

УДК 658.16

Економіка та управління підприємствами

Хринюк Олексій Сергійович

кандидат економічних наук,

доцент кафедри економіки та підприємництва

Факультет менеджменту та маркетингу

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Хринюк Алексей Сергеевич

кандидат экономических наук,

доцент кафедры экономики и предпринимательства

Факультет менеджмента и маркетинга

Национальный технический университет Украины

«Киевский политехнический институт имени Игоря Сикорского»

Khrynyuk Oleksiy

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor Department of

Economics and Business Entrepreneurship

Faculty of Management and Marketing

National Technical University of Ukraine

«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

Агапова Анна Ігорівна

студент магістратури кафедри економіки та бізнес-підприємництва

Факультету Менеджменту та Маркетингу

Національного технічного університету України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Агапова Анна Игоревна

студент магистратуры кафедры экономики и предпринимательства

Факультета менеджмента и маркетинга

Национального технического университета Украины

«Киевский политехнический институт имени Игоря Сикорского»

Agapova Anna

Student of Magistracy of the

Department of Economics and Business Entrepreneurship of the

Faculty of Management and Marketing of the

National Technical University of Ukraine

«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

**АНТИКРИЗОВЕ ФІНАНСОВЕ УПРАВЛІННЯ ЯК СПОСІБ
ЗАПОБІГАННЯ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА
АНТИКРИЗИСНОЕ ФИНАНСОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАК СПОСОБ
ПРЕДОТВРАЩЕНИЯ БАНКРОТСТВА ПРЕДПРИЯТИЙ
ANTI-CRISIS FINANCIAL MANAGEMENT AS A METHOD FOR
PREVENTING BANKRUPTCY BY ENTERPRISE**

***Анотація.** На сучасному етапі розвитку нашого суспільства в період складних економічних відносин перехід до ринкової економіки викликав появу нового для нашої фінансової політики поняття – банкрутство підприємства. В Україні останнім часом спостерігається погіршення фінансового стану малих та середніх підприємств, що зумовлено рядом причин: нестабільність економічної та політичної ситуації в країні, підвищення рівня інфляції, ріст безробіття тощо. Існування підприємств в даних умовах на ринку без належної системи управління стає критичним. Тому актуальність даної теми полягає в необхідності розробки ефективної системи антикризового управління за допомогою фінансових інструментів для запобігання банкрутства підприємства. Основною метою статті є висвітлення системи антикризового управління та обґрунтування важливості використання фінансових методів для запобігання банкрутства на підприємстві. В статті визначена сутність системи антикризового управління, її основну мету формування, послідовність дій щодо вдосконалення антикризового управління для його ефективного*

виконання на основі головних завдань. Проаналізовані основні етапи процесу реалізації антикризового фінансового плану розвитку підприємства та основні елементи на кожному етапі, зазначено теоретичні основи фінансової політики та сутність її механізму в області антикризового управління. Як результат аналізу вищезазначеного, зазначено пріоритетні цілі підприємств в рамках антикризового управління. Висвітлено важливість застосування фінансової стратегії для виведення підприємства з кризового стану та регулювання впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Ключові слова: антикризове фінансове управління, фінансовий стан, фінансова політика в області антикризового управління, банкрутство, система антикризового управління.

Аннотация. На современном этапе развития нашего общества в период сложных экономических отношений переход к рыночной экономике вызвал появление нового для нашей финансовой политики понятия - банкротство предприятия. В Украине в последнее время наблюдается ухудшение финансового состояния малых и средних предприятий, что обусловлено рядом причин: нестабильность экономической и политической ситуации в стране, повышение уровня инфляции, рост безработицы и тому подобное. Существование предприятий в данных условиях на рынке без надлежащей системы управления становится критическим. Поэтому актуальность данной темы заключается в необходимости разработки эффективной системы антикризисного управления с помощью финансовых инструментов для предотвращения банкротства предприятия. Основной целью статьи является освещение системы антикризисного управления и обоснование важности использования финансовых методов для предотвращения банкротства на предприятии. В статье определена сущность системы антикризисного управления, ее основные цели формирования, последовательность действий по совершенствованию

антикризисного управления для его эффективного выполнения на основе главных задач. Проанализированы основные этапы процесса реализации антикризисного финансового плана развития предприятия и основные элементы на каждом этапе, определены теоретические основы финансовой политики и сущность ее механизма в области антикризисного управления. В результате анализа вышеизложенного, указано приоритетные цели предприятий в рамках антикризисного управления. Освещены важность применения финансовой стратегии для вывода предприятия из кризисного состояния и регулирования воздействия факторов внешней и внутренней среды.

