

Менеджмент

УДК 336.64

Ярова Любов Григорівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри управління та адміністрування
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького*

Яровая Любовь Григорьевна

*кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры управления и администрирования
Мелитопольский государственный педагогический университет
имени Богдана Хмельницкого*

Iarova Liubov

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Administration
Bogdan Khmelnytsky Melitopol State Pedagogical University*

НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ АНТИКРИЗИСНОГО ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

DIRECTIONS FOR DEVELOPMENT OF ANTI-CRISIS FINANCIAL MANAGEMENT

Анотація. Для безперебійного функціонування підприємствами повинні бути не тільки враховані можливі ризики і наявні негативні фактори, а й розроблені методи та принципи, що дозволяють своєчасно і гнучко реагувати на кризові явища, а також визначені етапи оздоровлення при вже погіршеному фінансовому стані. Дані завдання вирішує

антикризовий фінансовий менеджмент, покликаний підвищувати ефективність управління підприємством і сприяти вирівнюванню або поліпшенню фінансової стійкості господарюючого суб'єкта, тому напрямки його розвитку є досить актуальною темою в умовах ринкової економіки.

У статті розглядаються теоретичні основи антикризового фінансового менеджменту, основні фактори, що впливають на виникнення кризового стану на підприємстві, обговорюється необхідність його розвитку, і наводяться фактори, що визначають ефективність впровадженної антикризової політики.

Виявлення потреби в удосконаленні антикризового фінансового менеджменту і прийнятті рішення щодо його впровадження має супроводжуватися аналізом, що враховує можливі ризики і витрати, що визначає очікуваний ефект.

Автором узагальнено та охарактеризовано основні принципи та етапи антикризового управління.

Ключові слова: антикризовий фінансовий менеджмент, кризові явища, фінансове оздоровлення, фінансова стійкість, антикризове управління.

Аннотація. Для бесперебойного функционирования предприятиями должны быть не только учтены возможные риски и имеющиеся отрицательные факторы, но и разработаны методы и принципы, позволяющие своевременно и гибко реагировать на кризисные явления, а также определены этапы оздоровления при уже ухудшенном финансовом состоянии. Данные задачи решает антикризисный финансовый менеджмент, призванный повышать эффективность управления предприятием и способствовать выравниванию или улучшению финансовой устойчивости хозяйствующего субъекта, поэтому направления его

развития являются весьма актуальной темой в условиях рыночной экономики.

В статье рассматриваются теоретические основы антикризисного финансового менеджмента, основные факторы, влияющие на возникновение кризисного состояния на предприятии, обсуждается необходимость его развития, и приводятся факторы, определяющие эффективность внедренной антикризисной политики.

Выявление потребности в совершенствовании антикризисного финансового менеджмента и принятии решения по его внедрению должно сопровождаться анализом, учитывающим возможные риски и расходы, что определяет ожидаемый эффект.

Автором обобщены и охарактеризованы основные принципы и этапы антикризисного управления.

Ключевые слова: антикризисный финансовый менеджмент, кризисные явления, финансовое оздоровление, финансовая устойчивость, антикризисное управление.

Summary. For continuous performance, enterprises should not only take into account potential risks and existing negative factors, but also develop methods and principles that allow timely and flexible response to crisis occurrences, as well as determine the recovery stages in an already deteriorated financial condition. Given tasks are solved by anti-crisis financial management, designed to increase the efficiency of enterprise management and facilitate the equalization or improvement of an economic entity's financial stability, therefore, the directions of its development are a rather relevant topic in a market economy.

The article examines the theoretical foundations of anti-crisis financial management, the main factors affecting the emergence of a crisis state at an enterprise, discusses the need for its development, and provides factors that determine the effectiveness of the implemented anti-crisis policy.

Identifying the need to improve anti-crisis financial management and decision-making on its implementation are accompanied by an analysis that takes into consideration possible risks and costs, which determines the expected effect.

The author generalizes and indicates the main principles and stages of anti-crisis management.

Key words: *anti-crisis financial management, crisis states, financial recovery, financial stability, crisis management.*

Постановка проблеми. Кризові ситуації є невід’ємною проблемою функціонування підприємств в сучасних умовах. Стан кризи відображає протиріччя функціонування і розвитку підприємства, а його ефективна діяльність залежить від здатності керівництва підприємств передбачати та вчасно реагувати на кризові явища, розробляти заходи антикризового управління.

