УДК 65.014.1:336:330.33.01

В. В. Вудвуд, к.е.н., **А. О. Власова,**
Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ,
м. Чернівці

ФІНАНСОВЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ОСНОВА АНТИКРИЗОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Анотація

Розглянуто сукупність заходів, спрямованих на запобігання і виведення підприємства із кризового стану, досліджено основні напрями підвищення ефективності фінансового управління на підприємстві. Проаналізовано структуру і зміст фінансового управління, розкрито зміст і сутність антикризової політики на підприємстві. Висвітлено поетапність дій антикризового управління, що дає можливість комплексно оцінити діяльність підприємства. Проведено аналіз механізму антикризового управління, правильна розробка якого дозволяє вивести підприємство з кризового становища. Визначена основна роль в антикризовій політиці, яка належить фінансовому управлінню – комбінації тактичних і стратегічних елементів фінансового забезпечення підприємства, які дають можливість управляти потоками грошей і знаходити для цього оптимальні фінансові рішення.

Ключові слова: функції, принципи, антикризове управління, завдання, підприємство, менеджмент, криза, фінансове управління.

В. В. Вудвуд, к.э.н., **А. О. Власова,**
Черновицкий торгово-экономический институт КНТЭУ, г. Черновцы

ФИНАНСОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАК ОСНОВА АНТИКРИЗИСНОЙ ПОЛИТИКИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Аннотация

Рассмотрена совокупность мер, направленных на предотвращение и выведение предприятия из кризисного положения, исследованы основные направления эффективности финансового управления на предприятии. Проанализирована структура и содержание финансового управления, раскрыто содержание и сущность антикризисной политики на предприятии. Отражена поэтапность действий антикризисного управления, что дает возможность комплексно оценить деятельность предприятия. Проведён анализ механизма антикризисного управления, правильная разработка которого позволяет вывести предприятие из кризисного положения. Определена основная роль в антикризисной политике, которая принадлежит финансовому управлению, что представляет собой комбинацию тактических и стратегических элементов финансового обеспечения предприятия, которые дают возможность управлять потоками денег и находить для этого оптимальные финансовые решения.

Ключевые слова: функции, принципы, антикризисное управление, задания, предприятие, менеджмент, кризис, финансовое управление.

Постановка проблеми. В умовах світової фінансової кризи та складної політичної ситуації в Україні багато підприємств зазнають фінансової скрути. Це вимагає від менеджерів пошуку конкретних заходів, методів та активних дій для виведення підприємства з кризової ситуації.

Для розв'язання проблеми кризових явищ важливо чітко розуміти процеси, що протікають на даний момент на підприємстві. Дослідження

причин допущення кризової ситуації на конкретних підприємствах говорить про те, що сучасний механізм фінансового управління в Україні не відповідає вимогам часу, рівню розвитку продуктивних сил та класичним закордонним зразкам і потребує пошуку формування системи антикризових заходів, яка б забезпечила швидкий вихід з кризової ситуації. Саме це і зумовлює актуальність даної теми.

Метою дослідження є розгляд і пошук напрямів виведення підприємства з кризового стану, підвищення його платоспроможності, покращення фінансового управління на підприємствах України.

Для вирішення поставленої мети завданням є пошук шляхів, які би забезпечили своєчасний вихід підприємства з кризового становища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми фінансового управління досліджували такі вчені та провідні економісти, як І. Бланк [1], Ю. Верланов [2], А. Градов [3], Н. Давиденко, Є. Іоніна, Г. Кірейцев [4], Л. Коваленко [5], Л. Лігоненко [6], Л. Ремньова, Л. Ситник [7], О. Терещенко [8] та інші. Дослідивши праці вищеназваних авторів, слід зазначити, що питанням фінансового управління як основі антикризової політики на підприємстві приділено недостатньо уваги.

Виклад основного матеріалу. У сучасній літературі зустрічається досить велика різноманітність підходів щодо сутності формування антикризової політики на підприємстві та засобів швидкого виведення об'єкта з кризового становища. Так, Ю. Ю. Верланов стверджує, що антикризове управління націлюється на те, що навіть у найскладнішій господарській ситуації, в якій опинилося підприємство, можна було ввести в дію такі управлінські і фінансові механізми, що дозволили б вибратися з труднощів з найменшими для підприємства втратами [2, с. 259]. О. О. Терещенко розуміє поняття антикризового фінансового 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. Саме антикризове фінансове управління є необхідною складовою системи корпоративного управління й уможливлює реалізацію інноваційної моделі розвитку підприємства [8, с. 221]. Такої ж думки, як і О. О. Терещенко, дотримується І. О. Бланк [1, с. 422], який стверджує, що запобігання фінансовій кризі підприємства, ефективне її подолання і ліквідація негативних її наслідків забезпечується завдяки особливій підсистемі фінансового менеджменту, яка одержала назву «антикризове фінансове управління підприємством» і спрямована на нейтралізацію ризику його банкрутства. Деякі автори розглядають антикризове управління через інструменти фінансового менеджменту. Так, на думку Л. С. Ситник,

