

УДК 65:338.242(075.8)

АНАЛІЗ СУТНОСТІ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

О. С. Силкін, П. О. Муж

*Українська академія друкарства,
вул. Під Голоском, 19, Львів, 79020, Україна*

Проаналізовано різні трактування терміна «антикризове управління». Запропоновано власне тлумачення поняття «антикризове фінансове управління». Розглянуто та вдосконалено основні принципи антикризового фінансового управління, зокрема запропоновано доповнити їхній перелік з огляду на економічні зміни, які відбулися останнім часом.

Ключові слова: антикризове управління, антикризове фінансове управління.

Постановка проблеми. Сьогодні в Україні підприємницька діяльність за-непадає. Недосконала законодавча база і постійне навантаження лише перешкоджають сталому розвитку. Кризові ситуації виникають дедалі частіше, дієвих заходів щодо їх подолання щоразу менше. Така ситуація зумовлює потребу пошуку нових методів антикризового управління. Керівники підприємств готові витратити значні кошти на оплату праці провідних спеціалістів, здатних здійснити управління, яке б мінімізувало ризик виникнення кризи в установі.

Сьогодні проблематично запропонувати ефективне антикризове управління. Через постійні зовнішні зміни в світі криза поглиблюється і видозмінюється, а це потребує новітніх ідей щодо вдосконалення боротьби з нею. За таких умов наукові праці за певний період часу втрачають свою актуальність.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Кризу в установах і антикризове управління досліджували зарубіжні та вітчизняні вчені-економісти, серед яких: Афанасьєва О., Ареф'єва О., Бланк І., Барановський О., Горалько О., Копилюк О., Прохорова Ю., Силкін О., Штангрет А. та ін.

Мета статті — дослідження теоретичних аспектів антикризового фінансового управління підприємством.

Виклад основного матеріалу дослідження. Кризові процеси в економіці України є постійними. Упродовж 25 років незалежності криза постійно супроводжувала підприємницьку діяльність. Кризові явища стали звичайною реальністю вітчизняних підприємств, і науковці постійно шукають нові рішення, щоб їм протидіяти. Боротьба з кризою на підприємствах і запобігання їй і становлять суть антикризового управління.

Антикризове управління роками вивчалось і змінювало свою первинну форму, адаптуючись до сучасних умов розвитку економіки. Поява нових трактувань зумовлювала щораз більшу теоретичну невизначеність, а через це страждав прак-

тичний аспект його застосування. Власники підприємств з огляду на велику кількість нових моделей антикризового управління не мали чіткого розуміння, які саме використати для своєї фірми. До того ж мало нових запропонованих моделей продемонстрували високі результати їх застосування на практиці.

Керівники вітчизняних підприємств можуть звернути увагу на зарубіжні моделі антикризового управління. Справді, досвід західних країн у використанні тієї чи іншої моделі антикризового управління свідчить про непогані результати. Однак проблема полягає в тому, що умови, в яких розвиваються українські підприємства — інші, українська економічна криза має свої особливості, і через це виникає потреба в розробленні такої моделі антикризового управління, яка могла б відповідати нашим умовам.

Загальновідомо, що основними елементами управління є планування, організація, мотивація і контроль. Усі ці елементи властиві й антикризовому управлінню, і чимало науковців використовують їх, подаючи власне трактування цього поняття.

Так, Базаров Т. Ю. зазначає, що антикризове управління — це система управління підприємством, яка має системний, комплексний характер і спрямована на запобігання та усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання потенціалу сучасного менеджменту, реалізації, створення і розробки на підприємстві соціальної програми, яка має стратегічний характер, що дає змогу застерегти та усунути тимчасові труднощі, зберегти і примножити ринкові позиції за будь-яких обставин, спираючись на власні ресурси [4].

Лігоненко Л. О. у монографії [8] констатує, що антикризове управління має спеціальний характер управління, спрямований на оперативне виявлення ознак кризи та побудову відповідних передумов для її найшвидшого подолання.

Гірняк О. М. і Лазановський П. П. вважають, що антикризове управління являє собою спеціальним чином організовану систему управління, яка має комплексний, системний характер, спрямована на найбільш оперативне виявлення проблем підприємства та створення відповідних передумов для їх своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності суб'єкта підприємницької діяльності, недопущення виникнення ситуації його банкрутства, запобігання кризі у майбутньому [5].