В управлінні підприємством у передкризовій ситуації ключова роль відведена саме фінансовому менеджменту. Він пропонує поєднання стратегічних і тактичних інструментів фінансового забезпечення бізнесу, що дозволяють знаходити оптимальні фінансові рішення і ефективно управляти рухом грошових коштів, тому тема розвитку антикризового фінансового менеджменту є досить актуальною.

Незважаючи на відмінності в методології та підходах до розгляду факторів і причин кризових явищ і навіть об’єктів управління, експерти одностайні в тому, що основу антикризового менеджменту становить своєчасне виявлення загрози і оперативне вжиття необхідних заходів. Комплексне рішення автоматизації фінансових завдань дозволить своєчасно діагностувати передкризовий стан підприємства і зробити необхідні кроки для недопущення ситуації банкрутства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теорію та практику антикризового фінансового менеджменту на підприємствах досліджують в

працях: О.Й. Шевцова [1], І.А. Бланк [2], Б.Н. Баязит [3], О.О. Терещенко [4] Л.О. Лігоненко [5], М.В. Каменева [6] та інші вітчизняні та зарубіжні науковці.

Науковці мають різні погляди на тлумачення поняття «антикризовий фінансовий менеджмент».

О.Й. Шевцова розглядає специфіку поняття антикризового фінансового менеджменту з двох позицій: як комплекс профілактичних заходів, спрямованих на недопущення фінансової кризи та як систему управління фінансами, спрямовану на виведення підприємства з кризи [1].

І.А. Бланк стверджує, що у процесі реалізації своєї головної мети антикризовий фінансовий менеджмент підприємства спрямований на вирішення наступних основних завдань: своєчасне діагностування передкризового фінансового стану підприємства і прийняття необхідних превентивних заходів щодо попередження фінансової кризи; усунення неплатоспроможності, відновлення фінансової стійкості, запобігання банкрутства та ліквідації, мінімізація негативних наслідків фінансової кризи підприємства [2].

Антикризовий фінансовий менеджменту є складовим процесу управління підприємства, який необхідно впроваджувати на постійній основі у зв'язку з тим, що його спрямування націлене на профілактику, попередження, подолання фінансової кризи та ліквідацію її наслідків за допомогою всього потенціалу фінансової підсистеми підприємства [3].

Огляд наукових праць дозволив констатувати, що питання, які пов'язані з визначенням та заходами антикризового фінансового менеджменту залишаються у дискусійній площині і потребують подальшого вивчення, що і обумовило мету дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження факторів, принципів та розробка етапів впровадження антикризового фінансового менеджменту, який грає ключову роль у

подоланні кризових явищ всередині підприємства, підвищенні фінансової стійкості та фінансової безпеки підприємства.

Виклад основного матеріалу. Фінансова стійкість є найважливішою характеристикою фінансово-економічної діяльності підприємства в умовах ринкової економіки. Безперебійне функціонування господарюючого суб'єкта залежить від своєчасної оцінки фінансових можливостей і ризиків. Однак не завжди вдається заздалегідь попередити кризові явища, і підприємство опиняється на межі банкрутства. У таких випадках потрібне негайне впровадження антикризового управління, яке дозволить знизити ризик банкрутства і стабілізувати ситуацію. В іншому випадку не виключено, що підприємство може втратити свою фінансову стійкість і увійти в число банкрутів [2].

У широкому сенсі, антикризовий фінансовий менеджмент – це управління підприємством в умовах невизначеності і високого ступеня ризику, механізм, спрямований на стабілізацію фінансового стану і фінансову стійкість підприємства, а також на зміцнення конкурентного становища підприємства на ринку. Механізм антикризового фінансового менеджменту можна представити як систему управління фінансовим станом підприємства, в основі якої лежить антикризова фінансова стратегія.

Для подолання кризових явищ на підприємстві застосовується антикризове управління, як сукупність основних процедур, а також методів, спрямованих на соціально-економічне оздоровлення фінансово-господарської діяльності підприємства.

О.О. Терещенко розуміє поняття антикризового фінансового управління підприємством як застосування специфічних прийомів та методів управління фінансами, які дозволяють забезпечити безперервну діяльність підприємств на основі управління внутрішніми та зовнішніми ризиками профілактики та нейтралізації фінансової кризи [4].

Антикризове управління - це масштабна управлінська система, спрямована на усунення або запобігання кризових явищ, що руйнують підприємство. У програмі використовуються інструменти сучасного стратегічного фінансового менеджменту із залученням ресурсів компанії. Мета програми - зберегти і примножити позиції організації на ринку, а також запобігти її банкрутству.