Ключевые слова: антикризисное финансовое управление, финансовое состояние, финансовая политика в области антикризисного управления, банкротство, система антикризисного управления.

Summary. At the present stage of development of our society in the period of difficult economic relations the transition to a market economy has caused the emergence of a new concept for our financial policy - bankruptcy of the enterprise. In Ukraine, there has been a recent deterioration in the financial situation of small and medium-sized enterprises, which is due to a number of reasons: the instability of the economic and political situation in the country, rising inflation, rising unemployment, and so on. The existence of businesses in these conditions on the market without a proper management system becomes critical. Therefore, the relevance of this topic is the need to develop an effective system of crisis management using financial instruments to prevent bankruptcy of the enterprise. The main purpose of the article is to highlight the crisis management system and justify the importance of using financial methods to prevent bankruptcy at the enterprise. The article defines the essence of the anti-crisis management system, its main purpose of formation, the sequence of actions to improve the anti-crisis management for its effective execution on the basis of the main tasks. The basic stages of the process of implementation of the anti-

crisis financial plan of the enterprise development are analyzed, as well as the main elements at each stage, the theoretical foundations of financial policy and the essence of its mechanism in the field of anti-crisis management are outlined. As a result of the analysis of the above, the priority goals of enterprises within the framework of crisis management are indicated. The importance of applying a financial strategy for removing a company from a crisis and regulating the influence of external and internal environmental factors is highlighted.

Key words: *anti-crisis financial management, financial condition, financial policy in the field of anti-crisis management, bankruptcy, anti-crisis management system.*

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку нашого суспільства в період складних економічних відносин перехід до ринкової економіки викликав появу нового для нашої фінансової політики поняття – банкрутство підприємства. В Україні останнім часом спостерігається погіршення фінансового стану малих та середніх підприємств, що зумовлено рядом причин: нестабільність економічної та політичної ситуації в країні, підвищення рівня інфляції, ріст безробіття тощо. Існування підприємств в даних умовах на ринку без належної системи управління стає критичним. В цьому випадку існує потреба використання антикризової фінансової стратегії, тому актуальність даної теми полягає у визначенні та обґрунтуванні теоретичних основ, спрямовані на запобігання та виведення підприємства з кризового стану.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомі наукові внески в дослідження антикризового фінансового управління діяльністю підприємств зроблено такими вченими-економістами як Е.А. Уткін, А.М. Маринюк, О.О. Терещенко, З. Е. Шершньова, І.О. Бланк, А.П. Градов, О.Ю. Бочко, А.М. Штангрет, О.І. Копилюк та ін.

Мета статті. Основною метою статті є висвітлення системи антикризового управління та обґрунтування важливості використання фінансових методів для запобігання банкрутства на підприємстві.

Виклад основного матеріалу. Сутність системи антикризового фінансового управління полягає в тому, що загроза банкрутства діагностується ще на ранніх стадіях її виникнення, тому завдяки неї проводяться вчасні фінансові заходи захисту та обґрунтування необхідності певних реорганізаційних процедур. Якщо ці механізми і процедури з невчасного або в результаті недостатньо ефективного їх здійснення не призвели до фінансового оздоровлення підприємства, воно стоїть перед необхідністю в добровільному або примусовому порядку припинити свою господарську діяльність та розпочати ліквідаційні процедури. А.М. Штангрет, О.І. Копилук доводять, що основною метою антикризового фінансового управління є швидке відновлення платоспроможності та достатнього рівня фінансової стійкості підприємства та уникнення банкрутства [1, с. 256]. З урахуванням цієї мети на підприємстві розробляється спеціальна політика антикризового фінансового управління при загрозі банкрутства.

На різних етапах антикризового управління повинні вирішуватися відповідні завдання, що відповідають конкретним потребам його розвитку. Постійне вдосконалення такого управління є закономірним процесом, що забезпечує зростання і вдосконалення всього суспільного виробництва.

