20753	354283	306	1325619
2012	698	20189	344048	361	1234831
2013	659	18859	373809	351	1328392
2014	497	15906	324598	712	1590448

Джерело: складено авторами за даними [7]

– орієнтація на ретельний пошук і максимальне використання внутрішніх резервів ресурсів підприємства;

– яскраво виражений адаптивний характер. Антикризова стратегія передбачає реалізацію великої кількості реорганізаційних заходів та організаційно-технологічних новацій, що передбачають пристосування підприємства до параметрів зовнішнього середовища господарювання [8, с. 49].

Характеризуючи процес антикризового фінансового управління, слід виділити межі, що відрізняють його від управління в звичайних, стабільних умовах діяльності господарюючого суб'єкта. В умовах кризи доводиться оперативно змінювати організаційну структуру управління відповідно до змін у зовнішньому середовищі, на відміну від традиційного управління, яке використовується в звичайних умовах середовища. Порівняльна характеристика стилів управління наведена в табл. 2.

Отже, сутність системи антикризового фінансового управління сучасним підприємством полягає у тому, що загроза банкрутства підлягає діагностиці ще на ранніх стадіях його виникнення, а це дозволяє своєчасно привести в дію спеціальні фінансові механізми захисту, або обґрунтувати необхідність певних реорганізаційних процедур.

Розглядаючи антикризове фінансове управління, необхідно зупинитись на виділенні можливих способів попередження

настання кризових ситуацій, серед яких можна виділити наступні:

– здійснення постійного моніторингу фінансового стану підприємства з метою своєчасного виявлення ознак кризових явищ;

– виявлення основних факторів, що зумовили кризовий стан підприємства;

– дослідження масштабів кризового стану підприємства;

– формування завдань антикризової фінансової політики;

– вибір адекватних заходів і послідовне їх впровадження відповідно до специфіки господарської діяльності підприємства і масштабів його кризових явищ;

– забезпечення контролю за своєчасністю та ефективністю впроваджених заходів;

– врахувати досягнуті результати в антикризову фінансову політику та зміни чинників зовнішнього і внутрішнього середовища [9, с. 460];

– скорочення витрат;

– збільшення надходження грошових коштів;

– проведення реструктуризації кредиторської заборгованості;

– визначення стратегії розвитку; проведення реорганізації або реструктуризації підприємства [10];

– підготовка висококваліфікованих фахівців фінансових відділів підприємств України, які спеціалізуються суто на антикризовому фінансовому управлінні. Криза керівництва

Таблиця 2

Істотні відмінності між традиційним та антикризовим фінансовим управлінням на підприємстві

Елементи управління	Традиційне управління	Антикризове управління
Цілі	Оптимізація розвитку, доходності на основі справжнього положення	Оптимізація потенціалу розвитку, доходності на основі прогнозних оцінок
Шляхи досягнення цілей	На основі аналізу розробок	Взаємозв'язок шляхів досягнення цілей з якісно новими методами управління
Способи досягнення цілей	Розробка методів ефективного використання наявного потенціалу	Впровадження інновацій, залучення інвестицій, стратегічне планування
Тимчасова орієнтація	На короткострокову перспективу	На довгострокову перспективу
Фактор ризику	Мінімізація ризику	Свідомий ризик
Стиль керівництва	Популярність, концентрація підходів у вирішенні проблем	Ризиковані дії, орієнтація на радикальні зміни
Система заохочень	Винагорода за стабільність	Винагорода за ініціативність
Інформація	Дані про діяльність	Дані про можливості
Реагування на проблеми	Розв'язок проблем та ліквідація їх наслідків	Попередження проблем шляхом оперативного реагування на них

підприємствами спричиняє поряд з іншими факторами кризи цілих перспективних та стратегічно важливих господарств.

