

*Біломістна І. І.  
Біломістний О. М.  
Крамська М. С.*

## **АНТИКРИЗОВЕ ФІНАНСОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

**Анотація.** Розглянуто процес використання ефективних методів і форм здійснення антикризового фінансового управління підприємством та розроблено механізм його впровадження в умовах трансформаційних процесів в Україні.

**Ключові слова:** антикризове фінансове управління, криза, стратегія і тактика, фінансовий механізм.

**Аннотация.** Рассмотрен процесс использования эффективных методов и форм осуществления антикризисного финансового управления предприятием, разработан механизм его внедрения в условиях трансформационных процессов в Украине.

**Ключевые слова:** антикризисное финансовое управление, кризис, стратегия и тактика, финансовый механизм.

**Summary.** The process of using effective methods and forms of implementation of financial crisis management and the mechanism of its implementation in terms of transformation processes in Ukraine

**Keywords:** anti-crisis financial management, crisis, strategy and tactics, financial mechanism.

**Вступ.** Кризові ситуації виникають на всіх стадіях життєвого циклу підприємства: у певні моменти воно може не давати прибуток або зазнавати збитки. Це короткострокові ситуації, але вони можуть набувати затяжного характеру і закінчуватися банкрутством підприємства. Щоб цього не сталося, необхідно вчасно зрозуміти причини, внаслідок яких підприємство опинилося в кризі, і здійснити відповідні заходи для їх усунення. Не стійка кон'юнктура ринкового середовища вимагає постійного діагностування та впровадження в менеджмент спеціальних антикризових заходів, як запоруки успішного функціонування підприємств. Тому особливої актуальності, в умовах спаду економічного зростання набув процес розробки та використання ефективних методів і форм здійснення антикризового фінансового управління підприємством.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам антикризового фінансового управління присвячені роботи таких учених, як І.О.Бланк, О.О.Терещенко, Л.О. Лігоненко, С.Я. Салига, В.А. Василенко, І.П. Булеєв, М.Є. Брюховецька, М.К. Колісник, Є. Бойко та ін. Їх аналіз вказує на те, що немає єдиної думки стосовно визначення сутності категорії «антикризове фінансове управління», і це стримує впровадження в практику дієвих заходів, щодо запобігання кризовим явищам.

**Метою статті є** визначення особливостей процесу антикризового фінансового управління підприємством та особливостей впровадження механізму антикризового фінансового управління підприємством.

**Виклад основного матеріалу.** Проаналізувавши різні підходи до визначення поняття антикризове фінансове управління підприємством можна дійти висновку, що на сьогодні це поняття є досить багатозначним і не існує однозначної думки щодо його трактування.

Такі вчені, як І.О.Бланк, Л.О. Лігоненко, у визначенні антикризового фінансового управління не виділяють об'єкт цього процесу та шляхи втілення, але при цьому чітко формулюють предмет та мету антикризового фінансового управління [5, 1]. Натомість О.О. Терещенко та С.Я.Салига у своїх працях дають визначення поняттю антикризове фінансове управління, визначають його об'єкт, мету та шляхи досягнення. Але вчені не конкретизують предмет досліджуваного поняття [7, 9].

Отже, предметом антикризового фінансового управління є система принципів та методів розробки й реалізації спеціальних управлінських рішень на підприємстві.

Після проведеного теоретичного дослідження сформулюємо узагальнююче поняття «антикризового фінансового управління на підприємстві» - це система принципів та методів управління фінансами підприємства, спрямована на проведення діагностики загрози банкрутства, в разі настання виведення підприємства з кризи та її подолання з метою забезпечення безперервної діяльності підприємства на всіх стадіях його розвитку.

Функціонування суб'єктів господарювання забезпечується організацією їх взаємодії із зовнішнім середовищем та взаємодії структурних підрозділів між собою. Фінансові відносини, що виникають в процесі такої взаємодії, об'єктивно провокують ризики, як результат не співпадання інтересів сторін, їх усунення чи мінімізація потребує розробки та реалізації дієвого механізму антикризового фінансового управління (рис.1).

Фінансовий механізм антикризового управління (ФМАУ) – складна система цілеспрямованого впливу на фінансову систему підприємства (рух фінансових ресурсів та фінансові відносини) з використанням фінансових інструментів, що дозволяє підтримувати постійну життєздатність підприємства та не допустити його банкрутства [6].