Дії щодо вдосконалення антикризового управління в організаціях повинні здійснюватися поетапно:

1. Підготовчі роботи. Аналізується фінансовий стан підприємства, в процесі чого здійснюється регулярний моніторинг фінансового стану організації і проводиться глибока фінансова діагностика банкрутства. Крім того, визначається масштаб загрози кризового стану фірми, і виявляються реальні можливості впровадження заходів.

2. Розробка заходів щодо раціоналізації управління.
3. Впровадження заходів.
4. Контроль за виконанням заходів. На даному етапі здійснюється вдосконалення і змістовний опис конкретних заходів, призначаються відповідальні за виконання конкретних робіт, визначаються витрати на впровадження заходів, враховуючи і капітальні вкладення. Виявляються джерела фінансування і терміни виконання заходів, а також плановане зростання [3].

Послідовність розробки, впровадження заходів антикризового управління та оцінки його ефективності представлена на рис. 1.

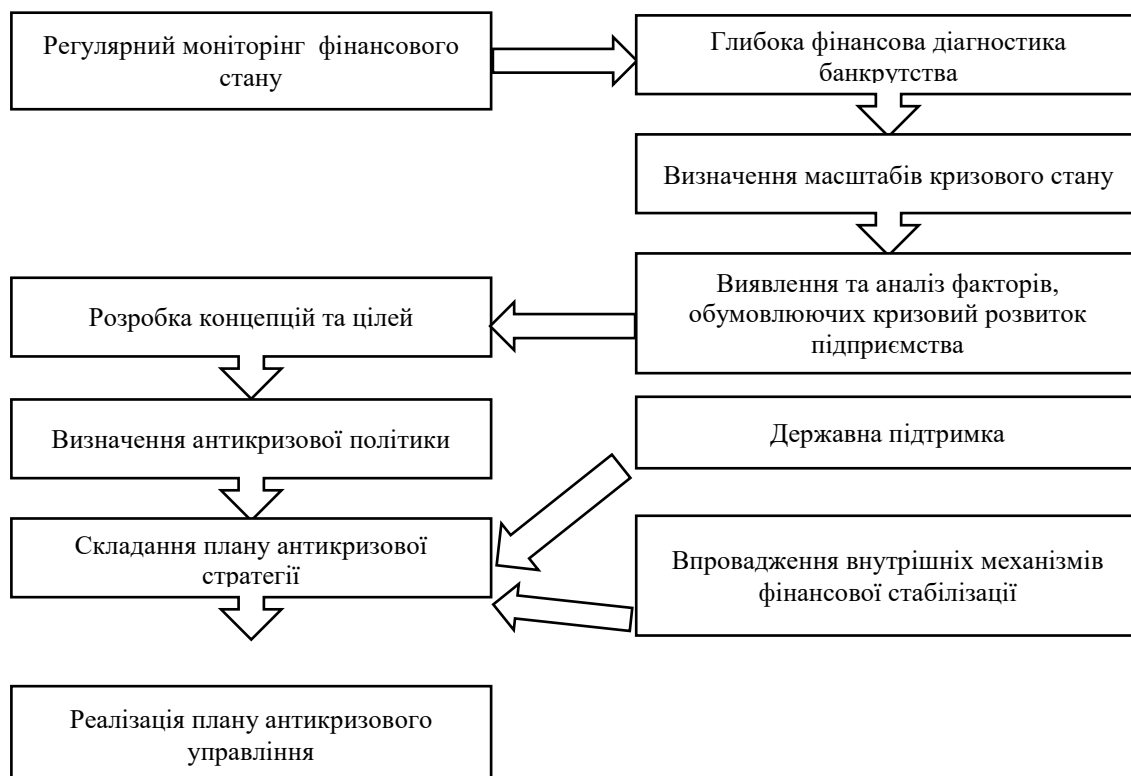


Рис. 1. Послідовність проведення робіт з антикризового управління підприємством

Джерело: розроблено автором

Фінансова політика в області антикризового управління є частиною загальної фінансової стратегії фірми, яка полягає в розробці цілої системи методів попередньої діагностики банкрутства і реалізації механізму фінансового оздоровлення компанії.