Головна ідея наведених трактувань — важливість якомога оперативнішого реагування, що є запорукою успішної боротьби з кризою. Заходи, спрямовані на оперативне подолання кризи, можуть вирішити ряд проблем ще у зародковому стані.

Мінаєв Е. С. та Панагушин В. П. під антикризовим управлінням розуміють не тільки управління, орієнтоване на виведення підприємства зі стану кризи, а й управління, яке має заздалегідь спрогнозувати та запобігти неплатоспроможності підприємства згідно з виробленою стратегічною програмою підвищення конкурентних переваг і фінансового оздоровлення [1].

На нашу думку, варто погодитися з таким трактуванням і підтримати цей підхід, оскільки антикризове управління не повинно бути призначене лише для виведення підприємства із кризової ситуації, а здійснюватися постійно і прог-

нозувати можливості її настання. Лише так можна досягти такої бажаної для керівництва підприємства стабільності.

Криза постійно видозмінюється і з'являється щоразу більше її різновидів: валютна, банківська, фінансова тощо. Це дало поштовх до розвитку антикризового управління. Так, науковці дійшли спільної думки, що треба розрізняти поняття «антикризове управління» і «антикризове фінансове управління».

Основні визначення поняття «антикризове фінансове управління» наведені в табл. 1.

Таблиця 1

**Трактування поняття «антикризове фінансове управління»
провідних економістів**

Автор	Трактування поняття «антикризове фінансове управління»
Терещенко О. О.	Антикризове фінансове управління — це управління, у процесі якого застосовані специфічні методи та прийоми управління фінансами, які дають змогу забезпечити безперервну діяльність підприємств на основі управління зовнішніми та внутрішніми ризиками профілактики та нейтралізації фінансової кризи [9].
Дейніс Л. М., Фучеджи В. І.	Антикризове фінансове управління — це комплекс постійно організованого управління, в основу якого покладено застосування специфічних методів та прийомів управління фінансами підприємства, включає складові, спрямовані на профілактику та нейтралізацію фінансової кризи за допомогою всього фінансового потенціалу підприємства [7].
Давиденко Н. М.	Антикризове фінансове управління — це комплекс заходів на етапах виявлення кризоутворюючих факторів, своєчасної діагностики, запобігання й нейтралізації кризи, спрямований на досягнення цілей діяльності підприємства, реалізацію його стратегії та подальший розвиток. Антикризове фінансове управління має стратегічну спрямованість і забезпечує адаптацію підприємства до умов зовнішнього середовища, яке постійно змінюється, шляхом реалізації відповідної стратегії [6].
Лігоненко Л. О.	Антикризове фінансове управління — це система передбачення та подолання кризових явищ, яка складається з ряду підсистем, відповідно до функціональних сфер підприємства [8].
Ареф'єва О. В., Прохорова Ю. В.	Антикризове фінансове управління — це система управління, яка використовує механізми фінансового впливу, спрямовані на запобігання або подолання фінансової кризи [2].

У визначеннях, які запропонували Терещенко О. О., Дейніс Л. М. та Фучеджи В. І., йдеться про специфічні методи, які повинні забезпечити безперервну діяльність, але такі методи матимуть радше тимчасовий характер. До того ж за-

стосування методів, які б забезпечували боротьбу з кризою і водночас давали змогу вести безперервну діяльність — є недосяжною ціллю.

На наш погляд, визначення Давиденко Н. М. найчіткіше розкриває, чому антикризове фінансове управління є більш вузькопрофільним управлінням, ніж загальне антикризове управління підприємством.

Узагальнюючи теоретичні дослідження антикризового фінансового управління, запропонуємо власне бачення цього поняття, яке у вузькому трактуванні мало б розширений підтекст.

Антикризове фінансове управління — це система заходів, спрямованих на виявлення, боротьбу та в майбутньому подолання криз, які руйнують фінансово-економічну діяльність підприємства.

Отже, антикризове фінансове управління тісно пов'язане з фінансовими кризами. Фінансові кризи є підвидом кризових явищ, які можуть бути на підприємстві. Саме вони завдають найбільшої шкоди економіці підприємства і спричиняють банкрутства.