Комплексна програма з усунення кризи повинна неминуче бути присутньою в компанії, своєчасно аналізуватися і поліпшуватися. Краще попередити кризу, ніж потім справлятися з її болючим впливом на бізнес.

Характерні причини кризи можуть бути розділені на дві групи: зовнішні і внутрішні (рис. 1).

До самої відчутної проблеми сучасних компаній, що породжує кризу, можна віднести неефективність в управлінні. У багатьох з них відсутня чітка стратегія діяльності, а завдання підприємства орієнтовані на отримання швидкого прибутку з повним ігноруванням довгострокових перспектив. Також негативно впливає на підприємство неефективна робота персоналу та недосвідченість менеджерів у роботі з кадрами.

У підсумку: повна дисгармонія в управлінні, низька ефективність праці, зменшення прибутку і кризовий стан компанії.

Вважається, що найбільш значущі наслідки для підприємства може принести криза, яку важко спрогнозувати. Постійний аналіз і оцінювання соціально-економічної ситуації допоможе не тільки передбачити настання кризи, а й створити механізм боротьби, за допомогою якого можна буде уникнути негативних кризових ситуацій або пом'якшити їх наслідки.



Рис. 1. Фактори, що впливають на виникнення кризового стану на підприємстві

Джерело: складено на основі [7]

Рациональний антикризовий фінансовий менеджмент спирається на наступні принципи:

1) в умовах фінансової невизначеності компанії необхідно вибудовування і підтримання ефективної роботи структурних зв'язків всередині компанії, так і надійного співробітництва з діючими контрагентами;

2) використання механізмів стратегічного менеджменту при плануванні та розвитку підприємства;

- 3) постійний моніторинг та своєчасне виявлення проблемної кредиторської заборгованості;
- 4) впровадження системи заходів безпеки при банкрутстві та економічній кризі;
- 5) розробка системи заходів з фінансового оздоровлення бізнесу;
- 6) рання діагностика кризових явищ в економічній та фінансовій діяльності підприємства;
- 7) розгляд можливості реструктуризації підприємства шляхом проведення угод злиття, поглинання.

Таким чином, на підставі даних принципів відбувається процес впровадження постійних і послідовних нововведень, націлених на своєчасне забезпечення фінансових механізмів і нейтралізацію негативного впливу кризових ситуацій в економіці.

Антикризовим управлінням займається антикризовий менеджмент, вирішальний комплекс завдань, таких як виявлення і запобігання кризових ситуацій; погашення наявних у господарюючого суб'єкта заборгованостей; відновлення платоспроможності перед співробітниками, державою, акціонерами і кредиторами; економічне використання ресурсів; раціоналізація системи закупівель; відновлення економічної стійкості і позицій на ринку; усунення наслідків; організація посткризової діяльності [8].

Л.О. Лігоненко трактує, що антикризове фінансове управління підприємством є підсистемою загального антикризового управління. Ефективність від впровадження антикризового управління визначається ступенем досягнення поставлених перед менеджментом цілей у зіставленні з витраченими на це ресурсами [5].

М.В. Каменева вважає, що антикризове фінансове управління підприємством є невід'ємною складовою управління сучасним підприємством з певною сформульованою місією підприємства;

перспективним баченням – важливою передумовою майбутнього зростання підприємства, вибору перспективних напрямів його розвитку і стратегічної концепції – визначенням основної мети підприємства [6].

До основних факторів, що визначають результативність антикризового управління, відносять: професіоналізм в управлінні; застосовувана методологія, здатність до прийняття ризикованих рішень; проведений аналіз фінансово-господарської діяльності; моніторинг і прогнозування; корпоративність, розуміння і прийняття цілей організації; лідерство; оперативність і гнучкість; людський фактор [7].

Малоефективне антикризове управління може спричинити за собою не тільки додаткові витрати, які в певних обставинах небажані, але і посилить наявні проблеми за рахунок непрофесійного менеджменту. Тому при рішенні звернутися до антикризового управління необхідно врахувати всі ризики і витрати, визначити очікуваний ефект від його впровадження.

Впровадження антикризового фінансового менеджменту комерційних організацій здійснюється в кілька етапів. На першому етапі здійснюється діагностика фінансового стану підприємства, включає в себе комплексний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища організації. На основі аналізу проводиться оцінка реального фінансового положення, визначаються перспективи розвитку та заходи з оптимізації фінансового стану компанії.

Другий етап включає в себе розробку стратегічних і тактичних елементів фінансового менеджменту, спрямованих на розробку і реалізацію антикризової фінансової стратегії.