Можна дати наступне визначення механізму реалізації антикризового фінансового управління – це система управління фінансовим станом компанії, основою якої є антикризова фінансова стратегія [3, с. 153]. Зміст даного процесу досить закономірний і включає в себе послідовне застосування процедур, які здійснюються для профілактики і запобігання банкрутства, а так само операції і методи впливу на керований об'єкт – фінансовий стан підприємства.

Систематичний аналіз і оцінка фінансового стану підприємства проводяться для того, щоб виявити ранні ознаки його кризового розвитку, здатні викликати загрозу банкрутства. Такий моніторинг доцільно здійснювати з періодичністю один раз в 3-6 місяців, використовуючи метод «Експрес-аналізу» фінансового стану підприємства [4, с. 82]. А більш детальне дослідження ймовірності банкрутства дозволяє визначити масштаби кризового стану підприємства представлено в табл. 1.

Таблиця 1

Етапи процесу реалізації антикризового фінансового плану розвитку підприємств

Етапи процесу	Інструменти
1. Регулярний моніторинг фінансового стану підприємства	Експрес-аналіз фінансового стану підприємства, що проводиться регулярно кожні півроку (3 місяці)
2. Глибока фінансова діагностика банкрутства, визначення масштабу загрози кризового стану	Поглиблений фінансовий аналіз Метод Z-рахунків Альтмана Інші методи
3. Визначення масштабів кризового стану, виявлення і вивчення факторів, що обумовили кризовий розвиток підприємства	Маркетингові дослідження Соціально-економічний аналіз Ресурсний аналіз
4. Вироблення концепції і цілей	Дерево цілей Оцінка організаційної структури побудова сценаріїв Використання програмних продуктів (ProjectExpert)
5. Визначення антикризової політики	Розробка і оцінка проектів Фінансова логістика Взаємозаліки Реструктуризація/санація
6. Упорядкування антиціпативного плану	Мережеве і стрічкове планування

антикризового управління	
7. Реалізація	Фінансовий моніторинг Бюджетування Логістика постачання та збут

Джерело: розроблено автором на основі використаних ресурсів [5]



Рис. 2. Елементи механізму антикризового фінансового управління

Джерело: розроблено автором

Фінансова стратегія - це конкретна програма дій, спрямована на пошук джерел залучення фінансових ресурсів, а також використання власних та залучених ресурсів для забезпечення фінансової життєздатності та платоспроможності в умовах, що змінюються [6]. В процесі розробки фінансової стратегії важливим аспектом є врахування динаміки макроекономічних процесів, можливості диверсифікації діяльності підприємства та тенденції розвитку фінансових ринків.

Для оптимізації процесу антикризового управління основні елементи, що входять до його складу, доцільно згрупувати в окремі підсистеми – кадрову, інформаційну, контролюючу та підсистему антикризового інструментарію (рис. 2).

З огляду на вищезазначене, вважається за доцільне поділ найбільш пріоритетних антикризових цілей в кожному часовому відрізку і визначення їх значимості в умовах, що складаються (табл. 2).

Таблиця 2

Цілі підприємств в рамках антикризового управління

Часовий інтервал	Цілі
Антикризове управління в короткостроковому періоді	1. Досягнення достатнього рівня платоспроможності 2. Забезпечення ліквідності балансу 3. Зростання припливу фінансових ресурсів 4. Оптимізація витрат 5. Тимчасове призупинення довгострокових проектів
Антикризове управління в середньостроковому часовому інтервалі	1. Підтримка збалансованої структури активів 2. Скорочення поточних короткострокових зобов'язань 3. Відновлення ділової та ринкової активності 4. Мінімізація вартості і обслуговування джерел 5. Диверсифікація активів
Антикризове управління в стратегічній перспективі	1. Забезпечення збалансованої структури капіталу 2. Максимізація ринкової вартості 3. Посилення конкурентних ринкових позицій підприємства 4. Створення стратегічних фінансових резервів 5. Коригування існуючої стратегії розвитку

Джерело: розроблено автором на основі використаних ресурсів [7]

Для найбільш ефективного управління в даний період часу необхідно визначити основні цілі. Кожна з цих цілей буде служити важливим орієнтиром для наступних управлінських рішень. Крім того, ці цілі не

повинні перетинатися, оскільки в іншому випадку тимчасові обмеження для їх реалізації вирівнюються.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Щоб утримати компанію на ринку, в таких складних умовах необхідно заздалегідь працювати на випередження, вчасно запобігати кризових ситуацій, мати розроблену антикризову стратегію та моніторингу та дотримуватися етапності в разі її застосування.