У 2006 році Бланк І. О. сформулював принципи антикризового фінансового управління, що їх донині використовують у дослідженнях науковці. Його перелік принципів практично універсальний і підкреслює основні базові ідеї ефективного антикризового фінансового управління. Розглянемо кожний принцип антикризового фінансового управління докладніше [3]:

1. Принцип готовності реагування є фактично «коренем» запропонованого переліку принципів, оскільки означає постійну готовність до можливих порушень фінансової стійкості підприємства на будь-якому етапі його функціонування.

2. Принцип превентивної дії, на нашу думку, також має бути одним із пріоритетних серед інших принципів, тому що передбачає постійне запобігання фінансовим кризам, щоб потім не марнувати час та ресурси на їх ліквідацію.

3. Принцип оптимальної зовнішньої санації є малоефективним. Він означає, що вже в процесі вибору форм зовнішньої санації (тобто на стадії майже критичного стану для підприємства) використати певні критерії, щоб, можливо, встигнути подолати вже наявну на підприємстві кризу. Це є ризик просто не встигнути врятувати підприємство. До цього принципу, на нашу думку, варто вдаватися вже за критичних обставин.

4. Принцип комплексності ухвалюваних рішень є важливим у процесі формування заходів антикризового фінансового управління. Він означає, що такі заходи повинні мати комплексний характер.

5. Принцип терміновості реагування можна узагальнити в принцип превентивної дії. Він передбачає, що чим раніше буде застосовано заходи антикризового фінансового управління, то краще можна «вилікувати» кризові симптоми.

6. Принцип адекватності реагування означає використання заходів адекватного рівня для боротьби з фінансовою кризою. Тобто під час нейтралізації певної загрози необхідно врахувати її рівень і адаптувати до нього свої заходи. На нашу думку, цей принцип варто доповнити. Адекватний рівень заходів мусить враховувати не тільки конкретну загрозу а й її наслідки, тобто так званий

«адекватний рівень» антикризових заходів має значно перевищувати загрозу та прорахувати всі варіанти й наслідки.

7. Принцип ефективності передбачає врахування власних фінансових ресурсів, які можна витратити на антикризові заходи. На наш погляд, цей принцип варто поєднати з принципом постійної готовності, адже суть цього принципу і полягає у постійному плануванні фінансових ресурсів на заходи протидії фінансовій кризі.

8. Принцип адаптивності означає максимізувати гнучкість заходів протидії і їх адаптації до різних форм фінансової кризи. Важливу роль тут відіграє зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства і, певною мірою, це є адекватність реагування. Досягнення адекватного рівня заходів антикризового управління якраз потребує максимальної гнучкості цих заходів.

9. Принцип пріоритетності використання внутрішніх ресурсів означає, що підприємство мусить постійно розраховувати насамперед лише на себе і свої можливості. Це дуже важливо — бути готовим боротися з фінансовою кризою своїми силами і лише в процесі боротьби претендувати на допомогу від інших фінансових установ (наприклад, банківських установ).

10. Принцип альтернативності дій передбачає аналіз усіх можливих альтернативних проектів щодо нейтралізації фінансової кризи. Це зазвичай варто робити на початкових стадіях ураження підприємства, коли ще є час на такий аналіз.

На нашу думку, всі принципи справді слугують хорошою базою для ефективного функціонування антикризового фінансового управління, але, на жаль, не було детально враховано антикризового управління персоналом. Бланк І. О. в принципі постійної готовності до реагування зазначав, що менеджери постійно мають бути готові до можливого порушення фінансової рівноваги, але важливим є і управління персоналом вже під час настання фінансової кризи.

Варто додати принцип антикризового управління персоналом, який би передбачав ужиття заходів щодо єдності колективу, участь усіх фахових працівників в ухваленні рішень, проведення керівництвом аналізу кадрового потенціалу на ранніх стадіях фінансової кризи, співпрацю з профспілками під час кризового стану. Можливо, готовність менеджерів високого рівня є хорошою відповіддю на реагування, але під час фінансової кризи необхідно задіяти зовсім іншу стратегію управління персоналом.