Аналіз практичного досвіду вітчизняних підприємств показує, що одним із основних інструментів, що застосовується у компаніях в кризових умовах – це нормування всіх статей затрат і жорсткий контроль за виконанням встановлених нормативів. Для зниження затрат підприємства в умовах кризи має здійснюватись мотивація персоналу на зниження затрат, не пов'язаних з основною діяльністю підприємства. У межах скорочення витрат на підприємстві можемо рекомендувати виконання таких процедур:

1. Горизонтальна і вертикальна інтеграція закупівель. Горизонтальна інтеграція передбачає пошук можливостей здійснення закупівель спільно з іншими покупцями. Збільшення об'ємів закупівель дає змогу отримати знижки за обсяг. Вертикальна інтеграція передбачає партнерську роботу з постачальниками ключових найменувань сировини і матеріалів (своєчасне виконання договірних зобов'язань, фінансова прозорість тощо).

2. Аналіз можливостей передачі на аутсорсинг дорогих процесів. Варто оцінити, які обсяги роботи вигідно здійснювати самостійно, а які дешевше закупати у сторонніх організаторів. Наприклад, більшість підприємств, що мають системи опалення, послуги яких споживає комунальний сектор, передають їх у власність місцевої влади, оскільки утримання та обслуговування коштує занадто дорого. Або ж навпаки встановлюють свої автономні системи опалення, які значно економніші від послуг комунальних енергетичних підприємств.

3. Жорсткий контроль за всіма видами витрат та оптимізація технологічних процесів. Питання оптимізації можуть бути вирішені за рахунок удосконалення технології виробництва та якості продукції, що випускається. Так, наприклад, значно скоротити відходи виробництва можна за рахунок удосконалення технології, постійного контролю роботи персоналу і жорсткої виробничої дисципліни.

4. Зменшення витрат на оплату праці. Варто розробити бонусні схеми для персонала компанії і мотивувати його на зниження затрат. За основу може бути прийнята схема, за якої частина зекономлених затрат буде виплачуватись співробітникам.

Необхідно також переглянути організаційну структуру щодо виключення зайвих рівнів управління.

Таким чином завдяки узгодженим управлінським рішенням та активним антикризовим заходам підприємства зможуть скоротити та оптимізувати свої витрати, зменшити кредиторську заборгованість, підвищити рівень мотивації та лояльності персоналу і зменшити наслідки кризи для підприємства в цілому.

Висновки з цього дослідження. Протягом останніх років спостерігається зменшення кількості суб'єктів господарювання, які функціонують в Україні. Дане зменшення може призвести до закриття значної кількості підприємств від результату діяльності яких залежить рівень розвитку національної економіки. Збільшення кризових явищ в економіці України потребує запровадження ефективної системи антикризового управління на кожному із вітчизняних підприємств. При цьому, здійснюючи таке управління, варто враховувати його відмінності від традиційних аспектів фінансового менеджменту.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Украина вошла в первую сотню Doing Business-2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://zn.ua/ECONOMICS/ukraina-protisnulas-vpervuyu-sotnyu-doing-business-2015-157370_.html.
2. Бланк І.А. Антикризове фінансове управління підприємством : [навч. посібник] / І.А. Бланк. – К. : Єльга ; Ніка-Центр, 2006. – 672 с.
3. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : [монографія] / О.О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2004. – 268 с.
4. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством : [навч. посібник для студ. вищ. навч. закл.] / В.О. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 504 с.
5. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій / Л.О. Лігоненко ; Київ. нац. торг.- екон. ун-т. – К., 2001. – 580 с.
6. Чернявський А.Д. Антикризове управління : [навч. посібник] / А.Д. Чернявський. – К. : МАУП, 2000. – 208 с.
7. Сайт Державної служби статистики [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ukrstat.gov.ua>.

8. Дмитренко А.І. Стратегії антикризової діяльності промислових підприємств / А.І. Дмитренко // Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ. – 2009. – № 4(20). – С. 49–50.
9. Коваленко Л.О. Фінансовий менеджмент : [навч. посібник] / Л.О. Коваленко, Л.М. Ремньова. – К. : Знання, 2005. – 485 с.
10. Дуднева Ю.Е. Методи антикризового управління фінансами підприємства в сучасних економічних умовах / Ю.Е. Дуднева [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://rusnauka.com/13_EISN_2009/Economics/45472.doc.htm.