Фінансова стратегія відіграє важливу роль в діяльності компанії як в періоди стабільної діяльності, так і в кризові періоди, коли на підприємство впливає багато негативних факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. Фінансова стратегія повинна встановлювати довгострокові цілі діяльності, які не суперечать загальній стратегії. Вони відображають план дій, який компанія повинна дотримуватися у своїй фінансовій роботі, щоб досягти успіху на ринку.

Кожна компанія працює в умовах постійно мінливого середовища, тому важливо постійно аналізувати фактори, що впливають на її діяльність, визначати силу їх впливу та протиставляти заходи. Для цього потрібно переглянути свою фінансову стратегію, орієнтуючись на нові цілі, залежно від вашого статусу.

Література

1. Штангрет А.М. Антикризове управління підприємством : навч. посібник. К: Знання, 2007. 335 с.
2. Трусова Ю.М. Сутність антикризового управління фінансами і передумови для його застосування в комерційних організаціях / Ю. М. Трусова // Студентська наука до 65-річчя РГАТУ: сучасні технології та інновації в АПК: матеріали студ. науково-практ. конф. Міністерство сільського господарства РФ; ФГБОУ ВПО "Рязанський державний агротехнологічний університет ім. П.А. Костичева", 2013. С. 89-93.
3. А. П. Градова, Б. И. Кузина. Стратегия и тактика антикризисного

- управления фирмы. СПб. : Специальная литература, 1996. 510 с.
4. Шершньова З. Є. Антикризове управління підприємством: навч.-метод посібник [для самост. вивч. дисц.] К.: КНЕУ, 2004. 196 с.
 5. Томпсо А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.
 6. Веретенникова Г.Б. Формування фінансових стратегій промислових підприємств: дис. канд. екон. наук: 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Х.: Харківський національний економічний ун-т. 2005. 21с.
 7. Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. К. : МАУП, 2006. 256 с.

References

1. Shtanghret A.M. Antykryzove upravlinnja pidpryjemstvom : navch. posibnyk. K: Znannja, 2007. 335 s.
2. Trusova Ju.M. Sutnistj antykryzovogho upravlinnja finansamy i peredumovy dlja jogho zastosuvannja v komercijnykh orghanizacijakh / Ju. M. Trusova // Studentsjka nauka do 65-richchja RGhATU: suchasni tekhnologhiji ta innovaciji v APK: materialy stud. naukovoprakt. konf. Ministerstvo siljsjkogho ghospodarstva RF; FGhBOU VPO "Rjazansjkij derzhavnyj aghrotekhnologhichnyj universytet im. P.A. Kostycheva", 2013. S. 89-93.
3. A.P. Ghradova, B. Y. Kuzyna. Strateghyja y taktyka antykryzysnogho upravlenyja fyrmy. SPb.: Specyaljnaja lyteratura, 1996. 510 s.
4. Shershnjova Z. Je. Antykryzove upravlinnja pidpryjemstvom: navch.-metod posibnyk [dlja samost. vyvch. dysc.] K.: KNEU, 2004. 196 s.

5. Tompsoc A.A., Stryklend A. Dzh. Strateghycheskyj menedzhment. Yskusstvo razrabotky y realizacyy strateghyy: Uchebnyk dlja vuzov / Per. s anghl. pod red. L.Gh. Zajceva, M.Y. Sokolovoj. M : Banky y byrzhy, JuNYTY, 1998. 576 s.
6. Veretennykova Gh.B. Formuvannja finansovykh strateghij promyslovykh pidpryjemstv: dys. kand. ekon. nauk: 08.06.01 «Ekonomika, orghanizacija i upravlinnja pidpryjemstvamy» / Kh.: Kharkivskyj nacionaljnyj ekonomichnyj un-t. 2005. 21s.
7. Chernjavs'kyj A.D. Antykryzove upravlinnja pidpryjemstvom: navch. posib. K. : MAUP, 2006. 256 s.