Так, дослідивши запропоновані принципи і об'єднуючи деякі з них, можна узагальнити та доповнити запропоновані принципи антикризового фінансового управління, а також згрупувати за важливістю (див. рис.).

Висновки. У статті досліджено теоретичні підходи до трактування поняття «антикризове управління» та «антикризове фінансове управління». Запропоновано власне визначення поняття «антикризове фінансове управління». Описано основні принципи антикризового фінансового управління, а також доповнено їх принципом антикризового управління персоналом.

У перспективі треба проаналізувати механізм антикризового фінансового управління та дослідити основні міжнародні методи антикризового управління.

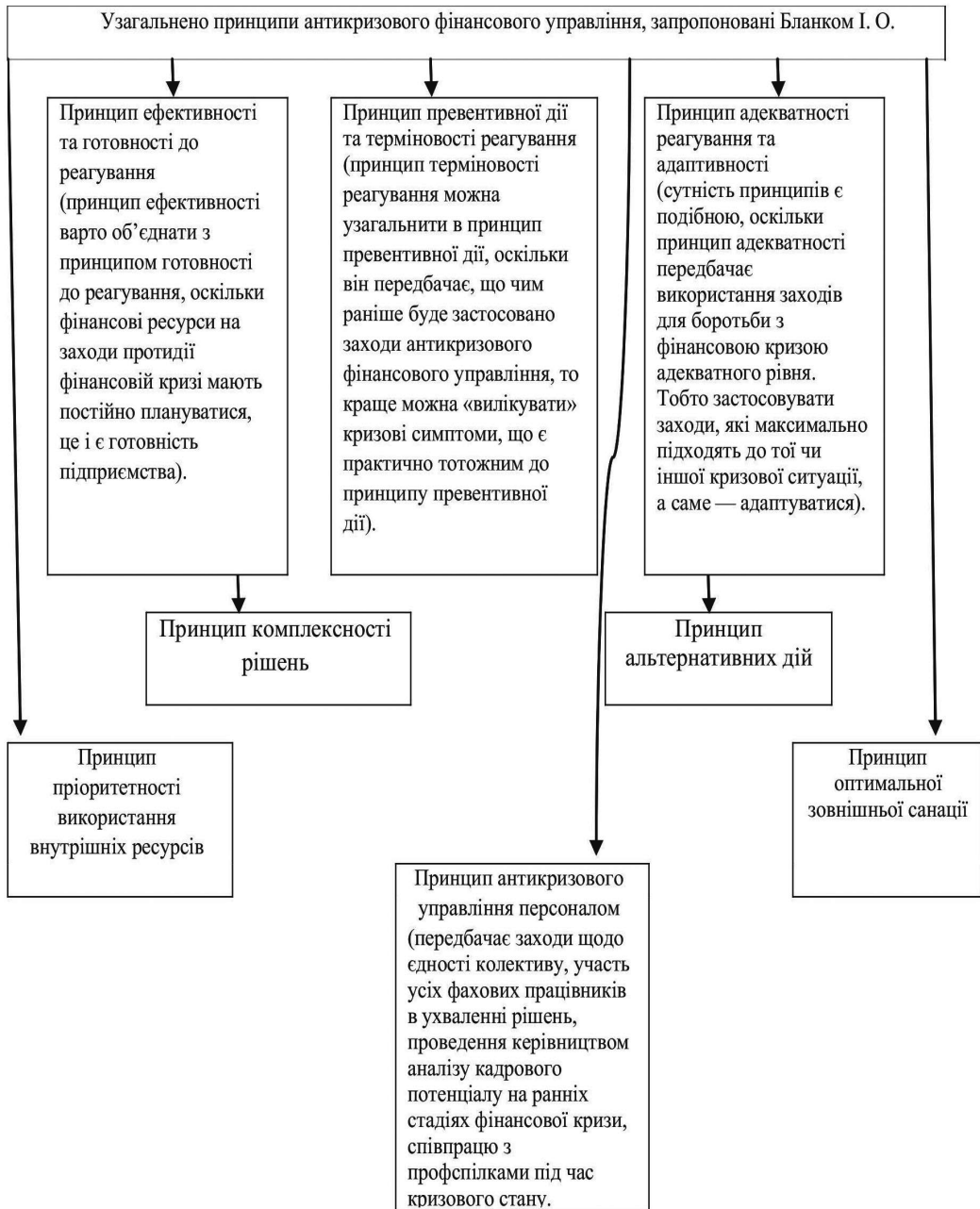


Рис. Принципи антикризового фінансового управління (розроблено автором на основі [3])