антикризове управління здійснюється у вигляді фінансового менеджменту, що «зосереджений на управлінні руху фінансових ресурсів і фінансових відносин, що відбуваються між суб'єктами, які господарюють, у процесі руху грошей. Він містить у собі стратегію і тактику управління. Під стратегією в цьому випадку прийнято вважати загальний напрямок і способи використання засобів для досягнення поставленої мети. Цьому відповідає комбінація правил і обмежень, які використовуються для прийняття рішень. Стратегія може зосередити зусилля на різних можливих випадках оптимального рішення, що не суперечать прийнятній стратегії з виключенням всіх інших варіантів, а тактика – це конкретні методи і прийоми для досягнення поставленої мети в конкретних умовах. Об'єктом управління у фінансовому менеджменті є сукупність умов здійснення грошового обігу, кругообігу вартості, руху фінансових ресурсів і фінансових відносин між суб'єктами, які хазяюють, і їхніми підрозділами в хазяйському процесі. Суб'єкт управління – група фінансових менеджерів, що за допомогою різних форм управлінського впливу забезпечує цілеспрямоване функціонування об'єкта [4, с. 214].

Думку Л. С. Ситник підтримують у своїх працях Г. Г. Кірейцев, Л. О. Коваленко та Л. О. Лігоненко. Так, Л. Коваленко вважає, що важливою складовою сучасної економіки є система антикризового фінансового управління. Антикризове фінансове управління як інноваційний ресурс є адекватною відповіддю на виклики «нової економіки». Йдеться про використання специфічних методів та прийомів керування фінансами, які можуть забезпечувати безперервну діяльність підприємств на основі управління зовнішніми та внутрішнім ризиками профілактики та нейтралізації фінансової кризи. Антикризове управління концентрується переважно на питаннях антикризового управління фінансами підприємства. Всі інші напрями антикризового управління є похідними і залежать у переважній більшості від ефективності заходів у рамках антикризового фінансового менеджменту [5, с. 167]. На думку Л. О. Лігоненко, антикризове фінансове управління слід розглядати як одну із функціональних підсистем фінансового управління [6, с. 167].

Отже, антикризове управління – це швидка реакція на вагомі зміни зовнішнього і внутрішнього середовища на основі заздалегідь ретельно розробленої гами альтернативних варіантів управлінських рішень, що передбачають різні дії залежно від ситуації. Але зрозуміло, що антикризові заходи насамперед повинні включати фінансовий аспект, тобто здійснення пошуку саме фінансових (економічних) підходів щодо покращення платоспроможності і підвищення конкурентоспроможності підприємства на тривалу перспективу. Тому важлива роль в антикризовому менеджменті

належить саме фінансовому менеджменту – комбінації стратегічних і тактичних елементів фінансового забезпечення підприємництва, що дають можливість управляти потоками грошей і знаходити оптимальні фінансові рішення.

На думку Г. Кірейцева, поточне фінансове управління орієнтоване на внутрішні джерела фінансування, що забезпечують самоокупність. Для нього вирішальну роль відіграє ефективність використання наявних у розпорядженні підприємства коштів за конкретний відрізок часу. Стратегічне фінансове управління націлене на пошук нових шляхів накопичення капіталу і перерозподілу фінансових ресурсів у найбільш перспективні сфери бізнесу або в розширення масштабів діяльності [4, с. 206].

В основі антикризового управління лежить процес постійних і послідовних нововведень у всіх ланках і галузях дій підприємства. У його рамках застосовуються, як правило, такі управлінські інструменти, що у специфічних українських умовах виявилися найбільш ефективними в рішенні всіх поточних завдань підприємства, а не тільки в усуненні тимчасових фінансових труднощів. Концепція активного антикризового управління вимагає оперативного втручання в кризову ситуацію та за допомогою активних антикризових дій має запобігти банкрутству підприємства. Для здійснення ефективного антикризового фінансового управління важливо чітко розуміти об`єкт антикризового управління фінансами. У рамках поточного фінансового менеджменту приділяється багато уваги стимулюванню комерційної ініціативи, зростанню продуктивності праці, раціоналізації витрат виробництва. У межах стратегічного фінансового управління абстрагуються від стимулювання, витрати оцінюються тільки в зв'язку з фактором окупності, а капіталовкладення – з позиції майбутнього прибутку.