Фінансовий механізм повинен мати структурно-логічну систему, необхідною умовою створення якої є взаємозв'язок її компонентів та їх чіткі характеристики.

Перший фундаментальний блок механізму визначає сутність антикризового фінансового управління підприємством за допомогою трактування предмета, об'єкта, суб'єктів, мети та завдань цього процесу.

Антикризове фінансове управління підприємством спрямоване на вирішення низки завдань: своєчасне діагностування фінансового стану підприємства і вживання необхідних антикризових фінансових заходів щодо попередження фінансової кризи; відновлення фінансової стійкості підприємства; усунення неплатоспроможності підприємства; запобігання банкрутству та ліквідації підприємства [2].

Механізм планування й реалізації стратегії антикризового розвитку, заснований на теорії управлінського циклу, являє собою процес підготовки управлінських рішень, що складається з визначеної послідовності етапів (рис.2).

Антикризове управління на підприємстві ґрунтується на виявленні ранніх ознак кризи й ідентифікації фінансового стану підприємства: нормальне, передкризове, кризове (Блок 2).

Результат ідентифікації фінансового стану підприємства досить важливий, оскільки він дає не тільки узагальнену оцінку поточного стану підприємства, але й обумовлює прийняття управлінських рішень у плануванні, організації та мотивації.

Нормальний фінансовий стан ідентифікується як стан, при якому не порушені основні економічні закони виробництва, а економічні показники не виходять за межі планово-нормативних значень. Розвиток підприємства відповідає стратегіям зростання чи стабільності, для цього використовують превентивні заходи, направлені на усунення виявлених відхилень (Блок 3).