Реалізація стратегічних заходів передбачає проведення заходів, спрямованих на:

- підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- впровадження процесу диверсифікації бізнесу;

- модернізацію виробництва на основі використання системи інновацій.

Залежно від ступеня фінансової стійкості виділяють наступні заходи щодо фінансового оздоровлення та підвищення фінансової стійкості:

1) для фінансово стійких підприємств: розробка та реалізація інноваційних проектів, що дозволяють істотно підвищити частку підприємства на ринку;

2) для фінансово нестабільних підприємств: призначення бюджетування з метою визначення фінансових витрат і результатів діяльності;

3) для підприємств, що перебувають на межі банкрутства: залучення фінансової допомоги з боку засновників, інвесторів, пошук нових каналів реалізації продукції та послуг, можлива реорганізація компанії.

Основні етапи впровадження системи антикризового фінансового менеджменту на підприємстві (рис. 2).

Необхідно відзначити, що формування ефективного антикризового фінансового менеджменту значно знизить вплив нестабільної фінансової кон'юнктури ринку на операційну діяльність компанії та мінімізує ймовірність банкрутства.

Розробка та впровадження стратегії антикризового фінансового менеджменту забезпечить поетапне і ефективне управління діяльністю підприємства в умовах кризи, а також дозволить в значній мірі підвищити привабливість і конкурентоспроможність підприємств, які знаходяться в критичному фінансовому становищі, так і для фінансово стійких компаній.