Антикризове управління підприємством має починатися не з розробки заходів з недопущення неплатоспроможності, а ще раніше – вже з моменту розробки місії та визначення цілей діяльності в процесі створення підприємства, що передбачає підтримку на належному рівні стратегічного потенціалу, здатного забезпечити конкурентну перевагу підприємства протягом тривалого періоду.

Для того, щоб реалізувати антикризове управління, необхідно дотримуватись наступних принципів:

– оцінку можливості настання неплатоспроможності та банкрутства проводити на основі ранньої діагностики кризових явищ та фінансової діяльності підприємства;

– визначати індикатори кризових явищ та класифікувати їх за ступенем небезпеки для фінансового розвитку підприємства;

– терміново реагувати на кризові явища;

– використовувати адекватні заходи залежно від ступеня реальної загрози життєдіяльності підприємства;

– максимально використовувати можливості подолання підприємством кризового фінансового становища.

Пошук шляхів виходу підприємства з фінансової кризи безпосередньо пов'язаний з виявленням і усуненням причин, що її зумовлюють. Для цього необхідно проаналізувати ендогенні та екзогенні чинники, що зумовили потрапляння підприємства у кризове становище, виділити елементи, що впливають на підприємство, зібрати та проаналізувати інформацію про кожний елемент і на основі оцінки теперішнього стану підприємства з'ясувати причини настання кризового становища.

До зовнішніх (екзогенних) причин відносяться: економічна та політична ситуація в державі, зміна впливу конкурентних сил. До внутрішніх (ендогенних) належать: неефективна інвестиційно-інноваційна політика, неефективний менеджмент, неефективна маркетингова та фінансова стратегія, помилки в управлінні фінансовою діяльністю, а також причини, пов'язані з операційною діяльністю підприємства. При цьому важливим є ефективне використання інструментарію щодо попередження і виявлення симптомів настання кризи.

Важливим при розробці стратегії виходу підприємства з фінансової кризи є визначення цілей відповідно до масштабів кризової ситуації: відновлення платоспроможності, усунення фінансової нестабільності, зміна фінансової стратегії з метою забезпечення сталого економічного розвитку.

Управління кризовою ситуацією можна розглядати як систему профілактичних заходів, спрямованих на запобігання кризи. Антикризовий комплекс включає: системний аналіз слабких та сильних сторін підприємства, виявлення можливостей та загроз; оцінювання ймовірності банкрутства; управління ризиками; розробка та впровадження системи попереджувальних заходів. З іншого боку, фінансове управління кризовими явищами – це система управління, яка зосереджена на виведення підприємства із фінансової скрути, у тому числі проведення реструктуризації та оздоровлення підприємства.

Для кожного окремого підприємства повинні бути узагальнюючі показники оцінювання рівня кризового становища, які виступають критерієм обґрунтованого вибору антикризової стратегії. Сюди можуть відноситися: норма прибутку і рентабельності, показники ділової активності, ефективність використання основних та оборотних засобів, фінансової стійкості, платоспроможності та ліквідності підприємства, показники ймовірності банкрутства.

Значне місце в реалізації антикризового управління займає забезпечення контролю за реалізацією заходів щодо виходу підприємства з кризи. Результати такого контролю повинні час від часу обговорюватися з метою внесення коректив до антикризових заходів, що в свою чергу спрямовується на підвищення їх результативності та ефективності. При цьому ефективним є залучення зовнішніх консультантів з консалтингових компаній, це дозволить об'єктивно подивитись на ситуацію та адекватно оцінити стан підприємства.

Висновки. Таким чином, поетапність дій антикризового управління дасть можливість комплексно оцінити діяльність підприємства, дати об'єктивну оцінку його фінансового стану, а також можливість прийняти ефективні управлінські рішення щодо виведення підприємства з кризового стану. Основою успішної діяльності підприємства є формування ефективної та обґрунтованої фінансової стратегії, яка базується на аналізі фактичного фінансового стану підприємства та аналізі факторів, що впливають на нього. В ситуаціях, коли підприємство стикається із фінансовими труднощами, такими, як погіршення платоспроможності або втрата фінансової стійкості, в дію має вступати механізм антикризового управління, який тягне за собою перегляд фінансової стратегії або розробку нової стратегії, яка дала б можливість оздоровити підприємство.