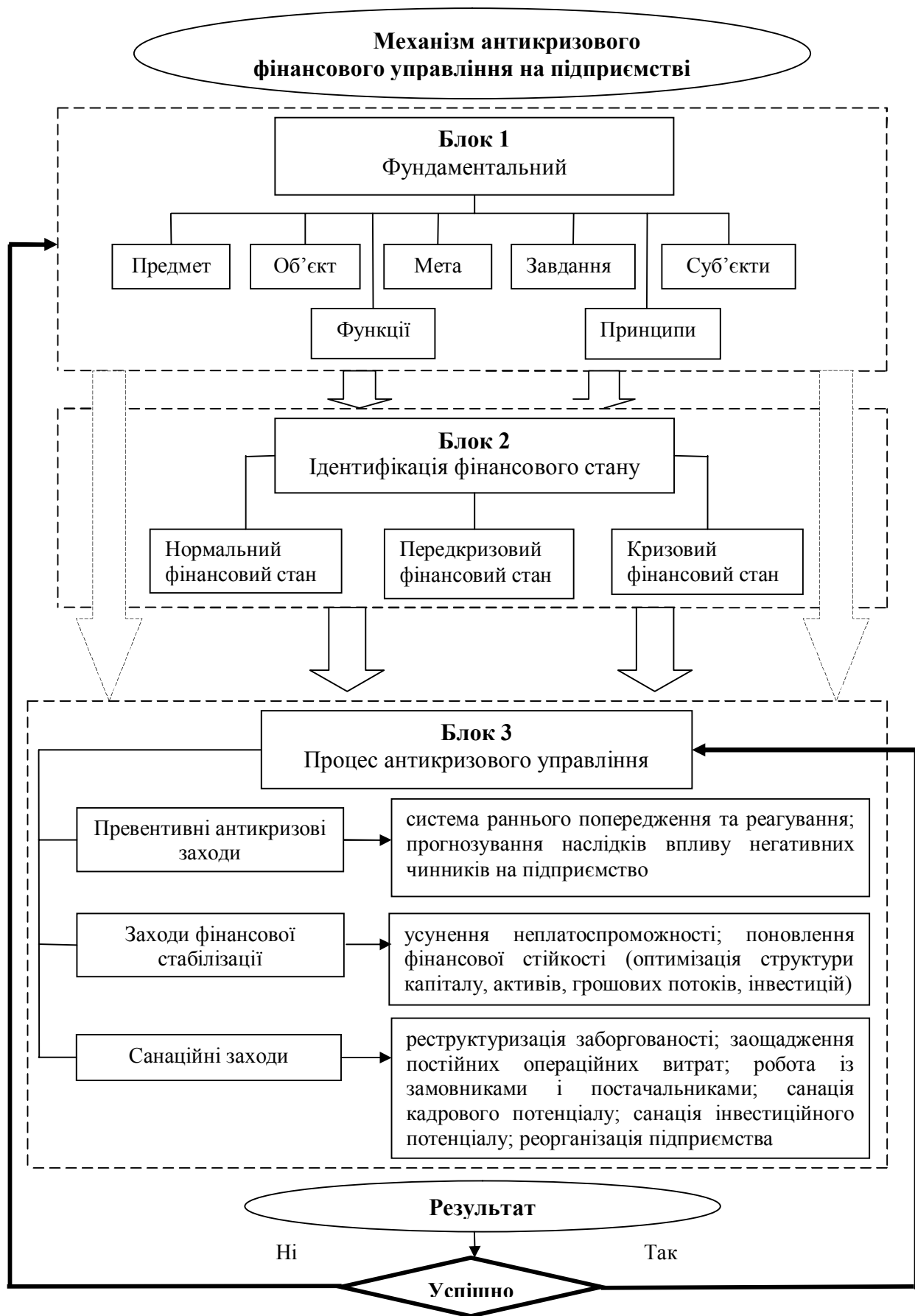


Рис. 1. Механізм антикризового фінансового управління [розроблено автором]



Рис. 2. Етапи антикризового фінансового управління підприємством  
[розроблено автором]

При ідентифікації передкризового фінансового стану планування, організація і мотивація націлені на реалізацію заходів фінансової стабілізації підприємства.

В основі цих заходів лежить усунення неплатоспроможності, та використання заходів з відновлення фінансової стійкості, серед яких: оптимізація структури капіталу, активів, грошових джерел, інвестицій [3].

Кризовий фінансовий стан підприємства – це стан, при якому відбулося порушення фінансової стійкості, що заважає виконувати нормальну господарську діяльність, а також зумовлює тривалу неплатоспроможність підприємства, низьку ліквідність його активів. При ідентифікації кризового фінансового стану використовують заходи санації, серед яких: реструктуризація заборгованості, економія постійних оперативних витрат, санація кадрового потенціалу, санація інвестиційного потенціалу, реорганізація підприємства й інші заходи.

При негативному результаті усіх процедур оздоровлення підприємство юридично визнається банкрутом із відкриттям конкурсного виробництва й ліквідацією підприємства [8].

Аналіз теорії та практики функціонування механізму антикризового управління дозволив зробити висновок, що впровадження дієвого фінансового механізму антикризового управління на підприємстві є необхідною умовою його нормального функціонування, а також діагностування і виявлення його негативних тенденцій.

Для практичної реалізації антикризового фінансового управління обрано Державне науково-виробниче підприємство «Об'єднання Комунар». ДНВП «Об'єднання Комунар» є одним із найбільших в Україні підприємств радіоелектронної промисловості, по випуску товарів промислового, народно-господарського та спеціального призначення.

За період з 2009 по 2011 рр. об'єднання досягло позитивних підсумків з основних техніко-економічних показників по виконанню плану з обсягу виробництва та номенклатури. Виходячи з даних балансу ДНВП «Об'єднання Комунар» в абсолютному обчисленні валюта балансу підприємства за досліджуваній період збільшилася на 26726 тис. грн. або на 8,64 %, що вказує на те, що підприємство поступово збільшує темпи виробничої діяльності.

Динаміка всіх показників фінансово-економічного стану підприємства ДНВП «Об'єднання Комунар» показує, що підприємство знаходиться на межі достатньої стійкості. Саме тому підприємству необхідно застосовувати антикризове фінансове управління, а саме систему раннього попередження та реагування.

Одним з найважливіших інструментів системи раннього попередження та реагування є дискримінантний аналіз (аналіз множинних дискримінант – Multiple-discriminant analysis, MDA). Його зміст полягає в тому, що за допомогою математично-статистичних методів будують функцію та розраховують інтегральний показник, на підставі якого можна з достатньою ймовірністю передбачити банкрутство суб'єкта господарювання.