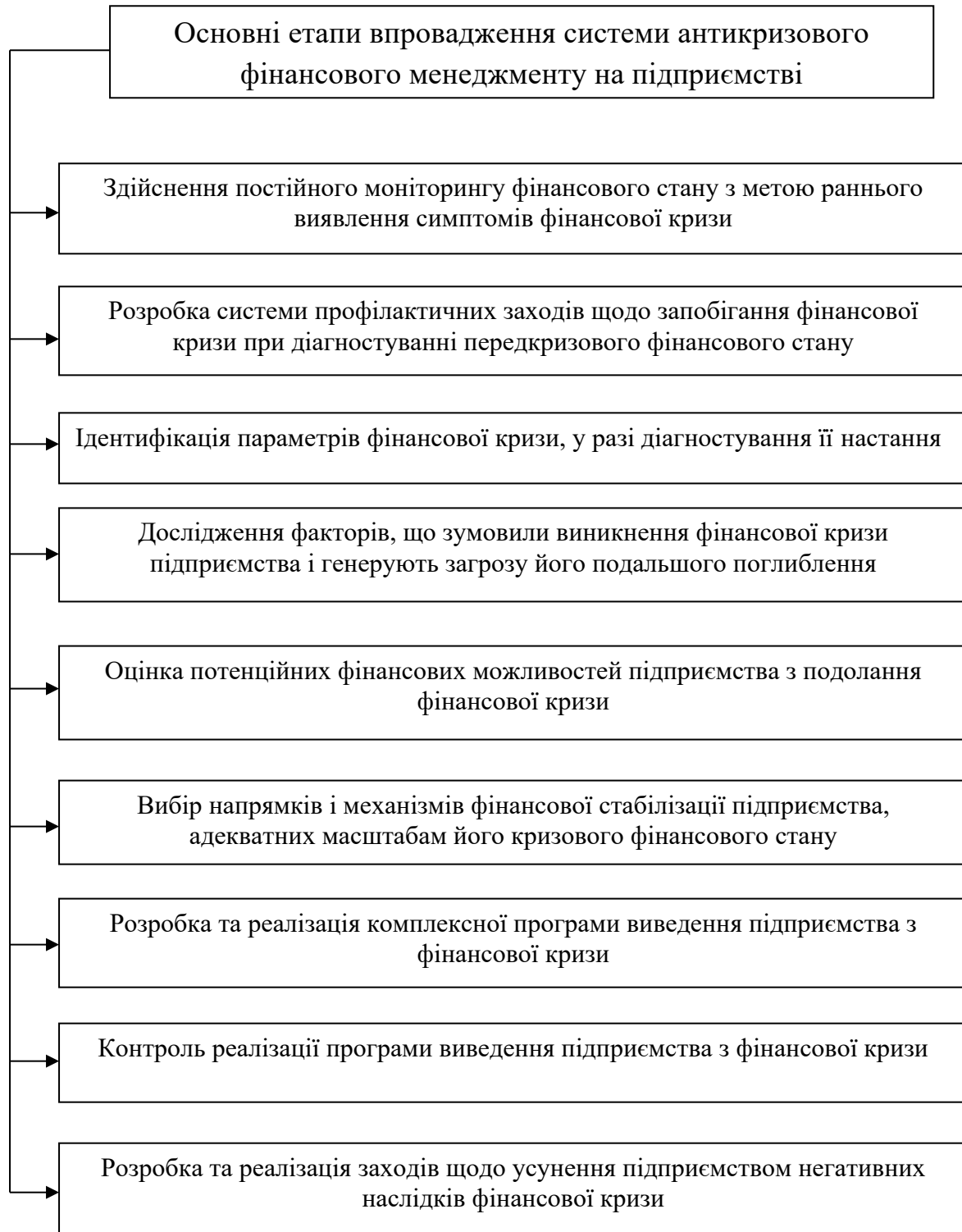


Рис. 2. Основні етапи впровадження системи антикризового фінансового менеджменту на підприємстві

Джерело: складено на основі [2]

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Підсумовуючи, необхідно зауважити, що попередити заздалегідь кризу, яка виникне, не завжди можливо. Часом проблема не носить явний характер або її вплив незначний. Однак ефективніше запобігти проблемі ще на етапі її зародження, адже наслідки можуть бути незворотними.

Формування антикризового фінансового менеджменту на підприємстві створює умови для більш стійкої роботи підприємства і адаптацію до ринкових умов.

Важливу роль у діяльності господарюючих суб'єктів відіграє антикризове управління, яке вбирає в себе цілий комплекс заходів, зачіпає всі етапи розвитку підприємства, і спрямований як на вихід з кризових ситуацій, так і на їх своєчасне прогнозування.

Перспективою подальших досліджень є розробка механізмів антикризового управління підприємством.

Література

1. Шевцова О.Й. Основи антикризового фінансового управління підприємством / О.Й. Шевцова. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1773>.
2. Бланк И.А. Финансовый менеджмент : [учеб. курс] / И.А. Бланк ; 2-е изд., перераб. и доп. К. : Эльга ; Ника-Центр, 2004. 656 с.
3. Баязит Б.Н. Новые подходы к антикризисному механизму управления финансами предприятия / Б.Н. Баязит. URL: <http://vestnik.kazntu.kz/files/newspapers/30/761/761.pdf>.
4. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія / О.О. Терещенко. К.: КНЕУ, 2008. 272 с.
5. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: підручник / Л.О. Лігоненко. К: КНТЕУ, 2005. 824 с.

1. Каменева М.В. Подходы к формированию понятия «антикризисный финансовый менеджмент» в России и за рубежом / М.В. Каменева // Экономические науки. 2010. № 3. С. 209–213.
2. Секачева Т.В. Теоретические аспекты антикризисного управления на предприятии / Т.В. Секачева, Е.В. Землянская // Научное обозрение. 2019. № 4. С. 23-27.
3. Гореликов К.А. Антикризисное управление: учебник для бакалавров. / К.А. Гореликов. М.: Дашков и К °, 2016. 216 с.

References

1. Shevcova O.J. Osnovi antykrizovogo finansovogo upravlinnya pidpriemstvom / O.J. Shevcova. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1773>.
2. Blank I.A. Finansovyj menedzhment : [ucheb. kurs] / I.A. Blank ; 2-e izd., pererab. i dop. K. : Elga ; Nika-Centr, 2004. 656 s.
3. Bayazit B.N. Novye podhody k antykrizisnomu mehanizmu upravleniya finansami predpriyatiya / B.N. Bayazit. URL: <http://vestnik.kazntu.kz/files/newspapers/30/761/761.pdf>.
4. Tereshenko O. O. Antykrizove finansove upravlinnya na pidpriemstvi: monografiya / O.O. Tereshenko. K.: KNEU, 2008. 272 s.
5. Ligonenko L. O. Antykrizove upravlinnya pidpriemstvom: pidruchnik / L.O. Ligonenko. K: KNTEU, 2005. 824 s.
1. Kameneva M.V. Podhody k formirovaniyu ponyatiya «antykryzisnyj finansovyj menedzhment» v Rossii i za rubezhom / M.V. Kameneva // Ekonomicheskie nauki. 2010. # 3. S. 209–213.
2. Sekacheva T.V. Teoreticheskie aspekty antykrizisnogo upravleniya na predpriyatii / T.V. Sekacheva, E.V. Zemlyanskaya // Nauchnoe obozrenie. 2019. # 4. S. 23-27.

3. Gorelikov K.A. Antikrizisnoe upravlenie: uchebnik dlya bakalavrov. / K.A. Gorelikov. M.: Dashkov i K °, 2016. 216 s.