Можна зазначити, що ефективне антикризове управління – це, передусім, управління, яке базується на вмінні правильно застосовувати досягнення сучасного управління та характеризується здатністю підприємства своєчасно та конструктивно реагувати на зміни, що загрожують його нормальному функціонуванню. Важливою умовою є зміни у сфері прийняття антикризових управлінських рішень. Теорії класичних шкіл менеджменту наголошують на тому, що успіх підприємства, передусім, визначається раціональною організацією виробництва продукції, зниженням витрат виробництва та іншими засобами впливу на його внутрішні фактори. В свою чергу, сучасне фінансове управління на перше місце висуває проблеми адаптованості до змін зовнішнього середовища. Отже, на сьогодні керівництво основну увагу концентрує на аналізі факторів зовнішнього середовища, не приділяючи достатньої уваги дослідженню ендогенних факторів та удосконаленню системи внутрішнього управління.

Список використаних джерел:

1. Бланк І. О. Управління фінансовими ризиками : [навчальний посібник] / Бланк І. О. – К. : Ніка–Центр, 2005. – 600 с.

2. Верланов Ю. Ю. Фінансовий менеджмент : [навчально-методичний посібник] / Ю. Ю. Верланов. – Миколаїв : Видавництво МДГУ ім. П. Могили, 2009. – 344 с.

3. Градов А. П. Стратегія і тактика антикризового управління підприємством : [навчальний посібник] / А. П. Градов. – СПб. : Спец. литература, 1996. – 398 с.

4. Кірейцев Г. Г. Фінансовий менеджмент : [навчальний посібник] / Г. Г. Кірейцев. – Київ : Центр навчальної літератури, 2006. – 496 с.

5. Коваленко Л. О. Фінансовий менеджмент : [навчальний посібник] / Л. О. Коваленко. – 2-ге вид., переробл. і доп. – Київ : Знання, 2010. – 485 с.

6. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : [навчальний посібник] / Л. О. Лігоненко. – К. : КНТЕУ, 2005. – 824 с.

7. Ситник Л. С. Фінансовий менеджмент : [навчальний посібник для вузів] / Л. С. Ситник. – К. : Центр навчальної літератури, 2010. – 352 с.

8. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : [навчальний посібник] / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2004. – 560 с.

Victoria Vudvud, Candidate of Economic Sciences, **Anastasia Vlasova**
Chernivtsi Trade and Economic Institute of KNTEU, Chernivtsi

FINANCIAL MANAGEMENT AS A BASIS OF ENTERPRICE ANTICRISIS POLICY

Annotation

The set of measures aimed at prevention and elimination of the enterprise crisis situation are considered, the basic directions of financial management in the enterprise are studied. The structure and the essence of the financial managenent is analyzed, the essence and content of the anti-crisis politics on the enterprise is shown. The crisis management mechanism, which allows the correct development of the company to withdraw from a crisis situation is analyzed. The main role in the anticrisis policy, which is owned by financial management was identified. It is a combination of tactical and strategic elements of financial security companies, which provide the ability to manage the flow of money and find this for the best financial decisions.

Keywords: functions, principles, crisis management, tasks, enterprise management, crisis, financial management.

References:

1. Blank, I.O. (2005). *Upravlinnia finansovymy ryzykamy* [Financial Risk Management]. Nika–Center, Kyiv, 600 p. (in Ukr.).

2. Verlanov, Y.Y. (2009). *Finansovyj menedzhment* [Financial Management textbook]. Publisher MSHU, Mykolaiv, 344 p. (in Ukr.).

3. Gradov, A.P. (1996). *Stratehiia i taktyka antykryzovoho upravlinnia pidpryiemstvom* [Strategies and tactics of crisis management]. Spec. Literature, SPb, 398 p. (in Ukr.).

4. Kireytsev, G.G. (2006). *Finansovyj menedzhment* [Financial Management]. Center of educational literature, Kyiv, 496 p. (in Ukr.).

5. Kovalenko, L.O. (2010). *Finansovyj menedzhment* [Financial Management]. Knowledge, Kyiv, 485 p. (in Ukr.).

6. Lihonenko, L.O. (2005). *Antykryzove upravlinnia pidpryiemstvom* [Crisis management now]. KNTEU, Kyiv, 824 p. (in Ukr.).

7. Sytnyk, L.S. (2010). *Finansovyj menedzhment* [Financial Management]. Center of educational literature, Kyiv, 352 p. (in Ukr.).

8. Tereschenko, O.O. (2004). *Antykryzove finansove upravlinnia na pidpryiemstvi* [Crisis financial management in the enterprise]. KNEU, Kyiv, 560 p. (in Ukr.).