Проблему неможливості використання зарубіжних методик, у практиці оцінювання фінансового стану українських підприємств, спробував вирішити вітчизняний економіст О. Терещенко.

Розроблена дискримінантна модель О.Терещенка має значні переваги над традиційними методиками: модель є зручною в застосуванні; розроблена на використанні вітчизняних статистичних даних; враховується сучасна міжнародна практика; за рахунок використання модифікацій базової моделі до підприємств різних видів діяльності вирішує проблему критичних значень показників; враховує галузеві особливості підприємства [4].

З урахуванням параметрів дискримінантних моделей для різних груп підприємств, побудуємо дискримінантну модель інтегральної оцінки фінансового стану ДНВП «Об'єднання Комунар».

$$Z = 0,213 X_1 + 2,208 X_2 + 0,670 X_3 + 1,130 X_4 + 1,480 X_5 + 0,515 X_8 + 0,467 X_{10} - 2,599.$$

На основі цієї моделі знаходимо інтегральний показник фінансового стану аналізованого підприємства та оцінимо ймовірність його банкрутства за методикою Терещенко О.О. [9].

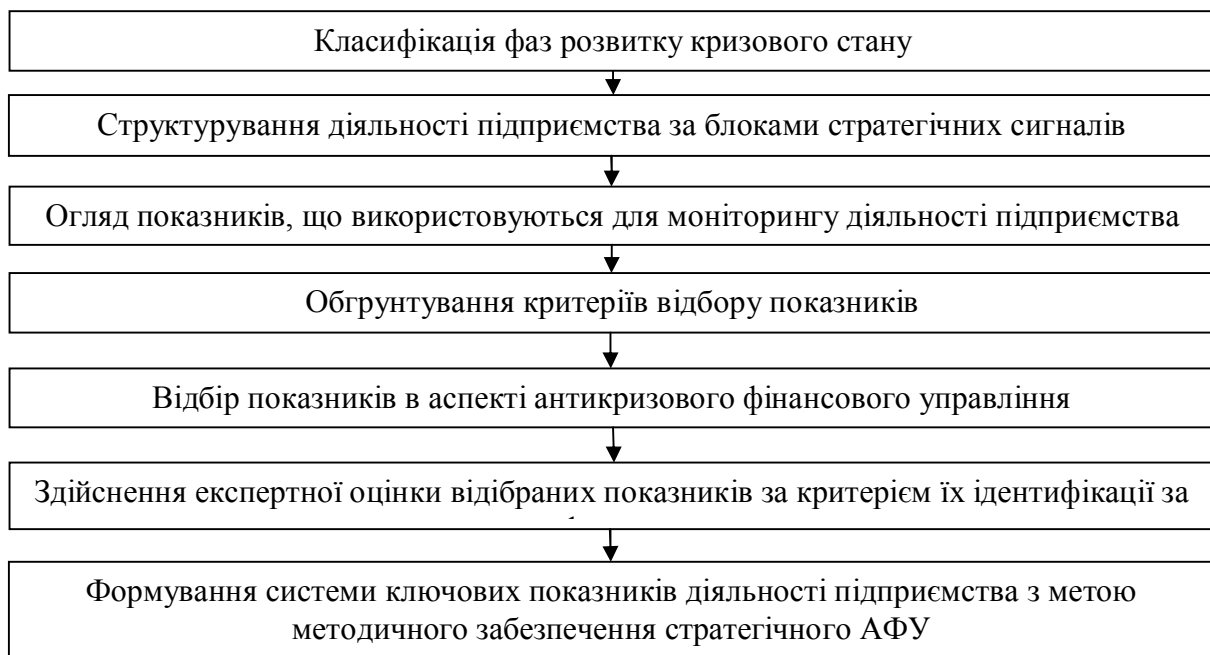
Значення розрахованого інтегрального показника, який дорівнює 0,948, що відповідає стійкому фінансовому стану підприємства.

Але враховуючи розраховані показники щодо визначення фінансового стану підприємства рівень фінансової стійкості не є достатнім для нормального функціонування підприємства, тому у процесі планування заходів щодо виходу з кризового становища особливу увагу слід приділити розробці антикризової стратегії діяльності підприємства та визначенню тактики її реалізації.