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антикризисное управление : учеб. пособие для техн. вузов / под ред. проф. Минаева Э. С. и проф. Панагушина В. П. — М. : Изд-во ПРИОР, 1998. — 432 с.
2. Ареф'єва О. В. Антикризове фінансове управління підприємством : моногр. / О. В. Ареф'єва, Ю. В. Прохорова. — Львів : УАД, 2011. — 252 с.
3. Бланк И. А. Антикризисное финансовое управление предприятием / И. А. Бланк. — К. : Эльга, Ника-Центр, 2006. — 672 с.
4. Базаров Т. Ю. Управление персоналом / Т. Ю. Базаров. — М. : Мастерство, 2002. — 224 с.
5. Гірняк О. М. Менеджмент : підруч. для студентів вищих закладів освіти / О. М. Гірняк, П. П. Лазановський. — Львів : «Магнолія плюс», 2004. — 352 с.
6. Давиденко Н. М. Антикризове управління в бурякоцукровому підкомплексі АПК / Н. М. Давиденко // Проблеми трансформації соціально-економічної системи в Україні. — 2004. — № 6. — С. 141–148.
7. Дейніс Л. М. Сутність антикризового фінансового управління підприємством [Електронний ресурс] / Л. М. Дейніс, В. І. Фучеджи // Вісник соціально-економічних досліджень. — № 41 (2). — Режим доступу : <http://www.nbu.gov.ua/>.
8. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством / Л. О. Лігоненко. — К. : КНТЕУ, 2005. — 824 с.
9. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : моногр. / О. О. Терещенко. — К. : КНЕУ, 2004. — 560 с.

REFERENCES

1. Minaev, E. S. & Panagushin, V. P. (Eds.) (1998). Antikrizisnoe upravlenie. Moskva: Izd-vo PRIOR (in Russian).
2. Aref'ieva, O. V. & Prokhorova, Iu. V. (2011). Antykryzove finansove upravlinnia pidpriemstvom. Lviv: UAD (in Ukrainian).
3. Blank, I. A. (2006). Antikrizisnoe finansovoe upravlenie predpriyatiem. Kyiv: Elga, Nika-Tsentr (in Russian).
4. Bazarov, T. Yu. (2002). Upravlenie personalom. Moskva: Masterstvo (in Russian).
5. Hirniak, O. M. & Lazanovskyi, P. P. (2004). Menedzhment. Lviv: «Mahnoliia plus» (in Ukrainian).
6. Davydenko, N. M. (2004). Antykryzove upravlinnia v buriakotsukrovomu pidkompleksi APK. Problemy transformatsii sotsialno-ekonomichnoi systemy v Ukraini, 6, 141–148 (in Ukrainian).
7. Deinis, L. M. & Fuchedzhy, V. I. Sutnist antykryzovoho finansovoho upravlinnia pidpriemstvom. Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen, 41 (2). Retrieved from <http://www.nbu.gov.ua/> (in Ukrainian).
8. Lihonenko, L. O. (2005). Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom. Kiev: KNTEU (in Ukrainian).
9. Tereshchenko, O. O. (2004). Antykryzove finansove upravlinnia na pidpriemstvi. Kiev: KNEU (in Ukrainian).

**ESSENCE ANALYSIS OF ANTI-CRISIS FINANCIAL MANAGEMENT
OF COMPANY**

O. S. Sylkin, P. O. Muzh

*Ukrainian Academy of Printing,
19, Pid Holoskom St., Lviv, 79020, Ukraine
drvel@ukr.net*

The paper presents the analysis of different interpretations of the term «anti-crisis management». The proper interpretation of the term «financial crisis management» has been suggested. Basic principles of anti-crisis financial management have been examined and improved, including the supplement of their list because of the economic changes that have taken place recently.

Keywords: *anti-crisis management, anti-crisis financial management.*

Стаття надійшла до редакції 10.10.2016.

Received 10.10.2016.