Розробка системи ключових стратегічних орієнтирів, що втілюють основоположні вимоги до перспективного розвитку підприємства з урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін та необхідності оцінки стану зовнішнього та внутрішнього середовища, уміщує такі етапи (рис.3).

Вирішення завдання недопущення кризи на підприємстві й виходу його на траєкторію подальшого економічного зростання неможливе без підвищення ефективності стратегічних управлінських рішень. Основними заходами, направленими на нейтралізацію загрози фінансової кризи є: страхування фінансових ризиків підприємства; реалізація зайвих або невживаних активів ; вживання заходів по стягненню дебіторської заборгованості; економія інвестиційних ресурсів; економія поточних витрат; розв'язання стратегічних завдань розширення експортної діяльності та ін.

З метою своєчасної ідентифікації чинників, які сигналізують про той чи інший напрям розвитку окремих показників діяльності підприємства та вжиття превентивних заходів при стратегічному антикризовому управлінні підприємством у режимі реального часу, доцільно використовувати інформаційну систему раннього попередження та реагування (СРПР).



*Рис. 3 Етапи розробки системи ключових стратегічних орієнтирів підприємством*

Першочерговим завданням системи раннього попередження є своєчасне виявлення кризи на підприємстві, тобто ситуації безпосередньої чи непрямой загрози його існуванню.

**Висновки.** На основі проведеного дослідження можна зробити висновки, що антикризове фінансове управління це - система принципів та методів управління фінансами підприємства, спрямована на проведення діагностики загрози банкрутства, в разі настання виведення підприємства з кризи та її подолання з метою забезпечення безперервної діяльності підприємства на всіх стадіях його розвитку. Суть антикризового фінансового управління підприємством полягає в тому, що заходи щодо запобігання кризовій ситуації повинні бути вжиті ще задовго до настання такої ситуації. Тому виокремимо основні етапи розробки системи ключових стратегічних орієнтирів підприємством та інструменти їх реалізації.

Аналіз теорії та практики процесу антикризового управління дозволив зробити висновок, що воно за своєю суттю є стратегічним і повинне будуватися на основі збалансованих та обґрунтованих стратегій, що дозволяє підприємству більш виважено визначати стратегічні орієнтири із зазначенням ключових показників діяльності підприємства та урахувати організаційну та фінансову структури суб'єкта підприємництва. Що в свою чергу забезпечить ефективне функціонування системи раннього попередження та реагування.

Таким чином, в умовах світової фінансової кризи, зростання неплатоспроможності й інших економічних проблем антикризове фінансове управління, зорієнтоване як на запобігання проблемам, так і на їх подолання стає необхідним для ефективної діяльності всіх суб'єктів господарювання.

### Література

1. Бланк И.А. Антикризисное финансовое управление предприятием / И.А. Бланк. – К. : Изд-во "Эльга", Ника – Центр, 2006. – 672 с.
2. Важинський Ф.А. Антикризове фінансове управління як економічна система / Ф.А. Важинський, А.В. Колодійчук, // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.3. – С. 127-132.
3. Вишневська О.В. Спрямованість стратегічного розвитку підприємства: моделі, контроль та управляючі впливи / О.В. Вишневська // Менеджмент в Україні та за кордоном. – 2004. – № 5. – С. 58-65.
4. Лепейко Т.І. Аналіз сучасних методик прогнозування ймовірності банкрутства підприємств / Т.І. Лепейко, Т.О. Доценко // [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Fkd/2011\\_1](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Fkd/2011_1)
5. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: [підручник] / Л.О. Лігоненко. – К.: КНТЕУ, 2005. – 824 с.
6. Мартюшева Л.С. Формування фінансового механізму антикризового управління підприємством / Л.С. Мартюшева, А.Б. Коренева // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2009. - №28. - С. 178-182.
7. Салига С.Я. Управління фінансовою санацією підприємства / С.Я. Салига, О.І. Даций. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 240 с.
8. Телін С.В. Антикризове управління – превентивний захід попередження банкрутства / С.В.Телін // Економіка пром-сті. — 2010. — № 2. — С. 72-76
9. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : [монографія] / Терещенко О.О. - К.:КНЕУ, 2006. - 268 с.

*Стаття надійшла до редакції 08.04.2013*